GUÍA COMPLEMENTARIA PARA LA ACTUALIZACIÓN Y/O REDISEÑO DE PROCESOS APLICABLE A LA GESTIÓN DE LA ALCALDIA DISTRITAL DE BARRANQUILLA.

	GUÍA	CÓDIGO:
	NOMBRE: GUÍA COMPLEMENTARIA PARA LA ACTUALIZACIÓN Y/O REDISEÑO DE PROCESOS APLICABLE A LA GESTIÓN DE LA ALCALDIA DISTRITAL DE BARRANQUILLA.	VERSIÓN:
	MACROPROCESO:	FECHA:
	PROCESO:	

Contenido

1. OBJETIVO 3

2. ALCANCE 3

3. JUSTIFICACIÓN 3

4. GENERALIDADES 4

5. DEFINICIONES 4

6. ¿CÓMO SE CONSTRUYE LA CADENA DE VALOR DEL PROCESO EN ANÁLISIS? 13

Paso 1. Identifique los insumos del proceso 14

Paso 2. Identifique las transformaciones o etapas de la cadena de valor del proceso 16

Paso 3. Identifique los productos de la cadena de valor del proceso 17

Paso 4. Hacer el análisis normativo 20

Paso 5. Compare y contraste 23

Paso 6. Identifique acciones de mejora de la cadena de valor 24

Paso 7. Construya la cadena de valor óptima 26

7. ¿CÓMO SE DOCUMENTA LA CARACTERIZACIÓN DEL NUEVO PROCESO ACTUALIZADO O REDISEÑADO? 27

Paso 1. Revise el objetivo del proceso actual 27

Paso 2. Revise el alcance del proceso actual 28

Paso 3. Complemente el ciclo PHVA 29

Paso 4. Etapas del ciclo PHVA descrito 30

Paso 6. Revise el mapa de riesgos del proceso. 31

Paso 7. Revise los indicadores 31

Paso 8. Complemente los documentos de referencia del proceso 31

8. ¿CÓMO SE ACTUALIZAN LOS PROCEDIMIENTOS POR EFECTOS DEL NUEVO PROCESO ACTUALIZADO O REDISEÑADO? 32

1. OBJETIVO

Brindar lineamientos para el actualización o rediseño de procesos en la Alcaldía Distrital de Barranquilla, con un enfoque en la generación de valor público. Este enfoque se caracteriza por la integración de procesos administrativos y operativos, y por la focalización en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los ciudadanos, usuarios y beneficiarios de los servicios que ofrece la administración distrital.

2. ALCANCE

Aplica a todos los procesos de la institución, en todos sus niveles estratégicos, misionales, apoyo y de evaluación

3. JUSTIFICACIÓN

Este manual responde a la necesidad de consolidar un esquema de gestión basado en procesos, orientado a:

- Optimizar la prestación de servicios: Mejorar los tiempos de respuesta y garantizar la cobertura de necesidades ciudadanas.
- Incrementar la eficiencia: Reducir duplicidades y optimizar flujos de trabajo.
- Garantizar la calidad: Cumplir con marcos normativos y estándares internacionales.
- Promover la mejora continua: Identificar oportunidades de innovación y ajustar los procesos a contextos cambiantes.
- Asegurar la satisfacción de las partes interesadas: Responder a las expectativas de usuarios internos y externos mediante servicios más efectivos y transparentes.

- Incrementar la transparencia y rendición de cuentas: Consolidar la confianza en la gestión pública a través de procesos claros y bien documentados.

4. GENERALIDADES

El rediseño o actualización de procesos en la Alcaldía Distrital de Barranquilla surge como respuesta a la necesidad de incrementar la capacidad de gestión institucional. Esto puede deberse al replanteamiento de metas, procesos de modernización, objetivos estratégicos establecidos en el Plan de Desarrollo Distrital o al surgimiento de oportunidades de mejora continua, que permitan optimizar los procesos, aumentar la eficiencia operativa y mejorar la calidad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía.

5. DEFINICIONES

CADENA DE VALOR: describe una relación secuencial y lógica entre insumos, actividades, productos y resultados, en la que se añade valor a lo largo del proceso de transformación total. Los insumos son los factores productivos, bienes o servicios con los que se cuenta para la generación de valor. Éstos pueden ser de tipo financiero, humano, jurídico, de capital, etc. Las actividades son el conjunto de procesos u operaciones mediante los cuales se genera valor al utilizar los insumos, dando lugar a un producto determinado. Los productos son los bienes y servicios provistos por el Estado que se obtienen de la transformación de los insumos a través de la ejecución de las actividades. Los resultados son los efectos relacionados con la intervención pública, una vez se han consumido los productos provistos por ésta. Los efectos pueden ser intencionales o no y/o atribuibles o no a la intervención pública. Los impactos son los efectos exclusivamente atribuibles a la intervención pública. (Tomado del documento “Guía Metodológica para el Seguimiento y la Evaluación a Políticas Públicas, elaborado por el DNP, 2014).

CARACTERIZACIÓN DE GRUPOS DE VALOR: se refiere al conocimiento detallado de las necesidades y características de los usuarios, ciudadanos y grupos de ciudadanos que reciben directamente los servicios de la entidad, de forma tal que las actividades de diseño, rediseño, comunicación y mejoramiento de otros procedimientos administrativos - OPA y servicios respondan a éstas.

MIPG: Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Es el marco de referencia para la gestión pública en Colombia y se aplica en el contexto de la Alcaldía Distrital de Barranquilla.

PHVA: Planear, Hacer, Verificar y Actuar. Ciclo fundamental para la mejora continua y eje central del Sistema Integrado de Gestión (SIGAB).

PROCESO: secuencia ordenada de actividades, interrelacionadas, para agregar valor, tomando como enfoque y prioridad fundamental, al ciudadano como el eje fundamental de la gestión (Adaptado de la Carta Iberoamericana de la Calidad).

PQRSD: Peticiones, Quejas, Reclamos, Sugerencias y Denuncias. Herramienta para la atención ciudadana y medición de la satisfacción de los usuarios en la Alcaldía.

SIGAB: Sistema Integrado de Gestión de la Alcaldía Distrital de Barranquilla.

VALOR PÚBLICO: cambios sociales —observables y susceptibles de medición— que el Estado realiza como respuesta a las necesidades o demandas sociales establecidas mediante un proceso de legitimación democrática y, por tanto, con sentido para la ciudadanía. Esos cambios constituyen los resultados que el sector público busca alcanzar. (Tomado del documento “Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público” elaborado por el BID y el CLAD, 2007).

	GUÍA	CÓDIGO:
	NOMBRE: GUÍA COMPLEMENTARIA PARA LA ACTUALIZACIÓN Y/O REDISEÑO DE PROCESOS APLICABLE A LA GESTIÓN DE LA ALCALDIA DISTRITAL DE BARRANQUILLA.	VERSIÓN:
	MACROPROCESO:	FECHA:
	PROCESO:	

Introducción: Cumpliendo con el compromiso de la Alcaldía Distrital de Barranquilla de alcanzar la excelencia en la gestión pública, esta guía ofrece lineamientos dirigidos a los líderes de procesos para promover la mejora continua de las actividades que tienen a su cargo.

