



**PROCESO
MEJORA E INNOVACIÓN**

**GUÍA PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE
PROCESOS**

G4.MI

01/08/2017

Versión 1

Página 1 de
14

INTRODUCCIÓN

Este documento ha sido elaborado para explicar de una manera simple y práctica la metodología de procesos, así como aplicar los conceptos requeridos para elaborar el plan de implementación de los procesos diseñados.

La guía está compuesta por cuatro capítulos:

Capítulo 1: Conceptos del Modelo de Procesos

Capítulo 2: ¿Qué es un Proceso?

Capítulo 3: ¿Qué es un Procedimiento?

Capítulo 4: La Organización con Enfoque Basado en Procesos,

Capítulo 5: Implementación de Procesos

En el Capítulo 1, podrá encontrar las principales definiciones empleadas en la metodología de procesos, entre éstas la explicación del Diseño Conceptual y el Diseño Detallado.

El Capítulo 2 profundiza en el concepto de proceso y los componentes de éste.

El capítulo 3 está diseñado para explicar lo que es un procedimiento y la notación empleada para documentarlo.

Capítulo 4 los conceptos para entender la importancia de los procesos en las organizaciones, así como los aspectos relacionados en el Capítulo 5 para llevar a cabo la labor más importante luego del diseño: “la implementación”.

Esta Guía fue desarrollada por la consultoría de Remolina Estrada para el ICBF.

Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

Cualquier copia impresa de este documento se considera como COPIA NO CONTROLADA.



BIENESTAR
FAMILIAR

PROCESO MEJORA E INNOVACIÓN

GUÍA PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS

G4.MI

01/08/2017

Versión 1

Página 2 de
14

1. **OBJETIVO.** Presentar los conceptos más relevantes en el diseño e implementación de procesos
2. **ALCANCE.** Nivel Nacional
3. **DEFINICIONES:**

Proceso: Conjunto de actividades de valor agregado que transforman insumos en bienes o servicios para la satisfacción del cliente

Procedimientos: Conjunto de actividades, secuenciales y de valor agregado que hacen parte de un proceso. Se identifican desde la caracterización del proceso (PHVM)

4. **DESARROLLO:**

CAPÍTULO 1: CONCEPTOS DEL MODELO DE PROCESOS

El Modelo de Procesos comprende la identificación y descripción de todos los procesos de la entidad, está compuesto por el Modelo Conceptual de Procesos y la Descripción Detallada de los Procesos.

Modelo Conceptual de Procesos: Definición del alcance e interrelación de los procesos que requiere una organización para apoyar su modelo operativo.

El Modelo Conceptual equivale al plano general de una casa que elabora un arquitecto en forma previa a la construcción de la misma.

Descripción Detallada de Procesos: Definición del objetivo, alcance, premisas, actividades, flujograma y documentos de referencia para los procedimientos que hacen parte de los procesos que requiere una organización para apoyar su modelo operativo.

El modelo conceptual de procesos está compuesto por el **Mapa de Procesos** y el conceptual de cada proceso; los procesos identificados se representan gráficamente en el Mapa de Procesos y se clasifican en tres: procesos de direccionamiento, misionales, apoyo y evaluación. Ejemplo.

Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!



**PROCESO
MEJORA E INNOVACIÓN**

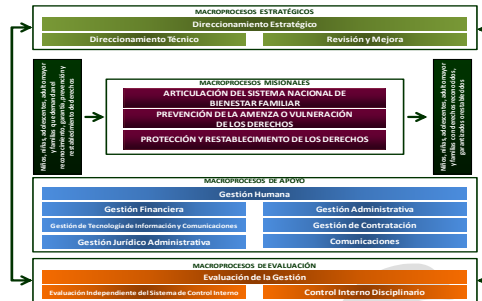
**GUÍA PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE
PROCESOS**

G4.MI

01/08/2017

Versión 1

Página 3 de
14



Procesos de Direccionamiento

Procesos que generan las directrices para el desarrollo de la organización y controlan el cumplimiento y el desempeño general de la misma. Ejemplo: Direccionamiento Estratégico,

Procesos Misionales

Procesos que contribuyen directamente al cumplimiento de los objetivos y a la razón de ser de entidad; su objetivo fundamental es entregar los servicios que el cliente o usuario requiere para satisfacer sus necesidades. Misionales o claves de la entidad Ejemplo: promoción y prevención


Procesos de Apoyo

Procesos que prestan soporte o brindan servicios a toda la Organización; no son la razón de ser de la empresa, sin embargo, sin ellos ésta no podría funcionar. Ejemplo: Gestión del Talento Humano, Gestión Financiera.

