

MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

Mejoramiento de Procesos en la Secretaría de Planeación de la Alcaldía del Municipio de  
Matanza, Santander

Paula Angelica Ruiz Vita

Trabajo de grado para Optar el título de Ingeniería Industrial

Director:

Fabio Adolfo Velasco Sossa

Magister en Administración de Empresas

Tutor:

Efraín Andrés Ríos Calderón

Jefe de la Oficina Asesora de Planeación

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2023

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

**Tabla de Contenido**

	<b>Pág.</b>
Introducción	12
1. Planteamiento del Problema	14
1.1. Descripción de la Empresa	14
1.1.1. Información General	14
1.1.2. Localización	15
1.1.3. Misión	15
1.1.4. Visión	15
1.1.5. Organigrama	15
1.1.6. Mapa de Procesos	16
1.1.7. Generalidades de la Secretaría de Planeación e Infraestructura	18
1.1.8. Procesos Secretaría de Planeación e Infraestructura	18
1.2. Problema y Justificación	18
2. Objetivos	21
2.1. Objetivo General	21
2.2. Objetivos Específicos	21
3. Marco de Referencia	22
3.1. Marco de Antecedentes	22
3.2. Marco Teórico	23
3.2.1. Proceso	23
3.2.2. Mejora Continua	24
3.2.3. Ciclo PHVA	24
3.2.4. Diagrama de Ishikawa “6M”	25
3.2.5. Mejoramiento de Procesos	26
3.2.6. Subproceso	26
3.2.7. Procedimiento	27
3.2.8. Actividad	27
3.2.9. Indicador	27
3.2.10. Manual de procesos y procedimientos	27

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

3.2.11. Guía para la gestión por procesos en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)	28
3.2.12. Ley 152 de 1994	28
3.2.13. Ley 872 de 2003	29
3.2.14. Ley 1437 de 2011	29
4. Metodología	29
5. Diagnóstico	31
5.1. Metodología del Diagnóstico	31
5.2. Análisis Preliminar de la Secretaría	31
5.3. Revisión Conceptual	33
5.3.1. Plan de Desarrollo Municipal	33
5.3.2. Sistema Presupuestal	33
5.3.3. Modelo Estándar de Control Interno (MECI)	33
5.3.4. Metodología General Ajustada (MGA)	34
5.3.5. Esquema de Ordenamiento Territorial (EOT)	34
5.3.6. Sistema Unificado de Inversiones y Finanzas Públicas (SUIFP)	35
5.3.7. Proyecto de Inversión Pública	35
5.3.8. Plan Operativo Anual de Inversión	36
5.3.9. Banco de Programas y Proyectos de Inversión Municipal (BPPIM)	36
5.4. Revisión Documental	36
5.4.1. Proceso de Direccionamiento Estratégico	37
5.4.2. Proceso de Infraestructura, Desarrollo Territorial y Ambiental.	38
5.4.3. Proceso de Control Interno	39
5.5. Entrevista	40
5.5.1. Entrevista al Jefe de la Oficina Asesora de Planeación	41
5.6. Análisis Cuantitativo	42
5.6.1. Evaluación de Condiciones Iniciales	42
5.6.2. Evaluación Independiente del Sistema de Control Interno	45
5.6.3. Análisis y Priorización de Problemas	47
5.7. Hallazgos del Diagnóstico	52
6. Formulación de las Propuestas del Plan de Mejoramiento	55

**MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA**

7. Plan de Mejoramiento de Procesos en la Secretaría de Planeación	58
7.1. Actualización o Desarrollo de Manual de Funciones y Cargos	59
7.1.1. Problemática que se Pretende Resolver	59
7.1.2. Propuesta	60
7.1.3. Objetivos de la Mejora	60
7.1.4. Plan de Implementación	60
7.2. Implementación del Manual de Procesos y Procedimientos	62
7.2.1. Problemática que se Pretende Resolver	62
7.2.2. Propuesta	63
7.2.3. Objetivos de la Mejora	63
7.2.4. Plan de Implementación	64
7.3. Fortalecimiento del Sistema de Gestión Documental	65
7.3.1. Propuesta	66
7.3.2. Objetivos de la Mejora	66
7.3.3. Plan de Implementación	67
7.3.4. Recursos Requeridos	68
7.4. Establecimiento de Comité de Priorización de Requerimientos	69
7.4.1. Problemática que se Pretende Resolver	69
7.4.2. Propuesta	70
7.4.3. Objetivos de la Mejora	70
7.4.4. Plan de Implementación	71
7.5. Actualización y Mantenimiento de Sistemas de Información	72
7.5.1. Problemática que se Pretende Resolver	72
7.5.2. Propuesta	73
7.5.3. Objetivos de la Mejora	73
7.5.4. Plan de Implementación	74
7.6. Mejora de Infraestructura Tecnológica y Conectividad	75
7.6.1. Problemática que se Pretende Resolver	75
7.6.2. Propuesta	76
7.6.3. Objetivos de la Mejora	76
7.6.4. Plan de Implementación	77

**MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA**

7.7. Capacitación en MECI y Buenas Prácticas	78
7.7.1. Problemática que se Pretende Resolver	78
7.7.2. Propuesta	78
7.7.3. Objetivos de la Mejora	79
7.7.4. Plan de Implementación	79
7.8. Desarrollo e Implementación de Sistema de Indicadores de Seguimiento	80
7.8.1. Problemática que se Pretende Resolver	81
7.8.2. Propuesta	81
7.8.3. Objetivos de la Mejora	81
7.8.4. Plan de Implementación	82
8. Implementación de las Propuestas del Plan de Mejoramiento	83
8.1. Actualización o Desarrollo de Manual de Funciones y Cargos	83
8.1.1. Fase 1: Identificación de Actividades y Evaluación de Procesos	83
8.1.2. Fase 2: Diseño del Manual de Procedimientos	84
8.1.3. Fase 3: Retroalimentación	85
8.1.4. Fase 4: Capacitación del Personal	86
8.1.5. Fase 5: Seguimiento y Control	86
8.2. Implementación de Manual de Procesos y Procedimientos	86
8.2.1. Fase 1: Planificación y Análisis de Cargos	87
8.2.2. Fase 2: Ajuste y Especificación del Manual de Procesos	87
8.2.3. Fase 3: Retroalimentación	89
8.2.4. Fase 4: Capacitación del Personal	89
8.2.5. Fase 5: Seguimiento y Control	89
8.3. Fortalecimiento del Sistema de Gestión Documental	90
8.3.1. Fase 1: Evaluación y Diagnóstico	90
8.3.2. Fase 2: Diseño de Herramienta	90
8.3.3. Fase 3: Implementación y Gestión Documental	92
8.3.4. Fase 4: Capacitación y Monitoreo	92
8.4. Establecimiento de Comité de Priorización de Requerimientos	93
8.4.1. Fase 1: Diseño y Creación del Comité	93
8.4.2. Fase 2: Identificación y Registro de Requerimientos	93

**MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA**

8.4.3. Fase 3: Evaluación y Priorización	94
8.4.4. Fase 4: Selección y Planificación	94
8.4.5. Fase 5: Seguimiento y Evaluación	95
8.5. Capacitación en MECI y Buenas Prácticas	95
8.5.1. Fase 1: Indagación de Conocimientos y Necesidades	95
8.5.2. Fase 2: Diseño del Plan de Capacitación	96
8.5.3. Fase 3: Implementación del Plan de Capacitación	97
8.5.4. Fase 4: Evaluación y Seguimiento	98
8.6. Desarrollo e Implementación de Sistema de Indicadores de Seguimiento	99
8.6.1. Fase 1: Definición de Indicadores y Metodología	99
8.6.2. Fase 2: Capacitación y Sensibilización	103
8.6.3. Fase 3: Implementación y Monitoreo Continuo	103
8.6.4. Fase 4: Evaluación y Mejora	104
9. Propuestas No Implementadas	105
9.1. Actualización y Mantenimiento de Sistemas de Información	105
9.1.1. Fase 1: Evaluación de Sistemas de Información (Realizada)	105
9.1.2. Fase 2: Diseño y Planificación del Mantenimiento (Realizada y Propuesta)	105
9.1.3. Fase 3: Implementación de Mejoras y Actualizaciones (Propuesta)	106
9.1.4. Fase 4: Capacitación y Sensibilización (Propuesta)	106
9.1.5. Fase 5: Seguimiento y Monitoreo Continuo (Propuesta)	106
9.2. Mejora de Infraestructura Tecnológica y Conectividad	107
9.2.1. Fase 1: Evaluación Integral de Infraestructura y Conectividad	107
9.2.2. Fase 2: Diseño y Planificación de Mejoras (Propuesta)	107
9.2.3. Fase 3: Implementación de Mejoras (Propuesta)	108
9.2.4. Fase 4: Pruebas y Ajustes (Propuesta)	108
10. Socialización y Capacitación de las Propuestas Implementadas	109
11. Conclusiones	113
12. Recomendaciones	116

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

**Lista de Tablas**

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Cumplimiento de Objetivos	13
Tabla 2. Fases de la Metodología del Proyecto	30
Tabla 3. Proceso de Direccionamiento Estratégico	37
Tabla 4. Proceso de Infraestructura, Desarrollo Territorial y Ambiental	38
Tabla 5. Proceso de Control Interno	40
Tabla 6. Evaluación de Condiciones Iniciales	43
Tabla 7. Criterios de Valoración Matriz GUT	48
Tabla 8. Hallazgos del Diagnóstico	53
Tabla 9. Propuestas Preliminares de Mejora	55
Tabla 10. Sistema de Indicadores de Seguimiento	102

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

**Lista de Figuras**

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Información General de la Entidad	14
Figura 2. Localización Municipio Matanza, Santander	15
Figura 3. Organigrama Actual de la Alcaldía de Matanza	16
Figura 4. Mapa de Procesos Alcaldía de Matanza	17
Figura 5. Diagrama General de un Proceso	24
Figura 6. Representación Ciclo PHVA	25
Figura 7. Metodología del proyecto.	30
Figura 8. Metodología del Diagnóstico	31
Figura 9. Modelo Estándar de Control Interno (MECI)	34
Figura 10. Evaluación de Condiciones Iniciales	45
Figura 11. Estructura de Medición del MECI	46
Figura 12. Análisis de Resultados	46
Figura 13. Factores de Priorización Matriz GUT	47
Figura 14. Resultados Matriz GUT	48
Figura 15. Diagrama de Pareto	49
Figura 16. Diagrama de Ishikawa	50
Figura 17. Diseño de la Plantilla para Manual de Funciones y Competencias	85
Figura 18. Diseño Guía de Procedimientos de la Secretaría de Planeación	88
Figura 19. Diseño Plantilla de Gestión Documental	91
Figura 20. Gama de Colores en Requerimientos	93
Figura 21. Ajuste Plantilla de Gestión Documental	94
Figura 22. Cronograma Capacitaciones	110

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

### **Lista de Apéndices**

Los apéndices se encuentran adjuntos en una carpeta anexa.

**Apéndice A.** Descripción de la entidad.

**Apéndice B.** Revisión de Matricula-Asistencia a una Sustentación.

**Apéndice C.** Hoja de vida tutor.

**Apéndice D.** Carta Alcaldía Matanza.

**Apéndice E.** Modelo entrevista realizada al Jefe de la Oficina Asesora de Planeación.

**Apéndice F.** Formato evaluación MECI.

**Apéndice G.** Matriz GUT.

**Apéndice H.** Diagrama de Ishikawa.

**Apéndice I.** Cronograma del Proyecto.

**Apéndice J.** Plantilla Presupuesto del Trabajo de Grado.

**Apéndice K.** Manual de Funciones y Competencias Secretaría de Planeación.

**Apéndice L.** Guía de Procedimientos de la Secretaría de Planeación.

**Apéndice M.** Plantilla de Gestión Documental Secretaría de Planeación.

**Apéndice N.** Agenda de Reuniones Mensuales del Comité de Priorización de Requerimientos.

**Apéndice O.** Procedimiento para Mantenimientos Preventivos y Correctivos de Equipos de Cómputo.

**Apéndice P.** Plan de Mejora de Infraestructura Tecnológica y Conectividad.

**Apéndice Q.** Encuesta Estructurada MECI.

**Apéndice R.** Resultados de la Encuesta MECI.

**Apéndice S.** Programa de Capacitación en MECI y Buenas Prácticas de Gestión.

**Apéndice T.** Sistema de Indicadores de Seguimiento Secretaría de Planeación.

**Apéndice U.** Programa de Socialización y Capacitación para el Mejoramiento de Procesos en la Secretaría de Planeación.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

**Resumen**

**Título:** Mejoramiento de Procesos en la Secretaría de Planeación de la Alcaldía del Municipio de Matanza, Santander<sup>1\*</sup>

**Autor:** Paula Angelica Ruiz Vita<sup>2\*3\*</sup>

**Palabras Clave:** Mejoramiento de Procesos, Secretaría de Planeación, Diagnóstico, Indicadores de Gestión.

**Descripción:**

El proyecto de mejoramiento de procesos en la secretaría de planeación e infraestructura de la alcaldía de Matanza, Santander, ha sido una iniciativa estratégica para optimizar las operaciones gubernamentales. Se implementó una metodología estructurada en seis fases, que incluyó la evaluación preliminar de la Secretaría, un diagnóstico exhaustivo, la formulación de un plan de mejora, la implementación de mejoras, la creación de un sistema de indicadores y la socialización de las mejoras.

El proyecto tiene como fin desarrollar e implementar un plan de mejoramiento de procesos dentro de la secretaría de Planeación del Municipio de Matanza, Santander conforme a los lineamientos establecidos por la entidad y la legislación que la regula. Para ello, se identificaron problemas críticos en la gestión de la Secretaría, lo que llevó a la formulación de un plan de mejora que abordó los desafíos específicos identificados en el diagnóstico. Finalmente, a pesar de las restricciones temporales y presupuestarias, algunas de las propuestas de mejora se implementaron con éxito, demostrando el compromiso de la Secretaría con la mejora continua.

El proyecto concluyó con valiosas recomendaciones para el futuro, como continuar con la implementación de las propuestas aprobadas, mantener un enfoque en la mejora continua y evaluar la viabilidad de las propuestas pendientes. Se destaca la importancia de utilizar el sistema de indicadores para la toma de decisiones informadas y fomentar la capacitación continua del personal.

---

<sup>1\*</sup> Trabajo de Grado

<sup>2\*\*</sup> Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: MBA. Fabio Adolfo Velasco Sossa

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

**Abstract**

**Title:** Process Improvement in the Planning Department of the Municipality of Matanza, Santander<sup>4\*</sup>

**Author:** Paula Angelica Ruiz Vita<sup>5\*6\*</sup>

**Keywords:** Process Improvement, Planning Department, Diagnosis, Performance Indicators.

**Description:**

The process improvement project in the planning and infrastructure department of the municipality of Matanza, Santander, has been a strategic initiative to optimize government operations. A structured methodology was implemented in six phases, including the preliminary evaluation of the Department, an exhaustive diagnosis, the formulation of an improvement plan, the implementation of improvements, the creation of a system of indicators, and the socialization of the improvements.

The project aims to develop and implement a process improvement plan within the Planning Department of the Municipality of Matanza, Santander, in accordance with the guidelines established by the entity and the governing legislation. To achieve this, critical issues in the management of the Department were identified, leading to the formulation of an improvement plan that addressed the specific challenges identified in the diagnosis. Finally, despite time and budget constraints, some of the improvement proposals were successfully implemented, demonstrating the Department's commitment to continuous improvement.

The project concluded with valuable recommendations for the future, such as continuing with the implementation of approved proposals, maintaining a focus on continuous improvement, and evaluating the feasibility of pending proposals. The importance of using the indicator system for informed decision-making and promoting ongoing staff training is highlighted.

---

<sup>4\*</sup> Degree Work

<sup>5\*\*</sup> Faculty of Physical-Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director: MBA. Fabio Adolfo Velasco Sossa

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

### **Introducción**

La Oficina de Planificación e Infraestructura es una de las divisiones esenciales de la Alcaldía Municipal de Matanza, Santander. Su rol es de vital importancia en el proceso estratégico de ejecución, monitoreo, control y evaluación del Plan de Desarrollo. Además, desempeña un papel destacado en la formulación y revisión de instrumentos para el ordenamiento territorial, así como en la gestión de obras públicas y la coordinación de actividades dentro del sistema de control interno.

El objetivo primordial de esta oficina es el fortalecimiento de la capacidad productiva de la entidad y la protección de los intereses de los ciudadanos. Se enfoca en asegurar el uso eficiente de los recursos y promover el desarrollo próspero del municipio, generando una mejor calidad de vida para sus habitantes y un progreso sostenible. Mediante un enfoque centrado en el rendimiento óptimo y la excelencia, se busca alcanzar resultados significativos y beneficiosos para toda la comunidad. El diagnóstico realizado sobre los procesos estratégicos desarrollados por la secretaría de planeación de la alcaldía de Matanza mostró diversas problemáticas asociadas a múltiples factores que dificultan el cumplimiento de los objetivos misionales de la entidad. De tal forma, surge la necesidad de desarrollar le presente plan de mejoramiento que permita eliminar las problemáticas encontradas abordando directamente las causas que lo generan y garantizar un control continuo de las mismas, con el fin de que los beneficios resultantes de su implementación perduren en el tiempo.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

**Cumplimiento de Objetivos**

El cubrimiento de los objetivos se presenta en la Tabla 1:

**Tabla 1.***Cumplimiento de Objetivos*

Objetivo	Cumplimiento
Realizar un diagnóstico que permita visualizar el estado actual de los procesos que se ejecutan en la Secretaría de Planeación de la Alcaldía Municipal de Matanza, Santander.	Capítulo 5
Formular un plan de mejoramiento de acuerdo a las falencias encontradas en el diagnóstico previo.	Capítulo 6 y 7
Diseñar e implementar indicadores para las propuestas de mejora en estandarización y organización avaladas por la Secretaría de Planeación.	Capítulo 8.6
Capacitar y socializar las mejoras que se propusieron con el equipo de trabajo.	Capítulo 10

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

**1. Planteamiento del Problema****1.1. Descripción de la Empresa**

La Alcaldía de Matanza, ubicada en la provincia de Soto Norte, departamento de Santander, es una entidad pública dedicada a proteger los derechos de los ciudadanos y administrar los recursos del municipio. La población del municipio es de 9,297 habitantes, distribuidos en 7,099 en el área urbana y 2,198 en el área rural, abarcando una extensión territorial de 243.24 kilómetros cuadrados. Situado en una zona montañosa al noreste de Bucaramanga, el municipio es atravesado por los ríos Negro y Suratá, y limita con El Playón al norte, Bucaramanga al sur, Suratá y Charta al oriente, y Rionegro al occidente. La economía del lugar se centra principalmente en la agricultura, con destacados cultivos de café, trigo, maíz y legumbres, además de una producción significativa de madera y ganadería, especialmente en el sector bovino con aproximadamente 2000 cabezas de ganado, lo que contribuye a su alta productividad en este campo.

**1.1.1. Información General****Figura 1.***Información General de la Entidad*

Ítem	Contenido
Nombre:	Alcaldía de Matanza Santander
Razón Social:	Municipio de Matanza, Santander
NIT:	890.206.696-0
Núm. empleados	38 empleados
Representante Legal:	Cesar Armando Lozada Duran
Dirección:	Cra. 5 No. 5-85 Matanza - Santander.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

### 1.1.2. Localización

#### Figura 2.

#### Localización Municipio Matanza, Santander



Nota. Tomado de Google Maps, 2021. Foto de Matanza, Santander.

### 1.1.3. Misión

Llevar a cabo la planeación, gestión, promoción y articulación de los procesos de desarrollo integral de su territorio en los diferentes sectores, a través de la permanente integración de la comunidad y la administración municipal, siendo la efectividad y honestidad clave en su gestión, para lograr posicionarlo como un municipio modelo, dentro del núcleo de desarrollo provincial de soto norte (Alcaldía Municipal de Matanza Santander, 2017).

### 1.1.4. Visión

Matanza será un Municipio Agroforestal y productor de agua, educado, justo, pacífico, con una base económica sólida que permita la generación de empleo y mayores oportunidades para el desarrollo de sus comunidades, enfocado en la protección y conservación de su patrimonio cultural y recursos naturales (Alcaldía Municipal de Matanza Santander, 2017).

### 1.1.5. Organigrama

A continuación, se presenta el organigrama actual de la alcaldía de matanza.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

**Figura 3.***Organigrama Actual de la Alcaldía de Matanza*

*Nota.* Tomada de Alcaldía de Matanza Secretaría General y de Gobierno (2021).

El organigrama muestra los diferentes departamentos que trabajan en conjunto para el buen funcionamiento y desarrollo de la localidad. La alcaldía es la máxima autoridad ejecutiva, encabezada por el alcalde, quien cuenta con asesores en planeación y asuntos jurídicos para brindar apoyo en la toma de decisiones. El consejo municipal, por su parte, representa el poder legislativo y tiene la responsabilidad de discutir y aprobar políticas y normativas. El personero municipal actúa como veedor y defensor de los derechos de los ciudadanos. Asimismo, existen secretarías encargadas de áreas específicas como educación, salud, infraestructura, cultura, entre otras, cada una liderada por un secretario. Las tesorerías gestionan los recursos económicos del municipio para su correcta administración y ejecución de proyectos. En conjunto, mantiene las características usuales de las Alcaldías Municipales y buscan asegurar una gestión integral y coordinada que beneficie a la comunidad local.

**1.1.6. Mapa de Procesos**

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

**Figura 4.***Mapa de Procesos Alcaldía de Matanza*

*Nota.* Tomada de Alcaldía de Matanza Secretaría General y de Gobierno Julio, 2021.

El mapa de procesos de la Alcaldía de Matanza presenta un esquema gráfico que muestra de manera sistemática y estructurada todos los procesos que se llevan a cabo dentro de la institución. Este mapa identifica y conecta los diferentes procedimientos y actividades que se desarrollan en cada área o departamento, desde la elaboración y ejecución de políticas públicas hasta la prestación de servicios municipales. A su vez, este esquema resalta las interacciones entre las distintas unidades, promoviendo una visión integral de la operatividad de la alcaldía. Como se observa, busca a través de estas interacciones cubrir las necesidades de la comunidad para que esta esté satisfecha. A la cabeza en los procesos estratégicos, se encuentra el

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

direccionamiento estratégico y planeación, foco del presente plan de mejoramiento de procesos. Estos procesos son fundamentales para establecer la visión, misión y objetivos de la alcaldía, y para definir las estrategias que se deben seguir para alcanzarlos. Una de las mayores razones de su importancia radica en que este proceso proporciona la dirección y una hoja de ruta para la alcaldía. Al tener una visión definida y objetivos claros, la institución puede enfocar sus esfuerzos y recursos en acciones que realmente contribuyan al progreso y bienestar de la comunidad.

### ***1.1.7. Generalidades de la Secretaría de Planeación e Infraestructura***

La Secretaría de Planeación e Infraestructura es uno de los cuatro soportes fundamentales en la administración de la Alcaldía Municipal. Esta unidad, considerada como una de las más vitales dentro de la Institución, tiene la responsabilidad de fomentar un crecimiento municipal equitativo e inclusivo (Alcaldía de Matanza, 2021). Sus metas esenciales comprenden la sincronización, planificación, coordinación, supervisión y regulación de la creación y puesta en marcha del plan de ordenamiento territorial, el plan de desarrollo municipal, los planes de acción y los planes de inversiones, todo ello en línea con el plan de desarrollo territorial. A esto se suma la gestión para el avance de las obras públicas y la coordinación de las tareas en el sistema de control interno (Departamento Nacional de Planeación, 2016).

### ***1.1.8. Procesos Secretaría de Planeación e Infraestructura***

Esta secretaría interviene directamente en diversos procesos de la Alcaldía Municipal: Gestión de direccionamiento estratégico, gestión de infraestructura, desarrollo ambiental y territorial y en la evaluación y seguimiento del control interno. De tal manera se asegura la aplicación, viabilidad y mejora continua de la administración, buscando a su vez el bien común.

## **1.2. Problema y Justificación**

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

La Alcaldía de Matanza, Santander, se encuentra dentro de la provincia Soto Norte, y está encargada de administrar los recursos del municipio, que se halla situado en un área montañosa al noreste de Bucaramanga, a unos 30 km de la capital de Santander. Según el DANE (2020), la población asciende a 9297 individuos, 2198 de ellos habitan en la zona rural y 7099 en el área urbana. Esta localidad se extiende por 243.24 kilómetros cuadrados. Su economía depende en gran medida del sector primario, incluyendo productos como café, trigo, maíz, legumbres, así como de la producción maderera y ganadera (DANE, 2020).

La Administración Municipal se apoya en varios departamentos para su gestión, entre los que destaca la Secretaría de Planeación e Infraestructura. Su función principal consiste en liderar y supervisar la elaboración y aplicación de estrategias institucionales, iniciativas y planes que fomentan el progreso económico, social y medioambiental de la localidad, además de llevar a cabo otras funciones establecidas por la ley (Alcaldía de Matanza, 2022). La Secretaría de Planeación e Infraestructura interviene en tres procesos esenciales dentro de la alcaldía: la gestión estratégica en la planeación del desarrollo, el desarrollo territorial y ambiental, y la evaluación y seguimiento del control interno. Los grupos que conforman la Secretaría incluyen el Plan de Desarrollo territorial, Sisbén, MIPG, curaduría urbana, infraestructura, supervisión de obras y BPPIM.

Sin embargo, se ha detectado una eficacia insuficiente en la gestión de la Alcaldía municipal, en gran parte debido a problemas de acceso y sistematización de la información interna. Este obstáculo impide un seguimiento adecuado de las actividades en las que participa la Secretaría y dificulta conocer si se cumplen en el tiempo previsto, así como el estado de ejecución de los proyectos.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

Además, se evidencian deficiencias en los procedimientos que influyen negativamente en la planificación, programación y ejecución del plan de desarrollo. Asimismo, la sobrecarga de trabajo puede suponer hasta un 20% de retrasos en los tiempos de ejecución, con la consecuente pérdida de inversión y el incumplimiento de las metas.