Con un enfoque de gestión por procesos, propio de los esquemas de mejora continua, se busca que los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación estén articulados entre sí, garantizando su alineación con los objetivos del Plan de Desarrollo Distrital y con las prioridades de la administración. Estos procesos, centrados en la prestación de servicios públicos eficientes, inclusivos y transparentes, tienen como propósito responder a las necesidades y expectativas de los ciudadanos, grupos de interés y partes beneficiarias, promoviendo el bienestar colectivo y el desarrollo social, económico, tecnológico y cultural del distrito.

Esta guía tiene como objetivo principal establecer directrices para el rediseño o actualización de procesos, con un enfoque en la generación de valor público, caracterizado por la integración de procesos y la focalización en la satisfacción de las necesidades de los usuarios de los servicios que ofrece la administración distrital.

Finalidad: Esta guía unifica semánticamente los conceptos que orientan la implementación de un esquema de gestión por procesos en la Alcaldía Distrital de Barranquilla y establece criterios metodológicos para rediseñar o actualizar los procesos, con un enfoque de generación de valor público.

El rediseño o actualización de procesos surge como respuesta a la necesidad de incrementar la capacidad de gestión institucional, ya sea por el replanteamiento de metas y objetivos estratégicos, procesos de modernización institucional o debido a oportunidades identificadas en el marco de la mejora continua.

Los líderes de procesos pueden justificar estos cambios basándose en análisis del entorno interno o externo, sin perjuicio de que otras situaciones puedan originar oportunidades de transformación. Asimismo, derivados de un análisis estratégico o del direccionamiento de la administración distrital, pueden surgir cambios impulsados por la adopción de nuevas y mejores prácticas.

El uso de herramientas como el benchmarking (comparación con las mejores prácticas) o el análisis PESTAL (factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales) puede ser clave para identificar dichas oportunidades. Por ejemplo, la promulgación de una nueva normativa puede detonar ajustes desde un análisis de tipo legal, mientras que una política innovadora en tecnologías de la información puede representar una oportunidad de mejora derivada del análisis tecnológico.

Estos cambios pueden derivar en decisiones para crear nuevos procesos, articular procesos existentes, eliminar redundancias o unificar procesos con el objetivo de maximizar la satisfacción de los usuarios y grupos de interés.

Relación con la mejora continua: Esta guía adopta los momentos del ciclo de gestión que opera bajo la lógica del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), aplicado al Sistema Integrado de Gestión de la Alcaldía Distrital de Barranquilla (SIGAB), de la siguiente manera:

- Planear (P): Los procesos se alinean con la estrategia y los objetivos institucionales definidos en el Plan de Desarrollo Distrital. Esto se logra a través de la declaración de objetivos específicos que permitan medir tanto resultados intermedios como finales, asegurando su conexión con las metas estratégicas del distrito.

- Hacer (H): En esta etapa, los procesos operan y ejecutan los objetivos trazados, convirtiéndose en la base para la documentación de la gestión y la implementación de actividades planificadas.

- Verificar (V) Actuar (A): Los procesos incluyen mecanismos de seguimiento, monitoreo y evaluación, permitiendo medir la ejecución de las actividades en términos de eficiencia, eficacia, calidad y efectividad. En caso de que no se alcancen los objetivos esperados, esta etapa identifica los aspectos que requieren ajustes y mejoras, aplicando los lineamientos establecidos en esta guía.

De acuerdo con los requerimientos del SIGAB, los procesos concebidos bajo esta lógica de mejora continua generan datos e información estructurada para apoyar la gestión del conocimiento. Esto incluye la definición de rutinas que alimentan las etapas de monitoreo y evaluación, creando las evidencias necesarias para medir el desempeño de los procesos e implementar innovación y aprendizaje en la gestión pública.

El enfoque por procesos[1] y su relación con la generación de valor: El enfoque de una organización fundamentado en procesos busca garantizar una secuencia lógica e interacción eficiente entre los propósitos establecidos para cumplir con la misión institucional de la Alcaldía Distrital de Barranquilla.

[1] Características del enfoque basado en procesos bajo Norma ISO 9001:2015.
- Insumos necesarios y resultados esperados de los procesos.
- Secuencia e interacción de procesos.
- Criterios y métodos, con mediciones e indicadores de desempeño, necesarios para garantizar el funcionamiento eficaz y el control de los procesos.
- Recursos necesarios y su disponibilidad.
- Asignación de las responsabilidades y autoridades.
- Riesgos y oportunidades, y planificar y ejecutar las acciones apropiadas para hacerles frente.
- Métodos de vigilancia, medición y evaluación de procesos y cambios en los mismos para asegurar que se alcanzan los resultados previstos.
- Oportunidades de mejora de los procesos y el sistema de gestión para garantizar y mantener su nivel de calidad.

La adopción de este enfoque requiere un análisis profundo de la gestión de cada proceso y sus interacciones, destacando la importancia de un pensamiento basado en riesgos. Este enfoque, alineado con el modelo de Enterprise Risk Management (ERM)[2], permite a la administración no solo anticiparse a factores que puedan afectar los resultados esperados, sino también evaluar y priorizar los riesgos en función de su probabilidad e impacto. Además, facilita la integración de las estrategias de mitigación en los planes operativos, promoviendo la mejora continua y asegurando un uso más eficiente de los recursos. Este enfoque holístico contribuye al fortalecimiento de la gestión pública al alinear los objetivos estratégicos con una estructura que fomenta la resiliencia y la adaptabilidad frente a cambios en el entorno

La implementación de este enfoque no solo mejora la satisfacción de las partes interesadas (ciudadanos, entidades de control, proveedores, entre otros), sino que también optimiza el desempeño de la Alcaldía, asegurando que los procesos cumplan su propósito estratégico. La motivación principal para la adopción de un Sistema de Gestión no debe ser la certificación bajo una norma específica, sino más bien la transformación organizacional que garantice servicios públicos efectivos y sostenibles.

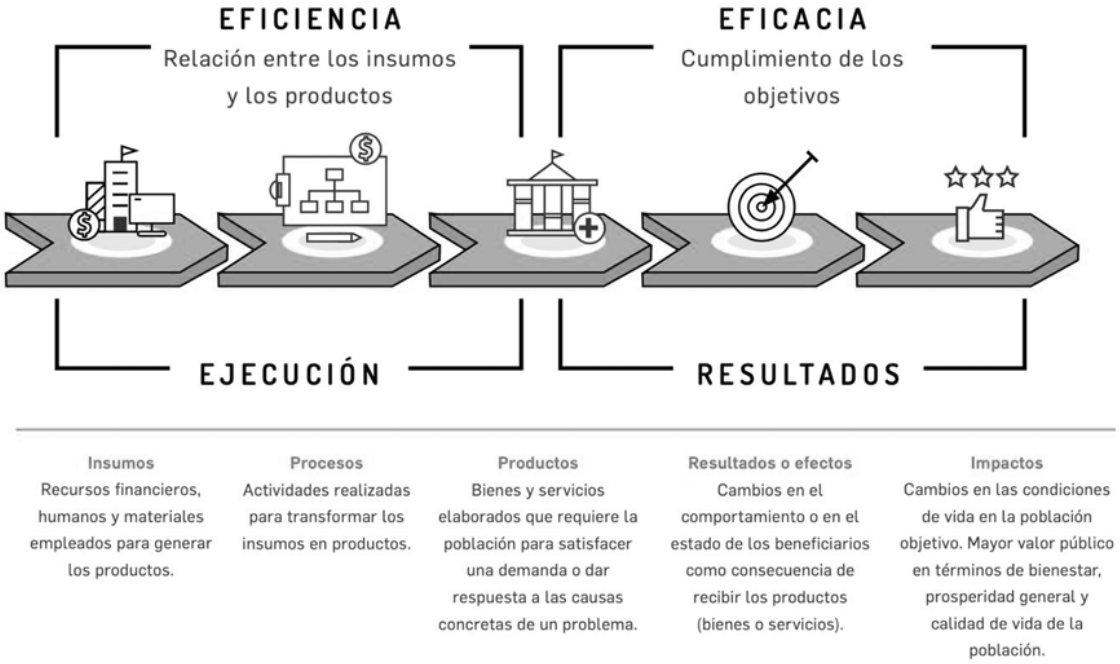
En este contexto, es crucial identificar los elementos e insumos necesarios para que los procesos y transformaciones logren los resultados esperados. Esto incluye recursos, normativa, tecnologías y capacidades humanas.

