
 El futuro digital es de todos Gobierno de Colombia MinTIC	FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL	CÓDIGO	MIG-TIC-MA-003	
	MANUAL DE SUPUESTOS OPERACIONALES	VERSIÓN	1	

TABLA DE CONTENIDO

1. OBJETIVO
2. ALCANCE
3. DEFINICIONES
4. NORMATIVIDAD
5. DOCUMENTOS ASOCIADOS
6. DESARROLLO

1. OBJETIVO

El presente documento detalla la metodología a utilizar por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones como entidad del Estado, para la correcta identificación y puesta en marcha de los procesos transversales clave que apoyan la ejecución del Plan Estratégico Vive Digital, y la forma como estos deben ser gestionados a través del tiempo para generar opciones de mejora continuas basadas en criterios técnicos de planificación, control y mejora de la calidad, en pro de la eficiencia y transparencia de los productos y/o servicios que entrega y los beneficios que genera a la ciudadanía, población en condiciones de vulnerabilidad, concesionarios de redes y servicios, y demás grupos de interés.

La Alta Dirección de la entidad en cabeza del Ministro Diego Molano Véga, a través de la Estrategia de Gestión Integral Vive Digital garantiza su implementación basada en tres grandes pilares:

- El enfoque al usuario de los productos y/o servicios que ofrece el Ministerio,
- La orientación hacia la mejora de los procesos transversales clave identificados, y
- El empoderamiento y apropiación de la Estrategia por parte de los funcionarios y contratistas del Ministerio que hacen posible la ejecución de Vive Digital.

2. ALCANCE

3. DEFINICIONES

4. NORMATIVIDAD

5. DOCUMENTOS ASOCIADOS

6. DESARROLLO

CONSIDERACIONES GENERALES

¿Para qué la Gestión de los Procesos en el Min TIC?

El entorno dinámico en el que hoy día se enfrentan las entidades públicas se caracteriza entre otras "C" por:

1. las limitaciones del cambio,
2. la complejidad,
3. las necesidades y expectativas de los usuarios (ciudadanos) de los productos y/o servicios generados,
4. el impacto sobre los costos (en los que incurre para ejecutar sus planes, programas y proyectos), y
5. la capacidad de una entidad para cumplir su misión.

Tradicionalmente, las entidades públicas han respondido a estos factores con nuevos productos y servicios. Rara vez han hecho cambios en los procesos que los apoyan. La experiencia demuestra que el éxito en el logro de metas y objetivos propuestos depende en gran medida de grandes y complejos procesos transversales, tales como planificación y desarrollo de productos, facturación, atención al usuario, adquisiciones de bienes y servicios, distribución, entre otros. Ante la falta de atención de la administración a través del tiempo, muchos de estos procesos se vuelven obsoletos, demasiado extensos, redundantes, excesivamente costosos, mal definidos, y no se adaptan a las exigencias de un entorno en constante cambio. Debido a esta situación se hace necesario que las entidades públicas controlen la calidad de sus procesos en tres dimensiones principales: la eficacia, la eficiencia y la efectividad. Un proceso es eficaz si el resultado satisface las necesidades de su(s) usuario(s), es eficiente cuando es eficaz al menor costo posible, y es efectivo cuando sigue siendo eficaz y eficiente frente a los muchos cambios que se producen con el tiempo y genera impacto con sus productos y/o servicios.

La rapidez de la evolución tecnológica, en combinación con el aumento de las expectativas de los usuarios, ha creado presiones en los costos y la calidad de los productos y/o servicios generados. Estas presiones han estimulado la identificación, comprensión y mejora del rendimiento de los procesos transversales. Es aquí cuando se requiere que los objetivos estratégicos de las entidades públicas sean alineados con las necesidades de los usuarios y apoyados para su desempeño por procesos transversales.

Gestión de los Procesos en el Min TIC

La metodología posee un núcleo de características comunes que lo distingue de otros enfoques de gestión de la calidad. Este núcleo de características incluye:

- una orientación consciente hacia los usuarios de los productos y/o servicios y sus necesidades,
- un enfoque específico sobre la gestión de los procesos transversales clave que más afectan la satisfacción de las necesidades del usuario,
- una asignación de responsabilidades de los procesos transversales claves,
- la conformación de un equipo multidisciplinario responsable del funcionamiento de los procesos,
- la claridad acerca de la secuencia e interrelación existente entre los procesos,
- un proceso de gestión de la calidad (planificación, control y mejora).

Este proyecto se inicia cuando la Alta Dirección en cabeza del Ministro Diego Molano Véga selecciona los procesos transversales clave, identifica a los responsables y sus equipos de trabajo, y les proporciona las declaraciones de misión y metas de proceso. Después de que estos se han capacitado en la metodología del proceso, se realizan las tres fases de la metodología: planificación, transferencia y gestión operativa.

