

Subsecretaría de Calidad en el Servicio Público

Dirección de Servicios, Procesos e Innovación

GUÍA PARA CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

Enero 2022

CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS

VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DE LA MODIFICACIÓN
1.0	Agosto / 2020	Versión inicial publicada por el Ministerio del Trabajo
1.1.	Enero / 2022	Modificación por actualización de documento

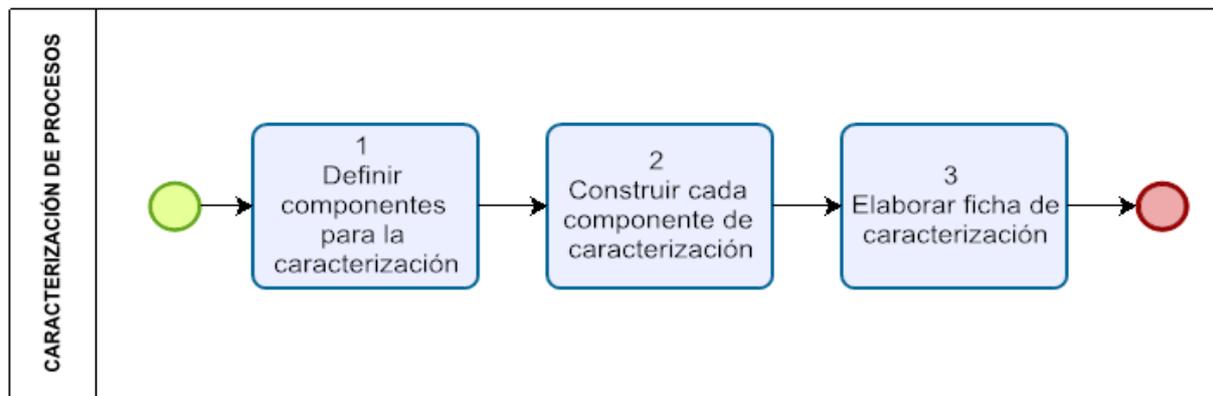
CONTENIDO

1. INTRODUCCION.....	4
2. DIAGRAMA DE FLUJO	4
3. PROCEDIMIENTO	4
3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	4
Paso 1.- Definir componentes para la caracterización.	4
Paso 2.- Construir cada componente de caracterización.	5
Paso 3. Elaborar ficha de caracterización.	12
4. ANEXOS Y FORMULARIOS	13
5. BIBLIOGRAFÍA.....	13
6. GLOSARIO DE TÉRMINOS	13

1. INTRODUCCION

La guía tiene el propósito de establecer y detallar los pasos para caracterizar los procesos definidos por las entidades en sus diferentes niveles o jerarquías a través de la construcción de los componentes de los procesos facilitando su análisis, gestión y mejoramiento.

2. DIAGRAMA DE FLUJO



3. PROCEDIMIENTO

La caracterización de procesos describe el funcionamiento del proceso a través de la adecuada identificación de sus componentes facultando de esta manera su análisis, gestión, control y evaluación.

3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Paso 1.- Definir componentes para la caracterización.

Los componentes para la caracterización de procesos son:

- 1.1. **Objetivo:** se define como el propósito o finalidad de un proceso.
- 1.2. **Disparador:** evento o condición que causa el inicio o activación del proceso.
- 1.3. **Alcance:** son los límites del proceso, es decir, dónde inicia, dónde termina y qué actividades o temas enmarca de manera general.
- 1.4. **Responsable del Proceso:** es el encargado de asumir la responsabilidad total y transversal de un proceso. Posee las atribuciones y el poder de decisión necesario para garantizar que el proceso sea sostenible, eficiente y eficaz.
- 1.5. **Actividades:** es el conjunto de elementos secuenciales que conforman un proceso.