Para el rediseño o actualización de los procesos en la entidad, es fundamental comprender el contexto operacional y estructural del municipio, tomando como base el mapa de macroprocesos que define las funciones estratégicas, misionales, de apoyo y de evaluación, adaptado al Sistema Integrado de Gestión de la Alcaldía Distrital de

[2] Enterprise Risk Management (ERM) es un enfoque integral para identificar, evaluar y gestionar riesgos que pueden afectar los objetivos estratégicos, operativos, financieros y de cumplimiento de una organización. Este modelo abarca todos los tipos de riesgos y busca integrarlos en todos los niveles organizacionales, alineando la gestión de riesgos con la toma de decisiones estratégicas. Entre sus beneficios destacan la anticipación de riesgos, mejor toma de decisiones y mayor confianza de las partes interesadas. Fuente. Marco COSO ERM 2017

Barranquilla (SIGAB). Este enfoque permite alinear todas las actividades hacia un objetivo común, mejorando la articulación entre las dependencias y optimizando los servicios ofrecidos a la ciudadanía.

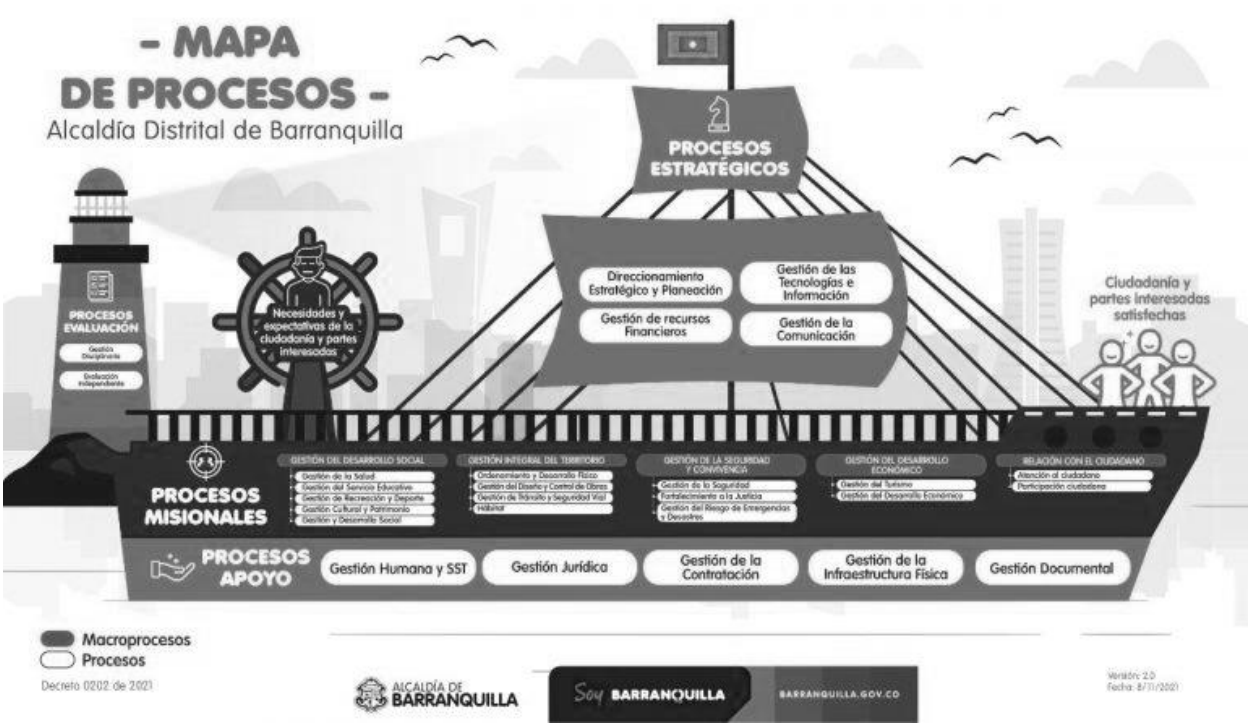
Ilustración 1. Cadena de Valor Público



Fuente. Guía para la gestión por procesos en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (Mipg) Versión 1. Pág. 13

En el marco del Sistema Integrado de Gestión de la Alcaldía Distrital de Barranquilla (SIGAB), se reconocen dos categorías principales para la gestión de los procesos: macroprocesos y procesos.

Ilustración 2: Mapa de Procesos



Decreto 0289 de 2021. Alcaldia Distrital de Barranquilla

Macroprocesos: Son aquellos de naturaleza estratégica, misional, de apoyo o de evaluación, que agrupan un conjunto de procesos orientados a alcanzar un resultado específico. Los macroprocesos permiten estructurar las actividades institucionales en función de los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo Distrital, asegurando su alineación con las prioridades de la administración pública.

Procesos: Un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas que utilizan insumos (recursos, información, normativa, entre otros) para generar productos o resultados específicos. Los procesos pueden clasificarse en:

- Estratégicos: Relacionados con la planificación y dirección institucional.
- Misionales: Enfocados en la prestación de servicios y programas dirigidos a la ciudadanía.

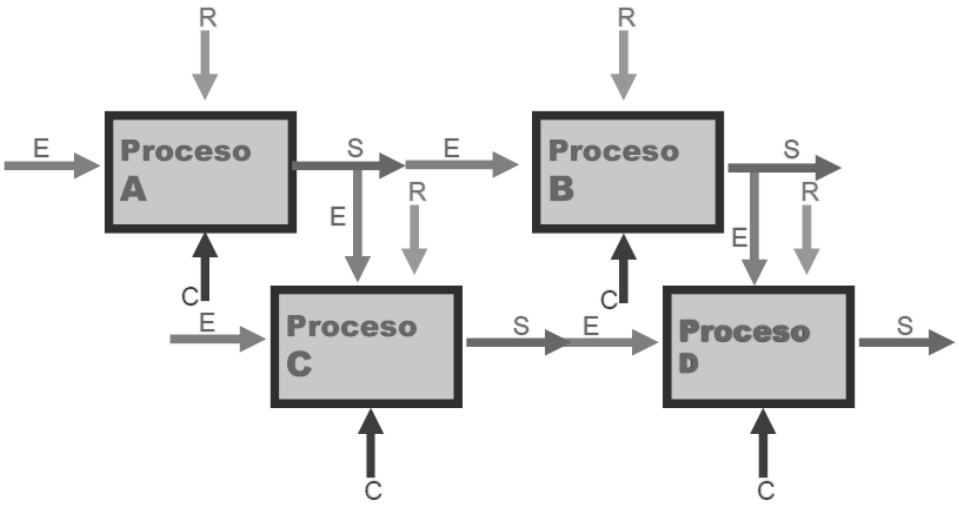
- De apoyo o soporte: Garantizan la infraestructura, recursos y herramientas necesarias para ejecutar las actividades institucionales.
- De evaluación: Miden y verifican el desempeño y cumplimiento de los objetivos establecidos.