1. Fase de Planificación

La fase de planificación, en la que el proceso de diseño (o rediseño) se lleva a cabo, consiste en cinco pasos: identificación de necesidades y expectativas de los usuarios, establecer los productos y/o servicios esperados, determinar las unidades de medida del proceso (costo - beneficio / efectividad del producto), diseñar el nuevo proceso, realizar el análisis de brechas con el proceso actual. Esta fase de planificación es la que consume más tiempo de las tres fases.

2. Fase de Transferencia

Es la segunda fase, en la que los planes desarrollados en la primera fase son puestos en funcionamiento por parte de los responsables y sus equipos de trabajo.

3. Fase de Gestión Operativa

En este caso los responsables y sus equipos de trabajo controlan el rendimiento del nuevo proceso, centrándose en las medidas de eficiencia y eficacia del proceso. Se aplican técnicas de control de calidad, según proceda, para mantener el rendimiento del proceso, y se utilizan técnicas de mejora de la calidad para eliminar deficiencias del proceso. Por último, se realiza una revisión periódica de la gestión por parte de la Alta Dirección para garantizar que el proceso cumple los objetivos estratégicos establecidos y satisface las necesidades identificadas de los usuarios.

En el siguiente capítulo se describirá detalladamente cómo ésta metodología será aplicada directamente a las necesidades actuales del Min TIC.

APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE PQM EN EL MIN TIC

Antes de entrar en la etapa de planificación, se hace necesario determinar los siguientes aspectos como estrategia de éxito del proyecto:

- Identificar los responsables y sus equipos de trabajo (infraestructura de gestión).
- Establecer la misión y las metas.
- Identificar y seleccionar los procesos transversales claves en el Ministerio de TIC que aportan a al cumplimiento de los objetivos del Plan Vive Digital.

Para desarrollar estos aspectos, se realizan reuniones de trabajo con las distintas dependencias misionales del Ministerio. Aquí sus líderes deberán identificar y conformar equipos de trabajo entre los cuales deberá existir al menos uno con el rol de gestor, los cuales estarán apoyados por un grupo asesor multidisciplinario conformado por representantes del Despacho del Ministro, la Secretaría General y la Oficina de Planeación e Información.

En estas reuniones los equipos de trabajo de las dependencias deberán responder las siguientes preguntas en relación con su aporte al marco estratégico planteado en el Plan Vive Digital:



Una vez definidas estas respuestas cada equipo de trabajo debe establecer su Propósito y su Visión.

El resultado de estas reuniones de trabajo será el insumo principal para que el grupo asesor coordine la realización de unos Grupos Itinerantes, a través de los cuales se pretende identificar a la luz del Plan Vive Digital, cuáles deberían ser los procesos que apoyan la ejecución del mismo.

El consolidado de los resultados de los grupos itinerantes y el análisis previo de las dependencias, será el insumo principal para que sea la Alta Dirección en cabeza del Ministro Diego Molano Véga con el apoyo del grupo asesor, quien realice la identificación de los “procesos transversales claves” a partir de unos criterios previamente identificados.

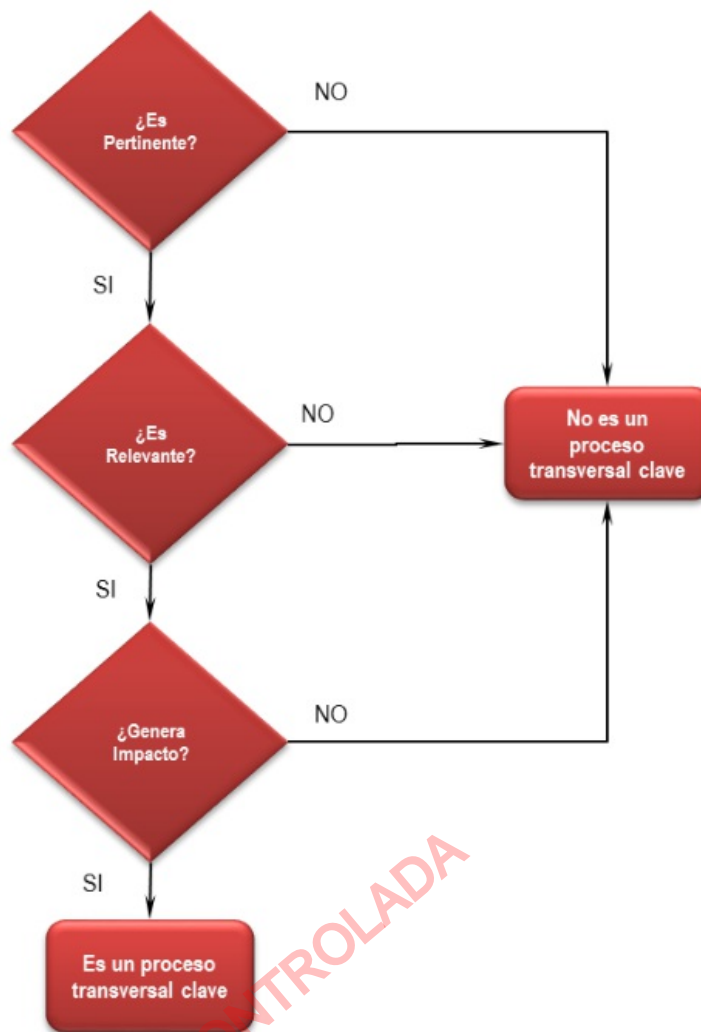
Los criterios para identificarlos son:

Pertinencia: es adecuado a las iniciativas del Plan Vive Digital (va o no va, tiene o no que ver)

Relevancia: la importancia del proceso con la ejecución del Plan Vive Digital (es importante o no / alta media o baja)

Impacto: el efecto que puede generar en las distintas partes interesadas del Plan Vive Digital (efecto desencadenante que genera – mucho, poco o nada)

Para ello se deben responder estrictamente las siguientes preguntas:



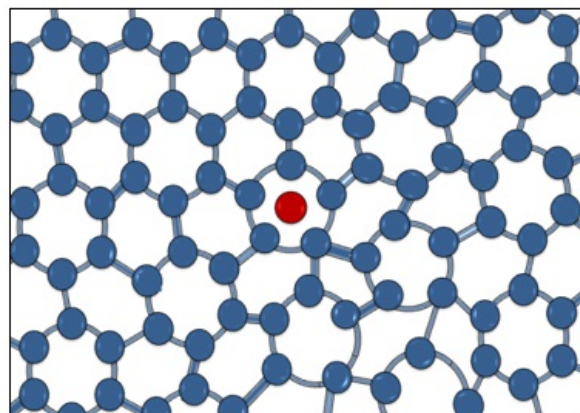
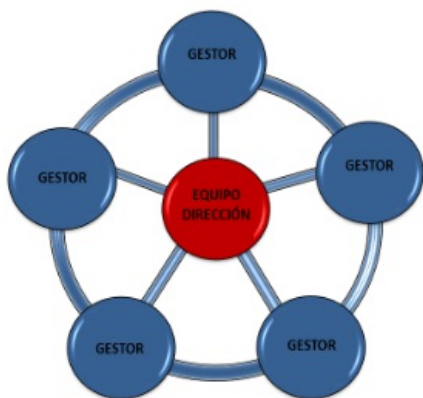
Inicialmente se debe evaluar si el proceso es pertinente, de ser así se continúa con el siguiente paso que es el análisis de su relevancia. Cuando el proceso es tanto pertinente como relevante, se debe revisar si genera impacto. En el evento en el que el proceso cumpla con los 3 criterios, es decir que es pertinente, relevante y genera impacto, este se califica como un proceso transversal clave.

Los criterios anteriores son excluyentes, es decir que un proceso que no es pertinente no se puede considerar relevante ni que genere impacto. Por lo tanto, si en la evaluación inicial el proceso no se considera pertinente no se debe continuar con el análisis.

Para dar mayor claridad a la aplicación de los criterios, en el Anexo 1 "Encuesta de aplicación de criterios", se detallan algunas preguntas que aportan en la identificación de los procesos transversales clave.

Una vez identificados los procesos transversales clave, estos deben ser plasmados en la Cadena de Valor - Mapa de Procesos del Min TIC.

Los resultados parciales de cada etapa, deben ser comunicados a todos los funcionarios de la entidad a través de una estrategia denominada Red de Multiplicadores, en la que cada responsable tiene un grupo de trabajo en el que al menos uno es gestor, y quien a su vez posee bajo su coordinación 10 multiplicadores. La representación gráfica de la estrategia se presenta a continuación:



Este grupo de gestores y multiplicadores debe apoyar la divulgación de los resultados parciales del desarrollo de la metodología, y a su vez será objeto de un programa de entrenamiento para desarrollar los denominados equipos integrados por procesos, y permitirá empoderar a la mayor cantidad de funcionarios con los objetivos del Plan Vive Digital.

A cada proceso transversal clave identificado se le deben aplicar las fases descritas en las consideraciones generales así:

1. Fase de Planificación

Para desarrollar esta fase se hace necesario llevar a cabo los siguientes cinco pasos:



La salida de la fase de planificación es el Plan de Implementación del Nuevo Proceso.

1.1 Establecer los productos y/o servicios esperados.

De acuerdo con el trabajo preliminar realizado por las dependencias al determinar ¿qué hacen?, ¿para qué lo hacen?, ¿cuáles son sus factores críticos de éxito?, y ¿cuáles son sus productos y/o servicios?, todo en relación con su aporte al Plan Vive Digital; el responsable y su equipo de trabajo deben evaluar las respuestas dadas y establecer nuevamente o confirmar cuáles son los productos y/o servicios esperados. Su clara identificación permitirá seguir adelante con el desarrollo de la metodología.

A partir de esta identificación, el equipo de trabajo debe plasmar este primer resultado en un documento denominado “Carta de Proceso”. En cumplimiento de esto, su punto de partida y referencia principal es la documentación existente (si a ello hubiere lugar) y la Cadena de Valor definida por la Alta Dirección. Esta documentación incluye una vez más, las declaraciones definidas previamente de propósito, visión, producto y/o servicios, y factores críticos de éxito.

