
GUÍA DE GESTIÓN
BASADA EN PROCESOS Y
PROCEDIMIENTOS

2018

Contenido

1	INTRODUCCIÓN.....	5
2	OBJETO DE LA GUÍA.....	5
3	ALCANCE.....	5
4	DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA GOBERNACIÓN DE CALDAS	6
4.1	ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	6
4.2	MISIÓN	7
4.3	VISIÓN	7
4.4	OBJETIVOS	7
4.5	POLÍTICA DE CALIDAD	7
4.6	OBJETIVOS DE CALIDAD.....	8
5	REFERENCIAS NORMATIVAS.....	9
6	TÉRMINOS Y DEFINICIONES.....	14
7	MODELOS DE GESTIÓN Y ENFOQUE BASADO EN PROCESOS	16
8	EL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS COMO PRINCIPIO DE GESTIÓN.....	18
9	EL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS EN LA NORMA ISO 9001: 2015 CON EL CICLO PHVA	20
9.1.1	21	21
10	EL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS EN EL MODELO EFQM.....	21
11	CÓMO ENFOCAR PROCESOS A UN SISTEMA DE GESTIÓN	23
11.1	LA IDENTIFICACIÓN Y SECUENCIA DE LOS PROCESOS EL MAPA DE PROCESOS.....	23
11.2	LA DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS	25
12	MAPA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS GOBERNACIÓN DE CALDAS	27
12.1	TIPOLOGÍA DE LOS PROCESOS	28
12.2	POLÍTICAS TRANSVERSALES	31
12.3	IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	33
12.4	ESQUEMA DE CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS.....	44
12.5	ESQUEMA DE CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS	49
13	EL SEGUIMIENTO Y LA MEDICIÓN DE LOS PROCESOS.....	53
13.1	INDICADORES DEL PROCESO	53
13.2	CONTROL DE LOS PROCESOS.....	55
13.3	LA MEJORA DE LOS PROCESOS.....	57

14	INFORMACIÓN DOCUMENTADA.....	60
15	BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA	60

Lista de Figuras

Figura 1.	Estructura Orgánica Gobernación de Caldas.....	6
Figura 2.	El Sistema de Gestión como herramienta para alcanzar los objetivos	16
Figura 3.	Modelo de Excelencia EFQM.....	17
Figura 4.	El Sistema de Gestión basado en procesos para la obtención de resultados	18
Figura 5.	Representación esquemática de los elementos de un proceso.....	19
Figura 6.	Representación de la estructura de la Norma ISO 9001: 2015 con el ciclo PHVA	21
Figura 7.	Enfoque basado en procesos en el modelo EFQM.....	21
Figura 8.	Modelo para la agrupación de procesos en el Mapa de Procesos Gobernación de Caldas	25
Figura 9.	Representación de la descripción de procesos a través de diagramas y fichas.....	26
Figura 10.	Mapa de Procesos y Procedimientos Gobernación de Caldas	28
Figura 11.	Procesos Estratégicos y de Evaluación	29
Figura 12.	Procesos Misionales	30
Figura 13.	Procesos de Apoyo	31
Figura 14.	Políticas Transversales.....	33
Figura 15.	Identificación de los procesos y procedimientos Estratégicos y de Evaluación Direccionamiento Estratégico	34
Figura 16.	Identificación de los procesos y procedimientos Estratégicos y de Evaluación Gobierno Abierto.....	35
Figura 17.	Identificación de los procesos y procedimientos Estratégicos y de Evaluación Control Evaluación y Mejora	35
Figura 18.	Identificación de los procesos y procedimientos Misionales Movilidad Social	36
Figura 19.	Identificación de los procesos y procedimientos Misionales Competitividad y Transformación Productiva	37
Figura 20.	Identificación de los procesos y procedimientos Misionales Físico Territorial.....	38
Figura 21.	Identificación de los procesos y procedimientos Misionales Paz, Convivencia y Seguridad Ciudadana.....	38
Figura 22.	Identificación de los procesos y procedimientos de Apoyo Representación Jurídica	39
Figura 23.	Identificación de los procesos y procedimientos de Apoyo Gestión Administrativa y Organizacional, Gestión y Administración del Talento Humano	42
Figura 24.	Identificación de los procesos y procedimientos de Apoyo Gestión Administrativa y Organizacional Gestión Documental.....	43
Figura 25.	Identificación de los procesos y procedimientos de Apoyo Gestión Administrativa y Organizacional Compras.....	43
Figura 26.	El seguimiento y la medición de los procesos	53
Figura 27.	Control de los procesos.....	56
Figura 28.	Ciclo de mejora continua.....	57

Figura 29. Ciclo SDCA 59

Lista de Tablas

Tabla 1. Principios de la Gestión de la Calidad.....	18
Tabla 2. Conceptos fundamentales de la excelencia Modelo EFQM	20
Tabla 3. Estructura de desarrollo del criterio No. 5 Procesos del modelo EFQM.....	22
Tabla 4. Etapas para enfocar procesos a un Sistema de Gestión.....	23
Tabla 5. Principales factores para la identificación y selección de procesos.....	24
Tabla 6. Identificación de los procesos y procedimientos de Apoyo Hacienda Pública	39
Tabla 7. Identificación de los procesos y procedimientos de Apoyo Hacienda Pública	41
Tabla 8. Esquema de caracterización de los procesos	45
Tabla 9. Definiciones de procedimientos.....	49
Tabla 10. Esquema de caracterización de los procedimientos	50
Tabla 11. Pasos para el establecimiento de los indicadores de procesos.....	54
Tabla 12. Tipos de Indicador	54
Tabla 13. Ficha Técnica Indicador	55
Tabla 14. Tipología de la variabilidad de los procesos	56
Tabla 15. Herramientas de la calidad más frecuentes a utilizar	58

1 INTRODUCCIÓN

Dentro del marco del rediseño institucional adoptado por la Gobernación de Caldas cuya finalidad es mejorar sustancialmente el desempeño de las entidades públicas de conformidad con las disposiciones constitucionales y legales se realizó la actualización del Mapa de Procesos y Procedimientos de la entidad con el fin de garantizar la satisfacción de los requisitos del cliente y las partes interesadas.

El presente manual relaciona los 10 Macroprocesos identificados para la entidad, 27 procesos y 300 procedimientos aproximadamente con sus respectivas caracterizaciones determinados bajo los requisitos exigidos por la normatividad, determinación de responsabilidades con el fin de facilitar el seguimiento y el control; dado lo anterior el presente Manual se encuentra fundamentado en el modelo de operación por procesos respondiendo a la estructura de un Sistema Integral de Gestión de la Calidad bajo la norma ISO 9001: 2015, MECI 1000:2014, 14001:2015 y el Decreto 1072 el cual pretende servir de guía orientado a la mejora continua para la consolidación del sistema en concordancia con los objetivos misionales de la organización.

2 OBJETO DE LA GUÍA

La presente guía tiene como objeto establecer los principios y las directrices que permitan a la Gobernación de Caldas adoptar de una manera efectiva un enfoque basado en procesos para la gestión de las actividades y recursos, identificar indicadores que permitan evaluar el rendimiento de la entidad enmarcados en el Sistema Integrado de Gestión.

3 ALCANCE

La presente guía es aplicable a todos los procesos y procedimientos de la entidad establecidos en el Mapa de Procesos y Procedimientos, va dirigido a todos los funcionarios de la Gobernación de Caldas con el propósito de exponer las actividades ejecutadas por las diferentes dependencias con sus respectivas articulaciones y políticas transversales.

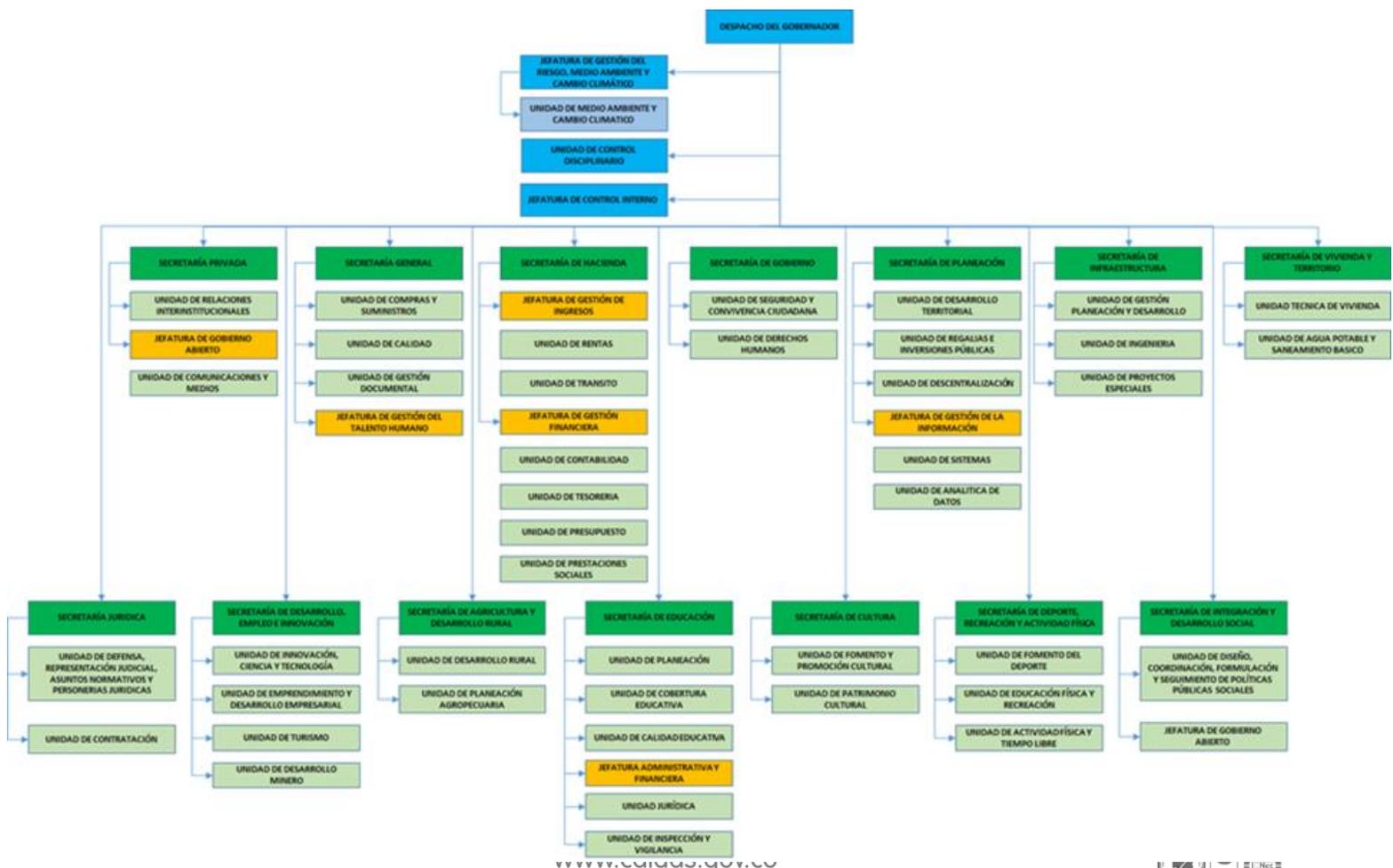
4 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA GOBERNACIÓN DE CALDAS

4.1 ESTRUCTURA ORGÁNICA

La estructura orgánica de la Gobernación de Caldas contempla 14 Secretarías de Despacho las cuales se encuentran distribuidas en Misionales (9) y las de Apoyo (3) cuya finalidad consiste en ejecutar las actividades para las cuales la entidad fue creada y constituyen la razón de ser; las Estratégicas (2) facilitan la operatividad de la organización y componen el logro de la labor técnica misional.

Cada una de las dependencias tanto en lo misional, apoyo o estratégico definido al interior de la organización debe responder por la asignación completa de responsabilidades sobre objetivos misionales, bienes o servicios, para lo cual cada dependencia misional se encuentra conformada por Unidades (45), Grupos (22) y por el nivel de complejidad de sus procesos tiene asignada Jefaturas (8).

Figura 1. Estructura Orgánica Gobernación de Caldas



4.2 MISIÓN

Planificar y promover el desarrollo económico, social y físico, dentro del territorio, mediante el ejercicio de funciones administrativas, de coordinación, de complementariedad y de subsidiariedad hacia la acción municipal y de intermediación entre la nación y los municipios, así como la prestación de los servicios que determinen la Constitución y las leyes.

4.3 VISIÓN

En el año 2025, Caldas será un Departamento Competitivo en el ámbito regional, nacional e internacional, integrado en sus subregiones y con el resto del país, orientado por los principios de desarrollo sostenible que conllevan a la equidad social, a la paz, al fortalecimiento de su diversidad biológica y cultural y a la generación permanente de sinergias entre el estado y la sociedad civil.

4.4 OBJETIVOS

Introducir las bases para la transformación del modelo de desarrollo de Caldas en el siglo que comienza, propiciando niveles crecientes de competitividad en un entorno sostenible y de integración a la dinámica nacional e internacional, con énfasis en la reducción de los desequilibrios sociales y el respeto a la diversidad cultural como base para asegurar condiciones de convivencia pacífica.