Por otro lado, la falta de un manual de procesos y procedimientos actualizado y específico para la Secretaría lleva a una operación ineficiente y a la omisión de fases en el desarrollo de los trabajos. Estos son problemas que, aunque usuales en este tipo de entidades en municipalidades como Matanza, Santander, pueden afectar seriamente el desarrollo de sus funciones (Cortés, 2020). También, se presenta una carencia de documentos, formatos y actas administrativas, generando incertidumbre entre los empleados.

En vista de estas problemáticas encontradas, se propone un análisis con el propósito de revisar y modificar los procedimientos actuales dentro de la Secretaría de Planeación e Infraestructura. El objetivo es crear un plan de mejora que contenga estrategias que permitan una mayor efectividad en las funciones, repercutiendo así en una mejor capacidad de la entidad para atender de manera más eficaz las necesidades de la comunidad y lograr el cumplimiento de los planes de desarrollo del municipio.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

### **2. Objetivos**

#### **2.1. Objetivo General**

Desarrollar e implementar un plan de mejoramiento de procesos dentro de la Secretaría de Planeación del Municipio de Matanza, Santander con el fin de facilitar la consulta, ejecución y medición de las distintas áreas de la dependencia; siguiendo los lineamientos establecidos por la legislación que la regula.

#### **2.2. Objetivos Específicos**

Realizar un diagnóstico que permita visualizar el estado actual de los procesos que se ejecutan en la Secretaría de Planeación de la Alcaldía Municipal de Matanza, Santander.

Formular un plan de mejoramiento de acuerdo a las falencias encontradas en el diagnóstico previo.

Diseñar e implementar indicadores para las propuestas de mejora en estandarización y organización avaladas por la Secretaría de Planeación.

Capacitar y socializar las mejoras que se propusieron con el equipo de trabajo.

### **3. Marco de Referencia**

#### **3.1. Marco de Antecedentes**

A continuación, se presentan investigaciones previas que han abordado el mejoramiento de procesos en la gestión pública a nivel nacional en Colombia, con el objetivo de ofrecer una visión más clara del tema y fortalecer la fundamentación del presente trabajo de grado.

Cortes Méndez (2022) elaboró un estudio denominado "Iniciativas para la optimización de procesos y la consecución de metas de la Secretaría de Planeación y Obras Públicas del Municipio de Rovira – Tolima". Su propósito principal fue ilustrar cómo se implementó la optimización de procesos y el logro de metas coordinadas desde la mencionada secretaría en el municipio de Rovira. Ante la demanda de optimización de procesos y cumplimiento de objetivos en la organización, el investigador presenta un conjunto de tácticas y estrategias que demostraron ser efectivas mejorando sustancialmente la operación de la institución.

Por otro parte, Pinzón Hernández (2021) en un proyecto de características similares, propuso un "Plan de Optimización para el Proceso de Planeación del Sistema Integrado de Gestión de la Gobernación de Santander". Su objetivo fundamental fue desarrollar un plan de optimización para el sistema integrado de gestión (SIG), fundamentado en normas técnicas de gestión de calidad, ambiente, y seguridad y salud laboral, para modernizar el proceso de planeación de la Gobernación de Santander. Los investigadores adoptaron un enfoque cualitativo de investigación, de tipo descriptivo, con la implementación de procedimientos para verificar el cumplimiento de los requisitos aplicables. Posteriormente, propusieron un plan de optimización para el proceso de planeación del SGC de la Gobernación de Santander, integrando los principios del ciclo de mejora continua para reforzar el desempeño en el cumplimiento de los requisitos aplicables a las normas técnicas colombianas.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

Finalmente, Alvarado Malaver (2019), en su tesis titulada "Diseño de Procesos y Procedimientos para las dependencias de Desarrollo Sustentable y UAEDUI (Unidad Administrativa Especial de Desarrollo Urbano e Infraestructura) en la Alcaldía de la Villa de San Diego de Ubaté, Cundinamarca", estableció como meta diseñar y estructurar los procesos y procedimientos para las dependencias de Desarrollo Sustentable y UAEDUI en la Alcaldía, siguiendo los lineamientos aprobados en la Resolución Administrativa 870 del 2016. La metodología incluyó la recopilación de información para realizar un diagnóstico del estado actual de los procesos y procedimientos en la organización. Para obtener dicha información, se propuso la recolección de datos de la oficina de control interno y la realización de una entrevista, cuyos resultados fueron integrados en el diagnóstico para posteriormente diseñar procesos y procedimientos sustentables.

### **3.2. Marco Teórico**

#### **3.2.1. Proceso**

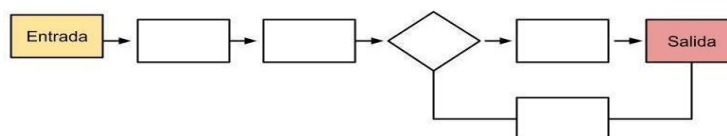
Un proceso se define como un conjunto estructurado de actividades diseñadas para producir un producto o servicio específico para un cliente o mercado particular. Implica una fuerte interacción entre personas, tecnología y tareas, con un enfoque claro en la calidad, eficiencia y efectividad (Davenport & Short, 1990).

El proceso tiene un propósito claro y posee fases o tareas, así como entradas y salidas que determinan tanto los proveedores como el producto o servicio resultado del mismo. Usualmente, cada uno de estos componentes se presentan de forma gráfica en un diagrama de flujo como en el de la siguiente figura.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

### Figura 5.

*Diagrama General de un Proceso*



*Nota.* Tomado de: Medwave (2011).

Los procesos también pueden clasificarse según el propósito de la empresa como procesos misionales, procesos de apoyo, procesos de evaluación y procesos estratégicos.

(Medwave 2011).

### 3.2.2. Mejora Continua

La mejora continua es un compromiso a largo plazo para mejorar sistemáticamente los procesos, productos y servicios de una organización mediante un enfoque incremental. Esto se hace con el objetivo de mejorar la eficiencia, la productividad y la calidad, y así satisfacer mejor las necesidades y expectativas de los clientes (Imai, 1986).

### 3.2.3. Ciclo PHVA

También conocido como Ciclo de Deming, es una metodología de cuatro pasos para el control y mejora continua de los procesos y productos. Los cuatro pasos son: Planificar (Plan), Hacer (Do), Verificar (Check) y Actuar (Act). Esta metodología se basa en la idea de que la mejora continua se puede lograr a través de un enfoque sistemático que busca mejorar la calidad y efectividad de los procesos (Deming, W. E. (1986).

Consta de 4 fases principales:

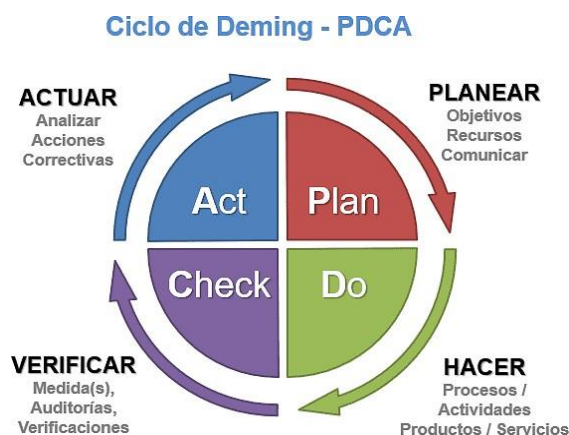
- Planear: Establecer los objetivos de mejora del proceso y la forma en que se va a alcanzar.
- Hacer: Implementar las actividades previamente establecidas para la mejora del proceso.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

- Verificar: Realizar un seguimiento para cerciorarse de la efectividad de las actividades de mejora.
- Actuar: Tomar acciones para mejorar el proceso, cuando sea necesario.

### Figura 6.

Representación Ciclo PHVA.



Nota. Imagen tomada de Ingeniería de Calidad, 2020.

### 3.2.4. Diagrama de Ishikawa “6M”

El Diagrama de Ishikawa, también conocido como Diagrama Causa-Efecto o Diagrama de Espina de Pescado, es una herramienta visual que se utiliza en la gestión de calidad para identificar y presentar visualmente las posibles causas de un problema específico. Fue desarrollado por el químico japonés Kaoru Ishikawa en la década de 1960, y es ampliamente utilizado en procesos de mejora continua y resolución de problemas (American Society for Quality, 2023).

Una de las variantes más utilizadas de este diagrama es la denominada 6M, que se refiere a seis categorías de causas de variabilidad comúnmente consideradas en este análisis, las cuales son:

- Máquina: Se refiere a los equipos, tecnología, herramientas y todo lo relacionado con los recursos físicos que se utilizan en el proceso.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

- Método: Esta categoría se refiere a los procedimientos y técnicas utilizadas en el proceso. Cualquier variación en el método puede afectar el resultado final.
- Material: Incluye las materias primas, los insumos y todos los recursos utilizados en la producción o en la realización del proceso.
- Medio ambiente: Se refiere a las condiciones ambientales y a los factores externos que pueden influir en el proceso, como la temperatura, la humedad, la iluminación, entre otros.
- Mano de obra: En este componente se considera la influencia que tienen los trabajadores, el conocimiento, las habilidades, la experiencia y la capacitación del personal implicado en el proceso.
- Medición: Se refiere a cómo se mide y evalúa el proceso, y a la exactitud y confiabilidad de los equipos y procedimientos de medición utilizados.

La estructura del Diagrama de Ishikawa facilita la identificación de las posibles causas raíz de un problema, proporcionando una visualización clara y estructurada que facilita el análisis y la toma de decisiones en la búsqueda de soluciones (American Society for Quality, 2023).

### ***3.2.5. Mejoramiento de Procesos***

El mejoramiento de procesos se refiere a la práctica sistemática y continua de evaluar y reconfigurar los procesos empresariales existentes para mejorar su eficiencia y eficacia. Se centra en la identificación de las áreas de mejora (conocido como estado "AS IS") y la implementación de cambios para mejorar su rendimiento, alineándose con los objetivos organizacionales y facilitando la integración con otros procesos (Rummler & Brache, 2012).

### ***3.2.6. Subproceso***

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

Un subproceso se entiende como un conjunto secuencial y lógico de actividades que forman parte de un proceso más grande y cumplen con un objetivo específico. Cada subproceso puede funcionar de manera independiente, pero su finalidad contribuye a la consecución de los objetivos del proceso principal (Davenport, 1993).

### **3.2.7. Procedimiento**

De acuerdo con la norma ISO 9001, un procedimiento se define como un enfoque específico para ejecutar una actividad o proceso. Este implica una serie de pasos predefinidos y ordenados diseñados para lograr un resultado específico (ISO 9001, 2015).

### **3.2.8. Actividad**

Una actividad se conceptualiza como el conjunto de tareas agrupadas en un procedimiento con el propósito de facilitar su administración. Estas tareas, dispuestas en una secuencia ordenada, conforman un procedimiento para alcanzar un resultado específico (Hammer & Champy, 2006).

### **3.2.9. Indicador**

Un indicador es una medida cuantitativa que refleja los resultados de un proceso o actividad. Los indicadores permiten evaluar el rendimiento, efectividad y eficiencia de un proceso, programa o política, y son herramientas esenciales para la gestión y la toma de decisiones (Boulmetis & Dutwin, 2011).

### **3.2.10. Manual de procesos y procedimientos**

El manual de procedimientos es una herramienta vital en el sistema de Control Interno, diseñada para proporcionar información completa, organizada, sistemática e inclusiva. Esta información incluye instrucciones detalladas, responsabilidades asignadas, así como

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

conocimientos esenciales sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos que guían las diversas operaciones o tareas llevadas a cabo en una organización (Vivanco, 2017).

En lo que respecta a las entidades gubernamentales, se implementa el Modelo Estándar de Control Interno (MECI). Este modelo ofrece una estructura de control para la estrategia, la gestión y la evaluación en dichas entidades, con la finalidad de guiarlas hacia la realización de sus objetivos institucionales y, a su vez, contribuir a los propósitos fundamentales del Estado. Los principios que rigen el MECI incluyen el autocontrol, la autorregulación y la autogestión (MinCiencias, 2021).

### ***3.2.11. Guía para la gestión por procesos en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)***

La Guía de Gestión por Procesos de acuerdo al Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) es un recurso proporcionado por el Departamento Administrativo de la Función Pública para simplificar y mejorar la implementación de un modelo de operación basado en procesos, una herramienta crucial para la generación de valor público. Conceptualmente, este modelo está orientado a la satisfacción de las necesidades ciudadanas y enfocado en resultados, ofreciendo un marco que permite a las entidades públicas dirigir, planificar, supervisar y controlar eficientemente su gestión institucional. Su finalidad es respaldar los planes de desarrollo y garantizar los derechos ciudadanos, atendiendo sus necesidades y problemáticas con integridad y alta calidad en el servicio. (Función Pública, 2021).

### ***3.2.12. Ley 152 de 1994***

La Ley 152 de 1994, más conocida como la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo, establece un marco importante para el proceso de planeación en Colombia. En el artículo 21 se

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

destaca el Banco de Programas y Proyectos de Inversión como una herramienta clave para el planeamiento, ya que registra aquellos proyectos que se consideran viables desde un punto de vista ambiental, técnico y socioeconómico, siendo así un mecanismo relevante para la optimización de la gestión y planeación de proyectos en entidades públicas (Congreso de la República, 1994).

### ***3.2.13. Ley 872 de 2003***

La Ley 872 de 2003 establece la necesidad de implementar un sistema de gestión de calidad en la administración pública. Esta legislación permite a las entidades públicas colombianas adoptar y mejorar sus sistemas de gestión de calidad con el objetivo de incrementar la eficiencia en sus operaciones y proporcionar un servicio superior al público. En el contexto de la tesis, esta ley fundamenta legalmente la aplicación de técnicas de mejoramiento de procesos en la administración pública (Congreso de la República, 2003).

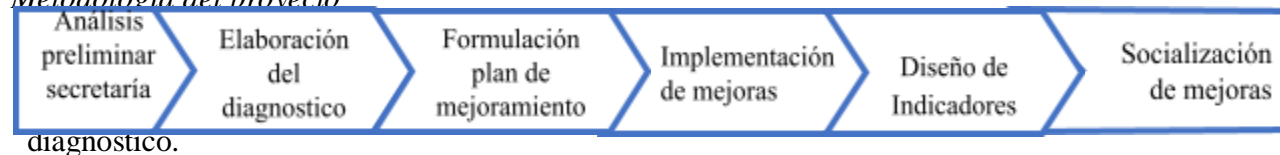
### ***3.2.14. Ley 1437 de 2011***

La Ley 1437 de 2011, o Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo, establece las normas que rigen los procedimientos administrativos en el gobierno colombiano. Esta ley es particularmente relevante para la tesis porque define los lineamientos legales que deben seguirse en la estructuración y mejora de procedimientos en el ámbito de la administración pública, siendo así un soporte legal para propuestas de optimización de procesos dentro de entidades gubernamentales (Congreso de la República, 2011).

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

## 4. Metodología

Para alcanzar el objetivo trazado en el proyecto de optimización de procesos en la Secretaría de Planeación e Infraestructura de la Alcaldía de Matanza, Santander, se ha diseñado una metodología general del proyecto que comprende seis etapas, con los siguientes elementos: evaluación preliminar de la Secretaría de Planeación e Infraestructura, desarrollo del diagnóstico, propuesta del plan de optimización, aplicación de las mejoras avaladas por la administración municipal, desarrollo de indicadores y divulgación de las mejoras finales.

**Figura 7.***Metodología del proyecto***Tabla 2.***Fases de la Metodología del Proyecto*

Fase	Descripción
Análisis preliminar secretaría	<p>Con el objetivo de entender la situación actual de la secretaría de planeación e infraestructura, se lleva a cabo un diagnóstico dividido en:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inspección inicial de la dependencia para entender su operación y antecedentes en la gestión pública territorial. Dicha inspección se realizó por medio de la observación directa junto con la ayuda de ciertos empleados.</li> <li>2. Análisis conceptual, dado que cada proceso y procedimiento implementado tiene conceptos asociados a las variadas actividades que se desarrollan. Este análisis se apoyó con entrevistas a los empleados de la secretaría, con el objetivo de comprender las fundamentaciones de cada procedimiento que se lleva a cabo allí.</li> </ol>
Elaboración del diagnóstico	<p>En esta fase, se revisan documentos como los manuales de procesos y procedimientos, formatos, bases de datos de proyectos, planes de ordenamiento territorial, planes de inversión urbana, planes de desarrollo y leyes pertinentes a los procedimientos, además de las entrevistas con distintos funcionarios de la Secretaría. El diagnóstico en esta etapa tiene como meta la comprensión de cómo se desarrollan los diversos procesos y trámites de intervención que se realizan en la secretaría, así como la normativa relevante para la implementación de los planes de mejora.</p>

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

Formulación plan de mejoramiento	Debido a los problemas identificados en el diagnóstico, se formula un plan de mejora para los diferentes procesos que se llevan a cabo en la secretaría de planeación. Se utiliza la matriz GUT para identificar la urgencia, tendencia y gravedad de los problemas encontrados, lo que permite generar propuestas. Este plan se presentará al alcalde y al jefe de la oficina de planeación e infraestructura, quienes evaluarán la viabilidad de cada una de las propuestas presentadas, teniendo en cuenta los recursos disponibles y las prioridades de la entidad.
Implementación de las mejoras	Una vez aprobadas las propuestas de mejora, se lleva a cabo la ejecución de las actividades con el fin de cumplir con lo establecido en el plan, teniendo en cuenta los recursos disponibles del ente territorial.
Diseño de indicadores	Se procede a diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión para medir de manera objetiva si las medidas de mejora están alineadas con las recomendaciones propuestas.
Socialización de las mejoras	Se llevan a cabo las reuniones necesarias con el alcalde, el secretario de planeación y otros funcionarios involucrados en el proyecto, con el fin de socializar y justificar las actividades que se han implementado, así como los resultados obtenidos tras la implementación de las estrategias de mejora en la dependencia.

## 5. Diagnóstico

El desarrollo del presente proyecto se fundamenta con la realización de un diagnóstico de los procesos que se llevan a cabo en la Secretaría de Planeación e Infraestructura de la Alcaldía del Municipio de Matanza, Santander, con el fin de identificar oportunidades de mejora existentes.

### 5.1. Metodología del Diagnóstico

La metodología empleada tiene como propósito detallar la información necesaria para comprender la situación actual de la Secretaría de Planeación e Infraestructura. Se llevó a cabo una recopilación exhaustiva de datos sobre los procesos que se llevan a cabo en la administración municipal de Matanza, mediante un diagnóstico de la dependencia para identificar las causas de los problemas y dificultades que afectan su desempeño. El objetivo principal es identificar oportunidades de mejora y desarrollar estrategias innovadoras para el mejoramiento de los procesos en esta entidad.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

El diagnóstico se estructuró en diversas etapas, cuyo detalle y descripción se encuentran en la siguiente figura.

### Figura 8.

#### *Metodología del Diagnóstico*



### 5.2. Análisis Preliminar de la Secretaría

Durante las entrevistas realizadas con los diversos funcionarios de la secretaría, se abordaron diversos temas, tales como: la información general de la alcaldía, el funcionamiento de los procedimientos llevados a cabo en la dependencia, la importancia de esta área dentro del ente territorial, así como otras consideraciones relevantes, incluyendo la metodología, el talento humano y la contratación. También se discutieron conceptos fundamentales para una correcta administración y el cumplimiento del Plan de Desarrollo Municipal.

Además de las entrevistas, se llevó a cabo una observación directa para conocer las técnicas utilizadas por el personal, las tareas que realizan, sus funciones y los recursos disponibles. Esta aproximación permitió identificar problemas potenciales y posibles causas que podrían estar afectando el desempeño y el funcionamiento de la dependencia en estudio, mencionados a continuación:

La secretaría de planeación e infraestructura municipal se enfatiza en el cumplimiento del plan básico de ordenamiento territorial; toda la dependencia va enrutada a dicho plan. Tiene como función gestionar, ordenar, dirigir, elaborar y coordinar un plan de acción para el mejoramiento de este.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

La Secretaría está conformada por el Plan de Desarrollo territorial, Sisbén, MIPG, curaduría urbana, infraestructura, supervisión de obras y banco de proyectos de inversión Municipal (BPPIM).

Las funciones asignadas para cada área deben estar regidas por la normatividad establecida en la ley.

Actualmente la secretaría reporta seis funcionarios contratados por prestación de servicios y solo uno por libre nombramiento y remoción.

Dentro de los funcionarios de la dependencia se encuentran tres profesionales y 2 auxiliares administrativos.

La secretaría cuenta con un funcionario de nombramiento oficial.

### **5.3. Revisión Conceptual**

Para brindar un contexto más completo sobre la dependencia, se llevó a cabo una exhaustiva búsqueda de conceptos y fundamentos relacionados directa o indirectamente con cada uno de los procesos que se ejecutan. Esta búsqueda permitió obtener una mayor comprensión del funcionamiento de la Secretaría de Planeación e Infraestructura y de cómo se vincula con otras áreas y actividades dentro de la alcaldía.

Al conocer los conceptos y fundamentos relevantes, se logra una visión más integral de cómo se desarrollan las labores en la dependencia y cómo se enlazan con los objetivos y metas establecidas en el Plan de Desarrollo Municipal. Esta comprensión profunda ha sido fundamental para identificar áreas de mejora y oportunidades de optimización en los procesos involucrados, permitiendo así formular propuestas de mejora con mayor precisión y relevancia.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

### **5.3.1. *Plan de Desarrollo Municipal***

El Plan de Desarrollo Municipal guía las actividades de la administración municipal a lo largo de un período de gobierno. Su contenido incluye al menos el análisis actualizado del municipio, las estrategias a implementar junto con los indicadores y metas establecidas, así como el diagnóstico financiero y el Plan Plurianual de Inversión.

### **5.3.2. *Sistema Presupuestal***

El sistema presupuestal colombiano está compuesto por tres elementos fundamentales: el Plan Financiero (PF), el Plan Operativo Anual de Inversiones (POAI) y el Presupuesto Anual de la Nación correspondiente a la Alcaldía de Matanza, Santander.

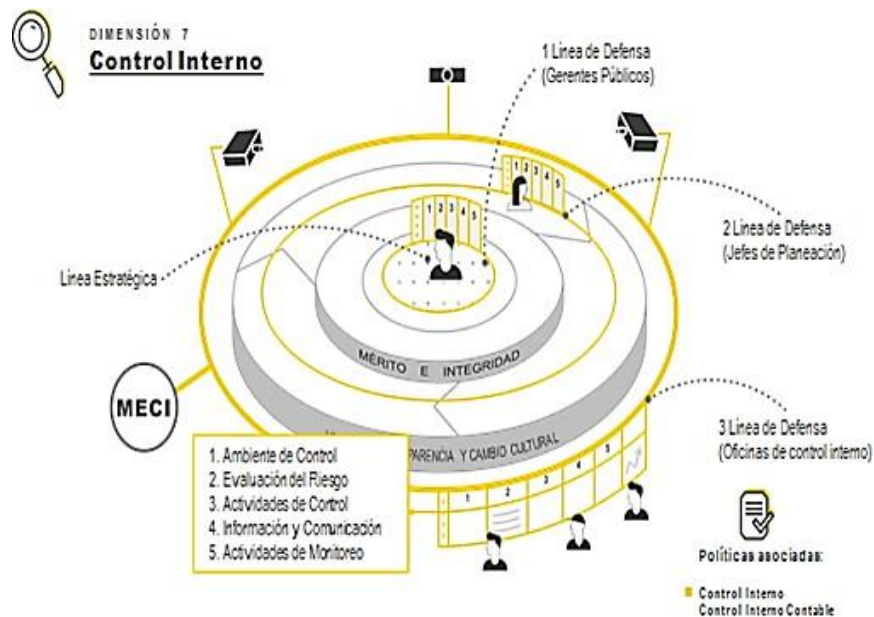
### **5.3.3. *Modelo Estándar de Control Interno (MECI)***

El Modelo Estándar de Control Interno (MECI) establecido para las entidades del Estado ofrece una estructura para supervisar la estrategia, la gestión y la evaluación en dichas entidades. Su propósito es orientarlas hacia el cumplimiento de sus objetivos institucionales y contribuir al logro de los fines esenciales del Estado. Los principios fundamentales del MECI son el autocontrol, la autorregulación y la autogestión (MinCiencias, 2021).

### **Figura 9.**

*Modelo Estándar de Control Interno (MECI)*

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA



Nota. Tomada de Minciencias.gov.co

#### 5.3.4. Metodología General Ajustada (MGA)

Se trata de una herramienta informática que sigue una secuencia lógica para registrar la información más importante derivada del proceso de formulación y estructuración de los proyectos de inversión pública. Su enfoque conceptual se fundamenta en la metodología del Marco Lógico y en los principios de preparación y evaluación económica de proyectos (Departamento Nacional de Planeación, 2016).

#### 5.3.5. Esquema de Ordenamiento Territorial (EOT)

Cuando se menciona "esquemas de ordenamiento territorial", se hace referencia a una definición similar a la del "plan de ordenamiento territorial", pero con una distinción en términos de la cantidad de población, tal como lo establece el artículo 9º literal c de la ley 388 de 1997. Los esquemas de ordenamiento territorial son elaborados y adoptados por las autoridades de municipios con población inferior a los 30.000 habitantes.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

El artículo 17 de la misma ley establece que los "esquemas de ordenamiento territorial" deben incluir, como mínimo, los objetivos, estrategias y políticas a largo y mediano plazo para la ocupación y aprovechamiento del suelo, la división del territorio en suelo urbano y rural, la estructura general del suelo urbano (con especial énfasis en el plan vial y de servicios públicos domiciliarios), la delimitación de zonas de amenazas y riesgos naturales junto con las medidas de protección correspondientes, las áreas de conservación y protección de recursos naturales y ambientales, y las normas urbanísticas requeridas para las acciones de parcelación, urbanización y construcción (Bermúdez Cano, 2015).

### **5.3.6. Sistema Unificado de Inversiones y Finanzas Públicas (SUIFP)**

La plataforma SUIFP, establecida por el Departamento Nacional de Planeación (DNP), permitirá registrar la información esencial necesaria en los proyectos de inversión y brindará apoyo en la gestión de dichos proyectos a lo largo de sus etapas de formulación, presentación, viabilidad y ejecución, incluyendo el seguimiento y evaluación correspondientes. No obstante, la gestión de los proyectos continuará desarrollándose según los procedimientos y regulaciones establecidos para cada fuente de financiación específica (Alcaldía de Matanza, Santander).

