





Página 1 de 16	GESTIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO	
Código:		
Fecha: 14/03/2018	MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS	
Versión: 1		



MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA MESA CUNDINAMARCA

Marzo 14 de 2018



Página 2 de 16	GESTIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO	 
Código:		
Fecha: 14/03/2018	MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS	
Versión: 1		

CONTENIDO

1. Requisitos normas NTC GP1000: 2004, NTC GP1000: 2009, MECI 1000:2005 y MECI 1000:2014
2. Requisitos del Modelo de Operación por Procesos para la Administración Municipal de La Mesa Cundinamarca
3. Definición del Modelo de Operación por Procesos para la Administración Municipal de La Mesa Cundinamarca
4. Elementos que articula el Modelo de Operación por Procesos para la Administración Municipal de La Mesa Cundinamarca
5. Gestión por procesos
6. Definición de proceso
7. Componentes de un proceso
8. Mejora continua de los procesos
9. Clasificación de los procesos
10. Estructura del Modelo de Operación por Procesos
11. Mapa de procesos
12. Cadena de valor
13. Responsabilidad y autoridad sobre los procesos
14. Interacción de autoridades de procesos
15. Lo que debe permitir el Modelo de Operación por Procesos
16. Responsabilidad con el Modelo de Operación por Procesos
17. Parámetros de evaluación del Modelo de Operación por Procesos

1. *Requisitos normas NTC GP1000: 2004, NTC GP1000: 2009, MECI 1000:2005 y MECI 1000:2014*



El Modelo de Operación por Procesos de la Administración Municipal de La Mesa Cundinamarca en su formulación y desarrollo debe dar cumplimiento a los siguientes requisitos:

Requisitos generales numeral 4.1. De la Norma Técnica de Calidad para la Gestión Pública NTC GP1000:2004, actualizados en la versión NTC GP1000:2009

Es pieza fundamental para coadyuvar al desarrollo del Módulo 1 “Control de Planeación y Gestión” y aplica de manera directa a la ejecución del componente 1.2 “Direccionamiento Estratégico” y el “Modelo de Operación por Procesos” del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2014

Es la plataforma básica para desarrollar el Módulo 1 “Control de Planeación y Gestión”, 1.3 “Componente Administración del Riesgo” del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2014.



Página 3 de 16	GESTIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO	 
Código:		
Fecha: 14/03/2018	MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS	
Versión: 1		

2. Requisitos del Modelo de Operación por Procesos para la Administración Municipal de La Mesa Cundinamarca

Para lograr los objetivos de la Administración Municipal se requiere que los procesos identificados como necesarios actúen de manera articulada conformando un sistema coherente orientado al desarrollo de la misión y que a la vez coadyuven al logro de la visión.

Sin embargo, el funcionamiento del sistema requiere elementos fundamentales, soportado en el Talento Humano que constituyen en la Administración Municipal, el liderazgo, la participación y las competencias de los funcionarios que son el motor del funcionamiento del Modelo para el desarrollo del Sistema Integrado de Gestión.

3. Definición del Modelo de Operación por Procesos para la Administración Municipal de la Mesa Cundinamarca

El Modelo de Operación por Procesos para el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG:2017, es el elemento de Control, que permite conformar el estándar organizacional que soporta la operación de la Administración Municipal de la Mesa Cundinamarca, armonizando con enfoque sistémico la Misión y Visión, orientándola hacia una Organización por Procesos, los cuales en su interacción, interdependencia y relación causa-efecto garantizan una ejecución eficiente para aportar al cumplimiento de los objetivos proyectados para el cuatrienio por la Administración Municipal.

El Modelo de Operación por Procesos para la Administración Municipal de La Mesa Cundinamarca, es el estándar organizacional para la gestión y control de las actividades de la Administración Municipal de la Mesa Cundinamarca; permite liderarla como un todo, definir las actividades que agregan valor, trabajar en forma sistémica y disponer de los recursos necesarios para su realización. Centra los esfuerzos de la Administración en las necesidades de la comunidad y los grupos de interés, la apertura al entorno, la flexibilización, la centralización, la desconcentración, la participación comunitaria y la transparencia en la gestión pública.

