

Guía

para la racionalización
de trámites, procesos
y procedimientos



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

Mauricio Zuluaga Ruiz

Director

María Patricia Baraya Díaz

Subdirectora General

Luz Amparo González Agudelo

Directora de Políticas de Administración Pública

Hernando Henao Moreno

Director de Políticas de Desarrollo Administrativo

Wilson Alberto Ordóñez Romero

Director de Desarrollo Organizacional

María del Consuelo Arias Prieto

Directora de Políticas de Control Interno Estatal
y Racionalización de Trámites

Claudia Patricia Hernández León

Jefe Oficina Jurídica

Freddy Suárez Castañeda

Jefe Oficina de Planeación

Gabriel Hernán Rojo Fernández

Jefe Oficina de Control Interno

Héctor Fabio Orjuela

Jefe Oficina de Sistemas de Información

Junio de 2002

Coordinación

Dirección de Políticas de Control Interno Estatal
y Racionalización de Trámites

TEXTOS PREPARADOS POR:

Luz Mary Riaño Camargo

Luz Noelia Rodríguez Cuartas

Jaime Orlando Delgado Gordillo

Héctor Fabio Orjuela López

Contenido

Presentación	7
I. Referentes básicos	9
Objetivos generales	9
Marco legal	9
Marco conceptual	10
Directrices generales	12
Compromiso de la alta dirección	12
Mirada integral	12
Enfoque basado en procesos	12
Trabajo en equipo	13
Capacitación	13
Plan de trabajo	13
II. Fases para la racionalización de trámites, procesos y procedimientos	14
¿Qué son los trámites?	14
¿Qué son los procesos?	14
¿Qué son los procedimientos?	15
Fase uno. Identificación y clasificación	16
De los trámites	16
De los procesos	17
De los procedimientos	20
Fase dos. Descripción	21
De los trámites	21
De los procesos y procedimientos	22
Fase tres. Análisis.	24
Del trámite	24
De los procesos y procedimientos	29
Rediseño de trámites, procesos y procedimientos.	34
Fase cuatro. Propuesta de mejoramiento	36
Del trámite	36
De los procesos y procedimientos	37
Fase cinco. Implementar las propuestas de mejoramiento	37
Orientar al personal	38
Publicar y documentar	38
Realizar el seguimiento	38

III. Mejoramiento de procesos y procedimientos	39
Formular un plan	39
Ejecutar el plan	39
Implantar el mejoramiento	39
Establecer cambios	39
IV. Manual de procedimientos	42
Elaboración y administración	42
Portada	43
Alcance y campo de aplicación	43
Tabla de contenido	43
Formalización interna	43
Actualización	43
Páginas introductorias	45
Descripción de la organización	45
Marco legal	45
Manejo y conservación del manual	45
Simbología utilizada	46
Relación de procesos y procedimientos	46
Glosario	49
Relación de formas y formatos	49
Anexos	49
Conceptos básicos	50
Anexos	53

Presentación

El Departamento Administrativo de la Función Pública, en cumplimiento de su objeto (formulación de políticas generales en materia de Administración pública; entre ellas orientar la simplificación de trámites como objetivo permanente de la administración y en desarrollo de los principios de celeridad y economía previstos en la Constitución política), ha diseñado una guía metodológica con el propósito de orientar a las entidades en la racionalización de los trámites, los procesos y los procedimientos que deben realizar, para cumplir sus cometidos y contribuir al logro de los fines del Estado.

Los trámites dentro de la Administración pública fueron concebidos con la finalidad de facilitarle al ciudadano la obtención de un servicio, la garantía de la vigencia de un derecho, regular o controlar determinada actividad de interés para la sociedad, atender las inquietudes de los ciudadanos y permitir el cumplimiento de una obligación, así como el acercamiento y la comunicación entre los ciudadanos y el Estado.

Sin embargo, las entidades públicas, para dar cumplimiento al trámite, deben ejecutar procesos que, a su vez, se desarrollan mediante procedimientos en los que se compromete toda la capacidad organizacional y es necesario hacer una identificación, análisis y racionalización interna que permitan un desarrollo eficiente de la gestión. Esta circunstancia ha obligado a consolidar en un solo documento la metodología que les permite a las entidades a comprometerse en un proceso de mejoramiento y racionalización no sólo de los trámites sino también de los procesos y procedimientos indispensables para realizarlo.

Éste es el esfuerzo de dos años de trabajo permanente con las entidades de la Administración pública, de validar el ejercicio a través de pruebas piloto en dos entidades estratégicas del Estado, de intercambios de cooperación internacional con la Fundación Instituto Iberoamericano de Administración Pública, FIIAP, de España, de aportes recibidos de los entes estatales, especialmente del distrito capital y de compartir la metodología con el proyecto “Simplificación de trámites para el sector empresarial” que viene adelantando el Banco Interamericano de Desarrollo, BID, y la Cámara de Comercio de Bogotá, donde fue muy bien acogida como instrumento para cumplir el objetivo del proyecto.

La *Guía para la racionalización de trámites, procesos y procedimientos* es un instrumento encaminado a facilitar los procesos de modernización de las entidades y el mejoramiento de la gestión; por tal motivo, es importante contar con servidores públicos comprometidos con el cambio y dispuestos a liderar procesos de mejoramiento en las entidades.

En virtud de lo anterior, ponemos a disposición de la Administración pública colombiana esta metodología, que estamos seguros se convertirá en un instrumento de gran utilidad para el desarrollo de la gestión pública.

Mauricio Zuluaga Ruiz
Director

I. Referentes básicos

Objetivos generales

- Contribuir al acercamiento entre la Administración pública y el ciudadano.
- Propender a una Administración pública moderna, democrática y transparente como instrumento para optimizar el desarrollo de las políticas públicas.
- Dotar a la Administración pública de una metodología que de manera efectiva, sencilla y práctica permita analizar los diferentes trámites y procedimientos, a fin de obtener una información consistente, necesaria y suficiente para facilitar la relación con los usuarios y lograr la coherencia entre las funciones y los procedimientos.
- Fomentar la cultura del autocontrol en los servidores públicos a través del conocimiento de los procesos y procedimientos propios de su cargo.
- Facilitar la eficiencia y eficacia en la gestión administrativa de las entidades, como elemento fundamental en la relación Estado/sociedad.
- Fomentar los principios constitucionales atinentes a la buena fe, moralidad, eficiencia, eficacia, transparencia, economía, celeridad y coadyuvar al desarrollo de las políticas gubernamentales y normatividad vigente.

Marco legal

A continuación se enuncian algunas de las **normas que regulan los trámites, procesos y procedimientos en las entidades públicas**, para asegurar una gestión administrativa eficiente, eficaz y transparente y para facilitarle al ciudadano, fuente primaria y fin último de las competencias estatales, la efectividad de sus derechos y el cumplimiento de sus obligaciones frente al Estado:

Constitución política de 1991 (artículos 83, 84, 209 y 333): establece el principio de la buena fe, el no poder exigir requisitos adicionales para el ejercicio de un derecho, los principios de la función administrativa, de la actividad económica y la iniciativa privada.

Código Contencioso Administrativo (artículo 3º): establece que las actuaciones administrativas se desarrollarán con base en los principios de economía, celeridad, eficacia, imparcialidad, publicidad y contradicción.

Ley 87 del 29 de noviembre de 1993 (artículos 1º y 4º): 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.

Directiva Presidencial 02 de 05 de abril de 1994: define la política de gestión administrativa para documentar y formalizar los procesos y procedimientos.

Decreto 2150 del 5 de diciembre de 1995: suprime y reforma regulaciones, procedimientos o trámites innecesarios en la Administración pública.

Documento CONPES 2790 del 21 de junio de 1995: define la gestión pública orientada a resultados.

Ley 489 de 1998 (artículo 18): establece la supresión y simplificación de trámites como política permanente de la Administración pública.

Directiva Presidencial 009 del 24 de diciembre de 1999: define los lineamientos para la implementación de la política de lucha contra la corrupción.

Directiva Presidencial 002 del 28 de agosto del 2000: presenta la agenda de conectividad como una política de Estado para masificar el uso de las tecnologías de información.

Decreto 1677 de 2000 (artículo 2º): relaciona las políticas de Administración pública formuladas por el Departamento Administrativo de la Función Pública en materias relacionadas con la aplicación de tecnologías administrativas. El artículo 19 orienta la política de simplificación de trámites con el apoyo de los comités sectoriales para el desarrollo administrativo y con la cooperación del sector privado.

Decreto 1537 de 2001 (artículos 1º, 2º y 5º): racionaliza la gestión institucional, define los manuales de procedimientos y las políticas de control interno diseñadas por el Departamento Administrativo de la Función Pública.

Las anteriores disposiciones están orientadas a fomentar una política permanente de racionalización y supresión de trámites en la Administración pública.

Marco conceptual

El Estado, sociedad organizada políticamente como un todo, incluye los ciudadanos, las tradiciones, el territorio y el poder, es decir, todas las instituciones que se constituyen a través de procesos recurrentes de participación; aquél debe crear las condiciones que permitan desarrollar, mantener y perpetuar la sociedad que le da origen. El Estado surge y tiene su razón de ser en los ciudadanos, esto es, en los legítimos participantes en la sociedad.

El Estado se organiza por medio de la creación de instituciones, esto es, de organizaciones a las cuales se les asignan ciertos propósitos y que surgen de la voluntad de la sociedad civil expresada en la Constitución política, para que se encarguen de satisfacer unas necesidades colectivas ciudadanas y hacer efectivos unos derechos que la ciudadanía se ha reconocido en la norma de normas.

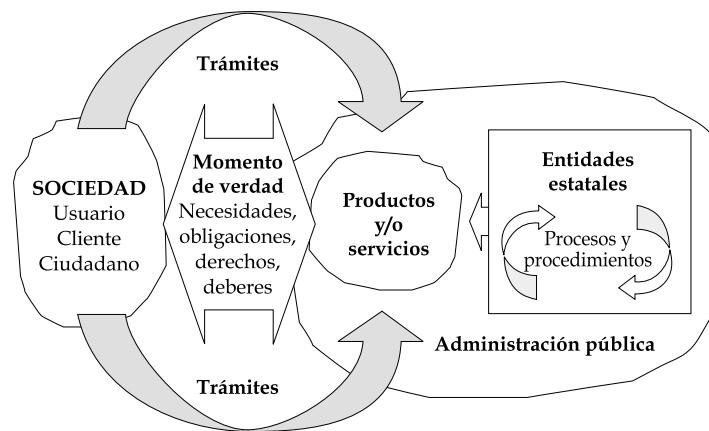
De esta manera, resulta fácil comprender que toda entidad estatal que forma parte de la Administración pública tiene un papel o razón de ser, contenido en la ley o norma de creación. En esta norma se hallan contempladas, además de sus funciones, responsabilidades y objetivos, los diferentes productos y servicios que debe entregar a sus usuarios, ciudadanos o clientes.

La gama de productos o servicios que se ofrecen en las diferentes entidades estatales incluyen servicios de: salud, tanto preventiva como curativa, autorizaciones para fabricación de medicamentos, bebidas y alimentos, productos de higiene y de aseo, instrumentos quirúrgicos; educación, como becas para estudios superiores, aprobación de programas, convalidación de estudios, financiación de investigaciones en las diferentes áreas del conocimiento; transporte, como autorización de rutas, otorgamiento de licencias; comercio exterior, como autorizaciones para importación y exportación de mercancías, otorgamiento de créditos a través de bancos de segundo piso, promoción de productos en eventos internacionales, entre otros.

Existen obligaciones que deben cumplir tanto las personas naturales como las jurídicas frente al Estado como son: el pago de impuestos, la declaración de bienes y rentas que se concretan mediante trámites de los ciudadanos.

Igualmente, los ciudadanos tienen derechos que pueden hacer efectivos a través de las entidades de la Administración pública, como son el derecho a un servicio público domiciliario, a la salud, a la educación, a la información; y en caso de sentirse vulnerado en algún derecho fundamental, solicitar ante las autoridades judiciales que se le tutele ese derecho.

Trámites *versus* servicios



Para acceder a los servicios que presta el Estado, con el fin de cumplir las obligaciones ciudadanas o hacer efectivo un derecho, el ciudadano o persona natural, los gremios, las asociaciones, las entidades estatales, las empresas privadas, etcétera, deben acercarse a la Administración pública para materializarlo. Por ello, resulta de gran importancia el *momento de verdad* o encuentro entre el Estado y la sociedad para lograr que el servicio o bien que se entregue esté precedido de la calidad y la oportunidad que demanda el usuario. Sólo a través de este momento las entidades públicas demuestran que su accionar responde a la voluntad del dueño de lo público, esto es, la voluntad del ciudadano al crearlas, directa o indirectamente (mediante la Constitución política o la ley).

Todos los servicios que presta el Estado pueden materializarse o hacerse efectivos a través de una serie de trámites que adelantan cada uno de los usuarios que lo requieren, acercándose a las entidades respectivas, previo el cumplimiento de unos requisitos para obtener el bien final.

Directrices generales

Compromiso de la alta dirección

Trabajar con base en el mejoramiento continuo en las entidades estatales requiere el uso de herramientas administrativas que optimicen el manejo de los recursos. La racionalización de trámites, procesos y procedimientos y su correspondiente manual coadyuvan al logro de este propósito. Por ello, poner en marcha esta labor exigirá involucrar desde el principio a los directivos para generar el compromiso y respaldo necesarios para que el proceso obtenga los resultados esperados y alcanzar el éxito al interior de la entidad. Las orientaciones que imparta la alta dirección en este sentido a todo el personal ayudarán a eliminar las resistencias que puedan crearse y contribuirán a un mejor ambiente de aceptación por los empleados, al percibir que es ésta la que está dinamizando el proceso y la más interesada en lograr los mejores resultados.

Mirada integral

Todos los acontecimientos internos de una organización y de su entorno están distanciados en el espacio y en el tiempo, pero todos los hechos están conectados por un mismo patrón. Cada hecho o acción influye sobre los elementos que lo conforman, y la influencia, habitualmente oculta, no la percibimos. Sólo se logrará entender la organización al contemplarla como un todo que la integra y no a través de cada elemento individualmente.

La organización deberá verse como un sistema conformado por una serie de partes que interactúan entre sí y no concentrarse en partes aisladas del mismo. Cuando se hagan análisis parciales, no deberá olvidarse su conexión con el todo, dado que allí se definen sus interrelaciones e interacciones para lograr el cumplimiento de sus objetivos.

Enfoque basado en procesos

Toda organización tiene un conjunto de objetivos para cumplir, que se materializan según los distintos procesos que se adelantan en su interior. Existen procesos altamente complejos que involucran un sinnúmero de interrelaciones entre individuos, materiales, equipos, tecnología y dinero, así como otros más sencillos que sólo requieren un mínimo de elementos para relacionarse.

Desde el punto de vista macro, los procesos se constituyen en el factor clave para manejar o dirigir una organización. Un proceso puede subdividirse en subprocesos que lo soportan y coadyuvan, en los que se da una relación lógica con las fases o etapas que contribuyen al objetivo del proceso y de los procedimientos que soportan el cumplimiento de las fases o etapas.

Una mejor gestión será el resultado del análisis permanente de los procesos y procedimientos de una organización.

Trabajo en equipo

La conformación de equipos de trabajo multidisciplinarios será prioridad para la racionalización de trámites y análisis de procesos. La ventaja de percibir la realidad a través de diferentes puntos de vista permite obtener mejores resultados. Se recomienda la conformación de un equipo base que se encargue de orientar, asesorar, consolidar información, divulgar la metodología que aquí se propone, formular propuestas de mejoramiento, diseñar y elaborar el manual de procedimientos, entre otras.