Para delimitar el proceso transversal clave en la Carta del Proceso, se debe realizar un inventario de los subprocesos principales (de seis a ocho es lo normal) que permiten cumplir con el propósito establecido generando los productos y/o servicios esperados. Entre ellos se deben incluir:

- Los iniciales o de puesta en marcha,
- Los intermedios, y
- Los finales o últimos ejecutados.

De este inventario de subprocesos se eligen aquellos que impactan significativamente la gestión del proceso.

Al final de la etapa de definición de la carta del proceso, dicho diagrama no es todavía un diagrama de flujo ya que no hay indicación de la secuencia en que ocurren los subprocesos. Establecer esas relaciones como existen realmente es el trabajo de otras de los pasos.

1.2 Identificación de necesidades y expectativas de los usuarios.

Para que el proceso funcione adecuadamente, el equipo de trabajo debe identificar las necesidades de todos los usuarios (internos y externos) de los productos y/o servicios identificados, y ordenar la información por prioridades. Las prioridades permiten al equipo centrar su atención en las más relevantes.

Los responsables de procesos deben garantizar que los requisitos de los usuarios son incluidos en la Carta del Proceso y que serán actualizados oportunamente según las necesidades.

Es importante hacer visible en la Carta del Proceso el papel de los proveedores y usuarios clave para el cumplimiento del objeto del mismo. El responsable y su equipo de trabajo deben comprender el funcionamiento del proceso a partir de cómo se interrelacionan los subprocesos entre sí, con los usuarios y proveedores; y también cómo la información y el producto interactúa a lo largo del proceso incluso con otros de la Cadena de Valor.

La Carta del Proceso es la principal herramienta del equipo para analizar si el proceso puede satisfacer las necesidades de los usuarios. El equipo debe determinar si la representación del proceso refleja la realidad del funcionamiento del mismo. Esto se convierte en un punto de partida para el análisis y la mejora del proceso.

1.3 Determinar las unidades de medida del proceso.

Lo que no se mide, no se controla, y lo que no se controla, no se mejora.

El punto de partida para identificar qué aspectos del proceso se deben medir son:

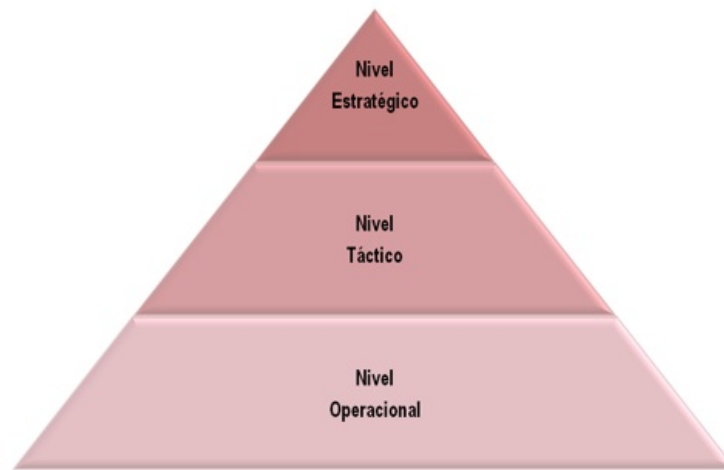
- El propósito del proceso
- Los productos y/o servicios generados por el proceso
- La lista de necesidades y expectativas de los usuarios
- Los factores críticos de éxito

El equipo necesita datos acerca de los “tiempos de ciclo del proceso”, el “análisis de costo - beneficio” y la “productividad laboral” sobre los cuales pueda basar su análisis para hacer las correcciones de los problemas y tomar decisiones encaminadas a la mejora continua del proceso en términos de eficacia y eficiencia.

Aunque no es una categoría de medición, la efectividad del proceso es una consideración importante a tener en cuenta por los responsables y sus equipos de trabajo, para ser realizada luego de un tiempo de ejecución del proceso y así determinar el impacto de las acciones realizadas.

Es importante también relacionar la medición del proceso con los objetivos de las iniciativas del Plan Vive Digital. "Si ciertos procesos transversales clave funcionan adecuadamente para asegurar el cumplimiento de los objetivos del Plan, se deduce que el éxito colectivo de los procesos transversales clave aporta a los resultados esperados de Vive Digital".

Desde este punto de vista es necesario diferenciar a qué nivel de medición aporta el instrumento, de acuerdo con el Balanced Scorecard del Min TIC. Ello implica definir si este es de tipo estratégico, táctico u operacional.



Los "Puntos de Control" también forman parte de los métodos de medición y seguimiento del proceso. Para controlar el proceso se requiere que cada una de las variables sea sujeta de controles continuos. Por lo general, serán de cinco a seis puntos de control por proceso para las variables asociadas con:

- Entradas externas o internas,
- Productos claves intermedios,
- Salidas externas o internas, y
- Otros puntos del proceso de alto apalancamiento.

