



**Función Pública**

# Concepto 573281 de 2025 Departamento Administrativo de la Función Pública

\*20255000573281\*

Al contestar por favor cite estos datos:

Radicado No.: 20255000573281

Fecha: 26/11/2025 01:22:06 p.m.

Bogotá D.C.

Referencia: Mapa de procesos y procedimientos para revisión. Radicado No. 20252060695262 del 23 de octubre de 2025

Cordial Saludo,

En atención a su comunicación de la referencia, a continuación, nos permitimos dar respuesta en los siguientes términos:

## CONSULTA:

*"En atención a los lineamientos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y las orientaciones emitidas por esa entidad en materia de fortalecimiento institucional, me permito remitir para revisión y validación el Manual de Procesos y Procedimientos de la E.S.E. Hospital San José de Aguadas..... y Carpeta comprimida Anexos Fichas Integrales de Procesos y Procedimientos 2025, que contiene todas las fichas codificadas y aprobadas.?"*

## ANÁLISIS:

Para dar respuesta a sus inquietudes es necesario hacer las siguientes precisiones:

En primera instancia, es relevante mencionar que el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG en la dimensión de Gestión con Valores para Resultados, plantea en su manual operativo una serie de pasos necesarios para analizar la estructura de procesos actual, comprendiendo principalmente la cadena de valor y expresa lo siguiente:

- Diseñar o rediseñar lo necesario

(...)

Para ello es necesario formalizar como mínimo:

- *Estructura orgánica: hacer los ajustes necesarios cuando hay lugar a ello, en relación con los preceptos técnicos que rigen la entidad. Esto es, la determinación de la naturaleza jurídica más adecuada, y la definición de los regímenes patrimonial, administrativo, presupuestal, financiero, de contratación, de personal, y disciplinario.*

- *Esquema de negocio: aun cuando el término “negocio” parece no aplicable a lo público, las variables aquí señaladas pueden apoyar de manera muy concreta la forma como las entidades se enfrentan estratégicamente a la entrega eficiente de productos y servicios públicos. Saber en dónde centrar la promesa de valor, saber a qué grupos de valor dirigir la oferta, cómo relacionarse con ellos, por qué canales, en qué condiciones, cómo ofrecer servicios diferenciales, qué recursos utilizar, y cómo medirlos, entre otras; hacen de este modelo un elemento valioso a la hora de fortalecer capacidades organizacionales.*

- *Cadena de valor: MIPG promueve determinar claramente la(s) cadena(s) de entrega (actuales mapas de procesos) más adecuada(s) para generar los resultados previstos en el Direccionamiento Estratégico y Planeación. Esta definición o redefinición, es relevante y determinante a la hora de decidir en dónde es necesario fortalecer las capacidades de una organización. No siempre se trata de cambiar estructuras o aumentar plantas de personal, pues las respuestas pueden estar en el fortalecimiento de otro tipo de capacidades. (Subrayado fuera de texto)*

- *Estructura funcional o administrativa: dependiendo de los ajustes y cambios adelantados en las etapas anteriores, se debe revisar la pertinencia de realizar posibles cambios en la estructura de la entidad. La estructura corresponde a la distribución interna de las diferentes dependencias con las respectivas funciones generales requeridas para cumplir con sus propósitos fundamentales para generar resultados. Su diseño debe estar soportado en una correcta definición de procesos. De allí que cualquier cambio deba estar expresa y técnicamente justificado a partir de la cadena de valor definida y los procesos que la componen, pues son la principal unidad de análisis a la hora de determinar y fortalecer capacidades en las entidades.*

*Si se trata de entidades de la rama ejecutiva, la estructura se debe formalizar de acuerdo con el marco normativo que rige para el orden nacional o territorial, y las demás disposiciones que regulan temas asociados a la estructura, tales como plantas de personal, manuales de funciones y sistemas de nomenclatura y clasificación de empleos.*

- *Planta de personal: tal como se señaló en la dimensión de Talento Humano, éste es el recurso fundamental para garantizar el funcionamiento de la organización y la entrega de productos con oportunidad y calidad. Por lo tanto, es importante determinar las necesidades de personal en cuanto a número de empleos, para concluir si hay déficit o excedente que permita el cumplimiento de los objetivos y de la misión institucional. De allí que la relación “procesos – estructura – planta”, tenga un punto de encuentro en instrumentos de análisis como las cargas de trabajo.*

- *Trabajar por procesos*

(...)

