

GUÍA DISTRITAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

CONTENIDO

Introducción

- I Marco de referencia
 - 1. Política
Normatividad
 - 2. Responsabilidad en el diseño y en el mejoramiento de los manuales de procesos

- II Manual de procesos y procedimientos
 - 1. Introducción
 - 2. Planeación
 - 3. Levantamiento de información
 - 4. Análisis de la información
 - 5. Validación de la información
 - 6. Implementación del manual de procesos y procedimientos
 - 7. Monitoreo y ajuste
 - 8. Estructura del manual de procesos y procedimientos
 - 8.1. Carátula
 - 8.2. Misión, normas y políticas
 - ñ Misión
 - ñ Normas
 - ñ Políticas
 - 8.3. Proceso
 - 8.4. Procedimiento
 - ñ Actividades
 - ñ Tiempo
 - ñ Responsable
 - ñ Puntos de control
 - ñ Formatos
 - ñ Observaciones
 - ñ Otros criterios que deben ser incluidos en la guía
 - ñ Diagrama de procedimientos
 - 8.5. Glosario
 - 8.6. Anexos

- III Teorías administrativas
 - 1. Introducción
 - 2. Reingeniería
 - ñ Diagnóstico de la organización
 - ñ Rediseño de procesos
 - 3. Benchmarking
 - 4. Planeación estratégica
 - ñ Formulación
 - ñ Ejecución
 - ñ Evaluación
 - 5. Calidad total

6. Outsourcing
7. Justo a tiempo
8. Empowerment
9. Coaching
10. Kaisen

IV Herramientas administrativas

1. Introducción
2. Para el manejo de la información
 - 2.1. Diagrama de radar
 - 2.2. Indicadores
 - ñ Por su naturaleza
 - ñ Por su nivel de utilización
 - ñ De acuerdo con el período de tiempo que sea medido
 - 2.3. Diagrama de Pareto
 - 2.4. Histogramas
 - 2.5. Otras herramientas
 - ñ Cartas de control
 - ñ Diagrama de dispersión
3. Para el diseño y mejoramiento de procesos
 - 3.1. Diagrama de lluvia de ideas
 - 3.2. Diagrama de afinidad
 - 3.3. Diagrama de relaciones
 - 3.4. Diagrama causa-efecto
 - 3.5. QFD - Función de despliegue de calidad
 - 3.6. Flujograma
 - ñ Diagrama de bloque
 - ñ Diagrama de flujo estándar ANSI
 - ñ Diagrama de flujo funcional
 - ñ Diagrama de flujo geográfico
 - 3.7. Otras herramientas
 - ñ Diagrama de flechas
 - ñ Diagrama matricial
 - ñ Diagrama de árbol

V Proceso de institucionalización

Glosario

Bibliografía

INTRODUCCIÓN

Las mejores prácticas constituyen una tendencia que ha venido tomando fuerza a nivel mundial como elemento de unidad de criterios y de aprendizaje. El Distrito Capital, no ajeno a esta situación y pionero en la aplicación de herramientas de gestión, ha estructurado la Guía Distrital de Procesos y Procedimientos como resultado del trabajo conjunto entre las diferentes entidades.

Los procesos y procedimientos no deben ser vistos como un requisito adicional en las organizaciones, convertidos en manuales que, por lo general, se encuentran archivados en los anaqueles de las áreas y que nunca son consultados. En tal sentido, la única forma de unir esfuerzos, simplificar trámites y mejorar la gestión de las entidades es la creación de una verdadera cultura de procesos que integre los elementos humanos, financieros y técnicos. Más que un documento de obligatorio cumplimiento, los procesos y procedimientos deben ser vistos como un elemento de consulta y orientación.

Lo que se busca con el presente documento es que el funcionario público pueda contar con un marco conceptual unificado. Con este fin el libro presenta elementos operativos que permitirán la documentación, la medición, el diseño y el mejoramiento de las formas de actuar en cada una de las organizaciones. En favor de la claridad se expondrán ejemplos específicos de la realidad institucional distrital. Se iniciará previamente con un recorrido por las teorías administrativas que inciden en el desarrollo de los procesos y procedimientos.

Esta Guía es una valiosa herramienta para las diferentes áreas del Distrito encargadas del adecuado funcionamiento de cada una de las entidades, al igual que para las Oficinas de Control Interno y para las áreas de Recursos Humanos.

En este marco de gestión actúa el analista de procesos y procedimientos, servidor público encargado de efectuar todas las acciones necesarias para estandarizar, interpretar y poner en marcha aquellas prácticas que han sido el resultado del diseño y del trabajo conjunto al interior de las entidades, y a quien va destinado el presente documento.

I MARCO DE REFERENCIA

1. POLÍTICA

En el lenguaje actual surge el concepto denominado *mejores prácticas*, que hace referencia a la identificación y realización de tareas reconocidas como ideales o exitosas dentro de una organización, las cuales son adaptadas a la realidad de cada institución.

En este sentido, las entidades que conforman el Distrito Capital, conscientes de la importancia de aprender del mejor, de unir esfuerzos y de hacer más ágil y eficiente la Administración Pública, han estructurado políticas de carácter general, las cuales deben ser utilizadas como elemento de referencia, de modo tal que permitan la unificación de conceptos, esquemas de pensamiento similares y, ante todo, la estandarización de formas de actuar.

Como resultado de esta necesidad y fruto del trabajo en equipo, se diseñó la Guía Distrital de Procesos y Procedimientos, la cual busca convertirse en una verdadera herramienta de apoyo a la gestión. En tal sentido, se deberá tener en cuenta los siguientes principios:

1. Establecer la Guía como herramienta de consulta para el diseño de procesos y procedimientos en cada una de las entidades.
2. Asignar la función de diseño, mejoramiento y divulgación de procesos y procedimientos preferiblemente a las áreas de Planeación en cada una de las entidades.
3. Promover la participación de todos los servidores públicos de las entidades en el diseño y mejoramiento de los procesos y procedimientos de la entidad.
4. Estandarizar los procesos de las áreas de Apoyo en todas las entidades del Distrito.
5. Unificar conceptualmente los términos relativos a las diferentes metodologías utilizadas para el diseño y mejoramiento de procesos.
6. Crear estrategias de divulgación y comunicación que permitan generar la cultura de procesos y procedimientos en el Distrito.
7. Construir un Banco de Éxitos donde se plasmen e identifiquen mejores prácticas a nivel distrital.
8. Efectuar reuniones periódicas entre los servidores públicos responsables del diseño de procesos y procedimientos, para intercambiar experiencias desde el punto de vista metodológico y conceptual.

9. Controlar, actualizar y divulgar la Guía Distrital de Procesos y Procedimientos mediante acto administrativo de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá.

2. NORMATIVIDAD

A continuación se enuncian algunas normas que regulan procesos y procedimientos en las entidades públicas, tendientes a asegurar una gestión administrativa eficiente, eficaz y transparente.

Así, la Ley 489 de 1998, por medio de la cual se dictan normas sobre la organización y el funcionamiento de las entidades del Orden Nacional, señala en sus artículos 3, 4, 15 y 17:

Artículo 3º. La función administrativa se desarrollará conforme a los principios constitucionales definidos en el artículo 343 de la Constitución Política, al evaluar la legalidad de la conducta de los servidores públicos en el cumplimiento de sus deberes constitucionales, legales o reglamentarios.

Artículo 4º. La función administrativa del Estado busca la satisfacción de las necesidades generales de todos los habitantes, en conformidad con los principios, las finalidades y los cometidos consagrados en la Constitución Política.

Artículo 15º. Las entidades autónomas y territoriales, y las sujetas a regímenes especiales, definirán un conjunto de políticas, estrategias, metodologías, técnicas y mecanismos de carácter administrativo y organizacional para la gestión y el manejo de los recursos humanos, técnicos, materiales, físicos y financieros de las entidades de la Administración Pública, que constituyen el Sistema de Desarrollo Administrativo.

Artículo 17º. Señala los aspectos que se deben tener en cuenta para formular las políticas de desarrollo administrativo. Adicionalmente, señala la obligatoriedad de los organismos y las entidades de la Administración Pública de concurrir al Departamento Administrativo de la Función Pública en la formulación de las políticas de desarrollo administrativo y en su debida aplicación, en conformidad con las metodologías que éste establezca.

Decreto 2.150 del 5 de diciembre de 1995, por medio del cual se suprimen y se reforman regulaciones, procedimientos o trámites innecesarios existentes en la Administración Pública.

La Ley 87 del 29 de noviembre de 1993 (artículos 1 y 4) establece el ejercicio del control interno de obligatorio cumplimiento en toda la estructura administrativa, mediante la elaboración, verificación y evaluación de regulaciones administrativas, manuales de funciones y procedimientos.

Artículo 1º. Define el control interno como el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la Dirección y en atención a las metas o los

objetivos previstos. Adicionalmente, hace referencia al control interno que se expresará por medio de las políticas aprobadas por los niveles de dirección y administración de las respectivas entidades y que se cumplirá en toda la escala de la estructura administrativa, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones administrativas, de manuales de funciones y procedimientos, de sistemas de información y de programas de selección, inducción y capacitación de personal.

Artículo 4º. Las finalidades de la función administrativa son la búsqueda de la satisfacción de las necesidades generales de todos los habitantes, en conformidad con los principios, las finalidades y los cometidos consagrados en la Constitución Política.

La Directiva Presidencial 02 del 5 de abril de 1994 define la política de gestión administrativa para documentar y formalizar los procesos y procedimientos.

El Decreto Ley 1.567 de 1998 (artículos 13, 14, 15 y 16) resalta el sistema de estímulos para los empleados del Estado.

Artículo 13. Establece el sistema de estímulos, el cual estará conformado por el conjunto interrelacionado y coherente de políticas, planes, entidades, disposiciones legales y programas de bienestar e incentivos que se entregan a los empleados del Estado con el propósito de elevar sus niveles de eficiencia, satisfacción, desarrollo y bienestar en el desempeño de su labor, y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales.

Artículo 14. Son finalidades del sistema de estímulos las siguientes:

a- Garantizar que la gestión institucional y los procesos de administración del talento humano se manejen integralmente en función del bienestar social y del desempeño eficiente y eficaz de los empleados.

b- Proporcionar orientaciones y herramientas de gestión a las entidades públicas para que construyan una vida laboral que ayude al desempeño productivo y al desarrollo humano de los empleados.

c- Estructurar un programa flexible de incentivos para recompensar el desempeño efectivo de los empleados y de los grupos de trabajo de las entidades.

d- Facilitar la cooperación interinstitucional de las entidades públicas para la asignación de incentivos al desempeño excelente de los empleados.

Artículo 15º. Proporciona seis principios axiológicos que sustentan y justifican el sistema de estímulos.

Artículo 16º. El sistema de estímulos está integrado por políticas públicas, planes, disposiciones legales, entidades, programas de bienestar social e incentivos.

Artículo 17°. El sistema de estímulos a los empleados estará a cargo de: Departamento Administrativo de la Función Pública, entidades públicas de protección y servicios sociales, entidades públicas del orden nacional y territorial, comités institucionales e interinstitucionales de empleados del Estado. Adicionalmente, describen las responsabilidades de las entidades anteriormente mencionadas.

La Ley 1.572 de 1998 (artículos del 124 al 132) relaciona los planes de incentivos pecuniarios y no-pecuniarios.

Artículo 124°. Los planes de incentivos pecuniarios y no-pecuniarios se orientarán a reconocer el desempeño laboral de quienes sean seleccionados como los mejores empleados de la entidad y los niveles jerárquicos que la conforman, así como de los equipos de trabajo que logren estándares de excelencia. Tendrán derecho a beneficiarse de los planes de incentivos que diseñe cada entidad los empleados de carrera y los de libre nombramiento y remoción.

Artículo 125°. El jefe de la entidad adoptará cada año el plan de incentivos institucionales y señalará los beneficios pecuniarios y los no-pecuniarios que se ofrecerán al mejor empleado de la carrera de la entidad, a los mejores equipos de trabajo de la entidad y al mejor empleado de libre nombramiento y remoción de la misma, escogido entre aquéllos que pertenezcan a los niveles profesional, técnico, administrativo u operativo. Dicho plan se elaborará de acuerdo con los recursos institucionales disponibles para hacerlos efectivos, con los estudios realizados y con las preferencias de los empleados.

Artículo 126°. El nivel de excelencia de los empleados se establecerá con base en la calificación definitiva resultante de la evaluación del desempeño laboral del período anual fijado para dicha calificación, y el de los equipos de trabajo se determinará con base en la medición del logro de los objetivos previstos, de la calidad del servicio al cliente, de la eficacia con que se haya realizado su labor y de su funcionamiento como equipo de trabajo.

Artículo 127°. Para la gestión de los planes de incentivos, cada entidad deberá conformar un comité, el cual estará integrado por el jefe de la entidad o su delegado, por los jefes de las unidades de Planeación y de Recursos Humanos, o por quienes hagan sus veces, y por los representantes de los empleados, principal y suplente, ante la Comisión de Personal. En este artículo se señalan las funciones del comité de incentivos.

Artículo 128°. Para aplicar los incentivos previstos en el respectivo plan de la entidad, se seleccionarán anualmente los empleados y equipos de trabajo con desempeños en niveles de excelencia, de acuerdo con los requisitos que se describen en éste.

Artículo 129°. Define el procedimiento para la selección del mejor equipo de trabajo.

Artículo 130°. Define el procedimiento para seleccionar al mejor empleado de carrera de la entidad y a los mejores empleados de carrera de cada uno de sus niveles jerárquicos, así como el mejor empleado de libre nombramiento y remoción de la entidad, con desempeño laboral en niveles de excelencia.

Artículo 131°. En las entidades donde existieren regionales o seccionales, se seleccionará, conforme a las reglas establecidas en este decreto, al mejor empleado de cada uno de los niveles jerárquicos que conforma la regional o seccional, quienes tendrán derecho a participar en la selección del mejor empleado de la entidad y a ser nombrados en empleos de carrera de superior categoría en la respectiva seccional o regional.

El jefe de la entidad conformará el comité de incentivos en las regionales o seccionales para seleccionar, en su respectiva jurisdicción, al mejor empleado de carrera de cada nivel jerárquico.

Dicho comité estará integrado por cinco miembros, dos de los cuales serán los representantes de los empleados, principal y suplente, a la comisión de personal de la respectiva regional o seccional.

Artículo 132°. La formulación, ejecución y evaluación de los programas de bienestar e incentivos serán responsabilidad de las dependencias de Recursos Humanos o de las que hagan sus veces, lo cual se hará con la orientación del jefe de la entidad.

La Ley 443 de 1998 (artículos 35 y 36) resalta los incentivos orientados a crear las condiciones favorables y a reconocer o premiar los resultados de desempeño en niveles de excelencia.

Artículo 35°. Los empleados de carrera administrativa cuyo desempeño laboral alcance niveles de excelencia serán objeto de especiales estímulos en los términos que señalen las normas que desarrolle la presente Ley.

Artículo 36°. La capacitación de los empleados de carrera está orientada a propiciar el mejoramiento en la prestación de los servicios, a subsanar las deficiencias detectadas en la evaluación del desempeño y a desarrollar las potencialidades, destrezas y habilidades de los empleados para posibilitar su ascenso en la carrera administrativa.

Las unidades del personal formularán los planes y programas de capacitación para lograr estos objetivos, en concordancia con las normas establecidas y teniendo en cuenta los resultados de la evaluación del desempeño.

El Decreto 1.537 de 2001 (artículos 1, 2 y 5) define los manuales de procedimiento y las políticas de control interno diseñadas por el Departamento Administrativo de la Función Pública.

Artículo 1. Las entidades y los organismos del Estado implementarán acciones para el desarrollo racional de su gestión. Para tal efecto identificarán los procesos institucionales, de tal manera que la gestión de las diferentes

dependencias de la organización se desarrolle articuladamente en torno a dichos procesos, los cuales se racionalizarán cuando sea necesario.

Artículo 2. Como instrumento que garantice el cumplimiento del control interno en las organizaciones públicas, éstas elaborarán, adoptarán y aplicarán manuales de procedimientos mediante los cuales se documentarán y formalizarán los procedimientos a partir de la identificación de los procesos institucionales.

Proyecto de Ley acumulado número 03 de 2002, Senado (artículos 1, 3 y 4). Se adopta el Sistema de Gestión de Calidad, ISO 9000, en las entidades del Estado, tendiente al logro de la eficiencia y eficacia de la gestión, y en la erradicación de la corrupción administrativa, de autoría del honorable senador Carlos Moreno de Caro y de la honorable senadora Alexandra Moreno Piraquive, por la cual se implementa el Sistema de Gestión de Calidad y Eficacia de las entidades del orden nacional. Su aplicación moderniza el aparato estatal y lo fortalece para asumir los retos que le plantea el futuro en un contexto internacional más complejo que reclama de las instituciones públicas una constante adecuación a las necesidades de una sociedad informada, exigente y plural, para fortalecer su credibilidad, prestigio y transparencia en el manejo de los recursos.

Proyecto de Ley número 03 de 2002, Senado (artículos 5, 6 y 7). Se crea el Sistema de Gestión de Calidad en la rama ejecutiva del poder público y en otras entidades prestadoras de servicio (texto aprobado por la Comisión Primera del Honorable Senado de la República, proyecto de ley en curso).

3. RESPONSABILIDAD EN EL DISEÑO Y EN EL MEJORAMIENTO DE LOS MANUALES DE PROCESOS

Si bien el Decreto Ley 1.569/98 establece denominaciones para los cargos de las entidades públicas, su contenido no alcanza el nivel de especificidad requerido para definir responsabilidades en el tema de procesos y procedimientos. Dado que en la estrategia de Equipos Transversales se considera importante precisar los cuerpos profesionales capaces de adelantar el diseño y mejoramiento tanto de procesos como de procedimientos, se ha visto la necesidad de contar con servidores públicos que posean ciertas características especiales que los diferencien de los demás cargos. En tal sentido, surge el cuerpo profesional de Analistas de Métodos y Procedimientos, quienes se encargan de evaluar, optimizar, implementar y hacer seguimiento a los procesos productivos con el fin de contribuir al mejoramiento continuo de la entidad.

Las características personales se encuentran constituidas por tres elementos esenciales, los cuales se relacionan a continuación:

Conocimientos: Independientemente del perfil profesional del analista, el servidor público que ejerza estas funciones debe poseer formación sobre las siguientes áreas:

Métodos y movimientos, planeación estratégica, formulación y evaluación de proyectos, indicadores de gestión, aseguramiento de la calidad, mejoramiento continuo, técnicas de auditoría.

Habilidades: Conjunto de capacidades y destrezas requeridas para desarrollar las actividades propias de los puestos de trabajo; en el caso del analista de procesos y procedimientos, se tiene:

- Agilidad mental: Habilidad que permite resolver oportunamente situaciones presentadas en el diseño y mejoramiento de procesos y procedimientos.
- Capacidad de análisis: Habilidad orientada a la aplicación de criterios e interpretaciones de actividades involucradas en los procedimientos, a través de herramientas de procesos.
- Redacción: Destreza que permite al escritor expresar en un texto una idea, pensamiento u opinión de forma coherente y clara.
- Capacidad de concertación: Habilidad para establecer, pactar o acordar acciones que permitan mantener y promover relaciones adecuadas con los grupos de trabajo.
- Orientación al logro: Capacidad de obtener resultados óptimos.
- Manejo del tiempo: Capacidad de generar la mayor cantidad de productos y actividades de manera ordenada y oportuna.
- Reuniones efectivas: Habilidad para obtener resultados y cumplir agendas definidas de manera adecuada, mediante el desarrollo de reuniones.

Valores: Conjunto de actitudes internas para actuar en la vida cotidiana, que influyen en la disposición para desempeñarse en el trabajo y provienen de una formación principalmente originada desde el grupo familiar y fortalecida en el

medio laboral. El analista de procesos y procedimientos debe poseer compromiso institucional, ética, responsabilidad, respeto, trabajo en equipo y servicio.

A la suma de estas características en conjunto, se le denomina *competencia*; según esto, un analista de procesos y procedimientos es competente para:

- Promover la estandarización y el mejoramiento continuo de los procesos de la entidad a través de la elaboración, la aplicación y el seguimiento de manuales de procedimientos.
- Prevenir la improvisación y las interpretaciones diversas en la ejecución de los procesos de la entidad.

Así mismo, es importante destacar que las organizaciones deberán contar con un área responsable encargada de este tema. Aunque Planeación es la que cuenta con una mayor afinidad, pueden existir otras áreas, como la de Sistemas, lo que depende de la estructura de las entidades. Ahora bien, independientemente de quien lidere, ésta debe ser una labor que cuente con el apoyo de Recursos Humanos y Control Interno.

II MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

1. INTRODUCCIÓN

¿No basta sólo con que los sueños se queden en sueños; el éxito está en que se conviertan en realidad?

Con esta reflexión como base de inspiración, surgen los manuales de procesos y procedimientos, como efecto final de todas las acciones de diseño y mejoramiento. Es indispensable tener en cuenta que no son en sí un fin, sino más bien un medio.

Cada una de las tres palabras que constituyen la frase *Manual de Procesos y Procedimientos* puede ser definida de la siguiente manera:

- Manual: texto que reúne lo esencial o básico de una materia.
- Proceso: conjunto de insumos tangibles o intangibles suministrados por un proveedor, a los cuales se les adiciona valor agregado, obteniendo un producto tangible o intangible que se suministra a un cliente.
- Procedimiento: valor agregado del proceso.

A las anteriores definiciones se debe agregar que el manual de carácter físico tiene un soporte en papel, complementado por otros, como vídeos o medios magnéticos. A continuación se describen los pasos para la construcción de un manual de procesos y procedimiento de carácter físico, los cuales, si son conformados, contribuyen a lograr una racionalización y simplificación de actividades, además de posibilitar el establecimiento de grados de responsabilidad.

En las fases del estudio, análisis, diseño y mejoramiento de procesos y procedimientos, se debe utilizar siempre metodologías de carácter participativo, con equipos de mejoramiento, reuniones de análisis, observación directa del trabajo, entrevistas con los usuarios, análisis del informe de actividades de las áreas y del informe de las visitas de control interno, e investigación de procesos de impacto por intermedio del estudio de *benchmarking* para conocer, asimilar e implantar, de acuerdo con su factibilidad, las mejores prácticas de los procesos.

Antes de iniciar la construcción de un manual de procesos y procedimientos, recuérdese que únicamente es una herramienta que servirá como medio para la obtención de los resultados que cada una de las entidades se proponga lograr. En tal sentido, su construcción debe cumplir las mismas etapas utilizadas para el desarrollo de un proyecto.

2. PLANEACIÓN

Comprende la identificación de las necesidades de diseño y mejoramiento de procesos y procedimientos, las cuales pueden obedecer a varias situaciones:

- Cuando a la organización se le asigna una nueva función.

- Cuando se fusionan entidades.
- Cuando, en la práctica, se sabe que existe un proceso, pero no se encuentra documentado.
- Cuando, por los indicadores de gestión, se logra determinar un aumento en tiempos, quejas y reprocesos.
- Cuando un área lo solicita.
- Como resultado de un análisis de tiempos y movimientos.
- Cuando se incluye tecnología en un proceso o un procedimiento.
- Cuando surgen disposiciones de carácter legal que influyen en el desarrollo de los procesos y procedimientos.

Identificado este criterio, se debe efectuar una revisión documental y un análisis del entorno del proceso o procedimiento, en aspectos relacionados con normas, indicadores, controles, costos, etc.

Con base en esta información, organizar un plan de trabajo.

3. LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

El éxito de todo manual de procesos y procedimientos radica en la información contenida en él; por esto se recomienda:

- Realizar una reunión de apertura y formalización del trabajo: involucrar a todos los participantes en el proceso o procedimiento objeto de análisis.
- Establecer las reglas del juego en aspectos tales como metodología, responsable y cronograma concertado de actividades.
- Definidos estos componentes, formalizar los compromisos adquiridos mediante un comunicado escrito o por medio magnético.

A partir de estos elementos iniciales se procede al levantamiento de la información objeto de análisis; ésta tiene que ser el fiel reflejo de la realidad, pues constituye una fotografía de la situación actual, que se puede obtener con los siguientes mecanismos:

La entrevista: Consiste básicamente en celebrar reuniones individuales o grupales, con énfasis en las de carácter grupal, ya que, al intercambiar experiencias, enriquecen el proceso o procedimiento de recolección de información.

Observación directa: Permite comparar la información dada con la realidad; así mismo, ayuda a tener una idea de las condiciones y la forma de trabajo.

En cualquier caso, se debe indagar, lo más profundamente posible, el tipo de trabajo que se realiza y los resultados, con los siguientes interrogantes:

INTERROGANTE	DEFINICION
¿Qué se hace?	En qué consiste la actividad
¿Para qué se hace?	El propósito de la actividad
¿Quién lo hace?	El cargo del funcionario que ejecuta o desarrolla la actividad
¿Cómo se hace?	Los métodos y prácticas de trabajo usados para realizar la labor
¿Con qué se hace?	Los equipos y herramientas, incluido el soporte informático usado para la ejecución de la actividad
¿Cuánto tarda?	El tiempo que se demora la ejecución de las actividades y tareas

Otro aspecto importante es la identificación de:

- Las políticas generales de ejecución del proceso o procedimiento.
- La normatividad que influye en el desarrollo y resultado del proceso o procedimiento.

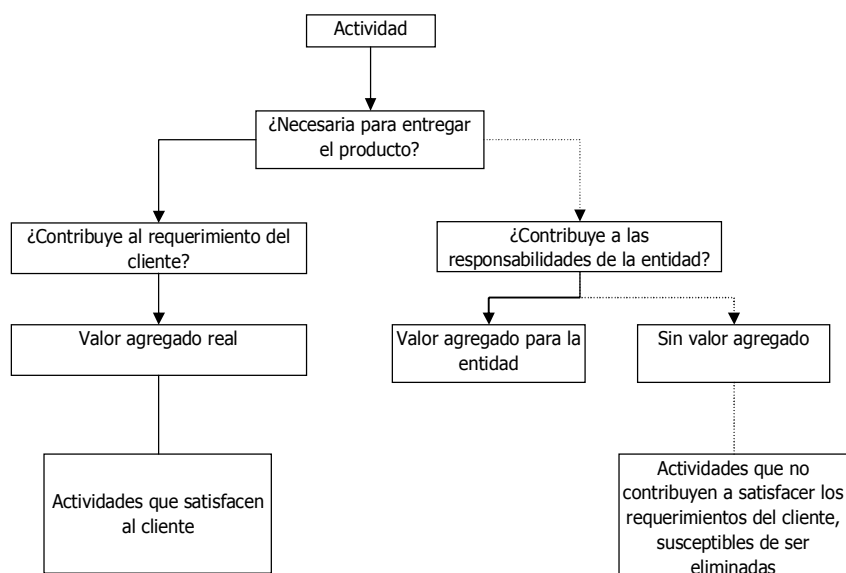
Se debe evaluar el grado de sistematización de los procesos o procedimientos de las actividades, la secuencia lógica del proceso o procedimiento, los métodos de control, su grado de efectividad y la distribución del trabajo (las actividades realizadas entre los distintos servidores públicos).

4. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Esta etapa del proceso tiene como propósito hacer un examen crítico de cada elemento que compone el proceso o procedimiento; por lo tanto, el criterio y la información que tenga el analista de métodos y procesos son fundamentales para su cometido. Los principales factores de análisis son:

Valor agregado de las actividades: Se define como la actividad del proceso o de la entidad que contribuye a la satisfacción de las necesidades del cliente. Las actividades del valor agregado real son aquellas directamente relacionadas con la labor misional de la empresa. Por ejemplo, si el cliente es la comunidad, a ella le importa la construcción del colegio, pero su interés no radica tanto en que llevemos los registros de las obras construidas en una base de datos o en un formato.

El siguiente gráfico muestra los niveles de análisis del valor agregado en los procesos o procedimientos (fuente: Incolda):



Análisis de punto de control: Evalúe si un proceso o procedimiento los posee; de ser así, identifique su fiabilidad. En caso de no contar con ellos, constrúyalos.

Sistemas de información: Evalúe y determine el grado de automatización del proceso o procedimiento.

Formatos: Determine la conveniencia de los existentes; en caso de ser un proceso nuevo, evalúe la viabilidad de su diseño e implementación; siempre plantee alternativas para su uso (ejemplo: la Intranet), estructure los estrictamente necesarios y, ante todo, mantenga un criterio de racionalidad.

Perfil del responsable de una actividad: Cuando se asignen responsables de las diferentes actividades de un proceso, tenga en cuenta el grado jerárquico del cargo; se debe cruzar esta información con el Manual de Funciones y establecer si es adecuada a la situación actual; en caso contrario, solicite cambios.

Referenciación competitiva: Independientemente de que sea un proceso o procedimiento nuevo, o de que se encuentre en operación, se debe establecer si es susceptible de mejoras con la búsqueda de mejores prácticas.

Medición: Toda actividad debe ser susceptible de medición; plantee indicadores que permitan evaluar la eficiencia, eficacia y efectividad; también se recomienda establecer rangos de gestión que puedan ser utilizados como criterios de comparación.

Flexibilidad: Los procesos o procedimientos deben ser considerados una guía; en tal sentido, deben permitir la toma objetiva de decisiones.

Estandarización de los métodos de trabajo: Es la esencia de los manuales de procesos y procedimientos; elimine la duplicidad de funciones, plantee formas

más ágiles de hacer las cosas, evalúe las alternativas de automatización y racionalice.

5. VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Todo proceso o procedimiento debe ser validado por las áreas y los servidores públicos que participan directamente, aunque obedezca a una acción de diseño o mejoramiento. Es importante distinguir dos tipos de validaciones:

Validación operativa: Es aquella que se realiza con los servidores públicos que ejecutan el proceso o procedimiento, se recomienda que sea en discusión grupal y, en lo posible, por consenso; posiblemente, después de este ejercicio, se pueden presentar ajustes a la información presentada.

Validación administrativa o formal: Es la que se efectúa con los jefes de las áreas involucradas y tiene como objetivo formalizar el Manual de Procesos y Procedimientos, el cual es institucionalizado mediante acto administrativo.