Procesos de Evaluación

Procesos que verifican los resultados y acciones previstas se cumplieron de conformidad con lo planeado Ejemplo: Evaluación independiente

Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	PROCESO MEJORA E INNOVACIÓN	G4.MI	01/08/2017
	GUÍA PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS	Versión 1	Página 4 de 14

La documentación de los procesos a nivel conceptual es de gran ayuda al momento de realizar el diseño detallado.

Esta documentación conceptual está compuesta por:

a. Descripción General por Proceso

La descripción general de cada uno de los procesos identificados contiene el objetivo y el alcance. La descripción facilita el entendimiento del modelo a través de la comprensión de la razón de ser y alcance de cada uno de sus componentes. Debe responder a las preguntas:

1. ¿Qué se hace?
2. ¿Cómo se hace?
3. ¿Para qué se hace?

Ejemplo:

Gestión del Talento Humano

Atraer, vincular o contratar y desarrollar al mejor talento humano, garantizando la aplicación de las normas que rigen a los colaboradores para lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales

b. Alcance

Síntesis de las principales actividades que se realizan en el proceso con el fin de obtener el producto deseado (actividad inicial, una o máximo dos intermedias y la actividad final).

b. Premisas por Proceso

Las premisas son los pilares o parámetros sobre los cuales se fundamenta el diseño de unos procesos. Si alguno de ellos no se materializa, la solución no se podrá implantar o no se darán los beneficios del concepto.

Las premisas se establecen para direccionar aspectos como:

- Enfoque o direccionamiento.
- Alcance e interrelación con otros procesos (zonas grises).
- Forma de seguimiento y evaluación de los resultados.

Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!



BIENESTAR
FAMILIAR

PROCESO MEJORA E INNOVACIÓN

GUÍA PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS

G4.MI

01/08/2017

Versión 1

Página 5 de
14

- Toma de decisiones.
- Uso de los recursos (tecnología, personas).
- Elementos que conforman la operación y sus principales funciones.

Ejemplos:

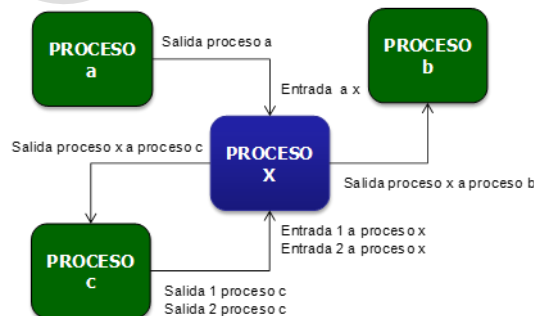
- El modelo de competencias y valores es la base alrededor de la cual se gestiona el recurso humano en la organización de forma integral, alineando los procedimientos involucrados.
- La gestión del recurso humano está alineada con la estrategia de la entidad
- Las áreas que participan en el proceso establecen y se acogen a los Acuerdos de Niveles de Servicio definidos para garantizar el desempeño y la transversalidad del proceso.
- El proceso de Mejora e innovación define los procesos y los roles y responsabilidades a partir del modelo de operación lo cual es insumo fundamental para la gestión del talento humano.

Diagramas de Interrelación


Son gráficas que indican las principales interacciones de un proceso con los demás procesos del modelo o con entes externos a la entidad.

Las interacciones están descritas en términos de las entradas y/o salidas que se generan durante su ejecución; éstas pueden ser unidireccionales o bidireccionales.

Ejemplo:



Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	PROCESO MEJORA E INNOVACIÓN GUÍA PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS	G4.MI	01/08/2017
		Versión 1	Página 6 de 14

d. Indicadores

Dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la ejecución y evolución de un proceso.

Al definir un indicador de proceso, es importante responder las siguientes preguntas:

¿Qué debemos medir?