Se establece a partir de la identificación de los procesos y sus interacciones, esto es, la ejecución y mejoramiento continuo del conjunto de acciones coordinadas que la Administración Municipal debe realizar, a fin de desarrollar su y apuntar al logro de la visión





Figura 1: Características de una gestión por procesos

4. Elementos que articula el Modelo de Operación por Procesos para la Administración Municipal de la Mesa Cundinamarca

El principal elemento articulador es el relacionado con **los principios**, los cuales gravitan en desarrollo del Sistema Integrado de Gestión de la Administración Municipal, el cual en su conjunto desarrolla los postulados del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG: 2017, de tal forma que son las personas quienes operacionalizan el Modelo a través de sus propias acciones, por acción, omisión o extralimitación en desarrollo de las mismas, tal y como se demuestra en el siguiente gráfico

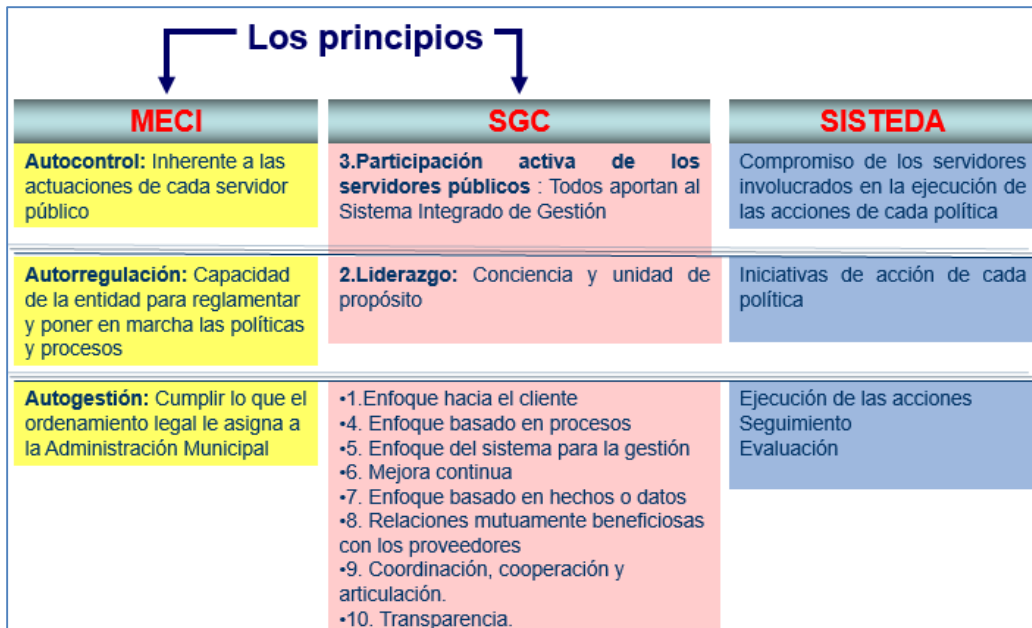


Figura 2: Los Principios como articuladores del MECI-SGC-SISTEDA

5. Gestión por procesos

La Gestión por Procesos es un método de administración que permite alcanzar los resultados en términos de Eficiencia (cómo lo hago), Eficacia (qué es lo que hago) y Efectividad o impacto (para qué lo hago), en donde es necesario identificar las actividades ordenadas que agregan valor y que incluye como condiciones básicas la definición de las responsabilidades y autoridad sobre los recursos propios del proceso y la gestión basada en el ciclo PHVA (Planear-Hacer-Verificar-Actuar), de tal forma que lo que se planifica, se debe hacer y lo que se hace se verifica o controla y de acuerdo a los resultados se toman las acciones necesarias que posibiliten la mejora continua de los procesos y del sistema que conforman.