El resultado de esta actividad es el Manual de Procesos y Procedimientos.

6. IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Como se mencionó antes, los manuales son un medio y no un fin. Tradicionalmente se considera que el diseño de los mismos se orienta a la generación de un documento físico; sin embargo, su destino debe ser el establecimiento o mejoramiento de formas de trabajar. De ahí que sea necesario establecer programas de capacitación y entrenamiento basados en los manuales, en donde, mediante casos y la práctica del día a día, se pueda aplicar.

Como resultado de un diseño o mejoramiento, es posible que se requieran recursos para la construcción y la puesta en marcha de las acciones establecidas, como pueden ser aplicativos, herramientas de trabajo o espacios físicos. Por ende es fundamental sustentar muy bien estos aspectos desde el punto de vista financiero, la satisfacción, la reducción de tiempos y la eliminación de reproceso, de modo tal que en la práctica la implementación no se quede en el papel.

7. MONITOREO Y AJUSTE

Esta fase tiene por objeto asegurar que los procesos o procedimientos se pongan en práctica; en caso de no ser así, se debe efectuar los ajustes pertinentes. Esta situación se puede dar por varias razones:

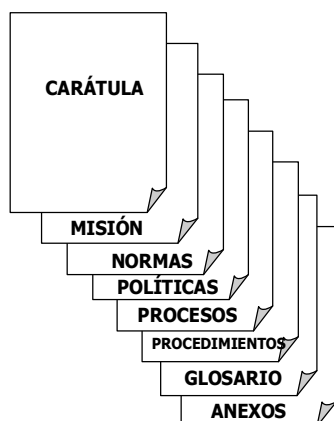
- No se interpretan adecuadamente.
- Se desconoce los procesos o procedimientos.

- Se encuentra una mejor manera o se tiene una forma propia de hacer las cosas.
- Resultan difíciles de ponerlos en práctica.
- Falta inducción y entrenamiento en los procesos o procedimientos.
- Se entrenó de manera distinta de como se indica en los manuales.
- No se cuenta con las herramientas adecuadas. El funcionario no entiende por qué debe ejecutar el trabajo de esa manera.
- Suministran un método para preparar a la organización con el fin de cumplir con sus desafíos futuros.

8. ESTRUCTURA DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Como resultado de las actividades relacionadas anteriormente, se establece el diseño del Manual de Procesos y Procedimientos.

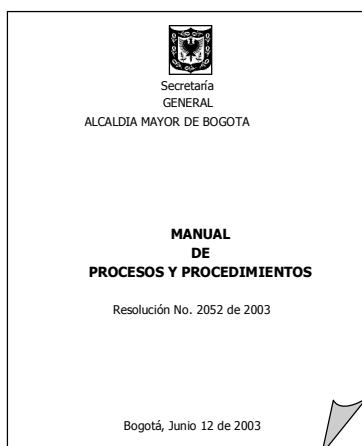
La estructura propuesta para el diseño de un manual de procesos y procedimientos no tiene que ser labor complicada, en lo posible, debe tener la menor cantidad de capítulos. Ver enseguida la estructura propuesta:



8.1. CARÁTULA

La portada interior o primera página del documento debe incluir:

- Título del manual
- Logotipo institucional
- Nombre de la entidad que lo edita
- Ciudad y fecha de realización del manual
- Acto administrativo que legitima la publicación



8.2. MISIÓN, NORMAS Y POLÍTICAS

Son considerados los elementos conceptuales y normativos del Manual de Procesos y Procedimientos. Cada uno se diseña de manera independiente; no obstante, permiten marcar el rumbo y establecer las pautas generales de funcionamiento. El orden lógico de secuencia en el manual es el siguiente:

♦ Misión

El elemento fundamental en el diseño y mejoramiento de un proceso o procedimiento es la misión, la cual es entendida como la razón de ser, como el propósito.

Es necesario que todo proceso o procedimiento posea una misión; en caso contrario, éstos no tendrán ninguna validez y deberán ser eliminados.

Para la redacción de una misión se debe tener presentes los siguientes aspectos:

- Se debe iniciar el texto con un verbo en infinitivo.
- Debe contener una razón de ser.
- Debe establecer productos y clientes de los mismos.
- No debe ser un texto muy extenso.
- Siempre debe contener un para, el cual se entiende como un propósito.
- En lo posible, se debe evitar palabras de difícil comprensión.

Ejemplo:

La misión del proceso de Diseño y Mejoramiento de Procesos o Procedimientos es la siguiente: *“Apoyar el cumplimiento de las funciones de las diferentes dependencias de la entidad con manuales, indicadores, programas de capacitación y entrenamiento, y garantizar así la gestión adecuada de los procesos y procedimientos”*

Con el análisis del anterior párrafo se puede identificar:

Razón de ser:	Apoyar el cumplimiento de las funciones
Clientes:	Dependencias de la entidad
Productos:	Manuales, indicadores
Programas:	Capacitación y entrenamiento
Propósito:	Garantizar la gestión adecuada de los procesos y procedimientos

◆ Normas

Todo proceso o procedimiento debe estar relacionado con las disposiciones de carácter legal que intervienen en su ejecución; éstas se encuentran reflejadas en:

Tratados internacionales
Constitución Nacional
Leyes
Decretos
Acuerdos
Resoluciones
Directivas

La forma de presentar una norma de carácter jurídico no tiene una regla específica; sin embargo, se plantean tres alternativas que pueden ser tenidas en cuenta:

Norma enunciativa: Es aquella en la cual se relacionan únicamente el número y el nombre de la norma que incide sobre el desarrollo del proceso o procedimiento.

Ejemplo:

Para el proceso de administración de seguros se tiene la siguiente norma: **Ley 42 de 1993:** sobre la organización del sistema de control fiscal financiero y los organismos que lo ejercen

Norma descriptiva: Adicional al número y nombre de la norma, relacione el o los artículos que tienen incidencia directa en el desarrollo de los procesos o procedimientos.

Ley 42 de 1993: sobre la organización del sistema de control fiscal financiero y los organismos que lo ejercen.

Artículo 107º. Los órganos de control fiscal verificarán que los bienes del Estado estén debidamente amparados por una póliza de seguros o un fondo

especial creado para tal fin, pudiendo establecerles responsabilidad fiscal a los tomadores cuando las circunstancias lo ameriten.

Norma explicativa: Haga una breve explicación del o de los artículos relacionados.

Ley 42 de 1993: sobre la organización del sistema de control fiscal financiero y los organismos que lo ejercen.

Artículo 107º. Los órganos de control fiscal verificarán que los bienes del Estado estén debidamente amparados por una póliza de seguros o un fondo especial creado para tal fin, pudiendo establecerles responsabilidad fiscal a los tomadores cuando las circunstancias lo ameriten.

Explicación:

Es indispensable contar con pólizas de seguros, para lo cual se debe asignar los recursos necesarios; de acuerdo con los montos de las pólizas, se establecerá el tipo de proceso contractual, independientemente de esta situación. En los términos de referencia deberá quedar clara la responsabilidad de los tomadores.

Sin importar el grado de detalle, para el desarrollo de este componente normativo se debe tener en cuenta los siguientes lineamientos:

- Acudir al área jurídica de la entidad y solicitar asesoría para la selección y el análisis de las normas.
- Relacionar las normas que tengan mayor incidencia.
- Si bien no existe una regla específica sobre cómo se debe establecer una norma, para mayor comprensión se recomienda ésta.

♦ Políticas

Son disposiciones de carácter interno en la organización y se expresan por medio de actos administrativos reflejados en circulares, memorandos u oficios que son emitidos por la alta dirección de las entidades distritales.

Una política, por su carácter de obligatoriedad, se convierte en norma interna que debe ser cumplida por la totalidad de las áreas y de los servidores públicos de la entidad.

Para un mayor entendimiento de este elemento se plantea el siguiente ejemplo:

Si bien toda entidad debe presentar informes de gestión a los organismos de control, proceso que se encuentra respaldado por disposiciones de carácter legal, para llevarlo a cabo, la Dirección de una entidad distrital establece lineamientos generales, los cuales deben ser cumplidos por la totalidad de las áreas:

- Las diferentes direcciones técnicas deberán enviar los indicadores de gestión a la Dirección Técnica de Planeación en el transcurso de los primeros cinco días hábiles de cada mes.
- Para el envío de los indicadores de gestión se utilizará el formato 001, el cual se encuentra en la Intranet.
- Los formatos enviados deben ir firmados por el director técnico respectivo.

Según el ejemplo, se puede concluir que estas disposiciones no se encuentran en ninguna norma específica; sin embargo, es indispensable su cumplimiento para la adecuada ejecución del proceso y el procedimiento.

Independientemente del tipo de proceso o procedimiento y de la política por realizar, es importante que para su construcción se tengan en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Construir las políticas en compañía de las áreas dueñas de los procesos o procedimientos.
- Cerciorarse de que la política no se encuentre en ninguna norma de carácter legal.
- Ver que las políticas se puedan cumplir.

8.3. PROCESO

Componente optativo del Manual de Procesos y Procedimientos que forma parte del denominado Triángulo del Método.

Miguel es un servidor público próximo a pensionarse; pese a los años dedicados al Distrito, nuestro amigo se siente con ganas de seguir en el trabajo; de sus ahorros pretende colocar algún tipo de negocio o industria; sin embargo, y pese a sus buenas intenciones, no sabe qué hacer.

Días antes de salir, busca a un analista de métodos y procesos de su entidad, el cual accede a ayudarlo.

Evaluada los gustos de Miguel, se concluyó que sus fortalezas se orientan a la prestación de servicios, ya que a nivel industrial no tiene mayores conocimientos; esta selección es lo que se llama Actividad Económica.

Hablar de servicios representa una gama muy amplia de posibilidades, lo que lleva a contemplar las diversas opciones que se presentan en este campo. Evaluadas sus competencias, se pudo concluir una mayor fortaleza en el área de consultoría. Este aspecto es lo que se denomina Actividad Sectorial.

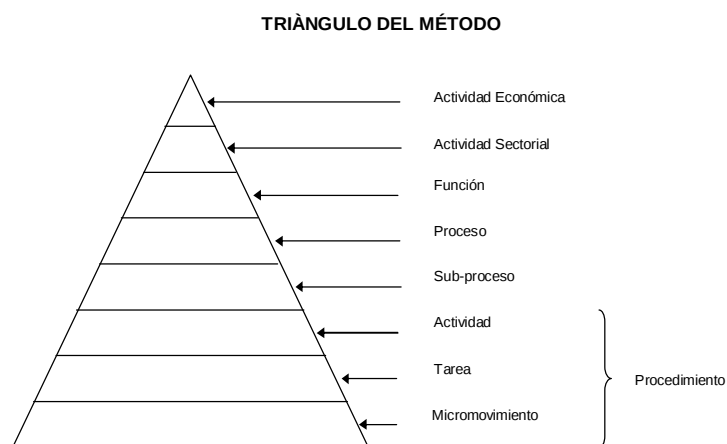
Pese a este análisis, hablar de consultoría resulta extenso, lo que obliga a identificar especialidades de la misma, a tomar como referencia aquéllas que presentan ventajas competitivas, que, de acuerdo con la experiencia laboral y la formación académica, mostraron como resultado los temas relativos al desarrollo organizacional, aspecto que requiere de infraestructura y funciones

específicas; de ahí que, dentro del Triángulo del Método, reciba el nombre de Función.

Esta función de Consultoría de Desarrollo Organizacional ofrece productos concretos que requieren de insumos tangibles o intangibles transformados, a los que se les adiciona valor agregado; estos elementos, en conjunto, reciben el nombre de Proceso, Macroproceso o Unidad Estratégica de Negocio; dentro del desarrollo organizacional se encuentran indicadores de gestión, cultura y aseguramiento de la calidad.

Con frecuencia los procesos complejos se dividen en un determinado número de subprocesos constituidos por actividades, y éstos, a su vez, constan de tareas, las cuales, según el grado de detalle que se requiera, se subdividen en Micromovimientos.

A continuación se presenta el Triángulo del Método: se destaca que cada uno de los componentes forma parte de una cadena, que para ser desarrollados deben ser vistos de manera secuencial y lógica.



En el Manual de Procesos y Procedimientos se suele incluir desde el grado de procesos; sin embargo, se resalta que éste es un elemento optativo, pero se advierte que, si se establece este índice de detalle, indiscutiblemente debe ser estructurado un capítulo de procedimientos.

Los procesos responden en esencia al qué de una función, brindan un marco general, y para su construcción no existe una regla específica. Aun así, se recomienda incluir los siguientes aspectos:

Logotipo:	Todo formato debe llevar el logotipo de la entidad
Nombre del proceso:	Escriba el nombre del proceso, utilice frases claras, mantenga como regla que el nombre del proceso sea consistente con el qué.
Descripción del proceso:	Escriba brevemente en qué consiste el proceso, no se debe confundir con la misión.
Insumo del subproceso:	Escriba la materia prima, datos o información que ingresan al subproceso.
Proveedor:	Escriba el nombre de quien entrega el insumo, puede ser interno o externo a la organización.
Sub-Proceso	Según el tipo de formato, también recibe el nombre de etapa o fase; cada subproceso tiene nombre, descripción, insumos, proveedores, productos y clientes; no existe regla en cuanto a su cantidad; sin embargo, el número de estos deben ir de forma secuencial y lógica
Producto:	Puede ser tangible o intangible, es el resultado de cada subproceso.
Cliente:	Usuario final del proceso, puede ser interno o externo de la entidad.
Elaboró, Revisó, Aprobó:	Escriba el nombre y cargo de los servidores que intervinieron en el desarrollo del proceso y/o procedimiento.

Como ya se mencionó, no existe un formato específico; se presentan algunos esquemas que se podrían utilizar.

Modelo 1

La Estrategia de Equipos Transversales elaboró el siguiente formato, en el cual concentra la totalidad de los elementos anteriormente relacionados.

Logotipo de la Entidad	Nombre del Proceso		Folio	
	Descripción del Proceso		Acto Administrativo	
			Fecha	
Insumo	Proveedor	Sub-proceso	Productos	Cliente
Elaboró:		Revisó	Aprobó:	

Para una mejor comprensión del uso del anterior formato, se presenta su diligenciamiento para el proceso denominado Diseño y Mejoramiento de Procesos y Procedimientos.

	DISEÑO DE PROCESOS			
	Definir, documentar e implementar los procesos existentes en las diferentes áreas que componen la entidad.			
INSUMO	PROVEEDOR	SUBPROCESO	PRODUCTO	CLIENTE
Características del proceso	Área de desarrollo organizacional	1. Planeación: Definir el objetivo y alcance del proceso.	Objetivos y alcance del estudio	Área de desarrollo organizacional
Actividades, áreas e insumos del proceso	Área dueña del proceso	2. Consecución de la información: En esta etapa se recoge información sobre las actividades que componen el proceso, las áreas y los responsables	Consolidación y análisis de la información	Área de desarrollo organizacional
	Área de desarrollo organizacional			
Áreas relacionadas	Área dueña del proceso	3. Validación de la información: Verificar con el área dueña del proceso que la información que se reunió y se analizó es veraz y esta de acuerdo con la proyección de este	Información validada	Área de desarrollo organizacional
	Área de desarrollo organizacional			
Insumos que agrega al proceso el área.	Área dueña del proceso	4. Implementación: Esta etapa requiere del apoyo de las diferentes áreas, con el fin de retroalimentar el resultado de la implementación	proceso implementado	Área dueña del proceso
	Área de desarrollo organizacional			
Insumos que agrega al proceso el área.	Área de desarrollo organizacional	5. Monitoreo y ajuste: Según lo que se halla encontrado durante la implementación, se hace necesario ajustar al proceso	proceso ajustado	Área dueña del proceso
Elaboró		Revisó		Aprobó

Modelo 2

En el siguiente formato se presenta un modelo diseñado por el Departamento de la Función Pública para la documentación de procesos y procedimientos.

		Nombre del Proceso		
		Código	Vigente a partir de dd-mm-aa	
		Versión	Página 1 de n	
Nº	Descripción de la fase o etapa	Área responsable	Insumo	Producto
1				
⋮				
n				
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:	
Cargo:		Cargo:	Cargo:	
Fecha:		Fecha:	Fecha:	
Firma:		Firma:	Firma:	

Para entender un poco más el formato anterior, se ofrece ahora un ejemplo del registro, proceso denominado Centro de Cómputo.

 Secretaría GENERAL ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ		Nombre del Proceso: Centros de Computo		
		Código: 17	Vigente a partir de dd-mm-aa	
		Versión: 1	Página 1 de 1	
Nº	Descripción de la fase o etapa	Área responsable	Insumo	Producto
1	Determinar el tipo de tecnología que satisfaga los requerimientos de información de los usuarios.	Sistemas	Equipos Tecnológicos	Plan estratégico de informática
2	Incorporar o adaptar nuevas tecnologías	Sistemas	Centro de cableado redes, servidores, computadores, bases de datos.	Eficiencia, seguridad, integridad, convergencia.
3	Administrar la Red	Sistemas	Cableado estructurado, canal comunicativo, equipo activo de red.	Optimización de los recursos y seguridad
4	Administrar la base de datos	Sistemas	Aplicativos, programas.	Información al día, coherente, acceso a los usuarios.
5	Llevar el inventario de los recursos tecnológicos	Sistemas	Todos los recursos tecnológicos de la entidad	Inventario actualizado
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:	
Cargo:		Cargo:	Cargo:	
Fecha: 4-11-03		Fecha: 4-11-03	Fecha: 4-11-03	
Firma:		Firma:	Firma:	

Independientemente del formato por utilizar, ya sea uno de los mostrados como modelo o uno que usted diseñe, tenga en cuenta las siguientes pautas:

1. No todo debe ser catalogado como proceso: defínalo como tal en aquellos casos donde se presente incidencia directa en la misión o se sirva de apoyo a la misma.
2. No confunda un proceso con una función: el primero es una forma de hacer una actividad o tarea, y el segundo tiene que ver con la responsabilidad de un cargo o área.
3. Busque formas alternativas de presentar el proceso: si bien se incluyeron modelos, éstos se pueden estructurar en papel o medio magnético.
4. El formato de procesos debe ser el resultado del trabajo integrado de las áreas participantes en los mismos.
5. Como se mencionó con anterioridad, todo proceso implica el desarrollo de procedimientos.
6. Evalúe la conveniencia de contar con este capítulo: aunque puede ser visto como un documento más, sí permite generar consistencia en el desarrollo de los procedimientos.

8.4. PROCEDIMIENTO

Es el cómo del proceso, se encuentra constituido por actividades y tareas, y brinda el marco específico del quehacer diario.

El procedimiento se expresa por medio de un diagrama o un flujograma, es la esencia del método, y se podría decir que es el centro del Manual de Procesos y Procedimientos.

Al construir un procedimiento, no se requiere necesariamente un capítulo de procesos. Así, es condicionante que, si se estructura lo macro, debe ir lo micro.

Independientemente del formato utilizado, un procedimiento debe tener como mínimo las siguientes características:

♦ Actividades

Es el conjunto de operaciones realizadas en un procedimiento; la suma de actividades coherentes y ordenadas permite obtener productos, además de representar el grado de acción y transformación requerido para administrar los recursos dentro de un proceso. Es el desarrollo de las tareas planificadas de los servidores públicos. Existen dos tipos de actividades:

Misional: es la que corresponde a la razón de ser de las entidades.

Apoyo: es el soporte técnico necesario para el desarrollo de las actividades misionales.

Independientemente del nivel de detalle, para el componente de descripción de actividades se debe tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Debe ser iniciado con un verbo en infinitivo (realizar, digitar, coordinar, supervisar, hacer, etc.).
- Cada verbo en infinitivo debe ir acompañado de un objeto: realizar el cuadro de análisis, digitar la información contenida en la cuenta por pagar, coordinar el desarrollo de las actividades, supervisar la gestión de los funcionarios, hacer los ajustes del caso, etc.
- La descripción debe ser secuencial y lógica.

Ejemplo:

Todas las personas, al levantarse, cumplen una serie de actividades para salir de la casa, las cuales se relacionan a continuación:

No.	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
1	Bañarse el cuerpo
2	Salir de la casa
3	Tomar el desayuno
4	Vestirse con la ropa del día
5	Levantarse de la cama

Es claro que hay algo extraño en el cuadro anterior; en tal sentido, un analista de procesos y procedimientos, al verlo, efectuaría pequeños ajustes:

No.	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
1	Levantarse de la cama
2	Bañarse el cuerpo
3	Vestirse con la ropa del día
4	Tomar el desayuno
5	Salir de la casa

A esta descripción ordenada de actividades ajustadas a la realidad, se le denomina Secuencial y Lógica.

- Lo reflejado en la descripción de la actividad debe ser una representación gráfica de la realidad.
- Las actividades descritas en un procedimiento deben ser el resultado de acciones de diseño o mejoramiento logradas con la participación de los servidores públicos.

Para determinar el grado de detalle en la descripción, se recomienda que:

Si el procedimiento descrito obedece a labores administrativas, su grado de detalle debe llegar a actividad; de lo contrario, en el caso de labores técnicas, el grado se extenderá a tareas.

Ejemplo:

Existe un procedimiento de cuentas por pagar, el cual inicia con las siguientes actividades:

No.	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
1	Recibir Documentos soporte de la cuenta por pagar
2	Radicar en libro
3	Distribuir original
4	Archivar copia
5	Incluir datos en base de datos
6	Generar autorización de pago
7	Verificar datos de la autorización
8	Firmar autorización de pago
9	Enviar a Presupuesto la autorización de pago

Si bien en el procedimiento se describen las actividades, en ninguna de ellas se hace un mayor grado de detalle; a esto se le llama Actividad. Sin embargo, si fuera un manual de archivo, quizás se encontraría lo siguiente:

No.	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
1	Recibir Documentos soporte de la cuenta por pagar
2	Tomar libro radicador
3	Abrir y seleccionar casilla radicadora
4	Incluir fecha, hora y objeto del documento a radicar
5	Firmar casilla de responsable
6	Marcar con fechador los documentos recibidos
7	Colocar hora de recepción

Aquí se presenta un grado de detalle mayor; a esto se le llama Tarea. Lo relevante en este ejercicio es que el procedimiento analizado se denomina Archivo, situación que amerita mayor exactitud en la descripción.

Si el procedimiento es misional, en aquellas labores de carácter técnico se necesita un mayor grado de detalle (descripción extendida a Tarea).

Por ejemplo, la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá tiene como una de sus funciones ejercer la defensa judicial del Distrito; en este sentido, debe dar respuesta a un derecho de petición, para lo cual se tienen las siguientes actividades:

No.	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
1	Recibir derecho de petición
2	Radicar en libro
3	Repartir derecho de petición entre profesionales
4	Leer derecho de petición
5	Hacer lista de chequeo para cada ítem
6	Buscar información relacionada con los puntos del derecho de petición
7	Consolidar información de respuesta
8	Proyectar documento de respuesta
9	Revisar coherencia y redacción del documento
10	Firmar respuesta

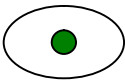
Como éste es un procedimiento misional, el grado de detalle que se presenta es mayor en las actividades de la tres a la diez, ya que ésta es la misión y la razón de ser del procedimiento; las actividades uno y dos presentan menos análisis.

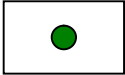
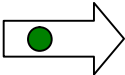
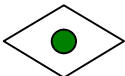
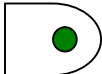
Para procedimientos tales como el ingreso de información a aplicativos, no se debe desagregar las actividades, ya que para ello se encuentran insumos, como es el caso de los manuales de usuario; en tal sentido, la descripción de esa actividad será: incluir en el sistema.

Un elemento característico en la diagramación de procedimientos es la utilización de símbolos. Es de resaltar que éste es un elemento optativo; sin embargo, se recomienda su utilización cuando:

- Tenga como finalidad específica el análisis del procedimiento.
- Permita determinar insumos para la identificación de grados de automatización.
- Se requiera determinar niveles de revisiones, espera, archivo y transporte.

En este aspecto existe la siguiente simbología, considerada como generalizada:

Símbolo	Actividad	Descripción	Significado
	Operación	Círculo grande	Se utiliza cada vez que ocurra un cambio en un ítem. El cambio puede ser el resultado del gasto en mano de obra, la actividad de una máquina o una combinación de ambos elementos. Se usa para denotar cualquier clase de actividad, desde perforar un hueco hasta el procesamiento de datos en el computador.

	Inspección	Rectángulo	Se utiliza para indicar que el flujo del proceso se ha detenido, de manera que pueda evaluarse la calidad del <i>output</i> . Típicamente esto involucra una inspección realizada por alguien diferente a la persona que efectuó la actividad previa. Éste también puede representar el punto en el cual se requiere una firma de aprobación.
	Transporte	Flecha ancha	Se utiliza para indicar el movimiento del <i>output</i> de una dependencia a otra; por ejemplo, el envío de una carta.
	Decisión	Diamante	Se utiliza en aquel punto del proceso en el cual se deba tomar una decisión. La siguiente serie de actividades variará con base en esa decisión.
	Demora	Rectángulo obtuso	Se utiliza cuando un ítem o persona debe esperar o cuando un ítem se coloca en un almacenamiento provisional antes de que se realice la siguiente actividad programada.
	Archivo	Triángulo invertido	Se utiliza cuando existe una condición de almacenamiento controlado y se requiere una orden o solicitud para que el ítem pase a la siguiente actividad programada.

Sin embargo, el analista está en la libertad de utilizar la simbología que considere conveniente. Es más, sería interesante crearla. Lo importante es divulgarla, de modo tal que se genere cultura alrededor de ésta. No obstante, se recomienda mantener los mismos criterios.

El símbolo relacionado debe ser el resultado de un análisis del verbo rector; en tal sentido, si:

ENCUENTRA ESTOS VERBOS	COLOQUE
Hacer, elaborar, diseñar, realizar, coordinar o similares	
Enviar, transportar, mover o similares	
Revisar, controlar, inspeccionar, supervisar o similares	
Esperar o similares	
Archivar	
Siempre que aparezca una actividad como pregunta	

La simbología utilizada, de acuerdo con la ANSI (American National Standards Institute), permite establecer el grado de efectividad del procedimiento; en este sentido, se recomienda como porcentaje de participación de cada uno de ellos el siguiente:

ACTIVIDAD	% de participación
Operaciones	80
Transporte	15
Inspección	2
Espera	2
Archivo	1
Condicional	0

Cuando símbolos como transporte, inspección, espera y archivo superan los porcentajes, es claro que algo pasa en el procedimiento; entonces el enfoque debe disminuir cada uno de estos porcentajes de acuerdo con las siguientes decisiones:

ACTIVIDAD	% de participación
Cuando el transporte sea superior al 15%	Proponga la eliminación de estas actividades por medio de la sistematización de procesos.
Si la inspección supera el 2% de las actividades	No existe confianza en los Servidores Públicos que desarrollan estas labores, hable con la Oficina de Control Interno e impulsen en conjunto la cultura del autocontrol.
Si la espera el 2% de las actividades	Si bien se planteó este porcentaje, su valor debería ser 0%, detecte cuellos de botella, en ese punto podrá encontrar acciones de mejoramiento.
Cuando el archivo supere el 1% de las actividades	Sólo debe existir porcentaje de archivo al final del proceso, si esto no sucede, mire la conveniencia de los mismos.

En párrafos anteriores se mencionó que éste es un elemento opcional en el diseño de manuales de procesos y procedimientos; sin embargo, si decide emplearlo, puede utilizar los siguientes modelos:

Ejemplo:

Se tomará como base el siguiente procedimiento: diseño de una guía de procesos y procedimientos.

Modelo 1

Coloque en el encabezado los símbolos, marque con un punto según sea la actividad y únalos después con una línea recta. Al final totalice y defina el grado de participación de cada uno.

Nº	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	SÍMBOLO					
		○	⇒	□	D	▽	◇
1	Realizar reunión de apertura	●					
2	Conseguir información con Servidores Públicos	●					
3	Consolidar información	●					
4	Realizar diagrama de procesos	●					
5	Revisar información			●			
6	Enviar información a las áreas dueñas del proceso		●				
7	Hacer correcciones	●					
8	Enviar correcciones		●				
9	Efectuar ajustes en el diagrama	●					
10	Consolidar diagrama final	●					
TOTAL		7	2	1	0	0	0
PORCENTAJE		70%	20%	10%	0%	0%	0%

Modelo 2

La totalidad de los símbolos se coloca frente a las actividades; seleccione la correspondiente a cada uno, posteriormente únalas con una línea recta, y al final totalice e identifique el grado de participación.

Nº	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	SÍMBOLO					
		○	⇒	□	D	▽	◇
1	Realizar reunión de apertura	○	⇒	□	D	▽	◇
2	Conseguir información con Servidores Públicos	○	⇒	□	D	▽	◇
3	Consolidar información	○	⇒	□	D	▽	◇
4	Realizar diagrama de procesos	○	⇒	□	D	▽	◇
5	Revisar información	○	⇒	□	D	▽	◇
6	Enviar información a las áreas dueñas del proceso	○	⇒	□	D	▽	◇
7	Hacer correcciones	○	⇒	□	D	▽	◇
8	Enviar correcciones	○	⇒	□	D	▽	◇
9	Efectuar ajustes en el diagrama	○	⇒	□	D	▽	◇
10	Consolidar diagrama final	○	⇒	□	D	▽	◇
TOTAL		7	2	1	0	0	0
PORCENTAJE		70%	20%	10%	0%	0%	0%

Modelo 3

Sólo coloque el símbolo correspondiente a cada actividad. En cuadro adjunto identifique el valor total para cada uno, con su respectivo porcentaje de participación:

Nº	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	SÍMBOLO
1	Realizar reunión de apertura	○
2	Conseguir información con Servidores Públicos	○
3	Consolidar información	○
4	Realizar diagrama de procesos	○
5	Revisar información	□
6	Enviar información a las áreas dueñas del proceso	⇒
7	Hacer correcciones	○
8	Enviar correcciones	⇒
9	Efectuar ajustes en el diagrama	○
10	Consolidar diagrama final	○

TABULACIÓN		
SÍMBOLO	TOTAL	%
○	7	70%
⇒	2	20%
□	1	10%
D	0	0
▽	0	0
◇	0	0
TOTAL	10	100%

Modelo 4

Escriba el nombre del símbolo al frente de cada actividad, y en cuadro adjunto identifique el valor total para cada uno con su respectivo porcentaje de participación:

Nº	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	SÍMBOLO
1	Realizar reunión de apertura	Operación
2	Levantar información con Servidores Públicos	Operación
3	Consolidar información	Operación
4	Realizar diagrama de procesos	Operación
5	Revisar información	Inspección
6	Enviar información a las áreas dueñas del proceso	Transporte
7	Hacer correcciones	Operación
8	Enviar correcciones	Transporte
9	Efectuar ajustes en el diagrama	Operación
10	Consolidar diagrama final	Operación

TABULACIÓN		
SÍMBOLO	TOTAL	%
Operación	7	70%
Transporte	2	20%
Inspección	1	10%
Espera	0	0
Archivo	0	0
Condicional	0	0
TOTAL	10	100%

Sin importar el cuadro que decida utilizar, recuerde que este debe ser empleado como herramienta de análisis, además usted puede diseñar modelos alternativos.