De la misma manera se deben controlar la "variabilidad, estabilidad y capacidad del proceso". La variabilidad a través de técnicas de control estadístico para minimizar su variación y evaluar su estabilidad. La capacidad, siendo esta una medida de la variación del proceso para verificar que funciona bajo condiciones estables; ello quiere decir que toda variación se debe o es atribuible a diversas causas que hay que identificar y analizar.

El control estadístico de procesos, la capacidad del proceso y las demás herramientas asociadas son componentes útiles de las herramientas del equipo de trabajo del proceso.

El resultado de este paso, es un "método de revisión de la ejecución de los procesos" que tiene entre otros una lista de medidas a realizar los detalles de cada una de ellas, quien lo hace, cómo lo hace, y en qué momento.

1.4 Diseñar (o rediseñar) el nuevo proceso.

En el diseño de proceso, el equipo de trabajo define los medios operativos específicos para cumplir con los objetivos declarados de los productos y/o servicios. El resultado es un nuevo proceso. Los cambios de diseño incluyen: flujo de trabajo, tecnología, personal y organización, infraestructura física, política y reglamentaciones.

En el paso del diseño, el responsable y el equipo deben decidir si crear un diseño nuevo o rediseñar el existente. La creación de uno nuevo puede significar un cambio radical; rediseño significa un cambio gradual con el aprovechamiento de algunas características existentes.

Para esta nueva alternativa de diseño del proceso el equipo puede tomar en cuenta la participación tanto de fuentes internas como de externas. Para ello podrá llevar a cabo grupos itinerantes en donde se generen estas alternativas de diseño a partir de un pensamiento creativo para el rediseño de su proceso.

Al diseñar para la eficiencia del proceso, la variable de mayor interés es por lo general el tiempo de ciclo del proceso. En la competencia orientada al servicio, el menor tiempo de ciclo del proceso es a menudo la característica decisiva. Por otra parte, la reducción del tiempo de ciclo por lo general se traduce también en eficiencia. Para muchos procesos, la fuente de reducción del tiempo de ciclo más relevante es la introducción de nuevas tecnologías, especialmente las de información.

Si nos damos cuenta el diseño (rediseño) de los procesos transversales clave puede incluir:

- Superar los objetivos propuestos por la Alta Dirección,
- Cumplir con el cronograma acordado,
- Aplicar tecnología de punta de la información,
- Reducir niveles de gestión que permitan empoderar a los funcionarios y equipos de trabajo, e
- Introducir la rapidez en la cultura de hacer las cosas.

Diseños (rediseños) exitosos con frecuencia tienen en cuenta algunas pautas relativamente simples:

- Eliminar las transferencias (de material o información de un lado a otro) en el proceso,
- Eliminar los problemas causados al iniciar la actividad,
- Suprimir demoras o errores en transferencias entre las áreas funcionales, y
- Combinar los pasos que conecten funciones.

Para que exista un cambio radical y real del proceso existente se proponen los siguientes principios :

- Organizar el proceso en torno a los resultados, no a las tareas.
- Hacer que ejecuten el proceso los que usan la salida del proceso.
- Incorporar el trabajo de procesamiento de información al trabajo real que produce la información.
- Tratar los recursos geográficamente dispersos como si estuvieran centralizados.
- Coordinar las funciones paralelas en el proceso, no en los pasos posteriores.

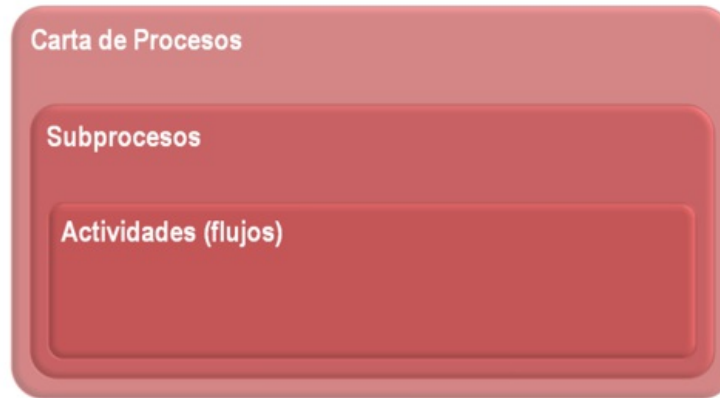
- Coloque el punto de decisión donde se realiza el trabajo y crear un de control en el proceso.
- Capturar la información una sola vez y en la fuente.

Antes de poner en funcionamiento el nuevo diseño, se requiere de una revisión del mismo posiblemente a través de otro grupo itinerante. Su propósito es moderar el entusiasmo del equipo con la objetividad de otras personas con experiencia.

Un diseño de procesos con éxito requiere de la participación activa de los funcionarios. Esta participación es una oportunidad para la mejora significativa pues la creatividad de estas personas en la generación de nuevas ideas es fundamental y necesaria.