Cada proceso requiere procedimientos definidos, los cuales detallan la secuencia lógica de actividades necesarias para cumplir su propósito, desde un inicio claramente definido hasta un fin específico.

La interacción entre los procesos es clave para garantizar la efectividad del sistema. Una representación esquemática de la interrelación de los procesos evidencia cómo los productos o resultados de un proceso se convierten en insumos para otro, destacando la interdependencia entre ellos y su alineación hacia un objetivo común.

En la figura siguiente, se puede observar una representación esquemática de la interrelación de procesos.

Ilustración 3. Representación gráfica de Interrelación de procesos



En la figura, las entradas, denominadas en adelante ***insumos***, cumplen con criterios de aceptación previamente definidos, indispensables para que las actividades del proceso puedan ejecutarse. Estos insumos pueden incluir normativa, información u otros elementos, ya sea provenientes de un proveedor interno o externo. Sin ellos, el proceso no puede desarrollarse. Además, los insumos evidencian el concepto de interrelación entre procesos, dado que cada insumo de un proceso es el producto de otro.

Los ***recursos*** se refieren a los medios y requisitos necesarios para llevar a cabo el proceso. Es crucial definir con precisión cómo (calidad) y cuándo (tiempo) deben ser recibidos para garantizar su adecuada utilización.

Por otro lado, los ***productos*** son bienes o servicios que cumplen con características “Atributos” definidas por un usuario o con estándares establecidos por el propio proceso. Generalmente, estos productos funcionan como insumos para otros procesos, internos o externos. A través de ellos se obtienen resultados, tanto intermedios como finales, los cuales, articulados entre sí, generan impactos significativos.

Finalmente, los ***controles***, o puntos de control documentados en los procedimientos de cada proceso, deben ser verificados en actividades específicas del mismo, con el fin de garantizar que se está dando cumplimiento a los requerimientos de las partes interesadas, asegurando así la calidad y efectividad de los resultados esperados.

6. ¿CÓMO SE CONSTRUYE LA CADENA DE VALOR DEL PROCESO EN ANÁLISIS?

Por lo general, para un análisis de operaciones, se construyen dos tipos de cadenas de valor:

1. **Cadena de valor teórica:** Corresponde a la representación actual del proceso, basada en la caracterización vigente que detalla sus insumos, actividades y productos. Esta cadena se define en función de la normativa aplicable y los objetivos estratégicos que guían su ejecución.

2. **Cadena de valor óptima:** Es la versión ideal y mejorada del proceso, diseñada para optimizar su desempeño mediante la eliminación de redundancias, la incorporación de ajustes estratégicos y el enfoque en maximizar la satisfacción de los ciudadanos y demás partes interesadas.

Paso 1. Identifique los insumos del proceso

Instrumento No. 1 Insumos de la cadena de valor

INSUMOS

☐ Normativa

☐ Registros administrativos

☐ Activos de información de gestión

☐ Recursos (sistemas de información, financieros, otros)

Para analizar un proceso en la Alcaldía Distrital de Barranquilla, es esencial identificar los insumos necesarios clasificados según el ciclo PHVA: normativa aplicable (como el Plan de Desarrollo Distrital o resoluciones internas, regulaciones externas, leyes, decretos entre otras.), registros administrativos (datos operativos como listados de

beneficiarios o contratos), activos de información[3] (informes de gestión y manuales), y recursos (sistemas de información como SIGOB/PQRSD, presupuesto asignado, infraestructura, talento humano y equipos).

Los registros administrativos, según el Departamento Nacional de Administrativo Estadística - DANE, son conjuntos de archivos que contienen datos e información asociada a actividades específicas realizadas sobre personas o entidades. Por su parte, los activos de información son documentos generados por la Alcaldía Distrital de Barranquilla que permiten su organización, operación y el logro de sus objetivos institucionales. Estos activos pueden clasificarse como digitales (bases de datos, sistemas de información) o tangibles (informes físicos, manuales operativos).

Dichos insumos son suministrados por proveedores, que pueden ser procesos internos de la Alcaldía o actores externos (otras entidades gubernamentales o aliados estratégicos). Para registrar y gestionar esta información, se recomienda documentar su origen, clasificación y propósito en un formato estructurado, como el documento de trabajo correspondiente en el marco del análisis de procesos.

Instrumento No. 2 Diligenciamiento de insumos y proveedores de la cadena de valor

Insumo	Proveedor
(con base en la información de las entradas en la caracterización del proceso)	(responde a la pregunta: ¿De quién se recibe cada insumo? Se deben definir sujetos específicos: *Gobierno nacional, entidades rectoras de políticas públicas, ministerios, ciudadano, órgano de control CGR, Secretaría, Gerencia, u Oficina entre otros*

[3] Los activos de información de gestión de acuerdo, con la Ley 1712 de 2014, artículos 9, 10 y 11, se refieren a estructura orgánica, funciones y deberes, presupuesto general, ejecución presupuestal histórica anual y planes de ejecución del gasto público para cada año fiscal, normas generales y reglamentarias, políticas, lineamientos o manuales, metas y objetivos, programas operativos, resultados de las auditorías al ejercicio presupuestal, indicadores de desempeño, normas, formularios y protocolos de atención, trámites, procesos, procedimientos, junto con sus fundamentos, informes de gestión, evaluación y auditoría; mecanismo interno y externo de supervisión, notificación y vigilancia.

Ej. Insumos de un proceso:

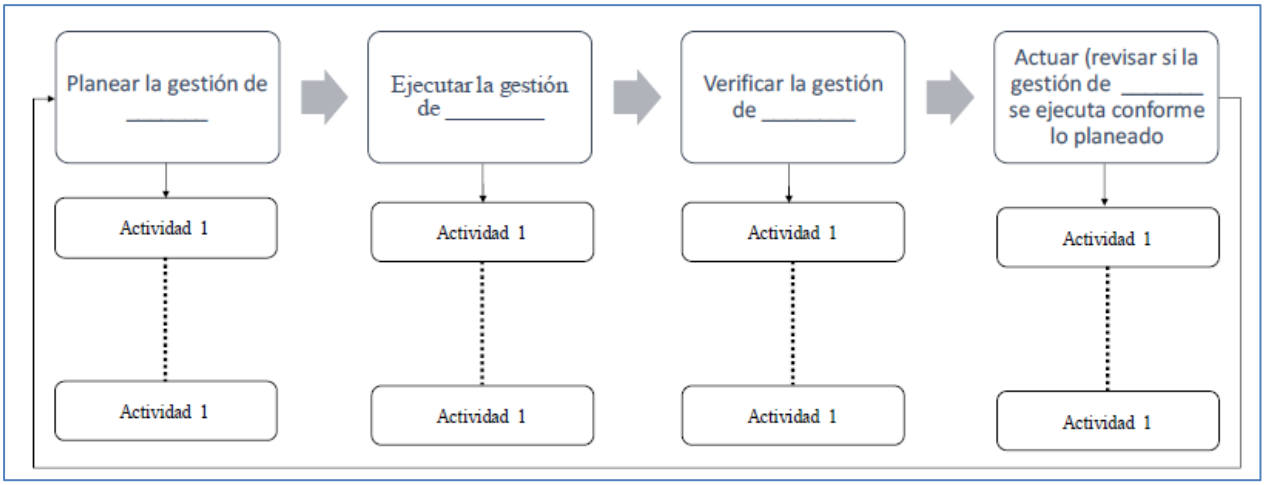
- Normativa: Ley 152 de 1994. Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo
- Registros Administrativos: Formulario Único de Reporte de Avances de la Gestión (FURAG)
- Activos de información: Avance plan de Acción Institucional

o Financieros: Apropiación presupuestal para proyectos de inversión (*detalle de proyectos*)