Cuando se efectúa un proceso de mejoramiento, y se usa simbología en el análisis, compare el resultado actual con el propuesto:

TABULACIÓN				
SÍMBOLO	ACTUAL	%	PROPUESTO	%
○	7	70%	7	88%
⇒	2	20%	1	12%
□	1	10%	0	0%
D	0	0	0	0%
▽	0	0	0	0%
◇	0	0	0	0%
TOTAL	10	100%	8	100%

En el ejemplo objeto de análisis se evidencia que con el nuevo procedimiento se logran los estándares planteados, sin embargo, esto no debe ser camisa de fuerza, pues en algunos casos, en lugar de disminuir actividades deben aumentarse, quizás estas eliminen procesos.

♦ Tiempo

Duración de ejecución de las actividades, las cuales se expresan con unidades de años, meses, semanas, días, horas, minutos y segundos.

Dentro de un análisis de procedimientos, una vez identificadas las actividades se debe establecer cuánto se demoran en ejecutar; para poder llevar a cabo esta labor debe identificarse la complejidad de las mismas, por ello se recomienda agrupar los procedimientos en:

Actividades que presentan micromovimientos

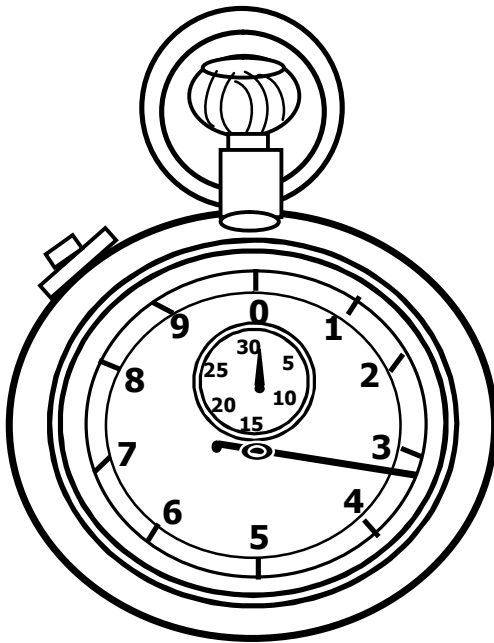
Es el típico procedimiento donde se encuentran actividades que responden a volúmenes excepcionales y requieren para su desarrollo agilidad continua y tiempos reducidos. En esta categoría se encuentran la atención al ciudadano y la digitación; en estos casos se deben efectuar estudios detallados de tiempos, entendidos como técnica de medición del trabajo, la cual se emplea para registrar los tiempos y ritmos de trabajo correspondientes a los elementos de una actividad o tarea definida, efectuada en condiciones determinadas y para

analizar los datos con el fin de averiguar el tiempo requerido para efectuar la tarea según una norma de ejecución preestablecida.

Poder llevar a cabo un estudio de tiempos exige cierto material imprescindible, a saber:

Cronómetro: Existen varias clases:

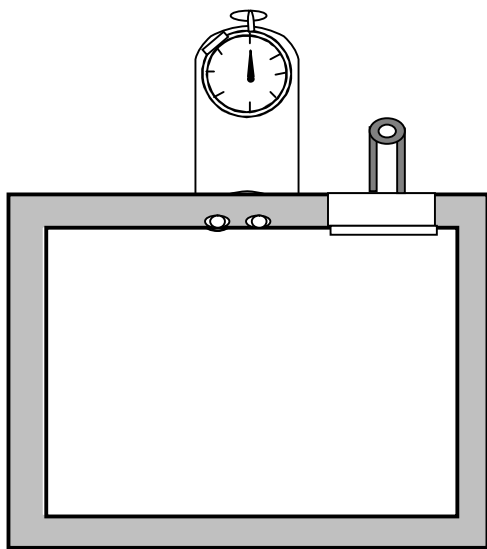
a- Mecánico: Considerado como tradicional, mie actividades continuas, suelen ser costosos y difíciles de manejar.



b- Electrónico: Cumple, exactamente, las mismas funciones que el mecánico. Una de sus principales ventajas es la precisión, ya que permite medir tiempos simultáneos y acumulables. Es más económico.



Tablero de observaciones: Es una tabla que sirve de soporte tanto del cronómetro como de los formularios del levantamiento de información.



Formularios para el estudio de tiempos: Los estudios de tiempos exigen el registro de numerosos datos, si bien los apuntes se pueden tomar en hojas en blanco es mucho más cómodo emplear formularios impresos.

Independientemente de la herramienta y los formularios utilizados, lo único verdaderamente cierto es que el análisis de tiempos considerados pequeños sí debe obedecer a un análisis técnico, para el efecto se recomienda consultar bibliografía especializada.

Actividades con macromovimientos: Son aquellos procedimientos en donde se requieren como mínimo horas para ser ejecutadas, se relacionan con etapas de proyectos, son, por excelencia, actividades como cálculos, revisiones, promociones, ejecución, etc., la toma de tiempos no es tan fácil, sin embargo,

pueden identificarse si se acude a libros radicadores, plazos establecidos en las norma e indicadores de gestión, entre otros.

Aparte del tipo de procedimiento para el establecimiento de tiempos es preciso contemplar las siguientes recomendaciones:

- De acuerdo con la naturaleza de los procedimientos de las entidades del Distrito, se recomienda no utilizar unidades de tiempo tan pequeñas como minutos o segundos.
- Cuando se presenten tiempos reducidos respecto a una actividad, se debe unir el tiempo con otras actividades, ejemplo:

El proceso de digitación de una cuenta por pagar es de 0.5 minutos, si bien la actividad en mención es importante, no es relevante utilizar esta unidad de tiempo, ya que los volúmenes no son muy altos. Para el efecto deben establecerse varias actividades, de modo que generen un tiempo mayor, tal y como se muestra a continuación:

En lugar de:

ACTIVIDAD	TIEMPO
Radical cuenta por pagar	5 minutos
Clasificar cuenta por grupo de área	2 minutos
Digitar cuenta por pagar en sistema	0.5 minutos
Imprimir reporte de cuenta por pagar	1.5 minutos
Agrupar cuentas por concepto para remitir a contabilidad	1 minuto

Consolide los tiempos de la siguiente manera:

ACTIVIDAD	TIEMPO
Radical cuenta por pagar	10 minutos
Clasificar cuenta por grupo de área	
Digitar cuenta por pagar en sistema	
Imprimir reporte de cuenta por pagar	
Agrupar cuentas por concepto para remitir a contabilidad	

- 1- En lo posible, estandarice la unidad de tiempo, en minutos, horas o días.
- 2- Cuando efectúe acciones de mejoramiento de procedimientos, no necesariamente se deben reducir tiempos, quizás requieran ser aumentados, esto puede eliminar reprocesos.
- 3- Siempre que establezca tiempos, efectúe simulaciones.
- 4- Cuando requiera determinar tiempos de actividades de micromovimientos, mire otros estudios como es el caso de teorías de colas.
- 5- Establezca rangos de gestión de los tiempos, recuerde que en el desarrollo de un procedimiento suelen presentarse algunas situaciones adversas.
- 6- Cuando efectúe análisis de tiempo, identifique cuáles de ellos son imputables a la entidad y cuáles lo son a factores externos.
- 7- En el análisis de tiempos se debe tener un criterio de racionalidad en actividades como revisiones y esperas, estos, salvo que se presente una razón de peso, deben ser reducidos al máximo.

8- Cuando se requiera efectuar un estudio de cargas de trabajo, la principal herramienta es el análisis de tiempos.

♦ Responsable

Toda actividad que es ejecutada por un servidor público, ya sea por medios manuales o informáticos. Tal funcionario puede encontrarse en una de las siguientes escalas jerárquicas: directiva, asesora, ejecutiva, profesional, técnica, administrativa u operativa. Sin embargo, independientemente de estas especificaciones, es claro que dentro del desarrollo de los procedimientos se deben establecer grados de responsabilidad, acordes con la ubicación jerárquica y con la especialidad de las actividades relacionadas.

Para la asignación de responsables, en el desarrollo del manual de procesos y procedimientos, se deben tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Cada actividad debe como mínimo tener un responsable.
- Si bien en el Decreto Ley 1.569 de 1998 se establecen denominaciones de los empleos de los servidores públicos, para efectos de practicidad se recomienda colocar sólo el nombre del grado jerárquico, acompañado de una pequeña descripción de la función que realiza, tal y como se muestra a continuación.

PROCEDIMIENTO: PLANEACION ESTRATEGICA

Actividad	Responsable
Coordinar acciones con las áreas involucradas para el levantamiento de información.	Subdirector Técnico encargado de la planeación estratégica
Efectuar reuniones con las áreas, para el levantamiento de información.	Profesional encargado de efectuar reuniones con las áreas
Consolidar la información, identificada en las reuniones con las áreas	Profesional universitario 340-01
Digitar información en la base de datos	Técnico 401-03
Archivar información	Secretaría 525-02
Diseñar ficha de proyecto	Profesional universitario 340-01
Validar información contenida en la ficha del proyecto	Profesional especializado 335-04
Aprobar plan estratégico	Director Técnico de Planeación
Implementar plan estratégico, con programas de formación y entrenamiento	Subdirector Técnico de Planeación Estratégica

Para poder estructurar el componente de responsables tenga en cuenta las siguientes instrucciones:

- Una tarea puede ser desarrollada por más de un cargo.
- La asignación de actividades debe ir acorde al grado jerárquico.
- Nunca coloque en la casilla de responsable la palabra contratista.
- No utilice denominaciones como abogado, ingeniero, analista, ya que estos cargos no los contempla la Ley.

◆ Puntos de control

Cada actividad o, por lo menos, las más relevantes requieren controles que son entendidos como el conjunto de mecanismos que evitan las desviaciones de los recursos y evalúan el cumplimiento del proceso. Estos pueden provenir tanto externa como internamente de la organización; pueden ser financieros, de gestión o informáticos y, de acuerdo con la unidad de tiempo que se aplique, se clasifican como previos, perceptivos o posteriores.

La materialización de los controles en un procedimiento se conoce con el nombre de Puntos de Control, es un control aplicado oportunamente, cuyo valor agregado en el proceso le da certeza sobre lo ejecutado.

Existen diferentes clases de Puntos de Control, entre los cuales se destacan:

1- Verificación de datos: El Punto de Control establece la existencia de los datos o información relevante necesaria para asegurar el procedimiento que se ejecuta.

Ejemplo:

. **Lista de chequeo:** Es una relación de los documentos o soportes necesarios en el proceso para iniciarlo, continuarlo o terminarlo.

. **Verificación de tiempo:** Es un cotejo del tiempo en el cual debe iniciar, continuar o terminar un proceso. Por lo general, este punto de control se utiliza en los procedimientos que tiene términos legales o administrativos.

. **Verificación de requisitos:** Es una comprobación de la existencia de los documentos o información necesaria para iniciar un procedimiento. Este tipo de control se utiliza, por lo general, en los procesos de reclamación, queja o consulta.

2- Análisis de datos: El punto de control brinda información relevante y necesaria para asegurar el procedimiento que se lleva a cabo. Su principal característica es el estudio o procesamiento de información proveniente del mismo o diferentes procesos.

Ejemplo:

. **Análisis documental:** Es un estudio del contenido de los documentos que soportan la iniciación, continuación o terminación de un proceso. Por lo general, hay un documento en el que se plasma el resultado del análisis documental.

Este tipo de Punto de Control es bastante utilizado para reconocimientos jurídico-administrativos, caso típico es el reconocimiento de la Prima Técnica.

. **Análisis numérico:** Es un estudio de los soportes numéricos que permiten la iniciación, continuación o terminación de un proceso, por lo general, tiene un

documento en el que se plasma el resultado del análisis numérico, es muy utilizado para reconocimientos financieros y contables.

. **Análisis estadístico:** Es un estudio estadístico y probabilístico de los documentos que soportan la iniciación, continuación o terminación de un proceso, por lo general, tiene un documento en el que se plasma el resultado del análisis estadístico y probabilístico, acompañado de análisis gráfico que permite un conocimiento macro del proceso y sus implicaciones en la gestión.

Este tipo de Punto de Control es usualmente utilizado para procedimientos de planeación.

Independientemente del Punto de Control por utilizar, deben tenerse presentes estas recomendaciones:

- Sólo identifique en aquellas actividades relevantes Puntos de Control, tal y como se muestra en el siguiente procedimiento:

Ejemplo:

PROCEDIMIENTO DE AUTORIZACION DE PAGO

Actividad	Punto de control
1. Realizar documento de autorización de pago	
2. Seleccionar todos los documentos soporte y anexarlos a la cuenta	
3. Firmar documento de autorización de pago para remitir a presupuesto	Lista de chequeo, donde se determine la consistencia de todos los documentos soporte y de la veracidad de toda la información contenida en la autorización de pago
4. Enviar documento a presupuesto	

Tal y como se muestra en la tabla anterior, sólo fue identificado un Punto de Control en la actividad tres, la cual es considerada como relevante dentro del procedimiento.

1- Un Punto de control puede ser una revisión por parte de los responsables del procedimiento.

2- El Punto de Control puede ser análisis del tiempo acumulado, según se muestra a continuación:

Cada una de las etapas de un subproceso de contratación no puede rebasar ciertos tiempos, digamos que el tiempo de evaluación no puede superar 30 días hábiles. Si en la práctica se evalúan los tiempos en esta parte y se descubre que han transcurrido 25 días y que aún nos falta un gran porcentaje, se debe definir un plan de contingencia, para alcanzar el tiempo establecido.

3- Todo Punto de Control debe permitir el establecimiento de planes de acción y mitigación.

◆ **Formatos**

El diccionario de la lengua española define formato como el tamaño de un impreso; sin embargo, destaca que su aplicación ha mostrado avance que no sólo se remite al papel sino que puede ser plasmado en medio magnético.

Fuera del sistema utilizado, el formato debe entenderse como un documento que concentra datos de forma estandarizada y que, casi siempre, contiene información fija escrita y espacios para información variable. Una vez diligenciado se convierte en registro.

En conclusión, los formatos representan un medio de registro, transmisión de datos e información organizacional de forma sencilla, clara, concreta y funcional. Sin embargo, y de acuerdo con la definición, es necesario hacer claridad sobre las formas que no se consideran formatos:

- a. El reporte que arroja un sistema de información contenido en su base de datos.
- b. Listas de chequeo.
- c. Modelos-tipo de documentos: Minutas de contratos, pliegos de condiciones o términos de referencia, encuestas, oficios, memorandos, presentaciones, resoluciones, circulares y mensajes telefónicos.

En un procedimiento, el formato puede ser parte de una o de varias actividades. A continuación se presenta un ejemplo en el que se registran los dos casos:

Ejemplo:

PROCEDIMIENTO DE CUENTAS POR PAGAR

ACTIVIDAD	FORMATO
Elaborar autorización de pago	Autorización de pago, código 001, se encuentra en la intranet, en el menú de formatos presupuestales
Validar información contenida en la información de pago	
Firmar la autorización de pago	
Incluir autorización de pago en el sistema	
Imprimir cuenta por pagar	Cuenta por pagar, código 002, se encuentra en el aplicativo STONE
Radicar en presupuesto autorización de pago y cuenta por pagar	

Según el ejemplo anterior, existen características adicionales que se deben plasmar en el diagrama de procedimiento:

- Nombre: identifique el formato con el nombre de la actividad u objeto por desarrollar.
- Código: asigne un número a cada formato con el cual se identifique y que sea consecutivo. Se debe llevar control.
- Ubicación: debe darse orientación del lugar donde se encuentra ubicado físicamente el formato, puede ser en la Intranet, en un aplicativo o en una carpeta.

Sin embargo, es importante tener claro que antes de iniciar el diseño de un formato se deben definir su objeto y su funcionalidad. Recuerde que el propósito fundamental de los mismos es servir de herramienta y no convertirse en elemento distractor que haga más lento el desarrollo de los mismos.

Para facilitar la comprensión y la utilización de los formatos es necesario que cumpla los siguientes requisitos de diseño:

- 1- Unidad de trazo, para que el formato mantenga una imagen homogénea y particular.
- 2- Ubicación de la información, con el fin de facilitar al usuario la comprensión en el diligenciamiento y al administrador su utilización. Es necesario dividir la información por módulos.
- 3- La distribución de un formato debe efectuarse de acuerdo con su importancia y utilidad, de acuerdo con la naturaleza general y específica de los datos.
- 4- Un formato no debe llevar información superflua, el mejor método para evitar la saturación es analizar cuál de los datos requeridos se relacionan directamente con el objetivo o razón de ser del formato.

Como se mencionó en las recomendaciones anteriores es necesario, en beneficio del éxito del formato, presentar información ordenada y estandarizada de acuerdo con la saturación permitida, por tal razón se hace necesario generalizar una estructura aplicable a éste.

Estructura de un formato

Cuando los formatos son presentados de forma física se deben diseñar en hojas electrónicas, para facilitar su diligenciamiento y el uso de la información contenida en ellos; el tipo de letra se decide según las necesidades de espacio en el diseño. Un formato está compuesto, principalmente, por tres partes: el encabezado, el cuerpo del formato y el pie de página.



ALCALDÍA DE BOGOTÁ
SECRETARÍA GENERAL
ESTRATÉGIA DE EQUIPOS TRANSVERSALES

ENCABEZADO

GENERAL
LOCALIZACIÓN Y DESCRIPCIÓN

FICHA DEL INDICADOR

1. IDENTIFICACIÓN DEL INDICADOR

Indicador correspondiente a la competencia:

1.1 Competencias de aplicación (Todas las competencias que tengan relación con este indicador)

ET: _____
ET: _____
ET: _____

1.2 Nombre del Indicador

1.2.1 Definición de variables

1.3 Características de medición: Corresponde a una medición descriptiva; Este indicador se complementa con el No.

1.4 Qué mide ?

1.5 Que nivel del proyecto mide?

1.5 Valor agregado

2. INFORMACIÓN OPERACIONAL

2.1 Periodicidad

verde
mayor
0,9
aumente

menor
0,9
disminuya

amarillo
mayor
0,8
1,005

menor
0,9
1,005

rojo
mayor
0,8
1,02

menor
0,8

2.2 Rango de gestión.

Período		AÑO 2002		2003												
		PERÍODO NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Estatus	Número	Var 1														
		Var 2														
	Resultado	50	60	80	51	62	61	59								
	Meta	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	Diferencia	0,8333	1	1,3333	0,85	1,0333	1,0167	0,9833	0	0	0	0	0	0	0	0
diferencia		0,8333	1	1,3333	0,85											
TENDENCIA																

3. GRÁFICO

ANÁLISIS:

PIE DE PÁGINA

1- Encabezado: Ubicado en la parte superior de la hoja, debe contener los siguientes elementos:

Ubicado en la parte derecha de la hoja:
Logotipo de la entidad a la cual corresponde.

Ubicado en parte central de la hoja:
Nombre de la gestión a la cual pertenece el proceso dueño del formato.
Proceso.
Título del formato.

Ubicado en la parte derecha de la hoja, en casillas, se encuentra:
Nº de hojas: en caso que el formato esté compuesto por más de una.

Fecha de diligenciamiento.

2- Cuerpo del formato: Es la parte más amplia, debe contener los datos principales y requerimientos solicitados de acuerdo con el objetivo del mismo. Deben presentarse secuencialmente, es decir, en orden lógico con el fin de que la persona que proporciona la información pueda llenarla con facilidad y quien la procesa capte la información sin pérdida de tiempo. Una manera fácil de lograrlo consiste en dividir por numerales los datos, según la afinidad de información en los subtemas que componen el formato. Otro recurso consiste en ordenarlo por el flujo de trabajo, este mecanismo es útil en las hojas de ruta o en formatos multiáreas.

El vocabulario con que se diseñe el formato debe ser preciso y sencillo, además se debe evitar el uso de abreviaturas o frases incompletas que puedan ser mal interpretadas.

A partir de la complejidad del formato, en ocasiones es necesario contar con casillas de autorización, las cuales está ubicadas en seguida del cuerpo del formato, y especifican: nombre, firma y cargo de quien lo diseña, lo revisa y lo aprueba.

3- Pie de página: se ubica en la parte inferior de la hoja, y se utiliza un tamaño de letra menor al resto del formato. La información contenida en el pie de página es la siguiente:

La dirección de consulta en la parte inferior derecha del formato, para que el usuario sepa su ubicación. Por ejemplo: Intranet/ Formatos/ Área de Planeación/ Sistemas/ Nomenclatura del mismo.

Código del formato en la parte inferior derecha del formato.

◆ Observaciones

Es la última columna del diagrama de procesos y procedimientos; usa para efectuar anotaciones consideradas como necesarias dentro del procedimiento, en aspectos tales como clarificación de tiempos, formatos; sin embargo, permite hacer mención de otros procesos.

Ejemplo:

PROCEDIMIENTO DE NÓMINA

ACTIVIDAD	OBSERVACIONES
Efectuar novedades de personal en el aplicativo de nómina.	Solo se podrán efectuar los primeros cinco días hábiles de cada mes
Generar reporte de nómina.	
Verificar información parcial, con resultados globales.	
Efectuar ajustes si se requieren.	Cuando se presenten inconsistencias en cuanto a cifras se deberá identificar la causa de la misma
Digitar autorización de pago	
Tramitar cuenta por pagar	Ver procedimiento de cuentas por pagar, el cual será ubicado en la intranet en el menú de presupuestales

◆ Otros criterios que deben ser incluidos en la guía

Adicional a los requerimientos, un procedimiento debe contener:

Indicadores: como base tome lo contenido en el capítulo seis, diseñe los indicadores correspondientes al proceso, estos pueden ir inmersos en el diagrama de procedimientos o requiere de un capítulo adicional.

Flujogramas: en el capítulo seis encontrará diferentes clases. Se recomienda que en la guía junto a los diagramas de procedimientos se diseñe un flujograma.

◆ Diagramas de Procedimientos

Tal y como se mencionó anteriormente no existe un formato tipo, sin embargo, se presentan a título de recomendación los siguientes modelos:

Modelo 1:

La Estrategia de Equipos Transversales estructuró el siguiente formato:

	FORMATO DE PROCEDIMIENTO						
	PROCESO:			Acto administrativo No.			Indicadores:
	PROCEDIMIENTO:			Fecha:			
	DEPENDENCIA:						
Nº	DESCRIPCIÓN (actividad y tarea)	SÍMBOLO	TIEMPO	ÁREA(S)	RESPONSABLE	FORMATO	OBSERVACIÓN
TIEMPO TOTAL DEL PROCEDIMIENTO Σ							
Análisis de tiempo: El tiempo total del procedimiento puede variar de acuerdo con los condicionales que se presenten dentro del mismo.							
ELABORÓ			REVISÓ			VALIDÓ	

Para poder desarrollar el formato anteriormente planteado, en las siguientes líneas se despliegan las instrucciones de diligenciamiento de cada uno de los elementos constitutivos.

Logotipo	Todo formato de procedimiento debe llevar el logotipo de la entidad.
Proceso	Expresa el nombre del proceso al cual pertenece el procedimiento.
Procedimiento	Escriba el nombre del procedimiento. Usar títulos que sean fáciles de entender y ubicar; mantenga como regla que el nombre del proceso sea consistente. El nombre debe ir en verbo sustantivado; por ejemplo, en vez de decir: <i>“Formularse debe establecer: “Formulación</i>
Dependencia	Expresa el nombre de la dependencia al cual pertenece el proceso.
Acto Administrativo No.	Asigne el número del Acto Administrativo que legaliza este procedimiento.
Fecha	Señale el día/mes/año que entra en vigencia el procedimiento objeto de la descripción.
Indicador	Escriba los indicadores definidos para el procedimiento.

No.	Corresponde al consecutivo de la descripción de la actividad y tarea.
Descripción (actividad y tarea)	Escriba brevemente en qué consisten la actividad y la tarea.
Símbolo	Represente simbólicamente cada una de las actividades y tareas (ver Símbolos en Flujograma)
Tiempo	Defina el periodo promedio que dura la ejecución de la actividad. De acuerdo con la duración, el tiempo se puede expresar en minutos, horas y días hábiles.
Área(s)	Anote la(s) dependencia(s) que intervienen en la ejecución de la actividad.
Responsable	Señale el funcionario responsable por la ejecución de la actividad.
Formato	Relacione los formatos debidamente legalizados que apoyan la actividad.
Observación	Escriba la información pertinente a la actividad del procedimiento.
Tiempo total del procedimiento	Escriba la suma de los tiempos de todas las actividades que constituyen el procedimiento.
Análisis de tiempo	De acuerdo con el tiempo total del procedimiento verifique de acuerdo con las condicionales que se presenten dentro del mismo.
Elaboró, revisó, aprobó	Escriba el nombre y cargo de los servidores que intervinieron en el desarrollo del proceso y procedimiento.

Para entender un poco más el funcionamiento del anterior formato se presenta su diligenciamiento, para el procedimiento denominado Contratación de las Pólizas de Seguros.

FORMATO DE PROCEDIMIENTO							
	PROCESO: CONTRATACIÓN PROGRAMA DE SEGUROS				Acto administrativo No.		Indicadores= Eficiencia en la contratación de pólizas (Tiempo real de duración del proceso de contratación de pólizas) Tiempo estimado según el procedimiento aprobado de contratación de pólizas.
	PROCEDIMIENTO: CONTRATACIÓN DE LAS PÓLIZAS DE SEGUROS				Fecha: 7 de Noviembre de 2001		
	DEPENDENCIA: SUBDIRECCIÓN TÉCNICA DE RECURSOS FÍSICOS						
Nº	DESCRIPCIÓN (actividad y tarea)	SÍMBOLO	TIEMPO	ÁREA(S)	RESPONSABLE	FORMATO	OBSERVACIÓN
1	Realizar el estudio de las necesidades de aseguramiento de la entidad	○	40 Horas	Seguros	Jefe de oficina		Bienes, tipos de pólizas a contratar, presupuesto estimado.
2	Elaborar los pliegos de condiciones.	○	90 Horas	Seguros	Jefe de oficina		Programa básico de seguros, pólizas específicas.
3	Revisar, ajustar y aprobar los pliegos de condiciones	□	90 Horas	Seguros	Jefe de oficina		
3.1	Requiere ajustes los pliegos	◆	1 Horas	Seguros	Jefe de oficina		
4	Solicitar proceso de selección y contratación de la aseguradora.	○	1 Horas	Legal	Jefe de oficina		
5	Revisar y aprobar las pólizas emitidas por la aseguradora.	□	150 Horas	Seguros	Jefe de oficina		
TIEMPO TOTAL DEL PROCEDIMIENTO			Σ				
Análisis de tiempo: El tiempo total del procedimiento puede variar de acuerdo con los condicionales que se presenten dentro del mismo.							
ELABORÓ			REVISÓ			VALIDÓ	

Modelo 2

En el siguiente formato se enseña un modelo presentado por el Departamento de la Función Pública, para la documentación de Procedimientos.

Logotipo y Nombre de la Entidad		Nombre del Procedimiento:		
		Código	Vigente a partir de dd-mm-aa	
		Versión	Pagina 1 de n	
Nº	Descripción de la actividad	Área responsable	Cargo Responsable	Punto de Control
1				
2				
⋮				
n				
Elaborado por:		Elaborado por:		Elaborado por:
Cargo:		Cargo:		Cargo:
Fecha:		Fecha:		Fecha:
Firma:		Firma:		Firma:

Para entender un poco más el formato anterior se presenta un ejemplo del procedimiento denominado Centros de Cómputo.

Logotipo y nombre de la entidad		Nombre del Procedimiento: Centro de Computo		
		Código: 17	Vigente a partir de dd-mm-aa	
		Versión: 1	Página 1 de 1	
Nº	Descripción de la actividad	Área responsable	Cargo Responsable	Punto de Control
1	Revisar que el centro de cableado de red esté funcionando.	Sistemas	Profesional Especializado	Centro de Cómputo
2	Controlar los servidores	Sistemas	Profesional Universitario	Centro de Cómputo
3	Mantener funcionando los computadores y todos los equipos que conforman el Centro de Cómputo	Sistemas	Profesional Universitario	Centro de Cómputo
4	Mantener funcionando y administrar todos los programas y bases de datos	Sistemas	Profesional Especializado	Centro de Cómputo
Elaborado por:		Elaborado por:		Elaborado por:
Cargo:		Cargo:		Cargo:
Fecha:		Fecha:		Fecha:
Firma:		Firma:		Firma:

Modelo 3:

El formato siguiente está orientado a realizar el levantamiento de información del procedimiento de manera muy similar a aquel definido por la Estrategia de Equipos Transversales. La diferencia radica en que en el formato planteado en este modelo se encuentran dos columnas adicionales: Puntos de Control y automatizado (señala el grado de sistematización de la actividad); por otra parte, la descripción se propone a mediante un flujograma de proceso lo que implica eliminar la columna de símbolos y observación.