4.5 POLÍTICA DE CALIDAD

Fundamentados en la visión estratégica, los objetivos, los tres pilares, las líneas estratégicas, los sectores y los programas del Plan Departamental de Desarrollo “Caldas Territorio de Oportunidades” y articulados con la misión, la visión y los objetivos de la Gobernación de Caldas se establece la política de calidad que comprende un compromiso de cumplir con las necesidades y expectativas de las partes interesadas, proporciona el alcance necesario para establecer los objetivos de calidad y la mejora continua de la eficiencia Sistema Integrado de Gestión conforme al cumplimiento de los requisitos.

Declaración de la Política de calidad:

La Gobernación de Caldas soportada en el desarrollo organizacional y la gestión del talento humano, en cumplimiento de la normatividad vigente y con una gestión basada en herramientas de control y de evaluación, garantiza la calidad en la prestación del servicio a través del mejoramiento continuo de los procesos que permitan impulsar la productividad y la competitividad mediante el liderazgo, la investigación, el desarrollo y la innovación orientados al fortalecimiento organizacional y al cumplimiento de los objetivos trazados por la entidad con ética y valores sostenibles

4.6 OBJETIVOS DE CALIDAD

Los objetivos de calidad de la Gobernación de Caldas son establecidos y aprobados por la Alta Dirección los cuales son medibles y coherentes con la política de calidad. Los objetivos de calidad están fundamentados en los lineamientos del Plan Departamental de Desarrollo, las metas y los indicadores establecidos dentro del Plan, el cumplimiento de las metas descritas en cada una de las actividades de los procesos y el cumplimiento de la misión organizacional.

1. Aumentar el grado de satisfacción de la ciudadanía frente a la prestación del servicio.
2. Cumplir con la normatividad y los requisitos legales.
3. Garantizar la integración y el desempeño de los procesos establecidos por la Gobernación.
4. Asegurar a la comunidad la calidad de la información y la oportunidad en los tiempos de respuesta, basados en la estandarización documental.
5. Acrecentar el desarrollo integral del talento humano, fortaleciendo las competencias laborales que permita facilitar la adaptación al cambio.
6. Promover la mejora continua sustentada en la aplicación de mecanismos de autocontrol, autogestión y evaluación.
7. Utilizar y conservar adecuadamente los recursos (naturales, tecnológicos, materiales y ambientales).
8. Garantizar los mecanismos de participación y control social que contribuyan a impulsar mejores oportunidades con mayor equidad.
9. Dar cumplimiento a los objetivos organizacionales respaldado bajo los principios, la ética y los valores de la entidad.

5 REFERENCIAS NORMATIVAS

- **NORMA ISO 9000 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD – FUNDAMENTOS Y VOCABULARIO:** Proporciona una referencia para la comprensión e implementación adecuadas de esta Norma Internacional. Los principios de gestión de calidad se describen en detalle en la Norma ISO 9000 y se han tenido en cuenta en el desarrollo de esta Norma Internacional. Estos principios no son requisitos por si mismos, pero constituyen la base de los requisitos especificados en este Norma Internacional. La Norma ISO 9000 también define los términos, definiciones y conceptos utilizados en esta norma Internacional.
- **NORMA ISO 9001 SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD:** Especifica los requisitos orientados principalmente a la confianza en los productos y servicios proporcionados por una organización y por lo tanto a aumentar la satisfacción del cliente. También se puede esperar que su adecuada implementación aporte otros beneficios a la organización tales como la mejora de la comunicación interna, mejor comprensión y control de los procesos de la organización.
- **NORMA ISO 9004 GESTIÓN PARA EL ÉXITO SOSTENIDO DE UNA ORGANIZACIÓN - ENFOQUE DE GESTIÓN DE LA CALIDAD:** proporciona una orientación para las organizaciones que elijan ir más allá de los requisitos de esta Norma Internacional, para considerar un rango más amplio de temas que se pueden conducir a la mejora del desempeño global de la organización. La Norma ISO 9004 incluye orientación sobre una metodología de autoevaluación para que una organización sea capaz de evaluar el nivel de madurez de su sistema de gestión de la calidad.
- **NORMA ISO 1000 GESTIÓN DE LA CALIDAD - SATISFACCIÓN DEL CLIENTE - DIRECTRICES PARA LOS CÓDIGOS DE CONDUCTA DE LAS ORGANIZACIONES:** proporciona orientación a una organización para determinar que sus disposiciones para lograr la satisfacción del cliente cumplen las necesidades y expectativas del cliente. Su uso puede aumentar la confianza del cliente en una organización y mejorar la comprensión del cliente sobre lo que espera de una organización, reduciendo por lo tanto la probabilidad de malentendidos y quejas.

www.caldas.gov.co



- **NORMA ISO 10002 GESTIÓN DE LA CALIDAD - SATISFACCIÓN DEL CLIENTE - DIRECTRICES EL TRATAMIENTO DE LAS QUEJAS EN LAS ORGANIZACIONES:** Proporciona orientación sobre el proceso de tratamiento de quejas al reconocer y tratar las necesidades y expectativas de quienes reclaman y al resolver cualquier queja recibida. La Norma ISO 10002 proporciona un proceso de quejas abierto, eficaz y de uso fácil, incluyendo la formación de las personas.
- **NORMA ISO 10003 GESTIÓN DE LA CALIDAD - SATISFACCIÓN DEL CLIENTE – DIRECTRICES PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE FORMA EXTERNA A LAS ORGANIZACIONES:** Proporciona orientación eficaz y eficiente de los conflictos de forma externa por quejas relacionadas con productos. La resolución de conflictos proporciona una vía de reparación cuando las organizaciones no ponen remedio a las quejas de una forma interna. La mayoría de las quejas de la organización pueden resolverse exitosamente dentro de la organización, sin procedimientos de confrontación.
- **NORMA ISO 10004 GESTIÓN DE LA CALIDAD - SATISFACCIÓN DEL CLIENTE - DIRECTRICES PARA EL SEGUIMIENTO Y LA MEDICIÓN:** Proporciona directrices sobre acciones para aumentar la satisfacción del cliente y para determinar oportunidades de mejora de los productos, procesos y atributos valorados por los clientes. Tales acciones pueden fortalecer la lealtad del cliente y ayudar a conservar clientes.
- **NORMA ISO 10005 GESTIÓN DE LA CALIDAD – DIRECTRICES PARA LOS PLANES DE LA CALIDAD:** Proporciona orientación para establecer y utilizar planes de calidad como un medio para relacionar los requisitos del proceso, producto, proyecto o contrato con los métodos y prácticas de trabajo que apoyan la realización del producto. Los beneficios de establecer un plan de calidad suponen una mayor confianza en que los requisitos se cumplirán, de que los procesos están bajo control y de la motivación que esto puede dar los que participan activamente.
- **NORMA ISO 10006 GESTIÓN DE LA CALIDAD – DIRECTRICES PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS PROYECTOS:** Es aplicable a proyectos desde pequeños hasta grandes, de simples a complejos, desde un proyecto individual a uno que es parte de un portafolio de proyectos. La Norma ISO 10006 se utiliza por el personal que gestiona proyectos y que

necesita asegurarse de que una organización está aplicando las prácticas contenidas en las normas de gestión de la calidad de ISO.

- **NORMA ISO 10007 GESTIÓN DE LA CALIDAD – DIRECTRICES PARA LA GESTIÓN DE LA CONFIGURACIÓN:** Asiste a las organizaciones a aplicar la gestión de la configuración para la dirección técnica y administrativa a lo largo del ciclo de vida de un producto. La gestión de la configuración puede utilizarse para cumplir los requisitos de identificación y trazabilidad del producto especificados en esta Norma Internacional.
- **NORMA ISO 10013 DIRECTRICES PARA LAS DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD:** Proporciona directrices para el desarrollo y el mantenimiento de la documentación necesaria para el sistema de gestión de la calidad. EL ISO/TR 10013 puede utilizarse para documentar sistemas de gestión distintos de las normas de sistemas de gestión de la calidad ISO, por ejemplo, sistemas de gestión ambiental y sistemas de gestión de la seguridad.
- **NORMA ISO 10014 GESTIÓN DE LA CALIDAD – DIRECTRICES PARA LA OBTENCIÓN DE BENEFICIOS FINANCIEROS Y ECONÓMICOS:** Está dirigida a la alta dirección. Proporciona directrices para la obtención de los beneficios financieros y económicos a través de la aplicación de los principios de la gestión de la calidad. Facilita la aplicación de los principios de la gestión y la selección de métodos y herramientas que permitan el éxito sostenido de una organización.
- **NORMA ISO 1015 GESTIÓN DE LA CALIDAD – DIRECTRICES PARA LA FORMACIÓN:** Proporciona directrices para asistir a las organizaciones y tratar cuestiones relacionadas con la formación. La Norma ISO 1015 puede aplicarse cuando se requiera orientación para interpretar referencias a “educación” y “formación” dentro de las normas de sistemas de gestión de la calidad de ISO. Cualquier referencia a “formación” incluye todos los tipos de educación y formación.
- **ISO/TR 10017 ORIENTACIÓN SOBRE LAS TÉCNICAS ESTADÍSTICAS PARA LA NORMA ISO 9001:2000:** Explica las técnicas estadísticas que se derivan de la variabilidad que puede observarse en el comportamiento y en los resultados de los procesos, incluso bajo condiciones de aparente estabilidad. Las técnicas estadísticas permiten un mejor uso de los datos

disponibles para asistir en la toma de decisiones y por tanto ayudar a mejorar continuamente en la calidad de los productos y los procesos para lograr la satisfacción del cliente.

- **ISO/TR 10017 ORIENTACIÓN SOBRE LAS TÉCNICAS ESTADÍSTICAS PARA LA NORMA ISO 9001:2000:** Explica las técnicas estadísticas que se derivan de la variabilidad que puede conservarse en el comportamiento y en los resultados de los procesos, incluso bajo condiciones de aparente estabilidad. Las técnicas estadísticas permiten un mejor uso de los datos disponibles para asistir en la toma de decisiones y por tanto, ayudar a mejorar continuamente la calidad de los productos y los procesos para lograr la satisfacción del cliente.
- **ISO 10018 GESTIÓN DE LA CALIDAD – DIRECTRICES PARA LA PARTICIPACIÓN ACTIVA Y LA COMPETENCIA DE LAS PERSONAS:** Proporciona directrices que influyen en la participación activa y la competencia de las personas. Un sistema de gestión de la calidad depende de la participación activa de las personas competentes y la forma en la que hayan sido introducidas e integradas en la organización. Es crítico determinar, desarrollar y evaluar los conocimientos, las habilidades, el comportamiento y el ambiente de trabajo requerido.
- **ISO 10019 DIRECTRICES PARA LA SELECCIÓN DE CONSULTORES DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y SU UTILIZACIÓN DE SUS SERVICIOS:** Proporciona orientación para la selección de consultores del sistema de gestión de la calidad y el uso de sus servicios. Proporciona orientación sobre el proceso para evaluar la competencia de un consultor del sistema de gestión de la calidad y proporciona confianza en que los servicios del consultor cumplirán con las necesidades y expectativas de la organización.
- **ISO 19011 DIRECTRICES PARA LA AUDITORÍA DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN:** Proporciona orientación sobre la gestión de un programa de auditoría, sobre la planificación y realización de una auditoría del sistema de gestión, así sobre la competencia y la evaluación de un auditor y de un equipo de auditoría. La Norma ISO 19011 pretende que sea aplicable a los auditores y a las organizaciones que necesitan realizar auditorías internas de gestión.

- **OHSAS 18001 SISTEMAS DE GESTIÓN EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO:** Establece los requisitos mínimos de las mejores practicas en gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, destinados a permitir que la organización controle sus riesgos de S y SO y mejore su desempeño y rendimientos en este sentido.
- **ISO 14001 SISTEMAS DE GESTIÓN AMBIENTAL. REQUISITOS CON ORIENTACIÓN PARA SU USO:** Orienta a la organización a identificar, priorizar y gestionar los riesgos ambientales. Especifica los requisitos para un sistema de gestión ambiental que una organización puede usar para mejorar su desempeño ambiental. La Norma NTC – ISO 14001 busca que la organización gestione sus responsabilidades ambientales de una forma sistemática que contribuya al pilar ambiental de la sostenibilidad.
- **MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN MIPG:** Proporciona a las organizaciones públicas un marco de referencia que permita dirigir, evaluar y controlar la gestión institucional de las entidades públicas en términos de calidad e integridad del servicio (valores), con el fin de que entreguen resultados que atiendan y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos.
- **DECRETO 1072 DE 2017 DECRETO ÚNICO REGLAMENTARIO DEL SECTOR TRABAJO LIBRO 2, PARTE 2, TÍTULO 4 CAPÍTULO 6:** Define las directrices de obligatorio cumplimiento para implementar el Sistema de SG – SST, que pueden ser aplicadas por todos los empleadores públicos y privados, los contratantes de personal bajo la modalidad de contrato civil, comercial o administrativo, las organizaciones de economía solidaria y del sector cooperativo, las empresas de servicios temporales y tener cobertura sobre los trabajadores dependientes, contratistas, trabajadores cooperados y los trabajadores en misión. Permite a la organización identificar los peligros, evaluar y valorar los riesgos y establecer los respectivos controles, protege la seguridad y salud de los trabajadores, mediante la mejora continua del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo en la entidad y cumplir con la normatividad nacional vigente aplicable en materia de riesgos laborales.
- **MECI:** Proporciona a las organizaciones una estructura básica para evaluar la estrategia, la gestión y los mecanismos de evaluación del proceso administrativo. Otorga a la entidad una serie de herramientas que conducen al control y al mejoramiento continuo de las entidades del estado colombiano.

www.caldas.gov.co



Está dirigido a la conformación de estructuras de control de la planeación y gestión, y a la evaluación y el seguimiento orientadas a cumplir con los objetivos de la entidad.

