

GUÍA PARA CONSTRUIR MAPA DE PROCESOS

1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos para determinar los procesos necesarios y su interacción para el sistema de gestión de la sostenibilidad y su aplicación a través de la organización.

2. DEFINICIONES

- **PROCESO.** Conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, que transforman las entradas en salidas.
- **MAPA DE PROCESOS:** Diagrama de valor que representa, a manera de inventario gráfico, los procesos de una organización en forma interrelacionada. El mapa de procesos recoge la interrelación de todos los procesos que realiza una organización.
- **PROCESOS ESTRATÉGICOS:** Son los procesos relacionados a la determinación de las políticas internas, estratégicas, objetivos y metas de la organización, así como a asegurar su cumplimiento. Estos procesos definen la orientación, la ruta de crecimiento y las proyecciones estratégicas de la organización.
- **PROCESOS MISIONALES:** Son los procesos que contribuyen de manera directa en la provisión de productos o servicios para el cliente.
- **PROCESOS DE APOYO:** Todos aquellos procesos para la provisión de los recursos que apoyan o dan soporte necesario a los procesos estratégicos y misionales para el logro de los objetivos trazados.
- **CARACTERIZACIÓN DE PROCESO:** Es una descripción organizada de un proceso por medio del ciclo PHVA, que facilita la comprensión de cómo funciona el proceso a través de la identificación e interacción de elementos esenciales que permiten la gestión y control de los procesos.
- **CICLO PHVA:** El ciclo PHVA puede describirse brevemente como sigue:
 - **Planificar:** establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades;
 - **Hacer:** implementar lo planificado;
 - **Verificar:** realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados;
 - **Actuar:** tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario

3. ACLARACIÓN

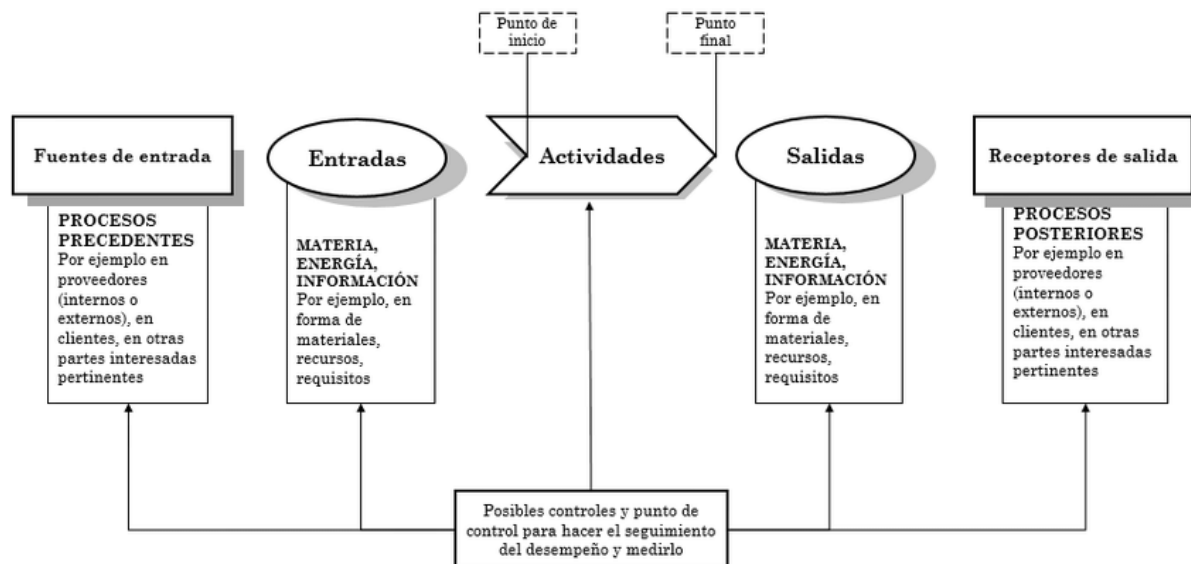
Los procesos establecidos por la organización se pueden orientar por su estructura organizacional, pero no están basados en funciones o en organigramas, sino en el conjunto de actividades para transformar las entradas en salidas.

Las entradas de un proceso están asociadas a la información, materias primas, insumos, conocimientos requeridos para implementar las actividades de los procesos. Las salidas son el resultado de implementar la actividad.

4. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

4.1. MAPA DE PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE SOSTENIBILIDAD

Ilustración 1. Descripción de las partes de un proceso



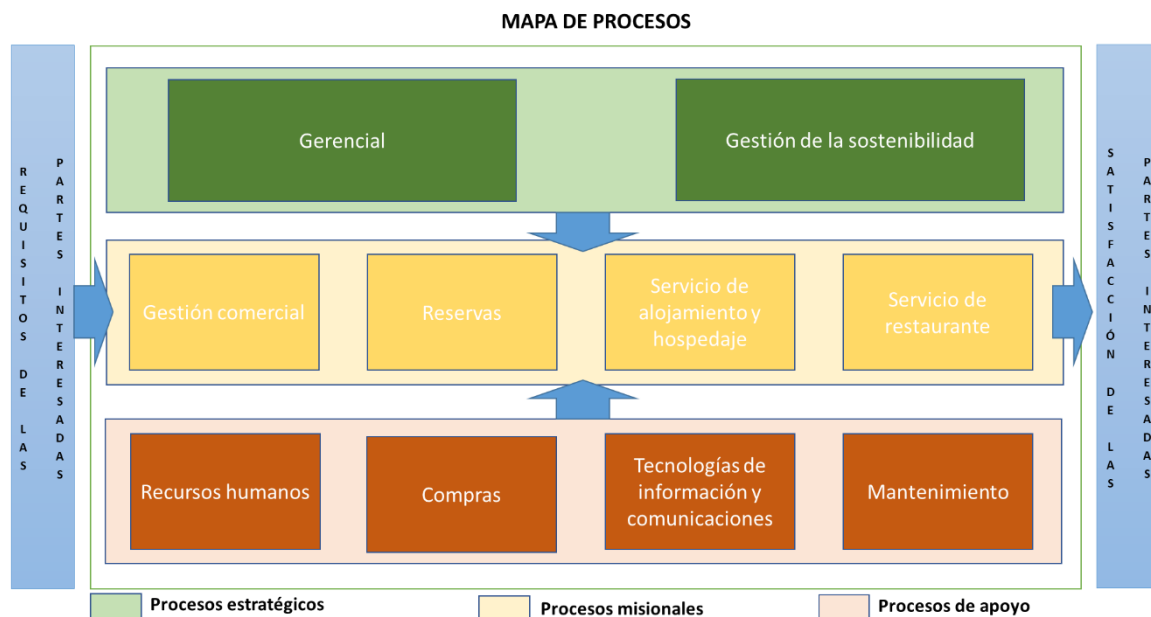
Fuente de la imagen: NTC-ISO 9001: 2015

Para la construcción del mapa de procesos se deben tener presentes las siguientes preguntas:

a. ¿Cuáles son las principales actividades de tipo estratégico que se desarrollan en la organización?	b. ¿Cuáles son los productos y servicios de la organización? Aquellas actividades que generan los ingresos a la empresa, su objeto social	c. ¿Cuáles son las principales actividades que dan apoyo a la gestión de la organización?
Las actividades de tipo estratégico están asociadas a la definición de políticas, directrices, asignación de recursos, toma de decisiones, entre otras. Dentro de los principales procesos estratégicos se pueden encontrar: Proceso Gerencial, Proceso de Gestión de la Sostenibilidad.	Los procesos misionales están asociados a la cadena de valor para la prestación del servicio, podemos encontrar, por ejemplo: Gestión Comercial, Reservas, Servicio de Alojamiento y Hospedaje, Servicio de Restaurante.	Los procesos de apoyo dan soporte a los estratégicos y misionales. Por ejemplo: Recurso Humano, Compras, Tecnologías de Información y Comunicaciones, Mantenimiento.