	Título del proceso o procedimiento:			Número de la versión del proceso o procedimiento:			
	Nombre del Manual o proceso al que pertenece:			Fecha a partir de la cual está vigente el proceso o procedimiento:			
	Código del proceso o procedimiento:			Página de			
Nº	Descripción de la Actividad	Áreas Involucradas	Cargo	Puntos de Control	Tiempo	Formato	Automatizado
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:			
Cargo:		Cargo:		Cargo:			
Firma:		Firma:		Firma:			

Para entender un poco mejor el anterior formato se desarrolla el siguiente ejemplo del procedimiento denominado Contratación de la Pólizas de Seguros:

	Título del Procedimiento: Contratación de las Pólizas de Seguros		Número de la versión del procedimiento: 01				
	Nombre del Proceso al que pertenece: Contratación Programas de Seguros		Fecha a partir de la cual está vigente el procedimiento: 07/11/2001				
	Código del proceso o procedimiento: IDU-PrS34-F15		Página 1 de 1				
No.	Descripción de la Actividad	Áreas Involucradas	Cargo	Puntos de Control	Tiempo	Formato	Automatizado
1	Realizar el estudio de las necesidades de aseguramiento de la entidad	Seguros	Jefe de Oficina	Verificar Panorama de Riesgos	40 horas		No
2	Elaborar los pliegos de condiciones	Seguros	Jefe de Oficina	Verificar ajuste a la ley 80 /1993	90 horas		No
3	Revisar, ajustar y aprobar los pliegos de condiciones	Seguros	Jefe de Oficina	Verificar ajuste a la ley 80 /1993	90 horas		No
4	Si Requieren ajustes	Seguros	Jefe de Oficina		1 hora		No
5	Solicitar proceso de selección y contratación de la	Legal	Jefe de Oficina	Verificar cumplimiento de tiempos según pliegos	1 hora		No
6	Revisar y aprobar las pólizas emitidas por la aseguradora	Seguros	Jefe de Oficina	Verificar cumplimiento solicitud	150 horas		No
Elaborado por: Cargo: Firma:		Revisado por: Cargo: Firma:		Aprobado por: Cargo: Firma:			

Independientemente del formato para utilizar, ya sea uno de los mostrados como modelo o uno que usted diseñe, tenga en cuenta las siguientes pautas:

1. Puede utilizar un diagrama de procedimientos o flujograma, sin embargo, como un manual cuenta con un público variado, se recomienda emplear ambos elementos en el mismo; el primero, para las áreas que directamente manejan el documento tales como Planeación, Control Interno, cuyo propósito es el análisis exhaustivo de tiempos, puntos de control y responsables; el segundo, utilizado por el servidor público promedio, cuyo propósito fundamental es de carácter informativo.
2. Defina el grado de detalle. En las operaciones se recomiendan las *actividades* para procedimientos de carácter administrativo y las *tareas* para labores de índole técnica.
3. Constantemente, evalúe el tiempo y la gestión de los procedimientos, esto lo llevará a revisar de forma continua indicadores de gestión, quejas y reclamos, derechos de petición, devoluciones, entre otros.
4. Defina una política interna de trabajo, en la que, si no se encuentran situaciones anómalas en el desarrollo de un procedimiento, de todos modos cada cierto tiempo se evalúe con propuestas de posibles mejoras.
5. Si bien las instrucciones contenidas se orientan a la construcción de manuales de carácter físico, ya sea en papel o en medio magnético, existen sistemas alternativos para desarrollar los procesos y procedimientos. En tal sentido se destacan los siguientes modelos:

Business process management: Capacidad de descubrir, diseñar, desarrollar, ejecutar, interactuar con, operar, optimizar y analizar, de principio a fin, procesos, haciéndolo a nivel del diseño del negocio, -NO en la implementación técnica únicamente-, (son ejemplos de este modelo el **IBM, HP, Oracle, Vitria, Webmethods, Iona, CSC, Intalio**).

Workflow: Herramienta para manejar procesos de negocios que cubren varias áreas de la compañía y que soportan la demanda externa. Es la automatización parcial o total de un proceso de negocios mediante el cual documentos, información o tareas son transmitidas de un usuario a otro para su ejecución, de acuerdo con un conjunto de reglas predefinidas. Se destacan en esta modalidad: **SAP, Jdedwards, Siebel, E-flow, Mq-series**.

Los modelos antes mencionados son desarrollados por algunas entidades del Distrito, ejemplo, Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá y Empresa de Teléfonos de Bogotá.

8.5. GLOSARIO

Relacione el significado de las abreviaturas, siglas, códigos y términos especiales utilizados en Guía de Procesos y Procedimientos.

8.6. ANEXOS

Incluya todas las formas, formatos y elementos adicionales (Normas, Indicadores, Manual de Usuarios, etc.) que permitan un mejor desarrollo de la Guía de procesos y Procedimientos, con las instrucciones de diligenciamiento de cada uno. Es importante para la identificación y la clasificación la codificación.

III TEORIAS ADMINISTRATIVAS

1. INTRODUCCIÓN

Para el desarrollo de procesos y procedimientos es elemento fundamental la generación de políticas por parte de las entidades, las cuales se deben basar en modelos teóricos y comprobables, comúnmente llamadas Teorías Administrativas.

En tal sentido, se presentan aquellas que se consideran viables para ser aplicadas en el Distrito, bajo la filosofía de mejores, las cuales deben ser utilizadas de manera conjunta.

El presente capítulo solo debe ser tomado como una referencia que permita la orientación y la generación de inquietudes al respecto.

2. REINGENIERÍA

La reingeniería es uno de los enfoques administrativos más recientes, también llamado rediseño de procesos. Nació en los años noventa con Michael Hammer. Sin embargo, quien puso en marcha iniciativas de este tipo encaminadas a alcanzar mejoras financieras y administrativas de gran magnitud fue el señor James Champy en la compañía CSC Index, Inc.

Su propósito fundamental es <<lograr más con menos>>, y se define como la revisión del deber ser de la entidad y el rediseño profundo de procesos para alcanzar mejoras gigantescas en rendimiento tales como costo, calidad, servicios y rapidez.

A escala Distrital ha sido aplicado en la reconstrucción de procesos, en especial los relacionados con la atención al público, facturación y trámites internos. Por esta razón, se cuenta con experiencias en la Secretaría de Educación y la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá.

Para su aplicación se requiere el análisis de la situación actual de la entidad, con el fin de identificar los componentes estratégicos de la organización, enmarcados en elementos corporativos como la misión, visión y objetivos, al igual que en jurídica. En tal sentido, se debe cuestionar el cómo se está haciendo y el por qué se está haciendo.

Como las entidades distritales cumplen sus funciones con base en disposiciones de carácter legal, el cuestionamiento básico en el que se debe centrar la reingeniería es el cómo se hace; posiblemente, un resultado de esta reflexión es que existe una forma diferente de realizarlo. De acuerdo con lo anterior, y ante la imposibilidad por la complejidad de efectuar este análisis para la totalidad de los procesos, se deben llevar a cabo las siguientes etapas:

- **Diagnóstico de la organización**

Las entidades distritales deben identificar los procesos en misionales o de apoyo; según esto, se recomienda que los primeros ejercicios de reingeniería se enfoquen alrededor de aquellos que tienen incidencia directa en la ciudadanía y que presenten mayores dificultades. Para determinar el grado de intervención se deberá identificar información base como indicadores de gestión, quejas, derechos de petición y demás elementos que permitan establecer e identificar los procesos problema.

Identificados los procesos críticos, se procede a obtener información de carácter estratégico de los mismos: misión, linealidad con los objetivos corporativos, costos asociados, recurso humano, tecnología aplicada, etc.

- **Rediseño de procesos**

De acuerdo con la información identificada mediante el proceso, se efectúan análisis que con metodologías de diseño y mejoramiento permitan lograr cambios radicales en los componentes de calidad, costos, servicio, rapidez. Así mismo, se deben evaluar aspectos tales como estilos y comportamiento de liderazgo, sistemas de compensación y reconocimiento y estructuras organizacionales. El proyecto de reorganización macroindustrial es un ejemplo de rediseño de procesos a escala distrital.

Si bien la reingeniería puede convertirse en instrumento poderoso, se recomienda que sea aplicado cuando:

- Históricamente son altos los costos fijos asociados a los procesos.
- Los problemas identificados de los procesos son crónicos.
- Las quejas de los clientes van en aumento.
- Los indicadores de gestión constantemente demuestran que la gestión cada vez es más deficiente.
- Los procesos se hacen lentos.

- a. BENCHMARKING**

Teoría administrativa creada y aplicada por primera vez en la compañía Xerox, a la que se le asignan múltiples significados. Sin embargo, y como parámetro de comparación se tiene la siguiente definición: óProceso de evaluación continua y sistemática, mediante el cual se analizan y comparan permanentemente los procesos y productos de las compañías que son reconocidas como exitosas, con el fin de aprenderlos y adaptarlos a la organización para mejorar su desempeño.

También llamada referenciación competitiva, ha desarrollado varias modalidades que de acuerdo con su utilización se han clasificado en:

Interno: cuando se comparan actividades similares dentro de una organización.

Industria: permite comparar una empresa con otras del mismo sector (mi competencia). Así se evalúa qué tan posicionada está la empresa en el sector.

Genérico: Compara un proceso o una Unidad Estratégica de Negocio (UEN) de la misma empresa. Ejemplo, una organización con varios negocios que tiene una misma estrategia, optimizar los recursos, en diferentes áreas.

Funcional: Este nivel compara la función de la empresa con referencia a las funciones de otras empresas del sector e, inclusive, con competidores.

Táctico: El concepto de Benchmarking compara los procesos estratégicos con respecto a las mejores compañías del sector. La orientación de éste es por procesos.

Desempeño: La comparación se hace a partir de la efectividad en el logro del producto.

En el sector público ha sido utilizado para mejorar aspectos como optimización de recursos, atención a la ciudadanía y simplificación de tramites, entre otros, en este aspecto con el empleo de la Estrategia de ETs, en su línea de intervención de mejores practicas ha aplicado el concepto de Benchmarking, en tal sentido el diseño y la construcción de la Guía Distrital de Procesos y Procedimientos obedece a la identificación de practicas exitosas en las diferentes entidades.

Para su desarrollo se requiere cumplir, de manera secuencial, las siguientes cuatro etapas:

- a) Estructuración de un plan en donde se definan los procesos objeto de análisis, así como la selección de las entidades con las cuales se efectuará el Benchmarking. Es importante destacar que durante esta etapa se debe evaluar información que permita establecer potenciales fuentes de comparación. Por eso se deben consultar publicaciones especializadas, informes de gestión generadores de información estadística como es el caso del DANE.
- b) Una vez estructurado el plan y diseñadas las herramientas para la recolección de la información, se debe efectuar el levantamiento físico de la misma, que debe ser orientada por servidores públicos entrenados en técnicas de investigación e identificación de Mejores Practicas.
- c) Con la información obtenida, se debe realizar un análisis que identifique potenciales fortalezas y debilidades para establecer qué aspectos pueden ser incorporados en los procesos de nuestra organización, luego, se debe determinar un posible plan de acción de implementación, que considere aspectos tales como necesidad de recursos y adaptación a la realidad de cada una de las entidades.
- d) Estructurado el nuevo proceso y definidos los recursos, estos se deben implementar.

El Benchmarking si bien permite tener elementos de comparación, su desarrollo demanda recursos adicionales a la organización desde el punto

de vista monetario, de tiempo y humano, por esto se recomienda su aplicación en los siguientes casos:

- Cuando un proceso no pueda ser mejorado internamente en la organización.
- Cuando públicamente es reconocida una actividad como exitosa en una organización y mediante un análisis se logre establecer que nuestra entidad se encuentra muy alejada del modelo.
- Cuando la ciudadanía nos compara con otra organización y reconoce que allí prestan un mejor servicio.

3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación es un proceso que comienza por los objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, establece una organización para la instrumentación de las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo.

Dentro del concepto de planeación surge la teoría administrativa, denominada Planeación Estratégica, la cual consiste en el establecimiento de la misión, visión, políticas, objetivos, estrategias y metas de carácter corporativo. Se orienta a periodos superiores a tres años y se encuentran antecedido de la *planeación táctica* que se centra en periodos de uno a tres años y de la *operativa* que se enfoca a periodos de tiempo menores a un año.

En el Distrito Capital ha sido difícil su ejecución, ya que los periodos de las administraciones son iguales a tres años, sin embargo, se han establecido herramientas de carácter legal que han iniciado procesos de *planeación estratégica*. Así, el Plan de Ordenamiento Territorial, POT, aprobado mediante Decreto 619 del 2000, brinda los primeros lineamientos para que la ciudad encuentre un desarrollo urbano sostenible durante un periodo de nueve años.

Definidos los planes estratégicos, cada entidad debe llevar a escala táctica y operativa estas actividades; por lo general, se orienta a componentes de carácter presupuestal, por lo que recibe el nombre de Plan Operativo Anual, POAI; sin embargo, el enfoque de la *planeación estratégica* se encuentra orientado al desarrollo de aspectos relacionados no solamente con lo financiero sino, también, con asuntos técnicos y administrativos.

Para su implementación se requiere del cumplimiento de tres etapas:

- **Formulación**

Todo proceso de *planeación estratégica* requiere del diagnóstico de las organizaciones por medio de la identificación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, las cuales, sumadas tanto a la misión, como a la visión y a la identificación de las necesidades y expectativas de la

ciudadanía, permite el establecimiento de los objetivos de carácter corporativo.

Es de resaltar que el insumo fundamental en las entidades del sector público para la estructuración de planes estratégicos son ciertos planes de acción.

- Ejecución

Una vez definidos los planes estratégicos, estos deben ser llevados a la práctica, para lo cual se deben asignar los recursos necesarios para el cumplimiento de las metas establecidas.

- Evaluación

Implementados cada uno de los planes debe efectuarse un proceso de evaluación en donde se pueda determinar el grado de cumplimiento de las metas planteadas, aspecto fundamental que servirá para el desarrollo de acciones de carácter correctivo.

La planeación estratégica debe ser aplicada en todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza jurídica, sector o razón social: es la única herramienta con que cuentan las entidades para darle continuidad a los programas sin importar la administración de turno. Pues, permite focalizar sus esfuerzos en aspectos de carácter institucional considerados como estratégicos, alinea a las diferentes áreas para el levantamiento de objetivos comunes, permite evaluar la gestión de cada una de las entidades del Distrito y, ante todo, reduce la incertidumbre.

4. CALIDAD TOTAL

Es una filosofía empresarial coherente, orientada a satisfacer o fascinar permanente y plenamente las necesidades y las expectativas cambiantes de la ciudadanía, con una mejora continua de la organización, en todos los aspectos. Para esto se requiere de la participación activa de todos los servidores públicos.

La calidad total es la suma de factores tales como el control, la planificación, el mejoramiento y el aseguramiento. Además, y pese a no ser componentes directos de este elemento, éste se vale de las ciencias estadísticas y del comportamiento.

Existen múltiples teorías al respecto, pero es de resaltar que su fin principal es la satisfacción del cliente, y que las entidades deben girar alrededor de él, no sin antes establecer como elemento fundamental el factor humano.

La calidad total puede ser generada con metodologías. De hecho, muchas de las ya descritas se encuentran definidas en la presente Guía, como es el caso de las herramientas para el diseño y mejoramiento de procesos. Aun

así, en los últimos años han tomado gran relevancia las normas ISO-9000, cuyo propósito fundamental es el *aseguramiento de la calidad* mediante el establecimiento de un conjunto de procedimientos, políticas y lineamientos establecidos en una entidad. En conclusión, lo importante no es sólo desarrollar acciones, sino mantenerlas en el tiempo.

En el Distrito algunas entidades han tenido experiencias exitosas al respecto: Empresa de Acueducto y Alcantarillado y la Secretaría de Hacienda.

Independientemente de la aplicación de estos principios, es de destacar que su importancia radica en la integración de las altas esferas de las organizaciones y del factor humano.

5. OUTSOURCING

Es la forma de desarrollar y ejecutar procesos o, por lo menos, actividades no críticas para la organización, mediante personas o empresas externas a las entidades. Es conocida también como administración delegada, subcontratación, empresas de manufacturas conjuntas, tercerizar o cofabricación.

Existen diferentes tipos de Outsourcing, entre los cuales se destacan:

1. Contratación de personal: Algunas actividades las realizan trabajadores por contrato, los trabajos son efectuados por individuos y se basan en el tiempo que duren. La administración es realizada solamente por personal de la organización.
2. Out tasking: Algunas tareas bien definidas son desarrolladas por personal externo a la firma. Los contratos están basados en el cumplimiento de tareas específicas, la supervisión de estas puede ser delegada en contratistas.
3. Subcontratación: Algunos subproyectos o tareas específicas son desarrolladas por personal externo. El personal del subcontratista es seleccionado sólo por el contratista. Los contratos se efectúan sobre una actividad única y en tiempo fijo.
4. Contratación general: Un contratista tiene a su cargo proyectos completos o áreas de responsabilidad.
5. Alianza estratégica: Se conforma una alianza con un proveedor o contratista; la administración y supervisión se distribuye entre el contratista y el personal de la organización para maximizar la eficiencia.

Antes de tomar una decisión deben evaluarse cuatro componentes:

Importancia estratégica: Se determina la prioridad e importancia de las actividades que se delegan al Outsourcing dentro de la cadena de valor de la organización, para ligarlos directamente con los factores claves de éxito.

Grado de control requerido: Las funciones administrativas que se delegan al contratista serán objeto de estudio de factibilidad por parte de la organización. Se determinará, además, el control estratégico y operativo que deberá realizar la organización a las mismas.

Planeación del volumen y capacidad: Este aspecto es bien importante debido a la variabilidad de factores que afectan las actividades delegadas al *Outsourcing*, como pueden ser volúmenes de trabajo, tiempo y tecnología que varían en el mediano y largo plazo.

Oportunidad: Se relaciona con la prontitud, en cuanto tiempo y espacio, para la entrega de un producto.

Entonces evaluados estos criterios de manera conjunta, con la aplicación de matrices, se deben establecer unidades de tiempo, en donde se puedan determinar qué actividades serían ejecutadas por *Outsourcing*, si en el corto plazo menor a un año, mediano plazo entre dos o tres años y largo plazo a superior de tres años.

7. JUSTO A TIEMPO

Teoría administrativa que tiene como finalidad la eliminación de desperdicios desde el punto de vista material, de tiempos, monetario, etc. Tradicionalmente es reconocida como la disminución de inventarios innecesarios en la organización, la cual, al ser entendida de esta manera, aunque se considera de difícil implementación en las entidades distritales, también se le conoce como <<teoría del empuje y el arrastre>>.

Cuando en un proceso se requieren insumos o productos, estos deben ser suministrados en un tiempo normal, de modo que no generen atrasos o cuellos de botella, en el desarrollo de otros procesos o actividades, se pueden aplicar en trámites o procesos internos de la organización.

8. EMPOWERMENT

Modelo mediante el cual cada servidor público es capaz de tomar decisiones en su puesto de trabajo. Esto no quiere decir que se eliminen grados de responsabilidad, pero genera mayor autonomía en el desarrollo de las actividades.

Más que una teoría es una filosofía, en donde se maximizan aspectos como la comunicación, el liderazgo y la autonomía.

El *control interno* es por excelencia el principal exponente del Empowerment.

9. COACHING

Es entendido como el acompañamiento presencial y directo en un proceso de aprendizaje, puede ser una estrategia de un programa de capacitación o entrenamiento.

Consiste en la selección de *coach* o director, de allí su denominación, que puede ser un jefe o un colega de un área distrital, y que tiene como papel principal brindar retroalimentación, orientación y seguimiento al desempeño directamente observado en el puesto de trabajo. Así mismo, se generan condiciones para que el servidor público que desarrolla la actividad observada asimile proactivamente la retroalimentación, lo cual implica crear cultura de organizaciones abiertas al aprendizaje.

Bajo este esquema, surge el concepto de *facilitador de facilitadores*, en donde la capacitación y la orientación son brindadas de manera personal por *servidores públicos*, directamente en el puesto de trabajo.

10. KAIZEN

Conformada por las palabras japonesas *Kai*: Cambio y *Zen*: Bueno; busca con herramientas como la medición de gestión y el autocontrol, elevar la eficiencia de los procesos.

Este control es realizado por cada servidor público, busca la optimización de recursos con la eliminación de reprocesos. Para esto utiliza el factor humano.

Para ser implementado requiere del apoyo de teorías administrativas como el control total de la calidad, planeación estratégica. Tiene como filosofía la concientización del servidor público, buscando el mejoramiento e innovación de procesos. Puede ser utilizado en programas de incentivos, los cuales se encuentran sustentados en los Decretos Ley 1567 y 1572 de 1998, con respecto a la conformación de equipos de trabajo.

Llevar a cabo un ejercicio de Kaizen, requiere de la estructuración de planes de capacitación y entrenamiento en temas de mejoramiento de procesos, liderazgo, calidad y servicio, los cuales deberán ir acompañados de programas de motivación y desarrollo de personal. Además, debe ser una actividad para ser desarrollada de forma permanente.

IV HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS

1. INTRODUCCIÓN

Para el diseño y el mejoramiento de procesos y procedimientos usualmente han sido utilizadas herramientas cualitativas y cuantitativas, que en su gran mayoría fueron desarrolladas por japoneses y estadounidenses; su principal propósito es la solución de problemas intangibles. Sin embargo, para dificultades más complejas han sido establecidas herramientas que utilizan como insumos datos numéricos.

Así, las herramientas se clasifican en dos grupos: para el manejo de la información y para el diseño y mejoramiento de procesos.

2. HERRAMIENTAS PARA EL MANEJO DE INFORMACIÓN

En la presente Guía se desarrollan de manera práctica diferentes herramientas estadísticas para ser aplicadas en el Distrito bajo la filosofía de mejoramiento de los procesos y procedimientos. Cada una constituye un mecanismo de análisis, diseño, implementación y evaluación, para hacer a la entidad más competitiva no solo a escala distrital, sino también nacional.

El análisis de los datos medidos permite obtener información sobre cómo mejorar la gestión de las entidades del Distrito que se expresan en un mejor servicio a la ciudadanía.

2.1. DIAGRAMA DE RADAR

Recibe también el nombre de gráfica de araña por su forma. Se utiliza para representar las diferencias entre el estado actual frente a una situación o problema ideal.

Se usa con frecuencia en estudios de mercados para determinar el grado en que nos encontramos frente a la competencia, como resultado de estudios de Benchmarking. Para visualizar porcentajes de cumplimiento o desviación en el desarrollo de un proceso frente al estándar. También puede ser utilizado para estimar códigos de comportamiento de equipos.

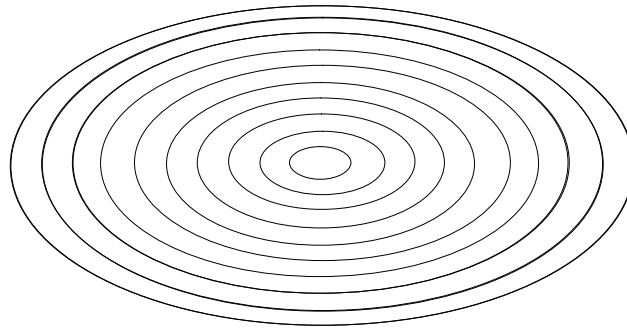
Ejemplo:

Una entidad del Distrito está interesada en conocer el grado de satisfacción de la ciudadanía en cuanto a la atención y a la solución de quejas y reclamos. Para construir un diagrama de radar se deben seguir los siguientes pasos:

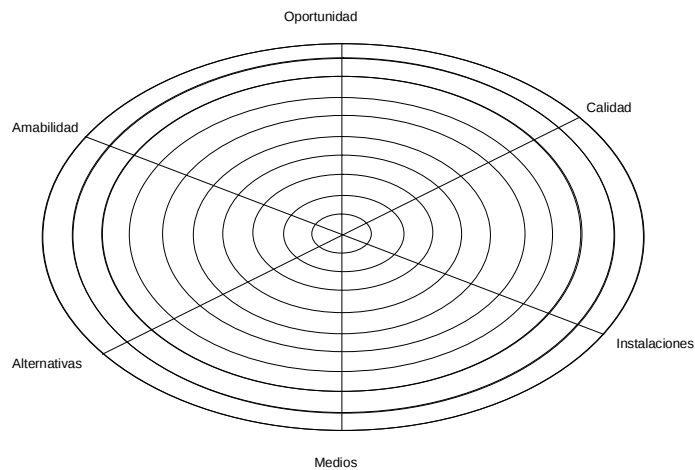
1. Se conforman grupos de trabajo mínimo con tres y máximo con nueve servidores públicos, entre los cuales se nombra un moderador.
2. Mediante los diagramas de lluvia de ideas y afinidad, se definen las variables que se consideran relevantes medir dentro del tema objeto de análisis.
 - Grado de satisfacción en la oportunidad de la solución.
 - Grado de satisfacción en cuanto a la amabilidad en la atención.
 - Grado de satisfacción en cuanto a la calidad de la solución.
 - Grado de satisfacción en el planteamiento de alternativas de solución, en caso de no encontrar una solución directa.
 - Grado de satisfacción en cuanto a la utilización de herramientas adicionales a la presencial para la atención (Internet, línea 9800, etc.).
 - Grado de satisfacción en cuanto a las instalaciones para la atención presencial.

Se recomienda que se identifiquen como mínimo cinco y como máximo nueve variables.

3. El moderador dibuja sobre un tablero u hoja de papel periódico 10 círculos concéntricos lo suficientemente grandes, de modo que permita incluir información dentro.

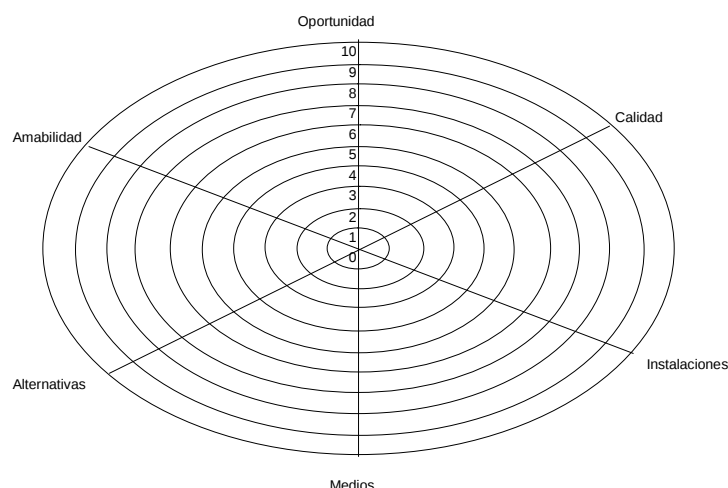


4. Una vez trazados los círculos, el moderador dibujara desde el centro tantos radios como variables existan. Estos deben mantener la misma distancia entre sí y se deben identificar con una palabra que resuma la variable establecida.



5. Identificados los diferentes radios con el nombre de las variables, se establece un rango del centro a los círculos periféricos que permita graficar los diferentes niveles de gestión de cada una de las variables.

No existe regla específica para la definición de los grados de medición. Pueden ser valores absolutos de 0 a 10 o porcentaje de 0% a 100%. Estas escalas de rango pueden variar dependiendo del objeto de análisis y de las necesidades del caso.

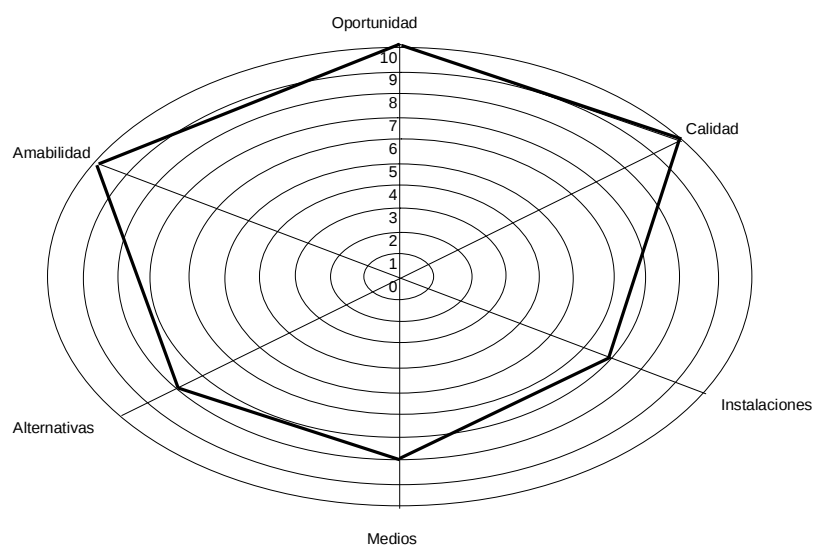


6. Una vez definida la escala se debe establecer el estándar de cada una de las variables. Esto puede obedecer a datos históricos, estudios de tiempo y movimientos o la definición o el establecimiento de una meta política.

Siguiendo el ejemplo objeto de análisis:

VARIABLE	PALABRAS - RESUMEN	ESTÁNDAR
Grado de satisfacción en la oportunidad de la solución	Oportunidad	10
Grado de satisfacción en cuanto a la amabilidad en la atención	Amabilidad	10
Grado de satisfacción en cuanto a la utilización de herramientas adicionales a la presencial para la atención (Internet, línea 9800, etc.).	Medios	8
Grado de satisfacción en el planteamiento de alternativas de solución, en caso de no encontrar una solución directa.	Alternativas	8
Grado de satisfacción en cuanto a la calidad de la solución.	Calidad	10
Grado de satisfacción en cuanto a las instalaciones para la atención presencial	Instalaciones	7

Como resultado de esta información, la representación gráfica del radar se esquematiza de la siguiente manera:



7. Para ejemplo en el que se establece la identificación de grados de satisfacción, los puntajes de cada una de las variables se definen

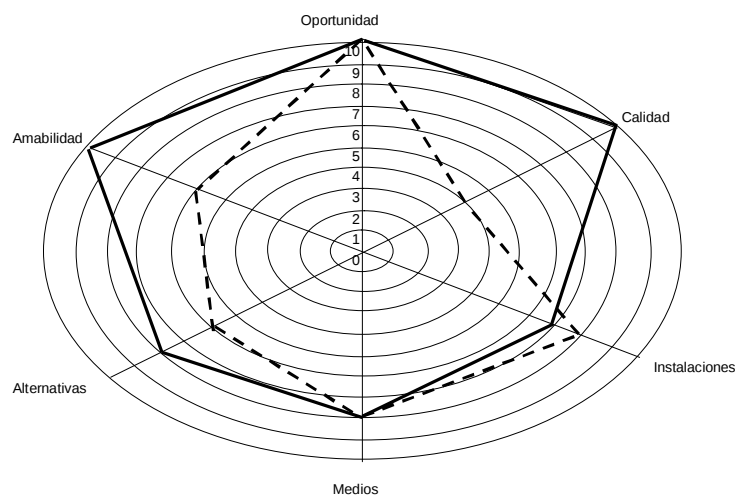
con encuestas realizadas con la ciudadanía. Ahora bien, si el caso se relacionara con procesos internos de la organización, mediante indicadores de gestión o calificaciones de los integrantes del equipo de trabajo, se establecerían índices de comparación.