6 TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Acción correctiva: Conjunto de acciones tomadas para eliminar la(s) causa(s) de una no conformidad detectada u otra situación no deseable.

Alta dirección: Persona o grupo de personas del máximo nivel jerárquico que dirigen y controlan una entidad.

Auditoría interna: Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias que, al evaluarse de manera objetiva, permiten determinar la conformidad del Sistema de Gestión de la Calidad con los requisitos establecidos y que se ha implementado y se mantiene de manera eficaz, eficiente y efectiva.

Calidad: Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Cliente: Organización, entidad o persona que recibe un producto y/o servicio.

Competencia: Aptitud demostrada para aplicar conocimientos y habilidades.

Conformidad: Cumplimiento de un requisito.

Control de la calidad: Parte de la gestión de la calidad orientada a la verificación y al cumplimiento de los requisitos de la calidad.

Corrección: Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada

Diseño y desarrollo: Conjunto de procesos que transforma los requisitos de una política, programa, proyecto, ciudadano o comunidad en características específicas o en la especificación de un proceso o sistema, producto y/o servicio.

Documento: Información y su medio de soporte.

Documento externo: Comunicación generada por entes externos que establece compromisos que deben ser cumplidos por la entidad o que sirve de soporte a la gestión de esta.

Formato: Forma estándar para describir datos e información, que al momento de ser diligenciado se convierte en registro, pues constituye la evidencia de una acción realizada.

Gestión documental: Conjunto de actividades administrativas y técnicas tendientes a la planificación, manejo y organización de la documentación producida y recibida por las entidades, desde su origen hasta su destino final, con el objeto de facilitar su utilización y conservación.

Manual de la calidad: Documento que describe y especifica el Sistema de Gestión de la Calidad de una entidad.

Mejora continua: Acción permanente realizada con el fin de aumentar la capacidad para cumplir los requisitos y optimizar el desempeño

No conformidad: Incumplimiento de un requisito

Parte interesada: Organización, persona o grupo que tiene un interés en el desempeño o éxito de una entidad.

Planificación de la calidad: Parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados, para cumplir los objetivos de la calidad.

Procedimiento: Forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso.

Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan para generar valor y las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Procesos estratégicos y de evaluación: Los procesos estratégicos incluyen procesos relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección y los procesos de evaluación incluyen aquellos procesos necesarios para medir y recopilar datos destinados a realizar el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia de los funcionarios y de la entidad; contiene procesos de medición, análisis y mejora, control interno y proceso disciplinario.

Procesos misionales: Incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la entidad en el cumplimiento de su objeto social o razón de ser.

Procesos de apoyo: Incluyen todos aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos estratégicos, misionales y de medición, análisis y mejora.

Producto y/o servicio: Resultado de un proceso o un conjunto de procesos.

Proveedor: Organización o persona que proporciona un producto y/o servicio.

www.caldas.gov.co



Registro: Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades ejecutadas.

Requisito: Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

Riesgo: Toda posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda afectar el desarrollo normal de las funciones de la entidad y el logro de sus objetivos.

Satisfacción del cliente: Percepción del ciudadano como comunidad, sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

Sistema: Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan con el fin de lograr un propósito.

Trazabilidad: Capacidad para seguir la historia, la aplicación o la localización de todo aquello que está bajo consideración.

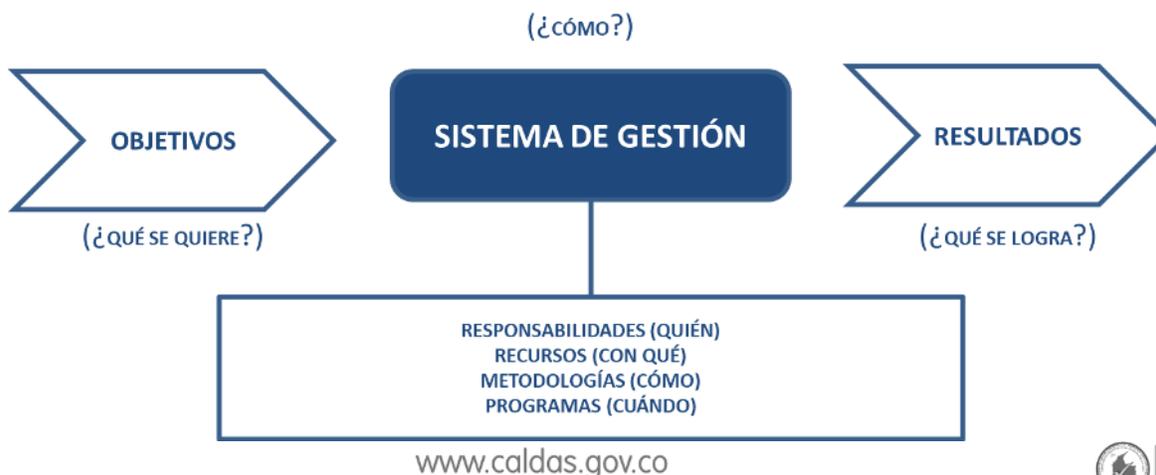
Validación: Confirmación mediante el suministro de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos para una utilización o aplicación específica prevista.

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

7 MODELOS DE GESTIÓN Y ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

Los Sistemas de Gestión ayudan a la organización a establecer los métodos, las actividades, las responsabilidades, los recursos, los indicadores, los riesgos, la documentación y la normatividad, entre otros, garantizando que la entidad realiza todas las acciones necesarias para la obtención de los objetivos establecidos.

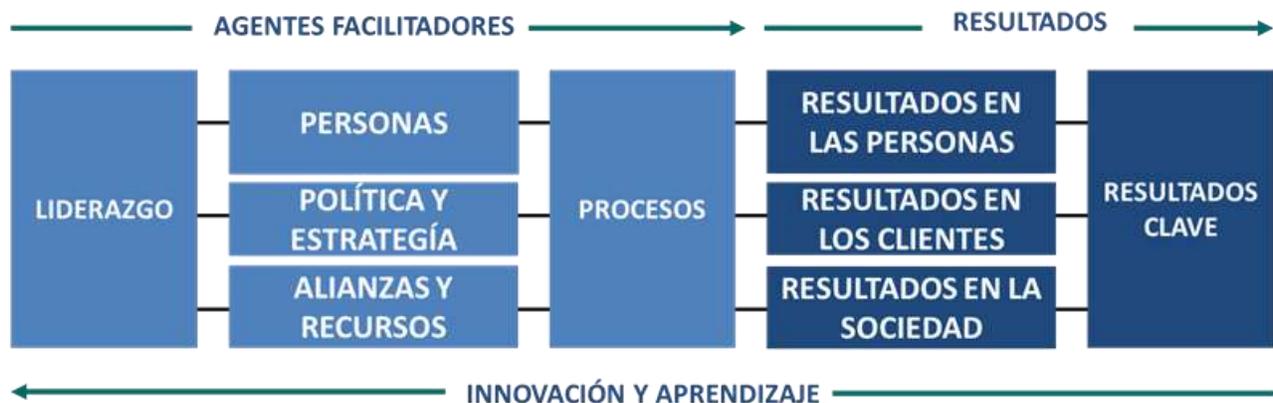
Figura 2. El Sistema de Gestión como herramienta para alcanzar los objetivos



En los Sistemas de Gestión de Calidad la Norma ISO 9001 permite la mejora continua, control de los procesos de la organización y sus interacciones, mejora la capacidad de las operaciones con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

El Modelo de Excelencia Empresarial de la EFQM (European Foundation for Quality Management – Fundación Europea para la Gestión de la Calidad) se fundamenta en que los resultados excelentes con respecto a los diferentes grupos de interés se logran a través de un liderazgo que dirija e impulse políticas, estrategias, los funcionarios de la organización, las alianzas, los recursos y los procesos.

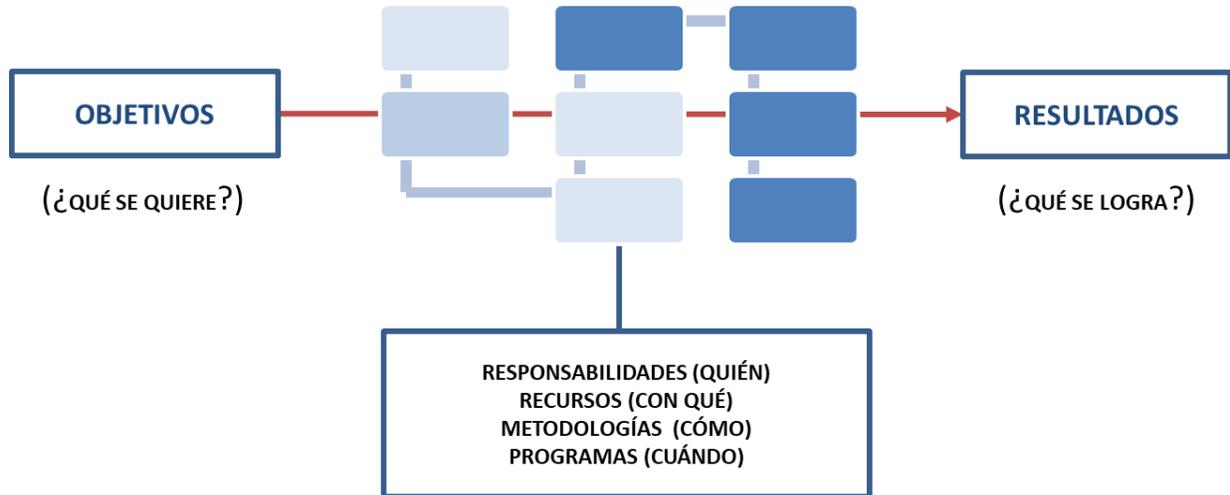
Figura 3. Modelo de Excelencia EFQM



Este modelo se encuentra compuesto por nueve criterios y un esquema de evaluación el cual permite registrar el nivel de excelencia de la organización, estableciéndose como una herramienta de mejoramiento continuo del desempeño global como impulsor de innovación y aprendizaje para la obtención de mejores resultados en todos los ámbitos de la entidad.

Las entidades que cuentan con un sistema de gestión o deseen implantarlo deben estar orientadas conforme a la norma ISO 9001, pero si desean trascender adoptando modelos de calidad total o excelencia empresarial ISO 9004, deben estar enfocadas a su efectiva documentación, metodologías y al control de las actividades y recursos encaminados a alcanzar los resultados esperados.

Figura 4. El Sistema de Gestión basado en procesos para la obtención de resultados



8 EL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS COMO PRINCIPIO DE GESTIÓN

La Norma ISO 9001: 2015 se basa en los principios de la gestión de la calidad descritos en la Norma ISO 9000, se describen como una referencia indispensable para la implantación de sistemas o modelos de gestión enfocados a el logro de los objetivos de una manera eficiente y eficaz. Es de anotar que es indispensable el análisis de estos principios para la implantación del sistema de gestión.

El enfoque basado en procesos es considerado como un principio de gestión fundamental para el logro de los resultados, descrito en la ISO 9000 como en el modelo EFQM.

Tabla 1. Principios de la Gestión de la Calidad

PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD
<i>Enfoque al cliente</i>
<i>Liderazgo</i>
<i>Compromiso de las personas</i>
<i>Enfoque a procesos</i>
<i>Mejora</i>
<i>Toma de decisiones basadas en la evidencia</i>
<i>Gestión de las relaciones</i>

Fundamentado en uno de los principios anteriormente descritos se encuentra el relacionado con enfoque a proceso en el cual permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema con el fin de mejorar el desempeño global de la organización, alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de calidad y la dirección estratégica de la entidad.

Figura 5. Representación esquemática de los elementos de un proceso



Se describe como un proceso el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. La gestión de los procesos y el sistema en su conjunto puede alcanzarse con el ciclo PHVA con un enfoque global de pensamiento basado en riesgos dirigido a aprovechar las oportunidades y prevenir resultados no deseados.

Este enfoque en un sistema de gestión de la calidad trasladada a una organización a una serie de actuaciones tales como:

- La comprensión y la coherencia en el cumplimiento de los requisitos
- La consideración de los procesos en términos de valor agregado
- El logro del desempeño eficaz del proceso
- La mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información

- Definir de manera sistemática las actividades que componen el proceso
- Identificar la interrelación con otros procesos
- Definir las responsabilidades respecto al proceso
- Analizar y medir los resultados de la capacidad de eficacia de proceso
- Centrarse en los recursos y métodos que permiten la mejora del proceso

El Modelo de EFQM se hace evidente a través de los fundamentos de Excelencia Empresarial.