### **5.3.7. Proyecto de Inversión Pública**

Son las iniciativas que se refieren a actividades de duración limitada que hacen uso total o parcial de recursos públicos con el propósito de crear, ampliar, mejorar o recuperar la capacidad de producción o provisión de bienes y servicios por parte del Estado. Esto está estipulado en el Artículo 6 del Decreto 1949 de 19 de septiembre de 2012 y el Artículo 5 del Decreto 2844 de 2010 (Alcaldía de Matanza, Santander).

### **5.3.8. Plan Operativo Anual de Inversión**

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

El plan en cuestión establece la distribución de la inversión y los proyectos que serán llevados a cabo, organizados por sectores, organismos, entidades, programas y regiones, con énfasis en los proyectos de mayor prioridad y las vigencias en las que serán ejecutados, incluyendo la especificación de su valor (Alcaldía de Matanza, Santander, s.f.).

### **5.3.9. Banco de Programas y Proyectos de Inversión Municipal (BPPIM)**

Se trata de una plataforma diseñada para el registro y la sistematización de los proyectos de inversión que pueden ser financiados mediante los recursos del Presupuesto Municipal. Estos proyectos, una vez debidamente formulados y evaluados, permiten tomar decisiones de inversión con el objetivo de generar bienes y/o servicios que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida y el bienestar de los habitantes del municipio (Alcaldía de Matanza, Santander, s. f.).

### **5.4. Revisión Documental**

Para obtener una comprensión profunda de los procesos en los que la Secretaría de Planeación e Infraestructura está directamente involucrada, se realizó una revisión minuciosa del manual de procesos de la Entidad. Durante las conversaciones con los funcionarios, se pudo constatar que existe una falta de claridad en cuanto a cuáles son los procesos o que estos no están adecuadamente especificados. Para abordar esta situación, el manual se ha estructurado en siete categorías de procesos: Estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación y seguimiento. Dentro de estos, se desglosan un total de 57 procedimientos, de los cuales 16 están referidos y forman parte de las actividades ejecutadas por la dependencia en estudio.

Cada proceso cuenta con un documento que describe las actividades relacionadas a cada procedimiento. Se evidencia que cada procedimiento contiene 8 ítems, los cuales se dividen en: Objetivo, alcance, normatividad, definiciones, responsable, documentos relacionados, descripción del procedimiento y registros. La última versión del manual fue realizada en

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

Diciembre del año 2021, podría decirse que no es una fuente tan desactualizada pero a medida que pasa el tiempo muchas normatividades van cambiando y es un desacierto no tener un documento de tanta importancia al día, además de que algunos funcionarios afirman que no se utiliza y otros desconocen su existencia.

A continuación, se detalla el estado actual de los procedimientos:

### 5.4.1. *Proceso de Direccionamiento Estratégico*

El documento describe cuatro procedimientos dentro del Proceso de Direccionamiento Estratégico, los cuales corresponden a un proceso estratégico.

**Tabla 3.**

#### *Proceso de Direccionamiento Estratégico*

Procedimiento	Descripción	Hallazgos del Desarrollo
Elaboración del Plan de Desarrollo	Describe la metodología para la elaboración y seguimiento del Plan de Desarrollo de la Alcaldía Municipal de Matanza.	Se inicia con la conformación del equipo de trabajo para la formulación del Plan de Desarrollo y finaliza con la revisión y aprobación del Plan de Desarrollo por parte del Concejo Municipal.
Elaboración, seguimiento y evaluación de planes, programas y proyectos	Realiza un seguimiento a la gestión para las buenas prácticas del seguimiento al Plan de Desarrollo y a la evaluación de políticas públicas del municipio de Matanza.	Se ejecuta bajo la normatividad de la constitución política, ley 152 de 1994, Decreto 111 de 1996. Artículo 8: “El plan Operativo Anual de Inversiones señalará los proyectos de inversión clasificados por sectores, órganos y programas”
Tramites y derechos de petición	Da tramite a las peticiones quejas, reclamos y sugerencias presentadas por la Comunidad, Empleados o Contratistas de la Administración Municipal, Organismos de Control y demás Entidades Públicas del Orden Departamental y Nacional de manera eficaz y eficiente, con el fin de mejorar la satisfacción frente a los servicios prestados por la Alcaldía de Matanza.	Se desarrolla con el ingreso de las PQRSD a través de los canales de atención establecidos por la Administración Municipal, posteriormente se actúa conforme a los términos establecidos por la normatividad legal vigente aplicada al procedimiento para peticiones, quejas, reclamos, sugerencias, solicitudes, denuncias y/o felicitaciones. Las peticiones se dan de manera física por medio de ventanilla o mediante correo electrónico.
Rendición de cuentas	Establece los lineamientos para que la Administración Municipal realice la Rendición Pública de Cuentas a los ciudadanos, de conformidad con el Conpes	Se conforma un grupo líder el cual recopila información y finaliza con la evaluación y monitoreo de la estrategia de Rendición de Cuentas de la Administración Municipal y la toma de acciones pertinentes.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

Procedimiento	Descripción	Hallazgos del Desarrollo
	No. 3654 de 2010 y el Manual Único de Rendición de Cuentas del Departamento Administrativo de la Función Pública y el Departamento Nacional de Planeación.	

*Nota.* Información tomada de los documentos suministrados por la Alcaldía de Matanza, Santander.

#### 5.4.2. *Proceso de Infraestructura, Desarrollo Territorial y Ambiental.*

El documento expone once procedimientos dentro del Proceso de Infraestructura, Desarrollo Territorial y Ambiental, los cuales corresponden a un proceso misional.

#### Tabla 4.

##### *Proceso de Infraestructura, Desarrollo Territorial y Ambiental*

Procedimiento	Descripción	Hallazgos del Desarrollo
Administración del Sisbén	Administra el SISBEN conforme a parámetros legales establecidos por la Dirección Nacional de Planeación y la Presidencia de la República, con el objetivo de registrar las poblaciones vulnerables del Municipio a fin de ser tenidas en cuenta como potenciales beneficiarios de programas sociales.	Se realiza toda la documentación, cargue y descargue en la plataforma municipal y departamental, se diligencia las planillas, se sincroniza con las plataformas, luego de varios días en el sistema aparece sisbenizado, también se realizan solicitudes de retiro y encuestas periódicas para los que no poseen Sisbén.
Cerramiento de lotes	Lleva a cabo y de forma adecuada el cerramiento de lotes en el municipio de Matanza.	Se desarrolla bajo la normatividad de Constitución política Ley 1551 de 2012, Ley 1454 de 2011, Ley 1776 de 2016, "Sobre régimen de tierras." Decreto 1250 de 1970. Decreto 1077 de 2015. "por medio del cual se expide el decreto único reglamentario del sector vivienda, ciudad y territorio."
Estratificación socioeconómica	Coordina todo el proceso de estratificación social mediante un registro a partir de sus características físicas y de su entorno.	Se inicia con la solicitud del usuario; al usuario se le hace entrega del formato que tiene la oficina de planeación para la estratificación, se le dan las indicaciones para diligenciarlo, el costo y los documentos que debe anexar.
Autorización de reformas locativas	Mantiene las edificaciones en condiciones óptimas. Esto teniendo en cuenta factores que influyen en la calidad del servicio como arreglos locativos, pintura y reparaciones.	Se ejecuta bajo la Ley 810 de 2003. Por medio de la cual se modifica la Ley 388 de 1997 en materia de sanciones urbanísticas y algunas actuaciones de los curadores urbanos y se dictan otras disposiciones. También bajo el Decreto 1077 DE 2015. "Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Vivienda, Ciudad y Territorio."
Expedición del certificado de uso del suelo	Regula el uso del suelo en el Municipio de Matanza, vigilando el tipo de funciones y actividades a que debe destinarse cada parte del suelo o que pueden admitirse en las edificaciones y de la regulación de otros factores urbanos inherentes.	Se inicia con la solicitud del usuario y termina con el documento tramitado: al usuario se le hace entrega del formato que tiene la oficina de planeación para el concepto de uso de suelo, se le dan las indicaciones de como diligenciarlo, sus costos y los requisitos que se solicitan.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

Procedimiento	Descripción	Hallazgos del Desarrollo
Evaluación y estudio de proyectos a construir particulares	Hace la evaluación y el estudio de los proyectos a construir particulares, para garantizar el adecuado manejo de la inversión de los ciudadanos.	Se obtiene la recepción de solicitudes, se realiza visitas al lugar donde se solicita la obra, se radica el proyecto en el banco de proyectos y se realizan estudios previos para ver disponibilidad presupuestal y viabilidad de dichos contratos de obra.
Formulación y radicación de proyectos	Registra los proyectos para captación de la información requerida para la planeación y gestión de la inversión pública facilitando de esta manera que las decisiones de inversión obedezcan a criterios de desarrollo y beneficio socioeconómico. Esta información contribuirá al cumplimiento de las labores posteriores de seguimiento y evaluación de los planes, programas y proyectos de inversión que se registren y que son susceptibles de ser financiados con recursos de inversión pública en el municipio.	Organización y puesta en funcionamiento del Banco de Programas y Proyectos municipales para la Planeación y elaboración de sus respectivos presupuestos de inversión; como instrumento de los Programas y Proyectos viables y socioeconómicamente susceptibles de ser financiados con recursos del municipio o que se pretenden ejecutar en el territorio municipal.
Expedición de licencias de construcción	Facilita la ejecución de obras de infraestructura que permitan la construcción de un conjunto de edificaciones acordes con el Esquema de Ordenamiento Territorial.	Se examina que el proyecto arquitectónico y/o urbano que se está presentando cumpla con la normativa vigente en el EOT, Decreto 1469 de 2010 del 30 de abril de 2010 y demás normas que lo rigen.
Solicitud de nomenclatura y demarcación	Asigna a cada predio del Municipio su respectiva Nomenclatura, para el mantenimiento actualizado de las direcciones de las viviendas y establecimientos, sean estos comerciales o industriales que se van asentando en el Municipio de Matanza.	Se expide a la comunidad para los trámites ante las empresas prestadoras de los Servicios Públicos para la instalación.
Solicitud de visitas técnicas por humedades y medianas	Vela por la protección de la propiedad privada y la buena convivencia de los vecinos.	Se desarrolla desde la delegación para la visita técnica hasta la entrega del concepto Técnico.
Alquiler de vehículos y maquinaria	Determina las actividades necesarias para el préstamo de vehículos y maquinaria para la ejecución de obras civiles	Cubre desde la recepción de la solicitud hecha por la comunidad general hasta el mantenimiento de esta.

*Nota.* Información tomada de los documentos suministrados por la Alcaldía de Matanza, Santander

### 5.4.3. *Proceso de Control Interno*

El documento destaca la presencia de un procedimiento específico que abarca el Proceso de Control Interno, el cual es fundamental para la evaluación y seguimiento de las actividades. Este procedimiento está diseñado para garantizar que las operaciones se lleven a cabo de acuerdo con las políticas y regulaciones establecidas, y también para asegurar la eficiencia, efectividad y transparencia en el uso de los recursos públicos. A través del Proceso de Control Interno, la Secretaría de Planeación e Infraestructura busca identificar posibles debilidades o deficiencias en

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

los sistemas y operaciones, y tomar acciones correctivas para mejorar la eficiencia y minimizar riesgos en el desarrollo de sus funciones.

### Tabla 5.

#### *Proceso de Control Interno*

Procedimiento	Descripción	Hallazgos y Observaciones
Auditoría Interna	Establece la metodología para la realización de auditorías internas al sistema de gestión de calidad con el fin de verificar la conformidad con los requisitos de la norma NTCGP 1000:2009, MECI 2014, requisitos legales, reglamentarios, del cliente y de la organización.	Comprende todas las actividades desarrolladas desde la selección o designación del equipo auditor, hasta la elaboración y socialización del informe de auditoría, la realización del acta de cierre y formulación de las acciones correctivas o planes de mejoramiento de los procesos objetivos de la misma.

*Nota.* Información tomada de los documentos suministrados por la Alcaldía de Matanza, Santander

### 5.5. Entrevista

Continuando con el orden establecido en la metodología del diagnóstico, la fase cuatro corresponde a unas entrevistas realizadas al profesional a cargo y jefe de la oficina asesora de planeación (ver Apéndice E); quien es el encargado de la gestión de la infraestructura y urbanismo; su función es planear y coordinar el desarrollo municipal de acuerdo a las normas urbanísticas y lo relacionado con la administración de la maquinaria de obra. Además, se ocupa de la revisión y disposición de licencias urbanísticas con el fin de verificar el cumplimiento de los requerimientos estipulados por la ley.

Se realizó una entrevista individual previamente elaborada, aplicada al personal del área involucrada; la cual tiene como objetivo indagar a profundidad sobre el funcionamiento de la secretaría, de esta forma se busca tener claridad de las funciones y procesos que se realizan en la dependencia. Cada funcionario entrevistado aportó su experiencia y conocimiento para comprender la variedad de conceptos y contenidos relacionados con la administración pública utilizados anteriormente para la revisión conceptual.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

A continuación, se describe el análisis de la entrevista desarrollada.

### **5.5.1. Entrevista al Jefe de la Oficina Asesora de Planeación**

El funcionario hace referencia primeramente a la fuente interna de información, ya que está desactualizada, no es de fácil acceso y tampoco está sistematizada. Adicionalmente el estado del archivo general, este se encuentra sin espacio para almacenar más documentos, lo que genera un desorden visual por toda la oficina. Por otro lado, no existe un manual de procesos y procedimientos propio de la secretaría donde se establezcan claramente los tiempos y pasos para cada uno de ellos; falta documentación y no está acorde con las labores que se desempeñan en el área. La documentación que existe es antigua, no es una fuente confiable y tampoco una guía concreta. Menciona que las principales deficiencias son de organización y estandarización de procesos, ya que hay variedad de documentos extraviados y otro poco que no contienen información valiosa ya que no están actualizados.

A partir de las entrevistas realizadas y el diagnóstico efectuado, se han identificado los procesos y procedimientos que se llevan a cabo con mayor frecuencia en la Secretaría de Planeación e Infraestructura. Durante este análisis, también se ha revisado en detalle los conceptos básicos que rigen la entidad, su estructura organizacional, el organigrama, así como la documentación y las herramientas utilizadas en su funcionamiento. Esta exhaustiva revisión ha permitido contextualizar plenamente con la dinámica de la secretaría y comprender en profundidad cómo se desarrollan sus actividades. El objetivo de esta etapa es adquirir una visión completa de la operatividad de la dependencia, identificando sus principales fortalezas y debilidades en los procesos y procedimientos. De esta manera, se busca obtener una base sólida para proponer estrategias innovadoras que contribuyan a mejorar la eficiencia, la efectividad y la calidad de los servicios prestados por la Secretaría de Planeación e Infraestructura en beneficio

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

del municipio de Matanza, Santander. Con esta información detallada, será posible diseñar soluciones que aborden las problemáticas encontradas y permitan alcanzar los objetivos institucionales de manera más efectiva y eficiente.

### **5.6. Análisis Cuantitativo**

#### ***5.6.1. Evaluación de Condiciones Iniciales***

Con el propósito de enriquecer el diagnóstico de los procesos llevados a cabo por la Secretaría, se lleva a cabo una evaluación de condiciones iniciales siguiendo la metodología propuesta por Ortiz Pimiento, N. y Serrano Gómez, L. en su libro "Mejoramiento de Procesos para Empresas Prestadoras de Servicios" (Serrano Gómez & Ortiz Pimiento, 2013). Esta metodología ofrece mejoras para incrementar la eficiencia operativa de los procesos. La evaluación se realiza a través de un cuestionario estructurado en siete aspectos fundamentales: procesos, servucción, ambiente de trabajo, talento humano, cliente, sistema de información y mejora, comprendiendo un total de 43 preguntas.

El objetivo principal de esta evaluación es analizar la participación de la Secretaría en la gestión gerencial, la planificación municipal, la gestión de infraestructura, así como la gestión jurídica y contractual. Para el análisis, se toma en consideración el nivel de cumplimiento total obtenido en la evaluación. Si el porcentaje de cumplimiento total supera el 70%, se considera suficiente para avanzar a la siguiente fase. Sin embargo, si el nivel de cumplimiento es inferior, es necesario detenerse y examinar en detalle los aspectos que están afectando significativamente los procesos.

Esta evaluación brinda una visión más completa de la situación actual de la Secretaría, permitiendo identificar áreas que requieren mejoras y oportunidades para optimizar la eficiencia de sus operaciones. Al conocer el grado de cumplimiento en cada uno de los aspectos evaluados,

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

se podrán proponer estrategias específicas que contribuyan al mejoramiento integral de los procesos en la entidad. De esta manera, se busca impulsar la excelencia en la gestión y la prestación de servicios de la Secretaría de Planeación e Infraestructura en el municipio de Matanza, Santander.

**Tabla 6.***Evaluación de Condiciones Iniciales*

	<b>Características Por Evaluar</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
	<b>Proceso 71,4%</b>		
<b>1</b>	Existe un enfoque basado en procesos	X	
<b>2</b>	Los procesos de la organización están identificados	X	
<b>3</b>	Los procesos son planeados con base en los lineamientos estratégicos de la organización	X	
<b>4</b>	Los procesos están documentados de manera adecuada	X	
<b>5</b>	Los procesos son ejecutados teniendo en cuenta la programación realizada	X	
<b>6</b>	Existen responsables de medir los procesos	X	
<b>7</b>	Los procesos se controlan		X
	<b>Servucción (Producción de Servicio) 50%</b>		
<b>8</b>	La organización cuenta con los recursos necesarios para prestar los servicios de manera controlada		X
<b>9</b>	Se cuenta con un sistema de servucción con la capacidad requerida de acuerdo a la demanda		X
<b>10</b>	La tecnología utilizada para garantizar un servicio de calidad es la adecuada		X
<b>11</b>	La prestación del servicio se realiza según parámetros planeados y programados con antelación	X	
<b>12</b>	La organización cuenta con planes de contingencia para ampliar su capacidad de servicio y responder a una demanda superior	X	
<b>13</b>	Se cuenta con indicadores para realizar seguimiento y evaluación a la prestación del servicio en pro de mejorar sus operaciones	X	
	<b>Ambiente de trabajo 50%</b>		
<b>14</b>	La organización presenta orden y aseo en sus instalaciones		X
<b>15</b>	Existe un ambiente de trabajo acorde para prestar un buen servicio	X	
<b>16</b>	Se realizan programas de mantenimiento y control de las herramientas, equipos, software, etc., para prestar el servicio		X
<b>17</b>	La planta física, los procesos y los equipos están diseñados para procurar un ambiente seguro para el personal de la organización		X
<b>18</b>	La organización tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, etc.)	X	
<b>19</b>	Existe una clara comprensión de las interacciones entre los seres humanos y los elementos del sistema (ergonomía), buscando optimizar el bienestar del personal y el rendimiento de la institución	X	
	<b>Talento humano 57%</b>		
<b>20</b>	Existe un compromiso con los procesos por parte del personal de la organización	X	
<b>21</b>	Se capacita el personal involucrado en el desarrollo del proceso		X

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

	<b>Características Por Evaluar</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
22	Se cuenta con manuales de funciones y de procedimientos escritos, conocidos y acatados por todo el personal	X	
2 3	El personal reconoce la importancia del enfoque en procesos y el aporte de sus funciones para prestar un buen servicio	X	
2 4	Se realizan programas de inducción y reinducción al personal involucrado en los procesos		X
2 5	Se realizan evaluaciones de desempeño al personal involucrado en cada proceso y se permite mejorar a partir de sus hallazgos		X
2 6	Se cuenta con una base de datos de los funcionarios de la organización	X	
	<b>Usuario 40%</b>		
2 7	Existe un programa de servicio al ciudadano, claramente establecido	X	
2 8	Se resuelven los problemas y quejas de usuarios oportunamente		X
2 9	Se hace seguimiento a los ciudadanos de manera continua		X
3 0	Se aplican instrumentos de medición (solicitudes de mejoramiento) para evaluar el nivel de satisfacción	X	
3 1	Se utilizan diversos mecanismos para mejorar continuamente la satisfacción del usuario		X
	<b>Sistemas de información. 66%</b>		
3 2	Se utilizan herramientas para la recolección, análisis y control de la información en las diferentes áreas	X	
3 3	Cuenta con sistemas de información en toda la cadena de valor, que faciliten la actuación constante del sistema	X	
3 4	El sistema de información de la organización está diseñado para satisfacer los requerimientos de todos los departamentos en forma oportuna y confiable		X
3 5	Los equipos y software con que cuenta la organización hacen que se maneje adecuadamente la información existente	X	
3 6	El personal de la organización está capacitado y maneja de manera adecuada y eficiente los sistemas de información		X
3 7	La información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones	X	
	<b>Mejora 83%</b>		
3 8	Se han fijado objetivos estratégicos conducentes al mejoramiento de procesos y estos son tenidos en cuenta en la realización de las actividades	X	
	Se tienen en cuenta los indicadores clave de la organización para realizar el proceso de mejora	X	

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

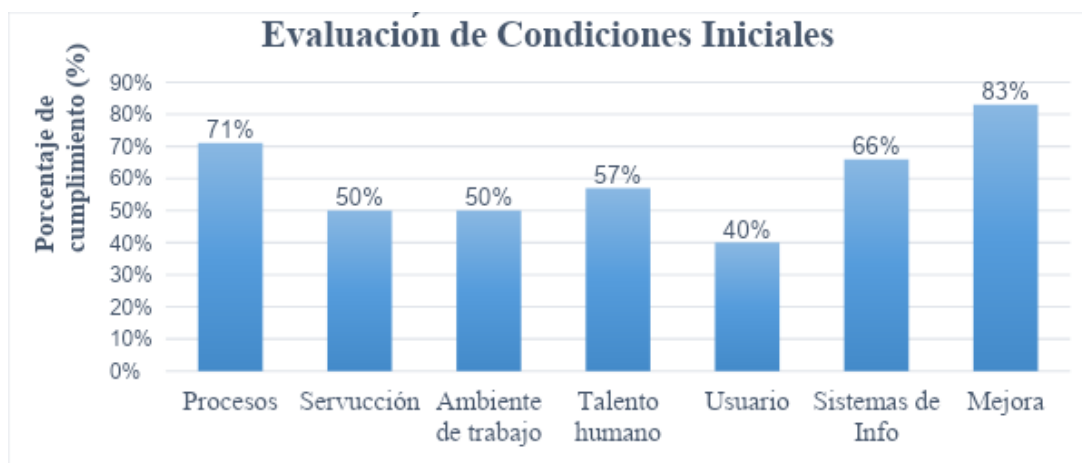
	Características Por Evaluar	SI	NO
39			
40	La organización ha realizado mejoras parciales o eventuales a los procesos	X	
41	Se realiza seguimiento a los procesos de servicio prestados por la organización en pro del mejoramiento de estos	X	
42	La organización cuenta con un plan de acción para el mejoramiento de sus procesos conocidos por todo el personal		X
43	Existe una metodología clara para llevar a cabo el mejoramiento de los procesos de la organización	X	
	<b>Porcentaje del nivel de cumplimiento</b>		<b>60,46%</b>

Para hallar el porcentaje de cumplimiento se tiene en cuenta la cantidad de respuestas positivas que se obtuvo en la evaluación, este valor se divide entre el total de preguntas realizadas; obteniendo así un análisis de las condiciones iniciales. El nivel de cumplimiento total en la aplicación del cuestionario arrojó un 60,46%. El análisis cuantitativo reveló que, con base en los resultados obtenidos, no es viable continuar con las siguientes etapas de la metodología. Sin embargo, gracias a esta evaluación, se pudo obtener un conocimiento más detallado sobre las condiciones iniciales en las que se encuentran los procesos y las problemáticas más destacadas que afectan a la Secretaría de Planeación e Infraestructura. Se evidencia que los aspectos con mayor porcentaje son: Procesos con un 71%, sistemas de información con un 66% y Mejora con un 83%, los demás tuvieron porcentajes un poco menores al 57%; tales como Ambiente de Trabajo y Servucción que obtuvieron un 50%. Los porcentajes de cada aspecto se detallan mejor en la Figura 10, mostrada a continuación.

**Figura 10.**

*Evaluación de condiciones iniciales*

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA



### 5.6.2. Evaluación Independiente del Sistema de Control Interno

Para llevar a cabo la evaluación del sistema de control interno, se utilizó un instrumento diagnóstico que se encuentra disponible en la página de función pública del estado (Ver apéndice F). Esta herramienta tiene como objetivo proporcionar a las entidades una forma integral de evaluar sus sistemas de control interno y obtener información para definir las acciones de mejora necesarias. La evaluación independiente se divide en cinco componentes: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, y Actividades de Monitoreo y Supervisión. Los resultados de cada componente se consolidan en una hoja de análisis y se emiten conclusiones para determinar el estado del control interno en las entidades. La Figura 11 muestra la estructura de diligenciamiento utilizada para este proceso.

#### Figura 11.

##### Estructura de medición del MECI

Columna	Descripción
Componente del MECI asociado	Esta columna define los componentes del MECI.
Lineamiento General por Componente	En esta columna establece el lineamientos general para cada uno de los componentes del MECI
Requerimiento Asociado al Componente	Se muestran una serie de preguntas con 3 opciones de respuesta así: 1. SI 2.NO 3. EN PROCESO

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

Una vez completado el formato de medición del Sistema de Control Interno, se procede a evaluar y analizar los resultados de acuerdo con los criterios establecidos en la Figura 12.