¿En qué momento o con qué frecuencia?

¿Quién debe medir?

¿Cómo se debe medir?

¿Cómo se van a difundir los resultados?

¿Quién y con qué frecuencia va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

Los indicadores de proceso tienen las siguientes características:

- Se focalizan en el CÓMO el proceso es desarrollado.
- Miden qué tanto se está cumpliendo con el OBJETIVO planteado para el proceso.
- Todo Indicador de Proceso está vinculado a un Resultado. Debe tener un estándar para saber qué tanto nos estamos desviando de lo que se considera aceptable.
- Su construcción presupone conocer el inicio y el fin de los procesos y todas sus etapas.
- Los indicadores deben ser: Medibles, Confiables, Repetibles y servir para encontrar Responsabilidades.

Ejemplos:

- Porcentaje de servidores capacitados
- Porcentaje de avance en la implementación del Plan Estratégico de Gestión Humana.

Para la formulación de los indicadores tener en cuenta el procedimiento monitoreo y evaluación de la gestión.

e. Requerimientos Tecnológicos

Se refiere a los sistemas identificados que pueden soportar un proceso determinado, o las funcionalidades que se requiere emplear o desarrollar en un sistema de información, de forma que el proceso sea más eficiente.

Ejemplo:

Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!



**PROCESO
MEJORA E INNOVACIÓN**
**GUÍA PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE
PROCESOS**

G4.MI

01/08/2017

Versión 1

Página 7 de
14

SISTEMA DE INFORMACIÓN	SOPORTE REQUERIDO
Sistema de Información de Recursos Humanos	<ol style="list-style-type: none">1. Administrar la estructura organizacional y la planta.2. Administrar la información de los empleados de la organización; de planta y supernumerarios3. Asignar los empleados a la estructura4. Administrar las competencias requeridas en los diferentes cargos y el estado actual de las competencias de cada empleado5. Administrar los planes de mejoramiento de las competencias6. Administrar la Evaluación de la efectividad y el desarrollo de potencial7. Administrar la liquidación de la nómina integrándose con las evaluaciones de desempeño.8. Gestionar por autoservicio integrado a la intranet de la organización las solicitudes de vacaciones, certificados y demás trámites de RR.HH.

CAPÍTULO 2: ¿QUÉ ES UN PROCESO?


Que es un proceso

Conjunto de actividades secuenciales, mutuamente relacionadas o que interactúan, que transforman elementos de entrada, agregando valor para obtener un resultado o lograr su objetivo.

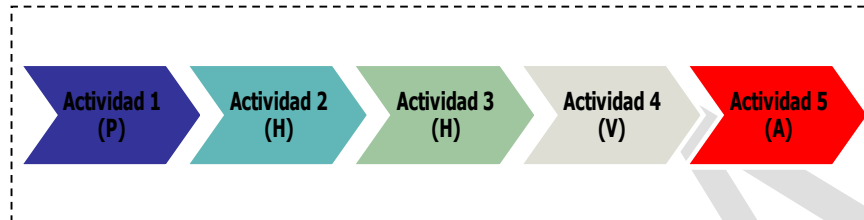
Cada proceso está compuesto por uno o varios procedimientos que interactúan entre sí, y utilizan los recursos de la entidad para proveer productos o servicios.



Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	PROCESO MEJORA E INNOVACIÓN	G4.MI	01/08/2017
	GUÍA PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS	Versión 1	Página 8 de 14

Cuando se realiza el análisis de procesos y se identifique la necesidad de modificar uno o de crearlo, es importante realizar el “Mapeo de Proceso”, donde se identifica el ciclo de valor del proceso.



Las actividades que se identifican cuando se realiza este ejercicio son normalmente los procedimientos de los cuales está compuesto el proceso, sin embargo, pueden existir actividades que no necesariamente son procedimientos.

