



**REESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA DE  
GESTIÓN ADMINISTRATIVO DE LA  
ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE  
VETAS - SANTANDER**



PATRICIA CONTRERAS PORTILLA

COD. 1992822

YOANA ELVIRA MALDONADO ARDILA

COD. 2006080

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y  
EMPRESARIALES

BUCARAMANGA, 2005



# REESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE VETAS - SANTANDER



PATRICIA CONTRERAS PORTILLA  
COD. 1992822  
YOANA ELVIRA MALDONADO ARDILA  
COD. 2006080

Proyecto de Grado para optar al  
título de Ingeniero Industrial

Director  
SERGIO ISNARDO MUÑOZ VILLAREAL  
Ingeniero Industrial

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y  
EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA, 2005

*Al mejor hermano del mundo, Néstor Iván Contreras Portilla.*

*Patricia Contreras Portilla*

*Quiero dedicar este trabajo al camino que he recorrido  
y a todos los que junto conmigo lo han compartido;  
a aquellos que mañana, bajo el mismo sol,  
sortearán conmigo la incertidumbre y la ilusión....  
Para mi familia y mi gran amor Humberto.*

*Yoana Elvira Maldonado Ardita*

*A Dios.*

*A mis padres Luis Alfredo y Maria Edilma.*

*A mis hermanas Yomara y Martha.*

*A William Armando González por sus valiosos aportes.*

*A todos aquellos que de uno u otro modo contribuyeron con la culminación de esta meta.*

*Patricia Contreras Portilla*

*A Nuestro Padre Creador por ser mi luz y guía,*

*a mi madre Cecilia por su amor y apoyo,*

*a la memoria de mi padre: Nicolás*

*y a mis hermanos por creer en mí,*

*a mi gran amor Humberto por estar siempre conmigo,*

*a mis amigos en su sinceridad*

*y a quienes han contribuido en el forjamiento de mi vida.*

*Yoana Elvira Maldonado Ardila*

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores expresan sus agradecimientos a:

La Universidad Industrial de Santander, por el aporte imperecedero al mejoramiento continuo de la ciencia y del conocimiento, en especial a la Escuela de Ingeniería Industrial quien nos acogió durante esta etapa formativa.

La Alcaldía de Vetas por brindarnos la oportunidad de contribuir al mejoramiento de la entidad.

Sergio Isnardo Muñoz, Director de Proyecto por sus valiosos aportes y acompañamiento durante todo el proceso.

Humberto Jaimes Vega, Asesor Metodológico en Competencias Laborales del SENA Regional Santander.

La Oficina de Control Interno de la Alcaldía de Bucaramanga.

Y a todos quienes de una u otra forma ayudaron para que este proyecto fuera posible.

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN -----	10 -
1. MARCO GENERAL -----	12 -
1.1 LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA -----	12 -
1.1.1 Generalidades de la Administración Pública -----	12 -
1.1.2 Marco Legal -----	17 -
1.2 GENERALIDADES DEL MUNICIPIO -----	20 -
1.2.1 Marco geográfico -----	20 -
1.2.2 Reseña Histórica -----	23 -
1.2.3 Aspectos sociales -----	25 -
1.2.4 Aspectos demográficos -----	25 -
1.2.5 Sector Económico -----	26 -
1.3 ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL -----	28 -
1.3.1 Estructura Organizacional -----	28 -
1.3.2 Misión Actual -----	33 -
1.3.3 Visión Actual -----	33 -
1.3.4 Principios rectores de la Administración Municipal -----	34 -
1.3.5 Funciones de la Administración Municipal -----	35 -
1.3.6 Capacidad Técnica -----	36 -
1.3.7 Recursos Financieros -----	37 -
1.3.8 Clientes internos y externos -----	38 -
2. MARCO CONCEPTUAL -----	39 -
2.1 AMBIENTE ORGANIZACIONAL -----	39 -
2.1.1 Organización -----	39 -
2.1.2 Misión -----	41 -
2.1.3 Visión -----	42 -
2.1.4 Principios y reglas generales de organización -----	42 -
2.2 REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL -----	42 -
2.3 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL -----	43 -
2.3.1 Herramientas de diagnóstico -----	44 -
2.4 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS -----	45 -
2.4.1 Definición de Proceso -----	45 -
2.4.2 Clasificación de los procesos -----	46 -
2.4.3 Características de los procesos -----	47 -
2.4.4 Representación grafica de los procesos -----	47 -
2.5 COMPETENCIAS LABORALES -----	49 -
2.5.1 Competencia -----	49 -
2.5.2 Competencias laborales -----	50 -
2.5.3 El surgimiento del enfoque de competencia laboral -----	50 -
2.5.4 Tipos de competencias laborales -----	51 -
2.5.5 Normalización de las competencias -----	55 -
2.5.6 Certificación de las competencias laborales específicas -----	56 -
2.5.7 Competencias laborales en la Administración Pública -----	57 -

2.6 ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO -----	58 -
2.6.1 Riesgo -----	58 -
2.6.2 La Administración del Riesgo -----	59 -
3. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL -----	63 -
3.1 DIAGNÓSTICO GENERAL -----	63 -
3.1.1 Herramienta de diagnóstico -----	63 -
3.1.2 Análisis del diagnóstico general -----	68 -
3.2 ANÁLISIS DOFA DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL -----	74 -
3.3 DIAGNÓSTICO CINCO ESES -----	79 -
3.3.1 Seiri: Clasificar -----	80 -
3.3.2 Seiton: Orden -----	81 -
3.3.3 Seiso: Limpieza -----	81 -
3.3.4 Seiketsu: Bienestar -----	82 -
3.3.5 Shitsuke: Disciplina -----	82 -
3.4 ANÁLISIS FUNCIONAL ACTUAL -----	83 -
4. IDEAS RECTORAS -----	87 -
4.1 DEFINICIÓN DE LAS IDEAS RECTORAS -----	87 -
4.1.1 Misión -----	88 -
4.1.2 Visión -----	88 -
4.1.3 Valores -----	90 -
4.2 PROPUESTA DE IDEAS RECTORAS PARA LA ALCALDÍA DE VETAS -----	90 -
4.2.1 Misión propuesta -----	91 -
4.2.2 Visión propuesta -----	92 -
4.2.3 Valores propuestos -----	92 -
5. GESTIÓN POR PROCESOS -----	95 -
5.1 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS -----	96 -
5.1.1 Identificación -----	96 -
5.1.2 Descripción -----	102 -
5.2 CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS -----	105 -
5.3 SECUENCIA O MAPA DE MACROPROCESOS -----	111 -
5.3.1 Descripción de los Macroprocesos -----	102 -
5.3.2 Indicadores de los Macroprocesos -----	102 -
5.4 ANÁLISIS DE VALOR -----	157 -
5.5 PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO -----	161 -
6. FUNCIONES POR COMPETENCIAS LABORALES -----	163 -
6.1 METODOLOGÍA -----	164 -
6.1.1 Análisis Funcional -----	164 -
6.1.2 Consolidación del Manual Especifico de Funciones y de Competencias Laborales -----	167 -
6.2 RESULTADOS DEL DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA -----	169 -
6.2.1 Análisis Funcional -----	169 -
6.2.2 Consolidación del Manual Especifico de Funciones y de Competencias Laborales -----	181 -