**Figura 12.***Análisis de Resultados*

Clasificación	Observación de control
Mantenimiento de control	Existe requerimiento pero se requieren actividades dirigidas a su mantenimiento dentro del marco de las líneas de defensa
Oportunidad de mejora	Se encuentra en procesos, pero requiere continuar con acciones dirigidas a controlar con dicho aspecto de control
Deficiencia de mejora	No se encuentra el aspecto, por lo cual se deben generar acciones dirigidas a que se cumpla con lo requerido

Según los resultados obtenidos (ver Apéndice F, Hoja 2), se nota que el estado del sistema interno en la alcaldía de Matanza, Santander, muestra un nivel de cumplimiento del 50% en el MECI de la entidad. Se observa que hay áreas que requieren mejoras, como el Ambiente de Control con un 58%, Evaluación de Riesgos con un 45%, Actividades de Control con un 50%, Información y Comunicación con un 57%, y Actividades de Monitoreo y Supervisión con un 40%. Estos resultados indican que es necesario fortalecer todos los componentes del Sistema de Control Interno para asegurar un funcionamiento más efectivo y adecuado en la alcaldía.

**5.6.3. Análisis y Priorización de Problemas**

Basándonos en los problemas identificados en el diagnóstico de los procesos de la Secretaría de Planeación e Infraestructura, se ha decidido utilizar la matriz GUT como una herramienta de apoyo para priorizar y resolver los problemas. Esta matriz nos permite ponderar los problemas de mayor a menor importancia, tomando en cuenta tres criterios: urgencia, gravedad y tendencia.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

La escala utilizada para asignar puntuaciones a cada factor va de uno a cinco, tal como se muestra en la Figura 13. Con esta metodología, se pueden clasificar los problemas según su prioridad y enfocar nuestros esfuerzos en abordar aquellos que presenten una mayor urgencia, gravedad y tendencia negativa.

**Figura 13.**

*Factores de Priorización Matriz GUT*

Puntos	Gravedad	Urgencia	Tendencia
1	Sin gravedad	Puede esperar	No cambiará
2	Poco grave	Poco urgente	Empeorará a LP
3	Grave	Urgente, atención CP	Empeorará a MP
4	Muy serio	Muy urgente	Empeorará a CP
5	Extremadamente grave	Atención inmediata	Empeorará rápidamente

Cada uno de los factores de priorización de la Matriz GUT, cuenta con unos criterios de valoración los cuales poseen una determinada descripción tal como se muestra en la Tabla 7.

**Tabla 7.**

*Criterios de Valoración Matriz GUT*

Puntuación	Clasificación	Descripción
<b>Gravedad</b>		
1	Sin gravedad	Daños leves
2	Poco grave	Daños mínimos
3	Grave	Daños regulares
4	Muy serio	El problema puede causar grandes daños a la empresa
5	Extremadamente grave	Si no se prioriza el daño puede ser irreversible
<b>Urgencia</b>		
1	Puede esperar	No hay prisa en resolver el problema
2	Poco urgente	Son más urgentes que el anterior, pero pueden esperar
3	Urgente, atención CP	Necesitan solución lo antes posible
4	Muy urgente	Cuanto más temprano se solucionen mejor
5	Atención inmediata	Actuar inmediatamente sobre el problema
<b>Tendencia</b>		
1	No cambiará	Nada acontece, incluso el problema puede desaparecer
2	Empeorará a LP	El problema tiende a aumentar lentamente
3	Empeorará a MP	El problema permanece y no se hace nada al respecto
4	Empeorará a CP	El problema está sensible a empeorar
5	Empeorará rápidamente	Se hace imprescindible actuar ahora mismo

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

Una vez calculada la puntuación (ver apéndice F) se clasifican los problemas en orden descendente, tal como se muestra en la figura 14.

**Figura 14.**

*Resultados Matriz GUT*

MATRIZ GUT					
Ranking	Problemas	Gravedad	Urgencia	Tendencia	Puntuación
8	Debido al poco espacio en el archivo la oficina se encuentra desordenada, puesto que no disponen de un archivo apto dentro de la oficina.	Extremadamente Grave	Muy urgente	Empeorara a CP	80
1	La fuente interna de información no es de fácil acceso ni esta sistematizada.	Extremadamente Grave	Atención Inmediata	Empeorara a MP	75
3	No existe un manual de procesos y procedimientos propio de la Secretaría que establezca claramente los tiempos y pasos para cada uno de ellos.	Extremadamente Grave	Atención Inmediata	Empeorara a LP	50
7	No se lleva un control de estado en la correspondencia que llega a la dependencia de planeación.	Muy Serio	Muy urgente	Empeorara a MP	48
4	Algunos de los procesos presentes en el manual de procesos y procedimientos no cuentan con una actualización de sus actividades y poseen errores en su estructura.	Muy Serio	Urgente, atención CP	Empeorara a MP	36
5	La última actualización del manual de procesos y procedimientos fue realizada en el año 2021.	Grave	Muy urgente	Empeorara a LP	24
10	No identifican las deficiencias en la corrección de problemas y tampoco proponen ajustes.	Poco grave	Urgente, atención CP	Empeorara a CP	24
6	No se hace seguimiento de los problemas que afectan el cumplimiento de procesos.	Grave	Muy urgente	Empeorara a LP	24
9	No se encuentran estandarizados los requerimientos que se solicitan para licencias.	Poco grave	Urgente, atención CP	Empeorara a MP	18
2	La secretaría no cuenta con un organigrama donde se especifiquen las diferentes áreas en las que se compone.	Grave	Poco urgente	Empeorara a LP	12

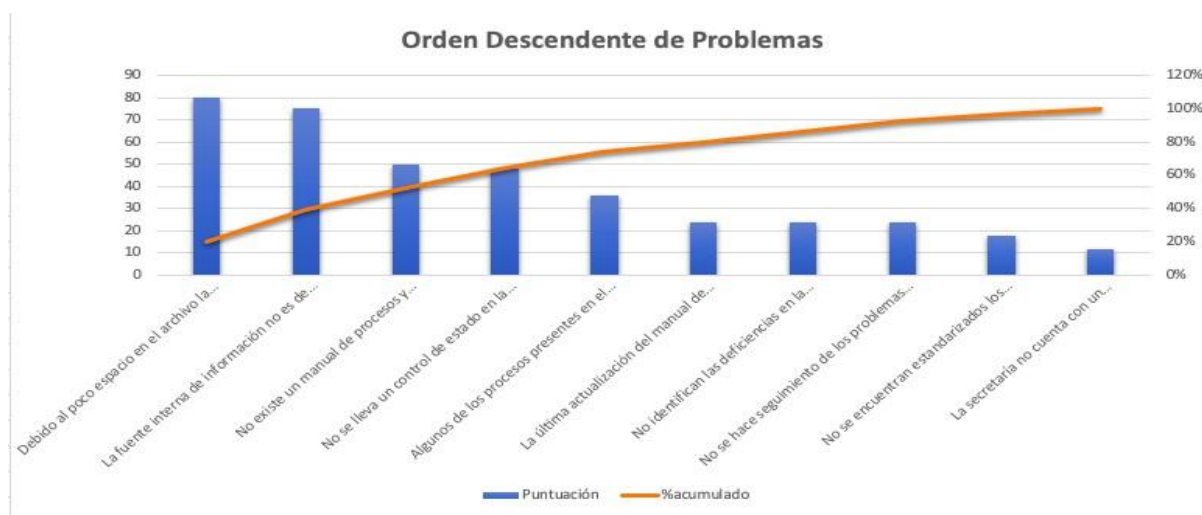
Con base a los resultados obtenidos se hace una socialización con el secretario de la oficina de planeación; quien teniendo en cuenta los puntajes selecciona las problemáticas con mayor urgencia, esto con el fin de estructurar las propuestas de mejora. Después de aplicar la matriz GUT para priorizar los problemas, se considera útil construir un diagrama de Pareto (Figura 15) para visualizar y analizar de manera más efectiva las problemáticas identificadas. Este diagrama nos permitirá clasificar los problemas de mayor a menor según su frecuencia de ocurrencia, lo que nos ayudará a priorizar las dificultades y focalizar nuestros esfuerzos en abordar aquellas que tienen un impacto significativo y ocurren con mayor frecuencia. De esta

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

manera, se podrán tomar decisiones informadas y eficientes en el proceso de mejora y solución de los problemas en la Secretaría de Planeación e Infraestructura.

**Figura 15.**

*Diagrama de Pareto*

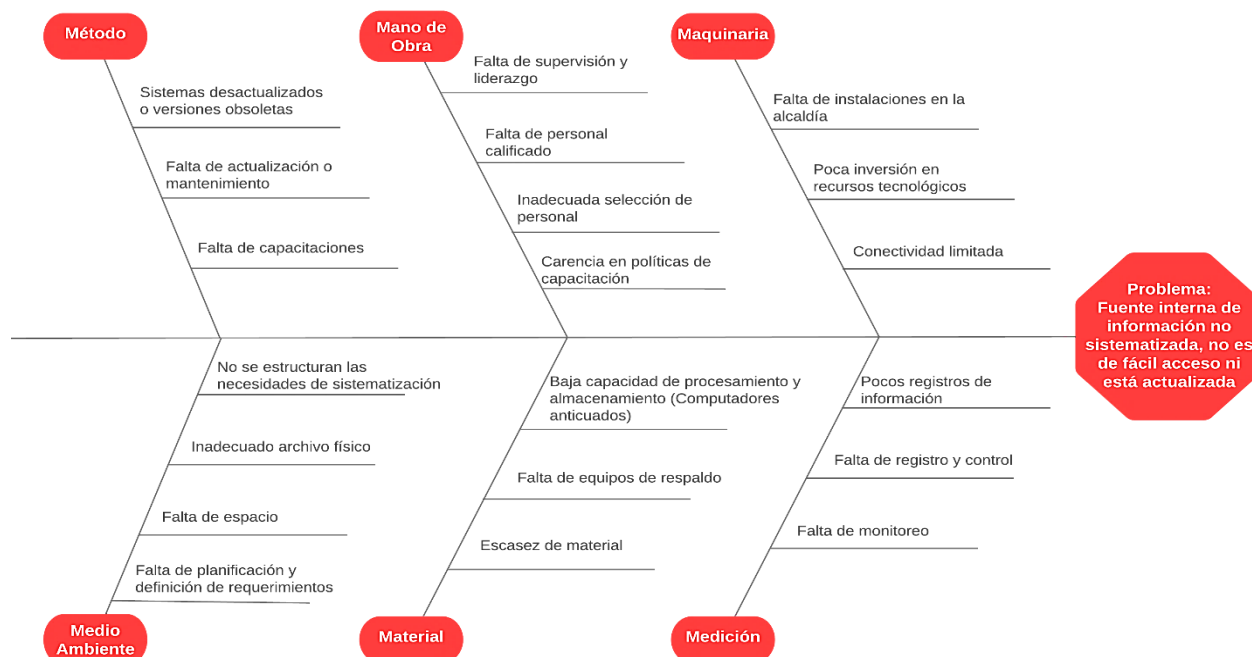


Una vez que se han priorizado las problemáticas de mayor a menor mediante el diagrama de Pareto, se procede a utilizar la herramienta de causa-efecto, también conocida como diagrama de Ishikawa (Figura 16). Esta metodología ayuda a identificar las causas raíz de los problemas al analizar detalladamente los diversos factores que intervienen en el funcionamiento de los procesos. Gracias al diagrama de Ishikawa, se puede visualizar de manera estructurada y sistemática las posibles causas que contribuyen a la ocurrencia de los problemas identificados en la Secretaría de Planeación e Infraestructura, lo que permitirá abordarlos de manera más efectiva y precisa.

**Figura 16.**

*Diagrama de Ishikawa*

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA



El Diagrama de Ishikawa 6M ha permitido identificar una serie de causas raíz y factores que contribuyen al problema de la fuente interna de información no sistematizada en la Secretaría de Planeación e Infraestructura. Estas causas están respaldadas por el diagnóstico inicial, las entrevistas realizadas a los funcionarios y el análisis cuantitativo, lo que brinda una visión integral de las deficiencias en la gestión de la información.

En primer lugar, analizando el Método, los resultados del análisis cuantitativo revelan que el componente de Procesos obtuvo un nivel de cumplimiento del 71%. Esto indica que existen áreas de mejora, pero también señala que se han implementado algunos procesos de manera adecuada. Sin embargo, las entrevistas identificaron problemas relacionados con la desactualización de los sistemas y la falta de monitoreo, lo que afecta la integridad y la disponibilidad de la información.

En cuanto a la Mano de Obra, la categoría de Talento Humano obtuvo un nivel de cumplimiento del 57% en el análisis cuantitativo. Esto sugiere que existen deficiencias en la

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

selección y capacitación del personal, lo que contribuye a la falta de habilidades y competencias necesarias para manejar eficientemente la información. Las entrevistas resaltaron la falta de supervisión y liderazgo como un factor adicional que afecta la gestión de la información.

Por otro lado, la Maquinaria y según el análisis cuantitativo, el componente de Sistema de Información obtuvo un nivel de cumplimiento del 66%. Aunque este porcentaje muestra una implementación parcialmente adecuada, las entrevistas identificaron problemas relacionados con la falta de infraestructura y recursos tecnológicos, lo que limita la eficiencia y la actualización de los sistemas de información.

Evaluando ahora el Medio Ambiente, la categoría de Ambiente de Trabajo obtuvo un nivel de cumplimiento del 50% en el análisis cuantitativo. Esto destaca problemas relacionados con la falta de planificación y definición de requerimientos para la sistematización, así como la carencia de un sistema de archivo adecuado. Las entrevistas también señalaron la falta de espacio físico como un factor que afecta la organización y disponibilidad de la información.

Por su parte para el Material, el análisis cuantitativo muestra que el componente de Material obtuvo un nivel de cumplimiento del 57%. Aunque se han implementado ciertos recursos, las entrevistas identificaron la presencia de computadoras anticuadas y la escasez de equipos de respaldo como factores que afectan la gestión de la información.

Finalmente en términos de Medición, el análisis cuantitativo señaló un nivel de cumplimiento del 60%. La falta de registros y documentación adecuada, junto con la ausencia de un sistema de registro y control adecuado, son factores identificados que afectan la evaluación y el seguimiento de la información.

A grandes rasgos, el Diagrama de Ishikawa 6M proporciona una visión clara y completa de las causas raíz y factores que afectan la gestión de la información en la Secretaría de

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

Planeación e Infraestructura. Tanto el análisis cuantitativo como las entrevistas realizadas respaldan la existencia de deficiencias en los procesos relacionados con los sistemas de información, el personal, la infraestructura tecnológica, el entorno de trabajo, los materiales y la medición de la información. Abordar cada una de estas causas y factores será esencial para implementar soluciones efectivas y mejorar la gestión de la información en la entidad. El análisis proporcionado por el Diagrama de Ishikawa 6M servirá como base para desarrollar un plan de mejora integral y enfocado en resolver las problemáticas identificadas.

### 5.7. Hallazgos del Diagnóstico

Esta fase del diagnóstico busca recopilar las diferentes problemáticas encontradas en las etapas anteriormente presentadas, las cuales influyen negativamente en el correcto funcionamiento de la Secretaría de Planeación del municipio de Matanza. En la Tabla 8 se describe el problema, las causas y el impacto que genera en la entidad.

**Tabla 8.**

#### *Hallazgos del Diagnóstico*

PROBLEMA	CAUSA	IMPACTO
No se ha realizado una estandarización propia que evidencie las áreas de las que se encuentra encargada.	- Falta de supervisión y liderazgo.	- Desorganización en la gestión de las áreas de la Secretaría, lo que dificulta la asignación adecuada de responsabilidades y la coordinación de las actividades.
Falta de definición clara de roles y responsabilidades del personal.	- Desconocimiento y superposición de funciones entre los miembros del equipo, lo que puede generar conflictos y malentendidos.	- Falta de claridad en la asignación de tareas y responsabilidades, lo que puede llevar a una distribución desigual de la carga de trabajo y afectar la eficiencia y efectividad de los procesos.
Carencia de políticas y procedimientos	- Ausencia de guías y protocolos establecidos para la ejecución de	- Dificultades en la estandarización de los procedimientos, lo que puede afectar la consistencia en la calidad de los

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

documentados para el desarrollo de las funciones de la Secretaría.	las tareas, lo que puede dar lugar a interpretaciones diversas y errores en la realización de los procesos.	resultados y aumentar el riesgo de errores y omisiones en la gestión de la información.
La fuente interna de información no está actualizada, no es de fácil acceso, posee variedad de documentos extraviados, otros no contienen información valiosa y tampoco se dispone de un espacio apto para el almacenamiento de la documentación y archivo.	- Sistemas desactualizados.	- Dificultades para acceder a la información requerida de manera oportuna, lo que puede afectar la toma de decisiones basadas en datos actualizados y confiables.
	- Deficiente mantenimiento de los sistemas de información.	- Pérdida de datos y documentos relevantes, lo que puede afectar la integridad y disponibilidad de la información y dificultar la realización de análisis y reportes precisos.
	- Falta de instalaciones adecuadas para el almacenamiento y organización de los documentos.	- Desorden y dificultades en la ubicación y recuperación de la información, lo que puede retrasar los procesos y afectar la eficiencia en la gestión de la Secretaría.
	- Conectividad limitada.	- Dificultades en la comunicación interna y externa, lo que puede retrasar la realización de actividades y afectar la coordinación con otras entidades o dependencias.
Se encuentra operando con variedad de requerimientos que se encuentran en proceso, lo que evidencia una falta de control, y evaluación en los componentes que desglosa el MECI.	- Falta de planificación y definición de requerimientos para la sistematización.	- Ineficiencias y desorganización en la gestión de los requerimientos, lo que puede afectar la priorización de tareas y la asignación adecuada de recursos y esfuerzos.
	- Carencia de un sistema de archivo adecuado.	- Dificultades en la organización y disposición de los documentos y registros, lo que puede afectar la localización y recuperación de la información para el cumplimiento de los requisitos normativos y la toma de decisiones informadas.
	- Falta de registros y documentación adecuada.	- Limitaciones en la evaluación y seguimiento de los procesos, programas o proyectos, lo que puede dificultar la identificación temprana de desviaciones y la implementación de acciones correctivas oportunas.
No se lleva un seguimiento a los problemas que puedan afectar el cumplimiento de sus procesos, programas o proyectos a cargo.	- Falta de monitoreo y supervisión adecuados.	- Riesgo de que los problemas y desafíos identificados no sean abordados de manera oportuna, lo que puede llevar a un aumento de los errores y desviaciones en la ejecución de los proyectos y afectar el logro de los objetivos establecidos.
	- Carencia de un sistema de registro y control adecuado.	- Dificultades en el seguimiento y la trazabilidad de las acciones tomadas, lo que puede dificultar la identificación de las causas subyacentes de los problemas y la implementación de soluciones efectivas y sostenibles.

El impacto de estos problemas en la entidad es significativo y abarca diferentes áreas de la Secretaría de Planeación del municipio de Matanza. La falta de estandarización y definición clara de roles afecta la eficiencia y coordinación del equipo de trabajo. La no actualización y dificultades de acceso a la información limitan la toma de decisiones informadas. La carencia de políticas y procedimientos puede resultar en inconsistencias y errores en la gestión de la información. La desactualización y deficiencias en los sistemas de información pueden afectar la integridad y disponibilidad de los datos.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

Adicionalmente, la falta de instalaciones adecuadas para el archivo y la conectividad limitada generan desorden y dificultades en la recuperación de la información. La carencia de un sistema de archivo adecuado y de registros y documentación adecuada dificultan la organización y evaluación de los procesos. La falta de planificación y definición de requerimientos afecta la priorización y asignación de recursos y esfuerzos. La carencia de un sistema de registro y control adecuado limita la identificación temprana de desviaciones y la implementación de acciones correctivas oportunas. La falta de monitoreo y supervisión adecuados puede aumentar los errores y desviaciones en la ejecución de los proyectos y afectar el logro de los objetivos establecidos.

Para mejorar el funcionamiento de la Secretaría de Planeación de Matanza, se deberán abordar estas problemáticas y sus causas subyacentes. La implementación de acciones correctivas y la fortaleza de los componentes del MECI y del sistema de control interno serán clave para lograr una gestión más efectiva y eficiente. Además, será fundamental la estandarización de procesos y la definición clara de roles y responsabilidades, así como el fortalecimiento de los sistemas de información y la mejora del acceso y disponibilidad de la información relevante. Todo esto contribuirá a una mejora en la toma de decisiones y en el cumplimiento de los objetivos de la Secretaría de Planeación del municipio de Matanza.

### **6. Formulación de las Propuestas del Plan de Mejoramiento**

Basándose en el diagnóstico de los procesos de la entidad, se proponen las siguientes mejoras con el objetivo de potenciar la eficiencia de dichos procesos y elevar los niveles de satisfacción del ciudadano. Estas recomendaciones se integran en un plan global de mejoras.

Estas propuestas están diseñadas para abordar las problemáticas principales identificadas en el análisis de los procesos y se dividen en tres categorías: inversión, mejoramiento de

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

procesos, y medición y control, como se detalla en la Tabla 9. Además, se establece un plazo estimado para la ejecución de cada propuesta.

En este contexto, este proyecto de investigación plantea una intervención directa en la mejora de los procesos en la Secretaría de Planeación de la Alcaldía del Municipio de Matanza, Santander,

**Tabla 9.**

*Propuestas Preliminares de Mejora*

	Propuestas	TIPO			PLAZO		
		Inversión económica	Medición y control	Mejoramiento de procesos	Corto	Mediano	Largo
1	Actualizar o desarrollar manuales de funciones y cargos.			x	x		
2	Implementar manual de procesos y procedimientos documentados que guíen la ejecución de las actividades de la Secretaría.			x	x		
3	Fortalecer y mejorar el Sistema de Gestión Documental existente para asegurar la actualización, organización y accesibilidad de la información			x	x		
4	Establecer un Comité de Priorización de Requerimientos.		x	x	x		
5	Actualizar y mantener los sistemas de información utilizados para asegurar la disponibilidad y confiabilidad de los datos.	x		x		x	
6	Mejora de la Infraestructura Tecnológica y Conectividad	x					x
7	Proporcionar capacitaciones en el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) y buenas prácticas de gestión a todo el personal de la Secretaría.			x	x		
8	Desarrollar e implementar un Sistema de Indicadores de Seguimiento que registre, supervise y evalúe de manera efectiva los problemas identificados.			x	x		

Todas las propuestas definitivas se han diseñado con un enfoque preciso para abordar las problemáticas identificadas en el diagnóstico de los procesos de la Secretaría de Planeación de la Alcaldía del Municipio de Matanza, Santander. Cada una de estas propuestas tiene una relación directa con los problemas identificados y busca mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos involucrados. A continuación, se describe cómo cada propuesta se relaciona con el MECI y cómo contribuye a la solución de las problemáticas:

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

1. Desarrollar manual de funciones y cargos: Esta propuesta busca establecer claridad en los roles y responsabilidades de cada puesto en la Secretaría. Al definir funciones y cargos, se contribuye al cumplimiento del componente de "Talento Humano" del MECI, específicamente en la definición de responsabilidades y la eliminación de superposiciones.

2. Diseñar e implementar un manual de procesos y procedimientos documentados: La implementación de este manual asegura una ejecución uniforme de las actividades y una comprensión clara de los procesos. Esto está en línea con el componente "Procesos" del MECI, enfocándose en la estandarización y mejora de procesos.

3. Fortalecer y mejorar el Sistema de Gestión Documental existente: Esta propuesta se relaciona directamente con el componente de "Sistema de Información" del MECI. El fortalecimiento del sistema de gestión documental garantiza la disponibilidad y accesibilidad de la información de manera confiable.

4. Establecer un Comité de Priorización de Requerimientos: Esta iniciativa se alinea con el componente de "Planificación" del MECI. Un comité de priorización contribuye a la identificación y atención oportuna de requerimientos, mejorando la planificación y la asignación eficiente de recursos.

5. Actualizar y mantener los sistemas de información utilizados: La actualización y mantenimiento de sistemas de información impacta directamente el componente "Sistema de Información" del MECI. La disponibilidad y confiabilidad de los datos son esenciales para la toma de decisiones informadas.

6. Mejora de la Infraestructura Tecnológica y Conectividad: Esta propuesta se relaciona con el componente de "Tecnología de la Información" del MECI. La infraestructura tecnológica mejorada y la conectividad aseguran un ambiente propicio para la gestión de la información.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

7. Proporcionar capacitaciones en el MECI y buenas prácticas de gestión: La capacitación en el MECI es esencial para cumplir con el componente de "Capacitación y Competencias" del mismo. Proporcionar conocimientos sobre el MECI y buenas prácticas contribuye a una mejor implementación de procesos.

8. Desarrollar e implementar un Sistema de Indicadores de Seguimiento: Esta propuesta aborda directamente el componente "Actividades de Monitoreo y Supervisión" del MECI. El sistema de indicadores permite registrar, supervisar y evaluar problemas identificados, asegurando una respuesta efectiva.

Bajo esta premisa, cada una de las propuestas está diseñada para abordar problemáticas específicas, y su relación con los componentes del MECI demuestra su pertinencia para la mejora de los procesos en la Secretaría de Planeación e Infraestructura.

Por otro lado, para elaborar el plan de mejora específico para este proyecto, se procedió a desglosar distintos apéndices conforme al formato proporcionado por la alcaldía. Estos apéndices detallan el proceso a mejorar, las actividades necesarias, el período estimado y el equipo de apoyo requerido por parte de la entidad.

Tras la presentación del plan de mejora propuesto, se llevó a cabo una reunión en la Alcaldía de Matanza con el tutor del proyecto y la oficina asesora de Control Interno. El objetivo fue discutir y compartir las opciones para desarrollar las propuestas planteadas, realizar ajustes pertinentes, evaluar su viabilidad y establecer plazos concretos para su implementación. En dicho encuentro, se proporcionó una explicación detallada del propósito y el fundamento de cada propuesta de mejora, sustentándose en los resultados obtenidos del diagnóstico realizado en la entidad.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

Dado que algunas propuestas tienen un horizonte de ejecución a mediano o largo plazo que excede el período de la práctica empresarial en cuestión, se presentaron alternativas para su desarrollo posterior. Estas alternativas involucran una colaboración directa de diversas oficinas dentro de la entidad. Específicamente, se propone que las tareas de mediano y largo plazo, como la actualización y mantenimiento de los sistemas de información para asegurar la disponibilidad y confiabilidad de los datos, así como la mejora de la infraestructura tecnológica y la conectividad, sean llevadas a cabo bajo la supervisión de las oficinas de recursos humanos, planeación y la oficina asesora de control interno de la entidad.