El establecimiento de los "métodos de revisión de la ejecución de los procesos" puede llevarse a cabo a través de grupos itinerantes con un panel de expertos de la misma entidad pero que no pertenezcan a proceso. Ello proporciona una evaluación alternativa del diseño.

En primer lugar, en la "Carta del Proceso" el equipo divide el proceso en las actividades que lo componen mediante un procedimiento progresivo de descomposición, que consiste en ir dividiendo el proceso nivel por nivel comenzando por el más grande. A medida que avanza la descomposición, el proceso se describe en detalles cada vez más específicos como se muestra en la figura:



En la medida en que el equipo de trabajo comprenda los puntos fuertes y débiles del proceso, las teorías y conclusiones preliminares del mismo permitirán identificar dónde se debe hacer el análisis. El equipo descubrirá que ciertos subprocesos influyen más que otros sobre los resultados del proceso. Estos subprocesos se convierten en el objetivo del siguiente nivel de análisis.

La meta de la eficiencia del proceso es que todos los procesos transversales clave funcionen a un costo mínimo y un tiempo de ciclo adecuado, sin dejar de cumplir los requisitos de los usuarios.

Para analizar los procesos transversales clave y eliminar las actividades sin "valor agregado", se examinan las mismas en cuatro pasos y se modifican sea necesario. Los pasos son los siguientes:

- Examinar cada símbolo de decisión:

¿Es esta una actividad de comprobación?

Si es así, ¿esta es una revisión completa, o pasan algunos errores sin ser detectados?

¿Esta es una comprobación redundante?

- Examinar cada ciclo de reproceso:

¿Se necesitaría ejecutar estas actividades si no hubiera fallos?

¿Qué tan largo es este ciclo de reproceso (medida en número de pasos, el tiempo perdido, recursos consumidos,...)?

¿Previene este ciclo de reproceso que el problema vuelva a ocurrir?

- Examinar cada símbolo de actividad:

¿Esta es una actividad redundante?

¿Cuál es el valor de esta actividad en relación con su costo?

¿Cómo hemos prevenido los errores en esta actividad?

- Examinar cada símbolo de documentos y bases de datos

¿Esto es necesario?

¿Cómo se mantiene actualizado?

¿Hay una única fuente para esta información?

¿Cómo podemos utilizar esta información para controlar y mejorar el proceso?

La salida clave de esta etapa de análisis de procesos son los "métodos de eficiencia de procesos" y las "técnicas de simplificación en cada proceso transversal" que serán divulgados a través un Grupo Itinerante. Estas salidas incluyen las conclusiones del análisis, es decir, los motivos de la falta de adecuación de los procesos y las posibles soluciones que se han propuesto y registrado por el responsable y su equipo. La realización de este informe es un momento oportuno para un propietario ejecutivo / revisión las partes interesadas.

Esta información es de gran importancia para los responsables y sus grupos de trabajo, debido a que permite aparte de incluir mejoras a sus procesos, presentar los resultados a la Alta Dirección en un espacio de Comité Directivo.

Al examinar las propuestas de mejora, el Comité Directivo proporciona los criterios de selección de alternativas aceptables proceso de diseño. Conocer los criterios de la alta dirección respecto a las soluciones propuestas para ayudar a enfocar los esfuerzos del equipo de proceso en la gestión de diseño y facilita una favorable recepción del plan de rediseño del proceso.

1.5 Realizar el análisis de brechas con el proceso actual.

En esta parte se debe establecer un "road map" para el desarrollo de las pruebas piloto de los procesos y su puesta en marcha. La prueba del diseño del proceso se realiza para determinar si este funcionará en condiciones operativas. Los resultados se utilizan para predecir el comportamiento nuevo proceso, su viabilidad y el costo / beneficio.

El análisis de los resultados de las medidas se realiza para los siguientes fines:

- Evaluar la eficacia y eficiencia del proceso actual.
- Identificar las causas de la falta de adecuación de los resultados.
- Identificar oportunidades de mejora.
- Realizar las mejoras.

2. Fase de Transferencia

Transferencia consiste en pasar el nuevo proceso a las dependencias que los ejecutan. Esta fase consiste en tres pasos: planificar para prevenir los problemas de aplicación, planificar las medidas de implantación, y desplegar el plan del nuevo proceso.