6.3 -----ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE EL MANUAL DE FUNCIONES TRADICIONAL Y EL MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS LABORALES PARA EL SECTOR PÚBLICO----	181 -
6.4 ANÁLISIS DEL PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO ACTUAL DE LOS REQUISITOS DE EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA -----	182 -
7. ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO-----	184 -
7.1 METODOLOGÍA-----	185 -
7.1.1 Contexto estratégico-----	185 -
7.1.2 Identificación de riesgos -----	185 -
7.1.3 Análisis de riesgos-----	186 -
7.1.4 Valoración de riesgos-----	187 -
7.1.5 Políticas de administración de riesgos -----	188 -
7.2 APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA -----	190 -
7.2.1 Consolidación del Mapa de Riesgos-----	195 -
7.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS-----	197 -
8. PROPUESTAS DE MEJORA-----	200 -
9. SOCIALIZACIÓN -----	204 -
10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES -----	208 -
BIBLIOGRAFÍA-----	211 -

## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Estructura de la Administración Municipal .....	30
Tabla 2. Composición de la organización institucional de apoyo.....	32
Tabla 3. Esquema de Operaciones Financieras.....	38
Tabla 4. Símbolos empleados en diagramas en procesos administrativos.....	48
Tabla 5. Competencias laborales generales.....	52
Tabla 6. Clasificación Nacional de Ocupaciones.....	54
Tabla 7. Bosquejo Mapa de riesgos.....	62
Tabla 8. Puntaje parcial.....	69
Tabla 9. Puntaje Total.....	69
Tabla 10. Dimensión organizacional.....	70
Tabla 11. Gestión del talento humano.....	71
Tabla 12. Desarrollo misional.....	71
Tabla 13. Administración del riesgo.....	72
Tabla 14. Documentación.....	73
Tabla 15. Mejoramiento continuo.....	73
Tabla 16. Puntuación total obtenida.....	74
Tabla 17. Análisis interno.....	77
Tabla 18. Análisis externo.....	79
Tabla 19. Porcentaje de cumplimiento de las 5 Eses.....	84
Tabla 20. Hallazgos del Análisis Funcional Actual.....	96
Tabla 21. Procesos Despacho del Alcalde.....	96
Tabla 22. Procesos Secretaría General y de Gobierno.....	97
Tabla 23. Procesos Secretaría de Planeación y Obras Públicas.....	98
Tabla 24. Procesos Secretaría de Hacienda y del Tesoro.....	98
Tabla 25. Procesos UMATA.....	100

Tabla 26. Procesos Comunes a todas las Dependencias.....	100
Tabla 27. Porcentaje de identificación de los procesos por dependencia.....	100
Tabla 28. Porcentaje de identificación de los procesos totales.....	101
Tabla 29. Procesos Misionales o de Creación de Valor.....	105
Tabla 30. Procesos Estratégicos o de Conducción.....	107
Tabla 31. Procesos de Apoyo.....	108
Tabla 32. Indicadores Planeación Estratégica.....	149
Tabla 33. Indicadores Control de Gestión.....	150
Tabla 34. Indicadores Planificación y Diseño de proyectos de inversión.....	151
Tabla 35. Indicadores Gerencia de Recursos.....	151
Tabla 36. Indicadores Control y Ejecución.....	152
Tabla 37. Indicadores Entrega de productos y servicios.....	152
Tabla 38. Indicadores Gestión del Talento Humano.....	153
Tabla 39. Indicadores Recursos Físicos.....	154
Tabla 40. Indicadores Manejo Financiero.....	154
Tabla 41. Indicadores Auditoría y Control.....	155
Tabla 42. Indicadores Control de Información.....	155
Tabla 43. Distribución de datos.....	157
Tabla 44. Análisis de valor.....	158
Tabla 45. Características del propósito clave.....	164
Tabla 46. Características de la funciones.....	164
Tabla 47. Comparativo entre el manual tradicional y el manual por competencias laborales...	180
Tabla 48. Porcentaje de cumplimiento de requisitos de educación y experiencia.....	182
Tabla 49. Matriz de evaluación y respuesta a los riesgos.....	186
Tabla 50. Priorización de los riesgos en los macroprocesos.....	197

## LISTA DE FIGURAS

	pág
Figura 1. Provincias del Departamento.....	20
Figura 2. División Política del Área Rural.....	21
Figura 3. Panorámica del Municipio de Vetas.....	23
Figura 4. Actividades económicas.....	26
Figura 5. Organigrama de la Administración Municipal.....	31
Figura 6. Mapa de procesos.....	46
Figura 7. Características de las competencias laborales generales.....	52
Figura 8. Clasificación Nacional de Ocupaciones.....	58
Figura 9. Diagrama de Red. Porcentaje de cumplimiento de las 5 Eses.....	79
Figura 10. Formato Identificación de procesos.....	95
Figura 11. Formato Descripción de Procesos.....	103
Figura 12. Mapa de Macroprocesos.....	111
Figura 13. Escala de Valoración.....	156
Figura 14. Distribución de datos.....	158
Figura 15. Esquema del mapa funcional.....	166
Figura 16. Directrices Generales de la Administración del Riesgo.....	188
Figura 17. Formato de Identificación de Riesgos.....	190
Figura 18. Políticas Generales.....	193

## LISTA DE ANEXOS

	Pág
Anexo A. Encuesta complementaria del Diagnóstico Institucional.....	213
Anexo B. Diagnóstico Cinco Eses.....	221
Anexo C. Descripción actual de los cargos.....	223
Anexo D. Matriz de relación entre objetivos y procesos.....	227
Anexo E. Priorización de Riesgos.....	232
Anexo Análisis del Diagnóstico Institucional.....	233
Anexo Manual de Procesos y Procedimientos.....	234
Anexo Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales.....	237

## RESUMEN

**TITULO:** REESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE VETAS - SANTANDER\*.

**AUTORES:** CONTRERAS PORTILLA, Patricia. MALDONADO ARDILA, Yoana Elvira \*\*

**PALABRAS CLAVES:** Reestructuración ( ), Diagnóstico Organizacional ( ), Ideas Rectoras( ), Caracterización de Procesos ( ), Competencias Laborales ( ), Administración del Riesgo ( ), Normatividad Entidades Territoriales ( ).