### **7. Plan de Mejoramiento de Procesos en la Secretaría de Planeación**

El Plan de Mejoramiento de Procesos en la Secretaría de Planeación es una estrategia diseñada para abordar y resolver las problemáticas identificadas en el diagnóstico de la entidad. En este plan, se expondrán de manera detallada las dificultades encontradas en el funcionamiento interno de la Secretaría y se presentarán propuestas de mejora desarrolladas en fases específicas. Cada fase está diseñada para abordar un conjunto de problemas relacionados y proponer soluciones que permitan optimizar la eficiencia y eficacia de los procesos en la entidad. Estas propuestas de mejora surgieron como respuesta a los desafíos identificados, y el objetivo principal es lograr una gestión más eficiente y transparente, mejorando así la calidad de los servicios prestados por la Secretaría de Planeación.

A continuación, se presentan cada una de las propuestas mencionadas, la problemática que se pretende resolver, los objetivos de la mejora, el plan de implementación y los recursos requeridos para llevarla a cabo.

#### **7.1. Actualización o Desarrollo de Manual de Funciones y Cargos**

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

### **7.1.1. Problemática que se Pretende Resolver**

La problemática que se pretende resolver a través de la propuesta definitiva de "Desarrollo de Manual de Funciones y Cargos" radica en la falta de claridad en cuanto a las funciones y responsabilidades de cada puesto en la Secretaría de Planeación e Infraestructura. La ausencia de un documento detallado que describa en detalle las tareas asignadas a cada miembro del equipo ha generado desorganización y superposición de funciones, lo que dificulta una distribución equitativa de la carga de trabajo y puede llevar a conflictos y malentendidos. Además, la carencia de definición clara de roles ha dado lugar a una interpretación diversa de las responsabilidades, lo que se traduce en la ejecución inconsistente de tareas y posibles errores en la realización de los procesos.

La propuesta de desarrollar un manual de funciones y cargos tiene como objetivo abordar esta problemática mediante la creación de un documento que establezca de manera precisa las responsabilidades y actividades asociadas a cada puesto en la Secretaría. Esto permitirá a los miembros del equipo comprender claramente sus roles y responsabilidades, evitando confusiones y superposiciones de tareas. Además, el manual brindará una guía clara para la ejecución de las actividades, lo que contribuirá a la consistencia en la realización de los procesos y reducirá el riesgo de errores. En última instancia, esta solución busca optimizar la organización interna de la Secretaría, mejorar la coordinación entre los miembros del equipo y potenciar la eficiencia en la ejecución de las actividades relacionadas con la planeación e infraestructura.

### **7.1.2. Propuesta**

Como solución al problema se propone crear un manual que detalle las funciones y responsabilidades de cada puesto en la Secretaría. Esto asegurará una comprensión clara de los roles de cada miembro del equipo y reducirá la superposición de tareas.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

### **7.1.3. *Objetivos de la Mejora***

Los objetivos que se buscan alcanzar a través de la propuesta de mejora son los siguientes:

- Proporcionar a los empleados un manual que oriente de manera más eficiente en la ejecución de cada uno de los procesos involucrados.
- Reducir la incidencia de errores y retrasos, lo que resultará en un aumento de la productividad entre los empleados.
- Establecer una secuencia lógica de las actividades esenciales para garantizar el correcto desarrollo de los procesos en la Secretaría de Planeación de la Alcaldía del Municipio de Matanza, Santander.
- Crear una herramienta que simplifique los procesos de integración de nuevos empleados en sus roles, al mismo tiempo que reduce la dependencia excesiva de operarios clave.

### **7.1.4. *Plan de Implementación***

Fase 1: Identificación de Actividades y Evaluación de Procesos. Tras llevar a cabo el diagnóstico inicial, se procederá a identificar y analizar las actividades inherentes a los procesos en la Secretaría de Planeación de la Alcaldía del Municipio de Matanza, Santander. Posteriormente, se establecerá la secuencia en la que se ejecutarán estas actividades, revisando y ajustando los diagramas de flujo creados para cada proceso, incorporando notas específicas y oportunidades de mejora para la gestión de los procesos de la secretaría.

Fase 2: Diseño del Manual de Procedimientos. En el diseño y elaboración del manual de procedimientos, se considerarán todos los elementos involucrados en las actividades relacionadas, con el objetivo de describir de manera completa el paso a paso de cada una de

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

ellas. La participación activa del tutor y de los trabajadores pertinentes resulta fundamental. Los elementos clave abarcan:

- a. **Objetivo:** Definir el propósito o el resultado deseado del procedimiento en cuestión.
- b. **Justificación:** Detallar la relevancia y la necesidad del proceso, así como las posibles consecuencias de su omisión.
- c. **Alcance:** Delimitar el alcance del proceso mediante la identificación de su inicio y final, abarcando todas las etapas intermedias.
- d. **Participantes:** Identificar a las personas, sistemas, procesos o procedimientos involucrados en las actividades descritas en el manual.
- e. **Diagrama:** Presentar visualmente el proceso en su totalidad.

Fase 3: Retroalimentación. En esta etapa, se someterá el manual a la revisión por parte de la dirección de la Secretaría de Planeación de la Alcaldía del Municipio de Matanza, con énfasis en su metodología, estructura y contenido. Se aceptarán y aplicarán los cambios propuestos por la dirección y el tutor del proyecto.

Fase 4: Capacitación del personal. Una vez realizadas las correcciones, se procederá a brindar capacitaciones al personal pertinente. Estas sesiones se llevarán a cabo en jornadas programadas, donde los empleados podrán participar y se aprovechará la ocasión para explicar detalladamente los procedimientos descritos en el manual, según sus respectivas funciones en la entidad.

Fase 5: Seguimiento y Control. Se realizarán ajustes necesarios y se asegurará que las actividades se lleven a cabo según lo establecido. También se atenderán las dudas y consultas derivadas de la interpretación del manual por parte del personal responsable de cada proceso.

### **7.2. Implementación del Manual de Procesos y Procedimientos**

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

### ***7.2.1. Problemática que se Pretende Resolver***

En la secretaría de planeación e infraestructura de la alcaldía del municipio de Matanza, Santander, se ha identificado una problemática en relación con la falta de claridad y estandarización en la ejecución de las actividades. A su vez, la ausencia de aplicación del manual de procesos y procedimientos documentados ha generado confusión en los roles y responsabilidades de los miembros del equipo, así como la realización inconsistente de tareas clave. Esta situación ha dado lugar a superposiciones de funciones, desorganización en la gestión de áreas y dificultades en la asignación adecuada de responsabilidades.

De igual forma, la falta de un enfoque unificado en la ejecución de las actividades también ha llevado a interpretaciones diversas y a la posibilidad de errores en la realización de los procesos. Aunque existen guías y protocolos establecidos para la realización de las tareas, su falta de utilización ha dificultado la uniformidad en la calidad de los resultados obtenidos, lo que a su vez puede aumentar el riesgo de errores y omisiones en la gestión de la información. Además, la carencia en el uso del manual ha generado obstáculos en la inducción de nuevos empleados, lo que ha llevado a una alta dependencia de operarios clave y a la disminución de la eficiencia en la ejecución de los procesos.

Igualmente, la problemática en la falta de estandarización en la ejecución de actividades afecta la eficiencia y efectividad de la secretaría, lo que se refleja en la falta de claridad en la asignación de tareas, la desorganización interna y la dificultad en el cumplimiento de los objetivos establecidos. Por lo tanto, se requiere una solución que aborde estas deficiencias y establezca un marco claro y unificado para la realización de las actividades de la Secretaría.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

Así pues, implementar el manual que describa los procesos y procedimientos de la Secretaría de manera documentada proporcionará una guía estandarizada para la ejecución de actividades, mejorando la consistencia y calidad de los resultados.

### **7.2.2. Propuesta**

Para abordar la problemática identificada, se propone la implementación del manual de procesos y procedimientos documentados, enfocado en guiar la ejecución de las actividades en la secretaría de planeación de la alcaldía del municipio de Matanza, Santander. En este manual se entrega un detallado desglose de las tareas inherentes a cada proceso y establecerá claramente las responsabilidades asociadas a cada cargo. El enfoque primordial es establecer una comunicación efectiva entre los colaboradores, con el fin de detectar tempranamente posibles fallos u omisiones en la gestión. Además, se definirán perfiles de cargos para facilitar futuros procesos de selección de personal, asegurando un ajuste adecuado a las funciones requeridas.

### **7.2.3. Objetivos de la Mejora**

Los objetivos que se pretenden abordar con esta propuesta de mejora son los siguientes:

- Identificar y asignar de manera precisa las actividades pertinentes a cada proceso y cargo, garantizando una distribución equilibrada de las responsabilidades entre los empleados.
- Proporcionar a la Secretaría de Planeación de la Alcaldía del Municipio de Matanza la implementación del manual de procesos de una forma sólida, que abarque las actividades diarias de cada puesto en el área de enfoque.
- Suprimir las sobrecargas laborales, pérdidas de tiempo y ambigüedades en las responsabilidades, asegurando la calidad en la ejecución de los procesos.
- Facilitar la evaluación y supervisión de los procesos involucrados, permitiendo una medición más precisa de los resultados.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

### **7.2.4. Plan de Implementación**

El plan de implementación detallado se compone de las siguientes etapas:

. En esta fase inicial, se analizarán los diferentes roles en la Secretaría de Planeación. Se determinarán las funciones esenciales para cada cargo, incluyendo los requisitos y el perfil necesario para futuros procesos de selección.

Fase 2: Ajuste y Especificación del Manual de Procesos. Basándose en el análisis previo y bajo la supervisión del tutor, se especificarán los procesos y procedimientos más adecuados para cada cargo. De esta forma, se definirán los procesos, procedimientos y responsabilidades de cada cargo, asegurando una presentación clara y comprensible de la información.

Fase 3: Retroalimentación. La guía de implementación del manual será presentada a las directivas de la Secretaría de Planeación para revisión y retroalimentación. Se considerarán los cambios propuestos por la dirección de la entidad y el tutor del proyecto, con el objetivo de lograr una versión final mejorada.

Fase 4: Capacitación del personal. Después de incorporar las correcciones, se llevarán a cabo capacitaciones para el personal involucrado. Estas sesiones permitirán a los empleados familiarizarse con el manual de procesos y comprender las limitaciones específicas para cada cargo.

Fase 5: Seguimiento y Control. En esta etapa, se evaluará la efectividad del manual de procesos implementado y se realizarán ajustes si es necesario. También se supervisará el desempeño de los empleados en concordancia con las responsabilidades establecidas en el manual, asegurando su cumplimiento.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

Esta propuesta se vincula directamente con la necesidad de mejorar los procesos y procedimientos en la secretaría de planeación de la alcaldía del municipio de Matanza, Santander, tal como fue identificado en el diagnóstico efectuado.

### **7.3. Fortalecimiento del Sistema de Gestión Documental**

La problemática central que se busca resolver con la propuesta de fortalecimiento del sistema de gestión documental en la secretaría de planeación de la alcaldía del municipio de Matanza, Santander, radica en la deficiencia en la organización, accesibilidad y actualización de la información interna. A raíz del diagnóstico efectuado, se ha evidenciado que la fuente interna de información presenta dificultades en términos de actualización, almacenamiento y disponibilidad. Además, la falta de un sistema efectivo para gestionar y mantener los documentos esenciales perturba los procesos cotidianos, afectando la toma de decisiones y la eficiencia en la ejecución de tareas.

De acuerdo con esto, las carencias en el sistema actual impiden un acceso oportuno a la información, generando retrasos en la toma de decisiones informadas y la comunicación interna. También, la diversidad de documentos extraviados, la falta de información valiosa y la ausencia de un espacio adecuado para el archivo dificultan la operatividad en la secretaría. Estas problemáticas se traducen en una limitación para cumplir con las exigencias normativas y en la posibilidad de inexactitudes en la gestión de datos clave.

En vista de esto, el fortalecimiento del Sistema de Gestión Documental surge como una solución clave para solventar estas limitaciones y lograr una administración eficiente y segura de la información en la Secretaría. La implementación de esta propuesta contribuirá directamente a solucionar los problemas de actualización, almacenamiento y accesibilidad de la información, mejorando la calidad y confiabilidad de los procesos en la entidad.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

### **7.3.1. Propuesta**

La propuesta consiste en fortalecer el Sistema de Gestión Documental de la Secretaría de Planeación de la Alcaldía del Municipio de Matanza, Santander. Mediante la implementación de un sistema integral, se busca optimizar la organización, accesibilidad y actualización de la información. Esto implica el diseño de un sistema acorde a las necesidades, digitalización de documentos, control de acceso, capacitación al personal y evaluación continua. Con esto, se promueve la confiabilidad de la información, el cumplimiento del MECI y una gestión más eficiente en la entidad. Finalmente, se busca mejorar el sistema de gestión documental existente para asegurar la actualización, organización y accesibilidad de la información. Esto facilitará el acceso a los documentos relevantes y agilizará la toma de decisiones informadas.

### **7.3.2. Objetivos de la Mejora**

Los objetivos que se pretenden abordar con la propuesta de mejora son los siguientes:

- Establecer un sistema de gestión documental eficiente que permita la organización, almacenamiento y acceso rápido a la información relevante para los procesos de la Secretaría.
- Garantizar la actualización constante de los documentos y la eliminación de información obsoleta o duplicada, contribuyendo a la integridad y confiabilidad de los datos.
- Facilitar la búsqueda y recuperación de documentos, agilizando los procesos internos y la toma de decisiones basadas en información actualizada.
- Establecer protocolos de seguridad y control de acceso para garantizar la confidencialidad y privacidad de la información sensible.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

- Proporcionar capacitación al personal en el uso adecuado del sistema de gestión documental, promoviendo su adopción efectiva y maximizando los beneficios de la herramienta.
- Alinear el sistema de gestión documental con los requisitos del Modelo Estándar de Control Interno (MECI), asegurando la adecuada documentación y seguimiento de los procesos.
- Evaluar periódicamente el funcionamiento del sistema de gestión documental y realizar mejoras continuas según las necesidades y la retroalimentación del personal.

### **7.3.3. Plan de Implementación**

El plan de implementación para el fortalecimiento del Sistema de Gestión Documental se desarrollará en cuatro fases estratégicas:

Fase 1: Evaluación y Diagnóstico. Se llevará a cabo una evaluación de la infraestructura y del sistema de gestión documental existente en la Secretaría. Esto permitirá identificar deficiencias, áreas de mejora y necesidades tecnológicas para la optimización del sistema.

Fase 2: Diseño de la herramienta. Durante esta etapa, se elaborará un plan para el perfeccionamiento del sistema de gestión documental. En particular, se procederá a crear una herramienta en formato Excel que estará dirigida a la optimización del monitoreo de los procesos, con un enfoque especial en la gestión de correos electrónicos y correspondencia. El propósito central de esta herramienta será garantizar la respuesta oportuna y eficaz de los asuntos, contribuyendo así a prevenir cualquier eventualidad legal para la Secretaría.

Fase 3: Implementación y Gestión Documental. Una vez finalizado el diseño de la herramienta en formato Excel, se procederá a su implementación con un enfoque centrado en la Gestión Documental. Esta herramienta ha sido concebida para optimizar el seguimiento de los

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

procesos, especialmente en lo que concierne a correos electrónicos y correspondencia. Su desarrollo se ha basado en las directrices normativas que rigen la Gestión Documental, la cual se refiere al conjunto de actividades administrativas y técnicas dirigidas a la planificación, manejo y organización de la documentación en todas sus etapas, desde su creación hasta su destino final. Esta iniciativa está alineada con las disposiciones de la Ley 594 de 2000 "Ley General de Archivos" y las regulaciones emitidas por el Archivo General de la Nación – AGN. Así, se garantiza un sistema eficiente y legalmente sólido que facilita la utilización y conservación adecuada de la documentación producida y recibida por la Secretaría de Planeación de la Alcaldía del Municipio de Matanza, Santander.

Fase 4: Capacitación y Monitoreo. Se llevará a cabo una capacitación integral para el personal, asegurando su comprensión y manejo adecuado de la nueva herramienta. Además, se establecerán mecanismos de monitoreo y seguimiento continuo para identificar oportunidades de mejora y garantizar la efectividad del sistema de gestión documental en el tiempo.

### **7.3.4. Recursos Requeridos**

A continuación, se detallan los recursos requeridos para la ejecución exitosa del proceso de fortalecimiento del Sistema de Gestión Documental:

**Recursos Humanos:** Se necesitará un equipo interdisciplinario compuesto por especialistas en gestión documental, tecnología de la información, y personal de la Secretaría de Planeación. También se requerirá capacitadores para la formación del personal en el uso de la nueva plataforma.

**Recursos Tecnológicos:** Será necesario contar con equipos informáticos adecuados para la implementación y uso del sistema de gestión documental. Además, se requerirá la adquisición o actualización de software y herramientas necesarias para el funcionamiento del sistema.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

Recursos Financieros: Se asignan fondos para la adquisición de la plataforma tecnológica, la capacitación del personal y posibles gastos relacionados con el proceso de implementación.

Recursos de Tiempo: El proceso de fortalecimiento del Sistema de Gestión Documental requerirá tiempo tanto para la evaluación y diagnóstico como para la implementación y capacitación. Se establecerán plazos realistas para cada fase del proyecto.

Recursos de Comunicación: Se implementarán estrategias de comunicación interna para informar y sensibilizar al personal sobre los cambios que se implementarán y los beneficios del nuevo sistema.

Recursos de Soporte Técnico: Se contará con el soporte técnico necesario tanto durante la fase de implementación como después de la puesta en marcha del sistema, para solucionar cualquier problema o dificultad que pueda surgir.

La asignación adecuada y eficiente de estos recursos garantizará la ejecución efectiva del proceso de fortalecimiento del Sistema de Gestión Documental en la Secretaría de Planeación de la Alcaldía del Municipio de Matanza, Santander.

### **7.4. Establecimiento de Comité de Priorización de Requerimientos**

#### ***7.4.1. Problemática que se Pretende Resolver***

La problemática central que se busca abordar con la propuesta del establecimiento de un comité de priorización de requerimientos es la carencia de un enfoque estructurado y unificado para la identificación, evaluación y selección de los requerimientos en la Secretaría de Planeación de la Alcaldía del Municipio de Matanza. El diagnóstico efectuado reveló que la ausencia de un proceso formal de priorización ha llevado a una dispersión de esfuerzos y recursos, así como a la falta de claridad en la asignación de prioridades a las distintas

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

necesidades de la entidad. La falta de un criterio consistente para evaluar y jerarquizar los requerimientos ha generado ineficiencias, redundancias y, en ocasiones, la postergación de aspectos críticos para el funcionamiento de la Secretaría.

Esta problemática se refleja en la falta de alineación entre las decisiones y las metas estratégicas, así como en la posible falta de aprovechamiento de oportunidades importantes para el desarrollo de la entidad. Por tanto, es imperativo implementar un enfoque más estructurado y colaborativo a través de un comité de priorización de requerimientos que permita direccionar los esfuerzos hacia los aspectos más cruciales, optimizar la asignación de recursos y fortalecer la toma de decisiones basada en criterios transparentes y colectivos.

### **7.4.2. Propuesta**

Como solución se propone formar un comité que se encargue de priorizar los requerimientos y necesidades de la Secretaría. Esto asegurará una planificación más efectiva y una distribución adecuada de recursos y esfuerzos.

### **7.4.3. Objetivos de la Mejora**

Los objetivos que se pretenden alcanzar con la propuesta de Establecimiento de un Comité de Priorización de Requerimientos son los siguientes:

- Establecer un proceso formal y estructurado para la identificación, evaluación y selección de los requerimientos de la Secretaría de Planeación, asegurando criterios consistentes.
- Asignar eficientemente recursos al enfocar esfuerzos y presupuestos en requerimientos que tengan mayor impacto en los objetivos estratégicos.
- Tomar decisiones más informadas y basadas en criterios objetivos al seleccionar requerimientos alineados con objetivos estratégicos.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

- Fomentar la participación de diferentes áreas en la identificación y evaluación de requerimientos, generando un enfoque multidisciplinario.

### ***7.4.4. Plan de Implementación***

Fase 1: Diseño y Creación del Comité. En esta etapa, se definirán los roles y responsabilidades de los miembros del comité de priorización de requerimientos. Se seleccionarán representantes de las diferentes áreas involucradas y se establecerán los criterios de selección y evaluación de requerimientos.

Fase 2: Identificación y Registro de Requerimientos. Se establecerá un sistema para la recepción y registro de requerimientos provenientes de distintas áreas de la Secretaría. Cada requerimiento deberá ser acompañado de una descripción detallada y su justificación.

Fase 3: Evaluación y Priorización. El comité evaluará los requerimientos registrados utilizando criterios predefinidos que consideren el impacto, la alineación con los objetivos estratégicos y los recursos requeridos. Se asignará una puntuación a cada requerimiento para su posterior clasificación.

Fase 4: Selección y Planificación. Los requerimientos serán seleccionados con base en la puntuación obtenida y su alineación con los objetivos estratégicos. Se elaborará un plan de implementación detallado para cada requerimiento seleccionado, definiendo responsables, plazos y recursos necesarios.

Fase 5: Seguimiento y Evaluación. Una vez implementados los requerimientos seleccionados, se realizará un seguimiento continuo para evaluar su impacto y efectividad en la mejora de los procesos. Se harán ajustes si es necesario y se revisarán los resultados en función de los objetivos establecidos.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

### **7.5. Actualización y Mantenimiento de Sistemas de Información**

#### **7.5.1. Problemática que se Pretende Resolver**

La problemática que se pretende resolver mediante la propuesta de actualización y mantenimiento de sistemas de información surge como resultado de los hallazgos del diagnóstico realizado en la secretaría de planeación de la alcaldía del municipio de Matanza, Santander. Este diagnóstico reveló una serie de desafíos relacionados con la falta de actualización y mantenimiento adecuado de los sistemas de información utilizados en la entidad.

Uno de los principales hallazgos del diagnóstico es la presencia de sistemas desactualizados en la Secretaría. Esta falta de actualización puede tener un impacto significativo en la calidad de los datos y la disponibilidad de información precisa y oportuna para la toma de decisiones. Además, se identificó un deficiente mantenimiento de estos sistemas, lo que aumenta el riesgo de pérdida de datos y documentos relevantes, lo que a su vez puede afectar la integridad de la información y dificultar la realización de análisis y reportes precisos.

Otro aspecto relevante es la falta de infraestructura tecnológica adecuada, lo que limita la eficiencia y la capacidad de respuesta de los sistemas de información. La carencia de recursos tecnológicos y de un entorno propicio puede restringir la actualización y el funcionamiento óptimo de estos sistemas, lo que a su vez afecta la productividad y eficacia en los procesos de la Secretaría.

En conjunto, estos hallazgos evidencian la necesidad apremiante de abordar la actualización y mantenimiento de los sistemas de información en la Secretaría. La falta de sistemas actualizados y de un mantenimiento efectivo puede generar consecuencias negativas como la disminución de la calidad de la información, la dificultad en la toma de decisiones informadas y la falta de eficiencia en los procesos internos. Por lo tanto, esta propuesta se

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

presenta como una solución clave para enfrentar estos desafíos y mejorar la gestión de la información en la entidad.

### **7.5.2. Propuesta**

Realizar la actualización y mantenimiento de los sistemas de información para garantizar la disponibilidad y confiabilidad de los datos. Esto mejorará la base de información para la toma de decisiones.

### **7.5.3. Objetivos de la Mejora**

Los objetivos que se pretenden abordar con la propuesta de actualización y mantenimiento de sistemas de información son los siguientes:

- Garantizar la actualización continua de los sistemas de información utilizados en la Secretaría de Planeación de la Alcaldía del Municipio de Matanza para mantener la relevancia y precisión de la información en los procesos internos y la toma de decisiones.
- Mejorar el mantenimiento de los sistemas de información mediante la implementación de un plan efectivo que prevenga problemas técnicos, pérdida de datos y asegure su funcionamiento óptimo.
- Optimizar la infraestructura tecnológica existente para garantizar que los sistemas de información cuenten con los recursos necesarios, incluyendo la inversión en hardware y software, y la mejora de la conectividad y capacidad de almacenamiento.
- Incrementar la capacidad de respuesta de los sistemas de información, reduciendo los tiempos de carga y procesamiento de datos, con el fin de agilizar los procesos internos y facilitar el acceso a la información por parte de los empleados de la Secretaría.

Estos objetivos se alinean directamente con la necesidad de abordar las problemáticas identificadas en el diagnóstico y buscan mejorar la calidad, disponibilidad y eficiencia de los

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

sistemas de información utilizados en la Secretaría, contribuyendo así a una gestión más efectiva y un mejor desempeño de los procesos.

### ***7.5.4. Plan de Implementación***

Fase 1: Evaluación de Sistemas de Información. En esta etapa inicial, se llevará a cabo una evaluación de los sistemas de información existentes en la Secretaría. Se identificarán las áreas de mejora y las posibles actualizaciones necesarias para garantizar un funcionamiento óptimo. Esto se basará en los hallazgos del diagnóstico y las especificaciones técnicas requeridas.

Fase 2: Diseño y Planificación del Mantenimiento. Una vez identificadas las áreas de mejora, se procederá a diseñar un plan de mantenimiento adecuado. Esto incluirá la definición de procedimientos regulares para actualizaciones, parches de seguridad y monitoreo constante. Se establecerán también políticas de respaldo de datos para prevenir pérdidas de información críticas.

Fase 3: Implementación de Mejoras y Actualizaciones. En esta fase se llevarán a cabo las actualizaciones y mejoras planificadas para los sistemas de información. Se aplicarán las actualizaciones de software necesarias, se optimizarán los procesos internos y se realizarán pruebas exhaustivas para garantizar el correcto funcionamiento de los sistemas después de las modificaciones.