Con el registro de los proveedores para cada insumo, se obtiene:

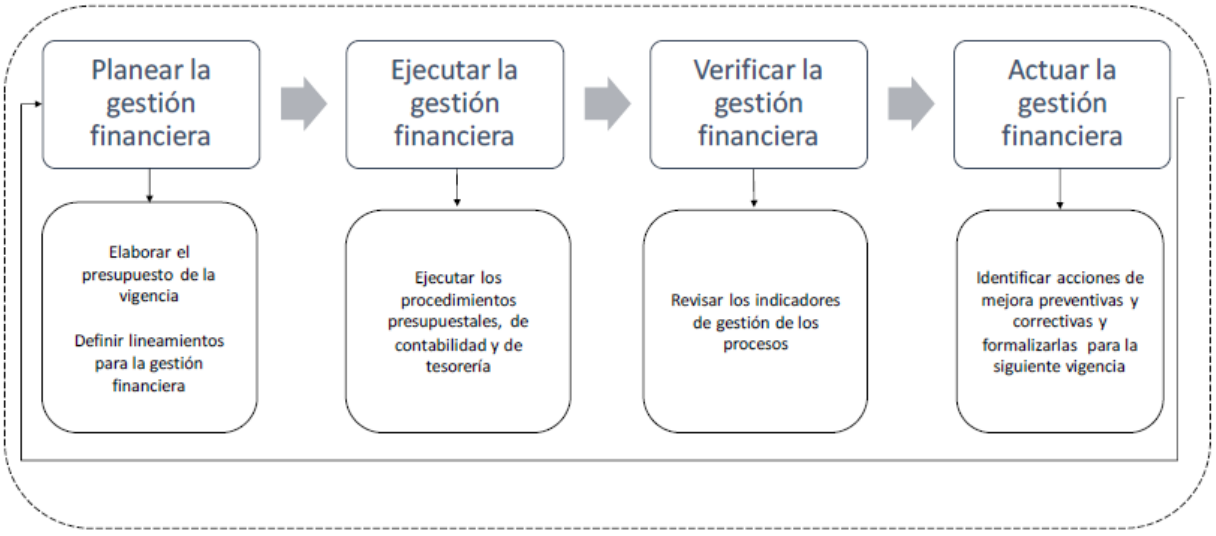
Insumo	Proveedor
(con base en la información de las entradas en la caracterización del proceso)	(responde a la pregunta: ¿De quién se recibe cada insumo? Se deben definir sujetos específicos: *Gobierno nacional, entidades rectoras de políticas públicas, ministerios, ciudadano, órgano de control CGR, Secretaría, Gerencia, u Oficina entre otros*
Normativa: Ley 152 de 1994 Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo	Congreso de Colombia
Formulario Único de Reporte de Avances de la Gestión (FURAG)	Departamento Administrativo de la Función Pública
Activos de información: Avance plan de Acción Institucional	Oficina de Planeación Socio Económica e Inversiones

Paso 2. Identifique las transformaciones o etapas de la cadena de valor del proceso



Como se observa, y con base en la caracterización actual del proceso, se identifican, dentro de la transformación, las actividades específicas que se encuentran definidas en cada una de las etapas del ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) del proceso.

Tomando como ejemplo la gestión de recursos financieros, se obtiene:



Paso 3. Identifique los productos de la cadena de valor del proceso

Documento de trabajo No. 4 Productos de la cadena de valor

PRODUCTOS



☐ ej:Política de desarrollo económico del distrito construida y aprobada

☐ ej:Indicadores económicos de ciudad medidos y disponibles

Para el diligenciamiento del documento de trabajo No. 4, se deben identificar y registrar los productos obtenidos como resultado de la transformación descrita en las etapas del ciclo PHVA del proceso en análisis. Estos productos son los documentos o registros generados a partir de la ejecución de las actividades específicas, y constituyen las evidencias de la gestión realizada por el proceso. Los productos deben ser extraídos de la caracterización actual del proceso y deben reflejar la realidad institucional. Para ello, se recomienda comparar la información contenida en la caracterización con las tablas de retención documental asociadas a cada proceso, verificando que los documentos o registros identificados estén alineados con las actividades y resultados descritos en la transformación.

Ej: Política de desarrollo económico del distrito construida y aprobada - Indicadores económicos de ciudad medidos y disponibles

Los productos generados se entregan a usuarios o, en general, a actores que pueden representar procesos internos o sujetos externos relacionados con la gestión. Para registrar esta información de manera adecuada, se recomienda diligenciar el correspondiente documento de trabajo, detallando los destinatarios y su relación con los productos entregados.

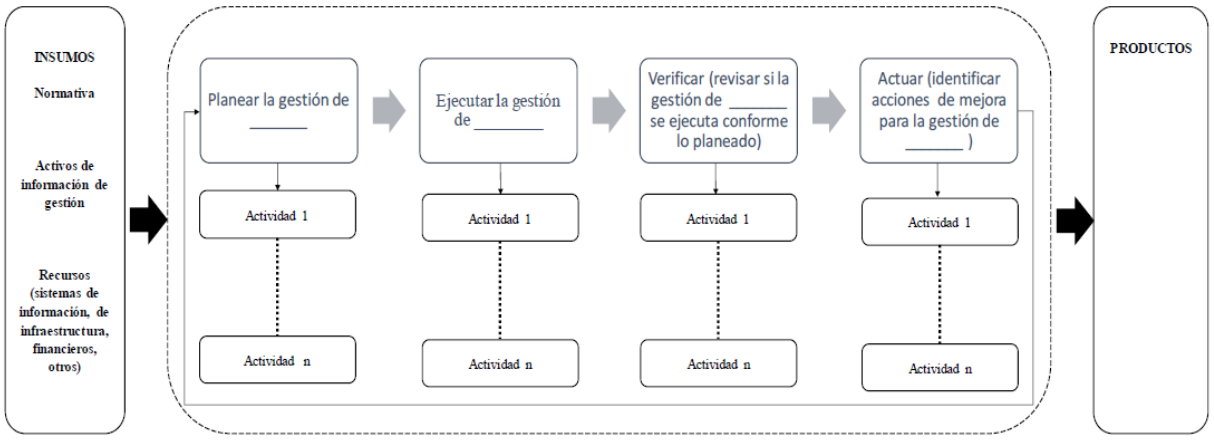
Documento de trabajo No. 5 Diligenciamiento de productos y usuarios de la cadena de valor

Producto	**Usuario**
(con base en la información de las salidas en la caracterización del proceso)	(responde a la pregunta: ¿a quién se entrega el producto? Se deben definir sujetos específicos. secretaria, gerencia, oficina, ciudadano, órgano de control CGR, entre otros)

Los productos identificados se deben registrar en el documento de trabajo No. 5, especificando los destinatarios de cada producto generado, ya sean ciudadanos, dependencias internas u otros actores relevantes. Esto asegura que los productos generados cumplan con los objetivos institucionales establecidos y respalden la mejora continua de los procesos.