6. Definición de proceso

De acuerdo al Departamento Administrativo de la Función Pública, un proceso es “el conjunto de actividades relacionadas mutuamente o que interactúan para generar valor, y que transforman elementos de entrada en resultados”. Dicho en otras palabras, siempre que haya transformación de insumos (entradas), en productos y/o servicios (salidas), estamos hablando de procesos

7. Componentes de un proceso

Un proceso como mínimo debe contar con un agente proveedor de los insumos o entradas, las cuales serán transformadas en desarrollo del proceso por un responsable de la actividad correspondiente, lo que generará un producto o servicio que será entregado a un cliente general o específico, en condiciones controladas que facilitarán minimizar los riesgos.



Figura 3: Componentes de un proceso

8. Mejora continua de los procesos

En sistema basado en procesos tal y como lo contempla el Modelo Estándar de Control Interno y el Sistema de Gestión de la Calidad, los procesos deben controlarse y medirse, para asegurarse que las actividades realizadas obedecen a una planificación y que los resultados obtenidos fueron proyectados con anterioridad de tal forma que los procesos generen el mejoramiento (cuando los resultados no son los óptimos) y la mejora (cuando los resultados fueron los esperados), lo que permite asegurar la mejora continua de los procesos.

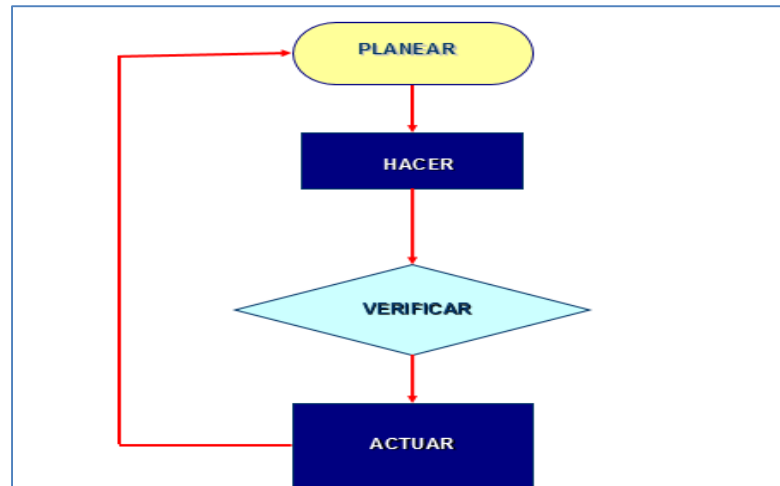


Figura 4: Esquema de la mejora continua de un proceso

9. Clasificación de los procesos

Debido a la complejidad en cuanto a tamaño y misionalidad, al igual que a los diferentes niveles de autoridad y responsabilidad de tipo estratégico, táctico y operacional, la Administración Municipal de la Mesa Cundinamarca, estableció una priorización de procesos así:

Procesos Gerenciales o Estratégicos: Definen los lineamientos estratégicos de la Administración Municipal y generan parámetros de actuación frente al desarrollo de la misión y el logro de la visión. En términos generales son aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección. Se refieren fundamentalmente a los procesos de planeación y a otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos

Procesos Misionales o Esenciales: Responden de manera integral por los resultados estratégicos, tácticos y operacionales establecidos para cada proceso y aportan al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Administración Municipal. Son los directamente responsables de generar productos (bienes o servicios) para el logro de los objetivos proyectados

Procesos de Soporte o Apoyo: Suministran los recursos necesarios para responder de manera integral a los objetivos de los procesos misionales. Suministran los recursos, servicios e información necesarios para el cumplimiento de los objetivos de cada proceso

Procesos de Evaluación y Control: evalúan el cumplimiento de requisitos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG: 2017, definen lineamientos para la mejora continua y realizan seguimientos a los resultados obtenidos; realimentan a la alta dirección y facilitan la toma de decisiones para la mejora y la innovación. Son los responsables de realizar la verificación a la planificación y al cumplimiento de los objetivos institucionales y realizar la revisión gerencial para identificar acciones de mejora.