Fase 4: Capacitación y Sensibilización. Se capacitará al personal de la Secretaría en el uso de los sistemas de información actualizados y en los procedimientos de mantenimiento preventivo. Se proporcionará una guía clara sobre cómo reportar problemas o inconvenientes, y se sensibiliza sobre la importancia de mantener los sistemas actualizados y funcionales.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

Fase 5: Seguimiento y Monitoreo Continuo. Una vez implementadas las mejoras y actualizaciones, se llevará a cabo un seguimiento constante para asegurar que los sistemas funcionen según lo previsto. Se realizan revisiones periódicas para identificar posibles problemas y se realizan ajustes según sea necesario. Además, se establecerán indicadores clave de rendimiento para medir la eficacia y eficiencia de los sistemas de información.

La ejecución de este plan de implementación permitirá una mejora sustancial en la actualización y mantenimiento de los sistemas de información en la Secretaría de Planeación de la Alcaldía del Municipio de Matanza, asegurando un funcionamiento confiable y optimizado.

### **7.6. Mejora de Infraestructura Tecnológica y Conectividad**

#### ***7.6.1. Problemática que se Pretende Resolver***

La mejora propuesta busca enfrentar los desafíos fundamentales identificados en el diagnóstico realizado en la secretaría de planeación de la alcaldía del municipio de Matanza. Una cuestión crítica que surge es la insuficiente infraestructura tecnológica y la conectividad limitada que dificultan el flujo eficiente de información y la realización de tareas esenciales. La revisión diagnóstica pone de manifiesto que los sistemas tecnológicos actuales están obsoletos y presentan problemas de rendimiento y capacidad, lo que impacta negativamente en la productividad y en la calidad general de las operaciones de la Secretaría.

Además, se constata que la carencia de recursos tecnológicos modernos y una red de conectividad sólida dificultan el acceso a datos cruciales y la colaboración efectiva entre los miembros del equipo. Esta problemática se evidencia en retrasos en la ejecución de tareas y en la falta de agilidad en la toma de decisiones. Por lo anterior, la ausencia de una infraestructura tecnológica adecuada y una conectividad confiable representan obstáculos clave para el funcionamiento óptimo de la secretaría. Por lo cual, la propuesta de mejora busca superar estas

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

deficiencias, fortaleciendo la infraestructura tecnológica y mejorando la conectividad, con el objetivo de optimizar la eficiencia y la calidad de los procesos de la entidad.

### **7.6.2. Propuesta**

La propuesta consiste en realizar una inversión significativa en la mejora integral de la infraestructura tecnológica y la conectividad en la secretaría de planeación de la alcaldía del Municipio de Matanza. Mediante esta inversión, se busca garantizar un acceso fluido y confiable a los sistemas y la información crítica, lo que a su vez permitirá una optimización sustancial de la comunicación tanto interna como externa. Esta iniciativa se alinea con el objetivo de potenciar la eficiencia operativa y la calidad en la gestión de la secretaría, superando las limitaciones tecnológicas actuales y promoviendo una mayor agilidad en la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos establecidos.

### **7.6.3. Objetivos de la Mejora**

Los objetivos que se pretenden abordar con la propuesta de mejora de la infraestructura tecnológica y conectividad son los siguientes:

- Fortalecer la infraestructura tecnológica para garantizar la disponibilidad y el rendimiento óptimo de los sistemas informáticos utilizados en la Secretaría.
- Mejorar la conectividad interna y externa para agilizar la transferencia de información y la comunicación entre los diferentes niveles de la entidad.
- Incrementar la seguridad de los datos y la información a través de la implementación de medidas y protocolos robustos.
- Facilitar la adaptación y adopción de nuevas tecnologías y herramientas que respalden la modernización de los procesos de la Secretaría.

### **7.6.4. Plan de Implementación**

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

Fase 1: Evaluación Integral de Infraestructura y Conectividad. En esta etapa inicial, se realizará una evaluación completa de la infraestructura tecnológica y la conectividad en la Secretaría de Planeación de la Alcaldía del Municipio de Matanza. Se llevará a cabo un análisis detallado de la red de comunicaciones, los equipos informáticos y el acceso a Internet. Esta evaluación permitirá identificar las áreas específicas que requieren mejoras y establecer una base sólida para el diseño de la estrategia de mejora.

Fase 2: Diseño y Planificación de Mejoras. Una vez completada la evaluación, se procederá al diseño de un plan detallado para mejorar la infraestructura tecnológica y la conectividad. Esto incluirá la identificación de equipos y dispositivos necesarios, así como la planificación de la actualización de software y sistemas de seguridad. Además, se determinará la estrategia para mejorar la velocidad y estabilidad de la conexión a Internet. Esta fase asegurará que todas las acciones estén alineadas con los objetivos de mejorar la eficiencia y la accesibilidad de la información.

Fase 3: Implementación de Mejoras. En esta fase, se llevará a cabo la implementación concreta de las mejoras planificadas. Esto puede incluir la adquisición e instalación de nuevos equipos, la actualización de software, la configuración de sistemas de seguridad avanzados y la mejora de la infraestructura de red. Todas estas acciones se realizarán siguiendo un cronograma establecido para minimizar las interrupciones en el trabajo diario de la Secretaría.

Fase 4: Pruebas y Ajustes. Una vez implementadas las mejoras, se realizarán pruebas exhaustivas para asegurar que los sistemas funcionan correctamente y que la conectividad es estable y eficiente. Cualquier problema identificado durante las pruebas será abordado y ajustado de manera oportuna. Se llevará a cabo un proceso de monitoreo continuo para garantizar el rendimiento a largo plazo y realizar ajustes según sea necesario.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

Este plan de implementación tiene como objetivo fortalecer la infraestructura tecnológica y la conectividad en la Secretaría de Planeación de la Alcaldía del Municipio de Matanza. A través de estas mejoras, se busca optimizar la comunicación interna y externa, así como asegurar un acceso fluido a los sistemas y la información, contribuyendo así a la eficiencia y calidad de los procesos en la entidad.

### **7.7. Capacitación en MECI y Buenas Prácticas**

#### ***7.7.1. Problemática que se Pretende Resolver***

La problemática a resolver se relaciona con la insuficiente comprensión y conocimiento del Modelo Estándar de Control Interno (MECI) y de las buenas prácticas de gestión dentro de la Secretaría de Planeación de la Alcaldía del Municipio de Matanza. Esta deficiencia incide negativamente en la eficacia y eficiencia de los procedimientos internos, limita la toma de decisiones informadas y dificulta la adaptación a los estándares y cambios normativos. Además, puede contribuir a una supervisión inadecuada de los problemas identificados y a una evaluación y control poco efectivos de los procesos.

El diagnóstico realizado pone en evidencia la carencia de conocimiento y formación en el MECI y en las buenas prácticas de gestión como un obstáculo que afecta la capacidad de la Secretaría para optimizar sus operaciones y asegurar la calidad y transparencia en sus actividades. Por lo tanto, resulta crucial abordar esta problemática para fortalecer las competencias y entendimiento de los empleados en estos aspectos fundamentales.

#### ***7.7.2. Propuesta***

Como solución al problema, se propone proporcionar capacitaciones en el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) y buenas prácticas de gestión a todo el personal de la Secretaría. Esto fortalecerá la implementación del MECI y la eficiencia en la gestión.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

### **7.7.3. *Objetivos de la Mejora***

Los objetivos de la mejora propuesta son:

- Familiarizar al personal de la Secretaría de Planeación de la Alcaldía del Municipio de Matanza con los conceptos, principios y directrices del Modelo Estándar de Control Interno (MECI).
- Dotar a los empleados de las herramientas y conocimientos necesarios para aplicar las buenas prácticas de gestión en sus funciones diarias.
- Impulsar la toma de decisiones informadas y basadas en datos, contribuyendo así a la eficacia y eficiencia en la gestión de la Secretaría.
- Fortalecer la cultura de control interno y de mejora continua en la organización, promoviendo una mentalidad proactiva hacia la optimización de los procesos y la calidad en la ejecución de tareas.

### **7.7.4. *Plan de Implementación***

El plan de implementación para la capacitación en el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) y buenas prácticas de gestión se ha diseñado considerando las siguientes fases, que se ejecutarán en el futuro:

Fase 1: Indagación de Conocimientos y Necesidades. En esta etapa inicial, se llevará a cabo una evaluación de las competencias existentes dentro del personal de la Secretaría de Planeación. Se identificarán las fortalezas y debilidades en términos de conocimiento sobre el MECI y buenas prácticas de gestión. Para esto, se utilizará una encuesta como herramienta de recolección de información, que se aplicará a los 5 administrativos de la secretaría. Los datos recopilados permitirán determinar las necesidades específicas de capacitación de cada empleado, lo que sentará las bases para el diseño del plan de formación personalizado.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

Fase 2: Diseño del Plan de Capacitación. Una vez completada la indagación, se procederá al diseño del plan de capacitación personalizado. Se desarrollarán módulos de formación específicos sobre el MECI y buenas prácticas, teniendo en cuenta las necesidades individuales de cada empleado. Se establecerán objetivos de aprendizaje claros y se seleccionarán los métodos de capacitación más adecuados para abordar las áreas de mejora identificadas. El diseño del plan de capacitación se realizará de manera flexible, considerando las agendas de trabajo para minimizar las interrupciones en las operaciones diarias.

Fase 3: Implementación del Plan de Capacitación. En esta fase, se llevarán a cabo las sesiones de capacitación planificadas de acuerdo con el diseño previo. Los colaboradores participarán activamente en cursos diseñados para mejorar su comprensión y aplicación del MECI y las buenas prácticas de gestión. Se proporcionarán recursos de aprendizaje adecuados, se fomentará la interacción y se promoverá la participación activa de los empleados.

Fase 4: Evaluación y Seguimiento. Una vez completada la capacitación, se llevará a cabo una evaluación para medir el impacto y la efectividad de la formación. Los resultados obtenidos se utilizarán para identificar áreas adicionales de mejora y, si fuera necesario, para realizar ajustes en el programa de capacitación. El seguimiento continuo asegurará que las competencias adquiridas se apliquen efectivamente en la práctica, contribuyendo así a la mejora de los procesos y la toma de decisiones informadas en la Secretaría de Planeación de la Alcaldía del Municipio de Matanza.

### **7.8. Desarrollo e Implementación de Sistema de Indicadores de Seguimiento**

#### ***7.8.1. Problemática que se Pretende Resolver***

La problemática que se pretende resolver con la propuesta de desarrollo e implementación de un sistema de indicadores de seguimiento, radica en la falta de un mecanismo

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

efectivo para monitorear y evaluar el progreso de las diversas mejoras propuestas en la secretaría de planeación de la alcaldía del municipio de Matanza. El diagnóstico ha evidenciado la existencia de problemas en distintos aspectos, como la gestión documental, la infraestructura tecnológica, la capacitación del personal y la eficiencia en los procesos.

Ante esta situación, resulta esencial contar con un sistema integral de indicadores que permita medir y controlar el avance de las mejoras implementadas en cada una de las áreas. La falta de un seguimiento sistemático puede llevar a la falta de visibilidad sobre el impacto real de las intervenciones realizadas y dificultar la toma de decisiones informadas. Por lo tanto, el desarrollo de un sistema de indicadores robusto se erige como una herramienta clave para evaluar el progreso, identificar posibles desviaciones y ajustar las estrategias en tiempo real, asegurando así el éxito y la eficacia de las propuestas planteadas en toda la Secretaría.

### **7.8.2. Propuesta**

La propuesta busca establecer un sistema de indicadores de seguimiento que registre, supervise y evalúe con eficacia los problemas identificados. Esta herramienta permitirá detectar desviaciones de manera temprana y responder de forma ágil, asegurando la correcta implementación y el alcance de las mejoras planteadas en la secretaría de planeación de la alcaldía del municipio de Matanza, fortaleciendo así la capacidad de control y evaluación de todas las demás propuestas.

### **7.8.3. Objetivos de la Mejora**

Los objetivos de esta mejora son:

- Establecer indicadores precisos y medibles que permitan monitorear el progreso y el cumplimiento de las acciones de mejora propuestas en cada área de la Secretaría.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

- Facilitar la identificación temprana de desviaciones y problemas, lo que posibilitará una respuesta rápida y efectiva para mitigar impactos negativos.
- Proporcionar una visión integral del estado de los procesos y las áreas de la Secretaría, permitiendo tomar decisiones informadas y oportunas.
- Promover la cultura de mejora continua al contar con información actualizada y accesible que respalde la toma de decisiones estratégicas y operativas.

### **7.8.4. Plan de Implementación**

Fase 1: Definición de Indicadores y Metodología. En esta etapa, se identificarán los indicadores clave para cada proceso y área de la Secretaría en función de los objetivos planteados. Se establecerán las fuentes de datos, frecuencia de medición y métodos de cálculo.

Fase 2: Capacitación y Sensibilización. Se capacitará a todo el personal de la Secretaría en el uso adecuado de los indicadores y en la interpretación de estos. Se buscará generar conciencia sobre la importancia de la gestión basada en indicadores y su impacto en la mejora continua.

Fase 3: Implementación y Monitoreo Continuo. Los indicadores definidos se implementarán gradualmente en todas las áreas de la Secretaría. Se realizará un monitoreo constante de los indicadores y se analizarán los resultados obtenidos. Se realizarán ajustes y mejoras en función de la retroalimentación recibida.

Fase 4: Evaluación y Mejora. Luego de un periodo de implementación, se realizará una evaluación de la efectividad del sistema de indicadores. Se analizarán los resultados obtenidos y se identificarán oportunidades de mejora en el proceso de seguimiento y en los propios indicadores.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

Este plan de implementación permitirá establecer un Sistema de Indicadores de Seguimiento sólido y efectivo en la Secretaría, fomentando una toma de decisiones informada y una gestión enfocada en la mejora constante.

### **8. Implementación de las Propuestas del Plan de Mejoramiento**

#### **8.1. Actualización o Desarrollo de Manual de Funciones y Cargos**

En el marco del proceso de mejora en la Secretaría de Planeación de la Alcaldía del Municipio de Matanza, se propone la implementación de una estrategia integral para la actualización y desarrollo de los manuales de funciones y competencias de los cargos administrativos. Con el objetivo de garantizar una gestión eficiente y alineada con los principios del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), se desarrolló un plan de implementación estructurado en diversas fases. A continuación, se describen detalladamente las etapas que componen este plan y las acciones realizadas en cada una de ellas para asegurar la optimización de los procesos internos y la eficacia en la ejecución de las tareas asignadas a cada cargo, contribuyendo así al logro de los objetivos estratégicos de la entidad.

##### ***8.1.1. Fase 1: Identificación de Actividades y Evaluación de Procesos***

En esta primera etapa del proceso de mejora, se llevó a cabo una revisión y análisis de los roles y responsabilidades de los distintos cargos administrativos en la Secretaría de Planeación de la Alcaldía del Municipio de Matanza. Para ello, se realizaron entrevistas y consultas con los titulares de los cargos, así como con sus supervisores directos, a fin de obtener una visión completa y detallada de las funciones que desempeñan en su día a día. También se tomó en consideración la normativa vigente, incluyendo el Modelo Integrado de Planeación y Gestión

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

(MIPG), para asegurar la coherencia y alineación de las funciones con los objetivos institucionales.

Se procedió a la definición precisa de cada cargo, estableciendo su título, propósito principal, descripción de funciones generales y específicas, contribuciones individuales al equipo y conocimientos básicos requeridos. Además, se identificaron los requisitos mínimos, como nivel de educación, experiencia laboral y habilidades técnicas y blandas. Esta fase también involucró la revisión de las competencias esenciales para cada cargo, considerando tanto las habilidades técnicas como las habilidades interpersonales necesarias para un desempeño exitoso.

En concordancia con el MIPG, se enfocó en la necesidad de contar con un equipo de trabajo debidamente capacitado y con roles claramente definidos para garantizar la eficacia y eficiencia de la entidad. De esta manera, se sentaron las bases para una estructura organizativa sólida y adaptable a los cambios, además de fomentar una cultura de trabajo basada en la responsabilidad y el compromiso de los miembros del equipo administrativo. La fase culminó con la validación de las definiciones de cargos por parte de la dirección de la Secretaría y la preparación para la siguiente etapa de diseño del manual de funciones y competencias.

### ***8.1.2. Fase 2: Diseño del Manual de Procedimientos***

Con base en la información recopilada previamente, se procedió al desarrollo individualizado de manuales de funciones y competencias para cada uno de los 5 administrativos (ver Apéndice K). Estos manuales incluyen elementos esenciales como la identificación de cada cargo, su propósito principal, descripción de funciones generales y específicas, contribuciones individuales a los procesos, conocimientos básicos necesarios y requisitos para cada puesto. Todo esto se realizó con el objetivo de asegurar una comprensión clara y completa de las funciones requeridas por cada uno de los cargos. Además, se consideraron las directrices del


## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) para garantizar la alineación con los objetivos estratégicos de la entidad.

A su vez, esta fase de diseño detallado y personalizado permitió crear manuales de funciones y competencias específicos para cada uno de los 5 administrativos, teniendo en cuenta que dentro de los cargos de planta solo se encuentra el cargo de asesor de planeación o secretario de planeación, los 4 cargos restantes de la oficina de planeación se trabajan por orden de prestación de servicio (OPS). Sin embargo, se dejan dentro del manual de funciones y competencias dichos cargos, asegurando que las responsabilidades y expectativas estuvieran claramente definidas y alineadas con los objetivos de la Secretaría de Planeación de la Alcaldía del Municipio de Matanza. El manual de funciones y competencias para los cargos se encuentran en el Apéndice K.

### Figura 17.

*Diseño de la Plantilla para Manual de Funciones y Competencias*

 Alcaldía de Matanza	MUNICIPIO DE MATANZA		CÓDIGO: XX XXX
	MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS		VERSIÓN: 01

I. IDENTIFICACIÓN			
DENOMINACIÓN:	NIVEL:		
CÓDIGO	GRADO:		
N° CARGOS	DEPENDENCIA:	SECRETARÍA DE PLANEACIÓN	
JEFE INMEDIATO			
II. PROPÓSITO PRINCIPAL			
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES GENERALES Y ESPECÍFICAS			
IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)			
V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS ESENCIALES			
VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA			

### 8.1.3. Fase 3: Retroalimentación

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

Una vez elaborados los manuales de funciones y competencias, se presentaron a la dirección de la Secretaría de Planeación para su revisión y retroalimentación. Se consideraron los comentarios y ajustes sugeridos por la dirección y se realizaron modificaciones pertinentes para asegurar que los manuales fueran claros, completos y alineados con los objetivos estratégicos de la entidad. Dentro de las recomendaciones se tomó en cuenta la idea de ajustar los manuales de funciones y competencia con el formato de manuales antiguos pero ajustado a la normativa.

### ***8.1.4. Fase 4: Capacitación del Personal***

Después de realizar las correcciones necesarias, se llevaron a cabo sesiones de capacitación con el personal involucrado en cada cargo. Estas capacitaciones explicaron en detalle los contenidos de los manuales, así como las competencias requeridas para cada puesto. Se aseguró que cada empleado comprendiera sus responsabilidades y estuviera preparado para llevar a cabo sus tareas de manera eficiente.

### ***8.1.5. Fase 5: Seguimiento y Control***

Una vez implementados los manuales, se estableció un sistema de seguimiento y control para evaluar su efectividad en el desempeño de las funciones. Se propuso la realización de revisiones periódicas de al menos 6 meses para verificar la adecuada aplicación de los manuales en la práctica y de acuerdo con ello, tomar medidas correctivas si se identifican desviaciones. Además, se incluyeron mecanismos para que los colaboradores pudieran plantear dudas o sugerencias relacionadas con las funciones y competencias establecidas en los manuales.

La implementación de esta propuesta se realizó en concordancia con las directrices establecidas en el MECI (Modelo Estándar de Control Interno) para asegurar la eficiencia y calidad en la gestión de funciones y competencias en la Secretaría de Planeación de la Alcaldía del Municipio de Matanza.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

### **8.2. Implementación de Manual de Procesos y Procedimientos**

La implementación del manual de procesos y procedimientos en la Secretaría de Planeación, que fue establecido mediante Decreto en el año 2021, se abordó a través de un plan detallado que ha sido llevado a cabo con éxito. Esta iniciativa surgió en respuesta a la necesidad de mejorar la agilización de los procesos y procedimientos en la entidad, dado que, a pesar de su existencia, no se evidenciaba un impacto significativo en la optimización de las operaciones internas.

#### **8.2.1. Fase 1: Planificación y Análisis de Cargos**

En la Fase 1 del plan, se dio inicio con un análisis de los distintos cargos presentes en la Secretaría de Planeación. Este análisis se llevó a cabo con el objetivo de identificar las funciones esenciales asociadas a cada puesto y definir los requisitos y perfiles necesarios para futuras contrataciones y procesos de selección. La normativa establecida por el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) sirvió de guía en la definición de estos perfiles, garantizando así que cada cargo se alinee adecuadamente con los objetivos estratégicos de la entidad.

#### **8.2.2. Fase 2: Ajuste y Especificación del Manual de Procesos**

En la Fase 2 del proceso, se procedió al ajuste y la especificación del manual de procesos y procedimientos existente. En colaboración con el tutor del proyecto, se examinaron cuidadosamente los procesos y procedimientos preestablecidos y se incluyeron elementos esenciales. Estos elementos abarcan desde la identificación y propósito principal de cada proceso, hasta la descripción de funciones generales y específicas, contribuciones individuales, conocimientos básicos y requisitos necesarios para cada puesto. Esto garantiza una comprensión clara de las funciones requeridas, lo que a su vez facilitó la ejecución efectiva de las tareas y la coordinación entre los miembros del equipo.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

De acuerdo con este ajuste, se especificaron los procesos directamente asociados a la Secretaría de Planeación en la guía de procedimiento de la secretaría de planeación. En el Apéndice L se muestra la guía completa.

### Figura 18.

#### *Diseño Guía de Procedimientos de la Secretaría de Planeación*

Proceso	Tipo de Proceso	Procedimiento	Nombre Estructura de los procedimientos
Direccionamiento Estratégico	Estratégico	Elaboración del Plan de Desarrollo	PROCEDIMIENTO ELABORACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO
		Elaboración, seguimiento y evaluación de planes, programas y proyectos	PROCEDIMIENTO ELABORACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS
		Tramites y derechos de petición	PROCEDIMIENTO TRÁMITES Y DERECHOS DE PETICIÓN

La implementación de la guía de procedimientos de la Secretaría de Planeación de la Alcaldía de Matanza fue un paso crucial en el proceso de optimización y agilización de los procesos internos de la entidad. Esta guía, detallada y estructurada, definió de manera clara y precisa los procedimientos clave que rigen las distintas áreas funcionales de la Secretaría.

En el marco de esta guía, se establecieron diversos procesos organizados en categorías correspondientes a los ejes estratégicos de la Secretaría. El proceso de Direccionamiento Estratégico, por ejemplo, contempla procedimientos como la Elaboración del Plan de Desarrollo, el seguimiento y evaluación de planes, programas y proyectos, y los trámites relacionados con derechos de petición y rendición de cuentas. Por otro lado, en el ámbito de Infraestructura, Desarrollo Territorial y Ambiental, se definieron procesos que abarcan desde la Administración del Sisbén y la Estratificación Socioeconómica, hasta la Expedición de Licencias de Construcción y la Solicitud de Nomenclatura y Demarcación.

La guía de procedimientos se convirtió en una herramienta fundamental para los miembros de la Secretaría, proporcionando una referencia confiable y estandarizada para llevar a

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

cabo las tareas diarias. La estructura de la guía, organizada en función de los tipos de procesos y procedimientos, facilitó la localización y comprensión de la información necesaria para ejecutar cada tarea de manera eficiente.

### **8.2.3. Fase 3: Retroalimentación**

La Fase 3, que se concentró en la retroalimentación, permitió presentar la guía de implementación del manual a las directivas de la Secretaría de Planeación. Aquí, la guía fue sometida a un proceso de revisión en términos de metodología, estructura y contenido. Se aceptaron las recomendaciones y ajustes propuestos por la dirección y/o tutor del proyecto, buscando así lograr una versión final mejorada que refleja de manera precisa los procesos y procedimientos específicos de la entidad.

### **8.2.4. Fase 4: Capacitación del Personal**

La Fase 4 se orientó a la capacitación del personal, donde se llevaron a cabo sesiones diseñadas para familiarizar a los empleados con el contenido y las directrices no solo de la guía sino también del manual de procesos y procedimientos ya establecido. Cada miembro del equipo pudo comprender las limitaciones establecidas para su cargo y cómo estas se vinculan con los objetivos globales de la Secretaría. La formación también incluyó ejemplos prácticos y escenarios para asegurar una aplicación efectiva en situaciones reales.

### **8.2.5. Fase 5: Seguimiento y Control**

Finalmente, la Fase 5 de seguimiento y control cerró el ciclo del proceso de implementación. Aquí, se evaluó la efectividad del manual implementado a corto largo en el tiempo y se llevaron a cabo ajustes si surgían desviaciones o cambios en las operaciones. Se propuso la realización de una supervisión constante del desempeño de los empleados para

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

garantizar que se cumplieran las responsabilidades establecidas en el manual y para medir la eficacia en términos de agilización y optimización de los procesos.

En definitiva, esta propuesta y su posterior implementación representaron un paso fundamental en la mejora continua de la Secretaría de Planeación de la Alcaldía del Municipio de Matanza, Santander. La dedicación en cada fase del proceso, la adhesión a directrices como las establecidas por el MIPG, y el compromiso de los miembros del equipo, contribuyeron a la optimización de los procedimientos internos y al logro de los objetivos estratégicos de la entidad.

### **8.3. Fortalecimiento del Sistema de Gestión Documental**

#### ***8.3.1. Fase 1: Evaluación y Diagnóstico***

En esta fase, se llevó a cabo una evaluación exhaustiva de la infraestructura y el sistema de gestión documental existente en la Secretaría de Planeación. A través de esta evaluación, se identificaron deficiencias y áreas de mejora en el manejo de la correspondencia y documentación. Se examinaron los procesos y se detectaron oportunidades para la optimización del sistema. Esta evaluación fue fundamental para comprender la situación actual y definir las necesidades tecnológicas que permitirían una mejora efectiva en la gestión documental.