En este punto, los aspectos mínimos que una entidad debe tener en cuenta para trabajar por procesos son los siguientes:

- *Identificar los procesos necesarios para la prestación del servicio y la adecuada gestión, a partir de las necesidades y expectativas de los grupos de valor identificadas en la dimensión de Direccionamiento Estratégico y de Planeación.*

- Definir el objetivo de cada uno de los procesos
  
- Definir la secuencia de cada una de las diferentes actividades del proceso, desagregándolo en procedimientos o tareas
  
- Definir los responsables del proceso y sus obligaciones
  
- Identificar los riesgos del proceso, así como establecer los controles correspondientes
  
- Definir los controles de medición y seguimiento correspondientes
  
- Definir estrategias que permitan garantizar que la operación de la entidad se haga acorde con la manera en la que se han documentado y formalizado los procesos
  
- Revisar y analizar permanente el conjunto de procesos institucionales, a fin de actualizarlos y racionalizarlos (recorte de pasos, tiempos, requisitos, entre otros)
  
- Documentar y formalizar los procesos para identificar el aporte que cada uno hace a la prestación del servicio y la adecuada gestión (comúnmente conocido como mapa de procesos) (Subrayado fuera del texto).

Los jefes de las áreas de planeación lideran y facilitan los parámetros para el trabajo por procesos de la entidad. Sin embargo, la responsabilidad de su mantenimiento y mejora recae en cada uno de los líderes de los procesos y sus grupos de trabajo.

De acuerdo con lo anterior, es posible analizar que el Modelo de Operación por Procesos, establecido en la Política de Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos, correspondiente a la dimensión “Gestión con Valores para Resultados (enfoque de la ventanilla hacia adentro), continúa siendo la herramienta para la mejora en la prestación del servicio, en el entendido que se enmarca en la cadena de valor, lo que permite establecer los procesos necesarios a partir del entendimiento de las necesidades de los usuarios, vinculando los atributos de calidad, políticas y lineamientos requeridos, que hagan posible dar solución a los requerimientos, necesidades y problemáticas presentadas.

En este caso, por tratarse del análisis de una cadena de valor, frente a la estructura organizacional lo que se requiere es comprender cuáles son las áreas que en cada proceso participan, a fin de contar con una armonización entre dicha estructura, que vale indicar, en su concepción básica es piramidal, pero es esencial para la definición de la autoridad y responsabilidad, aspecto clave que permitirá definir qué áreas serían líderes de tales procesos, cuáles áreas interactuarían en función de este líder, entre otros aspectos, de manera tal que la cadena de valor realmente tendrá los resultados esperados.

Ahora bien, es importante tener en cuenta que la Guía para la Gestión por Procesos en el Marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), la cual puede consultar en el siguiente link: [https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document\\_library/bGsp2lJBdeu/view\\_file/36963907](https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2lJBdeu/view_file/36963907), establece las siguientes etapas para la implementación de un Modelo de Operación por Procesos:

1. Identificación de Objetivos

2. Registrar procesos existentes (elaborar una lista de procesos existentes)

3. Asignar y reconocer responsabilidades en los procesos

4. Mapear la interrelación entre procesos

5. Ciclo de procesos

Esta última etapa, denominada Ciclo de Procesos, permite caracterizar cada uno de los procesos que han sido identificados, dicha caracterización implica la identificación a detalle de algunos elementos que permiten conocer y dar claridad sobre cada proceso en particular, su propósito, interacción con otros procesos y actividades ejecutadas; para la elaboración de la caracterización, deberán establecerse, entre otros, los siguientes aspectos:

Tal y como se evidencia en la Figura 11, los componentes del ciclo de procesos guardan relación directa con los componentes de la cadena de valor mencionados en el capítulo 2 de la presente guía, por tal motivo la cadena de valor consiste en el elemento fundamental para enmarcar la gestión por procesos de una entidad sin importar si esta es de carácter público o privado.