**DESCRIPCIÓN:** El proyecto está encaminado al desarrollo de un proceso de cambio organizacional que contribuya a que los procesos internos de la Alcaldía de Vetás se desarrollen de forma eficiente y transparente a través de la difusión e implementación de metodologías orientadas al mejoramiento continuo. Su desarrollo se fundamenta en las normas y metodologías establecidas por el Departamento Administrativo de la Función Pública para las entidades territoriales del orden municipal. Inicialmente se realizó un Diagnóstico Organizacional que permitió tener una visión general de los factores más relevantes que inciden en la gestión administrativa; se definieron las Ideas Rectoras de la entidad en coherencia con el proceso de reestructuración; se aplicó el enfoque de Gestión por Procesos con el fin de lograr su estandarización; se desarrollo el enfoque de Competencias Laborales para poder evaluar con criterios de calidad el desempeño de los cargos y por último se implementó la metodología de Administración del Riesgo con el fin de garantizar que los riesgos están minimizados o se están reduciendo y por lo tanto, que los objetivos de la organización van a ser alcanzados. El proceso de reestructuración le aporta a la entidad herramientas de gran utilidad para reorganizar la gestión administrativa y su aplicación contribuye notoriamente al mejoramiento de su desempeño.

---

\* PROYECTO DE GRADO PARA OPTAR EL TITULO DE INGENIERO INDUSTRIAL.

\*\* Estudiantes de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la Universidad Industrial de Santander con la asesoría del Ingeniero Industrial Sergio Isnardo Muñoz Villareal.

## SUMMARY

**TITLE:** RESTRUCTURING OF THE ADMINISTRATION SYSTEM OF THE GOVERNORSHIP OF THE MUNICIPALITY OF VETAS – SANTANDER<sup>1</sup>.

**AUTHORS:** CONTRERAS PORTILLA, Patricia. MALDONADO ARDILA, Yoana Elvira<sup>\*\*</sup>.

**PASSWORDS:** Restructuring ( ), Organizational Diagnostic ( ), Rector Ideas ( ), Characterization of Processes ( ), Labor Competitions ( ), Risk management ( ), Territorial Entities Laws ( ).

**DESCRIPTION:** The project is guided to the development of a process of organizational change that contributes to the internal processes of the Governorship of Vetás are developed in an efficient and transparent way through the diffusion and implementation of oriented methodologies to the continuous improvement. Their development is based in the norms and methodologies settled down by the Administrative Department of the Public Function for the territorial entities of the municipal order. Initially was developed an Organizational Diagnostic that allowed to have a general vision of the most outstanding factors that impact in the administration; then were defined the Rector Ideas of the entity in coherence with the restructuring process; the focus of Administration was applied by Processes with the purpose of achieving its standardization; development the focus of Labor Competitions to be able to evaluate with approaches of quality the acting of the positions and lastly the methodology of Risk Administration was implemented with the purpose of guaranteeing that the risks are minimized or they are decreasing and therefore that the objectives of the organization will be reached. The restructuring process contributes to the entity tools of great utility to reorganize the administration and its application contributes flagrantly to the improvement of its acting.

---

<sup>1</sup> PROJECT OF GRADE TO OPT THE TITLE OF INDUSTRIAL ENGINEER.

<sup>\*\*</sup> Students of the School of Industrial and Managerial Studies of the Industrial University of Santander with the Industrial Engineer's consultantship Sergio Isnardo Muñoz Villareal.

## INTRODUCCIÓN

---

*“Seamos el cambio que queremos ver en el mundo”.*

*Gandhi*

Una gestión eficiente requiere de una planeación sólida, estructuras adecuadas, procesos racionales, talento humano competente, autoconocimiento y herramientas acertadas que permitan optimizar los recursos, facilitar la comunicación interna, la participación, la orientación al cliente, la colaboración y la mejora continua de los procesos.

No hay una respuesta sencilla para la pregunta de cómo puede desarrollarse un proceso de reestructuración, pero seguir métodos y centrarse en capacidades de aprendizaje hace la enorme diferencia en las entidades que comienzan a pensar y a plantear estrategias de cómo organizarse y prepararse en el presente para adelantarse al futuro.

Todo proceso de reestructuración lleva consigo el desarrollo de actividades esencialmente técnicas, las cuales deben ser planeadas y estructuradas para lograr el objetivo final, es decir, el mejoramiento del desempeño institucional y otras de carácter formal relacionadas con el trámite de la reforma. El objetivo es promover que los procesos internos en la entidad se desarrollen de forma eficiente y transparente a través de la difusión e implementación de metodologías orientadas al mejoramiento continuo; a la planificación y evaluación de la gestión pública; a la identificación, evaluación y supresión de espacios propicios para la corrupción y al otorgamiento a la ciudadanía de la posibilidad de acceso fácil y sin restricciones a la información pública, ya sea para exigir un derecho, cumplir con un deber, recibir un servicio o exigir responsabilidades de una entidad o de sus gobiernos.

Para garantizar la efectividad reestructural se requieren herramientas y métodos, alguna razón por la cual hacerlo y la generación de cambios en la forma cómo se desarrolla el trabajo.

El presente documento es la plataforma para la Alcaldía Municipal de Vetás en su interés por ser más competente y proporcionar servicios de mayor calidad, pues involucra los aspectos esenciales que deben manejar las entidades como las directrices de la planeación y las herramientas de apoyo para el Sistema de Control Interno de la gestión como: Diagnóstico Institucional, Manual de Procesos, Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales, Mapa de Riesgos y los elementos que conforman la cultura del autocontrol, aportando grandes beneficios en el proceso de optimización de la gestión administrativa y de mejoramiento continuo.

# 1. MARCO GENERAL

---

## 1.1 LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

### 1.1.1 Generalidades de la Administración Pública <sup>2</sup>

#### 👉 **Concepto de Administración Pública**

Entendida como la actividad propia de la rama ejecutiva del poder público, por cuanto es la que comúnmente actúa por actos administrativos, y la de las otras ramas y organismos del Estado cuando ejecutan actos que por su naturaleza son administrativos.