#### ***8.3.2. Fase 2: Diseño de Herramienta***

Durante esta etapa, se procedió a diseñar una herramienta que contribuiría al perfeccionamiento del sistema de gestión documental. Para abordar el control de la correspondencia, se creó una herramienta en formato Excel. Dicha herramienta se diseñó con el propósito central de mejorar el monitoreo de los procesos, especialmente enfocado en la gestión de correos electrónicos y correspondencia. Su diseño se basó en la información recolectada en la fase anterior, donde se definieron los datos clave que debía contener para un control efectivo.


## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

Así, se estableció una base sólida para optimizar el seguimiento y la respuesta oportuna a la correspondencia, minimizando posibles riesgos legales.

La herramienta ofimática diseñada para fortalecer el sistema de gestión documental en la Secretaría de Planeación de la Alcaldía del Municipio de Matanza, Santander, surge como una respuesta crucial para asegurar un control efectivo y reducir el riesgo de correspondencia vencida sin respuesta. La etapa inicial consistió en recolectar datos esenciales en colaboración con el Secretario de Planeación, definiendo los elementos clave para el monitoreo y control de la correspondencia.

### Figura 19.

#### Diseño Plantilla de Gestión Documental

 Alcaldía de Matanza	<b>MUNICIPIO DE MATANZA</b>	CÓDIGO: 500 02
	<b>PLANTILLA DE GESTIÓN DOCUMENTAL</b>	VERSIÓN: 00

SERIE	N° RADICADO	FECHA RADICADO	REMITENTE	ASUNTO	RESPONSABLE RESPUESTA	FECHA LÍMITE	PRIORIDAD
20230001	1	16/08/2023	Pedro Perez	Derecho P	Auxiliar	31/08/2023	0
20230002	2	21/08/2023	Jose Lopez	Derecho P	Auxiliar	5/09/2023	4
20230003	3	31/08/2023	Diego Paez	Derecho P	Auxiliar	15/09/2023	14
20230004	4	16/08/2023	Maria Paz	Derecho P	Auxiliar	31/08/2023	0
20230005	5	5/08/2023	Jorge Isaac	Derecho P	Auxiliar	20/08/2023	0
20230006	6	21/08/2023	Juan Perez	Derecho P	Auxiliar	5/09/2023	4
20230007	7	1/09/2023	Pedro Perez	Derecho P	Auxiliar	16/09/2023	15
20230008	8	12/09/2023	Jose Lopez	Derecho P	Auxiliar	27/09/2023	26
20230009	9	24/08/2023	Diego Paez	Derecho P	Auxiliar	8/09/2023	7
20230010	10	17/08/2023	Maria Paz	Derecho P	Auxiliar	1/09/2023	0

COLOR	PRIORIDAD
0	Se encuentra vencida
2	Vencimiento menor a 2 días
8	Vencimiento menor a 8 días
15	Vencimiento menor a 15 días
	Ya entregada

**\*\*Recuerde marcar la prioridad en blanco si ya fue entregada**

La plantilla resultante en Excel (Figura 19) presenta un encabezado que resume los datos esenciales necesarios para el seguimiento y control eficiente de la correspondencia. Estos datos incluyen la serie para identificar el año de recepción, el número de radicado asignado, la fecha de radicado, el remitente, el asunto de la solicitud, el responsable de la respuesta y la fecha límite para responder. Además, se estableció una paleta de colores que destaca visualmente la urgencia de cada solicitud, facilitando la identificación rápida de aquellas que requieren una atención inmediata.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

La herramienta se convierte en una herramienta esencial para facilitar la gestión documental. Su utilización es sencilla: se ingresan los detalles correspondientes a cada solicitud en las celdas adecuadas de la plantilla en Excel. A partir de esta información, la herramienta calcula automáticamente el tiempo restante para la respuesta y asigna un color en función de la proximidad a la fecha límite establecida. Esta visualización de colores permite un monitoreo rápido y eficaz.

### **8.3.3. Fase 3: Implementación y Gestión Documental**

Con el diseño de la herramienta de Excel en mano, se procedió a su implementación, asegurando que se ajustara a los procesos y requisitos de la Secretaría. Se trabajó en la configuración de flujos de trabajo, fechas de inicio y término, y categorías de documentos, todo ello enfocado en una gestión documental eficiente. Esta herramienta se diseñó siguiendo las directrices normativas de la Gestión Documental. Se consideró que la Gestión Documental se refiere al conjunto de actividades administrativas y técnicas para la planificación, manejo y organización de la documentación desde su creación hasta su destino final. Además, se aseguró que esta implementación estuviera en línea con las regulaciones establecidas en la Ley 594 de 2000 "Ley General de Archivos" y las disposiciones emitidas por el Archivo General de la Nación - AGN. De esta manera, se garantizó un sistema de gestión documental sólido y legalmente adecuado para la Secretaría de Planeación.

### **8.3.4. Fase 4: Capacitación y Monitoreo**

Una vez finalizada la implementación de la herramienta, se llevó a cabo una capacitación integral para todo el personal involucrado. Esto aseguró que todos los miembros del equipo comprendieran el funcionamiento y el uso adecuado de la nueva plataforma de gestión documental. Además, se establecieron mecanismos de monitoreo y seguimiento continuo para

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

identificar oportunidades de mejora y para garantizar la efectividad sostenida del sistema a lo largo del tiempo. Esta fase fue fundamental para asegurar que la herramienta se utilizara de manera eficiente y que cumpliera con su propósito de optimizar la gestión documental en la Secretaría de Planeación.

Esta propuesta fue abordada para fortalecer el sistema de gestión documental en la Secretaría de Planeación de la Alcaldía del Municipio de Matanza, Santander. La herramienta de Excel diseñada y su implementación han contribuido significativamente a la mejora de los procesos de gestión documental y la eficacia en el manejo de la correspondencia en la Secretaría.

### **8.4. Establecimiento de Comité de Priorización de Requerimientos**

#### ***8.4.1. Fase 1: Diseño y Creación del Comité***

En esta etapa, se formó un Comité de Priorización de Requerimientos compuesto por tres personas clave: el Secretario de Planeación y los dos Auxiliares de Apoyo, quienes son responsables directos del proceso. Además, se contó con la asesoría ocasional de los otros dos colaboradores: el profesional en topografía y el colaborador de control interno. Los términos de referencia se elaboraron para definir los roles y responsabilidades de los miembros del comité, de acuerdo con las directrices del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).

#### ***8.4.2. Fase 2: Identificación y Registro de Requerimientos***

En esta etapa, el Comité decidió utilizar el formato "Plantilla de Gestión Documental", elaborado en la propuesta de gestión documental, para llevar a cabo el registro de requerimientos. Agregando una columna nombrada como "REQUERIMIENTO" para este fin, se estableció una escala de valoración del 1 al 5, donde 5 representa una gran importancia y 1 una baja importancia, para evaluar cada requerimiento. Esta valoración se realizó considerando la

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

experiencia y las capacidades del Secretario de Planeación, quien lidera este proceso. De igual forma, se realizó una gama de colores en la escala así:


**Figura 20.**

*Gama de Colores en Requerimientos*

1	Baja prioridad
2	
3	Prioridad media
4	
5	Alta prioridad

**Figura 21.**

*Ajuste Plantilla de Gestión Documental*

 Alcaldía de Matanza	<b>MUNICIPIO DE MATANZA</b>		CÓDIGO: 500 03
	<b>PLANTILLA DE GESTIÓN DOCUMENTAL</b>		VERSIÓN: 00

SERIE	REQUERIMIENTO	N° RADICADO	CHA RADICADO	REMITENTE	ASUNTO	RESPONSABLE RESPUESTA	FECHA LÍMITE	PRIORIDAD
20230001	5	1	16/08/2023	Pedro Perez	Derecho P	Auxiliar	31/08/2023	0
20230002	3	2	21/08/2023	Jose Lopez	Derecho P	Auxiliar	5/09/2023	4
20230003	5	3	31/08/2023	Diego Paez	Derecho P	Auxiliar	15/09/2023	14
20230004	2	4	16/08/2023	Maria Paz	Derecho P	Auxiliar	31/08/2023	0
20230005	1	5	5/08/2023	Jorge Isaac	Derecho P	Auxiliar	20/08/2023	0
20230006	4	6	21/08/2023	Juan Perez	Derecho P	Auxiliar	5/09/2023	4
20230007	5	7	1/09/2023	Pedro Perez	Derecho P	Auxiliar	16/09/2023	15
20230008	3	8	12/09/2023	Jose Lopez	Derecho P	Auxiliar	27/09/2023	26
20230009	2	9	24/08/2023	Diego Paez	Derecho P	Auxiliar	8/09/2023	7
20230010	1	10	17/08/2023	Maria Paz	Derecho P	Auxiliar	1/09/2023	0
								0
								0
								0
								0

COLOR	PRIORIDAD
0	Se encuentra vencida
2	Vencimiento menor a 2 días
8	Vencimiento menor a 8 días
15	Vencimiento menor a 15 días
	Ya entregada

**\*\*Recuerde marcar la prioridad en blanco\*\***

1	Baja prioridad
2	
3	Prioridad media
4	
5	Alta prioridad

### 8.4.3. Fase 3: Evaluación y Priorización

El Comité de Priorización de Requerimientos empleó criterios predefinidos, en línea con el MIPG, para evaluar cada requerimiento. Además de la valoración basada en la experiencia y las capacidades del Secretario de Planeación, se consideraron otros criterios como el impacto potencial en los objetivos estratégicos de la Secretaría y los recursos necesarios. Estos criterios se aplicaron para asignar puntajes a cada requerimiento y, posteriormente, se sumaron para obtener una puntuación total. Esto permitió clasificar los requerimientos de mayor a menor prioridad.

### 8.4.4. Fase 4: Selección y Planificación

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

Una vez priorizados los requerimientos, se definieron los recursos necesarios, se identificaron a los auxiliares de apoyo como los responsables de la implementación y se establecieron plazos estimados. Ajustado a herramientas de planificación y gestión del MIPG, se aseguró que cada requerimiento estuviera alineado con los objetivos estratégicos y contará con los recursos adecuados. Además, durante esta fase, se generó la agenda de reuniones del comité de priorización de requerimientos, que se convirtió en una herramienta fundamental para guiar las discusiones mensuales y mantener un enfoque constante en la mejora continua de los procesos y proyectos dentro de la entidad. Esta agenda garantiza que las reuniones sean efectivas y enfocadas en los temas críticos para el éxito de nuestra Secretaría y la satisfacción de nuestra comunidad. La agenda de reuniones del comité de priorización de requerimientos se muestra en el Apéndice N.

### **8.4.5. Fase 5: Seguimiento y Evaluación**

Después de la implementación de los requerimientos, se estableció un seguimiento continuo para evaluar su impacto en los procesos y los resultados obtenidos. Se definieron reuniones periódicas del comité para revisar los avances y ajustar los planes si era necesario, siguiendo el enfoque de mejora continua del MIPG.

Esta adaptación del plan de implementación siguió las pautas establecidas por el MIPG, garantizando una gestión eficiente y efectiva de los requerimientos en la Secretaría de Planeación de la Alcaldía del Municipio de Matanza, Santander. A pesar de contar con un equipo reducido de colaboradores, se logró un proceso de priorización transparente y alineado con los objetivos estratégicos de la Secretaría.

### **8.5. Capacitación en MECI y Buenas Prácticas**

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

La implementación de este plan de capacitación se centra en mejorar las competencias y el conocimiento del personal de la Secretaría de Planeación de la Alcaldía de Matanza en el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) y buenas prácticas de gestión. La iniciativa se basa en la premisa de que un personal bien capacitado y consciente de las mejores prácticas es esencial para mejorar la eficiencia, la transparencia y la calidad de los procesos internos de la entidad. Dicho plan de capacitación se estructuró en 4 fases que se desarrollaron a lo largo del desarrollo del presente trabajo de grado. Las fases fueron las siguientes:

### ***8.5.1. Fase 1: Indagación de Conocimientos y Necesidades***

En esta etapa inicial, se realizó una evaluación de las competencias existentes dentro del personal de la Secretaría. Se identificaron las fortalezas y debilidades en términos de conocimiento sobre el MECI y buenas prácticas de gestión. Esto se logró a través de la indagación directa de los 5 administrativos que involucra la secretaría de planeación por medio de la encuesta (Ver Apéndice Q) como herramienta de recolección de información. Los datos recopilados permitieron determinar las necesidades específicas de capacitación de cada empleado.

Gracias a la encuesta realizada, se ha llevado a cabo una indagación de los conocimientos y necesidades del personal de la Secretaría de Planeación de Matanza en relación con el MECI y las Buenas Prácticas de Gestión. Los resultados destacan que, si bien existe un nivel de familiaridad con el MECI, aún se identifican áreas específicas donde es necesario fortalecer la comprensión. Además, la alta demanda de capacitación en MECI y Buenas Prácticas de Gestión refleja un claro interés por parte del personal en mejorar sus competencias en estos campos.

Este análisis proporciona una valiosa orientación para la fase de diseño del programa de capacitación. Los hallazgos nos permiten identificar las áreas críticas donde se requiere un

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

enfoque más detallado y específico en el plan de capacitación. En consecuencia, el programa se estructurará para abordar de manera efectiva las necesidades identificadas, garantizando que el personal de la Secretaría de Planeación obtenga un conocimiento sólido y aplique las Buenas Prácticas de Gestión y el MECI de manera eficaz en su trabajo diario.

### ***8.5.2. Fase 2: Diseño del Plan de Capacitación***

Una vez completada la evaluación, se procedió al diseño de un plan de capacitación personalizado. Se desarrollaron módulos de formación específicos sobre el MECI y buenas prácticas, teniendo en cuenta las necesidades individuales de cada empleado. Se establecieron objetivos de aprendizaje claros y se seleccionaron métodos de capacitación adecuados, que incluyeron capacitación en línea, talleres prácticos y sesiones de mentoría.

El programa de capacitación en MECI y buenas prácticas de gestión (Ver Apéndice S) se ha desarrollado con el objetivo de fortalecer el conocimiento y la aplicación efectiva del Modelo Estándar de Control Interno (MECI) y las Buenas Prácticas de Gestión entre el personal de la Secretaría de Planeación de la Alcaldía del Municipio de Matanza. El programa propuesto, con una duración de 6 semanas, está dirigido a los 5 colaboradores de la Secretaría e incluye a los auxiliares de apoyo, el profesional en topografía, el colaborador de control interno y el Secretario de Planeación.

El programa utiliza una metodología combinada que incluye sesiones de capacitación en línea, talleres prácticos y sesiones de mentoría. A lo largo de las 12 sesiones de capacitación, se abordarán temas relacionados con los principios del MECI, su implementación, la identificación de riesgos y controles internos, así como la aplicación de Buenas Prácticas de Gestión en el contexto de la Secretaría de Planeación. Los participantes serán evaluados mediante pruebas de conocimiento y ejercicios prácticos, y al completar con éxito el programa, recibirán un

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

certificado de finalización que reconoce su competencia en el MECI y las Buenas Prácticas de Gestión. Este programa busca asegurar que el personal esté equipado con las habilidades necesarias para mejorar la eficiencia y calidad de los procesos internos de la entidad.

### ***8.5.3. Fase 3: Implementación del Plan de Capacitación***

En esta fase, se llevaron a cabo las 12 sesiones de capacitación planificadas. Los colaboradores participaron en cursos diseñados para mejorar su comprensión y aplicación del MECI y las buenas prácticas. Se proporcionaron recursos de aprendizaje, se fomenta la interacción y se promovió la participación activa. La capacitación se adaptó a las agendas de trabajo para minimizar interrupciones en las operaciones diarias.

### ***8.5.4. Fase 4: Evaluación y Seguimiento***

Una vez completada la capacitación, se realizó una evaluación para medir el impacto y la efectividad de la formación. Se aplicaron pruebas de conocimiento y se recopilieron retroalimentaciones de los empleados. Los resultados se utilizaron para identificar áreas adicionales de mejora y para realizar ajustes en el programa de capacitación si fuera necesario. El seguimiento continuo garantiza que las competencias adquiridas se aplicarán en la práctica.

Este programa de capacitación en el MECI y buenas prácticas fue diseñado para abordar las necesidades de desarrollo de competencias identificadas en la Secretaría de Planeación de la Alcaldía de Matanza. El resultado esperado es un equipo más competente y consciente que contribuirá a la mejora de los procesos internos y al logro de los objetivos estratégicos de la entidad.

De acuerdo con lo anterior, no se realizó una medición del MECI a través de la matriz GUT en este momento, ya que la prioridad inicial fue implementar la capacitación necesaria para que el personal de la Secretaría de Planeación pudiera aplicar a cabalidad el Modelo Estándar de

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

Control Interno (MECI) en la entidad. Esta capacitación se consideró fundamental para dotar al equipo con los conocimientos y habilidades necesarios para comprender y aplicar el MECI de manera efectiva. Una vez que los colaboradores han completado el programa de capacitación y han adquirido un entendimiento sólido del MECI y las Buenas Prácticas de Gestión, se podrá avanzar en la medición y evaluación del MECI en la entidad.

El seguimiento interno y la medición de la eficacia del MECI se realizarán en etapas posteriores (según cronograma de la alcaldía), una vez que se haya completado la implementación y se hayan consolidado las prácticas de control interno en la Secretaría de Planeación. Esta estrategia garantiza que la entidad esté debidamente preparada para llevar a cabo una medición significativa y efectiva del MECI y que se puedan tomar medidas basadas en datos sólidos para mejorar continuamente los procesos internos y la gestión.

### **8.6. Desarrollo e Implementación de Sistema de Indicadores de Seguimiento**

Buscando mejorar la eficiencia, eficacia y transparencia en los de la Secretaría de Planeación de Matanza, se ha llevado a cabo la implementación exitosa de un sistema de indicadores de seguimiento. Este sistema, diseñado y desarrollado a lo largo de varias etapas, ha fortalecido la gestión interna y la toma de decisiones basada en datos precisos y oportunos. Además, estarán basados en las normativas de la secretaría como entidad pública y del estado.

#### ***8.6.1. Fase 1: Definición de Indicadores y Metodología***

En esta etapa, se identificaron los indicadores clave que abarcan todos los procesos y áreas de la Secretaría. Esto se realizó teniendo en cuenta los objetivos estratégicos de la entidad y su compromiso con la mejora continua. Además, se establecieron fuentes confiables de datos, se definió la frecuencia de medición y se seleccionaron métodos de cálculo apropiados para cada indicador. A su vez, la guía de indicadores proporcionada por el Modelo Estándar de Control

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

Interno (MECI) y la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública (NTCGP1000) se consideraron fundamentales en este proceso.

En este aspecto, es fundamental tener en cuenta la diversidad de enfoques en la evaluación al definir los indicadores para el sistema de indicadores de seguimiento de la secretaría de planeación de la alcaldía del municipio de Matanza, Santander. Para ello, se consideraron diferentes ámbitos y propósitos de evaluación, conforme a las directrices proporcionadas por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) y el Departamento Nacional de Estadística (DANE). Esta orientación ha sido un factor clave en la definición de los indicadores y en la metodología de seguimiento (). Los diferentes tipos de evaluación a tener en cuenta incluyen:

### A. Según el objeto de la evaluación:

- Evaluación de políticas públicas.
- Evaluación de programas públicos.
- Evaluación de gestión y resultados de las entidades públicas.
- Evaluación del desempeño individual.

### B. Según el propósito de la evaluación:

- Evaluación orientada a la toma de decisiones de asignación de recursos.
- Evaluación orientada a la rendición de cuentas en diferentes ámbitos, como los resultados de las políticas públicas y los programas públicos.

### C. Según los mandantes de la evaluación:

- Evaluación externa, llevada a cabo por entidades independientes a la entidad evaluada.
- Evaluación interna, realizada por la propia entidad, ya sea por requerimiento de un ente externo o como un instrumento de apoyo a la toma de decisiones.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

D. Según la etapa de intervención:

- Evaluación ex-ante, realizada antes de la implementación de una acción gubernamental, como estudios de diseño de programas y preinversión.
- Evaluación de procesos, efectuada durante la ejecución de una acción gubernamental, relacionada con el uso de recursos y la adaptación a la programación de generación de productos.
- Evaluación ex post, ejecutada una vez concluida una acción gubernamental o la gestión de un período específico, involucrando el análisis y el pronunciamiento de los resultados inmediatos, intermedios e impactos o resultados finales.

Siguiendo esta clasificación y teniendo en cuenta las necesidades y características específicas del proyecto, se ha definido un sistema de indicadores centrado en la etapa de evaluación de procesos. Este enfoque se ajusta a la naturaleza de la Secretaría de Planeación de Matanza, donde se busca evaluar y monitorear el uso de recursos y la adaptación a la programación de generación de productos durante la ejecución de sus actividades. Los indicadores diseñados para este sistema se enfocan en medir el desempeño, así como en evaluar la capacidad de la entidad para cumplir con sus objetivos programados de manera efectiva. Esto permitirá una supervisión continua de las actividades de la Secretaría, identificando áreas de mejora y asegurando que los recursos se utilicen de manera óptima para lograr los resultados deseados. Para la formulación de cada indicador se han establecido las siguientes especificaciones:

- Nombre del indicador: Define qué quiere medir el indicador.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

- Tipo de indicador: Se establece si el indicador es utilizado para medir la efectividad, eficiencia o eficacia en la Gestión de Talento Humano.
- Meta: Hace referencia al valor que se espera alcanzar al medir el indicador, este valor de referencia es diferente en cada proceso de acuerdo con lo acordado por la administración de la entidad.
- Objetivo del indicador: Establece la importancia de implementar el indicador en el subproceso establecido.
- Unidad de medida: Especifica la unidad de medida utilizada, en algunos de los casos será de porcentaje o numérico.
- Fórmula para su cálculo: Especifica la operación que se realiza para lograr el cálculo del indicador, identificando las partes de la operación.
- Periodicidad: Frecuencia en la que se realizará la medición del indicador.
- Responsable de generar el indicador: Persona o área encargada de aplicar y vigilar la implementación del indicador, en este caso, es la Secretaría de Planeación de Matanza.

El sistema de indicadores de seguimiento se detalla en el Apéndice T. Un resumen de dicho sistema se muestra a continuación:

### **Tabla 10.**

*Sistema de Indicadores de Seguimiento*

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

PROCESO	PROCEDIMIENTO	INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA DE ANÁLISIS	META
Proceso de Direccionamiento Estratégico	Elaboración del Plan de Desarrollo	Cumplimiento en la Elaboración del Plan de Desarrollo:	<i>(Plan de Desarrollo Elaborado / Total de Planes de Desarrollo programados) * 100</i>	Anual	100% de elaboración y aprobación del Plan de Desarrollo en los plazos establecidos
	Elaboración, seguimiento y evaluación de planes, programas y proyectos	Eficacia en el Seguimiento y Evaluación de Planes y Proyectos	<i>(Planes y Proyectos Seguimiento y Evaluación / Total de planes, programas y proyectos sujetos a seguimiento y evaluación) * 100</i>	Trimestral	Cumplimiento de los plazos y objetivos de seguimiento y evaluación del 100% de planes, programas y proyectos
	Trámites y derechos de petición	Eficiencia en la Gestión de Peticiones, Quejas y Reclamos	<i>(Número de PQRS en plazo crítico / TOTAL PQRS generadas) * 100</i>	Mensual	Atención y resolución eficaz del 95% de las peticiones, quejas y reclamos en los plazos establecidos
	Rendición de cuentas	Calidad de la Rendición Pública de Cuentas	<i>Promedio de las calificaciones obtenidas.</i>	Anual	Calificación promedio de 4.5 sobre 5 en la evaluación de la estrategia de Rendición de Cuentas
Proceso de Infraestructura, Desarrollo Territorial y Ambiental	Administración del Sisbén	Respuesta PQRS	<i>(Población Registrada y Actualizada / Total de población en Sisbén) * 100</i>	Trimestral	Mantenimiento actualizado del 100% de la población registrada en Sisbén.
	Cerramiento de lotes	Cumplimiento en la administración del Cerramiento de Lotes.	<i>(Lotes Atendidos / Total de solicitudes de cerramiento de lotes) * 100.</i>	Mensual	Administración del cerramiento de lotes de acuerdo con los requerimientos del 100% de los solicitantes.
	Estratificación socioeconómica	Calidad en la información de Estratificación Socioeconómica.	<i>(inmuebles actualizados o atendidos / Total de inmuebles registrados) * 100.</i>	Trimestral	Actualización y administración del 100% de estratificación socioeconómica
	Autorización de reformas locativas	Eficiencia en la Autorización de Reformas Locativas.	<i>(Solicitudes Aprobadas en Plazo / Total de solicitudes de autorización de reformas locativas) * 99</i>	Mensual	Aprobación del 100% de las solicitudes de autorización de reformas locativas dentro

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

PROCESO	PROCEDIMIENTO	INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA DE ANÁLISIS	META
					de los plazos establecidos.
	Expedición del certificado de uso del suelo	Cumplimiento en la Expedición del Certificado de Uso del Suelo.	$(\text{Certificados de Uso del Suelo Expedidos en Plazo} / \text{Total de certificados de uso del suelo solicitados}) * 100$	Mensual	Expedición del 100% de los certificados de uso del suelo dentro de los plazos establecidos.
Proceso de Control Interno	Auditoría Interna	Efectividad de las Auditorías Internas.	$(\text{Objetivos de Auditoría Cumplidos} / \text{Total de objetivos de auditoría interna definidos en el plan anual}) * 100$	Trimestral	Medir la eficacia en la realización de auditorías internas para garantizar el cumplimiento de los objetivos.

### 8.6.2. Fase 2: Capacitación y Sensibilización

La capacitación y sensibilización del personal de la Secretaría fueron pasos cruciales en la implementación de este sistema. Todo el equipo fue formado en el uso adecuado de los indicadores y en su interpretación para la toma de decisiones informadas. Se hizo hincapié en la relevancia de la gestión basada en indicadores y cómo esto contribuye al logro de los objetivos organizacionales. Esta fase, se desarrolló dentro del plan de capacitación y no solo se centró en la adquisición de conocimientos, sino que también buscó generar una cultura de seguimiento y mejora continua.