Tabla 2. Conceptos fundamentales de la excelencia Modelo EFQM

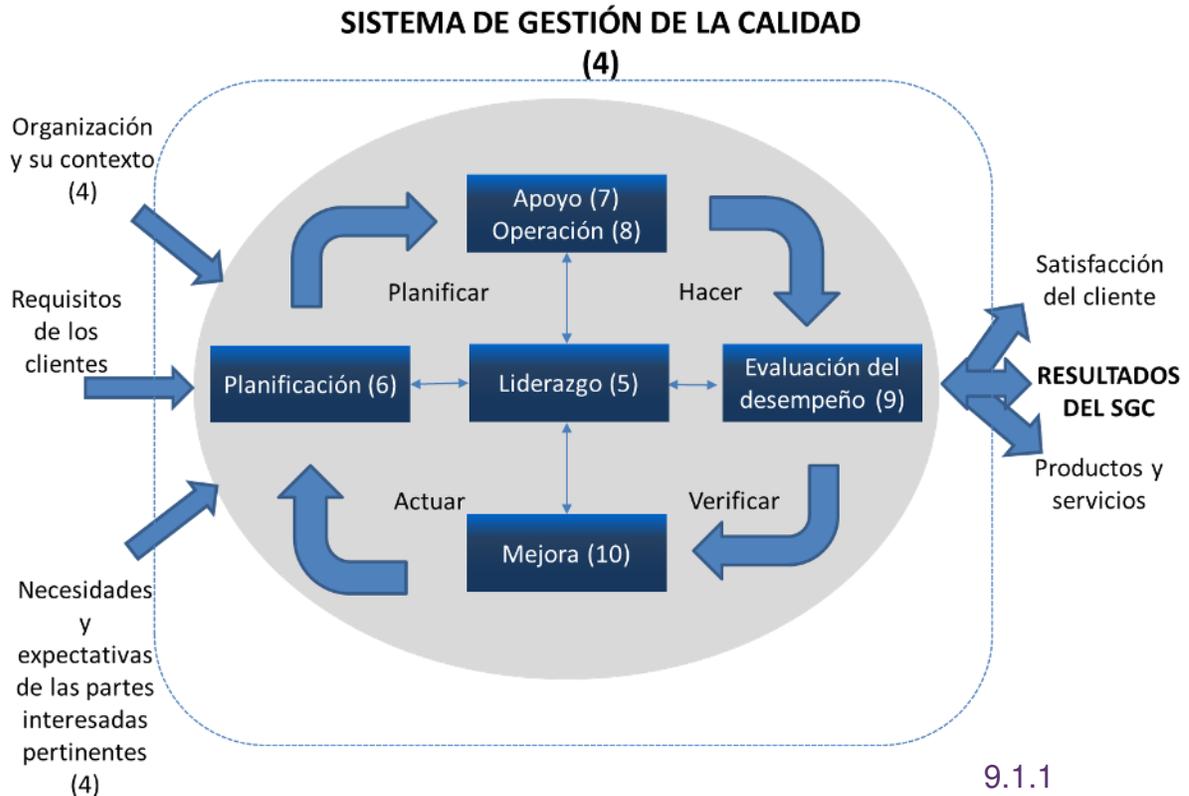
CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA EXCELENCIA	
<i>Orientación hacia los resultados</i>	
<i>Orientación al cliente</i>	
<i>Liderazgo y constancia en los objetivos</i>	
<i>Gestión por procesos y hechos</i>	
<i>Desarrollo e implicación de las personas</i>	
<i>Aprendizaje, innovación y mejora continua</i>	
<i>Desarrollo de alianzas</i>	
<i>Responsabilidad social</i>	
MODELO EFQM	

Para el EFQM el proceso se describe como la secuencia de actividades que van añadiendo valor mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinadas aportaciones.

9 EL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS EN LA NORMA ISO 9001: 2015 CON EL CICLO PHVA

El ciclo PHVA puede aplicarse a todos los procesos y al sistema de gestión de calidad como un todo, la figura 3 ilustra como los Capítulos 4 a 10 pueden agruparse en relación con el ciclo PHVA.

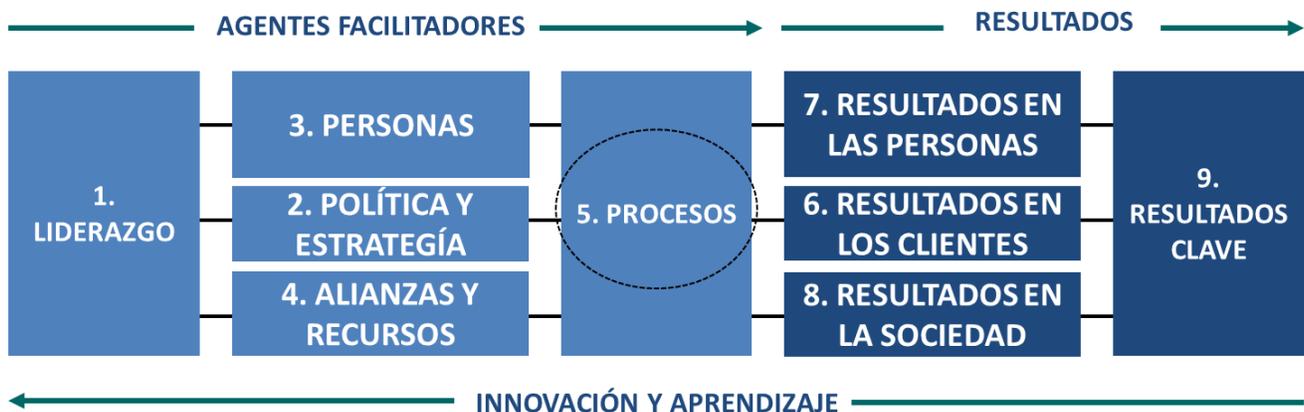
Figura 6. Representación de la estructura de la Norma ISO 9001: 2015 con el ciclo PHVA



Nota: Los números entre paréntesis hacen referencia a los capítulos de esta Norma Internacional

10 EL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS EN EL MODELO EFQM

Figura 7. Enfoque basado en procesos en el modelo EFQM



La anterior figura determina los nueve criterios que forman el modelo, agrupados en agentes facilitadores que trata sobre lo que la entidad realiza y en resultados que trata lo que la entidad alcanza, de manera que estos últimos son consecuencias de los primeros. Las fechas en la figura reflejan la naturaleza dinámica del modelo en donde se muestra como a través de la innovación y el aprendizaje se deben potenciar los agentes facilitadores en aras de una mejora de los resultados de la organización.

Tabla 3. Estructura de desarrollo del criterio No. 5 Procesos del modelo EFQM

CRITERIO No. 5 PROCESOS		
Definición: Cómo diseña, gestiona y mejora la organización sus procesos para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente, generando cada vez mayor valor a sus clientes y otros grupos de interés.		
SUBCRITERIOS		ÁREAS QUE ABORDAR
5a.	Diseño y gestión sistemática de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar los procesos de la organización, incluidos aquellos procesos clave necesarios para llevar a efecto la política y estrategia. • Establecer el sistema de gestión por procesos que se va a utilizar. • Aplicar a la gestión de procesos sistemas estandarizados basados en la normativa ISO 9001, ISO 18001 e ISO 14001. • Implantar sistemas de medición de los procesos y establecer objetivos de rendimiento. • Resolver las interfaces internas de la organización y las relacionadas con las partes externas, con el fin de gestionar de manera efectiva los procesos de principio a fin.
5b.	Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y establecer prioridades para las oportunidades de mejora y otros cambios tanto continua como drástica. • Utilizar los resultados del rendimiento operativo y de percepciones, así como la información procedente de las actividades de aprendizaje, para establecer prioridades y objetivos de mejora, así como métodos mejorados de funcionamiento de las operaciones.

CRITERIO No. 5 PROCESOS		
Definición: Cómo diseña, gestiona y mejora la organización sus procesos para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente, generando cada vez mayor valor a sus clientes y otros grupos de interés.		
SUBCRITERIOS		ÁREAS QUE ABORDAR
5c.	Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes	• ...
5d.	Producción, distribución y servicio de atención de los productos y servicios	• ...
5e.	Gestión y mejora de las relaciones con los clientes	•

Los procesos son considerados como aquello que una organización hace para diseñar, gestionar y mejorar sus procesos para apoyar la política y estrategia con el propósito de satisfacer plenamente al cliente y a los grupos de interés. Abordar el modelo por procesos induce a la entidad a modelar sus actividades con un enfoque basado en procesos, describiendo cada uno de ellos, estableciendo sistemas que permitan el seguimiento y la medición del rendimiento de cada proceso.

11 CÓMO ENFOCAR PROCESOS A UN SISTEMA DE GESTIÓN

Tabla 4. Etapas para enfocar procesos a un Sistema de Gestión

ETAPAS PARA ENFOCAR PROCESOS A UN SISTEMA DE GESTIÓN	
1º	La identificación y secuencia de los procesos
2º	La descripción de cada uno de los procesos
3º	El seguimiento y la medición para conocer resultados que se obtienen
4º	La mejora de los procesos con base en el seguimiento y la medición

11.1 LA IDENTIFICACIÓN Y SECUENCIA DE LOS PROCESOS EL MAPA DE PROCESOS

El primer paso para adoptar este enfoque bajo un sistema de gestión, es precisamente reflexionar sobre cuáles son los procesos que se deben configurar en la estructura de procesos del sistema. La identificación y selección de los procesos se encuentra determinado por las actividades que desarrolla la organización y de cómo estas influyen y son orientadas hacia la consecución de los resultados.

Tabla 5. Principales factores para la identificación y selección de procesos

PRINCIPALES FACTORES PARA LA IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE PROCESOS
Influencia en la satisfacción del cliente
Los efectos en la calidad del producto/servicio
La influencia en factores claves de éxito FCE
Influencia en la misión y estrategia
Cumplimiento de los requisitos legales o reglamentarios
Los riesgos económicos o de insatisfacción
Utilización intensiva de recursos

La forma más representativa de reflejar los procesos identificados dentro de la organización y sus interrelaciones es a través del Mapa de Procesos, el cual es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.

Las agrupaciones de los procesos dentro del Mapa de Procesos permiten establecer las analogías entre los procesos con el ánimo de facilitar la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto; las organizaciones establecen los diferentes tipos de agrupaciones.

Para el caso de la Gobernación de Caldas se presenta el siguiente modelo para la agrupación de procesos en el Mapa de Procesos

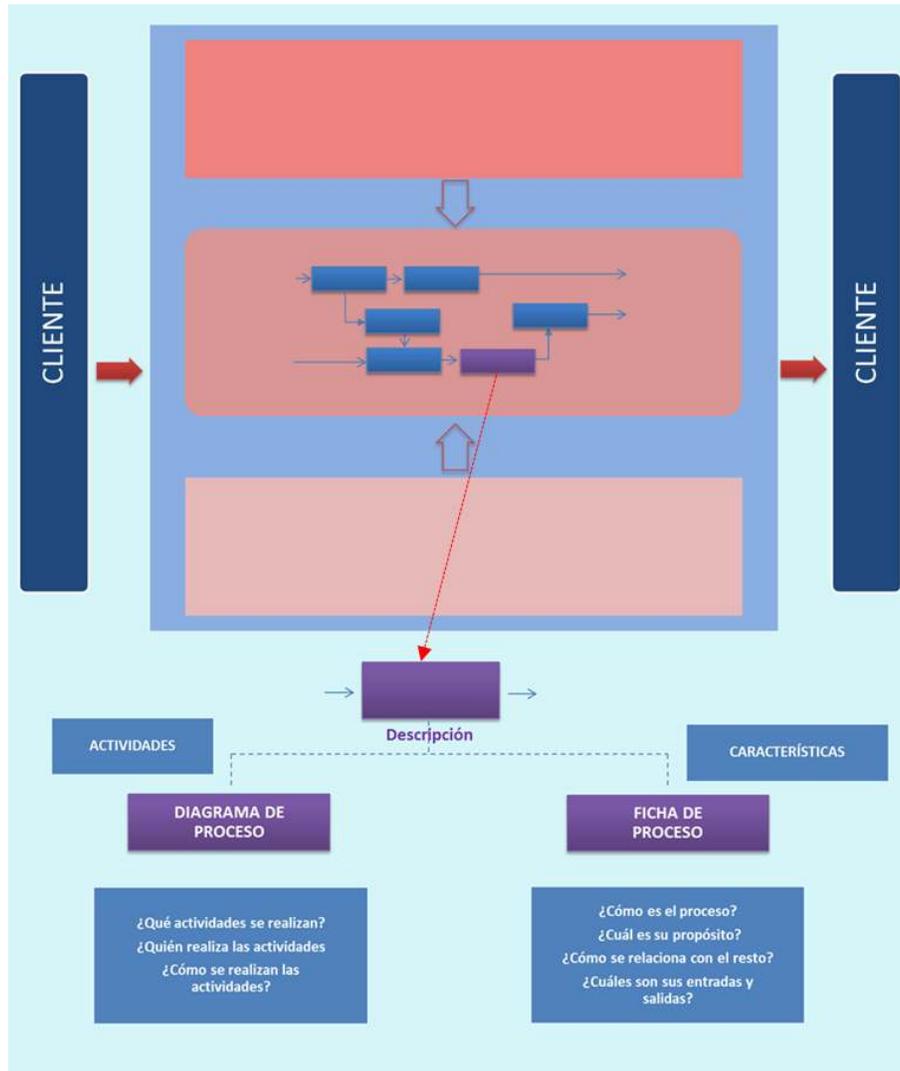
Figura 8. Modelo para la agrupación de procesos en el Mapa de Procesos Gobernación de Caldas



11.2 LA DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

El Mapa de Procesos permite a la organización identificar los procesos y conocer la estructura de estos y en los cuales se reflejan las interacciones entre ellos. Los procesos determinan los criterios y métodos para asegurar las actividades que comprenden dicho proceso se llevan a cabo de una manera eficaz, esto implica que la descripción de un proceso se debe centrar en las características relevantes que permitan el control y la gestión de este.