Hasta este punto, la cadena de valor actual del proceso en la Alcaldía ha sido construida y puede ser reflejada en el documento de trabajo No. 6, titulado “Estructura de la cadena de valor actual del proceso”, consolidando así la visión integral del proceso bajo análisis y facilitando su evaluación para ajustes futuros.

Documento de trabajo No. 6 Estructura de la cadena de valor actual del proceso



Paso 4. Hacer el análisis normativo

Para identificar en la norma los elementos operativos que contribuyen a mejorar la conceptualización de la cadena de valor actual del proceso, también es posible identificar requisitos específicos que este debe cumplir. Este marco normativo constituye la base para redefinir la cadena de valor existente o establecer una nueva, en caso de que se genere una gestión diferente, abarcando todos sus componentes. De esta forma, la gestión analizada responderá de manera efectiva a las necesidades y requerimientos normativos que sustentan la operación, además de permitir la unificación de conceptos clave.

Las fuentes de estos elementos normativos pueden incluir disposiciones legales como estatutos, leyes, decretos, resoluciones, circulares, u otros documentos equivalentes que sean de obligatorio cumplimiento para el proceso en análisis. Adicionalmente, pueden considerarse aspectos técnicos como normas específicas, lineamientos u otros documentos de carácter técnico, los cuales garantizan que el proceso cumple con estándares requeridos.

La normativa es reconocida por su capacidad para alinear comportamientos humanos y promover la armonización de las actividades institucionales. Representa el "cómo legal", que facilita la institucionalización de los avances logrados y asegura la sostenibilidad de las prácticas administrativas y operativas en el tiempo.

Del marco normativo deben identificarse, como mínimo, los siguientes elementos fundamentales que permiten comprender y estructurar adecuadamente la gestión del proceso en análisis:

- **Actividades que se deben cumplir:** Identificación de las acciones específicas que establece la normativa como necesarias para el cumplimiento del proceso.
- **Forma de ejecución de estas actividades:** Definición de los procedimientos, metodologías o estándares técnicos requeridos para llevar a cabo las actividades.
- **Flujos de información:** Especificación de cómo debe circular la información entre las distintas áreas, roles o sistemas involucrados, garantizando trazabilidad y comunicación eficiente.
- **Roles y tareas a cargo:** Determinación de las responsabilidades asignadas a las personas, equipos o dependencias, así como las tareas específicas que deben desarrollar.
- **Informes que deben producirse y destinatarios:** Descripción de los documentos que deben generarse como evidencia de la gestión, incluyendo su contenido, periodicidad y los actores a los que están dirigidos.
- **Resultados a lograr:** Establecimiento de los objetivos y metas que el proceso debe alcanzar conforme a las disposiciones normativas.

Además, es posible identificar otros elementos relevantes que permitan comprender de manera más detallada cómo debe ejecutarse una determinada gestión, especialmente en contextos específicos o complejos.

En caso de que se trate de varios procesos que serán objeto de fusión, este marco normativo deberá analizarse y documentarse para cada uno de ellos de manera individual, con el objetivo de asegurar una integración coherente y alineada con las disposiciones legales y técnicas.

Se recomienda sistematizar esta información en el documento de trabajo correspondiente, utilizando como guía las categorías descritas para cada etapa del ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar). Esto permitirá estructurar la información de manera ordenada y comprensible, facilitando el análisis y la toma de decisiones.

Documento de trabajo No. 7 Matriz para registro y análisis de información normativa relacionada con el proceso bajo análisis

Ubicación en el ciclo Planear - Hacer (ejecutar) - Verificar (Seguimiento, monitoreo, evaluación) -Actuar (retroalimentación y mejora continua)	Atributo de identificación	Norma (Estatuto, Ley, decreto, resolución, acuerdo, circular, directiva, otro) e indicar el artículo. Analice también los considerandos de la norma	Indicar el texto identificado que modificaría lo contenido en la cadena de valor (puede cambiarse texto, o eliminarse o agregarse
PLANEAR	Objetivos		
	Lineamientos		
	Políticas		
	Instrumentos de planificación		
	Otros		
HACER	Actores y roles		
	Actividades		
	Procesos y procedimientos		
	Otros		
VERIFICAR	Controles		
	Seguimiento / auditoría		
	Resultados		
	Indicadores		
	Sistemas de información		

Ubicación en el ciclo Planear - Hacer (ejecutar) - Verificar (Seguimiento, monitoreo, evaluación) -Actuar (retroalimentación y mejora continua)	Atributo de identificación	Norma (Estatuto, Ley, decreto, resolución, acuerdo, circular, directiva, otro) e indicar el artículo. Analice también los considerandos de la norma	Indicar el texto identificado que modificaría lo contenido en la cadena de valor (puede cambiarse texto, o eliminarse o agregarse
	Producción de informes		
	Mediciones, evaluaciones		
ACTUAR	Acciones de mejora		
	Decisiones de actualización		

Paso 5. Compare y contraste

Una vez se han identificado los aspectos normativos que definen la operación del proceso, es necesario realizar una comparación y contraste entre la cadena de valor actual del proceso, organizada en las fases del ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), y los elementos previamente identificados en el Documento de Trabajo No. 8. Este análisis tiene como objetivo evaluar la alineación entre la gestión actual del proceso y los requisitos normativos establecidos, detectando posibles brechas o áreas de mejora.

Documento de trabajo No. 8 Matriz para comparación y análisis de la normativa y la cadena de valor actual del proceso

en el ciclo Planear - Hacer (ejecutar) - Verificar (Seguimiento, monitoreo, evaluación) -Actuar (retroalimentación y mejora continua)	Texto actual	Norma, artículo y texto identificado	Texto propuesto
PLANEAR			
HACER			
VERIFICAR			
ACTUAR			

Para la definición del texto propuesto, se recomienda que privilegiar los términos que la norma expone.

De este ejercicio de comparación/contraste y ajuste, se identifican acciones de mejora que pueden ser insumo para la identificación de la cadena de valor óptima, paso que se detalla a continuación. Puede utilizarse un mecanismo de señalización en la cadena de valor actual del proceso para establecer aquellos aspectos que deben modificarse, sombreando con un color diferente.

Paso 6. Identifique acciones de mejora de la cadena de valor

En cualquiera de sus componentes, con base en el análisis de la cadena de valor actual y la identificación de opciones de mejora al proceso.

Estas opciones de mejora se identifican principalmente por cuatro fuentes. Puede identificarse otra fuente por parte de los líderes del proceso:

- Por evaluación a la satisfacción al usuario, ya sea interno o externo, donde se identifican nuevos requerimientos.
- Por autoevaluación, donde los líderes de los procesos y sus respectivos equipos analizan la cadena de valor actual y en esta identifican aspectos que incrementan la satisfacción del usuario o beneficiario del proceso, mejoran la calidad de los productos y resultados conseguidos, o en general, aspectos que mejoran el desempeño.
- Por evaluación de un tercero, donde se definen acciones de mejora derivadas de la revisión por la dirección, o de informes de control interno, o de auditorías de órganos de control, o de auditorías de calidad o de revisión de pares.