Siguiendo con el tema objeto de análisis, la línea estándar se desprende de encuestas efectuadas en meses anteriores:

VARIABLE	CALIFICACION
Oportunidad	10
Amabilidad	6
Medios	8
Alternativas	6
Calidad	4
Instalaciones	8

Con esta información se procede a la graficación, debe tenerse en cuenta la siguiente simbología:

Calificación base o estándar	—————
Calificación del periodo	- - - - -



8. Construido el diagrama se procede al análisis de la información graficada. Como resultado del ejemplo objeto de análisis se tiene:

Las variables de *oportunidad* y *medios* tienen buen comportamiento, ya que se obtuvo el mismo puntaje de la medida estándar, (aun así, debería establecerse un plan de mejoramiento para incrementar el rango de medios, que esta en ocho. El equipo de trabajo debe establecer un plan de acción para incrementar su gestión a por lo menos nueve).

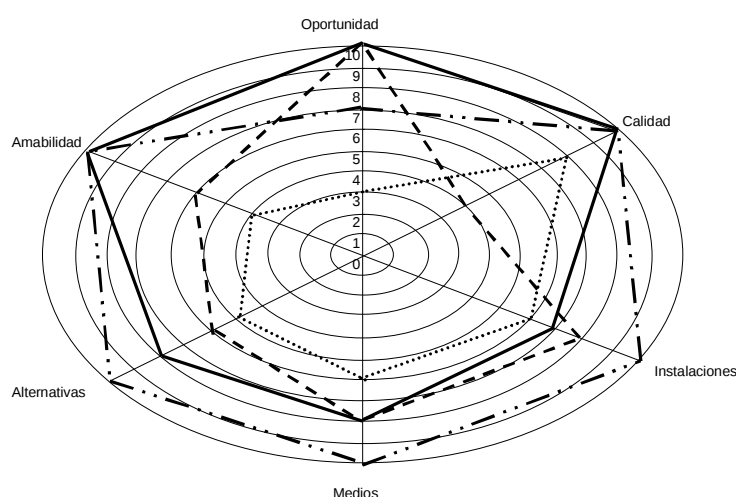
Las variables de *calidad*, *amabilidad* y *alternativas* se encuentran por debajo de los estándares establecidos, lo que implica que el equipo de trabajo debe centrar todos sus esfuerzos en identificar las causas

de esta situación. Fijar como meta el aumento de por lo menos un punto en estas variables para cuando se efectúe la siguiente medición.

La ciudadanía tiene mejor percepción respecto al estándar establecido para la variable *instalaciones*, esto permite identificar factores críticos de éxito, de modo que se eleve el estándar para próximas mediciones.

Un diagrama de radar puede contener varias mediciones correspondientes a períodos diferentes. En el caso del ejemplo base, adicional de la línea estándar, se efectuaron mediciones en septiembre, octubre y noviembre, que arrojaron como resultado el diagrama de radar relacionado:

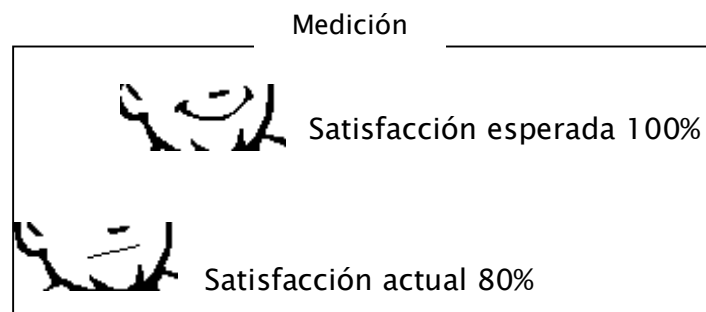
Calificación base o estándar	—————
Septiembre	- - - - -
Octubre	— · · · —
Noviembre	·····



Para concluir se puede afirmar que el diagrama de radar es una herramienta que permite establecer pautas de mejoramiento priorizadas y focalizadas sobre factores relevantes para las entidades del Distrito.

2.2. INDICADORES

La palabra *índice* literalmente significa *dispositivo o señal* que comunica o pone de manifiesto un hecho. De igual manera se relaciona con la palabra *índice* la cual se entiende como *comunicar, explicar, dar a entender una cosa con indicios y señales*. Esto en modo alguno significa que el presente texto tenga como propósito efectuar un análisis etimológico, sin embargo, se destaca la coincidencia con la palabra *señal* y es allí donde radica la esencia de la cultura de la medición.



Durante los últimos años las entidades distritales han querido medir el grado de satisfacción de la ciudadanía, en cuanto a la atención en ventanilla. Para el efecto se ha establecido como patrón estándar una escala de satisfacción del 100%. Con encuestas se consiguió determinar que en la actualidad este ítem está en un 80%. Esta pequeña actividad de cotejar una acción con un objetivo es lo que se llama medición.

$$\begin{array}{c}
 \text{Nombre del Indicador} \\
 \uparrow \\
 \text{Documentación de los procesos de la entidad} = \frac{\text{\# de manuales de procedimientos en la entidad}}{\text{\# de procesos existentes en la entidad}} * 100 \% \\
 \downarrow \\
 \text{Factor de comparación}
 \end{array}$$

Índices

En este sentido surge el concepto de indicador de gestión, el cual puede ser definido como la relación de variables cualitativas y cuantitativas, las cuales son comparadas frente a una referencia que desemboca en la toma de decisiones.

Un indicador de gestión está constituido por tres variables:

El 100% es optativo. Aspecto que depende de si el indicador se expresa en términos de porcentaje.

Existen diversos indicadores, aquí se destacan los siguientes:

- **Por su naturaleza**

El presente indicador lo expondremos a partir de un ejemplo. Una entidad distrital dedicada a la construcción de obras de infraestructura vial quiere medir diferentes elementos durante la ejecución de los proyectos. Para el efecto se tomara como ejemplo la

construcción de un puente que exige recursos técnicos, financieros y humanos. La utilización de cada uno de estos aspectos es lo que comúnmente se denomina eficiencia. Aquellos elementos al ser medidos originan una familia de indicadores denominados de *eficiencia*; son exponentes de esta categoría los relacionados con porcentaje (%) de cumplimiento, de avance, entre otros.

Para continuar con el mismo ejercicio, la aplicación de los recursos permite la obtención de resultados, productos, metas o logros y es allí donde surge el concepto de indicador de *eficacia*.

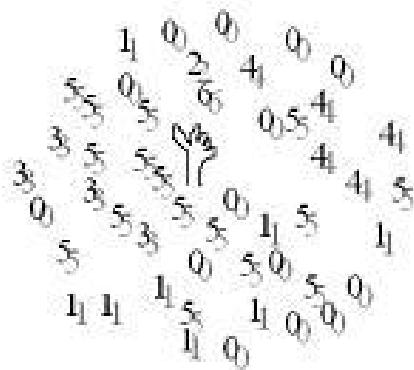
Pero no basta con poner en funcionamiento el puente, se debe evaluar si agilizo el tráfico en esa intercepción, en este caso surge el indicador de *efectividad*.

Cada uno de estos indicadores se encarga de medir los signos vitales dentro del proyecto o proceso, de allí su nombre.

Cuando un proceso es altamente eficiente, eficaz y efectivo, origina un proyecto productivo, el cual genera un indicador que lleva su mismo nombre.

- **Por su nivel de utilización**

Si bien las administraciones modernas se rigen, en parte, por las cifras, hay que tener cuidado de no generar un mar con las mismas, lo que provoca el ahogamiento de las ideas.



Entonces, surgen los *indicadores estratégicos*, dirigidos al estamento más alto de las entidades, orientados a los productos de un proyecto que tienen una orientación de largo plazo.

En segundo grado están los indicadores tácticos. Por lo general están contenidos dentro de los estratégicos. Están orientados a los mandos medios y permiten establecer el comportamiento de los subprocesos.

En tercer lugar se encuentran los indicadores operativos, orientados al día a día. Por lo general están contenidos dentro de los tácticos.

Tipo de indicador	Formula y variables	Variables
Estratégico	Disminución del tiempo de desplazamiento por el transmilenio	Tiempo promedio actual de desplazamiento al finalizar la construcción de las troncales/ tiempo promedio actual de desplazamiento en Bogotá.
Táctico	Porcentaje (%) de cumplimiento del tiempo de desplazamiento de los buses articulados en la troncal Caracas durante el primer semestre del 2003	Tiempo promedio de desplazamiento de los buses articulados durante el primer semestre del 2003/ Tiempo estándar de desplazamiento
Operativo	Porcentaje (%) de cumplimiento del tiempo de desplazamiento del bus articulado número 51 durante el mes de enero	Tiempo promedio de desplazamiento del bus 51 durante el mes de enero/tiempo estándar de desplazamiento

- **De acuerdo con el periodo en que sean medidos**

Todo proceso requiere una línea base o punto de referencia, en tal sentido aparecen los indicadores denominados exantes, los cuales son medidos antes de iniciar un proyecto o proceso y permite determinar la viabilidad de los mismos.

Cuando el proceso o proyecto está en ejecución surgen los denominados Indicadores durante, los cuales miden porcentaje, cumplimiento o avance, son utilizados para reorientar esfuerzos o tomar decisiones acerca del desarrollo de los proyectos.

Finalizados los proyectos o los procesos llega la hora de los balances y es aquí donde los indicadores expost hacen su aparición, estos permiten medir el logro de metas y resultados.

Además, es importante medir el comportamiento de los productos o procesos en el tiempo y es allí donde surgen los indicadores de prospectiva, empleados para mirar la sostenibilidad de aquellos.

Independientemente del tipo de indicador, es importante considerar que todo proceso debe tener un criterio de medición que permita definir el comportamiento del mismo, son algunos elementos indispensables en su diseño:

1. Identificar el proceso objeto de medición.
2. Seleccionar los factores críticos de éxito.
3. Establecer las líneas base o estándares de cada uno de los elementos por medir.
4. Medir siempre el comportamiento de un proceso y con base en los resultados planear acciones de mejoramiento.

5. Definir una periodicidad en la medición.
6. No establecer volúmenes excepcionales de indicadores, sino estructurar los estrictamente necesarios.
7. Al diseñar un proceso, incluir indicadores de gestión.
8. Tratar de predecir comportamientos de los procesos con base en los indicadores.
9. El nombre y las variables del indicador deben obedecer al objeto de la medición.
10. Conservar cifras históricas de los indicadores.
11. En lo posible graficar el resultado de los mismos.

Este diseño de indicadores nos lleva a observar y evaluar el comportamiento de los productos, los servicios, el proceso o la actividad, y determinar su logro y tendencia de evolución.

2.3. DIAGRAMA DE PARETTO

Creado por Vilfredo Pareto, economista italiano que buscaba establecer la distribución de los ingresos. A partir de este criterio concluyó que sólo unos cuantos deciden lo que afectara a la mayoría, pocos deciden las suertes de muchos.

Años después fue utilizado en control de calidad, que consistió en la clasificación de problemas de calidad. Se lo conoció como pocos vitales, muchos triviales o diagrama de Pareto.

Es utilizado como instrumento de graficación, de información y de focalización de esfuerzos. En tal sentido, se parte de un precepto según el cual el 20% de las causas resuelven el 80% del problema y el 80 % de las causas sólo resuelven el 20% del problema.

Los pasos para su construcción, son los siguientes:

1. Identifique el tema objeto por tratar.

Ejemplo:

Una entidad distrital quiere determinar dónde debe concentrar sus esfuerzos para el cobro de cartera. Se efectuó un análisis y se agrupó la información, por sector residencial e industrial, de la siguiente forma:

Sector residencial	
ESTRATO	CARTERA (millones de pesos)
Uno	20.000.000
Dos	35.000.000
Tres	25.000.000
Cuatro	52.000.000
Cinco	75.000.000
Seis	18.000.000
TOTAL	225.000.000

Sector industrial	
CARTERA (millones de pesos)	150.000.000

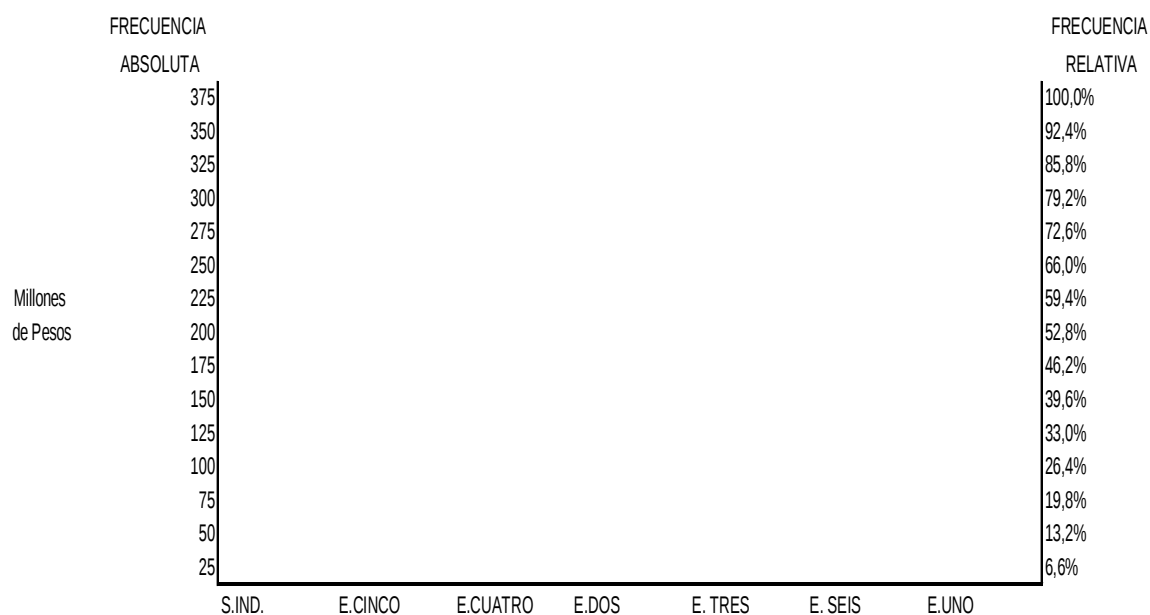
2. Integre la información contenida en ambos cuadros, ordene de mayor a menor, y establezca frecuencia absoluta y relativa para cada uno de los ítem.

ÍTEM	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Sector industrial	\$ 150.000.000	41%
Estrato cinco	\$ 75.000.000	20%
Estrato cuatro	\$ 52.000.000	14%
Estrato dos	\$ 35.000.000	9%
Estrato tres	\$ 25.000.000	7%
Estrato uno	\$ 15.000.000	5%
Estrato seis	\$ 20.000.000	4%
TOTAL	\$ 370.000.000	100%

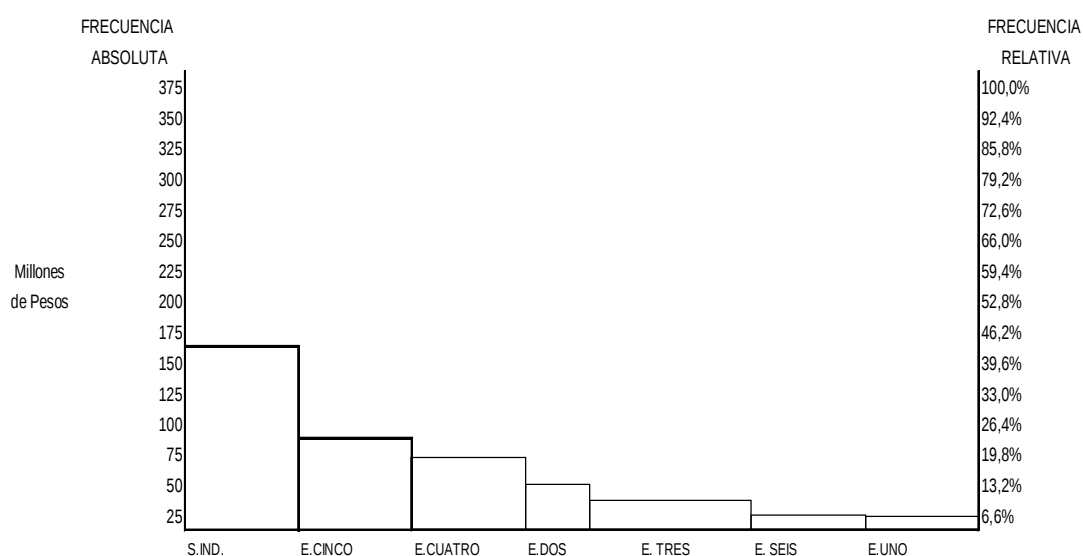
3. Dibuje un plano cartesiano con un eje horizontal $\hat{X}$ y dos verticales, $\hat{Y}$, $\hat{Y}$.



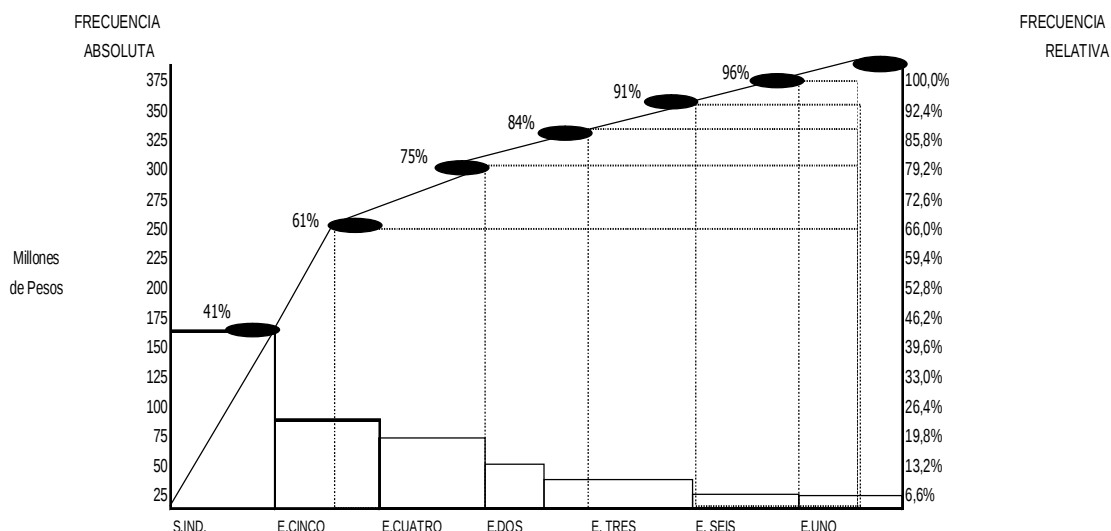
4. En el plano cartesiano coloque sobre el eje $\hat{Y}$ de la izquierda la frecuencia absoluta acumulada, sobre el eje $\hat{Y}$ de la derecha la frecuencia relativa acumulada y sobre el $\hat{X}$ cada una de las variables objeto de análisis.



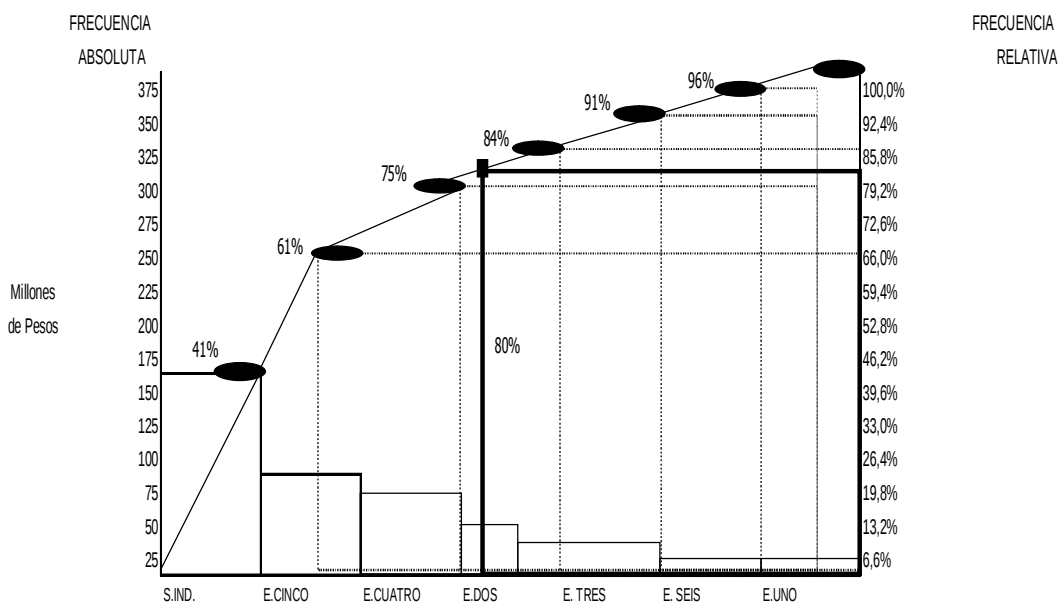
5. De izquierda a derecha trace las barras correspondientes a cada variable, y relacione su valor absoluto y relativo.



6. Una vez definida la gráfica, coloque un punto encima del final de cada barra, estos deben tener en cuenta la frecuencia relativa y deben ser acumulables. Al tomar como base el ejemplo, se obtiene que el sector industrial tiene un peso del 41% y el estrato cinco del 20%, los puntos irán en los valores porcentuales de 41% y 61%, respectivamente. Una vez ubicados los puntos, únalos mediante líneas rectas.



7. Sobre el eje de *frecuencia relativa* proyecte, desde el porcentaje de 80%, una línea horizontal y extiéndala hasta encontrarse con la recta de los puntos. Desde la intersección proyecte una línea vertical hasta encontrarse con el eje de las variables. Este ejercicio establece que todo lo que está a la izquierda de esta línea es lo importante o relevante, es decir, que los esfuerzos se deberán concentrar en estos ítem.



Del resultado del ejercicio anterior se concluye que la entidad debe concentrar, inicialmente, sus esfuerzos en la recuperación de cartera en el sector industrial y en los estrato cinco, cuatro y dos.

El diagrama de paretto puede utilizarse para clasificación de quejas, análisis de concentración de tiempos y, en general, para cualquier tipo de información que requiera ser analizada.

2.4 HISTOGRAMA

Es la representación gráfica de la distribución de un conjunto de datos. El procedimiento para la construcción de un histograma es el siguiente:

1- Recolecte la información objeto de análisis.

Ejemplo:

Un proceso crítico en el Distrito es el relacionado con las cuentas por pagar. Con el fin de analizar el comportamiento en tiempo de las mismas, una entidad decide utilizar esta herramienta. Es de resaltar que, de acuerdo con el Manual de procesos, el tiempo estándar es de 16 días; durante esta semana se tramitaron un total de 50, 10 por día

En la siguiente gráfica se relaciona una distribución por día y por tiempo en cada cuenta por pagar.

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	
	15	14	14	32	15	
	20	16	13	16	10	
	25	20	19	18	18	
	35	22	22	21	22	
Valor mayor ←	40	28	15	26	30	
	28	11	20	27	18	
	25	16	21	28	15	
	26	17	22	29	17	
	27	18	30	30	18	
	30	19	24	30	19	
						Valor menor →

2- Con los datos recolectados defina el rango (R), entendido como la diferencia que se presenta entre el mayor y menor valor. Según el cuadro anterior se tiene:

RANGO (R)	=	Valor mayor	-	Valor menor
R	=	40	-	10
R	=	30		

3. A partir de Rango defina el *intervalo de clase*, el cual corresponde a la definición de amplitudes iguales. Para obtenerlo divida R entre el número de intervalos que considere necesarios para el análisis, los cuales serán mínimo cinco y máximo diez.

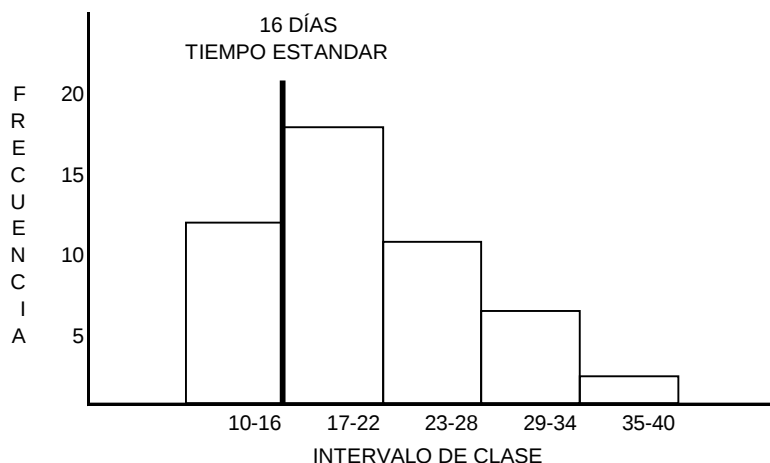
Continuando con el ejemplo: $R=30$, se dividirá entre cinco, como resultado se tiene que: $30/5=6$, lo que quiere decir que existirán cinco rangos de intervalos de seis, esto se ve expresado en:

No.	INTERVALO DE CLASE
1	10-16
2	17-22
3	23-28
4	29-34
5	35-40

4- Agrupe dentro de cada *intervalo de clase* la información correspondiente a cada día:

No.	INTERVALO DE CLASE	FRECUENCIA	%	% ACUMULADO
1	10-16	13	26	26
2	17-22	19	38	64
3	23-28	10	20	84
4	29-34	6	12	96
5	35-40	2	4	100
TOTAL		50	100	

5- Con esta información se construye un plano cartesiano. En el eje horizontal se colocan en los intervalos de clase y en el vertical las frecuencias. Además, se debe graficar la línea base o estándar.



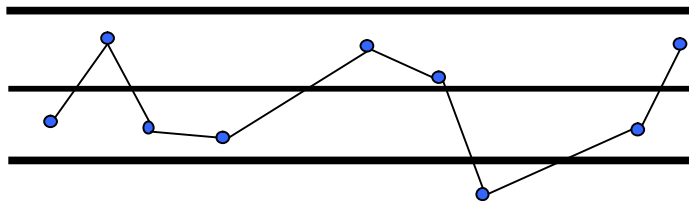
Con base en el histograma puede concluirse que 37 de las 50 cuentas superan el tiempo estándar, lo que equivale al 74%, situación que plantea la necesidad de rediseñar el proceso analizado.

Así mismo, para el diseño y el mejoramiento de procesos y procedimientos existen otras herramientas las cuales se enuncian a continuación.

2.5 OTRAS HERRAMIENTAS

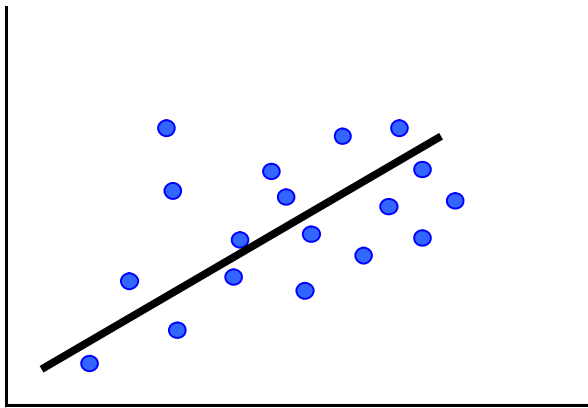
- Cartas de control

Representación gráfica que permite analizar datos y establecer elementos comparativos entre una situación actual y una estándar.



- Diagrama de Dispersión

Representación gráfica que permite relacionar dos variables y establecer el grado de incidencia entre las mismas. A partir del comportamiento de estas variables se podrán establecer proyecciones.



3. PARA EL DISEÑO Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS

3.1 DIAGRAMA DE LLUVIA DE IDEAS

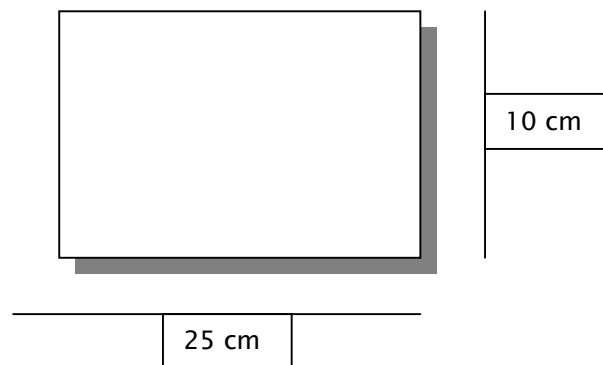
También denominado Metaplan. Dado un problema específico en la entidad, se debe concertar una reunión en la que cada uno de los miembros aporte ideas referentes al mismo, con el fin de encontrar entre todos sus causas.

Su desarrollo es de carácter grupal, para lo cual se debe llevar a cabo el siguiente procedimiento:

1- Conforme un grupo de trabajo de mínimo tres y máximo de nueve servidores públicos, que conozcan el objeto de análisis.



2- Entregue mínimo tres y máximo nueve tarjetas en blanco de 15 cm de ancho y 10 cm de alto, para que los integrantes puedan escribir una frase.



**¿POR QUÉ NO EXISTEN PROCESOS Y
PROCEDIMIENTOS EN LAS ENTIDADES
DEL DISTRITO?**

3- Escriba sobre un tablero o papel periódico la situación que debe ser analizada por los miembros del equipo.

4- Solicite a cada uno de los miembros del grupo de trabajo que escriba, desde su punto de vista y sin consultar con nadie, una frase, por tarjeta, que represente una opinión personal alrededor del tema planteado. Se recomiendan mínimo tres y máximo nueve tarjetas. Sin embargo, si es imposible identificar esta cantidad, y resultan menos, esta no es limitante para su implementación tal y como se muestra a continuación.