Los procesos se documentan de la siguiente forma:

a. Identificación del Proceso


Para identificarlo, es necesario definir el nombre, quién es el Dueño y quiénes los responsables; adicionalmente, cada proceso cuenta con un código que le es asignado de acuerdo con los parámetros establecidos.

b. Descripción del Proceso

La descripción consta de:

1. **Objetivo:** El objetivo que fue identificado en el conceptual, donde se establece el qué, cómo y para qué.
2. **Alcance:** Limita el proceso, indicando donde inicia y donde termina.
3. **Alineación estratégica:** Identifica el objetivo institucional con el cual se encuentra relacionado el proceso.
4. **Ciclo del proceso:** En el que se identifican las actividades del proceso, con sus respectivas entradas y salidas y el proveedor o cliente según corresponda. Estas actividades se ubican dependiendo de la etapa del ciclo a la que correspondan: **P**lanear – **H**acer – **V**erificar – **M**ejorar; adicionalmente, cada una de las actividades del proceso tiene identificado si es de ejecución **N**acional, **R**egional o **Z**onal.
5. **Procedimientos / Lineamientos / Guías / Instructivos:** En este punto se referencia una “nota” en la caracterización *consulta de los procedimientos y documentos asociados al proceso en el listado maestro de documentos.*

Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	PROCESO MEJORA E INNOVACIÓN	G4.MI	01/08/2017
	GUÍA PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS	Versión 1	Página 9 de 14

6. Finalmente, se relaciona el control de cambios del proceso y quienes fueron los responsables de elaborar, revisar y aprobar el documento de proceso.

Esta documentación detallada de procesos se realiza de acuerdo con lo establecido en el procedimiento “Elaboración y Control de Documentos” del Sistema integrado de gestión, empleando el Formato Caracterización de Proceso.

CAPÍTULO 3: ¿QUÉ ES UN PROCEDIMIENTO?

Documento que proporciona la información necesaria para llevar a cabo **actividades** secuenciales, ampliamente vinculadas y cronológicamente dispuestas, dirigidas al cumplimiento de un objetivo específico, aclarando el qué, el cómo y los responsables de las actividades y los documentos relacionados.

Los procedimientos están compuestos de actividades.

Actividad: Acción dentro de un procedimiento requerida para producir un resultado particular. Por sí sola no tiene contexto dentro del proceso / subproceso. Cuando así se requiera, las actividades pueden ser descritas mediante instructivos:

Instructivo: Documento que proporciona información específica y detallada sobre cómo ejecutar una actividad dentro de un procedimiento. Los procesos se componen de uno o varios procedimientos

La documentación de procedimientos consta según lo definido en el formato de procedimiento algunas son obligatorias y otras opcionales.

Cuando se realice una actualización de la documentación considerar:

Realizar diagnóstico de la documentación actual con la que cuenta el proceso teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

¿Cuántos procedimientos tiene el proceso?

¿Cuáles deben mantenerse, cuales deben eliminarse y cuales hace falta diseñar?

Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!



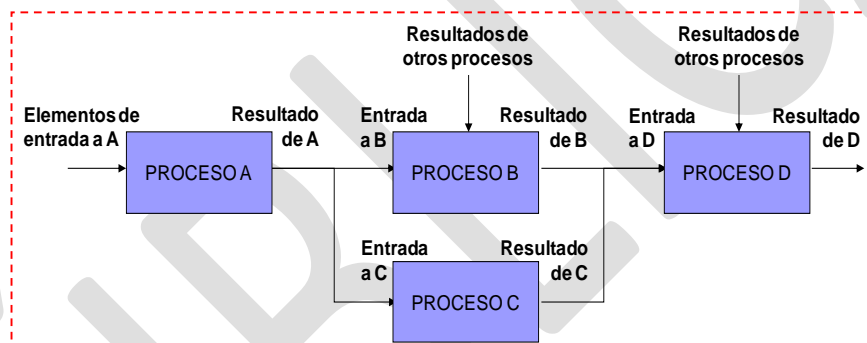
CAPÍTULO 4: LA ORGANIZACIÓN CON UN ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

Una entidad con un enfoque basado en proceso es una entidad dirigida a contemplar la entidad como un **todo integrado**, en el que cada componente realiza su gestión dentro del marco de unas metas comunes, en lugar de obedecer solo a exigencias individuales.

El desempeño de la entidad puede mejorarse a través del uso del enfoque basado en procesos.

Los procesos se gestionan como un sistema, mediante la creación y entendimiento de una red de procesos y sus interacciones.