Este equipo estará integrado por funcionarios de la oficina de Planeación y por representantes de las demás áreas de la organización, en número que definirá cada entidad, dependiendo de su complejidad y tamaño. Adicionalmente se recomienda, en caso necesario, la conformación de equipo o equipos de apoyo. El número de ellos dependerá de las necesidades que tenga la organización, los cuales colaborarán y soportarán las tareas del equipo base. Su conformación podrá hacerse con funcionarios de un área específica o de varias, según convenga.

La importancia de estos equipos radica en el conocimiento e información que tienen sus miembros, pues son ellos mismos quienes atienden los procesos y procedimientos de la entidad, conocen sus problemas y saben de las mejores soluciones.

Capacitación

La masificación del conocimiento permite apropiarse de un lenguaje común basado en conceptos y formas de hacer las cosas que orientan el quehacer de una entidad. Para alcanzar este propósito deberá capacitarse en la metodología que se propone con la siguiente guía o con la que adopte la entidad, para adelantar la racionalización de trámites, procesos y procedimientos y la elaboración de manuales de procedimientos, a través de mecanismos de capacitación al equipo o equipos de trabajo y demás miembros de la entidad que revisen trámites, procesos y procedimientos. Los contenidos de la capacitación deberán contemplar los conceptos básicos en esta materia y la aplicación de casos prácticos.

Plan de trabajo

Contar con una herramienta de planeación es básico para alcanzar el éxito en la formulación del plan de trabajo que se va a adelantar en materia de revisión de trámites, procesos y procedimientos. Será necesario determinar de manera muy precisa cuál es el resultado final que se desea alcanzar, por lo que resulta importante formular unos objetivos generales y específicos, determinar las actividades que se han de desarrollar, prever el tiempo de ejecución de cada una de ellas, los responsables y las metas por cumplir a corto plazo (normalmente a un año). En lo posible, establecer indicadores que permitan realimentar el avance del estudio o de los resultados alcanzados, para tomar las medidas correctivas a que haya lugar, si son del caso.

II. Fases para la racionalización de trámites, procesos y procedimientos

¿Qué son los trámites?

Toda organización estatal, dentro de su quehacer institucional, debe brindar servicios a la comunidad o a la sociedad para cumplir su objeto social. En la forma de acceder a los bienes o servicios estatales se identifican los diferentes trámites que adelanta la ciudadanía ante una entidad o la Administración pública en general.

El trámite siempre es generado por un agente externo a la organización, según una serie de pasos o acciones reguladas por el Estado, que han de llevar a cabo los usuarios para obtener un determinado producto o para garantizar debidamente la prestación de un servicio, el reconocimiento de un derecho, la regulación de una actividad de especial interés para la sociedad o la debida ejecución y control de las actividades propias de la Administración pública; por ejemplo: solicitud de inscripción en el registro único tributario, RUT; solicitud de registro sanitario de preparaciones farmacéuticas a base de recursos naturales; solicitud de certificado de origen; solicitud de desembolso del subsidio por el constructor; solicitud de seguro de automóviles.

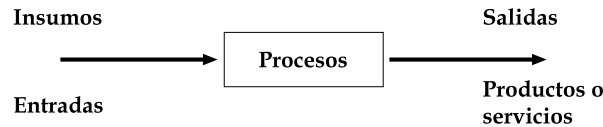
Los trámites implican una interacción o encuentro entre la Administración pública y la sociedad, y tienen como propósito facilitar el ejercicio de los derechos de los ciudadanos. Por tanto, fiel a los principios constitucionales, la Administración pública no impondrá trámites ni exigirá requisitos que no estén contemplados en la ley o no hayan sido autorizados expresamente por ésta (Constitución política de 1991).

¿Qué son los procesos?

Éstos se definen como una serie de fases o etapas secuenciales e interdependientes, orientadas a la consecución de un resultado, en el que se agrega valor a un insumo y se contribuye a la satisfacción de una necesidad.

En las entidades, las dependencias tienen nombres muy definidos pero los procesos no. Es así como los procesos aparecen fragmentados, muchas veces invisibles por la estructura organizacional; se les asignan responsabilidades a directivos y se rinden cuentas de un área o dependencia en particular, pero no se asigna la responsabilidad por el trabajo completo, esto es, por el proceso.

En cada trabajo realizado se utilizan materias primas o insumos, se desarrollan actividades que agregan valor y, como consecuencia, se produce un resultado; por ello, no hay producto o servicio que no sea el fruto de un proceso de trabajo.



Todo proceso tiene razón de ser en la medida que les agregue valor a los ojos de quien demanda el bien o servicio que éste genera; es decir, que cumpla el objetivo para el cual fue creado. Si un proceso no tiene usuarios, consumidores, ni clientes que utilicen las salidas que éste entrega, es un proceso que no agrega valor ni es necesario. Por tanto, sus actividades y resultados son muy costosos para cualquier tipo de organización.

¿Qué son los procedimientos?

Los procedimientos permiten precisar la forma de hacer algo; incluyen el qué, el cómo y a quién corresponde el desarrollo de la tarea e involucran los elementos técnicos para emplear, las condiciones requeridas, los alcances y limitaciones fijadas, el número y características del personal que interviene, entre otros.

Se definen como el conjunto de especificaciones requeridas para cumplir una fase o etapa perteneciente a un proceso y que varía de acuerdo con los requisitos y con el tipo de resultado esperado.

Adelantar un proceso de racionalización de trámites, procesos y procedimientos requiere una metodología práctica que conlleve una aplicación sistémica.

Las fases que se proponen para seguir este proceso son cinco:

- Identificación y clasificación.
- Descripción.
- Análisis.
- Propuesta de mejoramiento.
- Implementación de la propuesta.

Esta metodología es una propuesta de carácter general que puede adaptarse a las condiciones específicas de cada entidad, conservando el resultado final: racionalizar los trámites, procesos y procedimientos institucionales. Es importante resaltar que una condición obligatoria para todas las entidades será el diligenciamiento del **formato descripción del trámite**, herramienta que permite estandarizar la información que debe consultar el ciudadano o usuario.

Fase uno. Identificación y clasificación

De los trámites

Toda organización estatal, dentro de su quehacer institucional, debe brindar servicios a la comunidad o a la sociedad para cumplir su objeto social. En la forma en que acceden los usuarios a estos bienes o servicios estatales se identifican los diferentes trámites que adelanta una entidad o la Administración pública en general mediante el desarrollo de procesos y procedimientos que debe cumplir internamente.

Algunas características de los trámites son:

- A solicitud de un agente externo a la organización.
- Demandados, solicitados o adelantados por un usuario (entidad gubernamental, gremio, empresa o ciudadano).
- Realizarlos implica un número de pasos o acciones.
- Se obtiene un determinado producto, servicio, reconocimiento, derecho o se cumple una obligación.
- Responden a la razón de ser y objetivos de la organización.
- Están soportados en la norma.

La clasificación ayuda a buscar un orden o una secuencia lógica que permita enfrentar el trabajo de manera sistemática para la toma de decisiones, concretar acciones en materia de análisis y racionalización, sobre aquellos trámites que no agregan valor, son susceptibles de corrupción, y ocasionan inconvenientes al usuario y a la organización. Por tanto, el ejercicio debe estar orientado a tener en cuenta los más críticos y los que mayor impacto generan en la sociedad y en el cumplimiento de la gestión de la entidad.

A continuación se sugieren algunos criterios que permiten clasificar los trámites de la entidad:

Cobertura: hace referencia a la población objetivo a la cual está dirigido el trámite; ésta puede ser la población total o un grupo específico. Algunos ejemplos son el grupo de exportadores en el país, la población que debe presentar un examen de Estado, la población de contribuyentes para un impuesto. En lo posible, hay que cuantificar la población.

Tiempo: los trámites pueden clasificarse según el tiempo que media entre la solicitud y la entrega del bien o servicio. Este tiempo puede darse en minutos, horas, días, meses o años, según corresponda.

Pago o tarifa: implica el pago de un valor monetario por el usuario para la realización del trámite y sin el cual no es posible adelantarlo; por ejemplo: pago de inscripción para presentación de exámenes de Estado, pago de suma de dinero para la obtención del pasaporte, etcétera.

Que implique diligenciar formularios: caso en el que se debe diligenciar una forma o un formato predeterminado por la entidad, para registrar información relacionada con el usuario, el bien o el servicio solicitado; por ejemplo: formulario de declaración de renta, formularios para exportación e importación, formularios de afiliación a la seguridad social, etcétera.

Frecuencia: entendida como el número de veces en que se da el trámite en un periodo (puede ser mes o año).

Riesgos de corrupción: la probabilidad del servidor público o ciudadano de incurrir en actos de soborno, dolo o cualquier otro, para la obtención del bien o servicio que implique el trámite.

Para aplicar los criterios de clasificación se recomienda utilizar una matriz en la que las filas contengan los trámites identificados en la entidad y en las columnas los criterios de clasificación, a fin de cruzar la información. Puede crearse una escala de valoración que califique el criterio frente al trámite en un rango de uno a cinco, en la que uno es la menor importancia o menor valor y cinco la mayor importancia o mayor valor. Al final, la suma de cada uno de los valores asignados a cada trámite frente a cada criterio determina el total de puntos que éste recibe. Posteriormente, con base en los puntajes obtenidos, definirá la clasificación de los trámites en la organización.

Cuadro 1. Criterios para la clasificación de trámites

Trámite	Criterios						Sumatoria
	Cobertura	Tiempo	Pago o tarifa	Diligenciar formularios	Frecuencia	Riesgo de corrupción	
1	2	3	5	2	5	3	20
2	2	2	3	4	3	4	18
3	4	2	1	5	5	4	21
4	5	3	2	3	4	2	19

Cuadro 2. Trámites ordenados según criterio de prioridad

Trámite	Criterios						Sumatoria
	Cobertura	Tiempo	Pago o tarifa	Diligenciar formularios	Frecuencia	Riesgo de corrupción	
3	4	2	1	5	5	4	21
1	2	3	5	2	5	3	20
4	5	3	2	3	4	2	19
2	2	2	3	4	3	4	18

El ejercicio de identificar y clasificar los diferentes trámites que adelanta la organización deberá concluir con un listado numerado por orden de importancia con los nombres de cada trámite.

De los procesos

Los procesos en la organización se identifican con base en la norma que la constituye y en las normas que le definen sus funciones y competencias. Toda organización para cumplir su objeto social debe entregar productos o servicios a la ciudadanía, y para hacerlo necesita desarrollar al interior de la misma una serie de procesos que agreguen valor a unas entradas o insumos.

Los procesos, en ocasiones, requieren apoyo de otra serie de procesos menores que se denominan subprocesos. Mediante la suma de éstos el producto final es viable, por lo que resulta de gran importancia identificar tanto el proceso mayor como los subprocesos que lo acompañan.

Algunos de los aspectos que identifican los procesos son:

- Generalmente incluyen fases o etapas que se realizan en forma transversal al interior de la organización. Esto implica que en la ejecución del proceso participan diferentes áreas.
- Cada proceso tiene una salida única que lleva consigo un objetivo propuesto para que tenga una razón de ser.
- Existe una unidad administrativa responsable ante la entidad por el desarrollo unificado de cada proceso.
- Tienen como mínimo un área clave, entendida como aquella sin la cual el proceso no es posible ejecutarlo.
- Tienen cabeza o iniciación que pueden ser la terminación o cola de otros.

Una vez se han identificado los procesos, se continúa con su clasificación, la cual tiene como propósito determinar cuáles son los que efectivamente han de realizarse para el cumplimiento de los objetivos de la entidad. En este aspecto es importante seleccionar los procesos *clave*, considerados críticos para la buena marcha de la organización.

Los procesos *clave* son aquellos a los que debe prestarse atención prioritaria, pues sus mejoras tendrán mayor efecto en la organización.

Los procesos en la organización se clasifican en:

Misionales: son los procesos más relevantes que contribuyen directamente al cumplimiento de la razón de ser de la organización. Son responsabilidad de la alta gerencia y se ejecutan con su guía y liderazgo.

De apoyo u operativos: son aquellos que tienen por objeto coadyuvar a los procesos misionales para el cumplimiento de sus fines y tomar decisiones sobre planificación, control y mejoras en las operaciones de la organización. Entre otros están:

- Gerencia del talento humano: selección, bienestar social y capacitación.
- Financieros: contabilidad y costos; presupuesto; tesorería.
- Servicios administrativos: adquisición de bienes y suministros; almacén y servicios generales.
- De planeación: jurídico, de control, de comunicaciones, de información.

Con base en la clasificación anterior de los procesos (misionales y apoyo u operativos), hay que definir cuáles son los procesos *clave* para la entidad.

Una manera de definirlos es utilizando cualquiera de las dos técnicas que se mencionan a continuación.

Relación entre objetivos y procesos: se construye una matriz listando, por un lado, los principales objetivos de la organización a corto y largo plazo y, por otro, los procesos que consideren más significativos para su consecución (véase cuadro 3), donde la primera columna de la izquierda contendrá los procesos significativos y la primera fila los principales objetivos. De allí se deben determinar qué procesos están implicados en la consecución de los objetivos, usando

una escala de calificación de 1 a 5, en la que 1 no tiene importancia o ninguna implicación y 5 extremadamente importante o una alta implicación.

El contenido de la matriz permite observar que procesos como el 1 y 2 son considerados críticos, ya que su contribución es extremadamente importante para la consecución de los objetivos 1, 2 y 3. Así mismo, este ejercicio ayuda a descubrir que hay procesos que, por razones históricas o de otra índole, suelen considerarse críticos pero que no están contribuyendo a la consecución de ningún objetivo (proceso 3), así como objetivos que no se ven respaldados por ningún proceso (objetivo 4).

Cuando se encuentre algún *proceso sin objetivo*, conviene analizar las razones o causas de fuerza mayor que lo establecen y plantean. Si no hay alguna buena razón o causa de fuerza mayor, hay que plantear rebajar el nivel de atención que reciben o, incluso, prescindir de ese proceso, con lo que se liberan recursos que podrían dedicarse a los procesos que se definen como críticos¹.

Para el caso de *objetivos sin procesos*, se puede concluir: o se ha olvidado incluir algún proceso en la lista de procesos de la entidad o realmente se propone conseguir un objetivo para el que la entidad no ha desarrollado todavía ningún proceso. Por tanto, se ha de reflexionar sobre la situación y decidir, en función de la visión y objetivos globales de la entidad, y de los recursos de todo tipo disponibles; si se debe desarrollar dicho proceso o, por el contrario, aplazar la consecución del objetivo.

Cuadro 3. Matriz relación entre objetivos y procesos

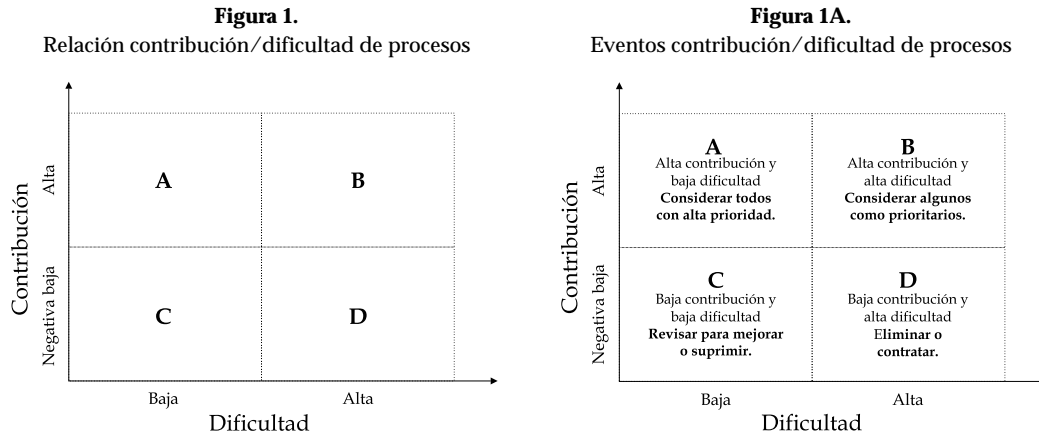
	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4	Objetivo n
Proceso 1	5	5	3	1	
Proceso 2	4	3	5	1	
Proceso 3	2	2	2	1	
Proceso 4	2	4	4	1	
Proceso n					

Grado de dificultad y contribución de los procesos: esta técnica prioriza los procesos en los que se han de concentrar los esfuerzos de la organización, para considerar en qué medida contribuyen a la misión y objetivos organizacionales, así como el grado de dificultad que su gestión y mejora conllevan. En las figuras 1 y 1A se observan las cuatro situaciones extremas en que se pueden encontrar los procesos dentro de la organización.