Figura 5: Clasificación de los procesos

10. Estructura del Modelo de Operación por Procesos

Con el impacto en los factores para la identificación y selección del proceso, se busca una correlación entre los procesos clave, los objetivos estratégicos institucionales y los factores críticos de Éxito de la Administración Municipal. **Ejemplo:** Cumplir los requisitos legales u obligatorios, Aumentar la rentabilidad social, Incremento de la cobertura, Mejorar la eficiencia, disminuir las quejas y los reclamos, aumentar la satisfacción del cliente, mejorar la calidad en la prestación del servicio, mejorar la imagen institucional, personal competente y otros que considere la Administración Municipal.

Procesos de Primer Nivel: Determinan las directrices para el desempeño institucional de los procesos según la formulación estratégica; constituyen el mapa de procesos de primer nivel o institucional.

Documentación de los Procesos: Los procesos se documentan a través de caracterizaciones, los procesos no se documentan con procedimientos, para caracterizar un proceso se requiere conocer y documentar cada uno de los elementos requeridos para su funcionamiento en la Administración Municipal.

Requisitos para caracterizar un proceso: La Caracterización del proceso debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las entradas o insumos?
- ¿Qué características o especificaciones deben cumplir los insumos?
- ¿Quiénes son los proveedores de cada insumo?
- ¿Cuáles son las actividades necesarias para elaborar el producto con las especificaciones definidas?
- ¿Cuáles son las salidas, beneficios o servicios?
- ¿Qué características deben cumplir los beneficios o servicios?
- ¿Quiénes son los clientes o beneficiarios de cada producto o servicio?
- ¿Cuáles son los recursos requeridos?
- ¿Cuáles son las normas, riesgos, puntos de control, indicadores y responsables?



Además como parte de la caracterización de los procesos y en su automatización la Administración Municipal de la Mesa Cundinamarca debe tener en cuenta, entre otros: El código del proceso y la versión del mismo.

Interacción de los procesos: Es la forma como estos se comunican entre sí y mantienen el principio de “*enfoque del sistema para la gestión*” que radica en que el resultado de un proceso será insumo o entrada de otro proceso. Las interacciones de los procesos serán descritas en la Administración Municipal de la Mesa Cundinamarca en la caracterización de los procesos

Procedimientos: Las actividades que forman parte de los procesos se documentan a través de procedimientos

De acuerdo a lo establecido por el Departamento Administrativo de la Función Pública, un **procedimiento** es: “el conjunto de especificaciones, relaciones y ordenamiento de las tareas requeridas, para cumplir con las actividades de un proceso. Establece los métodos para realizar las tareas y la asignación de responsabilidad y autoridad en la ejecución de las actividades”.