Figura 9. Representación de la descripción de procesos a través de diagramas y fichas



12 MAPA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS GOBERNACIÓN DE CALDAS

La actualización del Mapa de Procesos y Procedimientos de la Gobernación de Caldas se actualizó fundamentado gracias al trabajo realizado en el Rediseño Institucional y el cual también tuvo como resultado la nueva estructura orgánica de la entidad.

A través de la Unidad de Calidad se consolida toda la información requerida para administrar el Sistema Integrado de Gestión y para lo cual quedaron definidos 10 macroprocesos, 27 procesos y aproximadamente 300 procedimientos los cuales se encuentran caracterizados conforme a los requisitos establecidos por la normatividad asociada a los sistemas de gestión de la calidad y al enfoque basado en procesos cumpliendo con la identificación y secuencia de estos, orientado a la obtención de manera eficiente de resultados relativos a la satisfacción del cliente y las partes interesadas, el valor agregado y el impacto en la comunidad; adicionalmente quedarán reflejadas las articulaciones y las políticas transversales entre cada uno de ellos a fin de garantizar una real y efectiva gestión por procesos.

Actualmente la Gobernación se encuentra certificada bajo las Normas NTCGP 1000:2009 Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública y la NTC ISO 9001:2008 Sistema de Gestión de Calidad hasta el día 29 de septiembre de la presente vigencia; la Norma la NTC ISO 9001 en su cuarta actualización fue ratificada por el Consejo Directivo de 2015-09-23 con el objeto de responder a las necesidades y exigencias actuales; esta actualización sustituye a la Norma NTC ISO 9001:2008 que ha sido revisada técnicamente, mediante la adopción de una secuencia de capítulos revisados y la adaptación de principios de gestión de la calidad revisados y de nuevos conceptos; la sustituye la Norma NTC ISO 9001:2015.

En cuanto a la Norma NTCGP 1000:2009 esta tuvo una transición al Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG V2 el cual es en sí mismo un modelo de gestión de la calidad; un marco de referencia diseñado para que las entidades ejecuten y hagan seguimiento a su gestión para beneficio del ciudadano y faciliten la gestión integral de las organizaciones a través de guías para fortalecer el talento humano, agilizar las operaciones, fomentar el desarrollo de una cultura organizacional sólida y promover la participación ciudadana entre otros; el Decreto 1499 de 2007 actualizó el modelo para el orden nacional e hizo extensiva su implementación diferencial a las entidades territoriales. El MIPG integra los sistemas

de Gestión y de Desarrollo Administrativo articulándolo con el Sistema de Control Interno con el objetivo de consolidar en un solo lugar todos los elementos requeridos para que la organización funcione de una manera eficiente, ágil y transparente.

La herramienta tecnológica utilizada por la entidad con lo relacionado al Sistema Integrado de Gestión está soportada dentro de la plataforma Almera, esta información se encuentra disponible para consulta de todos los funcionarios de la gobernación.

Figura 10. Mapa de Procesos y Procedimientos Gobernación de Caldas



12.1 TIPOLOGÍA DE LOS PROCESOS

PROCESOS ESTRATÉGICOS Y DE EVALUACIÓN: El componente estratégico es el conjunto de elementos de control, estrategias, políticas y una secuencia de actividades desarrolladas por la organización que al interrelacionarse establecen el marco de referencia orientado al cumplimiento de la misión y los objetivos, en procura de alcanzar la visión; se definen a partir del mandato constitucional que establece la obligación de aplicar Planes de Desarrollo en las entidades públicas de todo nivel, que derivan en planes estratégicos de acuerdo con la naturaleza jurídica de la entidad.

El componente de evaluación considera aquellos aspectos que permiten verificar y valorar de forma permanente la efectividad del control interno de la entidad pública, la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos, garantizar la correcta evaluación y seguimiento a la gestión por los diferentes niveles de autoridad y responsabilidad, el nivel de ejecución de los planes, programas y proyectos y los resultados de

www.caldas.gov.co



gestión con el propósito de detectar desviaciones, establecer tendencias y generar recomendaciones que permitan orientar acciones oportunas de corrección y de mejoramiento.

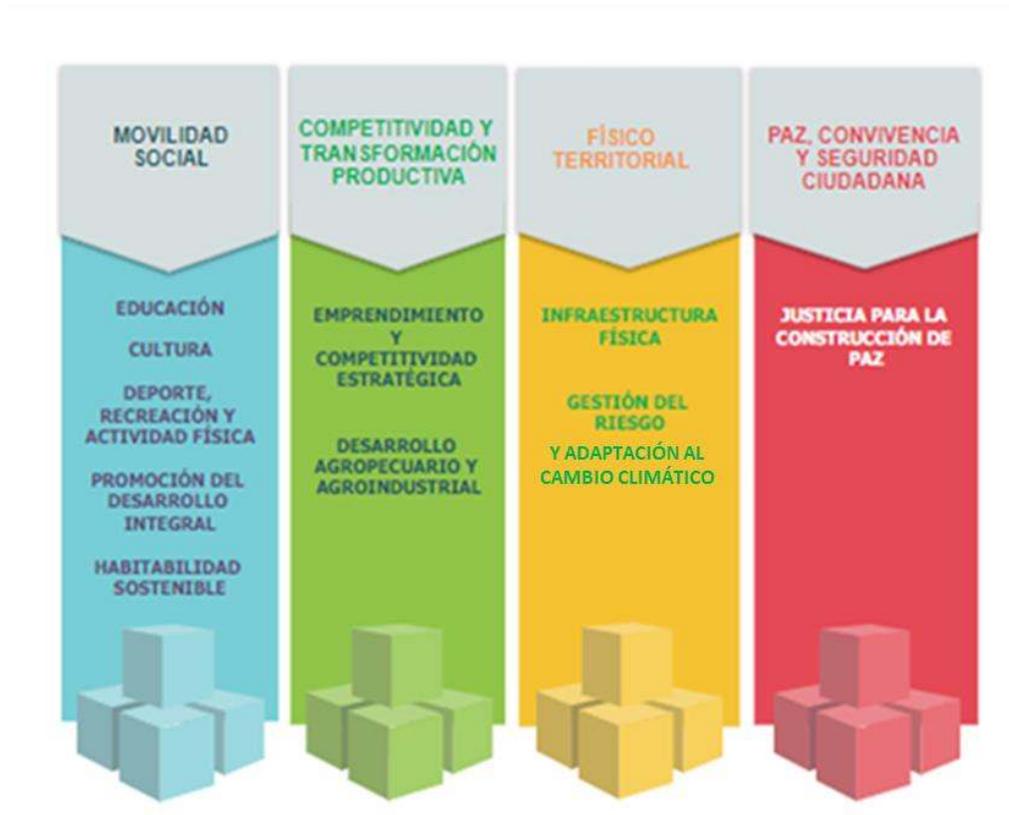
Figura 11. Procesos Estratégicos y de Evaluación



PROCESOS MISIONALES: Proporciona el resultado previsto por la empresa para dar acatamiento al objeto social establecido por la normatividad que las creó; corresponden al conjunto de actividades que debe realizar la entidad para cumplir con las funciones que le fija la Constitución y/o la Ley, de acuerdo con su nivel y naturaleza jurídica.

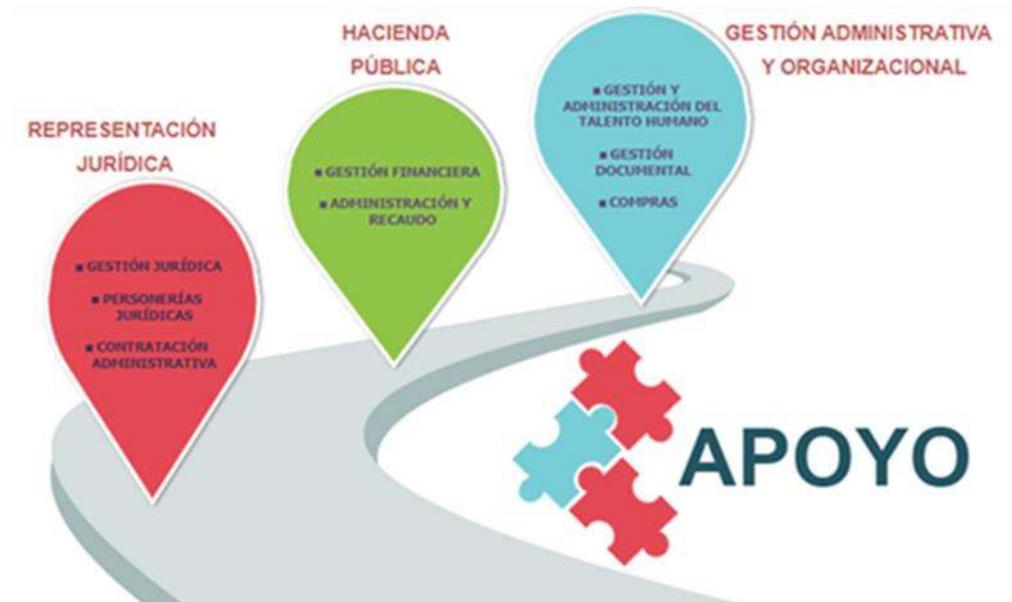
Figura 12. Procesos Misionales

MISIONALES



PROCESOS DE APOYO: Son todos los encardados de suministrar los recursos indispensables para la operación adecuada de los demás procesos. En desarrollo de su misión, las entidades deben ejecutar uno o más procesos operativos, propios de cada una, cuyos resultados determinan el éxito o el fracaso de la organización en cuanto al cumplimiento de sus objetivos fundamentales. son constituidos como el soporte de los procesos misionales.

Figura 13. Procesos de Apoyo



12.2 POLÍTICAS TRANSVERSALES

El gobierno nacional en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 apunta a lograr reformas de impacto social para reducir las desigualdades en el país, por su parte el Plan Departamental de Desarrollo “Caldas Territorio de Oportunidades”, busca generar políticas concertadas de largo plazo en todos los sectores, principalmente el fortalecimiento de las instituciones dando importancia los actores de la administración local, y que estos a su vez estén obligados a revisar la capacidad institucional para dar respuestas más eficaces a las exigencias necesarias de los habitantes del departamento y que las políticas se apliquen de manera eficiente generando bienestar.

Siguiendo la línea de la administración nacional de trabajar por gobiernos más transparentes, eficiente y focalizados en las necesidades más apremiantes, la actual administración busca la aplicación de importantes políticas públicas sociales, de inversión en infraestructuras, en innovación tecnológica, inversión productiva, junto con el fortalecimiento institucional a través de políticas de buen gobierno, acciones concretas para el mejoramiento de la justicia, la lucha contra la corrupción, la observancia de los derechos humanos, la preservación del medio ambiente y la protección a la ciudadanía.

El rediseño de estrategias al interior de la administración pública busca un cambio en la utilización de los recursos públicos, que estos sean enfocados a estrategias para el cierre de brechas ataquen los problemas centrales de desarrollo y así proporcionar mayores oportunidades a la población del departamento. La participación ciudadana juega un papel importante en el sector público y sus distintos estamentos debido a que juegan un papel crítico, en las manifestaciones de capital social o las iniciativas de responsabilidad social de los diferentes sectores de la economía.

Uno de los mecanismos más efectivos para alcanzar la prosperidad democrática es el fortalecimiento de la estrategia de buen gobierno, mediante el fortalecimiento institucional, “La económica institucional exalta la labor y los roles que deben establecer las instituciones siendo estas las encargadas de buscar el mayor beneficio social”, por esto se hacen necesarios los objetivos trazados a nivel departamental que busca implementar aquellas prácticas que conduzcan a mejorar los sistemas de transparencia por medio de: rendición de cuentas, un trabajo colectivo interinstitucional estatal, implementando y ejecutando esquemas de medición y seguimiento con resultados cuantificables, una buena gestión y pulcritud en el manejo de recursos públicos, promoviendo la participación ciudadana en el proceso de control de la ejecución de las políticas públicas.

La estrategia de la gestión por resultados tiene como finalidad la eficiencia y el impacto de las políticas de la organización a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por generar resultados al interior de las organizaciones y que estas impacten positivamente a la población. Esta forma de gestión busca que la administración tenga una consistencia y coherencia entre los objetivos estrategias planteados y las necesidades de cada sector que jalonan el mejoramiento socioeconómico buscando enfocar los resultados para llevar cambios en materia de brechas socioeconómicas.

Figura 14. Políticas Transversales



12.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

A través de la identificación de los procesos y procedimientos se establecen las directrices y los lineamientos para la correcta operación y prestación de los servicios de la entidad. A continuación, se muestran los procesos y procedimientos de la entidad.