Los procesos que queden encuadrados en el caso A, alta contribución y baja dificultad, recibirán una alta prioridad. Los procesos incluidos en el caso B deberán ser cuidadosamente seleccionados y sólo algunos podrán considerarse como altamente prioritarios, ya que los recursos con que cuenta cualquier organización son siempre limitados. Los procesos de categoría C son aquellos que sobreviven a pesar de su baja contribución. Sin embargo, y sobre todo cuando su contribu-

1. *La gestión por procesos. Metodología para la mejora permanente de los procesos.* BIBLIOTECA IESE DE GESTIÓN DE EMPRESAS. Universidad de Navarra, España. 1997.

ción es negativa, las entidades han de plantearse seriamente la posibilidad de prescindir de ellos, aun cuando a veces la decisión pueda ser poco aceptable. Los procesos de categoría D son claros candidatos a ser eliminados, o bien a considerar posibles contrataciones externas (*outsourcing*).



De los procedimientos

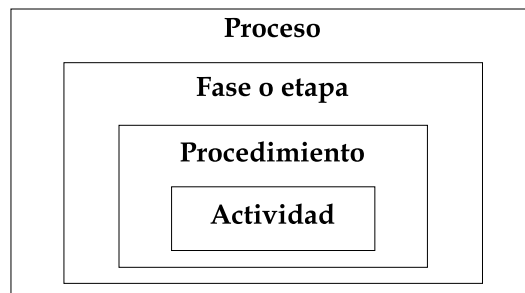
Los procedimientos definen la forma como deben realizarse las fases o etapas de los procesos. Identificados los procesos, el ejercicio siguiente es determinar qué procedimientos permiten que aquél se cumpla. El esquema de conformación del proceso de la figura 2 será de gran ayuda.

En toda organización existen infinidad de procedimientos que por no estar asociados directamente a un proceso generan duplicidades, cuellos de botella, aumento de costos, mala gestión. Por ello, el ejercicio fundamental será identificar con la mayor precisión los procedimientos que realmente soportan y permiten cumplir con éxito el proceso.

Aspectos que identifican los procedimientos:

- Son el desarrollo de una fase o etapa de un proceso.
- No pueden iniciarse sin previos requisitos.
- Generan productos intermedios que se constituyen en requisitos o insumos de otros procedimientos.

Figura 2. Conformación del proceso



Fase dos. Descripción

De los trámites

Éste es un proceso que permite identificar cada uno de los pasos que el ciudadano debe cubrir y que están directamente relacionados con el producto o servicio que se espera recibir. Esta información constituye la materia prima para el inventario de trámites.

El levantamiento de la información sobre los trámites de cada entidad del orden nacional como territorial se logra con el diligenciamiento del **Formato descripción del trámite**, el cual se presenta en esta fase.

Esta forma de describir el trámite se ha convertido en pieza importante para consolidar las reglas de juego entre la Administración y el ciudadano, generar mecanismos de transparencia y eficiencia en la prestación de los servicios, lograr estandarizar la forma de presentar a la ciudadanía la información relacionada con los trámites, así como cumplir la política de racionalización de trámites y actuar en consonancia con lo preceptuado en la Ley 489 de 1998.

El Departamento Administrativo de la Función Pública ha venido liderando el proceso de consolidar la **“Guía general de información ciudadana sobre trámites de la Administración pública de Colombia”**, como una herramienta orientadora que les permite a todos los usuarios de bienes y servicios del Estado, conocer la información sobre trámites, tiempos, documentos y requisitos. Esta guía puede ser consultada en la página web del Departamento Administrativo de la Función Pública, en la página web de la entidad responsable del trámite, o a través del portal del Estado.

El anexo trae un ejemplo de descripción del trámite del ICFES sobre la presentación de exámenes de Estado.

De los procesos y procedimientos

Esta fase consiste en conocer cómo funciona en la actualidad el proceso y los procedimientos que se pretenden mejorar. Desde este momento, el equipo de trabajo asume la responsabilidad de mejorar el proceso y los procedimientos.

El primer paso es definir los puntos de inicio y fin, tanto del proceso como de los procedimientos, consultando directamente a las personas que intervienen en los mismos y recogiendo información sobre:

- Fases y actividades que se realizan ordenadas y secuencialmente.
- Áreas de la organización y personas que intervienen.
- Condiciones de las instalaciones y equipos necesarios.
- Documentos que se generan.
- Tiempo de duración del proceso y procedimientos.
- Normatividad que se aplica.

Hoja de vida del trámite

Información de la entidad

1. Nombre de la entidad		2. Naturaleza jurídica	
3. Adscrita a		4. Vinculada a	
5. Tipo de entidad: Nacional <input type="checkbox"/> Territorial <input type="checkbox"/>		6. Sigla	7. Sector

Identificación del trámite

8. Clasificación del trámite			
8.1 Institucional <input type="checkbox"/>		8.3 Interinstitucional <input type="checkbox"/>	
8.2 Común a todas las entidades:			
Contractual <input type="checkbox"/>	Derecho de petición <input type="checkbox"/>	1. Nombre de la entidad Acción, actividad o documento a obtener	
Acción de tutela <input type="checkbox"/>	Recursos en la vía gubernativa <input type="checkbox"/>	2. Nombre de la entidad Acción, actividad o documento a obtener	
Solicitud de información <input type="checkbox"/>	Consultas <input type="checkbox"/>	3. Nombre de la entidad Acción, actividad o documento a obtener	
Queja <input type="checkbox"/>	Solicitudes de certificaciones <input type="checkbox"/>		
Otras <input type="checkbox"/>	y constancias		
9. Nombre del trámite Debe estar definido por la acción que realiza el ciudadano; normalmente una solicitud, suscripción, registro, presentación o pago, para obtener un producto o servicio específico que éste requiera. Deberá enunciarse en forma clara, corta y precisa.			
10. En que consiste el trámite Seguir el siguiente orden para hacer la descripción del trámite: - Tipo de usuario que solicita el trámite (persona natural o jurídica, organización civil o pública) - Indicar que se espera obtener, mencionando el nombre del trámite - Ante quién debe solicitarse (dependencia y nombre de la entidad)			
11. Requisitos necesarios para el trámite Anotar los requisitos y condiciones específicas que deben reunir los solicitantes	11.1 Costo fijo	11.2 Costo variable	
		Concepto:	
	11.3 Lugar donde se realiza el pago		
	11.4 Cuenta bancaria		
	11.5 Forma de pago		
	Tarjeta crédito <input type="checkbox"/>	Efectivo <input type="checkbox"/>	
	Tarjeta débito <input type="checkbox"/>	Cheque <input type="checkbox"/>	
12. Documentos necesarios para el trámite Anotar los documentos que se deben aportar a la administración para la realización del trámite			

13. Donde realizar el trámite

13.1 Nombre sede	13.2 Departamento	13.3 Ciudad
13.4 Dirección	13.5 Teléfono	13.6 Fax
13.7 Email	13.8 Página WEB	13.9 Horarios de atención

14. Principales normas que regulan el trámite

Describirlas en orden de jerarquía (Leyes, decretos, resoluciones, etc), indicando puntualmente el artículo, numeral o inciso que corresponda a cada una de ellas.

15. Otros datos sobre el trámite

15.1 Dependencia a la que corresponde la coordinación administrativa del trámite	
15.2 Cargo que resuelve definitivamente el trámite	
15.3 Tiempo para la resolución del trámite	15.4 Trámite en línea SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
15.5 Dirección en internet del trámite	15.6 Número de trámites que gestiona al año
15.7 Observaciones sobre el número de trámites que gestiona al año	

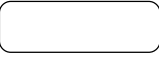

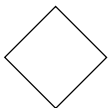

Para adelantar estas acciones se puede usar un formato como el que se menciona en el cuadro 4, que puede utilizarse indistintamente tanto para el proceso como para el procedimiento, acompañándolo con copias de los documentos que intervienen en el proceso o procedimiento.






Como complemento a la información recogida, es preciso realizar un diagrama de flujo, tanto del proceso como de los procedimientos, utilizando para su diseño la simbología que se indica más adelante en esta página.

El diagrama de flujo es una herramienta de gran importancia para el levantamiento, análisis, diseño, mejoramiento y control de los procesos y procedimientos. Algunas de sus ventajas son:

- Estandariza la representación gráfica de los procesos de trabajo.
- Identifica con facilidad los aspectos más relevantes del trabajo.
- Facilita el análisis y mejoramiento de los procesos, que a su vez repercute en la eliminación de trámites innecesarios.
- Muestra la dinámica del trabajo y los responsables del mismo.
- Facilita la ejecución del trabajo.
- Impide las improvisaciones y sus consecuencias.
- Evita el desvío o distorsión de las prácticas de la empresa.
- Provee elementos que facilitan el control del trabajo.
- Permite visualizar rápidamente la duplicidad en las fases, en los procedimientos y actividades.

Los símbolos que más se utilizan para el diseño de procesos y procedimientos son los siguientes:

Símbolo	Nombre	Descripción
	Terminal	Indica la iniciación y terminación del proceso o procedimiento; ejemplo: recibe información, archiva documento.
	Operación	Describe la actividad o tarea que debe desarrollarse; ejemplo: transcribir el documento, revisar texto, pasar un comprobante de un sitio a otro. Se aconseja iniciar la descripción indicando como título el cargo que desarrolla la acción.
	Decisión o alternativa	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles caminos alternativos, dependiendo de una condición dada; ejemplo: ¿está correctamente diligenciado?; ¿los documentos están completos? La tendencia es suprimir cada vez más este símbolo dentro del proceso, considerando que éste se diseña de manera positiva.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que se requiera para el proceso o procedimiento y aporta información para que éste se pueda desarrollar; por ejemplo: una cuenta de cobro, la cédula de ciudadanía, una orden de compra, etcétera. El nombre del documento debe aparecer en el símbo-

		<p>lo. Cuando el documento tiene copias, se ubica el original en primera instancia, luego la primera copia y así sucesivamente. El documento sólo se indica cuando aparece por primera vez en el proceso o procedimiento para no recargar innecesariamente el diagrama de flujo.</p>
	<p>Almacenamiento y archivo</p>	<p>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; igualmente, cuando se deben archivar los documentos.</p>
 	<p>Conector</p> <p>De rutina</p> <p>De página</p>	<p>Es un símbolo que facilita la continuidad de las rutinas de trabajo, evitando la intersección de líneas. Nota: normalmente se indica la continuidad de un paso con otro a través de letras o números insertos en el símbolo.</p> <p>El conector puede asumir dos formas:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Representa una conexión o enlace de un paso del proceso o procedimiento con otro dentro de la misma página o entre páginas. El símbolo lleva inserto un número. * Representa una conexión o enlace en un paso de final de página con otro paso en el inicio de la página siguiente, donde continúa el diagrama de flujo. El símbolo lleva inserta una letra mayúscula.
	<p>Sentido de circulación del flujo de trabajo</p>	<p>Conecta los símbolos señalando el orden en que deben ejecutarse los distintos pasos. Define de esta manera la secuencia del proceso.</p>

Al diagramar un proceso debe considerarse su desarrollo más habitual, aquel que se repite en el 80% de las veces, sin que haya retrocesos e indicando mediante conectores las excepciones, que se considerarán como derivaciones (ejemplo: solicitar que se complete documentación o cambio de información). Estos diagramas de flujo son los considerados estructurales, por cuanto permiten conocer a cabalidad el proceso y el procedimiento.

Fase tres. Análisis

Del trámite

Esta etapa consiste en efectuar una revisión exhaustiva de cada uno de los elementos o componentes que conforman el trámite, con el fin de analizar la pertinencia, importancia o valor agregado que éstos representan para la entidad y para el usuario. El diagrama 1 ofrece elementos que permiten realizar este análisis.

Será necesario tener en cuenta aspectos fundamentales de su operatividad como:

Cuadro 4. Descripción y análisis de procesos y procedimientos

Nombre del proceso:					Código:				Nombre de la fase:							
Nombre del procedimiento:									Elaborado por:							
Descripción fase/ procedimiento/ actividad	Área responsable	Cargo responsable	Punto de control	Tiempo				Documentos		Factores clave					Problemas/ propuestas	
				Ejecución	Transporte	Espera	Total	Características	No. doc.	Pertinencia	Normatividad	Costos entidad	Riesgos de corrupción	Interacción institucional		

Descomponer el trámite en sus elementos

Desagregar el trámite en cada uno de los elementos o pasos que lo conforman. **Recuerde que son todos aquellos que debe adelantar el usuario para reunir la documentación y cumplir los requisitos** que se le exigen. Para ello utilizar el cuadro 5, análisis del trámite, que permite fácilmente realizar la radiografía del mismo.

Al diligenciar el cuadro, deben consignarse en cada columna los datos que allí se solicitan, para cada documento o requisito en forma detallada y siempre desde la óptica del usuario.

Una vez recogida toda la información, hay que aplicar los factores clave² (véase cuadro 5) a cada uno de los pasos o elementos que conforman el trámite, y confrontar con el flujograma revisión y análisis de trámites, (véase diagrama 1). Adicionalmente, obtener información sobre los demás numerales que se mencionan a continuación para lograr en conjunto la optimización del trámite y los mejores beneficios tanto para la entidad como para el usuario.