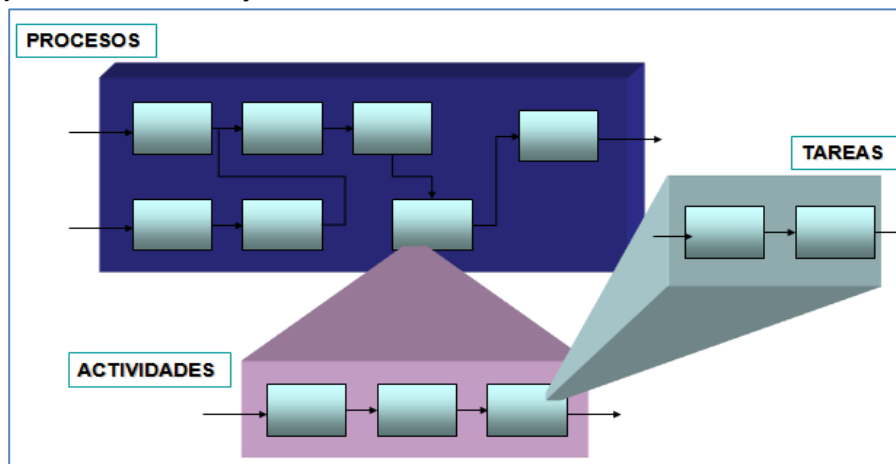


Figura 6: Desdoblamiento de los procesos

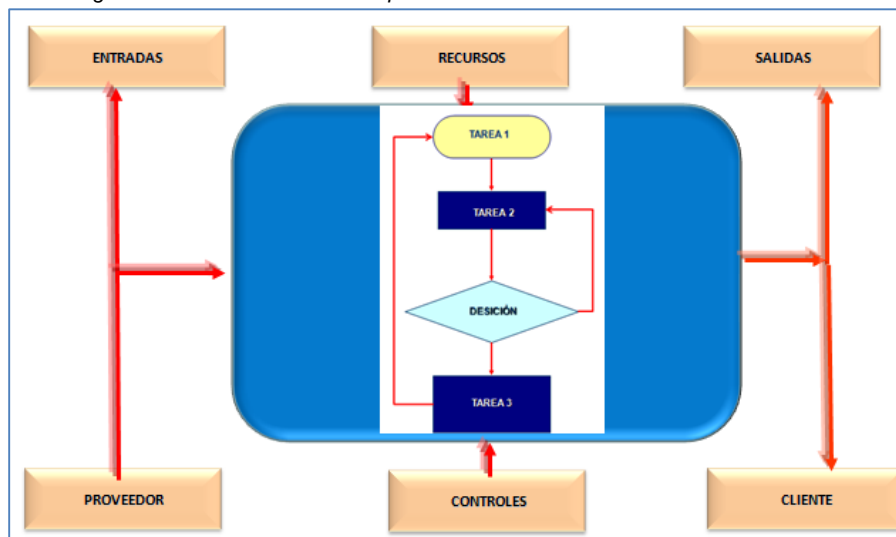


Figura 7: Representación gráfica de un procedimiento



Figura 8: Modelo de Operación por procesos

11. Mapa de procesos

Es una herramienta que operacionaliza los procesos. Es una representación gráfica, de la forma como opera la Administración Municipal de La Mesa Cundinamarca para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y partes interesadas, muestra las relaciones entre los diferentes procesos de la Administración Municipal

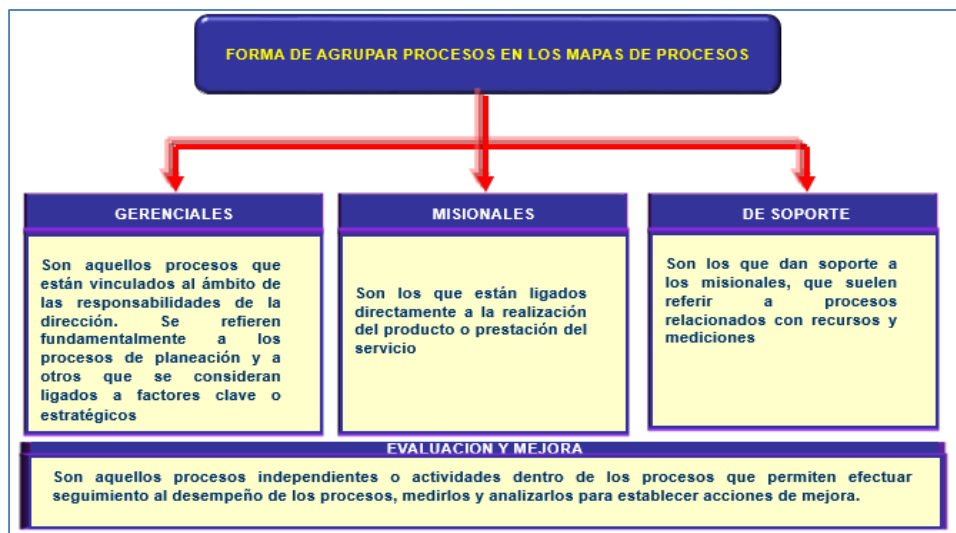


Figura 9: Esquema que demuestra la forma de agrupar los procesos en un Mapa de procesos



Figura 10: Nuevo Mapa de procesos de la Administración Municipal de la Mesa Cundinamarca