Si se requiere un repensamiento del proceso en varios aspectos, con énfasis en su objetivo, alcance y etapas, conviene hacer un ejercicio de mapa de resultados[4], por medio del cual se redefine el objetivo que se espera lograr como resultado de un proceso e identificar aquellos resultados intermedios que garantizan la consecución de ese objetivo. Es por lo tanto una herramienta que permite identificar la mejor manera de lograrlos.

Cuando se han identificado las acciones de mejora del proceso, se debe diligenciar esta información en el documento de trabajo siguiente.

Documento de trabajo No. 9. Acciones de mejora del proceso

Aspecto para analizar	Acción de mejora y origen de la acción (indicar la modificación que debe hacerse, ya sea a la cadena de valor, a la caracterización o a los procedimientos o a todos los citados)
Objetivo del proceso	
Etapas PHVA o flujo de información	
Indicadores del proceso	
Requisitos que debe cumplirse	
Documentación del proceso	
Riesgos del proceso	
Otro	

Como resultado de este análisis, puede determinarse una posible *unificación* de varios procesos, donde es necesario elaborar el análisis con la visión del nuevo proceso a construir e identificar las justificaciones de la posible unificación. Esta justificación se documenta como acción de mejora al proceso.

Una vez identificados estos aspectos de mejora, se revisa en la cadena de valor aquel o aquellos aspectos que deben ser modificados en la nueva cadena de valor. Se

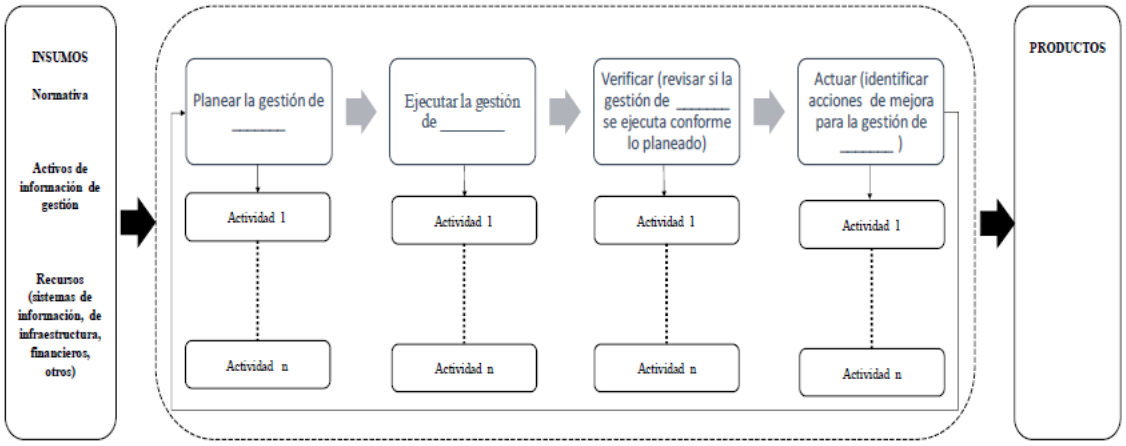
[4] Se recomienda ejecutar los siguientes pasos:
a. Definir el objetivo o resultado esperado: es importante formularlo en participio pasado, de manera que se tiene claridad del cumplimiento del objetivo, es decir, del resultado final esperado. Este resultado debe ser viable y alcanzable.
b. Definir con qué condiciones de tiempo, costo, calidad, o frecuencia debe darse el resultado esperado.
c. Identificar los resultados intermedios u objetivos a cumplir que garanticen el logro del resultado, en las condiciones previstas.

recomienda usar un código de color para diferenciar aquellos aspectos que van a ser modificados.

Paso 7. Construya la cadena de valor óptima

Con base en el análisis de la cadena de valor actual y la identificación de opciones de mejora al proceso, con base en el Documento de Trabajo No. 10.

Documento de trabajo No. 10 Estructura de la cadena de valor propuesta del proceso



En conclusión, la cadena de valor proporciona un ordenamiento técnico fundamental para sustentar tanto la mejora de un proceso rediseñado como el diseño de un proceso nuevo. Además, establece los parámetros necesarios para la adecuada documentación del proceso y sus procedimientos. Si bien constituye la base para la redefinición y mejora de la caracterización del proceso, también orienta el reajuste de los procedimientos, considerando el enfoque basado en procesos. Esto implica la identificación de productos generados por un proceso que actúan como insumos para

otros, evidenciando la interdependencia entre procesos y procedimientos. Este enfoque integral refuerza la coherencia y eficiencia de la gestión institucional.

7. ¿CÓMO SE DOCUMENTA LA CARACTERIZACIÓN DEL NUEVO PROCESO ACTUALIZADO O REDISEÑADO?

Una vez se ha definido la cadena de valor óptima del proceso o procesos analizados, se procede a elaborar la caracterización del nuevo proceso concebido, que además es insumo para el análisis de los procedimientos a que haya lugar. Para este fin se utiliza el formato de caracterización que puede ser consultado en https://alcaldiabarranquilla.isolucion.co/PaginaLogin.aspx

Tenga en cuenta los siguientes pasos:

Paso 1. Revise el objetivo del proceso actual

Con base en el análisis efectuado en la cadena de valor. Este objetivo, como resultado a lograr, puede repensarse por razones estratégicas u operacionales.
Para este fin, identifique los factores relevantes del objetivo siendo estos: *qué* se va a ejecutar como gestión, *qué* se espera medir para evidenciar que el objetivo del proceso se cumple y cuál es el *fin* del proceso.

Figura No. 4 Análisis aplicado a la revisión del objetivo del proceso

Factores relevantes
Objetivo: Evaluar de manera independiente, objetiva y sistemática la efectividad del Sistema de Control Interno y el Sistema Integrado de Gestión… **ACTIVIDAD PRINCIPAL** mediante la aplicación de instrumentos, métodos de autoevaluación institucional y evaluación independiente, para agregar valor a la gestión de la entidad, orientar el fortalecimiento organizacional…. **ACTIVIDAD SECUNDARIA** y contribuir al cumplimiento de los objetivos y metas definidas…. **CONTRIBUCIÓN**

La figura 4 es un ejemplo de un resumen narrativo referente al objetivo del proceso. Primero se identifica la transformación a ejecutar, luego se identifica la forma como se evidencia esta transformación a través de sus componentes y luego se identifican los elementos deben ser revisados al momento de medir si se cumple el objetivo en la práctica.

Esta información es fundamental para estructurar los indicadores del proceso.

Paso 2. Revise el alcance del proceso actual

También con base en el análisis efectuado en la cadena de valor. Este alcance se va a referir a la actividad con la cual inicia el proceso y la actividad con la cual termina el mismo.

También hace parte del alcance las unidades o dependencias de la UN que van a aplicar el proceso.