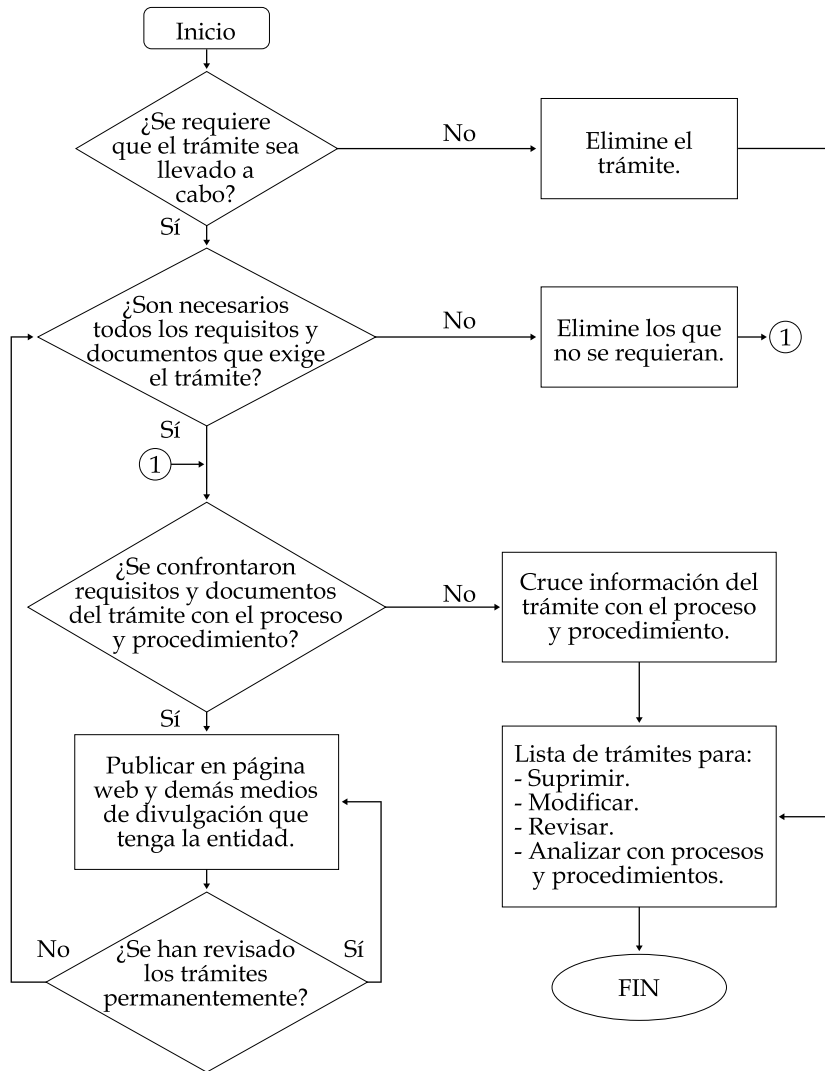
Cuadro 5. Factores clave para el análisis de trámites, procesos y procedimientos

Factores clave	¿Qué debe tenerse en cuenta?
Pertinencia	¿El trámite o proceso beneficia a alguien? ¿Ofrece un valor social? ¿El trámite dice poco o nada en relación con la genuina vigencia de un derecho, la efectiva regulación de una actividad o la correcta prestación de un servicio? ¿Es valioso su objetivo pero no se cumple? ¿Son sólo colas para acceder a él? ¿Se posee una visión integral del trámite o proceso?
Normatividad	¿El trámite está soportado en alguna norma? ¿Existe duplicidad entre ellas o entre los requisitos que se exigen? ¿Hay extralimitación en la aplicación de la norma o exceso de ellas? ¿Las normas han sido derogadas, modificadas o creadas, afectan el trámite o proceso y no se ha hecho la actualización? ¿Se ha verificado el trámite o proceso frente a las normas de racionalización y simplificación?
Costos para el usuario	¿Los requisitos y documentos exigidos al usuario para cumplir el trámite son todos necesarios? ¿Existe variedad de desplazamientos que debe realizar el usuario a diversas ventanillas o dependencias para obtener respuesta de la administración? ¿Se comunica con anticipación los cambios en horarios, turnos de atención o clase de documentos requeridos? ¿Hay pérdida del trámite en el laberinto institucional? ¿Los valores de los formularios o formatos son los más apropiados? ¿El bien, servicio, o derecho requerido, genera tensión, mal humor, irritabilidad, desconfianza y malestar generalizado de los usuarios?
Costos para la entidad	¿El número de funcionarios que atienden el trámite y desarrollan el proceso es el óptimo? ¿Reúnen los funcionarios el perfil para desempeñar las funciones propias del cargo? ¿Se ha revisado el proceso para optimizarlo? ¿Con qué tipo de condiciones tecnológicas se cuenta para adelantar el proceso? ¿Son las más apropiadas? ¿Se pueden mejorar? ¿Los insumos que intervienen en el proceso son los adecuados en calidad y cantidad?
Riesgos de corrupción	¿Hay funcionarios que soliciten documentos que no estén establecidos en la norma o en los requisitos? ¿Se utiliza más del tiempo establecido para el trá-

2. Los factores clave pueden utilizarse en el análisis tanto de los trámites y procesos como de los procedimientos. Permiten trabajar estándares en el ejercicio de la racionalización y mejoramiento de los mismos como fin último para lograr.

	<p>¿Existen puntos de información y otros medios de divulgación que informen sobre el trámite? ¿Son éstos los más idóneos y en qué condiciones se encuentran? ¿Se le entrega al usuario toda la información requerida para adelantar el trámite? ¿Existen reglas claras de juego entre la administración y el ciudadano? ¿Se informa sobre las funciones de la entidad u objeto social? ¿Se han establecido mecanismos de control? ¿Se llevan estadísticas que permitan conocer el comportamiento de los trámites y procesos?</p>
Interacción institucional	<p>¿Son varias las entidades que intervienen para la obtención del trámite o desarrollo del proceso? ¿Cuáles entidades del sector están involucradas? ¿Existe coordinación entre ellas? ¿Que parte del trámite o proceso desarrolla cada una de ellas? ¿Cómo se pueden integrar? ¿Se encuentra disperso en varias dependencias de la misma entidad? ¿Hay concentración de funciones en un solo ente o dependencia? ¿Es viable descentralizar?</p>

Diagrama 1. Flujograma análisis de trámites



Cuadro 6. Análisis del trámite

Nombre del proceso:				Levantado por:						
Nombre de la entidad:				Fecha:						
No. orden	Documentos y requisitos	¿Qué debe hacer el usuario? (Pasos para seguir.)	¿Ante quién debo hacerlo?	Pretinencia					Tiempo aproximado	Observaciones/ propuestas
				Pretinencia	Normatividad	Costos usuario	Riesgos de corrupción	Interacción institucional		

Sondeo de opinión

Obtener opiniones del personal de la organización y de los usuarios que adelantan directamente los trámites, en aspectos como: ¿qué medios de difusión se utilizan para dar a conocer el trámite? ¿Qué problemas tiene el usuario para su realización? ¿Existen puntos de atención cercanos al usuario? ¿Cuentan los puntos de atención con la suficiente información? ¿En caso de pagos hay facilidad de realizarlos a través del sistema financiero? ¿Qué problemas tienen los usuarios que no residen en la capital?

Estas y más preguntas deberán hacerse, con el fin de recoger información que sirva de base para el análisis y mejora de los trámites. Los sondeos pueden efectuarse por medio de entrevistas, encuestas o quejas de los usuarios.

Cifras estadísticas

Estudiar cifras estadísticas que indiquen el comportamiento de los trámites, como: frecuencia (número de trámites en un período), periodicidad (mensual, semestral, anual), cobertura, población atendida y beneficiada, tiempos de solicitud y de respuesta.

Recopilar muestras de los preimpresos o formatos

Dado que la mayoría de los trámites requieren para su realización el diligenciamiento de formatos preimpresos, es importante revisar su contenido, diseño, tamaño, canales de distribución, medios de publicación y demás aspectos que se consideren fundamentales para mejorarlos.

De los procesos y procedimientos

Para realizar la revisión y el análisis de procesos existen varias técnicas. En nuestro caso, trabajaremos a nivel macro el análisis de “Opciones prioritarias”, que se describe a continuación y cuyos pasos se ilustran en el diagrama 2,

El análisis de “Opciones prioritarias”

Es una técnica fundamental para la toma de decisiones estratégicas sobre los procesos que adelanta la entidad. Es decir, permite determinar si cada uno de ellos se debe llevar a cabo o no, y si debe realizarse, cómo puede hacerse más eficiente. Igualmente, evita que la organización invierta tiempo y recursos en tratar de mejorar procesos que no son fundamentales para el logro de sus objetivos.

Para aplicar esta técnica deben formularse las siguientes preguntas, en el siguiente orden:

Pregunta 1: ¿se requiere que el proceso sea efectuado?

Para comenzar es preciso plantearse si a la luz de las normas se requiere o no el proceso. En caso contrario, deberá eliminarse.

Pregunta 2: ¿es necesario que el proceso sea ejecutado directamente por la entidad?

En el evento de que así sea, ya sea por razones normativas, por la naturaleza del proceso, o

porque no existan las condiciones para que un tercero lo provea efectivamente, éste deberá ser objeto de un mejoramiento permanente que se fundamenta en un estudio de la eficiencia.

Pregunta 3: ¿está realizándose el mismo proceso en varias dependencias de la entidad, en otras entidades del sector, en los entes territoriales o en otro sector?

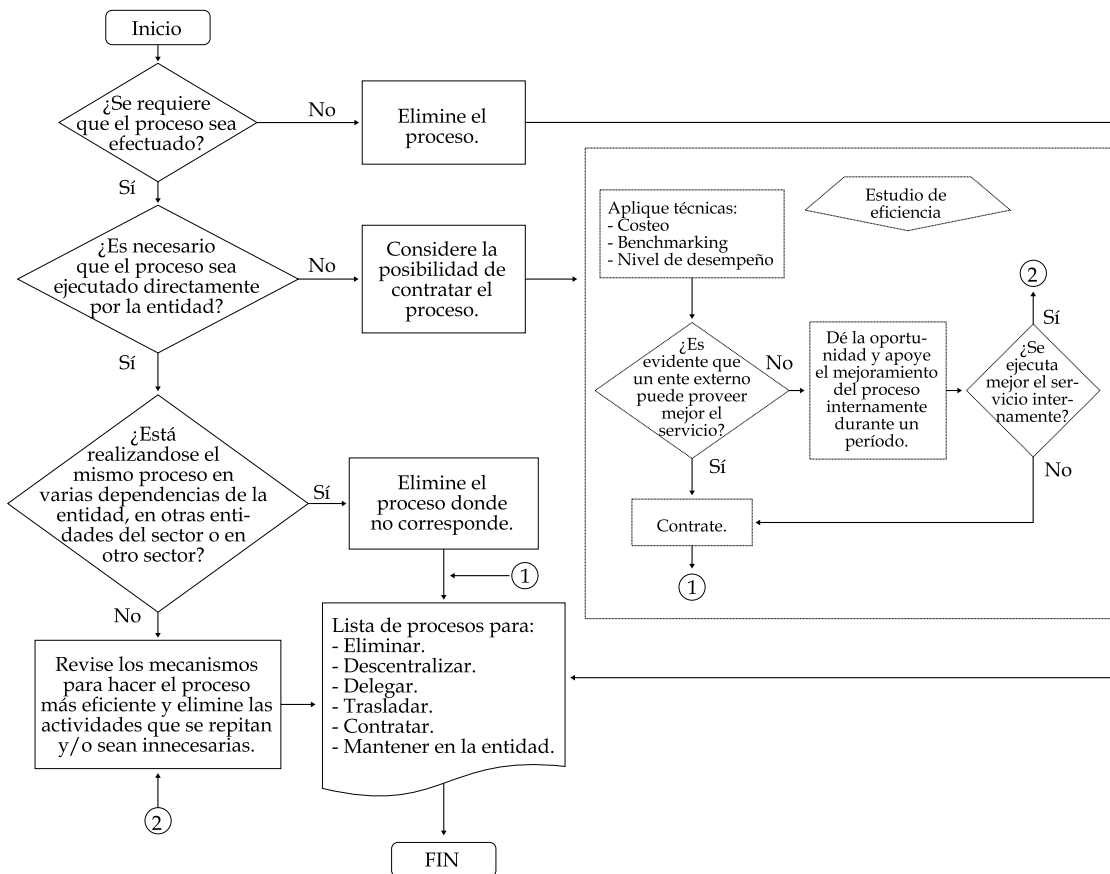
Esta pregunta permite identificar si existe duplicidad de funciones y procesos y cuantificar los niveles de ineficiencia.

Otros aspectos para tener en cuenta en el análisis de los procesos y procedimientos son:

Benchmarking

Efectuar una comparación de la forma en que se realizan procesos similares o adaptables en otras organizaciones y trasladar, a partir de la información obtenida, las *mejores prácticas* a la realidad de la organización.

Diagrama 2. Opciones prioritarias. Instrumento para revisión y análisis de procesos



Reducir pasos y actividades

El primer objetivo será descontaminar el proceso y los procedimientos de controles inútiles (registros, revisiones o firmas por simple razón jerárquica, declaraciones de comisiones que nunca entran en el asunto, etcétera).

Reducir los pasos que deben realizar los usuarios evitando presentar documentos que ya están en poder de la Administración o que deban acudir a diferentes departamentos casi haciendo una función de correo interno.

Comprobar si hay pasos o actividades que puedan realizarse simultáneamente, con lo que se consigue acortar el tiempo total del proceso.

Eliminar duplicidades que se producen cuando un área de la organización realiza dos veces la misma actuación o cuando distintos departamentos efectúan las mismas actividades. Concentrar en un paso aquello que antes exigía varios.

Análisis de valor

La mejor herramienta para evaluar la utilidad de los trámites, procesos y procedimientos es el **análisis de valor**, el cual permite determinar su contribución al resultado final que se quiere conseguir.

Cuadro 7. Análisis de valor

Actividades	B	C	A	Aporte al proceso	Costo

B: básicas

C: complementarias

A: adicionales

Se han de considerar inadecuadas todas aquellas actividades que no aportan en relación con lo que cuestan. En caso de que sean básicas, deberán generarse ideas para identificar nuevas formas de cumplir los requisitos del producto o servicio.

Un falso paradigma: los pasos obligados por la ley. Se dice falso paradigma porque los pasos legales no suelen ser muchos, o en su mayoría provienen de normas reglamentarias, decretos o de la costumbre administrativa, fáciles de modificar cuando existe la voluntad de hacerlo.

Reducir el tiempo de ciclo del proceso

Una buena recolección de datos permitirá diferenciar entre:

Tiempo de trabajo: el que emplean las personas en realizar las distintas actividades u operaciones.

Tiempo de transporte: el que requiere trasladar los documentos o materiales entre áreas, secciones, edificios, sedes, etcétera.

Tiempo de espera: la inactividad.

El tiempo de trabajo destinado a realizar eficazmente actividades útiles es necesario. El tiempo de transporte podrá reducirse mejorando el circuito físico del proceso o con el empleo de medios informáticos (correo electrónico, intranet). El tiempo de espera, que suele ser porcentualmente el más importante, es el único que no tiene ningún sentido y debe reducirse al mínimo. (No se considerará suprimible el tiempo de espera que establece la ley).

Aspectos tecnológicos

Es relevante analizar en las organizaciones la tecnología implementada en cada proceso y el procedimiento para el logro de una mayor eficiencia y eficacia, considerando aspectos como:

- **Uso de aplicativos y desarrollo de software:** analizar los aplicativos que se utilizan en desarrollo de los procedimientos, determinando: si son funcionales, si su uso es complejo, si se presentan demoras en la producción de informes o resultados, si es necesaria su actualización, si permite el uso o consulta de varios usuarios, si las características de las plataformas son homogéneas, entre otros.
- **Uso de equipos:** revisar la calidad, capacidad y rapidez de los equipos utilizados como soporte para el desarrollo de los procesos y procedimientos tales como: computadores, fotocopiadoras, fax, equipos de oficina en general y demás que se requieran para el cumplimiento de los procesos y procedimientos.
- **Medios de comunicación:** analizar los medios de comunicación usualmente utilizados por la organización en el desarrollo de sus procedimientos para responder a las demandas de bienes y servicios de los ciudadanos, de las entidades y de los usuarios, verificando la oportunidad y eficacia de los mismos: sistema de correspondencia, de correo electrónico, de internet, de intranet, etcétera.

Formas y formatos

Para cumplir las actividades de un procedimiento, en la mayoría de los casos se requiere el diligenciamiento de formas, formatos, fichas o formularios, ya sean en medio impreso o magnético. Por tanto, es importante llevar a cabo su revisión, analizar sus diseños, definir la calidad y cantidad de información que deben contener, así como la pertinencia de aplicarlos.

Talento humano

El patrimonio más valioso de la organización es el factor humano, y en este aspecto es preciso evaluar:

- El número de personas que participan en cada uno de los procesos y procedimientos.
- El ajuste de los perfiles de los empleos a los requeridos para el buen desempeño de cada una de las etapas o fases y actividades, que se derivan de los procesos y procedimientos.
- El grado de preparación, el saber hacer, los conocimientos y pericia de los funcionarios que adelantan los procesos y procedimientos.

- Las políticas internas de estímulos e incentivos, reclasificación de empleos, sanciones, índices de rotación, absentismo y permisos, las características y utilidad del sistema de evaluación del desempeño.
- El clima interno o ambiente que existe en la organización, la opinión de los empleados sobre las condiciones laborales y características de la institución, las fuentes de conflicto e insatisfacción del personal, los índices de productividad laboral y de resultados.