### 8.6.3. Fase 3: Implementación y Monitoreo Continuo

Los indicadores cuidadosamente definidos se dejaron propuesto para una implementación de manera gradual en todas las áreas de la Secretaría. Además, se establecieron procesos para la recopilación constante de datos, y se implementaron herramientas tecnológicas para agilizar este proceso. A su vez, el monitoreo constante de los indicadores, que hará parte de las acciones del Comité de Priorización de Requerimientos, se deben convertir en una práctica estándar, y los

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

resultados obtenidos se deben compartir regularmente con todo el equipo responsables de la secretaría de planeación de la alcaldía del municipio de Matanza. Esto permitirá la detección temprana de desviaciones y la toma de medidas correctivas de manera oportuna.

### **8.6.4. Fase 4: Evaluación y Mejora**

Tras un periodo de implementación y monitoreo, se debe realizar una evaluación de la efectividad del sistema de indicadores. Igualmente, se deben analizar los resultados obtenidos y comparar con los objetivos establecidos. Esta evaluación proporcionará información valiosa sobre la calidad y relevancia de los indicadores utilizados. Para de esta forma, identificar oportunidades de mejora tanto en el proceso de seguimiento como en los propios indicadores.

Finalmente, la implementación exitosa de este sistema de indicadores de seguimiento ha fortalecido la capacidad de la secretaría de planeación de Matanza para tomar decisiones informadas, mejorar la eficiencia en sus procesos y cumplir con sus objetivos estratégicos. Este enfoque basado en datos continúa siendo una herramienta esencial para impulsar la gestión y la calidad de los servicios brindados por la entidad, alineándose con las mejores prácticas de la gestión pública y promoviendo la rendición de cuentas ante la ciudadanía.

## **9. Propuestas No Implementadas**

Es importante destacar que en el ámbito de la gestión y mejora de procesos, no siempre es posible implementar todas las propuestas de manera simultánea. Esto puede deberse a diversas razones, como limitaciones presupuestarias, el tiempo requerido para llevar a cabo ciertos proyectos o la priorización de otras iniciativas estratégicas. En este contexto, dos propuestas que se han considerado y evaluado cuidadosamente pero que aún no se han implementado en su totalidad debido a las consideraciones de inversión económica y plazo son las relacionadas con la

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

Mejora de Infraestructura Tecnológica y Conectividad, así como la Actualización y Mantenimiento de Sistemas de Información. Estas propuestas representan proyectos de gran envergadura que requieren un compromiso financiero significativo y un horizonte de tiempo extendido para su ejecución completa. A continuación, se detallan las razones y consideraciones que han llevado a posponer su implementación integral.

### **9.1. Actualización y Mantenimiento de Sistemas de Información**

#### ***9.1.1. Fase 1: Evaluación de Sistemas de Información (Realizada)***

En esta fase inicial, se ha llevado a cabo una evaluación de los sistemas de información existentes en la Secretaría de Planeación. Se han identificado las áreas de mejora y las posibles actualizaciones necesarias para garantizar un funcionamiento óptimo. Además, como parte de esta fase, se propone la creación de un procedimiento para mantenimientos preventivos y correctivos de equipos de cómputo, el cual tiene como objetivo establecer las actividades para el mantenimiento preventivo del hardware y para asegurar que las fallas en el entorno de hardware y los demás medios de comunicación de los procesos de la entidad sean solucionadas de manera oportuna y eficiente.

#### ***9.1.2. Fase 2: Diseño y Planificación del Mantenimiento (Realizada y Propuesta)***

Una vez identificadas las áreas de mejora, se procederá a diseñar un plan de mantenimiento adecuado (ver Apéndice O). Esto incluirá la definición de procedimientos regulares para actualizaciones, parches de seguridad y monitoreo constante. También se establecerán políticas de respaldo de datos para prevenir pérdidas de información críticas. Durante esta fase, se propone la creación del procedimiento mencionado en la Fase 1 para el mantenimiento preventivo y correctivo de equipos de cómputo. El procedimiento para mantenimientos preventivos y correctivos de equipos de cómputo se muestra en el Apéndice O.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

### **9.1.3. Fase 3: Implementación de Mejoras y Actualizaciones (Propuesta)**

En esta fase, se llevarán a cabo las actualizaciones y mejoras planificadas para los sistemas de información. Se aplicarán las actualizaciones de software necesarias, se optimizarán los procesos internos y se realizarán pruebas para garantizar el correcto funcionamiento de los sistemas después de las modificaciones.

### **9.1.4. Fase 4: Capacitación y Sensibilización (Propuesta)**

Una vez sean implementadas las mejoras y actualizaciones, se capacitará al personal de la Secretaría en el uso de los sistemas de información actualizados y en los procedimientos de mantenimiento preventivo. Además, se proporcionará una guía clara sobre cómo reportar problemas o inconvenientes, y se sensibiliza sobre la importancia de mantener los sistemas actualizados y funcionales.

### **9.1.5. Fase 5: Seguimiento y Monitoreo Continuo (Propuesta)**

Tras la ejecución de las mejoras y actualizaciones, se llevará a cabo un seguimiento constante para asegurar que los sistemas funcionen según lo previsto. Se realizan revisiones periódicas para identificar posibles problemas y se realizan ajustes según sea necesario. Además, se establecerán indicadores clave de rendimiento para medir la eficacia y eficiencia de los sistemas de información.

La ejecución de este plan de implementación permitirá una mejora sustancial en la actualización y mantenimiento de los sistemas de información en la Secretaría de Planeación de la Alcaldía del Municipio de Matanza, asegurando un funcionamiento confiable y optimizado. Las fases 1 y 2 ya han sido realizadas y se propone la ejecución de las fases restantes para asegurar una gestión eficiente de los sistemas de información.

## **9.2. Mejora de Infraestructura Tecnológica y Conectividad**

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

### ***9.2.1. Fase 1: Evaluación Integral de Infraestructura y Conectividad***

En esta fase inicial, se llevó a cabo una evaluación de la infraestructura tecnológica y la conectividad en la Secretaría de Planeación de la Alcaldía del Municipio de Matanza. Los resultados de esta evaluación revelaron la necesidad de importantes mejoras en varias áreas, incluyendo la actualización de equipos informáticos (tomada en la propuesta anterior), la optimización de la red de comunicaciones y la mejora de la conexión a Internet. Estos hallazgos fundamentaron la propuesta de mejora.

### ***9.2.2. Fase 2: Diseño y Planificación de Mejoras (Propuesta)***

Una vez obtenidos los resultados de la evaluación, se procedió al diseño de un plan detallado para mejorar la infraestructura tecnológica y la conectividad (ver Apéndice P). Esto implicó la identificación precisa de los equipos y dispositivos necesarios, la planificación de actualizaciones de software y sistemas de seguridad, así como la estrategia para mejorar la velocidad y estabilidad de la conexión a Internet. Este diseño se realizó con la premisa de alinear todas las acciones con los objetivos de optimizar la eficiencia y la accesibilidad de la información. El plan de mejora de infraestructura tecnológica y conectividad se muestra en el Apéndice P.

### ***9.2.3. Fase 3: Implementación de Mejoras (Propuesta)***

En esta fase, se llevará a cabo la implementación concreta de las mejoras planificadas. Esto incluyó la adquisición e instalación de nuevos equipos tecnológicos, la actualización de software y la configuración de sistemas de seguridad avanzados. Asimismo, se realizarán mejoras en la infraestructura de red para garantizar un flujo de datos eficiente. Todas estas acciones se ejecutaron siguiendo un cronograma establecido para minimizar las interrupciones en las operaciones diarias de la Secretaría.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

### **9.2.4. Fase 4: Pruebas y Ajustes (Propuesta)**

Una vez que las mejoras sean implementadas, se llevarán a cabo pruebas para garantizar el correcto funcionamiento de los sistemas y la estabilidad de la conectividad. Cualquier problema identificado durante estas pruebas fue abordado y ajustado de manera oportuna. Se estableció un proceso de monitoreo continuo para asegurar el rendimiento a largo plazo y realizar ajustes según fuera necesario.

Si bien esta propuesta de mejora de la Infraestructura Tecnológica y Conectividad se ha desarrollado y planificado con atención a los más altos estándares, su implementación completa aún se encuentra pendiente debido a la considerable inversión económica requerida y el plazo necesario para su ejecución. Sin embargo, esta propuesta continúa siendo un objetivo clave para fortalecer la infraestructura tecnológica y garantizar una conectividad eficiente en la Secretaría de Planeación de la Alcaldía del Municipio de Matanza, contribuyendo así a la optimización de los procesos y la calidad de los servicios ofrecidos.

## **10. Socialización y Capacitación de las Propuestas Implementadas**

La socialización y capacitación de las propuestas implementadas en la secretaría de planeación de la alcaldía municipal de Matanza se llevaron a cabo mediante un programa de socialización y capacitación (Ver Apéndice T) dirigido por el secretario de planeación del municipio, quien ejerce un papel esencial como asesor de planeación en la alcaldía. Este programa comprendió una serie de sesiones formativas diseñadas para abordar las ocho propuestas incluidas en el plan de mejoramiento de procesos de la secretaría de planeación. Estas capacitaciones cubrieron una amplia variedad de temas relacionados con la optimización de procesos y la implementación efectiva de las propuestas. El compromiso de la entidad con la


## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

mejora continua se reflejó en este enfoque integral de capacitación, que tenía como objetivo garantizar que todas las áreas involucradas estuvieran preparadas y alineadas con las mejoras implementadas.

Además, dentro de este programa integral de socialización y capacitación, se incluyó específicamente la formación en el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) y Buenas Prácticas, tal como se definió anteriormente en el plan de mejoramiento de procesos. Estas sesiones de capacitación se llevaron a cabo con el propósito de asegurar que el personal de la Secretaría de Planeación estuviera debidamente informado y entrenado en las metodologías y estándares que rigen la gestión interna y la calidad de los procesos. Esta formación contribuyó significativamente a fortalecer la comprensión y la aplicación de las normativas y prácticas recomendadas en la entidad, apoyando así el logro de los objetivos de mejora y la eficiencia en la ejecución de las actividades. A continuación, se presenta el cronograma diseñado para este programa:

**Figura 22.**

### *Cronograma Capacitaciones*

 MUNICIPIO DE MATANZA		PROGRAMA DE SOCIALIZACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE PROCESOS EN LA SECRETARÍA DE PLANEACIÓN											
		2023											
ACTIVIDADES		JUNIO				JULIO				AGOSTO			
ACTIVIDAD	TEMA	sem 1	sem 2	sem 3	sem 4	sem 1	sem 2	sem 3	sem 4	sem 1	sem 2	sem 3	sem 4
Sesión de Socialización Inicial	Introducción al Programa de Socialización y Capacitación		■										
Manuales de Funciones y Cargos	Actualización y Desarrollo de Manuales			■									
Implementación de Manuales de Procesos y Procedimientos Documentados	Uso de Manuales de Procesos				■								
Fortalecimiento del Sistema de Gestión Documental	Optimización de la Gestión Documental					■							
Establecimiento del Comité de Priorización de Requerimientos	Rol y Funciones del Comité de Priorización						■						
Actualización y Mantenimiento de Sistemas de Información	Garantizando la Disponibilidad y Confiabilidad							■					
Mejora de la Infraestructura Tecnológica y Conectividad	Optimización de la Tecnología y la Conectividad								■				
Capacitaciones en el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) y Buenas Prácticas de Gestión	Adopción del MECI y Buenas Prácticas									■			
Desarrollo e Implementación de un Sistema de Indicadores de Seguimiento	Uso de Indicadores para la Evaluación de Proyectos										■		

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

De esta forma, el programa de socialización y capacitación diseñado para la Secretaría de Planeación de la Alcaldía Municipal de Matanza es una iniciativa integral que aborda ocho propuestas de mejora críticas para la eficiencia y la eficacia de la entidad. A través de una serie de sesiones formativas planificadas, el programa tiene como objetivo principal capacitar al personal de la Secretaría en aspectos clave relacionados con la gestión y la implementación de estas propuestas.

1. Enfoque Holístico: El programa aborda no solo aspectos técnicos y operativos, sino también la importancia de la cultura organizacional y la gestión del cambio. Esto asegura que las propuestas se integren de manera efectiva en la rutina de trabajo diaria de la Secretaría.

2. Metodología Participativa: El enfoque en la capacitación activa y la participación del personal garantiza un aprendizaje efectivo. Las sesiones incluyen ejemplos prácticos y ejercicios que permiten a los empleados aplicar lo aprendido en su trabajo.

3. Frecuencia Adecuada: La periodicidad mensual de las sesiones es adecuada para garantizar que el personal tenga tiempo suficiente para asimilar la información y aplicarla en su trabajo sin interrumpir sus responsabilidades habituales.

4. Responsabilidades Claras: Se establecen responsabilidades claras para la implementación del programa, incluida la figura del secretario de planeación como líder del proceso. Esto asegura que haya un seguimiento adecuado y que todas las partes interesadas estén al tanto de sus roles y responsabilidades.

5. Recursos Apropriados: Cada sesión se apoya con los recursos necesarios, como documentación, manuales y ejemplos prácticos. Esto facilita el aprendizaje y la aplicación de conceptos.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

6. Enfoque en Resultados: Cada sesión se enfoca en los resultados concretos que se esperan lograr con la implementación de las propuestas. Esto ayuda al personal a comprender la importancia de su papel en la mejora de la Secretaría.

7. Flexibilidad y Adaptabilidad: El cronograma proporciona flexibilidad para adaptarse a las necesidades y disponibilidad del personal. Esto es fundamental para garantizar la participación de todos.

8. Seguimiento y Evaluación Alineados con Indicadores: Se espera que el programa incluya un sistema de seguimiento y evaluación que esté alineado con los indicadores de seguimiento de proyectos. Esto permitirá medir el impacto de las capacitaciones en la implementación de las propuestas y ajustar el programa según sea necesario.

Finalmente, este programa de socialización y capacitación se presenta como una iniciativa sólida y completa para mejorar la eficiencia y eficacia de la Secretaría de Planeación a través de las propuestas de mejora implementadas, apoyándose en el uso de las herramientas diseñadas para cada propuesta en específico y la aplicación de las normativas propias de la entidad como el MECI y MIPG.

El compromiso sólido de la Secretaría de Planeación de la Alcaldía Municipal de Matanza con la mejora continua es evidente en la planificación y ejecución de este programa integral de socialización y capacitación. Además, el tiempo establecido para todo el proceso de mejora demuestra la seriedad de la entidad en la implementación efectiva de estas propuestas de cambio.

Una característica clave de este programa es que el seguimiento y la evaluación de todas las propuestas de mejora están estrechamente alineados con los indicadores creados en el sistema de indicadores de seguimiento secretaria de planeación. Esto asegura que las mejoras no solo

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

sean un esfuerzo aislado, sino que están intrínsecamente vinculadas a los objetivos estratégicos y operativos de la Secretaría. Así, se podrá medir el impacto real de estas mejoras y tomar decisiones informadas basadas en datos concretos. Este enfoque es fundamental para lograr la eficiencia y la eficacia deseadas en la gestión de la Secretaría de Planeación.

## 11. Conclusiones

El proyecto de Mejoramiento de Procesos en la Secretaría de Planeación de la Alcaldía de Matanza, Santander, ha sido un esfuerzo notable para abordar y corregir deficiencias críticas en sus operaciones. A través de un diagnóstico exhaustivo, se identificaron ocho problemas significativos. Estos desafíos abarcan desde la necesidad de desarrollar un manual de funciones y cargos hasta la importancia de diseñar e implementar un manual de procesos y procedimientos documentados. Además, se destaca la prioridad de fortalecer el Sistema de Gestión Documental existente, el requerimiento de establecer un Comité de Priorización de Requerimientos, la importancia de actualizar y mantener los sistemas de información utilizados, la mejora de la infraestructura tecnológica y conectividad, la necesidad de proporcionar capacitaciones en el MECI y buenas prácticas de gestión, y finalmente, el desarrollo e implementación de un Sistema de Indicadores de Seguimiento. Las propuestas de mejora diseñadas se basaron en la normativa de la Secretaría de Planeación como entidad, haciendo uso de herramientas como el MECI (Modelo Estándar de Control Interno) o guías de MIPG (Modelo Integrado de Planeación y Gestión).

Por otra parte, se desarrolló el plan de mejoramiento integral que tomó en cuenta la singularidad de la Secretaría de Planeación de la Alcaldía de Matanza, Santander. A pesar de que los procesos ya están claramente definidos por los lineamientos de las alcaldías como entidades públicas, se diseñaron herramientas específicas para facilitar el cumplimiento de estos requisitos, con el objetivo de mejorar significativamente la calidad de la Secretaría. Este plan se basó en los hallazgos obtenidos durante el diagnóstico y se centró en la optimización de los procesos identificados como problemáticos. Cada propuesta de mejora se diseñó meticulosamente, abordando las causas raíz de los problemas y proporcionando soluciones concretas que no solo se

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

alinearan con los lineamientos gubernamentales sino que también mejoraran la eficiencia y eficacia interna de la Secretaría.

De manera similar, se avanzó de manera diligente en la implementación de las estrategias de mejora previamente aprobadas y concertadas con la Secretaría de Planeación del municipio. A pesar de enfrentar limitaciones, principalmente de índole temporal y presupuestaria, se logró un progreso sustancial en la corrección de los problemas identificados. Esta ejecución no solo implicó la implementación de medidas correctivas, sino que también fomenta una cultura de mejora continua dentro de la Secretaría, impulsada por el compromiso y la colaboración del personal. Las mejoras implementadas hasta la fecha han generado un impacto positivo en la eficiencia de la Secretaría de Planeación. Los procedimientos optimizados, la claridad en las responsabilidades y la mejora en la gestión de la información han contribuido al logro de los objetivos institucionales. La implementación parcial de algunas estrategias no debe considerarse un obstáculo insalvable, sino más bien una oportunidad para continuar avanzando hacia la excelencia en la gestión pública, buscando soluciones creativas para superar las restricciones presupuestarias y de tiempo que puedan surgir en el camino.

En esta línea de ideas, se diseñó e implementó un sistema de indicadores de gestión que sigue las directrices proporcionadas por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) y el Departamento Nacional de Estadística (DANE). Estos indicadores se ajustaron a los requerimientos del Modelo Estándar de Control Interno (MECI) y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) para entidades públicas, asegurando así su coherencia con los estándares gubernamentales. Este sistema de indicadores se focaliza en la etapa de evaluación de procesos, un enfoque particularmente pertinente para la Secretaría de Planeación de Matanza. Su

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

propósito principal radica en medir de manera objetiva el desempeño de los procesos y evaluar la efectividad de las mejoras implementadas.

Finalmente, se diseñó y ejecutó un programa de capacitación integral con el objetivo de socializar las mejoras implementadas en la Secretaría de Planeación. Este programa se desarrolló dentro de un cronograma de dos meses y comprendió un total de nueve sesiones de capacitación. Cada sesión se diseñó de manera específica para abordar aspectos clave de los procesos y prácticas de gestión, asegurando así una comprensión profunda por parte de todo el personal. La capacitación se erige como un pilar fundamental para garantizar la sostenibilidad de las mejoras en el tiempo. Al proporcionar al personal las habilidades y conocimientos necesarios para operar de manera efectiva dentro de los nuevos parámetros, se crea un entorno propicio para la adopción y el cumplimiento continuo de los estándares mejorados. Esta iniciativa refleja el compromiso de la Secretaría de Planeación de Matanza con la mejora continua y el fortalecimiento de su equipo humano como parte integral del proceso de optimización de procesos.

Desde la perspectiva de la ingeniería industrial, el desarrollo y la implementación de este proyecto, subrayan la relevancia de aplicar las herramientas y enfoques adquiridos durante la formación académica en ingeniería industrial. Este proyecto ha demostrado cómo las metodologías y técnicas de ingeniería pueden tener un impacto tangible en la eficiencia y la eficacia de las operaciones gubernamentales. La ingeniería industrial aporta una perspectiva estructurada y analítica que es fundamental para identificar, analizar y resolver problemas complejos en una variedad de contextos. Además, el enfoque de ingeniería industrial también se refleja en la planificación estratégica y la gestión de proyectos que fueron necesarios para llevar a cabo este proyecto con éxito. La estructuración de las fases del proyecto, el seguimiento

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

riguroso de las actividades y la medición del desempeño a través de indicadores de gestión son aspectos esenciales de la metodología de ingeniería industrial.

### **12. Recomendaciones**

A pesar de las restricciones temporales y presupuestarias, es fundamental que la Secretaría de Planeación de la Alcaldía del Municipio de Matanza continúe con la implementación de las propuestas de mejora planificadas. Esto permitirá consolidar los avances realizados y garantizar una gestión más eficiente y efectiva en el futuro.

La cultura de la mejora continua debe seguir siendo una prioridad en la Secretaría. Se recomienda seguir los mecanismos para monitorear y evaluar regularmente los procesos implementados y realizar ajustes según sea necesario. Esto asegurará que las mejoras perduren y se adapten a las cambiantes necesidades de la entidad. A su vez, es esencial que la Secretaría utilice el sistema de indicadores de seguimiento implementado para evaluar constantemente el rendimiento de los procesos. Se deben establecer metas claras y utilizar los indicadores como herramienta para la toma de decisiones informadas.

Las propuestas que no se implementaron debido a restricciones temporales y presupuestarias deben ser evaluadas nuevamente en el futuro. Se sugiere realizar un análisis de costo-beneficio y establecer un plan de acción para su ejecución, priorizando aquellas que tengan un impacto significativo en la eficiencia y efectividad de la Secretaría. También, para la ejecución de propuestas que requieran una inversión significativa de recursos, como la mejora de la infraestructura tecnológica y la conectividad, la Secretaría puede explorar posibles alianzas estratégicas con otras entidades gubernamentales o del sector privado para compartir costos y recursos.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

El programa de capacitación diseñado para la socialización de las mejoras debe mantenerse y actualizarse periódicamente. Además, se recomienda incluir sesiones de formación en nuevas herramientas o tecnologías que puedan surgir en el futuro y que sean relevantes para la gestión de la Secretaría.

La Secretaría debe mantenerse al tanto de las últimas normativas y regulaciones que afecten su funcionamiento y asegurarse de que sus procesos estén en pleno cumplimiento. Esto incluye la actualización de políticas y procedimientos según sea necesario.

Es fundamental que todo el personal de la Secretaría esté comprometido con la mejora continua. Se pueden promover iniciativas que fomenten la participación activa de los empleados en la identificación de oportunidades de mejora y en la implementación de soluciones.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

**Referencias Bibliográficas**

Alcaldía de Matanza. (2017). *Misión y Visión 2017*. Obtenido de:

<http://www.matanza-santander.gov.co/alcaldia/mision-y-vision>

Arias Coello, A. (s.f). Unidad didáctica: 3 La gestión de los procesos. Obtenido de

<https://webs.ucm.es/centros/cont/descargas/documento10142.pdf>

Boulmetis, J., & Dutwin, P. (2011). *The ABCs of evaluation: timeless techniques for program and project managers*. Jossey-Bass.

Congreso de la República. (1994). Ley 152 de 1994 (julio 19), Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo. Diario Oficial No. 41.449.

Congreso de la República. (2003). Ley 872 de 2003 (diciembre 30), Por la cual se establece el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios. Diario Oficial No. 45.394.

Congreso de la República. (2011). Ley 1437 de 2011 (enero 18), Por la cual se expide el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo. Diario Oficial No. 47.956.

Cortés, O. L. Z. (2020). Reflexión sobre los planes de desarrollo en Colombia. *Bitácora Urbano Territorial*, 30(3), 233-246.

American Society for Quality. (2023.). Fishbone (Ishikawa) Diagram. Retrieved July 26, 2023, from <https://asq.org/quality-resources/fishbone>

Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering work through information technology*. Harvard Business Press.

Davenport, T. H., & Short, J. E. (1990). The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*, 31(4), 11-27.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT center for advanced engineering study.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (s. f.). *GUÍA “INDICADORES”*.

FUNCIÓN PÚBLICA. Obtenido de

<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/1170210/Cartilla+Indicadores17Septiembre.pdf/1ff69adf-1d5d-4b1d-bec1-c3f559dea85e?version=1.1>

Departamento Nacional de Planeación (2016). *Manual del Sistema de Gestión de la Seguridad y*

*Salud en el Trabajo*. Bogotá: *sn.disposiciones*. Obtenido de

<https://normativa.archivogeneral.gov.co/ley-594-de-2000/>

Escuela Europea de Excelencia. (2018). *Cómo implementar la mejora continua en ISO*

*9001:2015*. Obtenido de

<https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2018/07/como-implementar-la-mejora-continua-en-iso-9001-2015/>

G&C Global Solution. (2020). *La caracterización un aspecto clave de la gestión por procesos*.

Obtenido de <https://bsc-global.org/la-caracterizacion-aspecto-clave-la-gestion-procesos/>

Hammer, M., & Champy, J. (2006). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Business.

HEFLO . (2015). *Qué es mejora de procesos y cómo beneficiarse con su aplicación*. Obtenido de

<https://www.heflo.com/es/blog/optimizacion-procesos/la-mejora-los-procesos>

Bizagi. (2022). *Subprocesos*. Obtenido de <https://help.bizagi.com/bpm-suite/es/index.html?sub-processes.html>

Ley 594. (2000). *Por medio de la cual se dicta la Ley General de Archivos y se dictan otras*

Imai, M. (1986). *Kaizen: The Key To Japan's Competitive Success*. Random House Business Division.

## MEJORAMIENTO DE PROCESOS ALCALDÍA DE MATANZA

Ingeniería de Calidad (2020). Ciclo de Deming o Ciclo PHVA. Recuperado el 26 de Julio de 2023, de <https://www.ingenieriadecalidad.com/2020/02/ciclo-de-deming.html>

ISO 9001:2015. (2015). Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. Organización Internacional para la Normalización.

Ministerio de Educación Nacional. (2019). *Manual del sistema integrado de gestión*. Obtenido de [https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-135295\\_recurso\\_6.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-135295_recurso_6.pdf)

Pinzón Hernández, L y Becerra Hernández, C. (2021). *Plan de mejoramiento para el proceso de planeación del Sistema Integrado de Gestión de la Gobernación de Santander*. Universidad Santo Tomás.

Rummler, G., & Brache, A. (2012). *Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart*. Jossey-Bass.