#### 👉 **El Proceso de Descentralización en Colombia**

La descentralización es entendida como un proceso político, económico e institucional, basado en la transferencia efectiva de poder político, recursos y responsabilidades del nivel nacional hacia las entidades territoriales, que busca la consolidación de la autonomía territorial para que cada uno de los niveles de gobierno ejerza eficientemente sus funciones y cumpla con los fines esenciales del Estado. Entonces, para que se pueda consolidar la descentralización se requiere de tres aspectos fundamentales: la transferencia de competencias administrativas; los recursos para poder desarrollar estas competencias y en tercer lugar y lo más importante, la capacidad política de las entidades territoriales y de la población que allí habita para tomar las decisiones sobre cómo asumir las funciones y los recursos transferidos y los propios, dentro del marco de los principios que orientan la función administrativa. Por lo tanto, las entidades territoriales deben identificar qué efectos tiene la descentralización en la configuración de su organización, es decir qué unidades o dependencias son necesarias para desarrollar eficientemente la asignación de las nuevas competencias y responsabilidades.

---

<sup>2</sup> D.A.F.P. Departamento Administrativo de la Función Pública. [www.dafp.gov.co](http://www.dafp.gov.co).

## **Orden Municipal**

A los municipios les corresponde satisfacer las necesidades de salud, educación, servicios públicos domiciliarios, saneamiento básico, agua potable, vivienda, recreación y deporte; construir las obras que demande el progreso local, ordenar el desarrollo de su ámbito de competencia, promover la participación comunitaria de sus habitantes, planificar el desarrollo económico, social, cultural y ambiental de su territorio. Lo anterior se debe desarrollar directamente y en concurrencia, complementariedad y coordinación con las demás entidades territoriales, especialmente con el departamento y la nación.

## **Financiación de la Gestión Territorial**

Con el fin de cumplir con sus competencias y responsabilidades, los entes territoriales, cuentan con diferentes fuentes de financiamiento, entre ellas están:

- \* Transferencias: participación en los ingresos corrientes de la Nación, cesión del situado fiscal, sistema nacional de cofinanciación y participación de las regalías sobre explotación de recursos no renovables.
- \* Recursos Propios: Impuestos directos e impuestos indirectos.

## **Los Planes de Desarrollo en las Entidades Territoriales**

La nación y las entidades territoriales ejercen libremente sus funciones en materia de planificación, con estricta sujeción a las atribuciones que a cada una de ellas se le ha específicamente asignado en la Constitución y la Ley, así como a las disposiciones y principios contenidos en la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo. Las autoridades de planeación del orden nacional, regional y local, deberán garantizar que exista la debida armonía y coherencia entre las actividades que realicen en su interior y en relación con las demás instancias territoriales, para efectos de la formulación, ejecución y evaluación de sus planes de desarrollo.

Los planes municipales de desarrollo plasman los objetivos, estrategias y programas de desarrollo concertados por la ciudadanía, organizaciones cívicas, sector productivo y

autoridades públicas. Allí se encuentra, entre otras cosas, que las comunidades solicitan servicios educativos y de salud que garanticen calidad y que estén ubicados en sitios cercanos a sus viviendas y actividades cotidianas. Igualmente demandan viviendas con entorno adecuado y servicios domiciliarios de calidad, oportunidad y bajo costo. De otro lado, el sector productivo demanda infraestructura, tecnología y recurso humano calificado que le permita competir en condiciones favorables a las exigencias del mercado local, nacional e internacional. A estas solicitudes, el gobierno local responde con una serie de objetivos y estrategias de corto y mediano plazo cuyo soporte económico es el plan de inversión y que en su conjunto conforma el Plan de Desarrollo.

En los planes de desarrollo, la planificación debe ser entendida como una actividad continua, teniendo en cuenta la formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación. Para desarrollar estos pilares de la administración se deberá optimizar el uso de los recursos financieros, humanos y técnicos necesarios, teniendo en cuenta que la relación entre los beneficios y costos que se genere sea positiva.

Las estrategias, programas y proyectos de los planes de desarrollo deben ser factibles de realizar, según las metas propuestas y el tiempo disponible para alcanzarlas, teniendo en cuenta la capacidad de administración, ejecución y los recursos financieros a los que es posible acceder. De conformidad con lo dispuesto en el Artículo 339 de la Constitución Política, los planes de desarrollo de los niveles nacional y territorial están conformados por una parte general de carácter estratégico y por un plan de inversiones de carácter operativo. Las entidades territoriales tienen autonomía en materia de planeación del desarrollo económico, social y de la gestión ambiental, en el marco de las competencias, recursos y responsabilidades que le han atribuido la constitución y la ley. Para el caso de los municipios, además de los planes de desarrollo regulados por la ley 152 de 1994, se regirán por las disposiciones especiales sobre la materia.

### **Los Municipios y el Ordenamiento Territorial**

El ordenamiento del territorio es una función pública que por excelencia le corresponde al municipio y cuya gestión recae en las autoridades locales. Dentro de las principales

ventajas del proceso de elaboración y formulación de los esquemas de ordenamiento territorial se destacan las siguientes:

- \* Fortalecimiento de la capacidad técnica del municipio para implementar procesos de planificación, del cual se derivan beneficios relacionados con una mayor capacidad de gestión y control del desarrollo territorial.
- \* Orientación de la participación de la sociedad civil y aplicación de técnicas de trabajo no necesariamente científicas, que permitan el trabajo interdisciplinario y plural del proceso.
- \* Directrices y orientaciones para el análisis y definición de los escenarios de ordenamiento, sobre la base de la imagen objetivo que se proponga a partir de la realidad municipal.
- \* Construcción y consolidación del expediente urbano para su consulta y actualización, disponible para todos los ciudadanos.

El Esquema de Ordenamiento Territorial establece la base territorial para la implantación adecuada de las actividades previstas en la planificación socioeconómica, de estricto corte sectorial, que hasta ahora han desarrollado los municipios.

Las administraciones municipales disponen de un conjunto de instrumentos para la gestión del suelo, los cuales facilitan la acción, promoción y seguimiento de la gestión territorial. -En otras palabras, la organización y adecuación del territorio y la regulación en la utilización, transformación y ocupación del espacio son tareas que corresponde adelantar a los municipios y distritos en función de objetivos generales de desarrollo económico, social, cultural y ambiental, de tal manera que el ordenamiento físico - espacial del municipio contribuya al logro de resultados del Plan de Desarrollo.