Análisis de costos

El objetivo del análisis de costos debe estar orientado a la maximización de los recursos físicos, económicos, materiales, humanos y tecnológicos y a mejorar la prestación del servicio a los usuarios, según principios de economía, eficiencia, eficacia, igualdad y oportunidad.

Con base en la premisa que todo producto o servicio es el resultado de un proceso en el cual se utilizan recursos, los cuales pueden ser cuantificados en dinero, surge la posibilidad de analizar los procesos de una entidad teniendo como base los costos que éstos generan en cada una de sus fases.

El análisis de costos le proporciona a la alta dirección información que le permite saber cuánto cuesta el desempeño o ejecutoria de las fases que componen un proceso y la incidencia de cada una de ellas en los costos totales, desde el punto de vista del consumo de recursos físicos, financieros y del talento humano.

El análisis de costos es una herramienta útil que, aplicada correctamente, permite, entre otras cosas:

- Identificar y reducir las actividades de los procedimientos que no generan valor agregado.
- Mejorar las etapas de los procesos que tienen alto costo.
- Saber cuánto vale cada etapa del proceso.
- Permitir costear totalmente el producto o servicio.

El sistema busca analizar tanto las fases relacionadas con la generación del producto o servicio, como las que lo apoyan indirectamente, mediante el cálculo y la asignación del costo indirecto de cada una de las fases del proceso.

La metodología está orientada a analizar prioritariamente los procesos misionales, los de mayor complejidad y aquellos de altos costos. Estas acciones se constituyen en un plan piloto que permiten posteriormente implantar el sistema en toda la entidad. Para ello es necesario:

- **Identificar las fases o etapas del proceso:** los procesos se desagregan en fases o etapas, buscando identificar cuáles de ellas influyen directa o indirectamente en la generación del bien o en la prestación del servicio; es igualmente importante seleccionar las fases o etapas críticas del proceso. Para la recolección de la información es posible utilizar técnicas como la entrevista, los cuestionarios, el análisis de datos, los diagramas de flujo, entre otros.
- **Organizar los centros de costos:** consiste en identificar las dependencias involucradas en el desarrollo del proceso, iniciando con los prestadores directos del servicio, quienes se constituyen en el centro de costos.

- **Identificar los elementos del costo:** son elementos todos los costos relacionados con el normal funcionamiento de la organización, como los humanos, técnicos, físicos, financieros, que utilizan en cada etapa del proceso y son consumidos por un centro de costos.
- **Identificar los costos:** las variables que afectan directa o indirectamente el costo del producto o servicio que se preste, reflejan la cantidad de trabajo y de recursos utilizados por un centro de costos en un tiempo determinado. Éstas pueden ser:
 - **Variables primarias:** son las que permiten asignar costos de apoyo o indirectos como energía, mantenimiento, aseguramiento de calidad, entre otros.
 - **Variables secundarias:** se utilizan para asignar costos a los centros y de éstos al producto o servicio.
- **Diseñar y aplicar indicadores:** es importante construir indicadores que permitan medir las variables que afectan el costo y su aplicabilidad a cada fase del proceso.

Rediseño de trámites, procesos y procedimientos

Rediseño es una palabra que se utiliza con el convencimiento de que todo trámite, proceso o procedimiento es mejorable; al haber efectuado un análisis correcto de los trámites, procesos y procedimiento se estará en la siguiente situación:

- Se tendrá una completa descripción de la situación actual (pasos, tiempos, documentos, actividades, etcétera) y así mismo se podrán conocer sus problemas más evidentes.
- Se identificarán trámites, procesos y procedimientos útiles y que, por tanto, deben mantenerse.
- De acuerdo con el *benchmarking*, se tendrán datos sobre otros procesos similares.

Analizados los aspectos mencionados anteriormente, es procedente cruzar la información obtenida en el formato análisis del trámite (*véase* cuadro 6) con la obtenida en la descripción y en el análisis de procesos y procedimientos (*véase* cuadro 4). Este cruce de información debe permitir analizar y revisar cómo intervienen los requisitos y documentos dentro del proceso y procedimiento, a fin de detectar problemas o ajustes que sea necesario realizar. El resultado de estos análisis se transcribe en el cuadro 8, Consolidación del análisis del trámite, proceso y procedimiento.

Cuadro 8. Consolidación del análisis del trámite, proceso y procedimiento

Nombre del trámite:				Nombre del proceso:					
Nombre del procedimiento:				Elaborado por:					
No.	Variable para considerar			Punto deficiente o inconveniente	Descripción de la modificación	Justificación	Implicaciones para el usuario	Implicaciones para la entidad	Acciones para implementarla
	Paso	Fase	Actividad						

Forma de llenar el cuadro Consolidación del análisis del trámite, proceso y procedimiento.

Nombre del trámite. Escriba el nombre del trámite susceptible de mejora.

Nombre del proceso. Escriba el nombre del proceso que general el trámite.

Nombre del procedimiento. Escriba el nombre del procedimiento relacionado con el proceso y trámite anterior.

Elaborado por: nombre de la persona o grupo que hace el análisis.

No. Hace referencia al número del paso del trámite citado afectado por alguna inconsistencia, a la fase del proceso o a la actividad del procedimiento.

Variable para considerar:

- **Paso:** del cuadro 5 (Análisis del trámite), tome el paso que esté afectando de alguna forma el buen desarrollo del mismo y que va a ser objeto de modificación.
- **Fase:** del cuadro 4 (Descripción y análisis de procesos y procedimientos), tome la fase del proceso que esté afectando de alguna forma el buen desarrollo del mismo y que va a ser objeto de modificación.
- **Actividad:** del cuadro 4 (Descripción y análisis de procesos y procedimientos), tome la actividad del procedimiento que esté afectando de alguna forma el buen desarrollo del mismo y que va a ser objeto de modificación.

Punto deficiente o inconveniente: determine la causa que genera distorsiones al trámite, proceso o procedimiento.

Descripción de la modificación: describa en forma clara en qué consiste la modificación, expresando en qué mejoraría el trámite, proceso o procedimiento.

Justificación: razones por las que se debe adelantar las acciones de mejoramiento y los beneficios que se lograrían con su implementación.

Implicaciones:

- **Para el usuario:** ¿cuál sería el beneficio para el usuario, en términos de agilidad, costos, satisfacción de la necesidad?
- **Para la entidad:** posibles cambios en cuanto a reformulación de políticas, adquisición de elementos técnicos o modificación de normas que tengan que ver con el trámite, proceso o procedimiento para racionalizar o suprimir.

Acciones para implementarla: es necesario, en primer lugar, obtener la aprobación de las propuestas para luego proceder a la elaboración del plan de implementación y finalmente evaluar los resultados.

Fase cuatro. Propuesta de mejoramiento

Del trámite

La propuesta incluirá todos los elementos que se consideren necesarios para mejorar el trámite como son:

- Modificar o suprimir la norma legal que soporta el trámite, los documentos o los requisitos.
- Rediseñar formatos, formularios o cualquier otro tipo de preimpresos donde el usuario debe consignar información.
- Cambiar o rediseñar canales de distribución de la información con amplios mecanismos de difusión o puntos de atención al usuario.

- Sustituir, modificar o eliminar documentos o requisitos.
- Usar nuevas tecnologías de punta para la realización del trámite (internet, centros virtuales, correo electrónico, convenios interinstitucionales para compartir información).
- Reformar espacios en oficinas de atención al público.

De los procesos y procedimientos

Deberán presentarse los resultados obtenidos, elaborando una completa relación de las mejoras que se proponen, apoyándose en el cuadro 9.

Cuadro 9.

Número	Mejora (hacer la descripción)	Ventajas (qué aporta)	Implicaciones (técnicas, económicas y personales)

Para el caso de mejoras alternativas, se le aconseja al equipo base optar por presentar aquellas que sean más realistas y de fácil implementación.

Es fundamental lograr el mayor grado de consenso entre quienes proponen las mejoras y los que van a resultar afectados por éstas en el proceso. Se recuerda que las propuestas poco aceptadas por las personas que deben aplicarlas, sólo se implantarán en la medida que haya respaldo de la alta dirección.

La relación de mejoras ha de presentarse en, cada caso, junto con el formato de procedimiento, el diagrama de flujo y los formatos modelo que éste requiera.

Con el fin de detectar dónde puede producirse un fallo y tomar las medidas preventivas oportunas, es conveniente hacer un análisis del trámite, proceso y procedimientos en cada uno de sus pasos para identificar qué puede salir mal. Por ello, se recomienda realizar previamente una **prueba piloto** tanto al trámite como a los procesos y procedimientos que se hayan racionalizado o rediseñado.

La relación de los posibles puntos que generen problema indicará dónde hay que tomar medidas que aseguren la no presencia de fallos o plantear soluciones alternativas si el fallo llega a producirse.

Fase cinco. Implementar las propuestas de mejoramiento

Las propuestas que se obtengan para mejorar tanto el trámite, el proceso como el procedimiento deben analizarse en relación con:

- Su adecuación con la cultura de la organización.
- La aceptación y aprobación de la alta dirección.
- El grado en que afecte a personas que no han participado en el proceso de racionalización de trámites, procesos y procedimientos.

Es fundamental crear un clima favorable al cambio, que ha de ser visto como la mejor garantía de futuro para todas las personas de la organización.

Orientar al personal

Comprometer a la alta dirección y a los funcionarios responsables del trámite en colaborar con la implementación efectiva de los cambios formulados, demostrando el valor agregado y teniendo en cuenta las modificaciones aplicadas al trámite, proceso o procedimiento, a través de mecanismos de capacitación y orientación en la aplicación de la nueva propuesta.

Publicar y documentar

Definida la nueva forma en que se desarrollará el trámite, proceso o procedimiento, deberá publicarse y documentarse a través de medios apropiados e idóneos que permitan su difusión, especialmente lo relacionado con los trámites para conocimiento de los usuarios; por ejemplo: elaborar cartillas didácticas, carteleras y publicar en la página web de la entidad, entre otros.

Realizar el seguimiento

Transcurrido un tiempo prudencial, consultar periódicamente a los usuarios y puestos de trabajo con el fin de comprobar si se han conseguido los objetivos propuestos o si están produciéndose desviaciones.

Igualmente, recopilar datos para asegurarnos que tenemos el trámite, proceso o procedimiento bajo control, resolviendo los problemas que hayan ocasionado desajustes y estandarizando finalmente el proceso.

III. Mejoramiento de procesos y procedimientos

El mejoramiento en los procesos y procedimientos significa buscar incesantemente maneras de hacer mejor nuestro trabajo, ya que todo trabajo es un proceso. Hay que elevar la capacidad de entrega de mejores bienes y servicios a nuestros usuarios o clientes, con el fin de satisfacer sus necesidades y expectativas o aun superarlas.

Mediante el mejoramiento se logran resultados nunca obtenidos, mejores que los actuales, basados en un logro planeado.

El mejoramiento puede hacerse a escala pequeña o grande y darse paso a paso como resultado del esfuerzo de los funcionarios por entender y mejorar un proceso, un bien, un servicio o un sistema actual, partiendo del análisis de lo que se hace y la manera como se hace.

Los pasos que deben adelantarse para llevar a cabo el mejoramiento de los procesos son:

Formular un plan

Elaborar un plan para mejorar el proceso o procedimiento, estableciendo en éste metas cuantitativas que permitan evaluar el objetivo de mejoramiento por lograr, dando respuestas específicas al qué, porqué, quién, cuándo, dónde y cómo. Para ello, deben integrarse todas las respuestas a estos interrogantes en un plan de acción para seguir.

Ejecutar el plan

Ejecutar el plan de acción previsto considerando mecanismos de educación, capacitación y entrenamiento a las personas que conforman el equipo base o equipos de apoyo, y los responsables del proceso, para mejorar su desempeño.

Implantar el mejoramiento

Realizado el paso anterior, el reto consiste en implantar el mejoramiento planeado, ejecutando detalladamente las acciones previstas en el plan. Para lograr una mejor implantación y mejorar el proceso existente, es recomendable hacerlo a pequeña escala, de manera piloto, para analizar la causa-efecto entre los cambios realizados y los resultados obtenidos.

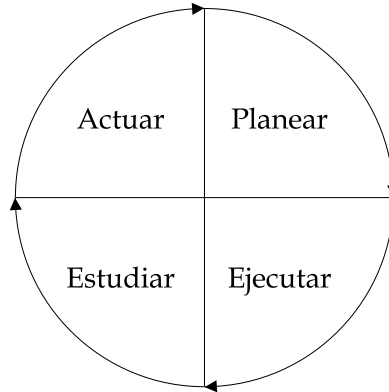
Establecer cambios

El ciclo se cierra al adoptar el cambio en el proceso, estableciendo la nueva forma de hacerlo, si los resultados observados en la etapa anterior son benéficos. Si, por el contrario, los resultados

no son los esperados, entonces se debe replantear el cambio propuesto y tomar las acciones de tipo preventivo y correctivo necesarios, hasta lograr el mejoramiento.

Los pasos mencionados anteriormente se configuran en un ciclo denominado “El ciclo de mejoramiento PEEA (planear, ejecutar, estudiar, actuar)”.

Figura 3. El ciclo de mejoramiento PEEA



Planear: elaborar un plan para mejorar el proceso, definiendo las metas cuantitativas de mejoramiento por alcanzar. Tome como base para formular el plan las respuestas que pueda dar a las premisas del cuadro 10.

Ejecutar: implantar el mejoramiento planeado sobre una prueba piloto a pequeña escala y capacitar el equipo base y de apoyo.

Estudiar: estudiar los resultados de la prueba. Examinar la efectividad de los cambios introducidos.

Actuar: adoptar el cambio y establecer el nuevo proceso o procedimiento, si los resultados son benéficos. En caso contrario, dejar el cambio o hacer nuevas revisiones. Repetir el ciclo permanentemente.

Cuadro 10. Premisas

Premisas	¿Qué preguntarse?	Factor
¿Qué se hace?	¿Es realmente necesario? ¿Sería mejor hacer otra cosa? ¿Podría hacerse algo para mejorarlo o sustituirlo?	Sobre el objeto.
¿Dónde se hace?	¿Es este el mejor lugar para hacerlo? ¿Existe otro lugar para hacerlo? ¿Cuál? ¿Es posible economizar tiempo, recursos, transporte, haciéndolo en otro sitio? ¿Podría hacerse mejor cambiando la persona o el equipo del lugar? ¿Es de fácil acceso para el usuario?	Sobre el sitio de trabajo.

¿Cuándo se hace?	¿Existe una mejor ocasión para hacerlo? ¿Gasta el tiempo apropiado para realizarlo? ¿Se puede eliminar tiempo, esfuerzos y recursos?	En que tiempo.
¿Quién lo hace?	¿Quien hace el trabajo es la persona indicada? ¿Reúne las calidades y aptitudes requeridas? ¿Podría ser otra? ¿Quién?	Sobre la persona o responsable.
¿Cómo se hace?	¿Es compleja la forma en que se hace? ¿Hay otra forma de hacerlo? ¿El puesto de trabajo, el ambiente, las herramientas y los equipos son apropiados? ¿Se hace en una secuencia adecuada? ¿Se pueden combinar o eliminar actividades?	Sobre el método y los procedimientos.
¿Por qué se hace?	¿Por qué se hace en este sitio? ¿Por qué se ejecuta de este modo? ¿Por qué se hace en este momento? ¿Por qué es realmente necesario? ¿Por qué involucra estos insumos? ¿Por qué se hace con este personal? ¿Por qué se utilizan estos medios de divulgación?	Sobre el proceso y procedimiento.