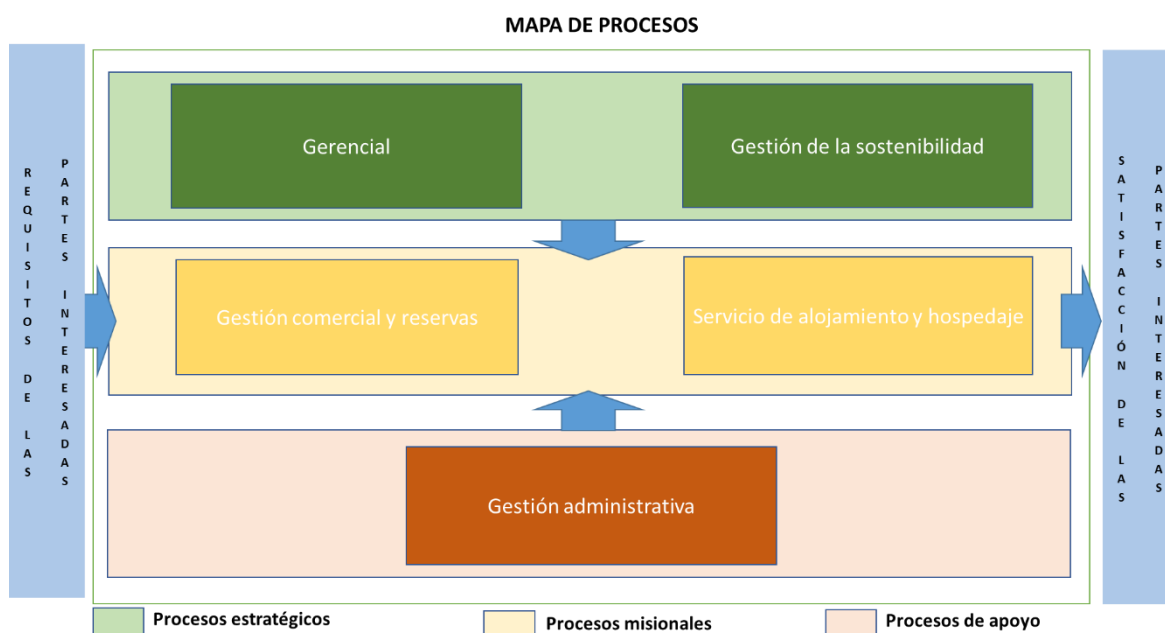
Es importante que la organización establezca un diagrama con sus procesos. Veamos varios ejemplos:

Ilustración 2. Ejemplo 1 de mapa de procesos



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 3. Ejemplo 2 de mapa de procesos



Fuente: Elaboración propia

4.2. CARACTERIZACIÓN DE PROCESO

La caracterización es una descripción de cada uno de los procesos. Contiene los siguientes elementos:

- Objetivo del proceso: Determina el propósito del proceso.
- Alcance del proceso: Establece los requisitos para implementar el proceso y su límite de aplicabilidad.
- Responsables y autoridad.
- Entradas: Información, conocimiento, materias primas, insumos necesarios para la ejecución de cada actividad.
- Actividades: Secuencia de las diferentes actividades del proceso. El ciclo PHVA es una estrategia válida para crear esta secuencia.
- Salidas: Resultado esperado de la actividad
- Responsables: Quién ejecuta la actividad.
- Recursos: Requerimientos de recurso humano, presupuesto, tecnología, información, locativos, necesarios para la ejecución de los procesos
- Seguimiento y medición del proceso: Indicadores que permiten determinar si el proceso cumple sus objetivos.
- Información relacionada: documentos, requisitos de la NTC y requisitos legales relacionados con el proceso.

Los principales pasos para realizar una caracterización de proceso son:

Paso 1. Escriba el nombre del proceso

Paso 2. Defina el **objetivo** (¿para qué existe ese proceso y cuáles serían las proyecciones de este proceso?). Esa es la pregunta que debe hacerse y hacérsela al responsable del proceso.

Paso 3. Indique el **alcance del proceso**: **¿Dónde inicia y dónde termina el proceso?** para luego unirse a otro proceso o entregarse al cliente final. Este debe estar relacionado con el objetivo del proceso, lo que permite fácilmente detectar cuál es el final del proceso.

Paso 4. Defina, el cargo del **responsable** del proceso.

Paso 5. Escriba el cargo que tiene la **autoridad** sobre el responsable líder del proceso.

Ilustración 4. Ejemplo de caracterización paso 1 a paso 5

PROCESO	Gerencial		
OBJETIVO	Asegurar la eficacia del SGS mediante el desarrollo del direccionamiento estratégico.		
ALCANCE	Este proceso inicia con el análisis del contexto de la organización, la definición de la política y los objetivos de la sostenibilidad y finaliza con la ejecución de la revisión por la dirección.		
RESPONSABLE	Gerente	AUTORIDAD	Junta directiva

Fuente: Elaboración propia

Paso 6. Defina las **actividades generales** del proceso. ¿Qué se hace en el proceso? Construye la secuencia de acciones que se realizan en el proceso.

Paso 7. Clasifique la actividad según el ciclo **PHVA**. Si es una actividad que corresponde a **PLANEAR**, selecciona la letra "**P**"; si es una actividad que corresponde al **HACER**, selecciona la letra "**H**"; si es una actividad que corresponde al **VERIFICAR**, selecciona la letra "**V**", o si es una actividad que corresponde a **ACTUAR**, selecciona la letra "**A**".