#### **👉 Principios y Reglas Generales de Organización y Funcionamiento de las Entidades Territoriales**

Las Asambleas, los Concejos Distritales y Municipales, el Gobierno Departamental y el Municipal, al establecer o modificar la configuración de la organización de sus entidades, podrán tener en cuenta los principios y reglas que se relacionan a continuación:

- \* Los principios que rigen la función administrativa enunciados en el artículo 209 de la Constitución Política, como son: igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad.
- \* Responder a la necesidad de hacer valer los principios de eficiencia y racionalidad de la gestión pública, en particular, evitar la duplicidad de funciones.
- \* Garantizar que exista la debida armonía, coherencia y articulación entre las actividades que realicen cada una de las dependencias, de acuerdo con las competencias atribuidas por la Ley, Ordenanza o Acuerdo Municipal, para efectos de la formulación, ejecución y evaluación de sus políticas, planes y programas, que les permitan su ejercicio sin duplicidades ni conflictos.
- \* La organización que se adopte deberá sujetarse a la finalidad, objeto y funciones generales de la entidad previstas en las Leyes, Ordenanzas o Acuerdos; contribuir eficaz y eficientemente al logro de los objetivos institucionales, al desarrollo de sus funciones y al uso racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.
- \* Buscar una organización flexible para adaptarse al entorno y afrontar las nuevas contingencias, haciendo más plana y sencilla su conformación y estableciendo niveles jerárquicos mínimos, a fin de que las decisiones fluyan sin obstáculos dentro de la organización, tanto horizontal como verticalmente, y se permita una comunicación más directa entre los usuarios y quienes toman las decisiones.
- \* No se podrán crear dependencias internas cuyas funciones estén atribuidas a otras entidades públicas de cualquier orden.
- \* Abrir espacios de discusión que impulsen el debate y la participación ciudadana como mecanismos que faciliten la toma de decisiones, el control y evaluación social de la gestión y la rendición de cuentas sobre el logro de los objetivos y metas definidas en los planes de acción.

- \* Suprimir o fusionar los empleos que no sean necesarios y distribuir o suprimir las funciones específicas que ellos desarrollaban. En tal caso, se procederá conforme a las normas laborales vigentes.
- \* Identificar la población objetivo a la cual se orienta la acción de la organización y los productos o servicios que ésta ofrece.
- \* La identificación precisa de las responsabilidades a fin de propiciar un claro esquema de rendición de cuentas al interior de la entidad.

### **1.1.2 Marco Legal**

Las principales normas legales vigentes que las entidades territoriales tienen como parámetros para actuar dentro del marco de la Administración Pública se enuncian a continuación:

- ✎ **Constitución política de Colombia. Artículo 122.** Establece que no habrá empleo público que no tenga funciones detalladas en la ley o reglamento.
- ✎ **Constitución Política. Artículo 311.** Al municipio como entidad fundamental de la división político-administrativa del Estado le corresponde prestar los servicios públicos que determine la ley, construir las obras que demande el progreso local, ordenar el desarrollo de su territorio, promover la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes y cumplir las demás funciones que le asignen la Constitución y las leyes.
- ✎ **Ley 10 de 1990.** Por la cual se reorganiza el sistema nacional de salud y se dictan otras disposiciones. Define las responsabilidades del municipio y los niveles de prestación del servicio de salud. Prevé la conformación de los fondos locales de salud como cuentas para el giro de las transferencias destinadas a este sector.
- ✎ **Ley 4 de 1992.** Determina el sistema salarial y el régimen prestacional, aplicable a los servidores públicos de las entidades territoriales.

- ✎ **Ley 80 de 1993.** Estatuto General de Contratación de la Administración Pública. Define las reglas y principios con sujeción a las cuales las entidades territoriales adelantarán procesos de contratación, vía licitación o contratación directa, en atención a las cuantías y tipos de contratos previstos en esta ley. Define además el régimen de responsabilidad de los servidores públicos de todos los niveles de gobierno, en el proceso contractual.
  
- ✎ **Ley 87 de 1993.** Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones.
  
- ✎ **Ley 99 de 1993.** Organiza el sistema nacional ambiental, las entidades nacionales y territoriales que lo conforman, así como las competencias y responsabilidades de corporaciones regionales y municipios en la preservación ambiental. Define las reglas para el otorgamiento de las licencias ambientales para proyectos de desarrollo con efectos en el medio ambiente.
  
- ✎ **Ley 136 de 1994.** Por la cual se dictan normas tendientes a modernizar la organización y el funcionamiento de los Municipios.
  
- ✎ **Ley 152 de 1994.** Disposiciones sobre elaboración, presentación, aprobación, ejecución y evaluación del plan de desarrollo municipal, así como su contenido; las competencias de las autoridades locales en este proceso; las reglas que exigen la participación comunitaria en el mismo, y los planes de acción que en virtud del plan de desarrollo, adoptan internamente las dependencias municipales.
  
- ✎ **Ley 190 de 1995.** Estatuto anticorrupción. Establece los requisitos para la posesión y para el desempeño de cargos o empleos públicos.
  
- ✎ **Ley 388 de 1997.** Fija reglas con sujeción a las cuales el municipio realiza la planeación física del territorio de su jurisdicción; adopta planes de ordenamiento territorial en los cuales se planifique el uso de los suelos de acuerdo con sus clasificaciones y se fija la vocación de cada uno de ellos, así como para el aprovechamiento del espacio público local.

- ✎ **Ley 418 de 1997.** Prorroga la vigencia de disposiciones en materia de orden público, de intervención y control de autoridades nacionales, sobre las finanzas territoriales, y las causales para distribución o suspensión de alcaldes por parte de gobernadores o Presidente, tratándose de hechos relacionados con el objeto de esta ley.
- ✎ **Ley 443 de 1998.** Por la cual se expiden normas sobre carrera administrativa y se dictan otras disposiciones.
- ✎ **Ley 909 de 2004.** Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, la gerencia pública y se dictan otras disposiciones. La presente ley tiene por objeto la regulación del sistema de empleo público y el establecimiento de los principios básicos que deben regular el ejercicio de la gerencia pública.
- ✎ **Decreto 111 de 1996.** Dispone reglas, que rigen a nivel municipal, para la preparación, elaboración, presentación, discusión, aprobación, ejecución, control y evaluación del presupuesto, así como para la expedición del presupuesto anual. De igual manera fija requisitos para el perfeccionamiento de actos administrativos con efectos presupuestales; fija la competencia para ordenación del gasto y las reglas para adquirir compromisos, con cargo al presupuesto.
- ✎ **Decreto 2145 de noviembre de 1999.** Por el cual se dictan normas sobre el Sistema Nacional de Control Interno de las Entidades y Organismos de la Administración Pública del Orden Nacional y Territorial y se dictan otras disposiciones.
- ✎ **Decreto 1537 de 2001.** Reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993 en cuanto a elementos técnicos y administrativos que fortalezcan el Sistema de Control Interno.
- ✎ **Decreto 785 de 2005.** Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004.
- ✎ **Decreto 2539 de 2005.** Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los decretos ley 770 y 785 de 2005.