V2. 13/03/2018

El Mapa de Procesos de la Alcaldía Municipal de La Mesa Cundinamarca: Es la representación gráfica de la interacción de los procesos adoptados para el logro de la satisfacción de sus clientes o grupos sociales objetivo, permite liderar la Administración como un todo, donde: el nivel gerencial cumple la función de planear los grandes retos institucionales, los procesos misionales definen y desarrollan las actividades en cumplimiento de esos logros, apoyados en la gestión de los recursos necesarios para su realización y el Proceso de Gestión Integral del Control Interno, verifica la gestión y resultados. Es de anotar que en este modelo la mejora continua es inherente a la gestión integral de cada proceso, lo que permite ajustar el sistema con el fin de optimizar el desempeño y ofrecer un valor agregado a la satisfacción de los clientes.

12. Cadena de valor

Es la secuencia e interrelación de los procesos que en la Administración Municipal de La Mesa Cundinamarca, buscan lograr la satisfacción del cliente final, generando valor para este y contribución para la Administración Municipal. Son los procesos en donde se entregan los productos y/o servicios generados por la Administración Municipal (procesos misionales o esenciales)



Figura 11: Nueva Cadena de Valor del Mapa de procesos de la Administración Municipal de la Mesa Cundinamarca

13. Roles y responsabilidades frente al Modelo de Operación por Procesos



Responsabilidad y autoridad sobre los procesos

La Administración Municipal de la Mesa Cundinamarca, establece diferentes roles dentro de la organización con la responsabilidad y autoridad sobre los procesos así:

- ✓ Dueños de proceso
- ✓ Responsables de proceso
- ✓ Ejecutores de proceso

Roles y responsabilidades frente al mapa de procesos (dueños de proceso)



- ✓ Son los máximos responsables por la ejecución y verificación del cumplimiento del objetivo de su proceso, el cual le ha sido asignado mediante acto administrativo

Página 12 de 16	GESTIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO	 
Código:		
Fecha: 14/03/2018	MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS	
Versión: 1		

- ✓ Conocer con claridad el alcance y los límites de su proceso, para coordinar las actividades de los responsables y ejecutores del proceso en su equipo de trabajo
- ✓ Definir, revisar, modificar, aprobar, actualizar, publicar, entrenar, medir, analizar y mejorar la caracterización de sus procesos, procedimientos, guías y formatos requeridos para su ejecución.
- ✓ Realizar la alineación del proceso con la estrategia e iniciativas a las cuales le aporta.
- ✓ Efectuar el control de calidad del proceso y efectuar todos los ajustes necesarios para que el producto corresponda con lo planeado, es decir con el objetivo del proceso.
- ✓ Responder por el cumplimiento del objetivo del proceso, que le ha sido asignado.
- ✓ Propender por la satisfacción del grupo social objetivo o cliente, cuando aplique.
- ✓ Promover la mejora continua del proceso, liderando la construcción de las acciones correctivas, producto de los hallazgos identificados
- ✓ Monitorear los resultados de la gestión del proceso.
- ✓ Liderar la revisión por la dirección, cuando aplique.

Roles y responsabilidades frente al mapa de procesos (responsables de proceso)

- ✓ Ejercer las responsabilidades determinadas por el dueño de proceso definidas en las caracterizaciones de sus respectivos procesos
- ✓ Proponer al dueño del proceso los ajustes necesarios para la mejora de la ejecución y gestión del mismo (no puede modificar el proceso)
- ✓ Realizar seguimiento y facilitar el logro en el cumplimiento de los objetivos del proceso a través de la medición de los indicadores, evaluando tendencias para la mejora de su gestión
- ✓ Efectuar el seguimiento a la satisfacción del grupo social objetivo o cliente, cuando aplique
- ✓ Liderar acciones para la apropiación e interiorización de la política y los objetivos de calidad
- ✓ Realizar seguimiento al control del servicio no conforme y ejecutar acciones de mejora, cuando aplique
- ✓ Implementar las acciones de mejora necesarias sobre el resultado de la gestión del proceso.
- ✓ Efectuar los ajustes determinados por el dueño de proceso para mejorar la prestación del servicio
- ✓ Identificar los riesgos que afectan la ejecución del proceso y controlarlos para evitar su materialización (gestión integral del riesgo)
- ✓ Hacer el control de calidad del proceso y ante las posibles desviaciones, proponer de inmediato las acciones que se requieran