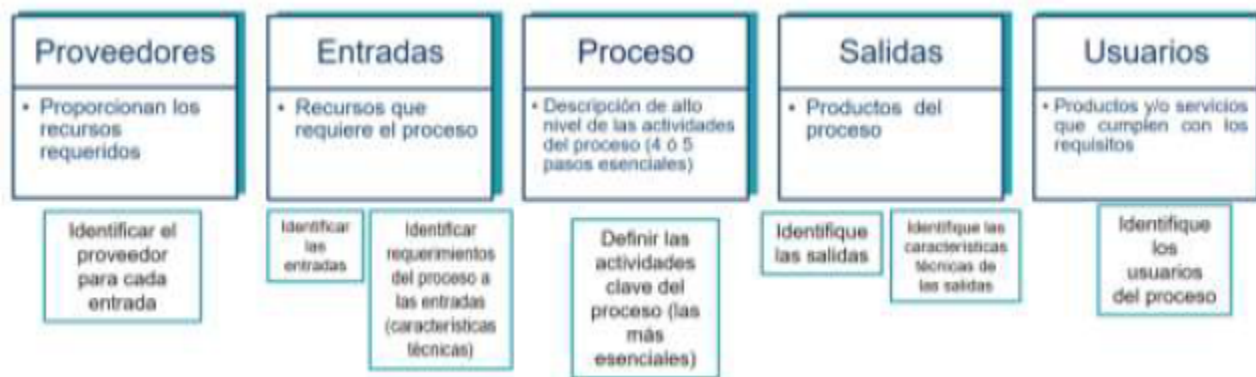


Figura 11. Componentes a identificar dentro del ciclo de procesos.

1. Objetivo del Proceso: Para poder caracterizar un proceso es necesario partir del objetivo del proceso. Si el proceso no tiene un objetivo establecido, deben formularlo. Para formular el objetivo del proceso se deben tener en cuenta las características SMART que son explicadas en detalle en la sección 2.3.4 Objetivos estratégicos, de la Guía en mención.

2. Alcance del proceso: hace referencia a la identificación y delimitación con respecto a dónde inicia y dónde termina el proceso.

3. Responsable: se debe identificar y definir el líder del proceso.

4. Actividades clave: se deben identificar las actividades fundamentales para llevar a cabo el proceso, es decir, las actividades clave de éxito a través de las cuales se lleva a cabo la transformación que aporta valor dentro del proceso.

5. Entradas: hace referencia a los insumos que se requiere para la ejecución de las actividades

6. Proveedores: Una vez se tiene claridad en relación con las entradas, se debe identificar el proveedor o posibles proveedores de cada una de las entradas identificadas, debe preguntarse: ¿Quiénes son los posibles proveedores?, ¿Cuáles son las características deseables en el proveedor?

7. Salidas: Las salidas de un proceso son el resultado del proceso de transformación que se lleva a cabo en su interior.

8. Clientes: Teniendo en cuenta que uno de los insumos para poder llevar a cabo la gestión de procesos es la identificación de usuarios y de grupos de valor, se vuelve fundamental asociar usuarios específicos con cada uno de los procesos. Dichos usuarios pueden encontrarse dentro o fuera de la entidad. Para tales fines puede organizar actividades como lluvia de ideas, mapas conceptuales, entre otras que permitan llevar a cabo esta tarea de manera participativa y multidisciplinaria.

La misma guía en su numeral 3.7 establece lo siguiente:

“Teniendo en cuenta la caracterización de los procesos que se llevó a cabo en el ciclo de procesos, se puede elaborar un mapa de procesos o de cadena de entrega (teniendo en cuenta que la gestión por procesos se basa en la estructura de la cadena de valor). La importancia de elaborar un mapa de procesos es que, a través de este, podemos clasificar los procesos de una entidad de acuerdo con diferentes tipos y la orientación que estos tengan. La presente propuesta incluye la elaboración de mapas de procesos en la parte final de la metodología ya que para poder determinar si un proceso es de tipo estratégico, misional, de apoyo o de evaluación, primero es necesario conocer en qué consiste el proceso, cuál es su orientación y cómo se relaciona con los demás procesos de la entidad. El mapa de procesos es la representación gráfica de cómo opera la organización para conocer y para satisfacer las necesidades de sus grupos de valor. Para su elaboración es necesario clasificar los procesos en cuatro grupos así: Procesos estratégicos: incluyen los relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, comunicación, disposición de recursos necesarios y revisiones por parte de la Alta Dirección de la entidad. (Subrayado fuera de texto)

- Procesos misionales: incluyen todos aquellos que proporcionan el resultado previsto por la entidad en el cumplimiento del objeto social o razón de ser.