IV. Manual de procedimientos

Elaboración y administración

Los manuales de procedimientos están orientados a recoger sistemáticamente los procesos y procedimientos que le faciliten al personal de la organización el cumplimiento de las actividades y la forma como deben desarrollarse. Por ello, deben ofrecer una descripción actualizada, clara y concisa de las fases o etapas contenidas en cada proceso y de las actividades que incluyen cada procedimiento. Siempre habrá mejores formas de realizar los procesos y de establecer los procedimientos, por lo que un manual no estará terminado plenamente sino que deberá actualizarse permanentemente.

Antes de editar el manual, es conveniente que las personas que conforman el equipo responsable de la elaboración del documento lo sometan a una revisión final para asegurar claridad y precisión, así como hacerlo conocer por todas las personas que forman parte del proceso o a quienes cubre el procedimiento para hacerlas partícipes del mismo, a fin de detectar fallas en la recolección de la información.

Una vez revisado el manual y aprobado por la oficina de planeación, el jefe de ésta autorizará la formalización interna; esto es, para su publicación debe aprobarse mediante acto administrativo por la alta dirección y con el concurso de los directivos, quienes serán los directamente responsables de la implementación. Esta aprobación debe darse a conocer a todo el personal que forma parte de la entidad para que haya un mayor compromiso institucional.

Las modificaciones al manual podrán ser estructurales o de forma. Las primeras son aquellas en las cuales los procesos cambian de manera radical frente a la propuesta inicial. Para ello se recomienda, si la modificación cubre a más de un proceso, elaborar un nuevo acto administrativo que modifique el manual. Para el caso de modificaciones de solo forma y poco fondo, el formato de actualizaciones es el más indicado (véase cuadro 12) mediante él se conservan las modificaciones que vaya sufriendo el manual en el tiempo. Cualquier modificación, ya sea estructural o de forma deberá ser autorizada por el jefe de la oficina de planeación, con la coordinación y el visto bueno del jefe o responsable del área o proceso objeto de cambio.

Cada proceso y procedimiento documentado deben conservar la misma estructura y formato para facilitarles a los usuarios la interpretación y así mejorar el desarrollo y la aplicación de los mismos.

La elaboración de los manuales debe hacerse en forma tal que permita el intercambio de hojas en el futuro inmediato, en razón a modificaciones, ajustes y adiciones que sea necesario realizar. Para el caso de manuales elaborados en forma sistematizada, deberán preverse los mecanismos de auditoría y control a la información para llevar a cabo la actualización y el intercambio de la información.

A continuación se relaciona la presentación de los manuales de procedimientos, como estructura general que recoge los aspectos más relevantes que debe contener cada uno.

Presentación

Portada

La portada o carátula contiene: (1) el nombre de la entidad; (2) Manual de procedimientos (si es de toda la entidad, si no, indicar el área o áreas a las que va orientado el manual); (3) ciudad y fecha de realización del manual.

Alcance y campo de aplicación

Definir claramente la organización para la cual el manual se aplica, identificar a quiénes está dirigido el manual especificando el área o áreas que tienen relación con el mismo.

Tabla de contenido

Debe relacionar los títulos de las secciones incluidas y la ubicación de las mismas, con claridad en cuanto a la numeración, codificación de las secciones, figuras, diagramas, tablas, etcétera.

Formalización interna

Texto del acto administrativo interno que adopta o modifica el manual (resolución, circular; véase cuadro 11).

Actualización

Parte del manual que le permite al jefe de la dependencia respectiva realizar las actualizaciones a que haya lugar, previa autorización del jefe de la oficina de planeación y registro de éstas en el “Formato control de actualizaciones” (véase cuadro 12). El registro se llevará de manera cronológica, incorporando al manual las hojas con los cambios generados y extrayendo aquellas que han perdido vigencia; pero conservando al final del mismo el histórico de aquellos procesos y procedimientos que han sido modificados, adicionalmente no olvidar las modificaciones a los diagramas de flujo o flujogramas a que corresponda el proceso o procedimiento.

Cuadro 11. Modelo de acto administrativo interno

<p>(Nombre de la entidad) Resolución No. de 200__</p>
<p>Por la cual se adopta (o modifica) el Manual de procedimientos del (nombre de la entidad o del área a la que se aplica el manual)</p>
<p>El (ministro, superintendente, presidente, director o gerente) de (nombre de la entidad)</p>
<p>en uso de sus facultades constitucionales y legales, en especial las conferidas por la Ley 87 de 1993, artículo 4º, literales b y l, y</p>
<p>CONSIDERANDO:</p>
<p>que conforme con el artículo 1º, parágrafo único, de la Ley 87 de 1993, los manuales de procedimientos son uno de los instrumentos a través de los cuales se cumple el control interno;</p>
<p>que la aplicación de este instrumento contribuye al logro de uno de los objetivos del control interno, como es garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional;</p>
<p>que el manual de procedimientos le permite contar a la organización con un adecuado mecanismo de desarrollo organizacional;</p>
<p>que la estandarización de los procedimientos institucionales, dentro de parámetros de calidad, facilita y agiliza la gestión de la entidad;</p>
<p>que esta estandarización propicia la transparencia en todas las actuaciones de los servidores públicos, generando credibilidad en la Administración pública frente al ciudadano,</p>
<p>RESUELVE:</p>
<p>Artículo primero. Adoptar en todas sus partes el Manual de procedimientos de (la entidad o área a la que se aplica el manual), que forma parte de la presente resolución.</p>
<p>Artículo segundo. Delegar en la Oficina de Planeación (o en la dependencia correspondiente que cumpla funciones similares a la Oficina de Planeación) la facultad de adoptar las actualizaciones al presente manual, para lo cual bastará la firma del jefe de dicha oficina (o Unidad) y la del jefe de la dependencia a la cual corresponda el procedimiento que se actualice.</p>
<p>Artículo tercero. La coordinación y asesoría para la implementación, y actualización del presente manual estará a cargo de la Oficina de Planeación (o de la dependencia correspondiente que cumpla funciones similares a la Oficina de Planeación).</p>
<p>Artículo cuarto. El presente manual será difundido por la Oficina de planeación y el jefe de la dependencia a la cual corresponden los procesos y procedimientos descritos en el mismo, a través de mecanismos idóneos, en toda la organización y especialmente a los servidores públicos responsables del desarrollo y aplicación del manual.</p>
<p>Igualmente, se pondrá a disposición de los usuarios de la entidad a través de los mecanismos con los cuales cuenta la entidad para el efecto. (Página web, impresos, oficina o unidad de atención al cliente, etcétera).</p>
<p>Artículo quinto. La presente resolución rige a partir de la fecha de su expedición y deroga todas las disposiciones que le sean contrarias.</p>
<p>Dado en (nombre de la ciudad), a los...</p>
<p>Comuníquese y cúmplase</p>
<p>Firma del representante legal Nombre del representante legal</p>

Cuadro 12. Formato control de actualizaciones

Logotipo y nombre de la entidad						Vigente desde: dd/mm/aa	
Página 1 de n							
Registro número	Fecha de registro			Jefe Oficina de Planeación (quien autoriza el cambio)	Firma	Jefe o responsable del proceso o procedimiento	Firma
	Día	Mes	Año				
1							
2							
N							

Páginas introductorias

Deben suministrar información general acerca de la organización, el nombre y sitio de localización, indicar aquellos aspectos que se consideran de interés para quienes serán los usuarios del manual. A través de este espacio la alta dirección debe motivar la consulta del manual de los servidores públicos de la entidad.

Misión y visión

Incluir la misión y visión de la organización como parámetro orientador para cada una de las actividades que deben realizarse dentro de la organización.

Objetivos

Éstos contendrán una descripción de los objetivos de la entidad, presentando el compromiso de la misma respecto a los servicios que se prestan y a la calidad de los mismos.

Descripción de la organización

Conviene presentar la estructura de la organización en su nivel superior, incluyendo un organigrama que indique la responsabilidad, la autoridad y la estructura de interrelación.

Marco legal

Se considerarán los aspectos de orden legal que tienen que ver directamente con el contenido del manual, como: la Constitución política, los códigos, leyes, decretos, resoluciones y demás que se consideren esenciales para su aplicación.

Manejo y conservación del manual

Dar orientaciones específicas sobre la forma en que se debe manipular el manual, conservar y emplear. Esto es, cómo deberá actualizarse, cómo se llevarán a cabo las modificaciones, las responsabilidades de las oficinas que tienen que ver con el uso del mismo, los medios de conservación.

Simbología utilizada

Presentar y describir los símbolos que se utilizan en la elaboración de los diagramas de flujo o flujogramas de los procesos y procedimientos y que forman parte del manual.

Relación de procesos y procedimientos

Describe cada uno de los procesos y procedimientos objeto del área de estudio.

En los cuadros 13 a 16 se relacionan los formatos en los cuales se transcribe la información que se haya obtenido, una vez analizados y racionalizados los procesos y procedimientos.

Forma de diligenciar los formatos de descripción de procesos y procedimientos

El encabezado de los formatos de procesos y procedimientos contiene la siguiente información:

- 1. Logotipo y nombre de la entidad:** incluir el logotipo que pueda tener la entidad y el nombre completo de la misma.
- 2. Trámite que origina el proceso:** indicar el nombre del trámite que genera el proceso al interior de la entidad. Para el caso del formato de procedimiento incluir el nombre de la fase o etapa que se desarrolla a través del procedimiento.
- 3. Nombre del proceso:** escribir el nombre que tiene el proceso o con el cual se identifica en la entidad. Para el caso del formato del procedimiento, escribir el nombre del procedimiento que desarrolla la fase o etapa.
- 4. Código:** asignar una codificación alfanumérica a cada proceso de la organización que pueda diferenciarlo de los demás, así: (a) una letra en mayúscula que caracterice al proceso diferenciando si es misional o de apoyo; (b) que incluya la sigla del área responsable del proceso; (c) que contenga un número consecutivo de tres dígitos; ejemplo: MSG001, donde M indica que es un proceso misional, SG corresponde a un proceso de la Secretaría General y 001 el número consecutivo que tiene el proceso en esta área.
- 5. Versión:** en esta casilla se indicará el número que corresponde a las veces en que ha sido modificado el proceso, partiendo desde la versión 01.
- 6. Vigente desde:** incluir el día, mes y año en que entra en vigencia el proceso objeto de la descripción
- 7. Página 1 de n:** indicar el número de página del total que contenga el documento; ejemplo: 2 de 3.

Los numerales 8 al 13 deberán contener la información que se indica en los respectivos formatos.

Forma de diligenciar el contenido del cuerpo del formato

En el **No.**, numerar en orden lógico y consecutivo las diferentes fases o etapas del proceso.

En la **descripción de la fase o etapa, procedimiento y actividad** (según formato), incluir lo que se debe hacer en ella para cumplir el proceso.

En el **área responsable**, definir que área de la organización responde por la fase en descripción.

El **cargo responsable** corresponde a la denominación de empleo que debe realizar la fase o etapa. No se refiere en ningún momento al nombre de una persona específica.

El **punto de control** es el mecanismo o acción que ha de desarrollarse para mantener controlada la fase o etapa.

Cuadro 13. Formato descripción de procesos

1. Logotipo y nombre de la entidad	2. Trámite que origina el proceso	4. Código:
		5. Versión:
	3. Nombre del proceso	6. Vigente desde: dd/mm/aa
		7. Página 1 de n
<p>8. Objetivo: incluir el propósito para el cual se adelanta el proceso.</p> <p>9. Alcance: describir la interrelación entre el proceso y las áreas que lo deben aplicar. En algunos casos especiales o más complejos se requiere señalar desde dónde empieza y hasta dónde termina.</p> <p>10. Definiciones: incluir el significado de los términos que se consideren necesarios para una mejor comprensión del proceso.</p> <p>11. Producto o servicio: indicar el resultado que se espera de la aplicación del proceso.</p> <p>12. Normatividad: indicar el marco legal que da origen al proceso.</p> <p>13. Recursos: señalar los elementos mínimos necesarios para implementar el proceso, clasificándolos en:</p> <p>13.1 Tecnológicos: definir los equipos informáticos, de telecomunicaciones o software que se requiere.</p> <p>13.2 Logísticos: indicar los insumos que se requieren para el buen desarrollo del proceso.</p> <p>13.3 Humanos: definir el perfil de los servidores públicos y demás personal requerido para llevar a cabo el proceso.</p> <p>13.4 Metodológicos: identificar los documentos y lineamientos utilizados para adelantar el proceso.</p> <p>13.5 Otros: aquellos que considere pertinentes la organización.</p>		
<p>Aprobado por: _____</p> <p>Cargo: _____</p> <p>Fecha: _____</p> <p>Firma: _____</p>		

El formato del cuadro 13 permite identificar el proceso con todas sus características dentro de la organización. El formato del cuadro 14 está orientado a describir el proceso en sus fases o etapas, teniendo en cuenta la dependencia o área responsable, el cargo que responde por el mismo, así como el punto de control.

Cuadro 14. Formato descripción de procesos

Logotipo y nombre de la entidad		Trámite que origina el proceso		Código:	
				Versión:	
		Nombre del proceso		Vigente desde: dd/mm/aa	
				Página 1 de n	
No.	Descripción de la fase o etapa	Área responsable	Cargo responsable	Punto de control	
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:	
Cargo:		Cargo:		Cargo:	
Fecha:		Fecha:		Fecha:	
Firma:		Firma:		Firma:	

El formato del cuadro 15 identifica la fase y menciona los procedimientos que se requieren para cumplirla. El cuadro 16 describe el procedimiento con las diferentes actividades que se requieren para realizarlo. La manera en que están diseñados los formatos permite anidar el proceso integralmente.

Cuadro 15. Formato descripción de procedimientos

Logotipo y nombre de la entidad		Fase o etapa No. (incluir el nombre de la fase o etapa a la que corresponde el procedimiento)		Código:	
				Versión:	
				Vigente desde: dd/mm/aa	
				Página 1 de n	
No.	Nombre del (los) procedimiento(s)	Área responsable	Cargo responsable	Punto de control	
Aprobado por:					
Cargo:					
Fecha:					
Firma:					

Cuadro 16

Logotipo y nombre de la entidad		Procedimiento No. (incluir el nombre del procedimiento)		Código:	
				Versión:	
				Vigente desde: dd/mm/aa	
				Página 1 de n	
No.	Descripción de la actividad	Área responsable	Cargo responsable	Punto de control	
Aprobado por:					
Cargo:					
Fecha:					
Firma:					

Glosario

Incluirá el significado de las abreviaturas, siglas, códigos y términos especiales utilizados en los procesos y procedimientos.

Relación de formas y formatos

Incluirá todas las formas y formatos que intervienen en los procesos o procedimientos, con las instrucciones de diligenciamiento de cada uno en la parte posterior del mismo. Importante establecer un sistema de codificación que permita identificarlos y clasificarlos.

Anexos

Contendrá esta sección elementos adicionales que permitan una mejor comprensión del manual, a través de ejemplos específicos, formatos, fórmulas, gráficos, etcétera.

Conceptos básicos

A continuación se presentan algunas definiciones básicas de los términos más utilizados en la presente guía para facilitar la comprensión y aplicación de la metodología propuesta.

Actividad: conjunto de acciones desarrolladas al interior de un procedimiento que definen la forma de realizarlo.

Administración pública: entendida como la actividad propia de la rama ejecutiva del poder público, por cuanto es la que comúnmente actúa por actos administrativos, y la de las otras ramas y organismos del Estado cuando ejecutan actos que por su naturaleza son administrativos.

Control: es toda acción que tienda a minimizar riesgos, a analizar el desempeño de las operaciones evidenciando posibles desviaciones frente al resultado esperado, para la adopción de medidas preventivas. Los controles proporcionan un modelo operacional de seguridad razonable en el logro de los objetivos.

Costo: se entiende por costo todo gasto directo e indirecto en que incurre la entidad en la producción o prestación de un servicio. El costo es otra de las variables fundamentales que permite evaluar la eficiencia administrativa. Al relacionarse con otras variables involucradas en el proceso productivo, los costos muestran el grado de productividad en la utilización de los mismos.