Página 13 de 16	GESTIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO	 
Código:		
Fecha: 14/03/2018	MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS	
Versión: 1		

- ✓ Los responsables de los procesos no son exclusivos de un solo proceso, pueden además ser miembros activos de otro equipo de proceso y ser responsables de otros procesos si el Sistema lo requiere

Roles y responsabilidades frente al mapa de procesos (ejecutores de proceso)

- ✓ Conocer ampliamente el proceso y los procedimientos que ejecuta y los procesos con quien interactúa, teniendo siempre como referente la satisfacción del grupo social objetivo o cliente
- ✓ Ejecutar las actividades del proceso dejando evidencia de la realización de los mismos en los formatos u otros medios definidos para registro
- ✓ Trabajar permanentemente para lograr el objetivo del proceso.
- ✓ Interiorizar la política y los objetivos de calidad.
- ✓ Garantizar la coherencia del Sistema Integrado de Gestión SIG en la prestación del servicio.
- ✓ Proponer los ajustes necesarios para la mejora de la ejecución y gestión al dueño del proceso.
- ✓ Participar en el desarrollo de acciones correctivas, preventivas y de mejora.
- ✓ Colaborar con los dueños de proceso en las actividades de documentación, revisión y actualización de los documentos asociados al proceso, a través de la metodología dispuesta por la Institución.
- ✓ Ejecutar de manera inmediata el procedimiento de control de documentos cada vez que un manual, mapa de procesos, proceso, procedimiento, formato y guía entre otros, requiera actualización por cambios de la normatividad legal vigente o procedimental
- ✓ Socializar las actualizaciones de los documentos que afectan al proceso y asegurar su aplicación.
- ✓ Apropiar la utilización de la gestión documental adoptado por la Administración
- ✓ No actúa en un solo proceso, es posible que lo haga en más de uno de acuerdo con la actividad desempeñada
- ✓ Su límite, es el de cada proceso

14. Interacción de autoridades de procesos

La interacción de autoridades al interior de cada proceso se hará en forma de cascada inversa, es decir los resultados se obtienen desde la operación, supervisados y controlados desde la táctica, para generar los resultados esperados a la estrategia, así:

Los **ejecutores** de proceso deben reportar los resultados de la gestión y la evaluación al responsable del proceso correspondiente.

Los **responsables** de proceso deben reportar los resultados de la gestión y la evaluación al dueño del proceso correspondiente.



Los **dueños** de proceso deben reportar los resultados de la gestión, la evaluación y la mejora a la Alta Dirección para lo cual utilizarán los mecanismos previstos por el Sistema Integrado de Gestión de la Administración Municipal de La Mesa Cundinamarca

15. Lo que debe permitir el Modelo de Operación por Procesos

Una vez operacionalizado el Modelo de Operación por Procesos de la Administración Municipal de la Mesa Cundinamarca debe permitir entre otros: Registrar estadísticas, controlar los procesos, detectar y corregir desviaciones frente a los objetivos de cada proceso, facilitar el control político y ciudadano y ajustar los procesos, procedimientos y las metodologías utilizadas





Figura 12: Lo que debe permitir el Modelo de Operación por Procesos

¿Cómo controlar los procesos desde la autoevaluación:

- ✓ Se habla de Control de Calidad en el proceso cuando se evalúa el comportamiento real de las actividades planificadas frente al comportamiento real arrojado en la ejecución y la actuación sobre las diferencias generadas.
- ✓ Este control de calidad del proceso está compuesto por los siguientes elementos: *parámetro de control o indicador de gestión, *responsable de control, *el responsable de las acciones de mejora, *proceso y *objetivo.