2.1 Planificar para prevenir los problemas de aplicación.

Todo el esfuerzo realizado implica enormes gastos y precipita un cambio fundamental en una organización, que afecta a miles de tareas. Todo esto plantea grandes desafíos de gestión. Todos los cambios deben planificarse, programarse y completarse de forma que el nuevo proceso pueda desplegarse para su gestión operativa. Dentro de los problemas más importantes a tratar se encuentran:

Flujo de trabajo	Tecnología	Personal y Organización	Infraestructura física	Política / reglamentaciones
<ul style="list-style-type: none"> • estructura del proceso 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología de la información y la automatización 	<ul style="list-style-type: none"> • Tareas y su descripción • Formación y desarrollo • Gestión del funcionamiento • Compesación (incentivos si hay lugar) • Reconocimiento / recompensas • Implecación sindical • Equipos • Equipos de trabajo autodirigidos • Relaciones de responsabilidad • Eliminación de estratos 	<ul style="list-style-type: none"> • Localización • Espacio • Disposición • Equipamiento • Herramientas • Accesorios 	<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno • Comunidad • Sector • Normas • Cultura

La importancia de las habilidades para la gestión del cambio se hace evidente. El responsable y el equipo de trabajo del proceso deben ser estratégicos para superar la resistencia al cambio por parte de los funcionarios implicados. El avance hacia el cambio debe controlarse continuamente para convertir el cambio en algo permanente. En la fase de gestión operativa, los controles operativos, la actividad de mejora continua y la revisión y evaluación permanentes contribuyen a asegurar que el plan de nuevo proceso funciona como se planificó.

2.2 Planificar las medidas de implantación.

La salida de esta paso es un plan complejo de trabajo de la aplicación (recursos - plazos) que deben llevar a cabo el responsable y el equipo de gestión del proceso.

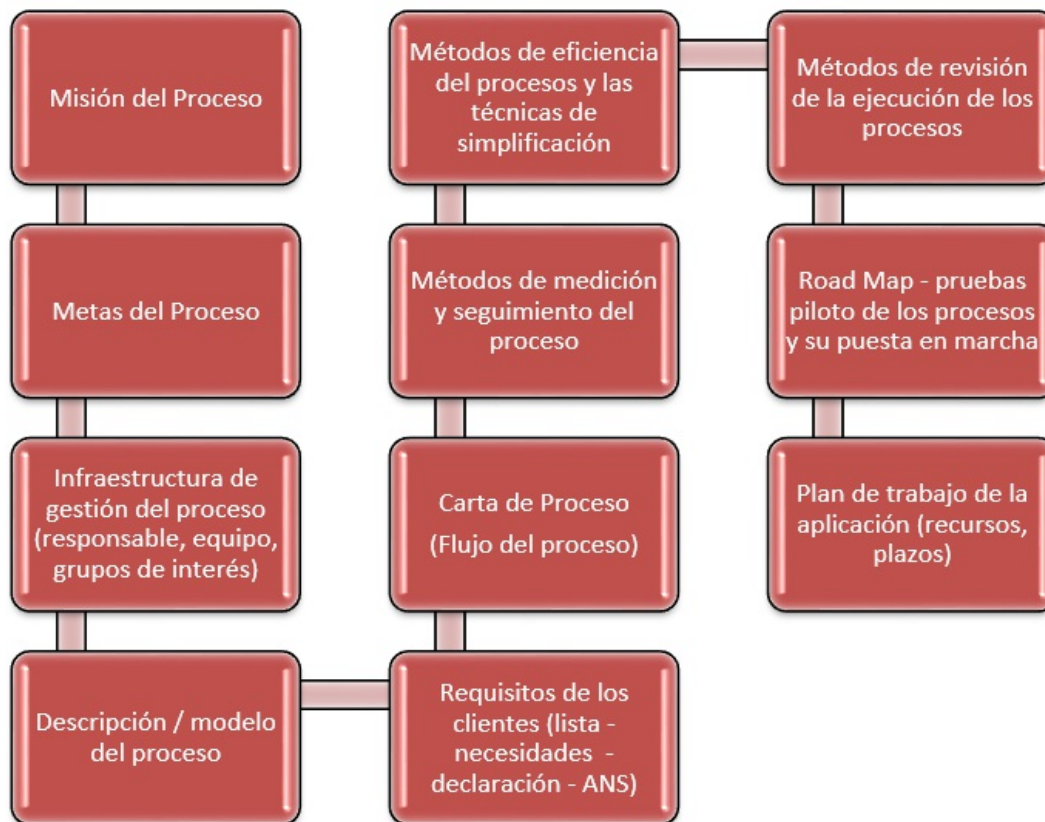
2.3 Desplegar el plan del nuevo proceso

Antes de implantar el nuevo proceso, el responsable y su equipo deben probar el plan del proceso haciendo simulaciones. Su objetivo es predecir el funcionamiento del mismo y determinar su viabilidad. Estas pruebas ayudan al equipo a refinar el despliegue progresivo del proceso, y decidir si ejecutar o no una operación paralela (nuevo y antiguo funcionando simultáneamente).

El responsable del proceso y su equipo deben desplegar los subprocesos y actividades del nuevo proceso en secuencia prioritaria, teniendo en cuenta en primer lugar los que tienen el potencial de mejora más alto.