Los resultados de un proceso pueden ser elementos de entrada para otros y estar interrelacionados dentro de la red o sistema global.



Características de un enfoque por Procesos


- Establecimiento de metas y objetivos integrales para toda la organización.
- Estándares de calidad y desempeño para todas las áreas.
- Se elimina la duplicación de tareas, parte de un mismo proceso.
- Los procesos traspasan barreras funcionales y establecen las relaciones entre dependencias como interacciones Cliente-Usuario.
- La planificación y el seguimiento de resultados forman parte integral del diseño de cada proceso.

El enfoque por procesos proporciona un control continuo sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del modelo por procesos, así como su combinación e interacción.

Un enfoque de este tipo enfatiza la importancia de:

La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor
La obtención de resultados del desempeño y la eficacia de los procesos

Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	PROCESO MEJORA E INNOVACIÓN	G4.MI	01/08/2017
	GUÍA PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS	Versión 1	Página 11 de 14

La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas
Hacer seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de los compromisos de la Organización.

La gestión por procesos permite:


- ✓ Eliminar causas fundamentales de los problemas
- ✓ Garantizar que los procesos de la empresa sean gerenciados en donde se ejecutan
- ✓ Eliminar el trabajo innecesario o que no genera valor
- ✓ Mantener los niveles de efectividad alcanzados y mejorar
- ✓ Que la alta dirección se enfoque en lo importante y no en los problemas diarios
- ✓ Ofrece una visión sistémica de las actividades de la entidad.
- ✓ Mantiene a la organización centrada en el proceso.
- ✓ Previene posibles errores.
- ✓ Da una visión sobre la forma en que ocurren los errores y la manera de corregirlos.
- ✓ Permite desarrollar un sistema completo de evaluación sobre indicadores de gestión para los procesos de la entidad
- ✓ Ofrece una visión de lo efectiva que podría ser la entidad y define el modo de lograr los objetivos
- ✓ Da una visión sobre la forma en que ocurren los errores y la manera de corregirlos.
- ✓ Ofrece una visión de lo efectiva que podría ser la entidad y define el modo de lograr los objetivos
- ✓ Le permite a la organización focalizarse hacia el cliente.
- ✓ Le permite predecir y controlar el cambio.
- ✓ Suministra los medios para realizar, en forma rápida, cambios importantes hacia actividades muy complejas.
- ✓ Apoya a la organización para el manejo efectivo de sus articulaciones e interacciones.

CAPÍTULO 5: IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS

La implementación es la etapa en la cual se preparan los requerimientos de cada uno de los procedimientos, se realiza la capacitación de los actores que participarán en la ejecución de los procesos –procedimientos y se ejecutan los procesos y procedimientos, de acuerdo con los lineamientos definidos en el diseño conceptual y detallado.

Durante la implementación, adicionalmente se realiza el seguimiento para asegurar la correcta interiorización y aplicación del proceso por parte de los actores involucrados en su ejecución.

Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	PROCESO MEJORA E INNOVACIÓN	G4.MI	01/08/2017
	GUÍA PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS	Versión 1	Página 12 de 14

Etapas:

Se definieron las etapas a partir del ciclo de mejoramiento P.H.V.M., cuya concepción indica que es necesario Planificar las acciones que se deben tener en cuenta para llevar a cabo (Hacer) exitosamente el proceso de implementación, así como Verificar que éstas se realizaron conforme a lo planeado y que los resultados son los esperados.

El ciclo de mejora se cumple cuando se llevan a cabo acciones correctivas oportunas (Actuar) como consecuencia de los resultados obtenidos y se inicia un nuevo ciclo fortalecido con la experiencia anterior.

Priorización

La implementación de un proceso puede ser realizado como un “plan de choque” en el que se establece una “hora cero”, a partir de la cual se inicia la operación bajo el nuevo esquema, por otra parte, puede ser realizada por fases, en las que se van implantando los procedimientos según la prioridad definida.