- 1.6. **Controles:** son declaraciones que describen las políticas de gestión, normas, operaciones, definiciones y restricciones presentes en un sector o entidad y sus procesos.
- 1.7. **Proveedores:** suministran elementos de entrada necesarios para efectuar el proceso
- 1.8. **Entradas:** son elementos de ingreso que transforma el proceso para generar un producto o servicio.
- 1.9. **Salidas:** son los productos/servicios que constituyen el resultado de un proceso.
- 1.10. **Usuario:** es toda persona natural o jurídica, nacional o extranjera que hace uso del producto y/o servicio de un proceso y/o se beneficia del mismo, en concordancia con la definición de Administrado estipulada en el artículo 3 del Reglamento a la Ley Orgánica para la Optimización y Eficiencia de Trámites Administrativos. Los usuarios pueden ser internos y externos, se considera usuario interno a aquel que pertenece a la entidad donde se ejecuta el proceso mientras que se considera usuario externo a aquel que no pertenece a la entidad donde se ejecuta el proceso.
- 1.11. **Recursos:** constituyen los bienes tangibles e intangibles y los mecanismos que son consumidos durante la prestación de un servicio y/o ejecución de un proceso. Los recursos son: tecnología, infraestructura, equipamiento y materiales, financieros e información.
- 1.12. **Datos estadísticos:** control de los atributos para la salida de lo que se va a entregar (indicadores del proceso).
- 1.13. **Riesgos:** identificar y registrar los riesgos operativos que existen en la ejecución del proceso.

Paso 2.- Construir cada componente de caracterización.

- **Objetivo del proceso:** se compone de un verbo en infinitivo más la salida principal más los atributos:
Verbo en infinitivo + principal producto o salida de un proceso + Complemento (atributos o características del proceso)
Ejemplo:
 - a) **Contar** (verbo infinitivo) + con **personal competente** (principal producto) + **que labore en un ambiente de trabajo que propicie la comunicación y el trabajo en equipo** (complemento).
 - b) **Realizar** (verbo infinitivo) + la **gestión telefónica de acuerdo a las solicitudes y requerimientos del usuario** (principal producto) + **a través de reservaciones, cancelaciones, informaciones de viajes y atención a PQRS** (complemento).
- **Disparador:** evento o condición que causa el inicio o activación del proceso.

- **Alcance:** son los límites del proceso, es decir, dónde inicia, dónde termina y qué actividades o temas enmarca de manera general. Esto es importante porque aquí es dónde se acota el proceso, identificando que arranca y termina en un punto para luego unirse a otro proceso o entregar su producto y/o servicio al usuario.

Teniendo claro el objetivo del proceso se puede detectar cuál es el final del mismo, por lo que para definir el inicio del proceso debemos identificar las entradas del proceso, cuál es el elemento o elementos que inician el proceso.

El alcance se estructura de la siguiente forma:

Desde (verbo sustantivado de la actividad principal del proceso que se realiza con el elemento de entrada + elemento o elementos de entrada que inicia el proceso)
Hasta (verbo sustantivado de la actividad principal del proceso que se realiza con el elemento de salida + principal producto del proceso).

Ejemplo:

a) Desde la **recepción y análisis** (verbo sustantivado actividad de entrada) + de los **requerimientos de personal y sus necesidades** (elemento que inicia el proceso).

Hasta el **desarrollo y ejecución** (verbo sustantivado actividad de salida) + de los programas que coadyuvan a mejorar la **competencia del personal, su satisfacción y servicios prestados** (principal producto).

b) Desde la **recepción telefónica** (verbo sustantivado actividad de entrada) + de **solicitudes y requerimientos de los usuarios** (elemento que inicia el proceso)

Hasta la **ejecución y comunicación** (verbo sustantivado actividad de salida) + **vía telefónica al usuario** a cerca del **resultado de las solicitudes y requerimientos** (principal producto).

- **El responsable del proceso** normalmente es el cargo orgánico de la unidad más afín y el que evidencia la competencia técnica para sobrellevar y coordinar toda la ejecución del mismo.

Ejemplo:

a) Director de Personal.

b) Jefe de Operaciones.

- **Actividades en el proceso o subproceso:** se debe tener en cuenta que no consiste en transcribir el procedimiento asociado al producto o servicio, dado que la caracterización es general y no se debe llevar a este detalle, igualmente las actividades deben estar enmarcadas en el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar).