## 1.2 GENERALIDADES DEL MUNICIPIO <sup>3</sup>

### 1.2.1 Marco geográfico

#### Localización

Figura 1. Provincias del Departamento



Vetas, municipio Santandereano enclavado en la cordillera oriental, localizado en el nororiente de la cuenca superior del río Lebrija perteneciente a la Provincia de Soto, a una distancia de aproximadamente 90 Km. de la ciudad de Bucaramanga, se encuentra ubicado entre las altitudes de 2.150 a 4.250 msnm, aproximadamente. La cabecera municipal está localizado a los 07° 18' 41" de latitud norte y 72° 52' 20" de longitud a una altura de 3.350 m.

Limita al norte con el municipio de California, por el oriente y el sur con el departamento de Norte de Santander y por el occidente con los municipios de Tona, Charta, Suratá y California. Perteneció a la jurisdicción de la Corporación Autónoma para la Defensa de la Meseta de Bucaramanga CDMB.

#### División Política del Área Urbana

El área urbana está comprendida por el perímetro urbano actual determinado por el EOT, con una extensión de 15,57 hectáreas, que a su vez se encuentra dividido en sectores. En el casco urbano se encuentran ubicadas las siguientes dependencias: la Alcaldía, la Iglesia, el Colegio, el Banco Agrario, el Centro de Salud y Telecom, siendo el parque el elemento de encuentro a nivel de espacio público más importante.

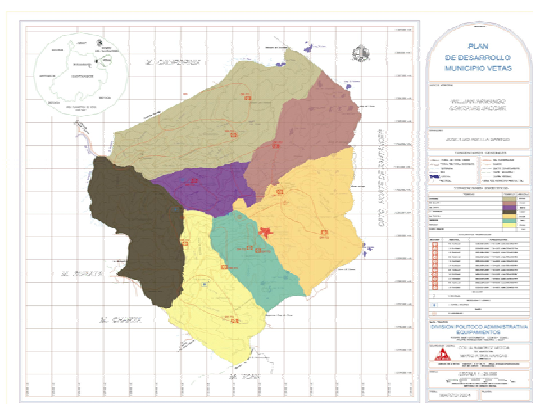
<sup>3</sup> Plan de Desarrollo del Municipio de Vetas. 2004-2007.

## 👉 División Política del Área Rural

El área rural está comprendida por la diferencia entre el área total del municipio con una extensión de 9.327,11 hectáreas y el área del perímetro actual determinado por el EOT, con una extensión de 15,57 hectáreas, para un total de 9.311,54 hectáreas en uso rural.

El municipio de Vetas esta conformado por siete veredas que son las siguientes: El centro, El Salado, Móngora, El Chopo, Chorrera, Ortegón y Borrero.

Figura 2. División Política del Área Rural



## 👉 Características climáticas

Las características climáticas de Vetas, están determinadas por la interrelación de la posición Geo-Astronómica, la localización geográfica y el relieve. Presenta dos periodos de verano y dos de invierno.

- \* La temperatura oscila entre 6 y 11 grados centígrados en la parte alta y 12 y 17 grados centígrados en la zona baja.
- \* La precipitación anual es de 890 mm.
- \* La velocidad del viento es de 4,5 m/s.
- \* La tensión del vapor es de 9,4 mb.
- \* El brillo solar es de 1629,4 horas
- \* La evaporación es de 117,7 mm.

## **Hidrología**

El principal recurso para el Municipio de Vetas es el agua, por constituirse en fuente de vida para el mundo, su ubicación estratégica de recarga hídrica y oferente de bienes y servicios ambientales como son los ecosistemas de montaña: el Páramo y las selvas nubladas del Alto Andino, hacen del municipio de Vetas uno de los territorios con abundancia del recurso hídrico superficial y que surte a otros municipios. Vetas esta dividido en dos microcuencas que son afluentes de la cuenca del Río Lebrija: Vetas Alto y Vetas Medio; también presenta un número de lagunas que generalmente son de formaciones recientes y se encuentran en lugares de difícil acceso.

## **Geología**

Vetas y su área de influencia está localizada en el Macizo de Santander, formando parte de la microcuenca del río Vetas, localizada entre las cuencas sedimentarias de Maracaibo y del Valle del Magdalena Medio, que tienen como plataforma el denominado Macizo de Santander localizado al oriente de la falla de Bucaramanga y al occidente del sistema de fallas de Servitá y Chitagá, en la cordillera oriental de Colombia, está constituido principalmente por rocas de origen ígneo y metamórfico, las cuales en su mayor parte se encuentran meteorizadas. El Municipio forma parte del más importante Distrito minero aurífero que se conozca en la Cordillera Oriental. Aunque el ambiente paragenético de los depósitos filonianos existentes ofrecen minerales metálicos que eventualmente podrían ser explotables, como plata, cobre, molibdeno, plomo y titanio.

## **Paisaje Natural**

La topografía y estructura geológica del municipio conforman un sistema montañoso que por su belleza paisajística, es considerado uno de los más bellos del mundo. Este sistema acompañado de la existencia de lagunas colgantes tipo bacín, en la parte de la serranía de Santurban que bordea el municipio, es considerado por los Vetanos, junto con el agua, el oro y la vegetación de páramo, como el tesoro natural y la fuente de riqueza más grande que poseen. Vetas es un municipio productor de agua; la demanda más importante está representada por el consumo y aprovisionamiento de algo más de 800

mil habitantes de los municipios localizados aguas abajo, específicamente Bucaramanga y su Área Metropolitana, que a su vez constituyen una presión sobre la oferta de agua limpia y descontaminada.

### 1.2.2 Reseña Histórica

Figura 3. Panorámica del Municipio de Vetas



Vetas, antiguo territorio caracterizado por la riqueza natural paisajística y mineralógica, principalmente por presencia de mineralizaciones de oro de filón, fue habitado en época precolombina por la comunidad fronteriza de los Suras, parientes cercanos de los Chitareros y de los Guanes. Esta comunidad, minera por excelencia, extraía mediante sistemas rudimentarios el abundante oro localizado en las imponentes alturas de lugares como Páramo Rico, Angosturas, el Escorial y lo

enviaban a sus amigos los Muiscas como materia prima para la elaboración de orfebrería, desarrollada con gran habilidad por esta comunidad.

En la desafortunada búsqueda de oro, llegaron a este territorio los “conquistadores españoles”. En 1530 Ambrosio Alfinger, de origen alemán, llegó hasta el nudo de Santurban y en 1551 Ortún Velasco. Juan Castellanos relata que en sus Elegías de Indias, Ortún Velasco y sus compañeros venían atraídos por la cacería del venado y casualmente hallaron el aluvión que determinó la instalación del campamento minero que más tarde sería Vetas.