Figura 15. Identificación de los procesos y procedimientos Estratégicos y de Evaluación Direcciónamiento Estratégico

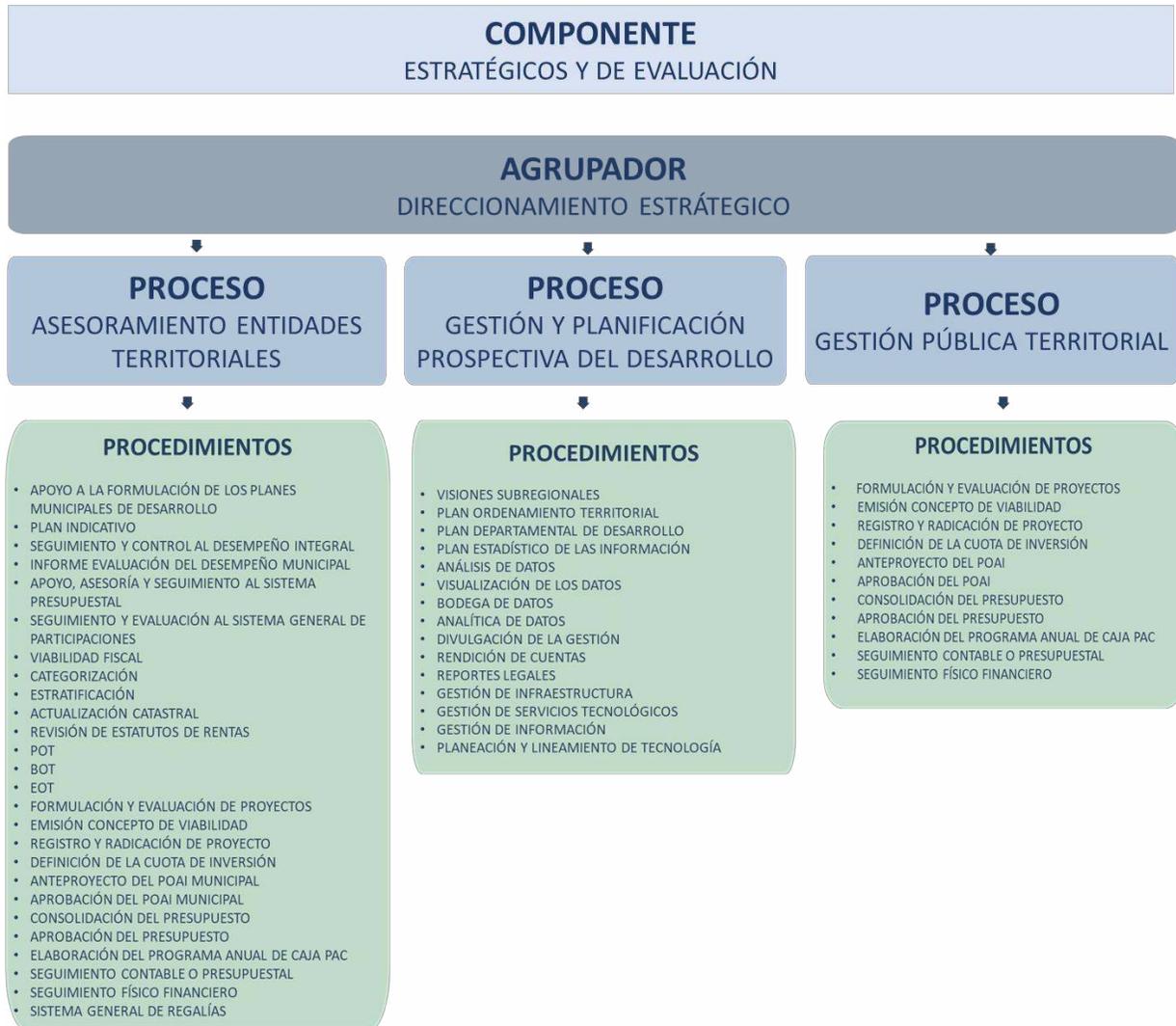


Figura 16. Identificación de los procesos y procedimientos Estratégicos y de Evaluación Gobierno Abierto



Figura 17. Identificación de los procesos y procedimientos Estratégicos y de Evaluación Control Evaluación y Mejora



Figura 18. Identificación de los procesos y procedimientos Misionales Movilidad Social

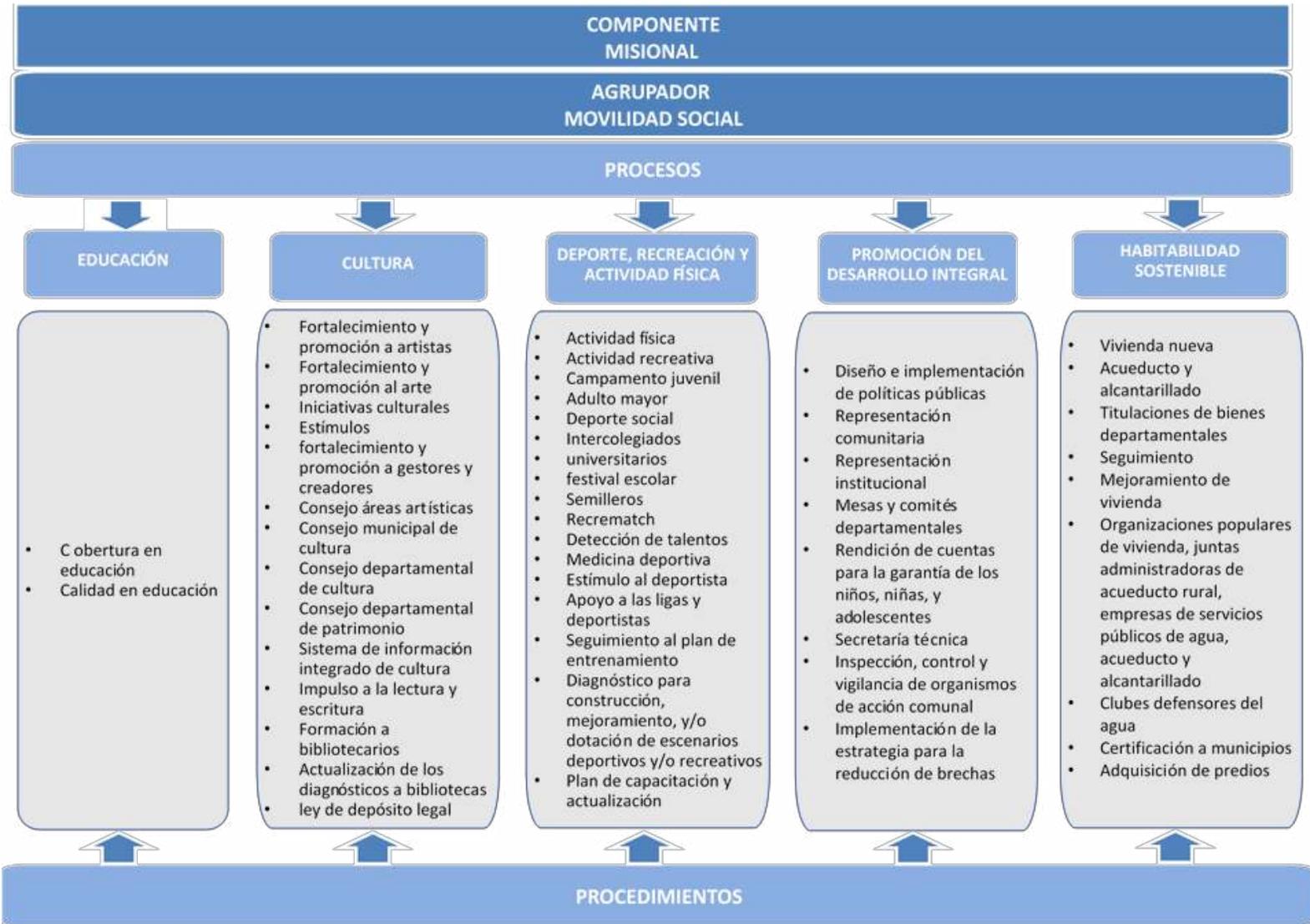


Figura 19. Identificación de los procesos y procedimientos Misionales Competitividad y Transformación Productiva

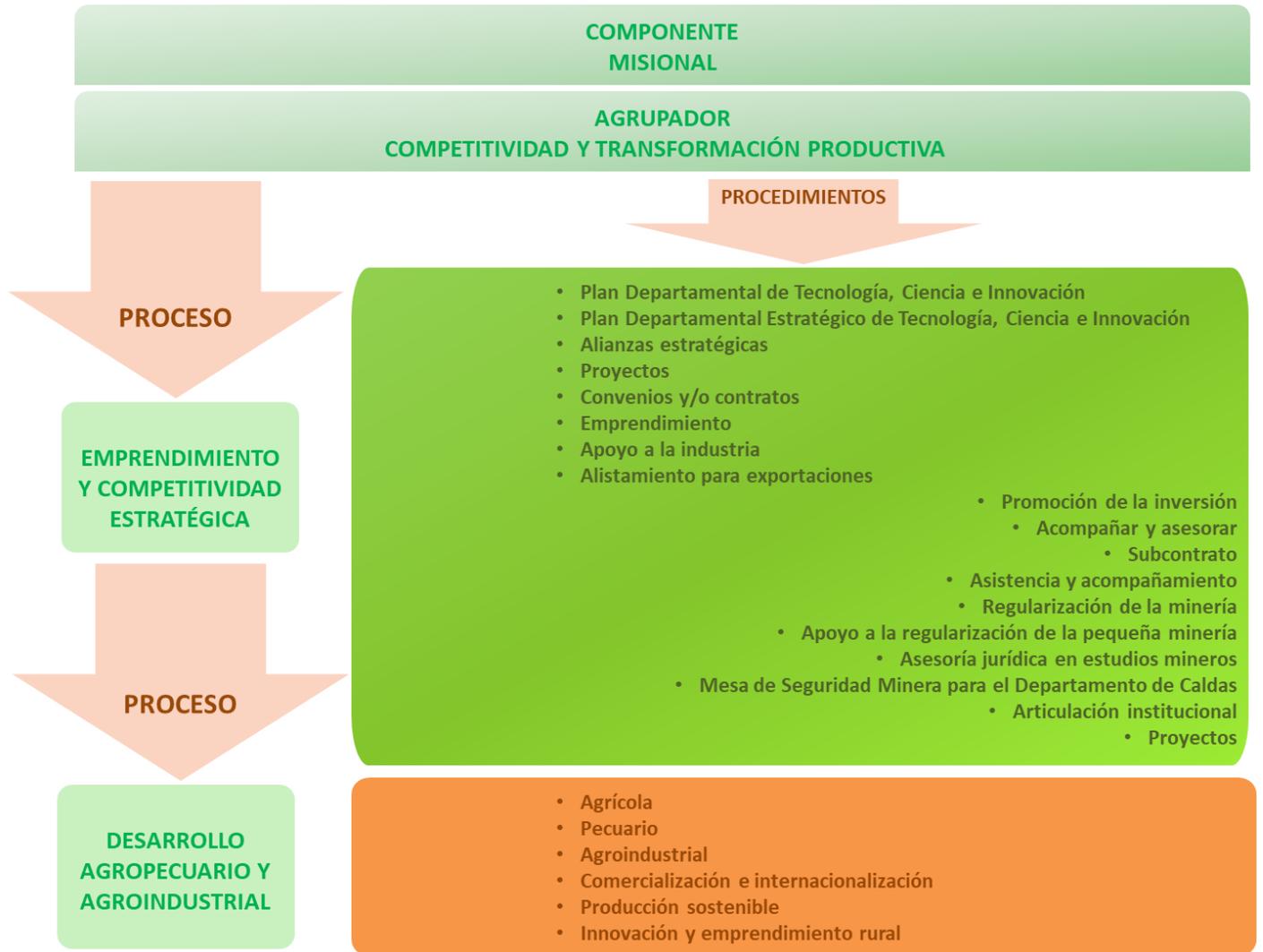


Figura 20. Identificación de los procesos y procedimientos Misionales Físico Territorial



Figura 21. Identificación de los procesos y procedimientos Misionales Paz, Convivencia y Seguridad Ciudadana



Figura 22. Identificación de los procesos y procedimientos de Apoyo Representación Jurídica