- Procesos de apoyo: incluyen aquellos que proveen los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos estratégicos, misionales y de evaluación.

- Procesos de evaluación: necesarios para medir y recopilar datos para el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia de la entidad.



De acuerdo con el ejemplo de mapa de procesos, es posible ver cómo se integran los diferentes elementos que han sido descritos en el presente documento. En primer lugar, la gestión por procesos y la elaboración de un mapa de procesos o de cadena de entrega que se basa en el concepto de cadena de valor, la cual consiste en una serie de insumos, actividades de transformación o procesos la generación de una serie de productos y servicios o resultados orientados a la satisfacción de una serie de necesidades y requerimientos de sus grupos de valor que fueron definidos previamente y que en sí mismos constituyen una cadena de entrega a través de la cual se produce la transformación necesaria para la producción de productos o servicios. (Subrayado fuera de texto)

En segundo lugar, la elaboración de un mapa de procesos y todo lo necesario para llegar a él, se enmarca en la consideración de un entorno institucional tanto interno como externo.

Por esta razón, resulta fundamental identificar los elementos clave que afectan la operación de la entidad a diferentes niveles. De otra parte, la consideración de mejora continua a través de procesos de evaluación es fundamental tanto para el diseño de procesos como para su rediseño, en la medida en que esta labor se encuentra enmarcada en requerimientos de calidad al interior de la entidad y a la forma en cómo se llevan a cabo los procesos.

Por otro lado, la elaboración de un mapa de procesos también se enmarca en las necesidades de las diversas partes interesadas, tanto dentro como fuera de la organización. De esta manera, la identificación del usuario y una correcta caracterización de los grupos de valor, sus necesidades y expectativas es importante tanto a nivel micro como macro, permiten entender la interrelación de procesos, clasificarlos, además de saber si operativamente al interior de cada uno de ellos se están teniendo en cuenta dichas necesidades y expectativas para que, en caso de que esto no esté sucediendo, se puedan llevar a cabo los ajustes respectivos.

Finalmente, a través de un mapa de procesos es posible identificar cuál es el propósito de cada uno dentro de la macro estructura de operación de la entidad. Es importante considerar para su diseño un lenguaje de interrelación, es decir, que las líneas, flechas y otras formas utilizadas deben ayudar a comprender el flujo de los procesos y su relación. (...)"

De este modo, es claro que la gestión por procesos se debe concebir en el marco de la cadena de valor, y no por la constitución de unidades funcionales, es decir comprender en primer lugar los usuarios o grupos de valor, los productos y servicios que presta la entidad, para luego ir incorporando los insumos, proveedores, actividades clave en cada caso, que van a garantizar una adecuada prestación del servicio, esto se debe principalmente a que la operación de la entidad se lleva a cabo de manera integral, por lo que puede haber procesos que al llevarse a cabo implican la participación y responsabilidad de dos o más partes y no solo de una única dependencia.

Es importante tener en cuenta que es posible que un proceso cuente con una larga lista de procedimientos, por esta razón no se deben incluir TODOS los procedimientos del proceso dentro del ciclo de procesos que posteriormente, se traducirá en la Caracterización del proceso. Por el contrario, se sugiere que se enfoquen en las actividades clave de éxito que son fundamentales para completar adecuadamente el proceso.

Luego, la entidad puede documentar los procedimientos (al interior de cada uno de los procesos) que considere importantes, utilizando diagramas de flujo o cualquier otra herramienta con la que pueda detallar fácilmente los pasos a seguir.

Una vez se identifiquen los componentes del ciclo de procesos para cada uno de los procesos de la entidad, dicha información debe ser consignada en un formato para caracterizar procesos (Anexo1). Dicho formato tiene como objetivo dar detalles sobre cada uno de los componentes identificados de manera clara, coherente y precisa. Sin embargo, es importante aclarar que este no debe incluir en detalle todos los procedimientos asociados

a la ejecución de un proceso, sino que debe incluir las actividades clave. Solo en caso de que se considere necesario, la entidad deberá detallar los procedimientos.