Ejemplo:

a) Proceso Desarrollo de Talento Humano:

Planear: Levantar las necesidades de capacitación del personal

Planear: Priorizar temáticas globales y específicas de capacitación

Planear: Buscar y Calificar proveedores de capacitación en temas globales y específicos

Hacer: Realizar convocatoria de capacitación

Verificar: Realizar el control de asistencia a capacitación

Verificar: Realizar la evaluación de la capacitación

Actuar: Evaluar los resultados para implementar acciones en el siguiente evento de capacitación

b) Proceso Centro de Contacto:

Planear: Definir las campañas que se atenderán a través del centro de contacto.

Planear: Asignar el número de agentes por campaña de acuerdo a capacidad instalada y tráfico de llamadas.

Hacer: Atender solicitudes y requerimientos ingresados telefónicamente.

Verificar: Revisar el desempeño de los agentes en la campaña.

Actuar: Retroalimentar a los agentes sobre oportunidades de mejora.

- **Controles:** para ser establecidos se debe considerar los requisitos legales y los requisitos internos que afectan la ejecución del proceso.

Ejemplo:

a) Proceso Administración del Talento Humano:

Requisitos legales: Código de Trabajo, LOSEP, reglamentos a la Ley

Requisitos Internos: Reglamento interno

b) Proceso Centro de Contacto:

Requisitos legales: Ley del Consumidor, Ley de protección de datos personales 1581 de 2012

Requisitos Internos: ISO 9001-2015

- **Los proveedores:** son organizaciones, áreas, personas o incluso otros procesos que proporcionan los elementos que entran al proceso.

Ejemplo:

a) Proceso Desarrollo del Talento Humano

PROVEEDOR	ENTRADAS
Directores de Área de la Entidad	Necesidades de Capacitación
Empresas de Capacitación	Planes de Capacitación Externa
Especialista de Administración del Talento Humano	Información del desempeño del personal
Especialista de Bienestar del Talento Humano	Necesidades del Personal

- **Las entradas del proceso:** pueden ser tanto elementos físicos (por ejemplo, materia prima, documentos, etc.), como elementos humanos (personal) o técnicos (información, etc.). En definitiva, son elementos que entran al proceso sin los cuales el proceso no podría llevarse a cabo.

Para establecer la interrelación entre procesos se deben identificar los procesos anteriores (proveedores internos y externos) que dan lugar a la entrada de los procesos.

- **Las salidas de un proceso:** pueden ser materiales, información, recursos humanos, servicios, etc. En general, son la entrada del proceso siguiente. Para establecer la interrelación entre procesos se deben identificar los procesos posteriores (usuarios internos y externos) a los que se dirigen las salidas del proceso.
- **Los usuarios:** son las personas, organizaciones, áreas o procesos que reciben un producto o un servicio destinado o requeridos por ellas.

Ejemplo:

a) Proceso Desarrollo del Talento Humano

SALIDAS	USUARIOS
Personal Competente	Entidad
Plan de Formación Profesional y Capacitación ejecutado	Funcionarios
Acciones de evaluación e indicadores de desempeño	Directores de la Entidad
Acciones disciplinarias	Funcionarios
Acciones de personal	Funcionarios

- **Recursos:** constituyen los bienes tangibles e intangibles y los mecanismos que son consumidos durante la prestación de un servicio y/o ejecución de un proceso. Por ejemplo, una persona con las calificaciones y nivel de experiencia necesarias para realizar un proceso de soldadura, hardware y software para procesar las facturas, un

impreso e información sobre qué proceso y cómo (calidad) y cuando (tiempo) entregar el elemento de salida al siguiente eslabón del proceso administrativo, etc.

Relaciona los recursos tecnológicos, infraestructura, equipamiento y materiales, financieros e información que requiere el proceso para desarrollar todas sus actividades.

Ejemplo:

a) Proceso Centro de Contacto

RECURSOS				
Tecnológicos	Infraestructura	Equipamiento y materiales	Financieros	Información
Software propietario	Estaciones de trabajo	Diademas de comunicación	Presupuesto Anual	BDD Clientes
Servidores digitales	Oficinas	Teléfonos		
		Computadores		

- **Datos estadísticos:** consiste en determinar indicadores para medir la eficacia, eficiencia, efectividad y calidad del proceso. Los indicadores deben estar orientados principalmente a medir y controlar las salidas de los procesos. Por ejemplo: Temperatura de cocción, número de rechazos del producto fabricado, número de quejas por plazos de entrega excesivos, etc.