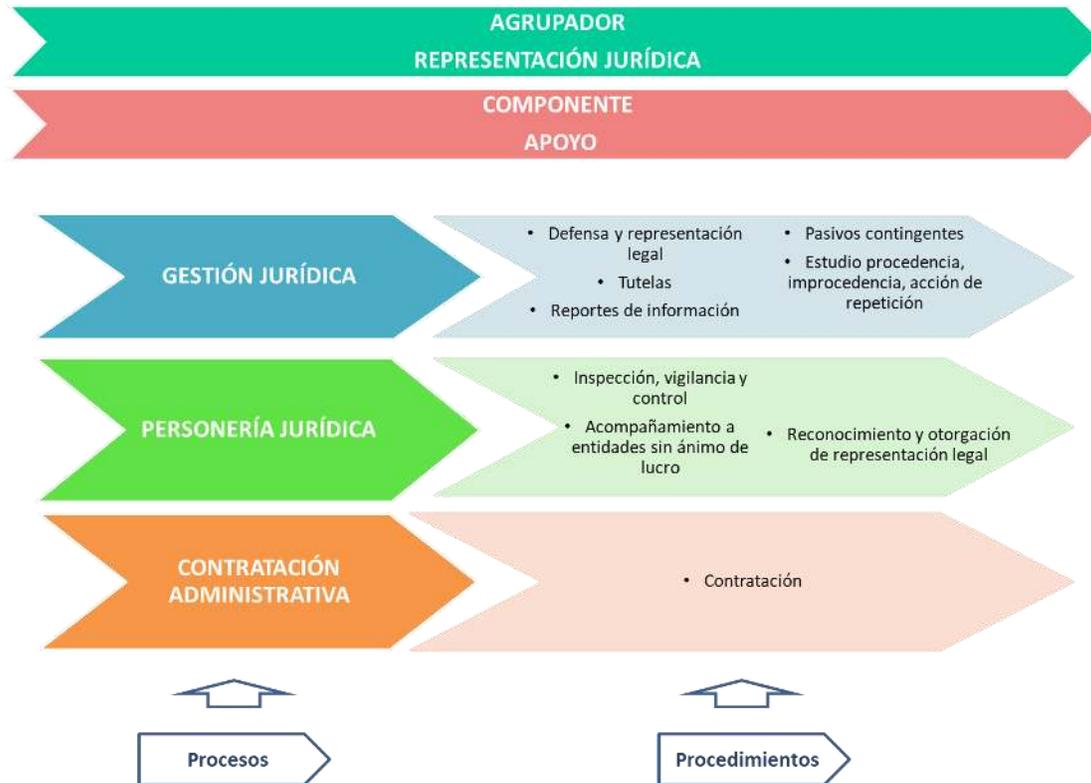


Tabla 6. Identificación de los procesos y procedimientos de Apoyo Hacienda Pública

COMPONENTE APOYO	
AGRUPADOR HACIENDA PÚBLICA	
PROCESO GESTIÓN FINANCIERA	
PROCEDIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de acreedores • Creación de indicadores • Creación de cuentas contables • Cuentas por pagar (causaciones de obligaciones) • Causación nómina (interfase nómina) • Estados financieros • Informes Dian • Informes industria y comercio • Informes deudores morosos • Informes deudas públicas • Contrato de empréstito

COMPONENTE	
APOYO	
AGRUPADOR	
HACIENDA PÚBLICA	
PROCESO	
GESTIÓN FINANCIERA	
	<ul style="list-style-type: none"> • Pago del servicio de la deuda • Recursos entregados en administración • Recursos propios • Destinación específica • Servicios pensionales • Gastos de funcionamiento • Bonos pensionales • Entidades financieras • Servicios de la deuda • Inversión • Ingresos de recursos SGP • Depuración de consolidación • Fondo • Cierre gestor • Posesión presupuestal • Plan financiero • Proyecto presupuestal • Plan financiero • Proyecto presupuesto • Marco fiscal de mediano plazo MFMP • CDP • RPC funcionamiento y deuda pública • RPC de contratación por inversión y funcionamiento • Solicitud certificado vigencias futuras • Solicitud de anulación, reducción, aumento, actualización y modificaciones • Ejecuciones descentralizadas • Cierre • Reportes • municipios descertificados • SGR • Altas • Bajas • Traslados (presupuestal y funcionarios) • Depreciaciones • Cierre financiero • Muebles

COMPONENTE APOYO	
AGRUPADOR HACIENDA PÚBLICA	
PROCESO GESTIÓN FINANCIERA	
	<ul style="list-style-type: none"> • Inmuebles • Seguros • Reposición y cubrimiento de siniestros • Supervisión de vigilancia, seguros y gasolina • pago impuesto predial municipios • Cesantías

Tabla 7. Identificación de los procesos y procedimientos de Apoyo Hacienda Pública

COMPONENTE APOYO	
AGRUPADOR HACIENDA PÚBLICA	
PROCESO ADMINISTRACIÓN Y RECAUDO	
PROCEDIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Declaración • Verificación • Emplazamientos • Requerimiento especial • Liquidación y sanción • Pago • Verificación • Liquidación • Pago • Radicación • Verificación de título y competencia • Avoco conocimiento • Mandamiento de pago y citación • Notificación • Medidas cautelares • Excepciones • Orden de ejecución • Reposición • Liquidación de crédito • Cronograma de operativos de fiscalización • Registros administrativos • Acta de aprehensión, decomiso y avalúo

www.caldas.gov.co



COMPONENTE APOYO	
AGRUPADOR HACIENDA PÚBLICA	
PROCESO ADMINISTRACIÓN Y RECAUDO	
	<ul style="list-style-type: none"> • Descargo y pruebas • Decomiso y notificación • Destrucción • Sanción cierre/económica • Recurso de reconsideración • Trámites • Proceso contravencional • Seguridad vial

Figura 23. Identificación de los procesos y procedimientos de Apoyo Gestión Administrativa y Organizacional, Gestión y Administración del Talento Humano



Figura 24. Identificación de los procesos y procedimientos de Apoyo Gestión Administrativa y Organizacional Gestión Documental



Figura 25. Identificación de los procesos y procedimientos de Apoyo Gestión Administrativa y Organizacional Compras



12.4 ESQUEMA DE CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

La caracterización de los procesos se encuentra comprendidos bajo los factores de influencia en la satisfacción del cliente, efectos de la calidad producto/servicios, influencia en factores claves de éxito, influencia en la misión y estrategia, cumplimiento de los requisitos legales o reglamentarios, riesgos económicos o de insatisfacción y la utilización intensiva de los recursos.

La descripción de los procesos se encuentran enmarcados dentro del ciclo PHVA y de las actividades a través de diagramas que permitan representar las acciones de manera gráfica e interrelacionadas entre sí y de cómo ellas aportan valor y contribuyen a los resultados, determinación de los criterios y métodos que aseguran que las actividades reflejadas en los procesos se lleven a cabo de una manera eficaz permitiendo su control y reflejando la transformación de las entradas en salidas, definición de los responsables de la ejecución en el cual se reflejan todos los actores que intervienen en el proceso.

Tabla 8. Esquema de caracterización de los procesos

	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO NOMBRE DEL PROCESO	Código:
		Versión:
		Fecha de modificación:

LÍDER DEL PROCESO	TIPO DE PROCESO

OBJETIVO	ALCANCE

1. REQUISITOS APLICABLES

NORMA	REQUISITO
MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN MIPG	1. Dimensión: Talento Humano 2. Dimensión: Direccionamiento Estratégico y Planeación 3. Dimensión: Gestión con Valores para Resultados 4. Dimensión: Evaluación de Resultados 5. Dimensión: Información y Comunicación 6. Dimensión: Gestión del Conocimiento y la Información 7. Dimensión: Control Interno
ISO 9001: 2015	4.4 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y SUS PROCESOS 4.4.1 ibídem 4.4.2 ibídem

NORMA	REQUISITO
	5.1 LIDERAZGO Y COMPROMISO 5.1.2 Enfoque al cliente 6.1. ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES 6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos 6.3 Planificación de los cambios 7.1 RECURSOS 7.1.1 Generalidades 7.2 Competencia 7.3 Toma de conciencia 7.4 Comunicación 7.5 Información documentada 7.5.2 Creación y actualización 7.5.3 Control de la información documentada 8.1 PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL 8.2 REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS 8.4 CONTROL DE LOS PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS SUMINISTRADOS EXTERNAMENTE 8.5 PRODUCCIÓN Y PROVISIÓN DEL SERVICIO 8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio 8.7 CONTROL DE LAS SALIDAS NO CONFORMES 9.1 SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN
MECI 1000:2014	1.1.1. Acuerdos, compromisos y protocolos éticos 1.2.1. Planes, programas y proyectos 1.2.2. Modelo de operación por procesos 1.2.3. Estructura organizacional 1.2.4. Indicadores de gestión 1.2.5. Políticas de operación 1.3.1. Políticas de administración de riesgos 1.3.2. Identificación de riesgos 1.3.3. Análisis y valoración del riesgo 2.1.1. Autoevaluación de Control y Gestión

NORMA	REQUISITO
	2.3.1. Plan de mejoramiento Eje transversal de información y comunicación

2. **REFERENCIAS NORMATIVAS** (Consultar listado maestro de documentos del proceso)

3. **DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES** (Ciclo PHVA)

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	CICLO PHVA				SALIDAS	CLIENTE Y/O PARTES INTERESADAS
			P	H	V	A		

4. **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO** (Consultar matriz de indicadores)

INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA DE LA MEDICIÓN
		Trimestral

5. **GESTIÓN DEL RIESGO** (Consultar matriz de riesgos)

RIESGOS

6. **PUNTOS DE CONTROL**

QUÉ SE CONTROLA	CÓMO SE CONTROLA	RESPONSABLE	REGISTRO/INFORMACIÓN DOCUMENTADA

7. CONTROL DE LAS SALIDAS NO CONFORMES

REQUISITOS	DESCRIPCIÓN DE LA SALIDA NO CONFORME	TRATAMIENTO					ACCIONES
		CORRECCIÓN	REPROCESO	REPARACIÓN	PERMISO DE DESVIACIÓN	CONCESIÓN	

8. INFORMACIÓN DOCUMENTADA (Consultar listado maestro de documentos del proceso)

9. RECURSOS

DESCRIPCIÓN		QUIÉN SUMINISTRA
PERSONAS	Secretarios de Despacho, Jefes de Oficina, Profesionales Especializados, Profesionales Universitarios, Contratistas y Colaboradores del proceso	Proceso Gestión y Administración del Talento Humano
INFRAESTRUCTURA	Instalaciones locativas adecuadas, oficinas dotadas de los equipos de cómputo, impresoras, software, red interna, aplicativos, internet, sistemas de información y comunicación, papelería en general e implementos de oficina	Proceso Gestión Financiera Proceso Gestión y Planificación Prospectiva de Desarrollo Proceso Mejora Continua Proceso Compras
AMBIENTE PARA LA OPERACIÓN DE LOS PROCESOS	Condiciones favorables y/o adecuadas relacionadas con la ventilación, iluminación, ruido, temperatura, ergonomía, relaciones interpersonales y trabajo en equipo	Proceso Gestión Financiera Proceso Gestión y Administración del Talento Humano

10. PLANIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS

FECHA INICIAL	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	FECHA FINAL

12.5 ESQUEMA DE CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS

Tabla 9. Definiciones de procedimientos

PROCEDIMIENTOS
• Definen la secuencia de pasos para ejecutar una labor
• Se encuentran impulsados por la finalización de la tarea
• Se implementan
• Se centran en el cumplimiento de las normas
• Recogen actividades que pueden realizar personas de diferentes áreas con diferentes objetivos
• Conjunto de trámites

La descripción y documentación de los procedimientos se establecen para la correcta ejecución de las actividades y en la cual se expone en forma textual los aspectos interiores de un proceso; los procedimientos se constituyen como una secuencia de actividades que permite describir cómo se ejecuta un proceso; así como un proceso puede ser a su vez explicado por uno o varios procedimientos. Fundamentado en los procesos establecidos se desarrollan los procedimientos correspondientes que constituyen las instrucciones operativas o el cómo hacerlo para alcanzar la materialización del proceso.

Tabla 10. Esquema de caracterización de los procedimientos

 <p>GOBIERNO DE CALDAS</p>	<p>PROCESO</p> <p>NOMBRE DEL PROCESO</p>	Código:
		Versión:
		Fecha de modificación:
OBJETIVO		
ALCANCE		
REFERENCIAS NORMATIVAS		
TÉRMINOS Y DEFINICIONES		
RESPONSABLES		

ARTICULACIONES					

CONTENIDO					
PASO	NOMBRE PASO	DESCRIPCIÓN PASO	TIEMPO	RESPONSABLE PASO	DOCUMENTOS Y/O REGISTROS ASOCIADOS
	INICIO				
	FIN				

FLUJOGRAMA					

PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL			
QUÉ SE CONTROLA	CÓMO SE CONTROLA	RESPONSABLE	REGISTRO Y/O INFORMACIÓN DOCUMENTADA

INFORMACIÓN DOCUMENTADA			
CÓDIGO	NOMBRE	CÓDIGO	NOMBRE

CONTROL DEL DOCUMENTO		
ELABORACIÓN	REVISIÓN	APROBACIÓN
Elaborado por: Equipo funcionarios Unidad de Calidad	Revisado por: Jairo Enrique Obando Neira	Aprobado por: Paula Marcela Osorio Osorio
Cargo: Profesional Especializado Grado 05 Contratistas	Cargo: Profesional Especializado Grado 05 Unidad de Calidad	Cargo: Secretaria General

13 EL SEGUIMIENTO Y LA MEDICIÓN DE LOS PROCESOS

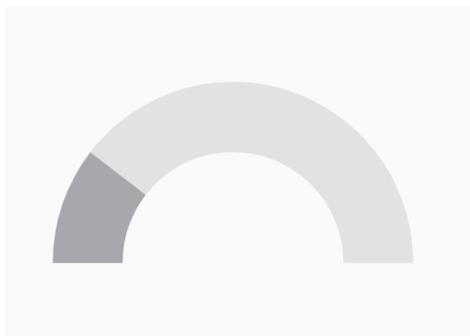
Es importante definir el seguimiento y la medición de los procesos con el fin de conocer los resultados que se vayan alcanzando y verificar si estos resultados cubren los objetivos previstos; por tal motivo el seguimiento y la medición constituyen una base para saber que se está obteniendo, en que magnitud se cumplen los resultados deseados y por donde deben ser orientadas las mejoras. Los indicadores permiten establecer dentro del marco de los procesos que es necesario medir con el objetivo de conocer la capacidad y la eficacia de los procesos en concordancia con su misión y objetivos.