Ej.: para el proceso de Relación con el ciudadano:

Inicia:	Inicia con la identificación de la necesidad del bien o servicio.
Termina:	Finaliza con la entrega del bien o la prestación del servicio al solicitante.
Aplicabilidad	Alcaldia Distrital de Barranquilla

Paso 3. Complemente el ciclo PHVA

La caracterización y en cada etapa del ciclo revise si el contenido es consistente con su objeto en el ciclo, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- En la etapa **"planear"**, la descripción de la actividad debe estar relacionada con acciones que indiquen el establecimiento de objetivos, identificación de recursos necesarios para operar, establecimiento de políticas, elaboración de instrumentos de planificación.
- En la etapa **"hacer"**, la descripción de la actividad debe estar relacionada con acciones que indiquen implementación de lo planificado.
- En la etapa **"verificar",** la descripción de la actividad está ligada a actividades de seguimiento establecidas para medir el proceso y los productos o servicio resultantes. También incluye acciones para informar sobre el desempeño logrado.
- En la etapa **"actuar",** se definen acciones para mejorar el desempeño del proceso en caso de ser necesario y registrar en las justificaciones que llevan a un replanteamiento o formalización de una acción de mejora.

Puede utilizarse el siguiente documento de trabajo para sistematizar las mejoras al contenido de la caracterización, lo cual será fuente para la redacción de las acciones de mejora que justifiquen el cambio de este documento del sistema de gestión:

Documento de trabajo No. 11 Sistematización de textos para mejora en documentación de procesos y procedimientos

Aspecto para modificar	Texto actual	Propuesta de cambio para mejora
Planear		
Hacer		
Verificar		
Actuar		

Paso 4. Etapas del ciclo PHVA descrito

Con base en la cadena de valor definida, identifique los insumos del proceso y el proveedor de cada una.

Para este fin, se requiere precisar para cada insumo de cada etapa del PHVA, el proveedor que lo entrega. Tenga en cuenta los siguientes aspectos:

- Proceso precedente: si el insumo del actual proceso viene de otro proceso, se debe indicar el proceso del cual proviene.

Ej. Para la etapa “Planear”, un insumo son los lineamientos para construir el plan de acción. El proveedor es “Direccionamiento Estratégico y Planeación”.

- Proveedor externo: indicar el nombre propio del actor que está entregando el insumo al proceso.

Ej. El insumo “Anexo al decreto de liquidación de Presupuesto General de la Nación” viene del proveedor externo Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Paso 5: Identifique los productos del proceso y el usuario o destinatario de éstas, con base en la cadena de valor trazada previamente.

Para este fin, se aplican los mismos parámetros indicados en el Paso 4 para la identificación de insumos y proveedores.

Una vez se termine de identificar los insumos/proveedores y productos /usuarios por actividad en cada etapa del ciclo PHVA, a manera de ejemplo la caracterización se ha desarrollado de esta forma:

ETAPAS CLAVE DE LA EJECUCIÓN DEL PROCESO						
Tipo de proveedor	**Proveedor**	**Entrada/Insumo**	**Actividades clave del proceso**	**Salidas - Atributos**	**Clientes del proceso**	**Tipo de cliente**
ACTIVIDADES DEL PLANEAR						
Interno Externo	Alcalde Distrital Líderes de los procesos Comité Institucional de Gestión y Desempeño Entes Externos de Control Líder del proceso de Direccionamiento Estratégico Ciudadanía	Necesidades de la Alta Dirección Plataforma Estratégica Evaluación de los Riesgos en los Procesos Evaluación de los auditores Políticas de gestión y desempeño aprobadas Informes de auditoría Planes de mejoramiento Programa de auditoría Plan de Desarrollo Distrital Revisión por la Dirección Peticiones, quejas, denuncias, reclamos y sugerencias	**Formular el Plan Anual de Auditoría basada en riesgos**	Salida: Plan Anual de Auditorías basada en riesgos Atributos: 1. Aprobado por el comité CICCI 2. Divulgado antes del 31 de enero de la vigencia en curso 3. Alineado a los requerimientos del DAFP y normas internacionales 4. Publicado en medios institucionales 5. Legible, claro y en el formato accesible	Alcalde Distrital de Barranquilla Comité Institucional de Coordinación de Control Interno (CICCI) Secretaría Distrital de Planeación Líder del proceso auditado Ciudadanía	Interno Externo

Paso 6. Revise el mapa de riesgos del proceso.

Se debe recordar que el riesgo está definido como todo aquel aspecto que puede afectar el logro del objetivo. Si se modificó el objetivo del proceso, requieren redefinirse los riesgos de este con base en los lineamientos que para tal fin emita el SIGAB conforme a la política de administración de riesgos de la entidad. Puede consultarse en https://alcaldiabarranquilla.isolucion.co/PaginaLogin.aspx

Paso 7. Revise los indicadores

Para la medición del objetivo del proceso y de los productos obtenidos que conducen a resultados.

Para este fin, requiere revisarse la forma como van a medirse los fines estipulados en el objetivo del proceso teniendo en cuenta aspectos de eficiencia, eficacia y calidad.

Paso 8. Complemente los documentos de referencia del proceso

De acuerdo con el análisis de cadena de valor, específicamente en lo relacionado con los insumos del proceso. Se recomienda citar normas, requisitos técnicos documentales, otros.

Las coordinaciones de cada sistema de gestión que integran el SIGAB, proporcionarán los requisitos técnicos que aplican al proceso, con ocasión de la implementación de

una norma o sistema de normalización. *Ver matriz de requisitos de sistemas de gestión en SIGAB.*

8. ¿CÓMO SE ACTUALIZAN LOS PROCEDIMIENTOS POR EFECTOS DEL NUEVO PROCESO ACTUALIZADO O REDISEÑADO?

Una vez finalizada la caracterización del proceso rediseñado o actualizado, haga una revisión a los procedimientos para garantizar que éstos son consistentes con la actualización de los elementos del proceso. Se sugiere revisar los procedimientos que sustentan la caracterización con fines de simplificación y ajuste general.

Los procedimientos deben estar asociados a actividades que le permitan a sus ejecutores y demás interesados en el proceso, entender la forma de su ejecución. Por tal razón, se recomienda tener en cuenta en su revisión los siguientes aspectos:

- La descripción de las actividades en los procedimientos debe ser construida bajo la lógica del ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), al igual que los procesos, lo que garantiza un ordenamiento lógico y estructurado.
- Las actividades deben ser redactadas de manera clara, utilizando verbos en infinitivo para reflejar acciones precisas. También pueden incluir decisiones representadas en formato de pregunta, que faciliten la toma de decisiones dentro del procedimiento.
- Los procedimientos deben incluir puntos de control, los cuales son esenciales para verificar que las actividades se desarrollen de acuerdo con los lineamientos establecidos para su correcta ejecución y para alcanzar los resultados previstos.
- Es fundamental identificar los documentos que el ejecutor debe considerar para desarrollar cada actividad dentro del procedimiento. Estos documentos garantizan la coherencia y respaldan el cumplimiento normativo.

- Los procedimientos deben estar asociados a una normativa específica, la cual debe ser referenciada en el normograma correspondiente. Se recomienda incluir un enlace directo a la norma aplicable o complementaria que facilite su consulta y uso en la ejecución detallada del procedimiento.
- En caso de procesos que hayan sido fusionados, se recomienda analizarlos utilizando la lógica del ciclo PHVA, asegurando una integración consecuente entre los procesos fusionados. Una vez creada la nueva caracterización, se debe definir una secuencia lógica de procedimientos para cada etapa o actividad, o establecer referencias a actividades de otros procesos para garantizar su interconexión y consistencia.