Los procedimientos son el conjunto de especificaciones, relaciones y ordenamiento de las tareas requeridas para cumplir las actividades de un proceso, controlando las acciones que requiere la operación de la entidad en la medida en que especifican paso a paso qué se debe hacer en el proceso.

Los procedimientos tienen las siguientes características:

- Deben elaborarse en un formato amigable, es decir, que sea fácil de entender, interpretar y consignar.

- Las actividades que describen en los procedimientos deben ser muy claras.

- Las actividades deben describir una secuencia.

- Cada actividad debe tener un responsable.

- Los procedimientos deben de ser únicos, exclusivos.

- Debe tener un diagrama de flujo de las actividades descritas.

- El manual de procedimientos es la suma de los procedimientos de cada área.

- Los procedimientos deben ser descritos por las personas que más saben acerca de la operación.

- Los procedimientos deben de ser susceptibles de mejora (Ver anexo2)

**CONCLUSIÓN:**

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, conviene señalar que de conformidad con lo establecido en el Decreto 430 de 2016<sup>1</sup> este Departamento Administrativo tiene como objeto el fortalecimiento de las capacidades de los servidores públicos y de las entidades y organismos del Estado, su organización y funcionamiento, el desarrollo de la democratización de la gestión pública y el servicio ciudadano, mediante la formulación, implementación, seguimiento y evaluación de políticas públicas, la adopción de instrumentos técnicos y jurídicos, la asesoría y la capacitación, por lo que carece de competencia para aprobar, refrendar o emitir vistos buenos en relación con asuntos propios de la gestión administrativa institucional.

No obstante lo anterior, hemos procedido con un análisis general de la información remitida por usted en su consulta con el propósito de brindar una serie de recomendaciones que pueden considerar para la mejora de los instrumentos consultados. Es en este sentido que se anexa el manual de procesos y procedimientos con algunas sugerencias de mejora (Ver anexo3).

Respecto a los archivos compartidos, no se evidencia ninguna caracterización de los procesos como tal, se envían unos procedimientos asociados a cada proceso, pero no la caracterización de procesos como: Planeación institucional, Dirección y control estratégico, Gestión de calidad y mejoramiento continuo, Control interno y gestión del riesgo, etc. que se deben caracterizar de conformidad con el anexo1 y lo ya mencionado en el análisis.

Ahora bien, se recomienda mejorar la caracterización de los procedimientos enviada, ajustándola al formato de caracterización de procedimiento (Anexo2). Respecto a los procedimientos presentados, los mismos se constituyen en una serie de pasos que únicamente tienen que ver con actividades, pero dentro de los cuales no se presenta ningún condicional o actividades de decisión (validación), que posteriormente permiten la identificación de riesgos y el establecimiento de controles.

Se recomienda revisar y seguir la Guía para la gestión por procesos en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG) cuyo link se comparte en apartados anteriores, y revisar a la luz de las recomendaciones allí emitidas los documentos aportados para revisión.

Finalmente la invitamos a consultar nuestro servicio de asesoría: Espacio Virtual de Asesoría – EVA, en la dirección: [www.funcionpublica.gov.co/eva/](http://www.funcionpublica.gov.co/eva/), donde encontrará normas, jurisprudencia, conceptos, videos informativos, publicaciones de la Función Pública, entre otras opciones, las cuales serán de gran apoyo en su gestión.

El anterior concepto se imparte en los términos del artículo 28 del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo.

Cordialmente,

LUZ DAIFENIS ARANGO RIVERA

Directora de Gestión y Desempeño Institucional

Anexo1: Formato caracterización de procesos

Anexo2: Formato caracterización de procedimientos

Anexo3: Manual de procesos y procedimientos revisado

Datos de quien Proyectó: Isabel Cristina Ramos Quintero  
Datos de quien Revisó: Iván Arturo Márquez Rincón  
Datos de Vo.Bo.  
Código TRD: 11302.8.2

NOTAS DE PIE DE PÁGINA

1 "Por el cual se modifica la estructura del Departamento Administrativo de la Función Pública."

---

*Fecha y hora de creación: 2026-05-21 21:48:19*