Ejemplo:

Se prepara una reunión a la que se invitan cuatro servidores públicos: Blanca, José, Pedro y Miguel. Se les entrega a cada uno un marcador y cinco tarjetas, se les aclara que pueden solicitar más si lo requieren. Además, se les recomienda que, como mínimo, cada uno relacione tres ideas y máximo nueve (sin embargo, esto no debe ser tomado como una regla estricta). El resultado fue el siguiente:

BLANCA

<i>No se conocen metodologías para el diseño de procesos</i>	<i>Las entidades no cuentan con personas entrenadas en estos temas</i>	<i>La dirección General nunca se ha interesado en estos temas</i>
--	--	---

JOSÉ

No hay gente en la entidad que conozca estos temas

Las entidades no están acostumbradas a trabajar por procesos

La dirección General nunca se ha interesado en estos temas

PEDRO

No existe la cultura de procesos

Las entidades siguen trabajando por funciones

En las entidades no hay responsables de esos temas

Las entidades no cuentan con funcionarios capacitados en esos temas

MIGUEL

La gente considera el tema de procesos muy aburridor

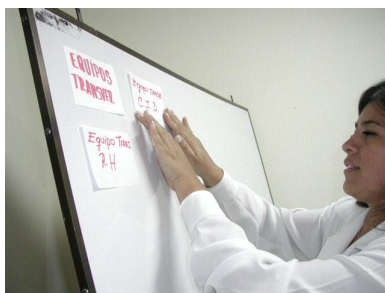
No hay quien los haga

Los procesos son difíciles de documentar

La gente no conoce ese tema

5- Una vez escritas las frases en las tarjetas, cada uno de los participantes procede a pegar las ideas en una hoja de papel periódico o en un tablero, tal y como se muestra a continuación:

BLANCA

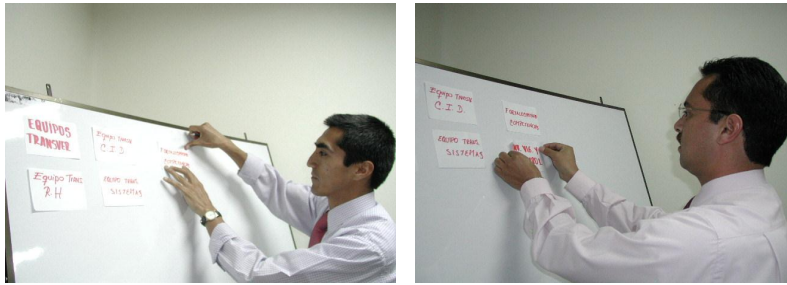


JOSÉ



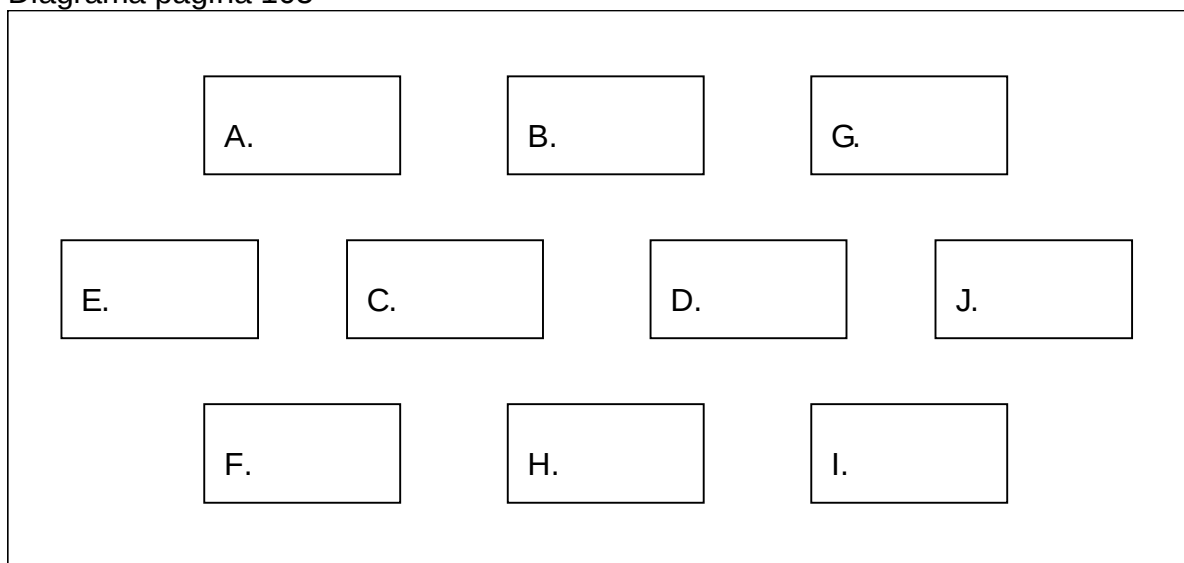
PEDRO

MIGUEL



El resultado de este ejercicio es el diagrama lluvia de ideas

Diagrama página 105



3.2 DIAGRAMA DE AFINIDAD

Llamado también método KJ (iniciales del centro de investigación donde empezó a ser utilizado en Japón, el Kawayoshida Research Center). Es resultado de la aplicación del diagrama lluvia de ideas y tiene como propósito usar la afinidad entre palabras para establecer una idea central o resumen.

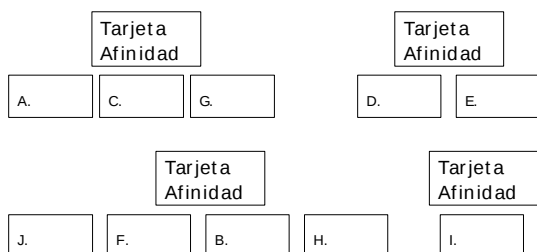
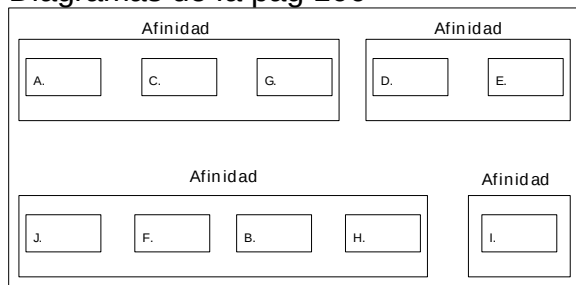
El procedimiento que se utiliza para realizar un diagrama de afinidad es el siguiente:

1- Nombrar moderador del grupo de trabajo.



2- El moderador, de acuerdo con las instrucciones de los integrantes del grupo de trabajo, organiza y ordena las tarjetas según la afinidad que exista entre estas. Así, se agruparán las tarjetas que contengan la misma idea, sin importar si han sido escritas de manera distinta. Las tarjetas que no tengan afines se ubicarán en el tablero representando la idea que les corresponde. A continuación se presenta un gráfico en el que se ejemplifica lo dicho.

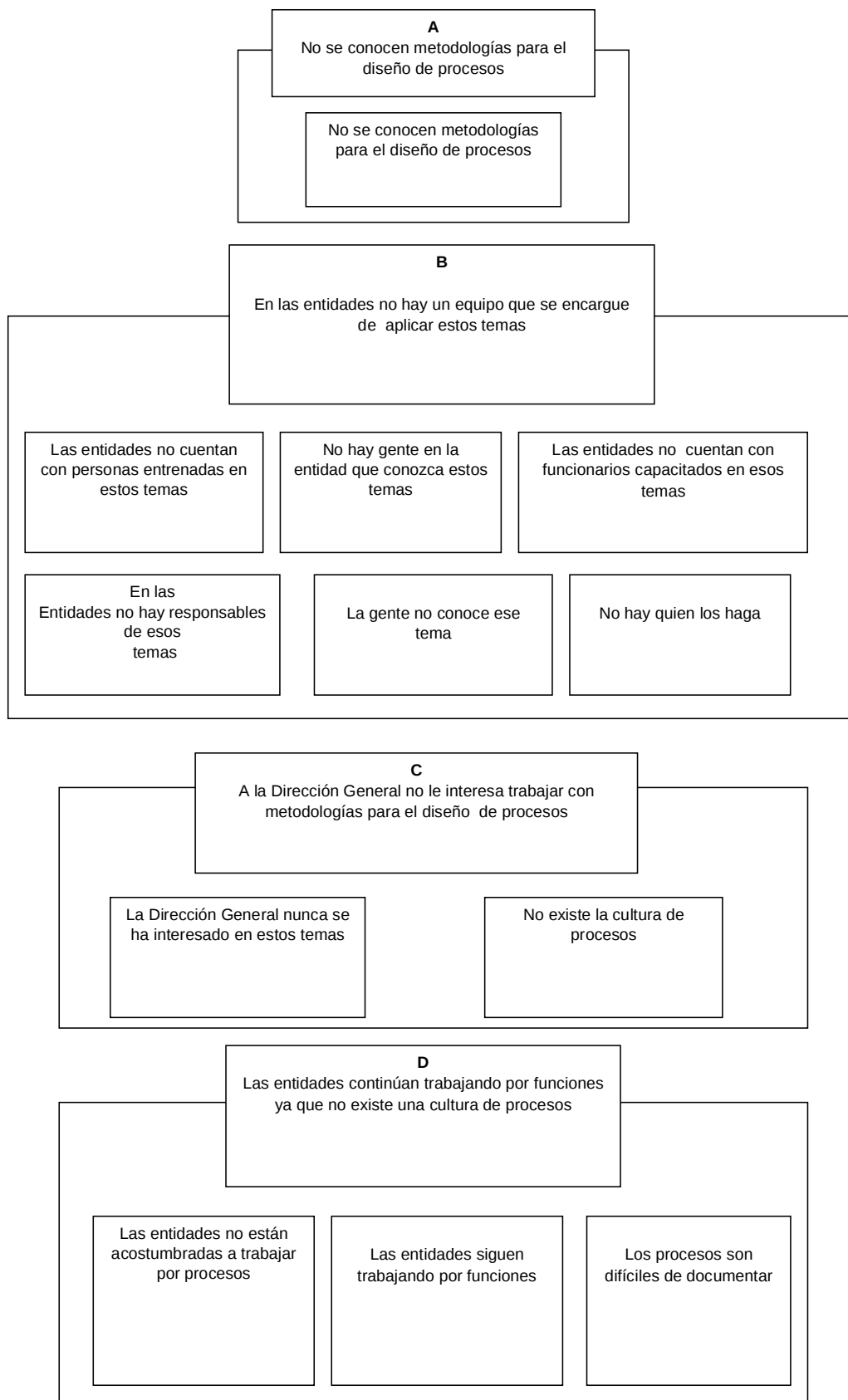
Diagramas de la pag 106



3- Una vez se ha establecido la afinidad debe elaborarse una tarjeta que resuma las ideas presentadas en la agrupación anteriormente realizada. Esta nueva tarjeta debe ser redactada de forma clara, para que resulte de fácil comprensión.

4- Identificadas y descritas las tarjetas afines, despegue las individuales y deje sobre el papel o el tablero las que resultaron del consenso.

Al continuar con el ejemplo enunciado en el diagrama lluvia de ideas, se tiene:

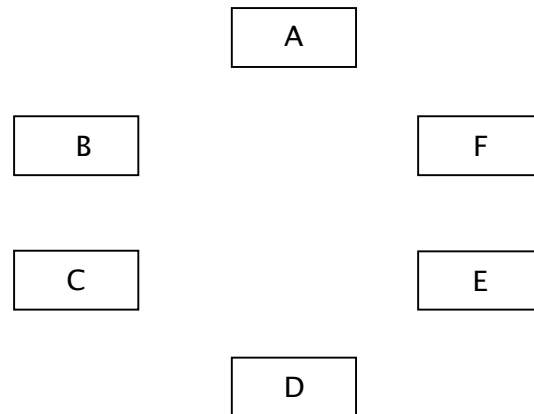


3.3 DIAGRAMA DE RELACIONES

Llamado también sociograma. Se presenta como el resultado del diagrama de afinidad y tiene como propósito identificar la relación lógica que existe entre una serie de problemas inicialmente establecidos.

El proceso que se sigue para el desarrollo de este diagrama es el siguiente:

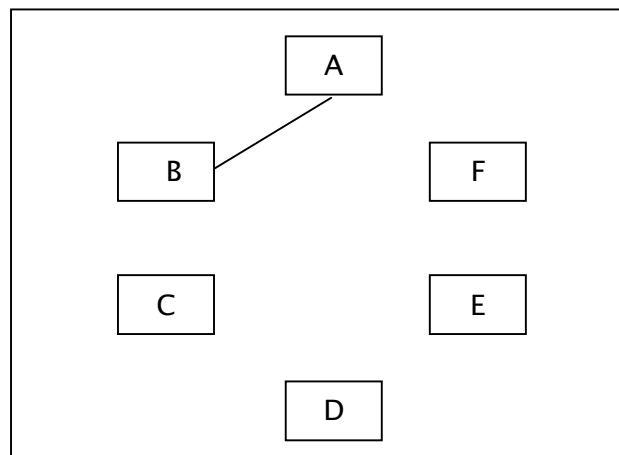
- 1- Coloque las tarjetas consenso, resultado del diagrama de afinidad, sobre una superficie lisa (tablero o papel periódico), de manera circular, de modo tal que se puedan relacionar cada una de ellas:



- 2- El moderador se dirige al grupo de trabajo con una serie de preguntas tendientes a identificar las relaciones existentes entre las ideas enunciadas en cada una de las tarjetas. La forma de hacer la pregunta es la siguiente:

¿Consideran ustedes que existe algún tipo de relación entre la idea A y la idea B?

En caso de ser afirmativa la respuesta se traza una línea entre las ideas

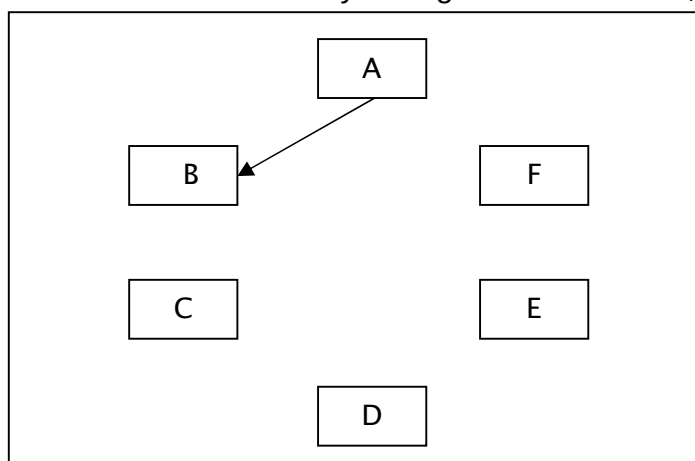


relacionadas

Una vez identificada la relación se define el grado de incidencia entre las ideas, para lo cual se debe efectuar la siguiente pregunta:

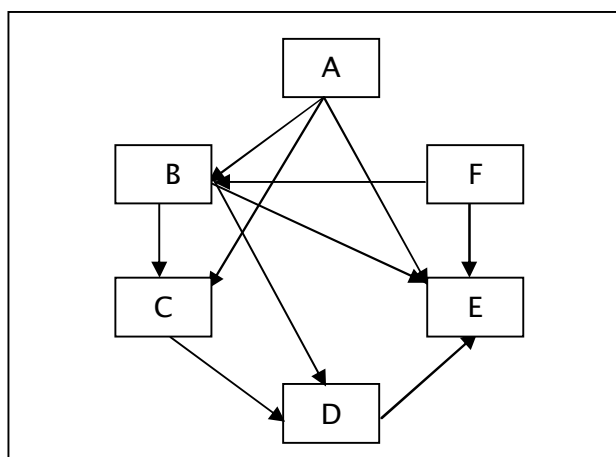
¿De estas dos ideas representadas en las tarjetas, cuál influye sobre cuál?

Como resultado de esta reflexión se introduce una flecha, en donde el punto de partida de la misma es la causa y la llegada es el efecto, tal y como se



muestra en la gráfica, en la que A influye sobre B

Esta misma dinámica se realiza con el resto de tarjetas:



Como se puede ver en la gráfica anterior, no necesariamente debe existir relación entre todas las tarjetas, cuando se presenta esta situación simplemente no se coloca flecha. Por otra parte, es de resaltar que las flechas siempre deben tener un punto de partida y uno de llegada.

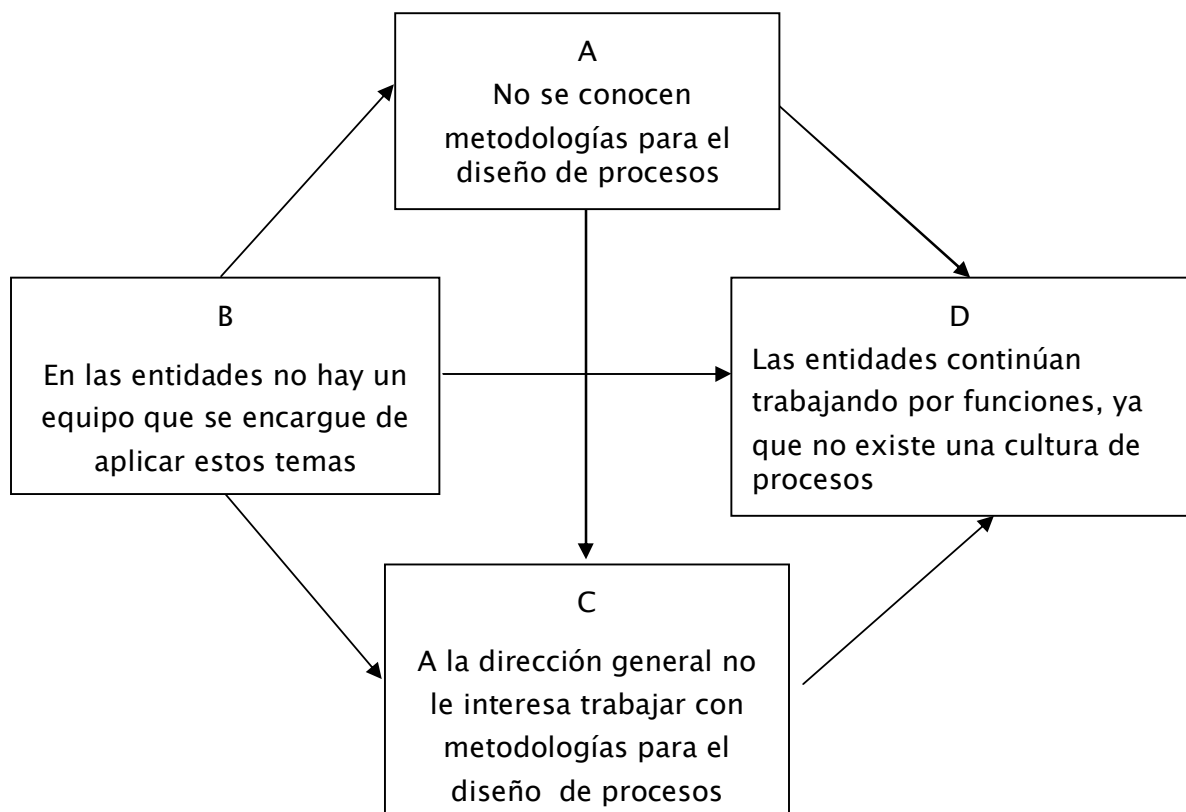
Una vez relacionadas todas las ideas, se tabula la información en un cuadro. Según la gráfica anterior, se obtiene lo siguiente:

ÍTEM	ENTRADAS	SALIDAS	PESO PORCENTUAL SALIDAS
A	1	3	21%
B	1	4	30%
C	2	2	14%
D	2	3	21%
E	4	0	0%
F	2	2	14%
TOTAL		14	100%

Idea principal:
posiblemente
controlando esta
actividad se podrá
mejorar el tema
objeto de análisis

Como resultado del análisis se concluye que el ítem B es el que presenta mayor grado de influencia sobre los demás, por lo cual debe ser considerado como factor crítico de éxito.

Siguiendo con el ejemplo analizado, tanto en el diagrama de lluvia de ideas como en el de afinidad se concluye que:



IDEA	ENTRADA	SALIDA	PESO %
A	1	2	33%
B	0	3	50%
C	2	1	17%
D	3	0	0%
TOTAL	6	6	100%

De acuerdo con los resultados presentados en el cuadro de tabulación, la idea que presenta mayor grado de incidencia sobre las demás es la B (en las entidades no hay un equipo que se encargue de aplicar estos temas), quizás al intervenir ésta se presente una mejora sustancial en el tema objeto de análisis.

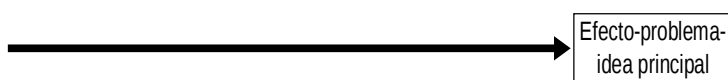
3.4 DIAGRAMA CAUSA Ñ EFECTO

Conocido también como diagrama de Ishikawa, en honor a su creador, o espina de pescado, por la forma. Su propósito es la representación gráfica de posibles causas que afectan un problema, el cual se denomina efecto.

Los pasos para la elaboración de un diagrama causa ñ efecto son los siguientes:

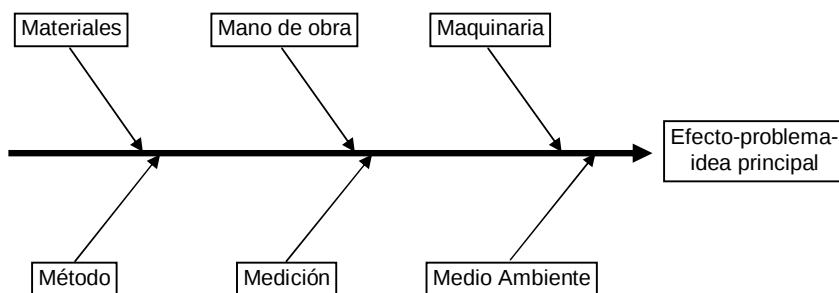
1 - Como resultado de la aplicación del diagrama de relaciones se identificó una causa principal que es la idea central, para el desarrollo éste será denominado efecto.

2 - En un tablero u hoja de papel periódico, trace una flecha. En el extremo derecho de la misma coloque el efecto identificado.



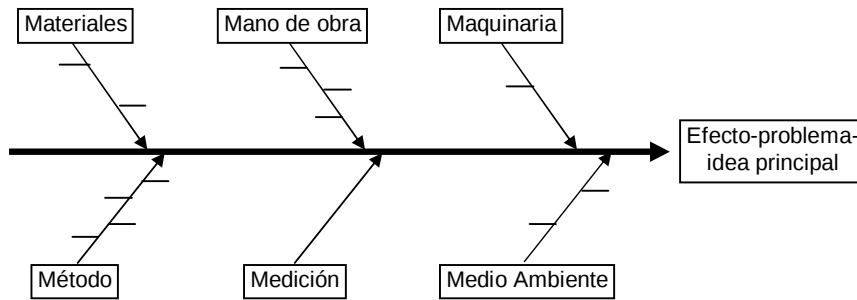
3 ñ Trace, sobre la flecha, otras, cada una correspondiente a una de las seis categorías, las cuales son conocidas como las 6 M's: materiales, maquinaria, métodos de trabajo, medición, mano de obra y medio ambiente.

4 ñ Diseñado el diagrama, el grupo de trabajo realiza la siguiente pregunta:



¿Qué aspectos relacionados con el componente Materiales son causa para que el efecto-problema o idea principal se esté dando en este momento?.

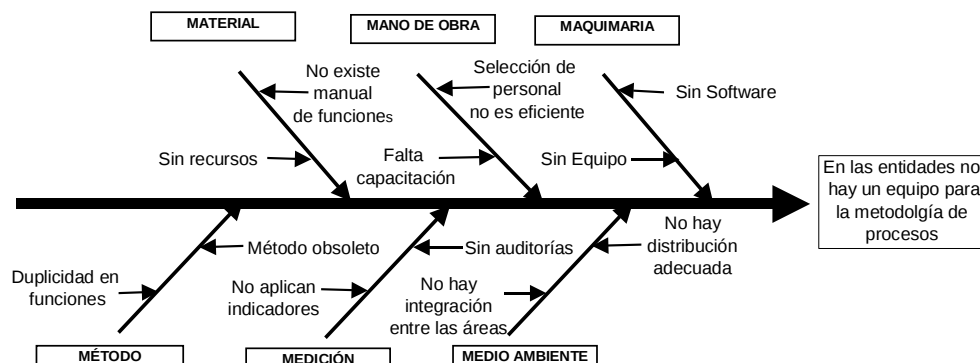
Dependiendo de la situación se puede presentar una o varias causas por criterio, tal y como se muestra a continuación:



En algunos casos se pueden presentar componentes a los cuales no se les encuentre ninguna causa.

Como resultado de la identificación de causas, debe establecerse un plan de acción que permita su mejoramiento.

A continuación se presenta el diagrama causa-efecto del ejemplo, desarrollado a lo largo de los diagramas anteriores.



Conocidos y desarrollados estos diagramas, se recomienda que se apliquen de manera conjunta, en el siguiente orden:

1. Diagrama lluvia de ideas
2. Diagrama de afinidad
3. Diagrama de relaciones
4. Diagrama causa efecto

Esto obedece a que cada uno genera insumo para el siguiente.

3.5 QFD (*DESPLIEGUE DE LA FUNCIÓN DE CALIDAD*)

El despliegue de la función de calidad nació a finales de los años sesenta cuando la empresa Mitsubishi Heavy Industries, de Kobe, Japón, solicitó ayuda al gobierno para desarrollar un sistema que asegurara que cada paso de construcción de buques de carga se orientara hacia el cumplimiento de los requerimientos del cliente. El gobierno japonés, entonces, pidió a varios profesores universitarios que idearan un sistema estructurado, tal que facilitara el medio para identificar las necesidades y las expectativas de los

clientes (voz del cliente) y traducirlas al lenguaje de la organización; esto es, a requerimientos de calidad internos, desplegándolas en la etapa de planificación con la participación de todas las funciones que intervienen en el diseño y desarrollo del producto o servicio.

El elemento básico del QFD es la denominada *casa de la calidad* (House of Quality). En donde se utiliza un amplio número de matrices y de tablas relacionadas entre sí.

El procedimiento para elaborar un QFD es el siguiente:

Ejemplo

Una Empresa de Servicios públicos del Distrito quiere ofrecer a la ciudadanía un nuevo producto

- 1- A partir del ejemplo en mención se aplicaron encuestas orientadas a la identificación de necesidades de la ciudadanía. Dentro del ámbito de la matriz este componente recibe el nombre de ¿Qué?; mientras que los cuáles se entienden como el conjunto de gustos, preferencias y deseos, convirtiéndose en el principal insumo de la *casa de la calidad*.

Con la aplicación de un diagrama de afinidad se pudo establecer un total de 12 ideas, concentradas en dos grupos. Los resultados desprendidos se consignan de la siguiente manera:

¿QUÉ?	
REQUERIMIENTOS DE LA CIUDADANÍA	
PRESTACIÓN DEL SERVICIO	Facilidad de atención
	Amabilidad
	Oportunidad en la atención
	Instalaciones agradables
	Confiabilidad de la prestación del servicio
	Línea 9800
	Quejas por internet
	Servicio post-venta
COSTOS	Costos razonables
	Premios por buen uso
	Entrega oportuna facturación

- 2- Una vez establecidas las necesidades de la ciudadanía, se identifican los requerimientos técnicos del producto los cuales, de ahora en adelante, se denominarán ¿cómo?, estos son establecidos con los diagramas de lluvia de ideas y de afinidad.

¿CÓMOS?
REQUERIMIENTOS
TÉCNICOS

Bases de datos
Campañas de mercadeo
Consolidación información potenciales usuarios
Sede específica para la atención al público
Diseño factura
Contratar firma de mensajería
Diseñar página web
Instalar línea 9800
Diseño de pruebas para determinar porcentaje de errores
Formar fuerza de ventas
Seleccionar atención en ventanilla basado en competencias
Definir rango de costos por buen uso

3- Una las dos tablas y establezca una matriz entre las mismas.

¿CÓMOS? REQUERIMIENTOS TÉCNICOS		REQUERIMIENTOS DE LA CIUDADANÍA											
QUÉS?		Bases de datos	Campañas de mercadeo	Consolidación información potenciales usuarios	Sede específica para la atención al público	Diseño factura	Contratar firma de mensajería	Diseñar página web	Instalar línea 9800	Diseño de pruebas para determinar porcentaje de errores	Formar fuerza de ventas	Seleccionar atención en ventanilla basado en competencias	Definir rango de costos por buen uso
PRESTACIÓN DEL SERVICIO	Facilidad de atención												
	Amabilidad												
	Oportunidad en la atención												
	Instalaciones agradables												
	Confiableidad de la prestación del servicio												
	Línea 9800												
	Quejas por internet												
	Servicio post-venta												
COSTOS	Costos razonables												
	Premios por buen uso												
	Entrega oportuna facturación												

4- El siguiente paso es el establecimiento de la relación entre ¿qués? y ¿cómos?, para lo cual se plantean 3 niveles:

En discusión grupal se debe formular la pregunta: ¿Qué tipo de relación tiene este qué, con respecto a cada cómo? Con base en la respuesta se coloca el símbolo correspondiente al puntaje que se le quiera dar, como se detalla en la tabla anterior.

RELACIÓN	SÍMBOLO	PUNTAJE
Alta	□	3
Media	△	2
Baja	○	1
Ninguna		0

		¿CÓMOS? REQUERIMIENTOS TÉCNICOS											
		QUÉS?											
REQUERIMIENTOS DE LA CIUDADANÍA		Bases de datos	Campañas de mercadeo	Consolidación información potenciales usuarios	Sede específica para la atención al público	Diseño factura	Contratar firma de mensajería	Diseñar página web	Instalar línea 9800	Diseño de pruebas para determinar porcentaje de errores	Formar fuerza de ventas	Seleccionar atención en ventanilla basado en competencias	Definir rango de costos por buen uso
PRESTACIÓN DEL SERVICIO	Facilidad de atención		○		□	○	△	□	□		△	□	
	Amabilidad		□		□	○	○	□	□	□	□	□	
	Oportunidad en la atención	○	□	○	□	○	○	□	□	□	□	□	
	Instalaciones agradables		□		□							□	
	Confiabilidad de la prestación del servicio	○		○		○	○			□			
	Línea 9800	○		○		○		○	□				
	Quejas por internet	○		○		○		□	○				
	Servicio post-venta		□								□	○	
COSTOS	Costos razonables		△										□
	Premios por buen uso		□										□
	Entrega oportuna facturación	○		○		□	□	○		○			□
		□		□		□		○					□

5- Sume cada uno de los ¿qués? y cada uno de los ¿cómos?