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

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

Eficiencia: maximización de los insumos empleados para generar productos o servicios; ya sea que con recursos iguales o constantes se obtengan mayores resultados o que con resultados iguales o constantes se ejecuten menores recursos.

Efectividad: capacidad de producir resultados esperados con el menor uso o gasto de recursos

Etapas o fases del proceso: son las diferentes acciones que deben realizarse en forma secuencial, utilizando determinados insumos, para contribuir con el resultado final, servicio o producto objeto del proceso.

Factor crítico de éxito: identificar lo que hace muy bien la organización que le permite alcanzar objetivos y resultados positivos.

Gestión: todas aquellas actividades que en forma integral asume la organización con el propósito de obtener los objetivos y metas que a través del proceso de planeación se ha propuesto.

Gestión por procesos: gerenciar una organización desde la perspectiva de que toda empresa es un conjunto de procesos que de manera concatenada comienzan y terminan en el cliente, teniendo en cuenta que la gestión está relacionada con los objetivos y resultados o logros, y no con el trabajo o las actividades desarrolladas.

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

Mejoramiento continuo: es un propósito asumido por todos los funcionarios de una institución, en la búsqueda incesante de maneras de hacer mejor las cosas, acompañado por una actitud orientada al mantenimiento y perfeccionamiento de los procesos. El mejoramiento continuo parte de la premisa de que nuestra vida laboral, social y familiar merece mejorarse continuamente.

Método: significa el camino para seguir mediante una serie de operaciones y reglas prefijadas de antemano aptas para alcanzar el resultado propuesto. Viene del griego *meta*: a lo largo, y *odós*: camino; literalmente significa «camino que se recorre». Actuar con método se opone a todo hacer casual y desordenado.

Política pública: es la respuesta que da el Estado frente a una necesidad o demanda de la sociedad, o el conjunto de sucesivas respuestas del Estado ante situaciones consideradas socialmente problemáticas; por ejemplo: establecer regulaciones o normas; brindar servicios públicos como acueducto, alcantarillado, agua, luz, teléfono, otros; realizar obras públicas como parques, carreteras o efectuar inversiones.

Proceso: serie de fases o etapas secuenciales e interdependientes, orientadas a la consecución de un resultado, en el que se agrega valor a un insumo y se suministra un producto o servicio a un cliente externo o interno para satisfacer una necesidad.

Procedimiento: conjunto o sucesión de actividades, ampliamente vinculadas y cronológicamente dispuestas, realizadas al interior de la entidad y dirigidos a precisar la forma de hacer algo, incluyendo el qué, cómo y a quién corresponde el desarrollo de la tarea.

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

Racionalización: objetivo que propende a la revisión, simplificación, supresión o modificación de trámites, procesos, procedimientos y métodos administrativos para imprimir celeridad, eficiencia, eficacia, transparencia y observancia del principio de buena fe en las relaciones entre la Administración pública y los ciudadanos o usuarios. Es la organización lógica de las actividades, con el fin de obtener un mejor rendimiento en los procesos.

Retroalimentación (*feedback*): sistema de comunicación de retorno proporcionado por la salida (producto) que prevé información a su entrada (insumo), para alterarla de alguna manera.

La retroalimentación sirve para comparar la manera como un sistema funciona en relación con el estándar que se le ha establecido. Cuando ocurre alguna diferencia (desvío o discrepancia) entre su funcionamiento y el estándar, la retroalimentación se encarga de regular la entrada (insumo) para que la salida (el producto) se aproxime al patrón establecido.

Regulación: conjunto de normas o reglas vigentes que someten o reglamentan el ejercicio de un derecho y/o el funcionamiento de una actividad particular, social, política, económica, educativa, entre otras.

Servicios públicos: son los que están destinados a satisfacer necesidades colectivas en forma general, permanente y continua, bajo la dirección, regulación y control del Estado, así como aquellos mediante los cuales el Estado busca preservar el orden y asegurar el cumplimiento de sus fines.

Servicio: actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible, generados por una organización con el objeto de satisfacer un deseo o necesidad de un cliente o usuario.

Simplificar: reducir la complejidad cada vez que sea posible, lo que conduce a menos etapas, menos interdependencias, menos procedimientos. «Hacer todo más fácil de aprender y comprender».

Sinergia: son los efectos adicionales generados por el trabajo conjunto de dos o más personas, áreas, negocios u organizaciones, que no se producirían si actuasen por separado. De una manera simple se podría decir que hay sinergia cuando la suma de las partes es diferente del todo; simplemente, cuando $2 + 2 = 5$.

Sistema: conjunto organizado de elementos, coordinados, interactuantes e interdependientes, que se relacionan formando un todo unitario para alcanzar unos objetivos específicos.

Sistémico: referido a la integralidad de las partes que conforman un todo de manera ordenada y coherente, considerando las diversas interacciones e interrelaciones que se presentan.

Tarea: acción que un funcionario debe realizar de acuerdo con unas especificaciones y unos tiempos determinados para contribuir al normal desarrollo de un proceso. En una organización la tarea constituye la menor unidad posible dentro de la división del trabajo.

Trámite: conjunto o serie de pasos o acciones reguladas por el Estado que han de efectuar los usuarios para obtener un determinado producto o para garantizar debidamente la prestación de un servicio, el reconocimiento de un derecho, la regulación de una actividad de especial interés para la sociedad o la debida ejecución y control de las actividades propias de la Administración pública.

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

Anexos

Como ejemplo de aplicación de la metodología propuesta se ha tomado el trámite *Solicitud de inscripción y citación al examen de Estado para el ingreso en la educación superior*, descrito en el formato diseñado para el efecto.

El proceso que se desarrolla al interior de la entidad es el de **examen de Estado**. Se ha desagregado el proceso en cada una de sus fases, tomando una sola de ellas para describirla. Ésta es la fase 6, *inscribir aspirantes a examen*. Igualmente, se definen los procedimientos que conforman esta fase, tomando como ejemplo el procedimiento 3, *revisar datos del formulario de inscripción*, el cual se describe con cada una de las actividades que lo conforman.

Se entiende que deberá realizarse el ejercicio completo en cada proceso que se desagregue; es decir, describir cada una de las fases, cada uno de los procedimientos y cada una de las actividades.

Posterior a la descripción del proceso se presenta el diagrama de flujo de éste, de la fase y del procedimiento considerados anteriormente.

Hoja de vida del trámite

Información de la entidad

1. Nombre de la entidad: Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior		2. Naturaleza jurídica: Establecimiento público	
3. Adscrita a: Ministerio de Educación Nacional		4. Vinculada a	
5. Tipo de entidad: Nacional <input checked="" type="checkbox"/> Territorial <input type="checkbox"/>	6. Sigla: ICFES	7. Sector: Educación	

Identificación del trámite

8. Clasificación del trámite		
8.1 Institucional <input checked="" type="checkbox"/>	8.3 Interinstitucional <input type="checkbox"/>	
8.2 Común a todas las entidades:		
Contractual <input type="checkbox"/>	Derecho de petición <input type="checkbox"/>	1. Nombre de la entidad Acción, actividad o documento a obtener
Acción de tutela <input type="checkbox"/>	Recursos en la vía gubernativa <input type="checkbox"/>	2. Nombre de la entidad Acción, actividad o documento a obtener
Solicitud de información <input type="checkbox"/>	Consultas <input type="checkbox"/>	3. Nombre de la entidad Acción, actividad o documento a obtener
Queja <input type="checkbox"/>	Solicitudes de certificaciones <input type="checkbox"/>	
Otras <input type="checkbox"/>	y constancias <input type="checkbox"/>	
9. Nombre del trámite Solicitud de inscripción y citación al examen de estado para el ingreso en la educación superior		
10. En que consiste el trámite Si usted es estudiante de grado 11 o bachiller egresado y tiene interés en la inscripción y citación al examen de Estado para ingresar a la educación superior, debe inscribirse de acuerdo con la programación que se aplique para tal fin, ante el Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, ICFES		
11. Requisitos necesarios para el trámite	11.1 Costo fijo	11.2 Costo variable
Inscripción al examen para estudiantes de grado 11 1. Estar cursando el grado 11° en planteles de educación media aprobados oficialmente (para cumplir este requisito los rectores de los planteles deben efectuar la inscripción de sus estudiantes en grupo). 2. Adquirir formulario de inscripción: El rector debe reclamar los formularios de inscripción de los estudiantes del plantel según sitio y fecha que se informará previamente por escrito. 3. Diligenciar formulario de inscripción: - Para el estudiante: Entregar el formulario diligenciado al rector del plantel - Para el rector: recibir y organizar los formularios de inscripción de todos los estudiantes del plantel de acuerdo con las instrucciones que para tal fin imparta el Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, ICFES.	<input type="text"/>	\$21.600 y \$25.400 Concepto: Colegios con Rango 1: Hasta \$33000 de pensión mensual, el precio es de \$21600 Colegios con Rango 2: De \$33001 en adelante de pensión mensual, el precio es de \$25400 Bachilleres egresados, el precio es de \$25400
	11.3 Lugar donde se realiza el pago: Oficinas principales del Banco Popular	
	11.4 Cuenta bancaria: 070-00006-2	
	11.5 Forma de pago	
	Tarjeta crédito <input type="checkbox"/>	Efectivo <input checked="" type="checkbox"/>
	Tarjeta débito <input type="checkbox"/>	Cheque <input type="checkbox"/>
Inscripción al examen para bachilleres egresados - Haber obtenido el título de Bachiller en planteles aprobados oficialmente, para lo cual el interesado debe presentar un documento que así lo certifique. - Diligenciar el formulario de inscripción que puede adquirirse en las oficinas principales del Banco Popular en todo el país. - Entregar el formulario de inscripción en Bogotá D.C. en la calle. 17 No. 3-40 o si está por fuera de esta ciudad enviarlo por correo a esta misma dirección a través de las oficinas de Adpostal, sin ningún costo.		
12. Documentos necesarios para el trámite		
Para estudiantes de grado 11 Para el estudiante: Anexar fotocopia del documento de identidad y del carné estudiantil Para el rector: Entregar el paquete completo de formularios a un delegado del ICFES, en el sitio y fecha programados para esta actividad.		
Para bachilleres egresados 1. Anexar fotocopia del documento de identidad y cualquiera de los siguientes documentos: Fotocopia del diploma de bachiller o fotocopia del acta de grado; o certificación expedida por el colegio, si termino estudios en los últimos tres años, donde conste que cursó y aprobó el grado 11° y que su diploma está aún en trámite. 2. Documento de título de bachiller 3. Formulario de inscripción debidamente diligenciado		

13. Donde realizar el trámite

13.1 Nombre sede Instituto Colombiano para el fomento de la educación superior	13.2 Departamento Cundinamarca	13.3 Ciudad Bogotá
13.4 Dirección Oficinas principales del Banco Popular en todo el país. Calle 17 No. 3 - 40, primer piso, Subdirección de aseguramiento de la calidad	13.5 Teléfono 2840511 extensiones 1155,1111,1132,1133	13.6 Fax 2828652
13.7 Email calidad@icfes.gov.co Educación Superior:	13.8 Página WEB www.icfes.gov.co	13.9 Horarios de atención Banco: en horario de atención bancaria Instituto Colombiano para el Fomento de la 8:30 a.m. a 5:30 p.m.
14. Principales normas que regulan el trámite Ley 30 de 1992; artículo 27. Ley 635 de 2000, artículos 1 y 2 Decreto 2343 de 1980; 1211 de 1993; 2662 de 1999; Resolución ICFES 00019 de 2001		

15. Otros datos sobre el trámite

15.1 Dependencia a la que corresponde la coordinación administrativa del trámite Grupo de aplicación de instrumentos de medición y evaluación educativa	
15.2 Cargo que resuelve definitivamente el trámite Coordinador del grupo de aplicación de instrumentos de medición y evaluación	
15.3 Tiempo para la resolución del trámite: Cuatro meses	15.4 Trámite en línea SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/>
15.5 Dirección en internet del trámite	15.6 Número de trámites que gestiona al año: 600000
15.7 Observaciones sobre el número de trámites que gestiona al año	

Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior	Solicitud de inscripción y citación al examen de Estado para el ingreso en la educación superior	Código: M-010
		Versión: 01
		Vigente desde: 29/12/2000
	Examen de Estado	Página 1 de 4

Objetivo: aplicar el examen de Estado a personas interesadas en ingresar en una institución de educación superior.

Alcance: subdirección de Aseguramiento de la Calidad, Secretaría General (grupo financiero y grupo de procesos editoriales).

Definiciones:

Archivo plano: archivo en formato universal que puede ser leído en un editor de texto.

Lectora óptica: máquina decodificadora para capturar información a través de medios electrónicos.

Producto o servicio: resultado de la prueba de examen de Estado.

Normatividad: Ley 30 de 1992, artículo 27; Decreto-Ley 2662 de 1999, artículo 2°, numeral 21; Ley 635 de 2000, artículos 1° y 2°. Resolución ICFES 0019 de 2001.

Recursos: los recursos necesarios para adelantar el proceso son:

Tecnológicos: lectora óptica, impresoras, computadores servidor y cliente, máquinas *offset* para impresión, software: Acces, Word, CorelDraw, internet.

Logísticos: papel bond, papel periódico, sobres de cartulina, bolsas plásticas, cajas de cartón, tinta de impresión y tóner, película, líquidos revelador y fijador, máquina fotomecánica, planchas *offset*.

Humanos: ingenieros de sistemas, economistas, administradores públicos, digitadores, técnicos con conocimientos en sistemas, bachilleres.

Descripción del proceso

Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior		Solicitud de inscripción y citación al examen de Estado para el ingreso en la educación superior		Código: M-010	
				Versión: 01	
				Vigente desde: 29/12/2000	
		Examen de Estado		Página 2 de 4	
No.	Descripción de la(s) fase(s) o etapa(s)	Área responsable	Cargo responsable	Punto de control	
1	Programar exámenes.	Grupo de aplicación de instrumentos de medición y evaluación educativa.	Coordinador de grupo.	Exámenes programados.	
2	Divulgar la programación.	Grupo de aplicación de instrumentos de medición y evaluación educativa.	Coordinador de grupo.	Programación divulgada.	
3	Diseñar el material de inscripción a exámenes.	Grupo de aplicación de instrumentos de medición y evaluación educativa.	Coordinador de grupo.	Diseño del material elaborado.	
4	Producir el material de inscripción a exámenes.	Grupo de procesos editoriales.	Coordinador de grupo.	Material de inscripción elaborado.	
5	Distribuir el material de inscripción para exámenes.	Grupo de aplicación de instrumentos de medición y evaluación educativa.	Coordinador de grupo.	Material de inscripción distribuido.	
6	Inscribir aspirantes a examen.	Grupo de aplicación de instrumentos de medición y evaluación educativa. Área inscripción y citación.	Profesional universitario.	Aspirantes inscritos.	
7	Asignar sitios de examen.	Grupo de aplicación de instrumentos de medición y evaluación educativa. Área organización de exámenes.	Profesional universitario.	Sitios asignados.	
8	Citar a exámenes.	Grupo de aplicación de instrumentos de medición y evaluación educativa. Área inscripción y citación.	Profesional universitario.	Alumnos citados.	
9	Organizar y aplicar exámenes.	Grupo de aplicación de instrumentos de medición y evaluación educativa. Área organización de exámenes.	Profesional universitario.	Examen aplicado.	
10	Producir resultados.	Grupo de procesamiento de resultados y grupo de aplicación de instrumentos.	Coordinador.	Entrega de resultados.	