Figura 26. El seguimiento y la medición de los procesos



La entidad debe asegurar que los procesos tienen la capacidad suficiente para permitir que los resultados obtenidos cubran los resultados planificados, lo anterior fundamentado en la optimización de los recursos bajo la eficacia de los procesos. La información arrojada de los indicadores permite contrarrestar los resultados obtenidos en con el costo de su obtención.

13.1 INDICADORES DEL PROCESO



Los indicadores del proceso permiten recoger de manera adecuada y representativa la información relevante con respecto a la ejecución y los resultados de los procesos con el fin de determinar la capacidad, eficacia y eficiencia de los procesos; por tal motivo la organización debe identificar, seleccionar y formular de manera adecuada los indicadores

con el fin de evaluar y ejercer control sobre los procesos.

Tabla 11. Pasos para el establecimiento de los indicadores de procesos

PASOS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE LOS INDICADORES DE PROCESOS	
• Reflexionar sobre la misión del proceso	
• Determinar la tipología de los resultados a obtener y las magnitudes a medir	
• Determinar los indicadores representativos de las magnitudes a medir	
• Establecer los resultados que se desean obtener para cada uno de los indicadores definidos	
• Formalizar los indicadores con los resultados que desean alcanzar (objetivos)	

Un proceso puede contener uno o más indicadores que aporten a la información sobre los resultados que se están alcanzando, también es significativo que la información sea manejable, dado esto los indicadores deben ser lo más representativo posible, pues tener indicadores poco representativos dificultan la gestión; para la gestión de los procesos también es relevante considerar la información que proviene de otros indicadores, aun cuando estos no reflejen la consecución de la misión de igual manera contribuyen a la toma de decisiones; estos indicadores de alguna manera se encuentran vinculados con las entradas de los procesos, las cuales proceden de otros procesos internos o externos.

Los indicadores que provienen de manera externa no se pueden controlar y condicionan las decisiones de las variables de control; cada organización es autónoma de la identificación de los indicadores, pero existen algunas características a ser tenidas en cuenta como la forma de cálculo, la periodicidad para la medición y el seguimiento, la forma de representación, los responsables y el resultado esperado respecto al mismo.

Tabla 12. Tipos de Indicador

TIPOS DE INDICADOR	
CLASE	DESCRIPCIÓN
EFICIENCIA	Establece la relación entre los costos de los insumos y los productos de proceso; determina la productividad con la cual se administran los recursos, para la obtención de los resultados del proceso y el cumplimiento de los objetivos

EFICACIA	Mide el grado de cumplimiento de los objetivos definidos en el Modelo de Operación.
EFFECTIVIDAD	Mide la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía o las partes interesadas

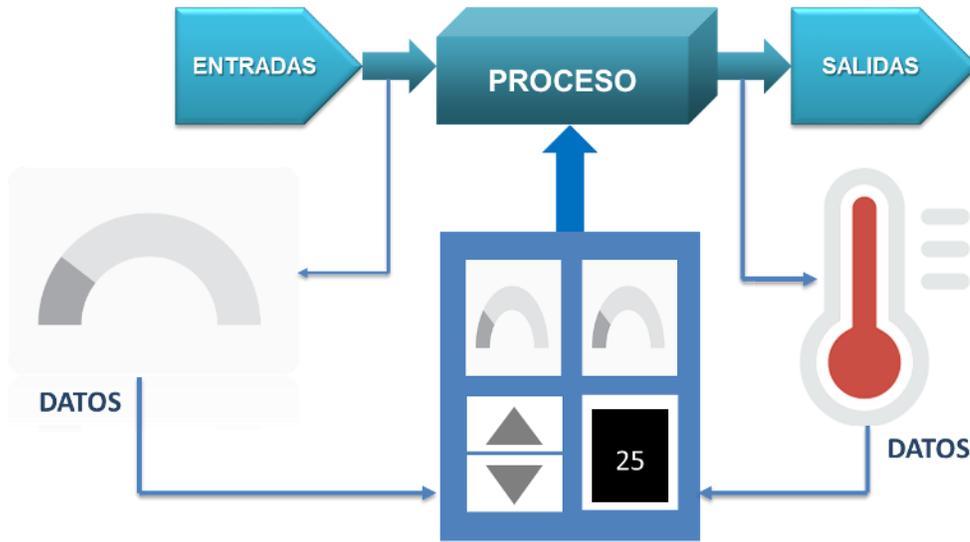
Tabla 13. Ficha Técnica Indicador

		Gobernación de Caldas / Territorio de oportunidades	
1. IDENTIFICACIÓN DEL INDICADOR			
Nombre		Código Tipo de semáforo	
Finalidad			
Acumulación			
Rangos	Porcentaje mínimo		
	Porcentaje recomendado		
Meta Resultado			
Descripción			
Clase			
Clasificación			
2. PROCESOS			
Proceso			
3. RESPONSABLES			
Operativo			
Análisis			
4. MEDICIÓN			
Unidad de medida		Frecuencia	
5. ESTADÍSTICAS			
Dato		Valor	

13.2 CONTROL DE LOS PROCESOS

El seguimiento y la medición de los procesos debe evaluar la capacidad y la eficacia de estos, por tal motivo la información obtenida de los indicadores debe permitir el análisis del proceso y la toma de decisiones; el esquema de control se realiza a través del análisis de los resultados del proceso en el cual se verifican si se alcanzan los resultados esperados y se toman disposiciones sobre las variables de control.

Figura 27. Control de los procesos



El bucle de control solo es posible que funcione si se es consciente que la actuación sobre las variables de control consiguen alterar los resultados del proceso y por tanto los indicadores; es decir, si existe una relación “causa – efecto” entre las variables de control y los indicadores. La manera en que se ejerce el control va a depender de la tipología de los procesos que se esté gestionando puesto que no en todos los procesos existe una misma manera de transponer los conceptos de capacidad y eficacia.

Tabla 14. Tipología de la variabilidad de los procesos

TIPOLOGÍA DE CAUSAS DE LA VARIABILIDAD DE LOS PROCESOS	
CAUSAS ASIGNABLES	La variabilidad está originada por factores que son identificables; esta variabilidad no presenta un comportamiento estadístico y por tanto no son previsible las salidas. La entidad debe identificar estas causas y eliminarlas como paso previo a poner el proceso bajo control
CAUSAS ALEATORIAS	La variabilidad está originada por factores aleatorios, la variabilidad tiene un comportamiento estadístico y es predecible y se puede ejercer un control estadístico sobre el mismo

Cuando en un proceso de variabilidad asignables, la organización debe centrar sus esfuerzos para identificar y eliminar esas causas de variabilidad, como paso previo al control del proceso.

13.3 LA MEJORA DE LOS PROCESOS

Con el fin de obtener las características y la evolución de los procesos los datos recopilados del seguimiento y la medición de los procesos deben ser analizados con el fin de obtener la información relevante para conocer:

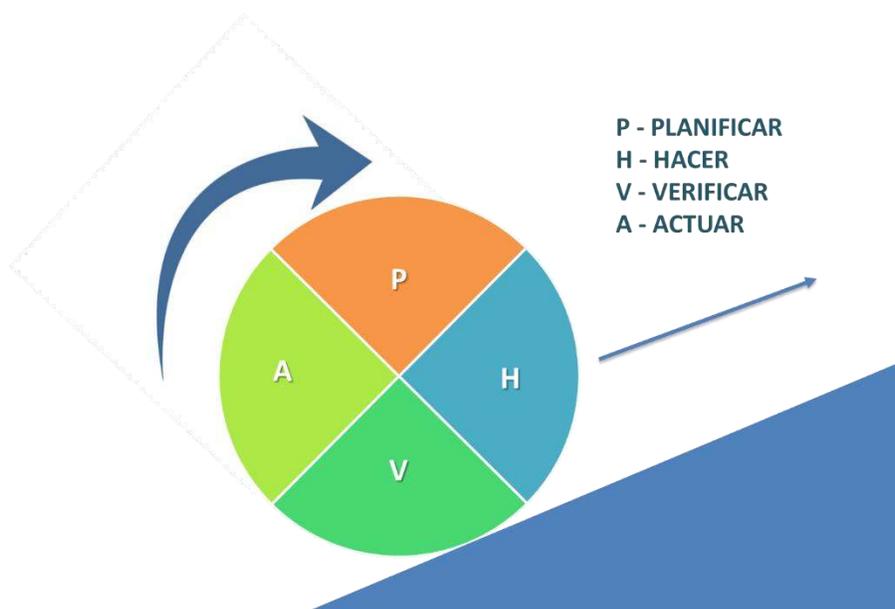
- Que procesos no alcanzan los resultados planificados
- Donde existen oportunidades de mejora

Cuando un proceso no alcanza sus objetivos, la entidad deberá establecer las acciones para asegurar que las salidas de los procesos sean conformes, para lo cual hay que actuar sobre las variables de control para que el proceso logre los resultados proyectados.

Adicionalmente aun cuando se estén alcanzado los resultados planificados, la organización puede identificar oportunidades de mejora en determinado proceso por su importancia, relevancia o impacto en pro de la organización con el fin de aumentar la capacidad de los procesos que cumplan con los requisitos establecidos.

Se hace necesario seguir una serie de pasos fundamentados en el ciclo de mejora continua de Deming.

Figura 28. Ciclo de mejora continua



www.caldas.gov.co



Con el anterior ciclo la organización puede avanzar hacia niveles de eficacia y eficiencia superiores.

- **Planificar:** Esta etapa implica establecer que se pretende alcanzar (objetivos) y como se pretende alcanzar (planificación de las acciones). Así mismo se puede componer en las siguientes subetapas:
 - Identificación y análisis de la situación
 - Establecimiento de las mejoras a alcanzar (objetivos)
 - Identificación, selección y programación de las acciones
- **Hacer:** En esta etapa se realiza la implantación de las acciones planificadas según la etapa anterior.
- **Verificar:** En esta etapa se realiza la implantación de las acciones y la efectividad de estas para alcanzar las mejoras planificadas (objetivos).
- **Actuar:** En función de los resultados de la comprobación anterior, en esta etapa se realizan las correcciones necesarias (ajuste) o se convierten las mejoras alcanzadas en una “forma estabilizada” de ejecutar el proceso (actualización)

Tabla 15. Herramientas de la calidad más frecuentes a utilizar

	ESTRATIFICACIÓN	HOJA DE CONTROL (O DE INDICENCIAS)	GRÁFICOS DE CONTROL ESTADÍSTICO	HISTOGRAMA	DIAGRAMA DE PARETO	DIAGRAMA CAUSA EFECTO (ISHIKAWA)	DIAGRAMA DE CORRELACIÓN	DIAGRAMA DE ÁRBOL	DIAGRAMA DE RELACIONES	DIAGRAMA DE AFINIDADES	DIAGRAMA DE GANT	DIAGRAMA PERT	DIAGRAMA DE DECISIONES DE ACCIÓN	BRAINSTORMING	AMIFEC	QFD	DISEÑO DE EXPERIMENTOS (DDE)	SIMPLIFICACIÓN DE DIAGRAMAS DE FLUJO	ANÁLISIS DE VALOR	BENCHMARKING
PLANIFICAR																				
HACER																				
VERIFICAR																				
ACTUAR																				

LAS 7 HERRAMIENTAS CLÁSICAS

www.caldas.gov.co



14 INFORMACIÓN DOCUMENTADA

El soporte documental se ha convertido en aquello que la organización determina como necesaria para la eficacia del sistema de gestión de la calidad, para la creación y actualización de dicha información la organización debe asegurarse de la identificación y descripción, el formato, la revisión y aprobación con respecto a la conveniencia y adecuación; en cuanto al control de la información documentada se debe asegurar que esté disponible y sea idónea para su uso, adicionalmente que se encuentre protegida bajo actividades como la distribución, acceso, recuperación y uso, almacenamiento y preservación, incluida la preservación de la legibilidad, el control de cambios, la conservación y disposición.

En cuanto a la información documentada de origen externo, la organización es la encargada de determinar cual es la necesaria para la planificación y operación del sistema de gestión de la calidad.

15 BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA

- Ley 87 de 1993 por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones
- Decreto 1537 de 2001 Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993 en cuanto a elementos técnicos y administrativos que fortalezcan el sistema de control interno de las entidades y organismos del estado
- Decreto 943 de 2014 Por el cual se actualiza el modelo estándar de control interno – MECI
- Ordenanza No. 808 del 2017-10-05 "Por medio de la cual se adopta la estructura orgánica del nivel central de la administración departamental, se fijan las escalas salariales, se otorgan unas facultades y se dictan unas disposiciones"