Paso 8. Registre los elementos de **entrada**. ¿Qué información o documentos requiere para realizar la actividad en el proceso?

Paso 9. Señale las **partes interesadas** que proporcionan esos elementos de entrada. ¿Quién (proceso, cargo u organización) entrega los elementos de entrada?

Paso 10. Registre los elementos de **salida** para cada una de las actividades generales. ¿Cuál es la información que genera como salida o qué documentos o informes o registros resultan de la acción realizada?

Paso 11. Determine la **parte interesada** receptora de las salidas. ¿A quién entrega los resultados del proceso?; ¿Quién es la parte interesada que recibe los resultados del proceso?

Ilustración 5. Ejemplo de caracterización paso 6 al paso 11.

PARTES INTERESADAS (FUENTES DE ENTRADA)	INFORMACIÓN DE ENTRADA	P/H/V/A	ACTIVIDAD GENERAL	SALIDA	PARTES INTERESADAS (RECEPTOR DE SALIDA)
Alta Dirección Todos los procesos Accionistas	Direccionamiento estratégico, Análisis de contexto interno y externo Lineamientos de accionistas	P	Planear las estrategias y proyecciones de crecimiento de la empresa	Plan estratégico Presupuestos Proyecciones	Todos los procesos Accionistas
Representantes de la Dirección Todos los procesos	Evidencias del sistema de gestión de sostenibilidad Satisfacción del cliente Indicadores de gestión Informe de gestión por proceso	H	Realizar revisión por la dirección	Informe de revisión por la dirección	Todos los procesos
Todas las partes interesadas	Necesidades de verificar, de controlar, de medir	V	Seguimiento al proceso Medición de indicadores Visitas o reporte de informes a entidades de control Control operacional interno Encuestas de satisfacción y PQR Evaluación de proveedores	Informes de control Resultados Indicadores medidos Informe Satisfacción del cliente y/o PQR Resultados desempeño proveedores	Todas las partes interesadas
Todas las partes interesadas	Necesidad de tomar acciones correctivas o de mejora	A	Realización de plan de acción o acciones correctivas o de mejora y seguimiento	Plan de acción Acciones correctivas o de mejora	Todas las partes interesadas

Fuente: Elaboración propia

Paso 12. Identifique los **recursos necesarios** para el proceso. ¿Qué necesita para llevar a cabo las actividades en el proceso? Tenga en cuenta recursos financieros, humanos, tecnológicos y logísticos.

Paso 13. Defina cómo realiza el **control del proceso**, es decir los **indicadores** del proceso. ¿Cómo mide los resultados del proceso? Estos indicadores se consolidan en la matriz de indicadores del sistema de gestión de sostenibilidad.

Paso 14. Identifique los **riesgos y oportunidades** del proceso. Estos riesgos y oportunidades del proceso se consolidan en la matriz de riesgos y oportunidades.

Ilustración 6. Ejemplo de caracterización paso 12 al paso 14

RECURSOS NECESARIOS	CONTROL DEL PROCESOS (INDICADORES)	RIESGOS Y OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recursos tecnológicos: Hardware y software ✓ Recursos humanos: gerente, junta directiva. ✓ Recursos financieros: Presupuesto ✓ Recursos logísticos u otros: Equipos de oficina 	Ver matriz de indicadores	Ver matriz de riesgos y oportunidades del proceso

Fuente: Elaboración propia.

Paso 15. Identifique la **documentación del proceso**. Estos documentos relacionados con el proceso se consolidan en el listado maestro de documentos.

Paso 16. Liste los requisitos de la Norma Técnica Colombiana de Turismo que están relacionados con el proceso, es decir, a qué requisitos de la norma dará cumplimiento con las actividades de este proceso.

Paso 17. Identifique los requisitos legales y/o reglamentarios que están relacionados con el proceso. Estos requisitos legales se consolidan en la matriz de requisitos legales.

Ilustración 7. Ejemplo de caracterización paso 15 al 17.

INFORMACIÓN RELACIONADA		
DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO	REQUISITOS RELACIONADOS DE LA NTC	LEGALES Y/O REGLAMENTARIOS
Ver listado maestro de documentos	NTC 6503-2021 Capítulos 4; 5; 9 y 10 Requisitos: 7.5	Ver matriz de requisitos legales

Fuente: Elaboración propia.

Con esta información se procede a desarrollar la caracterización, acorde al formato correspondiente.