Descripción de la fase o etapa

Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior		Fase o etapa No. 6 Inscribir aspirantes a examen		Código: M-010
				Versión: 01
				Vigente desde: 29/12/2000
				Página 3 de 4
No.	Descripción del (los) procedimiento(s)	Área responsable	Cargo responsable	Punto de control
1	Elaboración y envío de comunicaciones a cada sitio sede de distribución y recepción de material.	Grupo de aplicación de instrumentos de medición y evaluación educativa.	Técnico administrativo.	Comunicaciones enviadas.
2	Entrega y recibo de material para la inscripción a examen de Estado.	Grupo de aplicación de instrumentos de medición y evaluación educativa.	Técnico administrativo.	Material entregado y recibido.
3	Revisión de datos del formulario de inscripción.	Grupo de aplicación de instrumentos de medición y evaluación educativa. Área de inscripción y citación.	Profesional universitario.	Formularios revisados.

Descripción del procedimiento

Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior		Procedimiento No. 3 Revisión de datos del formulario de inscripción		Código: M-010
				Versión: 01
				Vigente desde: 29/12/2000
				Página 4 de 4
No.	Descripción de la(s) actividad(es)	Área responsable	Cargo responsable	Punto de control
1	Desempacar y revisar material.	Grupo de aplicación de instrumentos de medición y evaluación educativa. Área de inscripción.	Profesional universitario.	Material revisado.
2	Definir grupos especiales de inscripción de acuerdo con: discapacitados, extranjeros y grupos étnicos.	Grupo de aplicación de instrumentos de medición y evaluación educativa. Área de inscripción.	Profesional universitario.	Conformación de grupos especiales.
3	Separar hojas y enviar a la lectora óptica.	Grupo de aplicación de instrumentos de medición y evaluación educativa. Área de inscripción.	Auxiliar administrativo.	Paquetes de hojas.
4	Lectura de formularios.	Grupo de aplicación de instrumentos de medición y evaluación educativa. Área de inscripción.	Profesional universitario.	Formularios leídos.
5	Generar archivo plano.	Grupo de aplicación de instrumentos de medición y evaluación educativa. Área de inscripción.	Profesional universitario.	Archivo plano.
6	Devolver hojas de inscripción.	Grupo de aplicación de instrumentos de medición y evaluación educativa. Área de inscripción.	Profesional universitario.	Hojas devueltas.
7	Ingresar archivo plano en la base de datos de inscripción.	Grupo de aplicación de instrumentos de medición y evaluación educativa. Área de inscripción.	Profesional universitario.	Archivo cargado en la base de inscripción.
8	Detectar inconsistencias y depurar archivo.	Grupo de aplicación de instrumentos de medición y evaluación educativa. Área de inscripción.	Técnico administrativo.	Archivo depurado.
9	Generar informe de personas a citar por ciudad.	Grupo de aplicación de instrumentos de medición y evaluación educativa. Área de inscripción.	Técnico administrativo.	Informe de personas.

Diagrama de flujo proceso examen de Estado

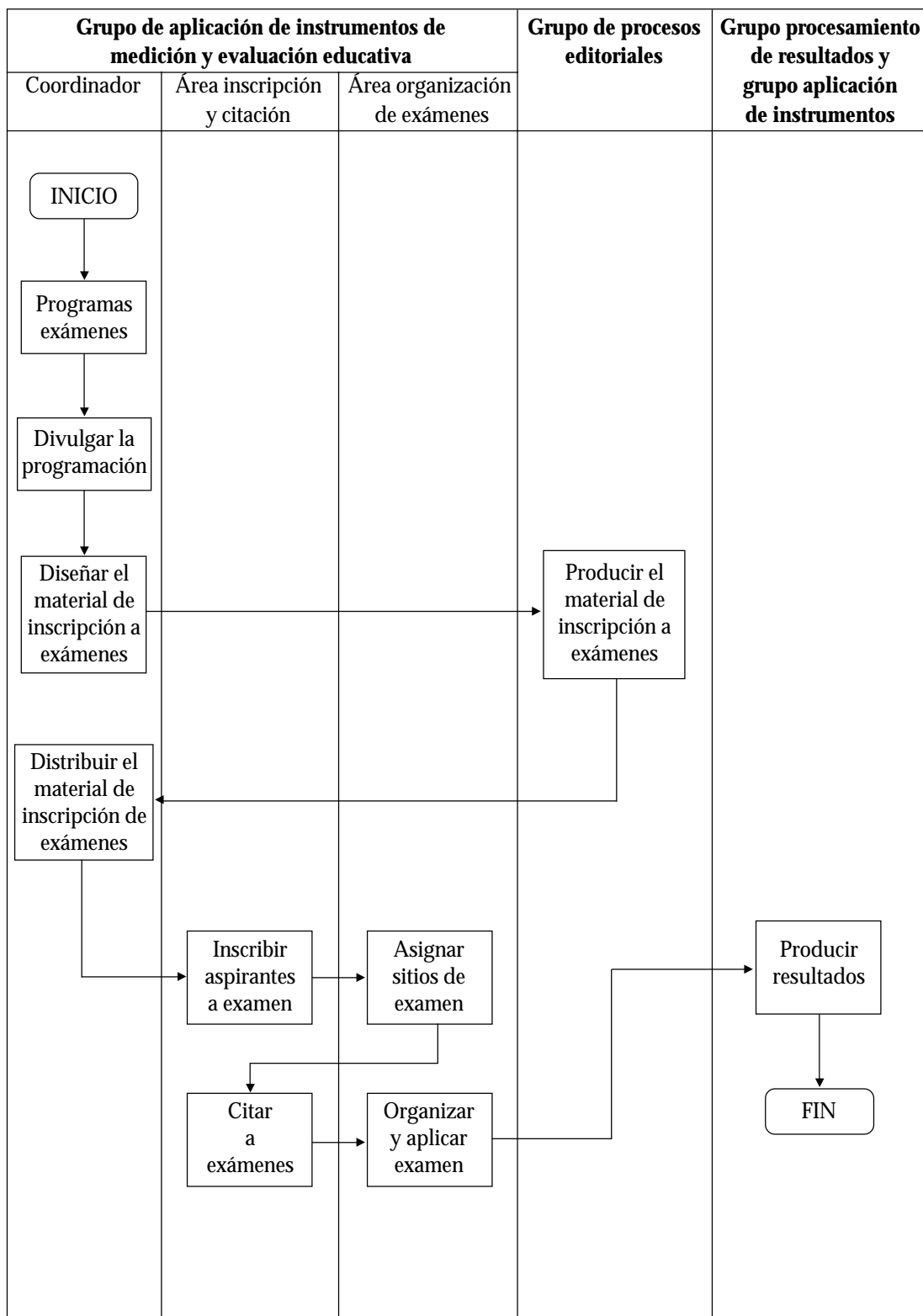


Diagrama de flujo fase 6, inscribir aspirantes a examen

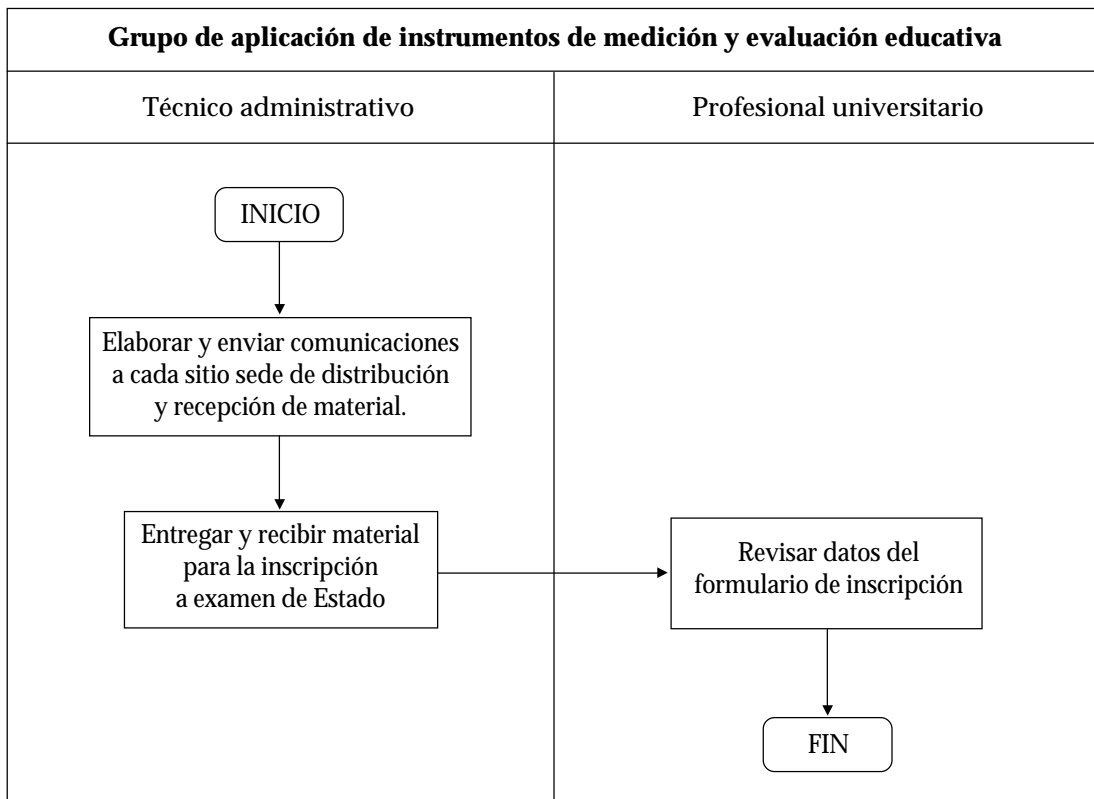
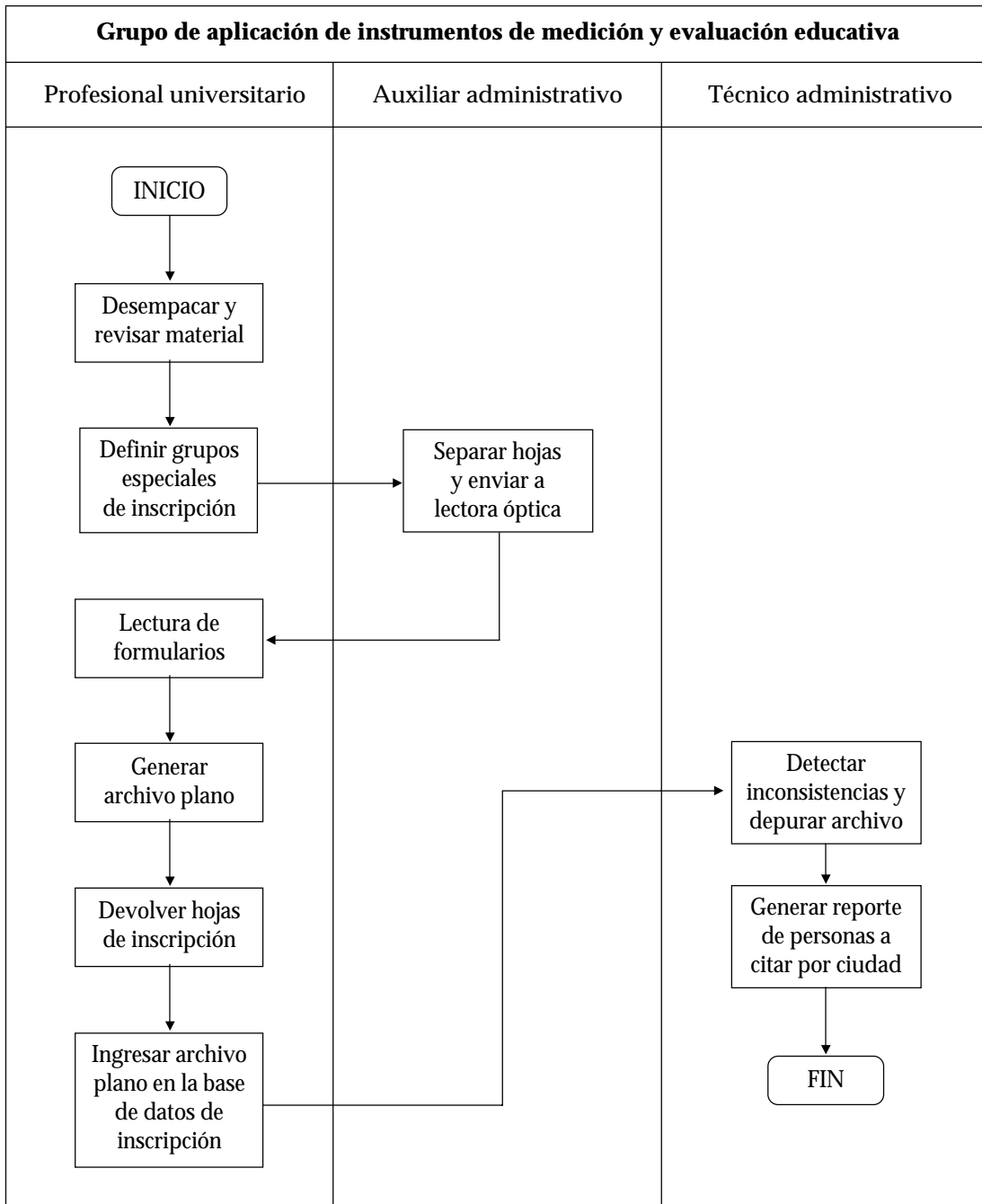


Diagrama de flujo fase 6, inscribir aspirantes a examen



Bibliografía

ALCALDÍA DE MEDELLÍN (1999). *Experiencias de la aplicación de metodologías para análisis y control de procesos*.

BIBLIOTECA IESE DE GESTIÓN DE EMPRESAS. (1997). *La gestión por procesos*. Ediciones Folio.

CLAUDE LEVY-LEBOYER. *Gestión de las competencias*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA (1999). *Metodología para la reestructuración de entidades públicas*. Bogotá.

DÍAZ DÍAZ, Nidia Stella (1998). *Metodología para la elaboración de manuales de procedimientos y funciones basada en la calidad total*. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.

GALOFRÉ ISART Albert (1999). *Manual práctico para la mejora de procesos*. Documento de trabajo.

MOSQUERA BERNAL, Alberto (2001). *Metodología para el diseño y elaboración de manuales de procedimientos*. Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas, Programa de Educación Continuada.

MARIÑO NAVARRETE, Hernando. (2001). *Gerencia de procesos*. Alfaomega, Bogotá.

MEJÍA GARCÍA, Braulio (2000). *Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas de salud*. Tercera edición, Ecoe Ediciones, Bogotá.

SENGE, Peter. (1995). *Quinta disciplina*. Granica,

COLABORADORES

COMITÉ NACIONAL ANTITRÁMITES

Armando Estrada Villa
Ministro del Interior

Angelino Garzón
Ministro de Trabajo

Eduardo Pizano de Narváez
Ministro de Desarrollo

Ángela María Orozco
Ministra de Comercio Exterior

Santiago Rojas Arroyo
Director DIAN

María Eulalia Arteta
Directora DANE

Camilo Uribe
Director Invima

Eugenio Marulanda
Presidente Confecámaras

Mónica Murcia
Superintendente de Industria y Comercio

Sabas Pretelt de la Vega
Presidente Fenalco

Miguel Carrillo Méndez
Presidente Acopi

Luis Carlos Villegas
Presidente Andi

Martha Cecilia Rodríguez
Coordinadora Agenda de Conectividad

Juan Carlos Echeverry
Director DNP

ANTANAS MOCKUS SIVICKAS
Alcalde Mayor de Bogotá, D.C.

Mauricio Zuluaga Ruiz
Director DAFF

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ Y EL PROGRAMA BID – CCB Simplificación de Trámites para el Sector Empresarial

María Fernanda Campo Saavedra
Presidenta Cámara de Comercio de Bogotá

Carlos Alfonso Novoa Molina
Especialista Sectorial BID

Carlos Alberto Mateus Hoyos
Director Nacional Programa BID – CCB.

María Helena Reyes Donado
Asistente Nacional Programa BID – CCB