		¿CÓMOS? REQUERIMIENTOS TÉCNICOS											
		QUÉS?											
REQUERIMIENTOS DE LA CIUDADANÍA		Bases de datos	Campañas de mercadeo	Consolidación información potenciales usuarios	Sede específica para la atención al público	Diseño factura	Contratar firma de mensajería	Diseñar página web	Instalar línea 9800	Diseño de pruebas para determinar porcentaje de errores	Formar fuerza de ventas	Seleccionar atención en ventanilla basado en competencias	Definir rango de costos por buen uso
PRESTACIÓN DEL SERVICIO	Facilidad de atención		○		□	○	△	□	□		△	□	18
	Amabilidad		□		□	○	○	□	□	□	□	□	23
	Oportunidad en la atención	○	□	○	□	○	○	□	□	□	□	□	25
	Instalaciones agradables		□		□							□	9
	Confiabilidad de la prestación del servicio	○		○		○	○			□			7
	Línea 9800	○		○		○		○	□				7
	Quejas por internet	○		○		○		□	○				7
	Servicio post-venta		□								□	○	7
COSTOS	Costos razonables		△										4
	Premios por buen uso		□										6
	Entrega oportuna facturación	○		○		□	□	○		○		□	13
		□		□		□		○				□	13

6- Identifique el mayor y menor valor para qués y cómos, y determine el rango. Continuando con el ejemplo, se tiene:

Rango qués:	25-4	=	21
Rango cómo:	15-8	=	7

Divida cada uno de los rangos entre cuatro, para determinar los intervalos de clase:

Qués	21/4	=	5.25
Cómo	7/4	=	1.75

Establezca cuatro rangos de clase y asígneles un número, uno es el mayor y cuatro el menor, de modo tal que cada uno corresponda a un nivel de prioridad en la intervención, respecto al periodo de tiempo.

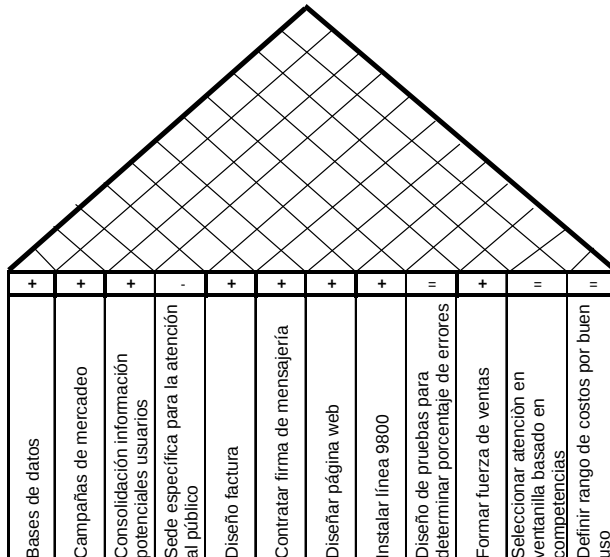
Qués		
Intervalo	Prioridad	Intervención
4 a 9.25	4	Largo plazo
9.26 a 14.5	3	Mediano plazo
14.51 a 19.75	2	Corto plazo
19.76 a 25	1	Inmediata

Cómo		
Intervalo	Prioridad	Intervención
8 a 9.75	4	Largo plazo
9.76 a 11.5	3	Mediano plazo
11.51 a 13.25	2	Corto plazo
13.26 a 55	1	Inmediata

Inmediatamente se lanza el producto, corto plazo a un año, mediano plazo a 3 años, largo plazo a más de 3 años.

		¿CÓMO? REQUERIMIENTOS TÉCNICOS												QUÉS?	
REQUERIMIENTOS DE LA CIUDADANÍA		Bases de datos	Campañas de mercadeo	Consolidación información potenciales usuarios	Sede específica para la atención al público	Diseño factura	Contratar firma de mensajería	Diseñar página web	Instalar línea 9800	Diseño de pruebas para determinar porcentaje de errores	Formar fuerza de ventas	Seleccionar atención en ventanilla basado en competencias	Definir rango de costos por buen uso	rango	prioridad
PRESTACIÓN DEL SERVICIO	Facilidad de atención		○		□	○	△	□	□		△	□		18	2
	Amabilidad		□		□	○	○	□	□	□	□	□		23	1
	Oportunidad en la atención	○	□	○	□	○	○	□	□	□	□	□		25	1
	Instalaciones agradables		□		□							□		9	4
	Confiability de la prestación del servicio	○		○		○	○			□				7	4
	Línea 9800	○		○		○		○	□					7	4
	Quejas por internet	○		○		○		□	○					7	4
	Servicio post-venta		□								□	○		7	4
COSTOS	Costos razonables		△										□	4	4
	Premios por buen uso		□										□	6	4
	Entrega oportuna facturación	○		○		□	□	○		○			□	13	3
		□		□		□		○					□	13	3

- 7- Definidas las prioridades, construya una matriz triangular de correlaciones encima de los cómo. Su propósito fundamental es identificar cuáles cómo están contenidos en otros y cuáles están en conflicto.



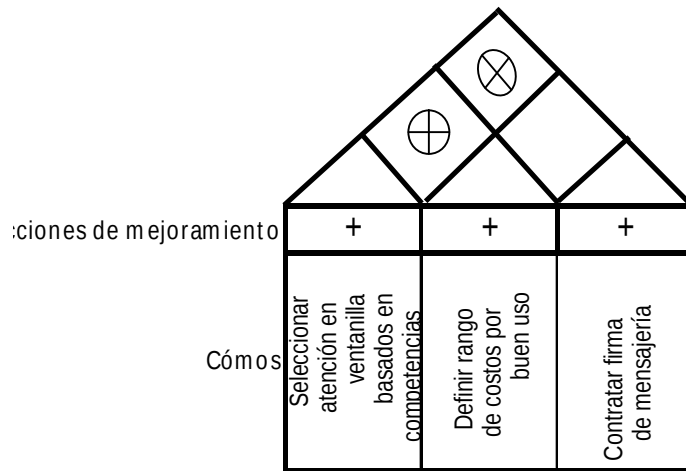
- 8- Construida la matriz, se debe formular la siguiente pregunta: ¿Qué correlación existe entre estos dos cómo?, para el efecto se establecen cuatro tipos de correlación:

	Fuerte positiva
	Positiva
	Negativa
	Fuerte Negativa

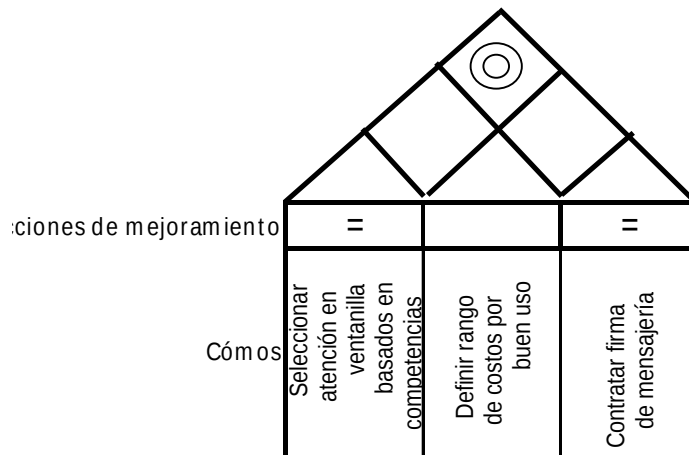
El producto de este análisis no es numérico, aún así, permite generar alertas y establecer acciones de mejoramiento, de modo tal que en el desarrollo de los requerimientos técnicos no se presenten inconvenientes. El resultado de este análisis puede generar tres tipos de acciones:

+	Emprender acciones de mejoramiento dentro del cómo
=	Esperar comportamiento del cómo para emprender acciones
-	No emprender acciones de mejoramiento del cómo

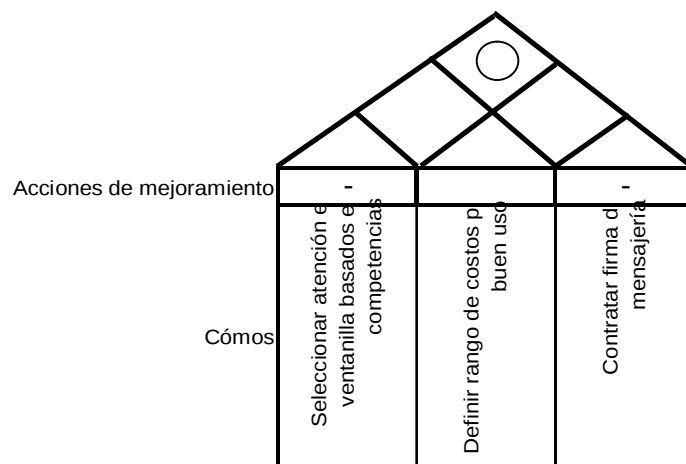
Cuando en el cruce de dos cómo se encuentren los símbolos referentes a las correlaciones *negativa* y *fuerte negativa*, en acciones de mejora se colocará un signo más (+):



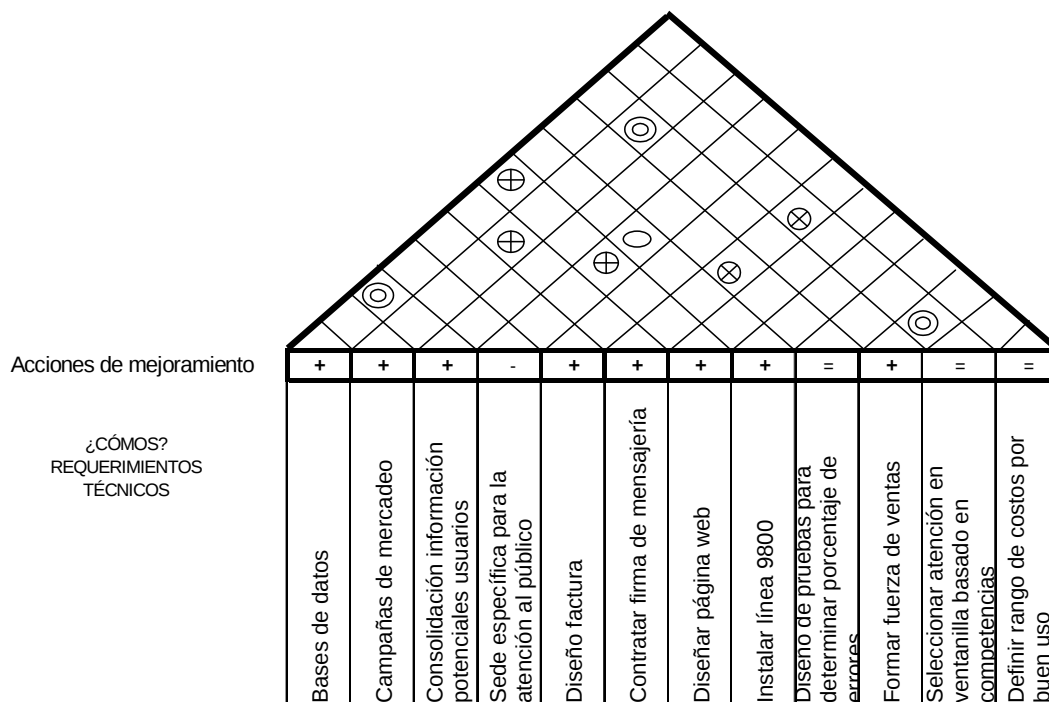
Cuando en el cruce de dos cómo se encuentre como símbolo el referente a la correlación positiva se colocará un signo igual (=) en acciones de mejoramiento:



Cuando en el cruce de dos cómo se encuentre el símbolo referente a la correlación *fuerte positiva* se colocará un signo menos (-) en acciones de mejoramiento:



El resultado de este cruce de cómo es el siguiente:

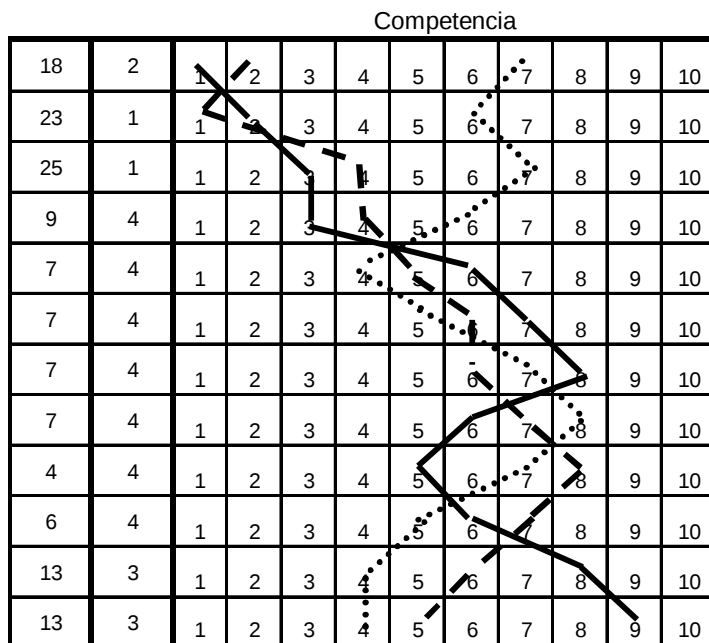


9- Definidos los cómo, se deben establecer los cuántos, entendidos como las metas de cada uno de los cómo.

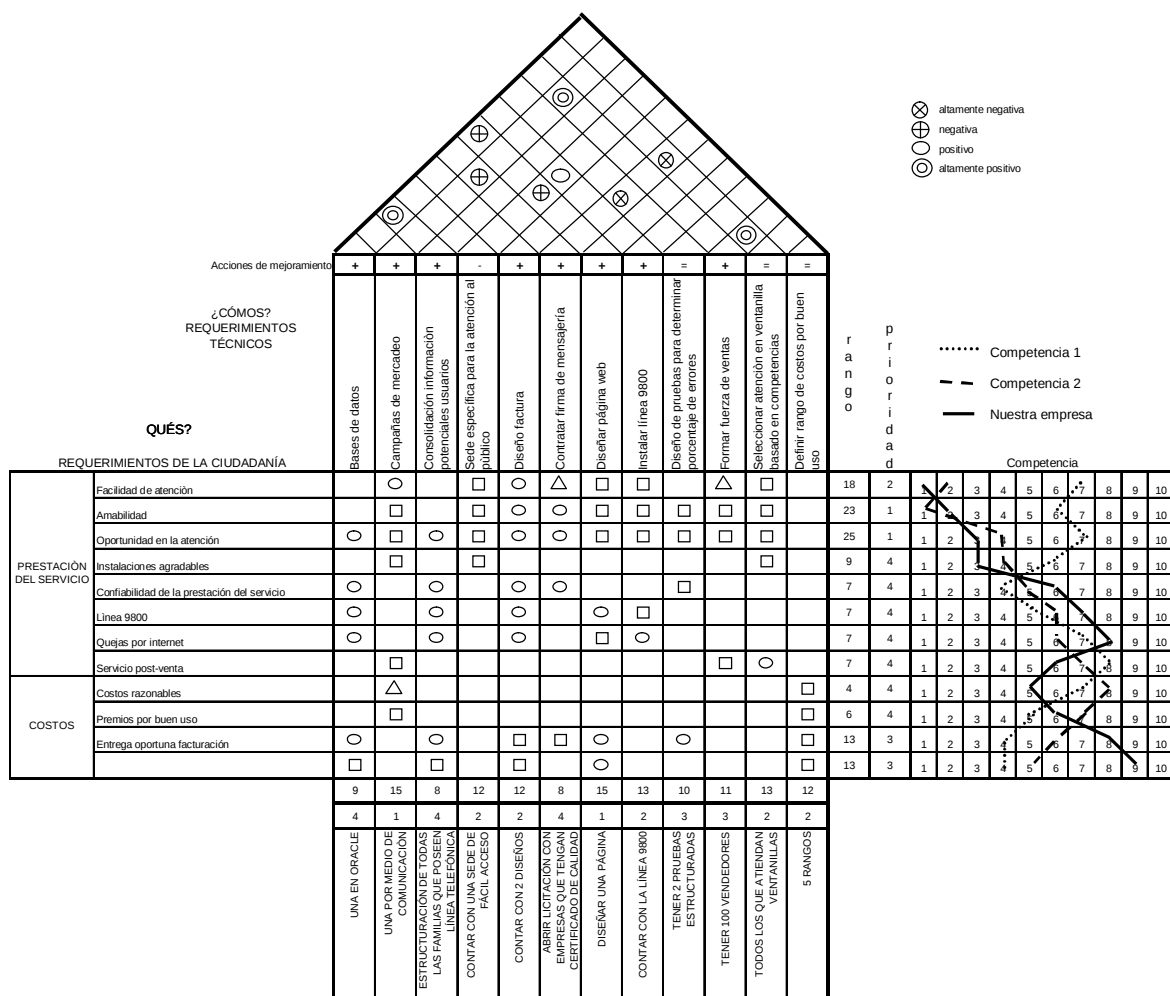
9	15	8	12	12	8	15	13	10	11	13	12
4	1	4	2	2	4	1	2	3	3	2	2
UNA EN ORACLE	UNA POR MEDIO DE COMUNICACIÓN	ESTRUCTURACIÓN DE TODAS LAS FAMILIAS QUE POSEEN LÍNEA TELEFÓNICA	CONTAR CON UNA SEDE DE FÁCIL ACCESO	CONTAR CON 2 DISEÑOS	ABRIR LICITACIÓN CON EMPRESAS QUE TENGAN CERTIFICADO DE CALIDAD	DISEÑAR UNA PÁGINA	CONTAR CON LA LÍNEA 9800	TENER 2 PRUEBAS ESTRUCTURADAS	TENER 100 VENDEDORES	TODOS LOS QUE ATIENDAN VENTANILLAS	5 RANGOS

10- El QFD finaliza con una matriz llamada *Matriz de referenciación competitiva*, cuyo propósito es mirar dónde se encuentra la competencia con respecto a las necesidades de los usuarios. Los resultados se grafican en una escala previamente establecida.

..... Competencia 1
 - - - Competencia 2
 — Nuestra empresa



El resultado de una QFD es el siguiente:



Esta herramienta puede ser utilizada en el diseño de procesos, además se le pueden incluir elementos adicionales como metas, expectativas, etc.

3.6 FLUJOGRAMA

También llamado diagramación lógica o diagrama de flujo, consiste en una representación gráfica, lógica y secuencial de actividades que conforman un proceso, mediante pasos que ejecuta cada área o dependencia que interviene en él.

Existen varios tipos de flujogramas, se destacan:

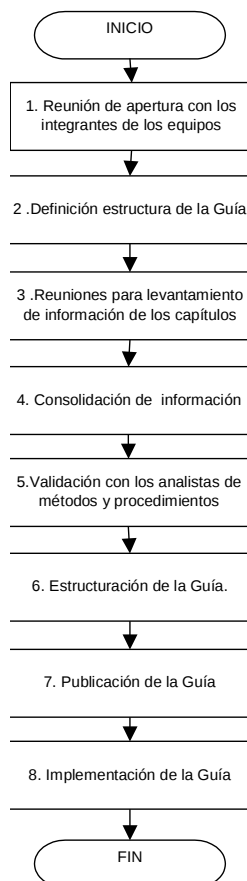
◆ Diagrama de bloque

Conocido también como *diagrama de flujo de bloque*. Es utilizado con frecuencia para simplificar procesos complejos, ya que permite tener de manera rápida una visión general de su contenido.

Básicamente centra su diagramación en dos símbolos:

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Inicio - Fin
	Operación

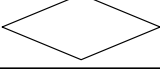
Para conocer su estructura básica se tomará el siguiente ejemplo: el proceso de diseño e implementación de la *Guía distrital de procesos y procedimientos*



Puede utilizarlo para la descripción de tareas sencillas.

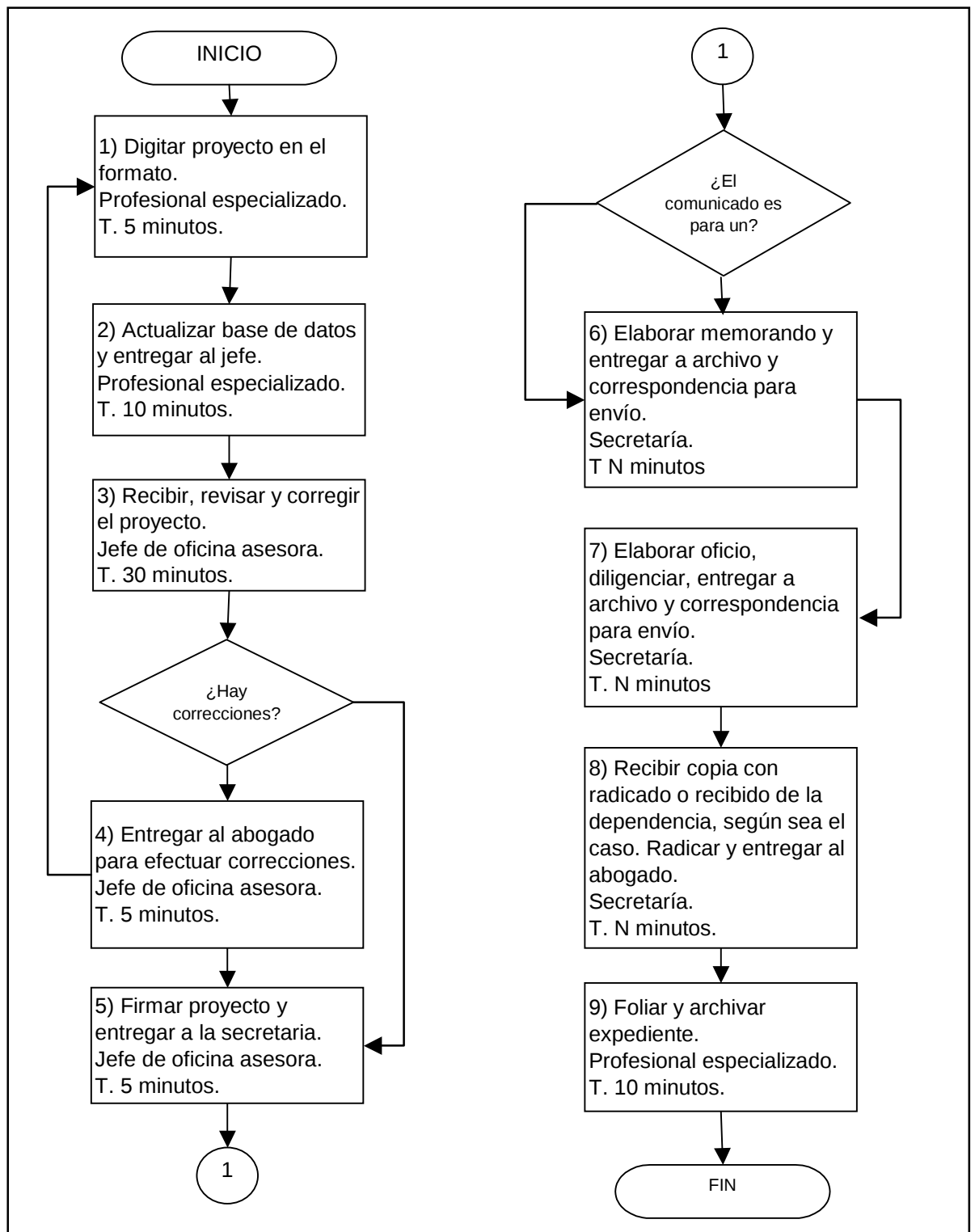
Diagrama de flujo estándar ANSI (American National Standards Institute)

Comparado con el diagrama de bloque, el de flujo presenta con mayor detalle y complejidad las actividades que conforman un proceso. Utiliza los siguientes símbolos:

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Operación: se simboliza con el rectángulo. Dentro de éste se describe la actividad, el responsable y el tiempo empleado.
	Dirección del flujo: se utiliza una flecha para indicar la dirección de la actividad dentro del proceso.
	Decisión: se utiliza dentro del proceso cuando hay que tomar una decisión "sí" o "no".
	Conector: se utiliza en el diagrama de flujo con el fin de indicar la continuación del mismo. Dentro se coloca una letra o número para indicar el siguiente paso o conexión.
	Límites: se emplea para indicar el inicio o final del proceso.

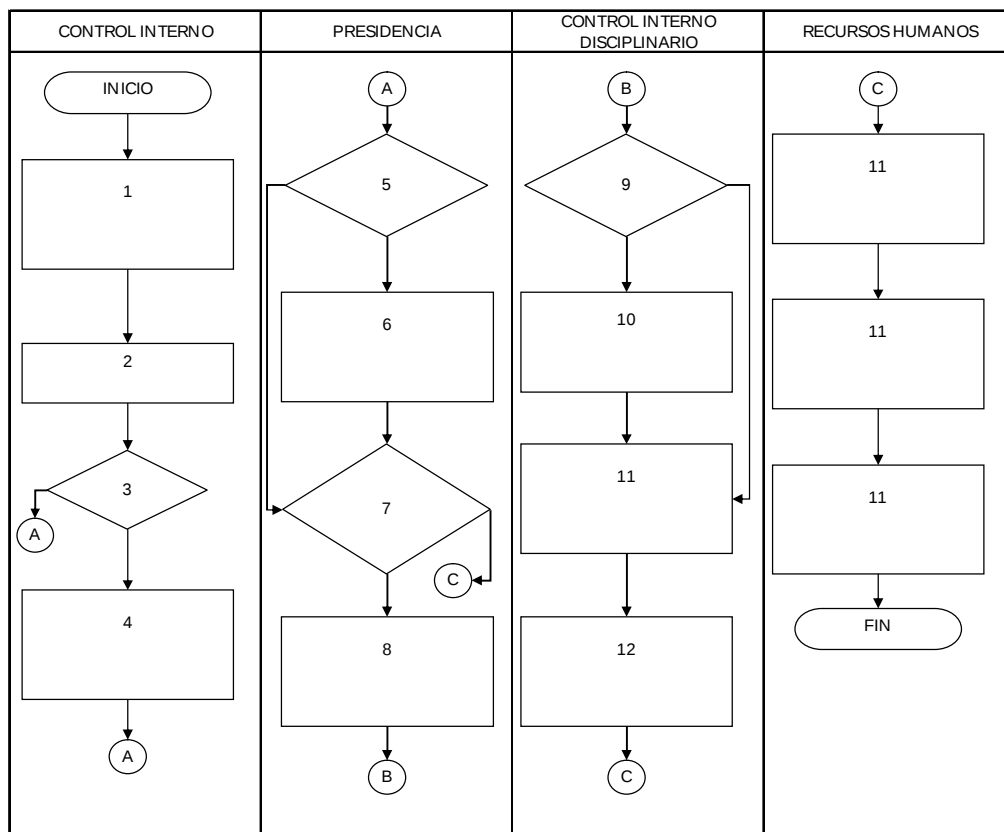
Ejemplo:

Ver gráfica del diagrama de flujo estándar ANSI
(American National Standards Institute):



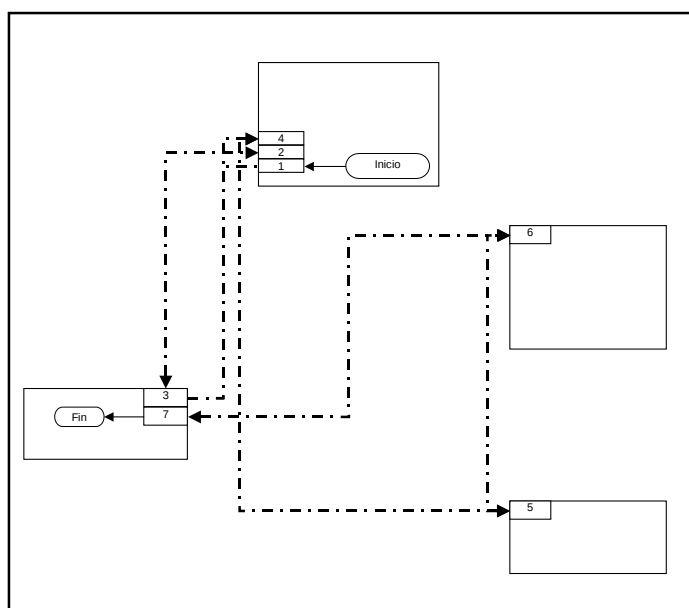
♦ Diagrama de flujo funcional

Utilizado para graficar un proceso en el que intervienen más de dos áreas o dependencias, como se observa en la siguiente gráfica.



◆ Diagrama de flujo geográfico

Esta herramienta de representación gráfica de procesos es útil para evaluar flujos de documentación y áreas congestionadas que presenten cuellos de botella, lo que hace posible reducir desplazamientos inoficiosos y desembotellamientos de actividades en una misma área. Ver la siguiente gráfica.



Independientemente del tipo de flujograma utilizado, su construcción demanda principios generales, los cuales se relacionan a continuación:

1. Identifique el proceso objeto de análisis.
2. Estructure las actividades del proceso mediante dinámicas grupales (lluvia de ideas).
3. Identifique responsables y tiempo por actividad.
4. Seleccione el tipo de flujograma por utilizar (se recomienda que se utilice el diagrama funcional si en el proceso participa más de un área).
5. Determine el inicio y el final del proceso.
6. Utilice flechas como líneas de conexión entre las actividades.

Se recomienda escribir, dentro de los símbolos que denotan una actividad, por lo menos, la siguiente información:

Actividad:

Responsable:

Tiempo:

En los textos que van dentro de los símbolos utilice verbos en infinitivo (aprobar, devolver, revisar) para describir las actividades.

Existe una inmensa gama de símbolos utilizados en los flujogramas. Sin embargo, recuerde que lo importante no es la utilización de los símbolos, lo relevante es la forma lógica en que se diseñan.

3.7 Otras herramientas

Para el diseño y el mejoramiento de procesos y de procedimientos también se usan otros instrumentos.