Estos elementos interactúan de la siguiente forma:

- ✓ El responsable de control (relacionado con el proceso) evalúa el comportamiento real del proceso a través de los parámetros de control.
- ✓ El responsable del control también recibe información sobre cual es el objetivo o el estándar a cumplir.
- ✓ El responsable del control compara el comportamiento real con los objetivos y, si esta diferencia exige alguna acción, informa al responsable de las acciones de mejora para mantener el proceso en el estado especificado.

Página 15 de 16	GESTIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO	 
Código:		
Fecha: 14/03/2018	MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS	
Versión: 1		

- ✓ El responsable de las acciones de mejora realiza los cambios necesarios para lograr una correspondencia entre el comportamiento real de los procesos y los objetivos planificados para ellos”.

En la Administración Municipal de La Mesa Cundinamarca el Control del Proceso lo realizan los dueños del mismo, en desarrollo de la autoevaluación trimestral del control.

Evaluación independiente como mecanismo para controlar, detectar y corregir las desviaciones de los procesos:

Se puede hacer a través de auditorías internas que en la Administración Municipal de La Mesa Cundinamarca pueden ser realizadas así:

- ✓ Solamente por la Dirección de Control Interno o quien haga sus veces
- ✓ Conjuntamente entre el dueño de proceso y la Dirección de Control Interno
- ✓ Solo por el dueño o responsable del proceso.



Todo lo anterior dentro de un Programa de Auditorías que articula Dirección de Control Interno para cada vigencia fiscal y en la que se debe hacer la verificación de cada uno de los procesos por lo menos una vez al año.

16. Responsabilidad con el Modelo de Operación por Procesos

La definición, implementación y divulgación del Modelo de Operación por Procesos es responsabilidad de la Alta Dirección de la Administración Municipal de la Mesa Cundinamarca, quien se apoya en un grupo de trabajo de la Dirección de Planeación o quien haga sus veces designado para su diseño, evaluación y actualización permanente.

17. Parámetros de evaluación del Modelo de Operación por Procesos

- ✓ Definición en la normativa que regula los sistemas de Gestión de la Calidad y de Control Interno, de los procesos, procedimientos, instructivos e instrumentos que garantizan su diseño, implementación, mantenimiento y evaluación.
- ✓ Existencia del Mapa de Procesos que contenga la identificación de los procesos estratégicos, gerenciales o de dirección, los procesos misionales, esenciales o prestadores, los procesos de soporte o apoyo y los procesos de evaluación, control o mejora, con sus respectivas caracterizaciones y procedimientos, guías, cartillas, manuales e instructivos, si se requieren
- ✓ Existencia de un Normograma que incluya la base legal que garantiza los objetivos de cumplimiento de orden constitucional, legal y reglamentario de la Administración Municipal.
- ✓ Coherencia entre los objetivos de los procesos que conforman la Cadena de Valor, con los propósitos consignados en el Mandato Constitucional para la Administración Municipal.
- ✓ Armonía entre los objetivos de los procesos con el conjunto de Planes, Programas y Proyectos que desarrolla la Administración Municipal.

Página 16 de 16	GESTIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO	 
Código:		
Fecha: 14/03/2018	MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS	
Versión: 1		

- ✓ Coherencia entre los objetivos de los diferentes procesos de la Administración Municipal
- ✓ Conocimiento y compromiso de la Alta Dirección y de los funcionarios de la Administración Municipal con el Modelo de Operación por Procesos.
- ✓ Armonía y consistencia entre los objetivos, insumos y productos de los procesos.
- ✓ Socialización del Modelo de Operación por Procesos entre los funcionarios de la Administración Municipal.
- ✓ Niveles de capacitación y entrenamiento de los funcionarios de la Administración Municipal en el manejo del Modelo de Operación por Procesos.

Elaborado por: Luis Bolívar Hernández Rivera
 Revisado por: Clara Guzmán Rodríguez
 Fecha de elaboración: 14-03-2018
 Ubicación: Mis Documentos-Proyecto La Mesa 2018