Los elementos de los indicadores para la caracterización son:

- Nombre del indicador: el mismo debe ser claro y reflejar que se está midiendo.
- Línea base: Es el registro del estado inicial de la gestión de un proceso, incluyendo los resultados de la medición de los indicadores contenidos en documentos, datos e información relacionada.
- Meta: es el valor que la entidad pretende cumplir luego de una mejora
- Fórmula: es cómo se calcula el valor del indicador
- Frecuencia: período de medición en relación a la demanda de producto o servicio.
- Fuente de Medición: nombre del registro o base de donde se puede obtener la información
- Responsable: se registrará el cargo del responsable de medir y controlar el indicador, el mismo que deberá tomar acciones si existe una desviación del valor con respecto a la meta.

Ejemplo:

a) Proceso Centro de Contacto

DATOS ESTADÍSTICOS DEL PROCESO (INDICADORES)						
Nombre del Indicador	Línea Base	Meta	Fórmula	Frecuencia	Fuente de Medición	Responsable del dato
Tiempo promedio de atención	2 días	<=1 día	$\Sigma(\text{tiempo de respuesta de la solicitud} - \text{tiempo de ingreso de la solicitud}) / \# \text{ de solicitudes}$	Mensual	Sistema de Atención	Jefe de Operaciones
Porcentaje de quejas		<=10%	$(\# \text{ de quejas recibidas en el período} / \# \text{ de usuarios atendidos en el período}) * 100$	Mensual	Base de reclamos	Jefe de Operaciones

- **Riesgos operativos:** este análisis es importante porque detecta posibles fisuras en los procesos que podrían ocasionar pérdidas de carácter financiero a las entidades. En la ficha de caracterización se registrará el factor de riesgo, nombre del riesgo indicativo asociado y el nivel de severidad del mismo.

- Factor de riesgo: Circunstancia o situación interna que aumenta la probabilidad de que un riesgo se materialice, los factores de riesgo son:

Infraestructura
Talento Humano
Sistemas de Información
Enfoque de Gestión

- Riesgo Indicativo: tipos de riesgos asociados a los factores de riesgo, a continuación, se enlistan los riesgos indicativos por cada factor de riesgo:

Riesgo Indicativo de Infraestructura
Capacidad Instalada / Capacidad de Producción
Operatividad y operabilidad de maquinaria y equipos
Control físico y aseguramiento de la Infraestructura requerida
Riesgo Laboral - Factor de Riesgo Físico
Riesgo Laboral - Factor de Riesgo Mecánico
Riesgo Laboral - Factor de Riesgo Químico
Riesgo Laboral - Factor de Riesgo Biológico

Riesgo Indicativo de Talento Humano
Actos inconsistentes con las leyes o contratos de empleo, salud o seguridad
Liderazgo, compromiso de la Dirección o Responsabilidad
Orgánico Estructural y Numérico
Desvinculación de Personal
Rotación de Personal
Competencia del Personal: Educación, Formación, Habilidades y Experiencia
Capacitación e inducción al personal
Riesgo Laboral - Factor de Riesgo Ergonómico
Riesgo Laboral - Factor de Riesgo Psicosocial

Riesgo Indicativo de Sistemas de Información
Soporte a las Operaciones actuales y futuras
Operatividad y operabilidad de las TICs
Salvaguarda, invulnerabilidad y fiabilidad de las TICs
Integración de los Sistemas de Información
Vigencia de la Tecnología de Información y Comunicaciones

Riesgo Indicativo de Enfoque de Gestión
Doctrina Integral entre lo Estratégico y lo Operacional
Alineamiento Estratégico en los diversos niveles de Gestión
Disponibilidad de los Recursos Financieros
Definición de Resultados por Proceso; Subproceso y procedimientos
Medición Estratégica y Operacional acorde a los niveles de Gestión
Exceso de Información; Información innecesaria; Información a destiempo
Exceso de Inventario
Exceso de Tiempos de Ciclo
Muda de Reparaciones / Rechazo de Productos o Servicios defectuosos
Procesos y/o procesamientos innecesarios; reprocesos y/o correcciones
Transporte que no genera valor (tiempos de espera)
Mecanismos de control interno