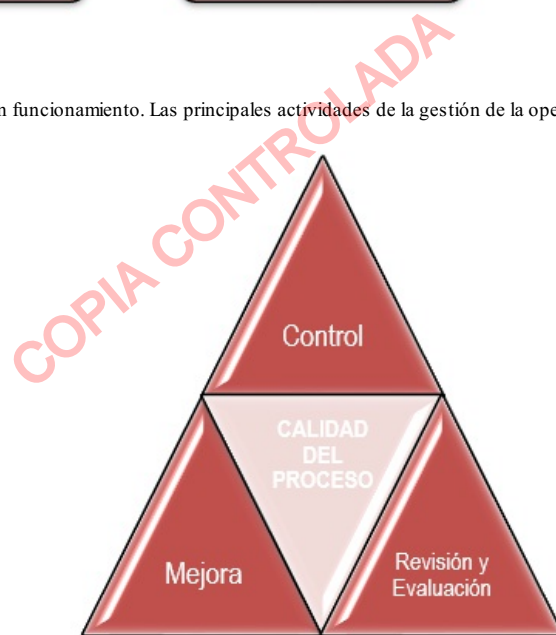
El despliegue completo del nuevo proceso incluye el desarrollo y despliegue de los “métodos de revisión de la ejecución de los procesos” detallado anteriormente, con su “estrategia de difusión y apropiación”.

Recopilando toda la información necesaria de las fases anteriormente descritas, a continuación se hace una descripción de los componentes del nuevo plan del proceso que debe estar acorde a la Carta de mismo.



3. Fase de Gestión Operativa

Esta fase inicia cuando el proceso se pone en funcionamiento. Las principales actividades de la gestión de la operación son:



3.1 Control de la calidad del proceso.

"El control del proceso" es un proceso de gestión continuo, en el que se evalúa el desempeño real del proceso operativo mediante mediciones tomadas en los puntos de control, comparando las mediciones con los objetivos de calidad, y emprendiendo acciones sobre las diferencias. La meta del control del proceso es mantener el funcionamiento del proceso transversal clave en su nivel planificado.

3.2 Mejora de la calidad del proceso.

Mediante al control del funcionamiento del proceso con respecto a los requisitos del usuario, el responsable y su equipo de trabajo pueden identificar las brechas entre lo que el proceso entrega y lo que se requiere para la completa satisfacción del usuario. Estas brechas constituyen los objetivos de los esfuerzos de la mejora de la calidad del proceso. Aparecen como:

- Defectos
- PQR
- Altos costos de la mala calidad
- Otras deficiencias

3.3 Revisión y Evaluación de la calidad del proceso.

El responsable y su equipo de trabajo lleva a cabo revisiones y evaluaciones de desempeño del proceso para asegurar se está realizando de acuerdo al plan. La revisión debe incluir una revisión y evaluación del proceso de diseño del proceso, para protegerlo contra los cambios en las suposiciones de diseño y los futuros cambios, como cambios en las necesidades del usuario, nuevas tecnologías o diseño de proceso de competidores.

Se deben establecer periódicamente la revisión de las necesidades de los usuarios, y la evaluación y benchmarking del actual proceso. Como las necesidades del usuario cambian, las medidas del proceso deben reflejar estos cambios.

CONCLUSIONES IMPORTANTES EN LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE PQM EN EL MIN TIC

La aplicación de la metodología en el Ministerio tiene en conclusión las siguientes premisas:

- Una orientación estratégica (Plan Vive Digital):
 - o Es decir una misión, valores y visión claros.
 - o Unas metas estratégicas ligadas a la visión del Ministerio, y que son compartidas por la Alta Dirección y desplegadas a todos los funcionarios en forma de iniciativas.
 - o Una alineación y un enlace de los procesos del Ministerio con el Plan Vive Digital.
- Un Ministerio con orientación transversal en lugar de jerárquica.
- Equipos de procesos transversales, apoyados por un sistema de gestión que incluye entre otros educación, comunicación, gestión del funcionamiento, reconocimiento y recompensa, compensación y nuevas estructuras de carrera profesional.
- La Misión de cada equipo consiste en mejorar drásticamente la eficacia, eficiencia y efectividad de cada proceso transversal clave del Ministerio al que está asignado.
- Un enfoque primordial del Ministerio por satisfacer las necesidades de los usuarios internos y externos, y las necesidades propias de la entidad como los tiempos de ciclo y el análisis de costos para una mejora en la eficiencia operacional de la gestión.
- La importancia de la gestión continua con calidad de todos los procesos de trabajo, para generar productos y/o servicios que generen valor agregado.

BIBLIOGRAFÍA

Juran, Joseph M. Godfrey, A. Blanton, Juran's Quality Handbook (5th Edition), Section Six, Editorial: McGraw-Hill Professional Publishing, Date Published: 1999

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta de aplicación de criterios

VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN
1	30/Abr/2011	Creación del documento

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
<p>Nombre: Anny Paola Puentes Calderon</p> <p>Cargo: Profesional Especializado</p> <p>Fecha: 30/Nov/2017</p>	<p>COPIA CONTROLADA</p>	<p>Nombre: Oficina De Planeacion Estudios Sectoriales</p> <p>Cargo: Jefe de Oficina</p> <p>Fecha: 06/Dic/2017</p>