Con el fin de realizar la implementación se pueden emplear los siguientes criterios:

- **Ejecución Oportuna:** Genera valor al proceso a través de mecanismos para la obtención de resultados en conjunto con otros procedimientos.
- **Soporte:** Valora la contribución del procedimiento a implantar en cuanto a confiabilidad de la información y acciones que aseguran los mecanismos para la planeación, ejecución y control.
- **Horizonte de Implementación:** Evalúa el marco de tiempo en el cual se puede implantar el procedimiento teniendo como parámetro la obtención de todas las condiciones requeridas por el procedimiento para su implementación.

La priorización de procedimientos es útil en el momento de decidir dónde se enfocan los esfuerzos para evacuar los requerimientos, capacitar a los responsables y usuarios e iniciar la operación bajo el nuevo esquema.

Las fases de implementación se diseñan tomando como base el resultado de la priorización de la implementación de los procedimientos según el impacto que tienen en los resultados del proceso.

El diseño de la ruta crítica se realiza con el propósito de esquematizar la dependencia en la implementación entre los procedimientos con base en la obtención de valor que genera la información producida en cada uno de ellos.

Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!



**PROCESO
MEJORA E INNOVACIÓN**
**GUÍA PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE
PROCESOS**

G4.MI

01/08/2017

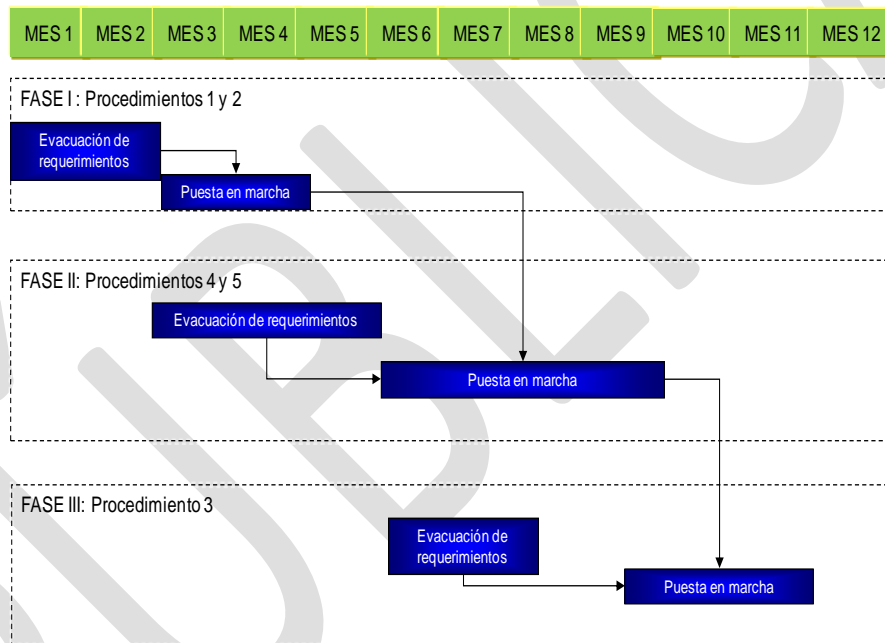
Versión 1

Página 13 de
14

La duración de cada una de las fases estará asociada principalmente a evacuar la totalidad de los requerimientos del procedimiento.

Los procedimientos se consideran implementados en su totalidad, una vez están evacuados todos los requerimientos y las actividades se realizan conforme están detalladas en el procedimiento diseñado, dado que en la actualidad se desarrollan los procedimientos sin las mejoras contempladas en el diseño.

Una vez priorizados los procedimientos, identificados los requerimientos y la ruta crítica, se puede definir el esquema de implementación. A continuación, se muestra un ejemplo:




5. ANEXOS NA

6. DOCUMENTOS DE REFERENCIA:

Guía para el Diseño, rediseño y mejora de procesos

Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

 BIENESTAR FAMILIAR	PROCESO MEJORA E INNOVACIÓN GUÍA PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS	G4.MI	01/08/2017
		Versión 1	Página 14 de 14

7. RELACIÓN DE FORMATOS:

CODIGO	NOMBRE DEL FORMATO
F2.P1.MI	Caracterización
F3.P1.MI	Procedimiento
F1.P1.MS	Hoja de vida indicador

8. CONTROL DE CAMBIOS

Fecha	Versión	Descripción del Cambio
NA	NA	Nuevo

Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

Cualquier copia impresa de este documento se considera como COPIA NO CONTROLADA.