Vetas, fue fundada en 1555 con el nombre de “El Real Minero de Vetas”, a donde Pedro de Orzúa y Ortún Velasco trajeron gente de las provincias españolas de Navarra y Vizcaya, quienes poblaron el caserío, dando origen a la población que hoy ocupa el territorio, que por su riqueza aurífera fue la base económica de la Nueva Pamplona a

donde enviaban numerosas cargas de oro extraídas de Vetas. Desde entonces, la iglesia de Vetas conserva el tañido de la campana fabricada con una aleación de oro y plata.

En el siglo XVII siguió floreciendo la extracción minera y antes de la independencia el Sabio Caldas, el Padre Eloy Valenzuela y el Sabio José Celestino Mutis, conformaron una comisión de la expedición botánica para estudiar la región. Desafortunadamente los informes del sabio Caldas, donde describe las minas, los minerales y las riquezas de esta zona, quedaron inconclusos.

Desde la guerra de la independencia hasta 1860, se eclipsó la minería y solo se extraía oro para la subsistencia local. A finales del siglo XIX, con autorización del gobierno colombiano, los ingleses empezaron a trabajar las minas del Arco, del Gallo y San Bartolomé.

Posteriormente una compañía francesa, introdujo maquinaria traída desde Francia, e invirtió en el desarrollo minero de la región, permaneciendo hasta la primera guerra mundial, cuando abandonó los equipos y salió del país, quedando nuevamente estancada la actividad minera hasta 1930 cuando los mineros de la región comenzaron a trabajar en las minas abandonadas que por ley minera y derecho ancestral les pertenecían. Como no fue difícil descubrir los procedimientos y operar las maquinas abandonadas, los “buscadores de oro” fueron llegando de todas partes, entre ellos extranjeros que conocían el trabajo y disponían de recursos.

En la década de los 40 se invirtió capital Alemán y hubo un renacimiento, especialmente en las minas la Gloria y la Tosca. Por esta época se adquirieron los molinos Californianos, fundidos en el taller el Cóndor. Vetas sufrió de aislamiento por falta de vías de comunicación; la actual carretera que une a Vetas con Berlín, fue construida por los mismos mineros a principio de la década de los cincuenta; son 27 kilómetros de carretera destapada que atraviesa importantes páramos cubiertos de bruma y el goteo del agua que resbala por las rocas mohosas. Desde la carretera se puede admirar este pueblecito blanco incrustado en la montaña, que con razón se le ha llamado “PUEBLO PESEBRE DE COLOMBIA“. De raíces Vascas, independientes y laboriosos, los Vétanos han construido su pueblo, convirtiéndose en pioneros de la autogestión en Colombia.

Las vías de Comunicación, el acueducto y el alcantarillado, la alcaldía, la parroquia, las escuelas y el puesto de Salud, han sido construidos por los propios Vétanos con la ayuda del gobierno. En vista de lo escarpado del terreno se dieron a la tarea de aplanar una montaña para construir la cancha de fútbol, a la que llamaron orgullosamente “La Increíble”, adjunto a la misma se encuentra la Estación de Policía del Municipio.

Vetas tal como narra su historia ha sido siempre un pueblo dedicado a la extracción minera, principalmente de oro, abundante en su territorio.

### **1.2.3 Aspectos sociales**

Posiblemente por su herencia ancestral y la cultura desarrollada en torno de una sola actividad económica la minera, la comunidad Vetana es cerrada, identificada culturalmente como una sociedad minera, poco comunicativa y encerrada en la topografía de su territorio. “El comportamiento social, permite ver conductas de tipo cerrado y centrado que llevan a cabo en el desarrollo de una red de apoyo y solidaridad que facilita la entremezcla de relaciones de parentesco, compadrazgo y amistad entre estas comunidades.

Una de las limitantes en el desarrollo integral de la comunidad Vetana, es el efecto producido por los factores de orden social, cultural, tecnológico, empresarial, económico, organizativo e institucional establecidos por la actividad minera.

### **1.2.4 Aspectos demográficos**

Según cifras del DANE, la población Vetana en el año 1.993 era de 2.175. En el año 2000 la población total era de 2.579 habitantes, distribuidos así: en la cabecera municipal 1.238 habitantes y en la zona rural de 1.341, siendo importante resaltar que el 33% de esta población corresponde a jóvenes en edad escolar.

De acuerdo con el Censo realizado por la comunidad Vetana apoyada por las promotoras de salud y datos obtenidos del SISBEN, durante la fase diagnóstica en el año 2004, la población desciende a 2.308 habitantes, de los cuales el 42.41% que corresponde a 979 habitantes en el sector urbano y en el sector rural 1.329 habitantes

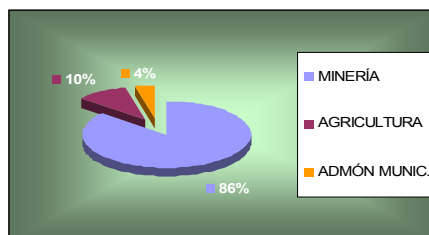
que equivalen al 57,59% del total de la población. En el sector urbano de los 979 habitantes, 505 son de sexo femenino y 474 de sexo masculino; en el sector rural la población se divide en 675 de sexo femenino y 654 de sexo masculino.

Este decrecimiento poblacional obedece a las escasas fuentes de empleo y a los bajos ingresos a nivel local, decrecimiento de la actividad minera como consecuencia de las fluctuaciones del precio mundial y los altos costos de explotación y bajo índice de nacimientos.

### 1.2.5 Sector Económico

La principal actividad económica es la de explotación de minerales ricos en oro y plata del cual depende el 86% de la población, siendo su segunda actividad económica es el sector agropecuario del cual depende el 10% de la población y como tercer renglón en la economía municipal la generada por los empleos dados por la Administración Municipal.

Figura 4. Actividades económicas



El sector agropecuario de Vetas se define como un sistema de economía de subsistencia apoyado en la venta de escasos productos agrícolas que no presentan ventajas económicas comparativas. Los niveles de producción son bajos, con tendencia a la extinción en algunos productos que en otra época fueron importantes como el trigo, el maíz, la arracacha cuya producción abastecía la demanda local.

Existe una organización de mujeres campesinas que trabajan en artesanías de lana, que aunque han recibido apoyo a través del SENA, el Ministerio de Agricultura y la UMATA, no presentan desarrollos competitivos importantes que impacten a nivel de mercados; además una asociación de joyeros del municipio de Vetas y la asociación de mineros de

Vetas, antes que a futuro serán los encargados de generar desarrollo en la actividad minera.