♦ Diagrama de Flechas:

Conjunto de símbolos contenidos dentro de un modelo de redes, cuyo propósito es, por un lado, establecer un orden lógico y, por el otro, mostrar la dependencia recíproca de las actividades que deben ejecutarse.

♦ Diagrama matricial:

Se utiliza para identificar niveles de relación o incidencia entre dos o más causas.

♦ Diagrama de árbol:

Llamado también diagrama sistemático. Su propósito fundamental es solucionar problemas determinando de manera encadenada medios y objetivos.

V PROCESOS DE INSTITUCIONALIZACIÓN

INSTITUCIONALIZACION DEL DISEÑO Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Usualmente se considera que el diseño y el mejoramiento de procesos es un tema poco importante, aburridor, que es responsabilidad de unos pocos o, simplemente, que no tiene que ver con la gestión de las entidades. Con el ánimo de cambiar esta percepción se han definido normas orientadas a la estimulación del trabajo de procesos, entre las que se destacan la Ley 489 de 1998 sobre la organización y funcionamiento de las entidades de orden nacional que buscan estimular las mejores prácticas en las entidades públicas a través, entre otros, del Banco de éxitos. Así mismo, la Ley 433 de 1998 mediante el decreto ley 1567 de 1998 y el decreto 1572 de 1998 establecieron programas de incentivos, orientados a estimular la excelencia de equipos de trabajo. Tales programas se pueden usar para generar verdaderas políticas de diseño de procesos y procedimientos en las entidades.

Algunas entidades distritales aplicaron estas disposiciones legales e institucionalizaron, dentro del programa de incentivos, planes de mejoramiento de procesos, cuyo objetivo se centra en la promoción de mejores prácticas y el rediseño de métodos de trabajo por parte de quienes más conocen la gestión en cada una de las entidades, a saber, los servidores públicos. Para realizar un programa se recomienda cumplir de forma secuencial con las siguientes fases:

- 1- **Estructuración del programa:** de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 34 del Decreto 1567 de 1998 el jefe de cada entidad deberá adoptar y desarrollar internamente planes anuales de incentivos institucionales se debe estructurar un acto administrativo que establezca, entre otros programas, la conformación de grupos de trabajo. Este elemento servirá de herramienta para introducir el componente de procesos y procedimientos a través de la creación de equipos de mejoramiento. El mencionado acto administrativo también debe establecer un comité de incentivos cuyas funciones se orienten al establecimiento de los procedimientos.
- 2- **Divulgación del plan:** según lo establecido anteriormente, dentro del plan de incentivos surge el programa de equipos de mejoramiento de procesos, el cual debe ser comunicado a todos los servidores públicos de la entidad.
- 3- **Puesta en marcha:** un equipo de mejoramiento debe constituirse con un mínimo de cinco servidores públicos. Se recomienda que por lo menos uno de ellos sea de carrera administrativa.

Los equipos constituidos centrarán sus esfuerzos en desarrollar acciones de mejoramiento en procesos que pueden ser propuestos por ellos o por el comité de incentivos. Independientemente del tema seleccionado, el equipo presentará un informe de proyecto en donde se defina alcance, objetivos, métodos y cronograma de trabajo; aspectos que serán evaluados por el comité en exposiciones periódicas.

Dependiendo de los resultados obtenidos, al final del programa se establecerán los equipos ganadores, los cuales se harán acreedores a los incentivos que se hallan definido (independientemente de los resultados obtenidos). Este es un instrumento que permite involucrar a todos los integrantes de la organización.

Para que este programa de incentivos genere efectos positivos, es recomendable que:

- A través de las áreas de planeación se capaciten los integrantes de los equipos en técnicas de diseño y mejoramiento de procesos.
- Se establezca una metodología de evaluación de los resultados.
- Todos los resultados positivos sean mantenidos, esto primará en el proceso de evaluación.
- La premiación se haga en un acto público, destacando la participación de los integrantes de todos los equipos. Esto estimulará la participación futura.
- Cuando un proceso no haya logrado la totalidad de los resultados esperados, estos deben ser retomados a través de las áreas de planeación.

GLOSARIO

Acción: toma de medidas correctivas con respecto a un proceso, para mejorarlo, normalizarlo y para definir nuevos planes que permitan su mejoramiento continuo.

Actividad: conjunto de tareas realizadas en un proceso. La suma de actividades coherentes y ordenadas que permiten obtener un elemento, un subproducto o un producto. Representa el grado de acción y de transformación requerido para administrar los recursos dentro de un proceso.

Actividad económica: conjunto de ayudas financieras orientadas a la realización de las actividades.

Administración: conjunto de prácticas que se orientan al cumplimiento de los objetivos organizacionales, con el esfuerzo humano y la coordinación institucional

Ambiente de trabajo: conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo. Cliente, organización o persona que recibe un producto.

Benchmarking: metodología utilizada por equipos de mejora para identificar y analizar prácticas ejemplares de otras entidades y adaptarlas a las condiciones de su propio entorno. Técnica administrativa que consiste en un proceso continuo y sistemático que tiene como propósito evaluar y comparar productos, servicios y procesos de trabajo de las instituciones que son reconocidas como líderes, con el propósito de mejorar.

Benchmarking competitivo: se realiza con las instituciones de la competencia en todos los procesos de producción y de apoyo.

Benchmarking genérico: se realiza con funciones que son similares en otras instituciones y que no hacen parte esencial de la producción (personal, logística, información).

Benchmarking interno: se realiza dentro de la propia institución, en procesos o actividades similares (sistemas: contables, informáticos y de producción de mercadeo).

Cadena de valor: conjunto de procesos que hacen parte de un megaproceso, en el que un paso se alimenta del anterior y nutre al siguiente, es decir, todos están ligados.

Calidad: características y requisitos específicos exigidos por el ciudadano en los servicios de atención. Término utilizado para describir las características de un producto o servicio. Estas características deben ser medibles en términos cualitativos y cuantitativos. Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Capacidad: aptitud de una organización, sistema o proceso para generar un producto que cumpla con los requisitos definidos.

Característica: rasgo diferenciador.

Característica de la calidad: característica inherente de un producto, proceso o sistema relacionada con el requisito.

Cartas de control: herramienta de control del comportamiento de un proceso a través del tiempo, por medio de mediciones periódicas (promedios, rangos o desviaciones típicas).

Cliente: organización o persona que recibe un producto o servicio.

Competencias: conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que se expresan por medio de comportamientos.

Comunicación: proceso interactivo por medio del cual se transmiten ideas, mensajes, motivaciones, sentimientos, deseos, inquietudes y pensamientos, entre personas a través de canales diversos.

Conformidad: cumplimiento de un requisito.

Control: sistema para la regulación de procesos dentro de un rango preestablecido, con el que se busca alcanzar los objetivos propuestos.

Copia controlada: son aquellos documentos y registros vigentes que registran la manera de realizar y dejar evidencia de un proceso.

Copia no controlada: son aquellos documentos y registros de los cuales no se tiene control.

Costos: valor directo e indirecto acumulado por las diferentes actividades realizadas por la entidad con el objetivo de producir o prestar un servicio.

Couching: estrategia para la generación de un nuevo modelo gerencial cuyo potencial radica en generar visiones diversas y trabajar sobre competencias no convergentes.

Criterios de calidad: instrumentos de medida utilizados en las evaluaciones de calidad, con los que se especifican las condiciones deseables más relevantes que debe cumplir un determinado aspecto de la atención, para que pueda ser considerada de calidad.

Cuantitativo: representación de los hechos, personas u objetos susceptibles de ser medidos.

Cualitativo: características de las variables no evaluables en términos de cantidad.

Cuerpo profesional: aquel constituido por uno o varios funcionarios que desarrollan un conjunto de tareas y actividades permanentes, similares, organizadas, sistemáticas y reconocidas que hacen parte del trabajo asignado dentro de un Equipo Transversal.

Defecto: incumplimiento de un requisito asociado a un uso previsto especificado.

Diagrama de afinidad: método que usa la afinidad entre palabras relacionadas con el asunto bajo análisis, de manera parcial o gradual, con el fin de entender sistemáticamente la estructura del problema.

Diagrama de árbol: el diagrama de árbol o sistemático es una técnica que permite obtener una visión de conjunto de los medios necesarios para alcanzar una meta o resolver un problema. Un diagrama de árbol es una representación gráfica de un experimento que consta de pasos, cada uno de los cuales tiene un número finito de maneras de ser llevado a cabo.

Diagrama de causa-efecto: (Espina de pescado) método esquemático que determina las causas básicas de un problema específico.

Diagrama de dispersión: gráfico usado para establecer la relación dada entre dos tipos de características. Correlación entre varias causas que ocasionan un efecto. Es un complemento del diagrama de paretto.

Diagrama de flujo: representación gráfica de un proceso o procedimiento que permite la observación sistemática de su ejecución. Muestra la dinámica y la lógica de la secuencia de trabajo.

Diagrama de lluvia de ideas: técnica de grupo para estimular la generación de ideas nuevas en un ambiente de tranquilidad.

Diagrama de paretto: (20-80; 80-20) herramienta que se aplica para la identificación de las pocas variables que causan la mayor parte de los problemas dentro de un proceso.

Diagrama de radar: herramienta de utilidad para mostrar visualmente la variación entre el estado actual y el estado ideal.

Diagrama de relaciones: método de introducción lógica que permite aclarar las causas y sus relaciones para identificar, confirmar y seleccionar las causas originales más importantes que afectan un problema de análisis. Es una herramienta que ayuda a visualizar la relación lógica que existe entre una serie de problemas, actividades o departamentos encadenados como causas y efectos.

Documento: texto que sirve como medio de soporte de un proceso o procedimiento.

Documento digital: documento en formato digitalizado, que permite su transmisión a través de redes de datos y su publicación en ordenadores.

DOFA: (Debilidades ñ Oportunidades ñ Fortalezas ñ Amenazas):

áreas de identificación y análisis en las etapas de planificación estratégica, las cuales describen el entorno que influye en la organización y en su propia capacidad.

Eficacia: logro de los objetivos establecidos. Capacidad de producir resultados que guarden relación con los objetivos y metas de la organización en un período determinado.

Eficiencia: uso racional de los recursos disponibles en el levantamiento de los objetivos propuestos. Relación entre el valor agregado real de un servicio programa y su costo de producción. Maximización de los insumos empleados para generar productos o servicios.

Efectividad: medida del impacto de los objetivos. Es el resultado de la eficacia y la eficiencia. Relación entre el valor agregado de un servicio o programa dentro del sistema operativo y su impacto potencial. Capacidad para producir resultados esperados con el uso óptimo de los recursos.

E -learning: consiste en la implementación de cursos con la aplicación amplia de procesos pedagógicos basados en sistemas electrónicos. Incluye la formación de una o varias de las siguientes herramientas: on line, aulas virtuales y materiales didácticos en soporte multimedia, así como intercambio de contenidos a través de Internet, redes y satélites.

Ejecución: consiste en la dirección y organización de la institución para lograr el buen cumplimiento del objetivo.

Empowerment: potenciación o empoderamiento que se da al delegar poder y autoridad a los subordinados y al conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

Entrenamiento: proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos.

Equipo de medición: instrumentos necesarios para llevar a cabo un proceso de medición. Entre estos encontramos software, patrones de medición, materiales de referencia, equipos auxiliares a una combinación entre ellos.

Equipo transversal del D.C.: grupo de servidores públicos que pertenecen a una misma área de apoyo de las diferentes entidades del Distrito Capital.

Estándares: grado de cumplimiento exigible a un criterio fijado antes de realizar la evaluación.

ETs: Equipos Transversales.

Evaluación: proceso utilizado para verificar y medir el impacto de los procesos sobre la base del cumplimiento de objetivos preestablecidos y las características de productos y servicios. La evaluación no se realiza sólo sobre el resultado final obtenido, sino también sobre el proceso utilizado. Estimar, apreciar o calcular las consecuencias técnicas, sociales, económicas, éticas y legales derivadas del uso de las tecnologías, entendidas en el más amplio sentido (organización, conocimiento, tecnologías de información, etc.). Señalará las ventajas y desventajas del uso de las tecnologías a mediano y largo plazo.

Evaluación durante: proceso utilizado para verificar y medir el impacto de los procesos sobre la base de cumplimiento de objetivos preestablecidos y las características de productos y servicios. La evaluación se realiza sobre el proceso utilizado.

Evaluación ex ante: proceso utilizado para verificar y medir el impacto de los procesos sobre la base de cumplimiento de objetivos preestablecidos y las características de productos y servicios. La evaluación se realiza antes de obtener el resultado final.

Evaluación expost: proceso utilizado para verificar y medir el impacto de los procesos sobre la base de cumplimiento de objetivos preestablecidos y las características de productos y servicios. La evaluación se aplica sobre el resultado final.

Evaluación prospectiva: proceso utilizado para verificar y medir el impacto de los procesos sobre la base de cumplimiento de objetivos preestablecidos y las características de productos y servicios. La evaluación se realiza con el fin de explotar o predecir el futuro basándose en indicios actuales.

Evidencia objetiva: datos que respaldan la existencia o veracidad de algo.

Factor crítico de éxito: componente que realiza muy bien la organización, lo que permite a los funcionarios alcanzar los objetivos y resultados que se proponen.

Formato: soporte que registra datos de manera estandarizada el cual, por lo general, contiene información fija escrita y espacio para información variable. El formato se convierte en un documento una vez que se anota en él la información variable en los respectivos espacios. El formato representa el vehículo de transmisión de datos e información organizacional más sencillo, claro, concreto y funcional; pues, permite ordenar, sistematizar y orientar el manejo de cualquier otro recurso en términos escritos. Además, cumple normativamente con la finalidad de constituirse en documento fuente para efectos legales o de consulta.

Función: responsabilidad en la organización para definir e implementar el Sistema de Gestión.

Gestión: conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos.

Gestión por procesos: implica utilizar los recursos globales del sistema para ponerlos al servicio del ciudadano en el momento adecuado. Esto con el fin de garantizarle una atención integral, continuada y personalizada por medio de servicios eficientes y de calidad que satisfagan sus necesidades y expectativas en materia distrital y dentro de un marco de viabilidad en el Sistema de Gestión.

Guía: pautas de actuación requeridas para solucionar un problema. Son evaluadas por evidencias científicas, por expertos o por consensos profesionales.

Histogramas de frecuencia: técnica que consiste en aplicar, en primera instancia, un proceso de reparto y ordenamiento llamado *tabla de frecuencias*, para buscar los valores máximos y mínimos. Se calcula la amplitud o rango, se determina el número de clases o intervalos y, luego, se calcula la amplitud de los últimos. Posteriormente se hallan los límites superior e inferior.

Hoshing Kanri: define un modo de gestión empresarial coherente y participativo. Muchas empresas lo utilizan como metodología básica de gestión de cambio.

Indicadores: son instrumentos que expresan de manera cuantitativa el comportamiento de las variables o de los atributos de un producto.

Indicadores de procesos: son de cuatro clases: eficiencia, eficacia, efectividad y equidad.

Indicadores de gestión: expresan de manera cuantitativa el comportamiento de las variables y de los atributos de un producto o servicio. Herramienta que permite calcular el logro de los objetivos.

Inducción: proceso dirigido a iniciar al empleado en su integración a la cultura organizacional, el cual se lleva a cabo durante los cuatro meses siguientes a su vinculación.

Información: datos que poseen significado.

Intranet: herramienta de comunicación exclusivamente interna que se visualiza a través de una red de computadoras y que permite difundir todo tipo de información, en cualquier formato.

ISO 9000 (International Standards Organization): conjunto de normas que certifican que una organización dispone de un sistema de calidad acorde con una serie de requerimientos y recomendaciones definidos por la misma.

Lista de chequeo: elemento auxiliar en la recopilación y análisis de la información. Básicamente es un formato que le facilita a una persona levantar datos de forma ordenada y de acuerdo con el estándar que requiera el análisis

que lleve a cabo. Es un formato preimpreso en el cual aparecen los ítems que se van a registrar, de tal manera que los datos puedan recogerse fácil y concisamente.

Macroprocesos: descripción global de procesos que encierra un conjunto de éstos, los cuales están relacionados directamente con las áreas misionales de la entidad.

Manual: herramienta o instrumento de una entidad que recoge de manera didáctica lo más sustancial de una materia para facilitar su comprensión. Orienta y dirige a quien lo consulta, en la realización o el manejo.

Manual de procesos: se define como una publicación diseñada a partir de la identificación de los procesos y procedimientos. En ella se referencia el conjunto de procesos y procedimientos de transformación, la relación y la descripción detalladas de actividades o tareas por las cuales se genera cada proceso de transformación, y se representan de forma clara las relaciones existentes por áreas funcionales de la entidad, según los productos generados por las mismas.

Mapas conceptuales: son representaciones visuales u organizaciones gráficas de las posibles relaciones que entrelazan o se deducen de un concepto o de las interacciones o complementaciones existentes entre diversos conceptos o estructuras mentales.

Mapa de procesos: tabla que recoge ordenadamente todos los procesos. Modelo gráfico de aquellos procesos relacionados con la entidad y que apuntan a la obtención de los productos o servicios.

Medición: determinación de una cantidad al compararla con otra, previamente determinada y aceptada.

Mejoramiento: paso de una situación actual A a una situación mejorada B.

Mejora continua: actitud y disciplina que resulta de la idea de que todo se puede mejorar y de que este trabajo nunca termina.

Meta: indica el número de productos o servicios esperados. Se especifica en unidades, no en porcentajes.

Método: camino para seguir, mediante una serie de operaciones y reglas prefijadas de antemano y aptas para alcanzar el resultado propuesto.

Métodos estadísticos de medición de procesos: herramienta para evaluar continuamente el estado de calidad en cada instante del proceso, tomar acciones correctivas, prevenir la generación de productos defectuosos y aumentar la productividad.

Misión: es la razón de ser o el deber ser de la institución, el saber por dónde va. Debe ser difundida y compartida por todos y sirve para orientar las acciones por desarrollar. Propósito de la organización o del equipo de mejora.

No-conformidad: incumplimiento de un requisito.

Objetivo: es el propósito de los productos o servicios, es decir, el punto a donde se quiere llegar (cliente, sociedad, ciudadano, institución).

Objetivos estratégicos: tienen una cobertura total de la organización, están dados a largo plazo y generan los objetivos tácticos (dirección).

Objetivos generales: (sociales e institucionales): solución a las necesidades, deseos y demandas de la sociedad o de la institución.

Objetivos operativos: tienen una cobertura limitada de la organización y están dados a corto plazo (ejecución y control).

Objetivos tácticos: tienen una cobertura parcial de la organización, están dados a mediano plazo y generan los objetivos operativos (organización y coordinación).

Operación: es el trabajo que se realiza o se ejecuta. Es un conjunto de actividades realizadas.

Organización: conjunto de personas e instalaciones con disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones. Estructura de la organización. Disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal. Infraestructura. Sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una organización.

Plan: conjunto de programas para alcanzar los objetivos generales.

Plan de calidad: instrumento que normaliza y fija las directrices generales de la organización de la calidad de los servicios que se proveen a los clientes o usuarios. Documento que especifica qué procedimientos y recursos asociados deben aplicarse, quién debe hacerlo y cuándo deben aplicarse a un proyecto, proceso, producto o contrato específico.

Planeación: conjunto de procesos de identificación del diagnóstico interno y externo. Definición de la misión, la visión y los objetivos de la institución, al igual que los mecanismos para alcanzarlos y los recursos necesarios para ello.

PEVA (PDCA): Planear- Ejecutar- Verificar- Actuar (Plan- Do- Check- Act). Rueda de actividades interminables que lleva hacia la mejora continua.

Planificación estratégica: proceso que permite a una organización definir su misión, describir su entorno, identificar sus principales claves estratégicas y elaborar planes de actuación.

P.E.R.T.: Program Evaluation and Review Technique. Es un instrumento diseñado especialmente para la dirección, que permite planificar, programar y controlar los recursos de que se dispone, con el fin de obtener los resultados deseados.

Presupuesto: recursos que se esperan utilizar para la obtención de los objetivos, para lograr una buena gestión.

Procedimiento: conjunto de actividades, ampliamente vinculadas y cronológicamente dispuestas, realizadas al interior de la entidad y dirigidas a precisar la forma de hacer algo, incluidos el qué, el cómo y el a quién corresponde el desarrollo de la tarea. Forma de ejecutar el proceso. Es la información suministrada para que se desarrolle el proceso.

Proceso: conjunto de actividades, etapas o fases mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados que agregan valor a un insumo y que contribuyen a la satisfacción de una necesidad manifestada por los componentes corporativos y el entorno.

Proceso administrativo: ciclo en el que intervienen variables como planeación, ejecución, control y acción, para el logro de los objetivos estratégicos de la institución.

Proceso de calificación: método para demostrar la capacidad de cumplir los requisitos especificados. Actividad emprendida para asegurar la convivencia, adecuación y eficacia del tema objeto de la revisión, para alcanzar los objetivos establecidos.

Producto: bien o servicio que presta un beneficio.

Producto resultado de un proceso. transformación ordenada, secuencial y sistemática de los insumos en productos. Secuencia de actividades en la que intervienen personas, espacios y medios que, organizados de forma lógica y planificada, nos llevan a conseguir el resultado deseado.

Programa: conjunto de proyectos necesarios y suficientes para el logro de los objetivos específicos.

Programa de fortalecimiento: actividades y eventos educativos, puntuales y concretos que obedecen a cambios en la legislación, los procesos y procedimientos de trabajo, el entorno económico y fiscal, y los avances tecnológicos, así como las circunstancias particulares del orden regional o local. Dentro de este programa se incluyen temas concretos sobre qué hacer con las áreas, los cuales son requeridos de forma urgente e inmediata para el cumplimiento de los objetivos misionales y estratégicos.

Programa de inducción: conjunto de acciones dirigidas a facilitar la adaptación e integración de los nuevos funcionarios a la entidad, así como la del servidor público trasladado a un nuevo puesto de trabajo. Esto sobre la

base del conocimiento y la comprensión de la cultura organizacional. Brinda un panorama general sobre la misión, la visión, los principios y valores fundamentales, y la estructura administrativa y jurídica de la institución; asimismo sobre el marco global, nacional e internacional dentro del cual se desarrolla la actividad de la entidad.

Programa de reinducción: busca facilitar la actuación permanente de los servidores públicos sobre los temas de conocimiento de la entidad, y sobre ética y servicio, sobre liderazgo institucional, así como sobre cambios significativos en las normas que estipulan la estructura orgánica y los procedimientos técnicos y administrativos institucionales.

Prospectiva: conjunto de actividades de observación, análisis y estudios realizadas con el fin de explotar o predecir el futuro. Se trata de explorar posibilidades futuras basándose en indicios actuales.

Proveedor: organización o persona que proporciona un producto. Parte, persona o grupo que tenga interés en el desempeño o éxito de una organización.

Proyecto: conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, costo y recurso. Tiende a obtener los productos para cada programa. Productos que dan soluciones concretas o específicas a una necesidad u oportunidad.

Punto de control: es el desarrollo de mecanismos o acciones que permiten conocer el avance o estado de un proceso o procedimiento, con el fin de lograr mantenerlo controlado. Estas acciones pueden incorporar insumos como documentos, personas, registros, firmas formatos, entre otros.

Q.F.D.: sistema estructurado que facilita el medio para identificar las necesidades y expectativas de los clientes (voz del cliente) y traducirlas al lenguaje de la organización, esto es, a requerimientos de calidad internos, desplegándolas en la etapa de planificación con la participación de todas las funciones que intervienen en el diseño y desarrollo del producto o servicio.

Recursos: insumos con los cuales se elaboran productos o servicios para lograr los objetivos propuestos.

Registro: documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

Reinducción: dirigido a reorientar la integración del empleado a la cultura organizacional, en virtud de los cambios producidos en cualquiera de los asuntos a los cuales se refieren sus objetivos.

Reingeniería: rediseño radical (en contraste con mejora incrementales) de procesos para aumentar la calidad y velocidad del servicio, a la vez que reducir

los costos. Normalmente estos cambios son consecuencia de la creación de las nuevas técnicas informáticas.

Retroalimentación: sistema de comunicación de doble vía entre el receptor y el emisor, para alterarla de alguna manera.

SAP: solución empresarial de software que permite a una compañía automatizar e integrar la mayoría de sus procesos, compartir datos y prácticas comunes en toda la empresa, producir y tener acceso a información en ambiente de tiempo real.

Satisfacción del cliente: percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

Sistema: conjunto de elementos mutuamente relacionados que se interrelacionan dinámicamente en busca de un objetivo común.

Sistema de gestión: sistema para establecer la política y los objetivos, así como el modo de lograrlos.

Sistema de gestión de la calidad: sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad. Política de la calidad. Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad, tal como son expresadas formalmente por la alta dirección. Objetivos de la calidad. Algo ambicionado o pretendido, relacionado con la calidad.

Subproducto: conjunto de elementos o partes que permiten obtener un producto.

Tarea: acción que una persona debe realizar de acuerdo con especificaciones y unos tiempos determinados para contribuir al normal desarrollo de un proceso.

Tema: fraccionamiento lógico y coherente del contenido de una lección en subtemas en sí mismos completos, concisos y relacionados de forma directa con el tema de una lección específica.

Trayectoria: capacidad para seguir en la historia la aplicación o la localización de todo aquello que está bajo consideración.

Validación: confirmación, mediante el suministro de evidencia objetiva, de que se han cumplido los requisitos para una utilización o aplicación específica prevista.

Valor agregado: son aquellas acciones estrictamente necesarias para generar el producto o servicio, que les interesan y representan valor tanto para los usuarios como para la entidad, orientada a satisfacer una necesidad.

Verificación: confirmación, mediante la aportación de evidencia objetiva, de que se han cumplido los requisitos especificados.

Vínculos: permiten visualizar las relaciones que un concepto, un párrafo o una imagen tienen con otros contenidos o informaciones relacionadas.

Visión: proyección hacia el futuro de una situación deseable.

BIBLIOGRAFÍA

Beltrán Jaramillo, Jesús Mauricio. *Indicadores de gestión, herramientas para lograr competitividad*. Santafé de Bogotá: 3R Editores, 1998

Domínguez Giraldo, Gerardo. *Indicadores de gestión, un enfoque sistemático*. Medellín: Biblioteca Jurídica Diké, 2001.

Caicedo, Carlos Hernán; Castañeda, Widberto y Pacheco, Juan Carlos. *Indicadores integrales de gestión*. Bogotá: McGraw Hill, 2002.

Organización Internacional Del Trabajo, OIT, *Introducción al estudio del trabajo*. México: Editorial Limusa, 2000.

Beal, George M.; Bohlen, Joe M. y Raudabaugh J. Neil. *Conducción y acción dinámica del grupo*. Buenos Aires: Kapeluzs, 1985.

Harrington, H James. *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Santafé de Bogotá: McGraw Hill Interamericana, S.A. 1992.

Morales Arrieta, Juan Antonio y Velándia Herrera, Néstor Fernando. *Salarios, estrategia y sistema salarial o de compensación*. Bogotá: McGraw Hill. 2000.

Mariño Navarrete, Hernando. *Planeación estratégica de la calidad total*. Bogota: Tercer Mundo Editores. 1996.

Cantú Delgado, Humberto. *Desarrollo de una cultura de calidad*. México: McGraw Hill Interamericana, S.A. 1997.

González Espinosa, Marvin Eduardo. *QFD, la función del despliegue de la calidad*. México: McGraw Hill Interamericana, S.A. 2000.

Kalenatic, Dusko. *Técnicas de planeación de redes*. Bogotá: Universidad Francisco José de Caldas, 1993.

Hammer, Michael y Champy, James. *Reingeniería*. Colombia: Carvajal, 1994.

Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. *Administración, una perspectiva global*. México: McGraw Hill Interamericana, S.A. 1999.

David, Fred R. *La Gerencia estratégica*. Bogotá: Legis, 1994.

Morales Arrieta, Juan Antonio y Velandia Herrera, Néstor Fernando. *Salarios, estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. Santafé de Bogotá: McGraw Hill Interamericana, S.A. 2000.

Imai, Masaari. *Cómo implementar el Kaizen en el sitio de trabajo ñ GEMBA*. Santafé de Bogotá. McGraw Hill, 1998.

Cane, Sheila. *Cómo triunfar a través de las personas*. Santafé de Bogotá: McGraw Hill, 2000.

Molano Camacho, Mauricio y Salazar Triviño, Gilberto. *Coaching en acción*. Bogotá: McGraw Hill Interamericana, S.A. 2001.

Gutiérrez, Mario. *Administrar para la calidad*. México: Limusa, 1992.

Hitosyhi, Kuma. *Herramientas estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad*. Barcelona: Norma, 1997.

Departamento Administrativo Del Servicio Civil. *Carrera Administrativa, Ley 443 de 1998 y Decretos Reglamentarios*. Santafé de Bogotá: Imprenta Distrital, 1998.

Fordyce, Jack K. *Manual para el estudio del trabajo: de las funciones a la reingeniería*. Bogotá: Fondo Educativo Interamericano, 1996.

Champy, James. *Reingeniería en la Gerencia: Cómo modificar el trabajo gerencial para rediseñar con Éxito*. Santafé de Bogotá: Norma, 1995.

Santos Grimaldos, Edilberto. *Planeación estratégica y Caicedo Benchmarking: herramientas de diagnóstico y prospección empresarial*. Bogotá: Carvajal, 1999.

Spendolini, Michael J. *Benchmarking*. Santafé de Bogotá: Norma, 1994.

Delgadillo, Maribel; Ochoa, Gloria Elena y Riaño Moncada, Carlos. *Elementos conceptuales básicos: manual para facilitadores y formadores*. Santafé de Bogotá: Fundación Antonio Restrepo Barco, 1997.

Estrada, María Victoria; González de Arenas, Carmenza y Riaño Moncada, Carlos. *La información, estrategia para el crecimiento de la organización: manual para la capacitación*. Santafé de Bogotá: Fundación Antonio Restrepo Barco, 1997.

Riveros Silva, Pablo Emilio. *Estructura del Sistema de Calidad*. Santafé de Bogotá: 2000.

ICONTEC: www.icontec.org.co

Biblioteca Luis Ángel Arango: www.banrep.gov.co