- Nivel de Severidad: es el valor asignado al daño más probable que produciría si se materializase. Los niveles de severidad son:

Severidad	Valor	Acción
CRITICO		Establecer plan de acción para mitigar
ALTO		Establecer plan de acción para mitigar
MODERADO		Registrar en matriz de riesgos
BAJO		Registrar en matriz de riesgos

Nota: Para realizar el análisis de riesgos del proceso se podrá aplicar el instrumento técnico denominado DSPI-12 Guía para gestionar los riesgos de un proceso).

Paso 3. Elaborar ficha de caracterización.

La ficha de caracterización al ser una herramienta de análisis se la debe elaborar en la situación AS-IS, sin embargo, para la situación TO-BE la información del proceso mejorado con respecto a la ficha de caracterización puede ser incluida en el manual del proceso TO-BE.

Completar la información del documento DSPI-05.1 Ficha de caracterización del proceso de la siguiente manera:

1) Llenar el encabezado, el cual se compone de los siguientes campos:

- Macro proceso: se ingresa el nombre del macro proceso al que pertenece el proceso a caracterizar.
- Tipo de proceso a caracterizar: se debe registrar el tipo proceso: Sustantivo, Adjetivo o Gobernante.
- Nombre del proceso a caracterizar
- Código que registra el proceso a caracteriza en la Entidad
- Situación en la que se realiza la caracterización del proceso.

2) Registrar el cuerpo del formato, el mismo que consta de los siguientes campos:

- Objetivo
- Disparador
- Alcance
- Responsable del Proceso
- Actividades
- Controles
- Proveedores
- Entradas
- Salidas: Productos/Servicios
- Usuarios
- Recursos

- l) Datos estadísticos
- m) Riesgos Operativos

3) Registrar firmas de responsabilidad, en los siguientes campos:

- a) Elaborado por: quien realiza la ficha de caracterización. Contrapartes técnicas del proceso y de la Unidad de Procesos
- b) Revisado por: quien revisa la ficha de caracterización. Responsable de la Unidad de Procesos
- c) Aprobado por: quien aprueba la ficha de caracterización. Responsable de la Unidad de Gestión Estratégica y Responsable del Proceso.

4. ANEXOS Y FORMULARIOS

TIPO DE DOCUMENTO	CÓDIGO	NOMBRE
Guía	DSPI-12	Guía para gestionar los riesgos de un proceso
Formulario	DSPI-05.1	Ficha de caracterización del proceso

5. BIBLIOGRAFÍA

- González, Diego, (2014). Administración por Procesos. Escuela Politécnica Nacional del Ecuador - Centro de Educación Continua.

6. GLOSARIO DE TÉRMINOS

TÉRMINO	DEFINICIÓN
Caracterización de procesos	Consiste en la realización de un análisis profundo de los elementos que originan que los procesos existan para promover su análisis, gestión, control y evaluación.
Indicador	Expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una empresa, proceso, actividad o departamento, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, nos podrá señalar una desviación sobre la cual se tomarán acciones preventivas o correctivas
KPI	Key Performance Indicator (Indicador clave de desempeño)
PHVA	El ciclo de Deming es una estrategia basada en la mejora continua de la calidad

Situación actual AS-IS	Es el escenario donde se describe tal como se ejecuta el proceso.
Situación mejorada TO-BE	Es el escenario donde se describe como debe ser ejecutado el proceso.

ACTA DE APROBACIÓN		
CÓDIGO: DSPI-05	FECHA: ENERO 2022	VERSIÓN: 1.1
APROBACIÓN	FIRMA	FECHA
Ing. Nicolás Sojos Echeverri Director de Servicios, Procesos e Innovación		Enero 2022
ELABORACIÓN / REVISIÓN	FIRMA	FECHA
Mgs. Jhonny Sánchez Guerra Experto de Servicios, Procesos e Innovación		Enero 2022