La estructura productiva y de bienes y servicios es muy débil con tendencia a debilitarse aún más debido a las fluctuaciones en el precio mundial del oro, la no existencia de alternativas económicas productivas diferentes a la extracción de oro y a los problemas sociales y económicos que afectan el país, fundamentalmente, hechos que además contribuyen a desestabilizar la estructura del Estado a nivel municipal debido al estancamiento económico.

### **Sector Industrial**

A nivel empresarial existen 13 empresas mineras activas de las cuales solo dos están medianamente tecnificadas, estas son la Reina de Oro y la Peter. De las trece empresas mineras solo una (La Reina de Oro) paga regalías y ninguna de las trece paga el impuesto de industria y comercio al municipio de Vetas.

La administración de las 13 minas por lo regular es realizada por los mismos dueños y ocupan aproximadamente 350 empleados. El alto potencial minero ante la deficiencia en estudios y la falta de capacitación en la parte administrativa al sector minero hacen que esta actividad funcione como negocios familiares, sin ninguna proyección hacia el futuro en el incremento de actividades como exploración, mejoramiento en los procesos de explotación y beneficio donde sea utilizada tecnología de punta.

Desde este punto de vista, la región ha sido muy estudiada tanto por organismos del Estado, como Ingeominas, Regional Minera, posteriormente Minercol; como por personal especializado de compañías de exploración y explotación de este tipo de recursos. Sin embargo, gran parte de la información procesada pasa desapercibida por ser en parte propiedad privada de las empresas interesadas.

## **1.3 ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL**

### **1.3.1 Estructura Organizacional**

El estado en su nivel territorial correspondiente al municipio de Vetas, está representado por el poder ejecutivo, ejercido por el Alcalde Municipal, a cuyo despacho están vinculadas las siguientes dependencias: Secretaría General y de Gobierno, Secretaría de Hacienda y del Tesoro, Secretaría de Planeación y Obras públicas, Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria UMATA. Igualmente a cada dependencia está adscrito el personal que realiza las diferentes funciones que corresponden al municipio.

#### **👉 Despacho del alcalde**

En el despacho se realizan las funciones de apoyo y de asistencia directa al Alcalde en el cumplimiento de sus funciones, con la participación de asesores para la atención de necesidades municipales, rurales y asuntos específicos que a criterio de él se requieran.

#### **👉 Secretarías de despacho**

Las secretarías son organismos que a iniciativa del alcalde son creadas por acuerdo municipal o autorizados por éstos, encargadas de cumplir funciones y prestar servicios municipales conforme a la ley, las ordenanzas y los decretos, reglamentos o convenios del gobierno nacional o municipal y de asistir al alcalde en la promoción y coordinación de la ejecución de los planes y programas que deben ejecutarse en el municipio.

#### **✍️ Secretaría General y de Gobierno**

Se encarga de la administración de los recursos necesarios para el correcto funcionamiento del municipio, en cuanto al desarrollo integral del talento humano que conforma la administración central, la custodia y conservación de los documentos, los servicios de apoyo a la administración y la asistencia a la ciudadanía. Tiene a cargo la coordinación de los programas de administración municipal, tendientes a la protección de

la vida, honra y bienes de la comunidad, de acuerdo con la constitución, las leyes y las normas vigentes. Ejerce la prevención y control de los agentes externos, para garantizar la seguridad integral de la población, utilizando los mecanismos conjuntos que prevé la ley en el municipio, el departamento y la nación.

#### ✍ **Secretaría de Hacienda y del Tesoro**

Tiene a su cargo el proceso financiero del Municipio a saber: la consolidación, presentación, ejecución y control presupuestal, la contabilización de todas las transacciones financieras, el recaudo y el control de los impuestos, la consecución y manejo de los recursos financieros, la realización de los cobros coactivos y en general todas las funciones de tesorería señalados en las leyes y normas vigentes. También tiene a su cargo la administración y cobro de los servicios públicos de agua y aseo.

#### ✍ **Secretaría de Planeación y Obras Públicas**

Se encarga de planear, orientar, coordinar, ejecutar, evaluar y controlar los planes de desarrollo de las comunidades. Tiene a cargo la formulación y ejecución de los programas de desarrollo comunitario, orientando sus acciones a la consecución de recursos departamentales y nacionales. Además le corresponde el mantenimiento, conservación y recuperación de la infraestructura vial, zonas verdes, espacios públicos y construcciones del municipio y ejerce las funciones de control e interventoría de construcciones y obras propias del municipio.

#### 👉 **Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria (UMATA)**

Su principal función es la de prestar asistencia técnica agropecuaria a pequeños y medianos productores y a líderes de organizaciones campesinas, así como brindar asesorías, consultorías y capacitaciones a la comunidad para promover el desarrollo regional.

Al despacho del Alcalde están adscritos 15 cargos cubiertos, de los cuales 7 hacen parte de la planta de cargos de la entidad. El Concejo Municipal está integrado por 7 ediles y

un secretario de planta, la Personería Municipal cuenta con un funcionario de planta, se tiene una planta total de 9 cargos que conforman la estructura de la Administración Municipal, la cual desde el punto de vista de responsabilidad social del estado, definida en el artículo segundo de la Constitución Nacional y del análisis realizado, está en condiciones de garantizar la calidad en la prestación de los servicios y el desarrollo económico que requiere la población local.

Tabla 1. Estructura de la Administración Municipal

ADMINISTRACIÓN	DEPENDENCIA	CARGO	No. de Funcionarios
CONCEJO MUNICIPAL	-	Concejal	7
		Secretario del Concejo	1
PERSONERIA MUNICIPAL	-	Personero Municipal	1
ALCALDIA MUNICIPAL	DESPACHO DEL ALCALDE	Alcalde Municipal	1
		Asesor jurídico	1
		Asesor contable	1
	SECRETARÍA DE PLANEACIÓN Y OBRAS PÚBLICAS	Secretario de Planeación y Obras Públicas	1
		Coordinador SISBEN y Régimen Subsidiado	1
		Coordinador de Cultura y Deportes	1
SECRETARÍA GENERAL Y DE GOBIERNO	Secretario General y de Gobierno	1	
	Coordinador Programas de Salud	1	
	Auxiliar	1	
	Aseador y Oficios Varios Servicios Generales	1	
SECRETARIA DE HACIENDA Y DEL TESORO	Secretario de Hacienda y del Tesoro	1	
	Auxiliar administrativo	1	
UNIDAD MUNICIPAL DE ASISTENCIA TÉCNICA AGROPECUARIA	Director encargado	1	
	Técnico de Apoyo	2	

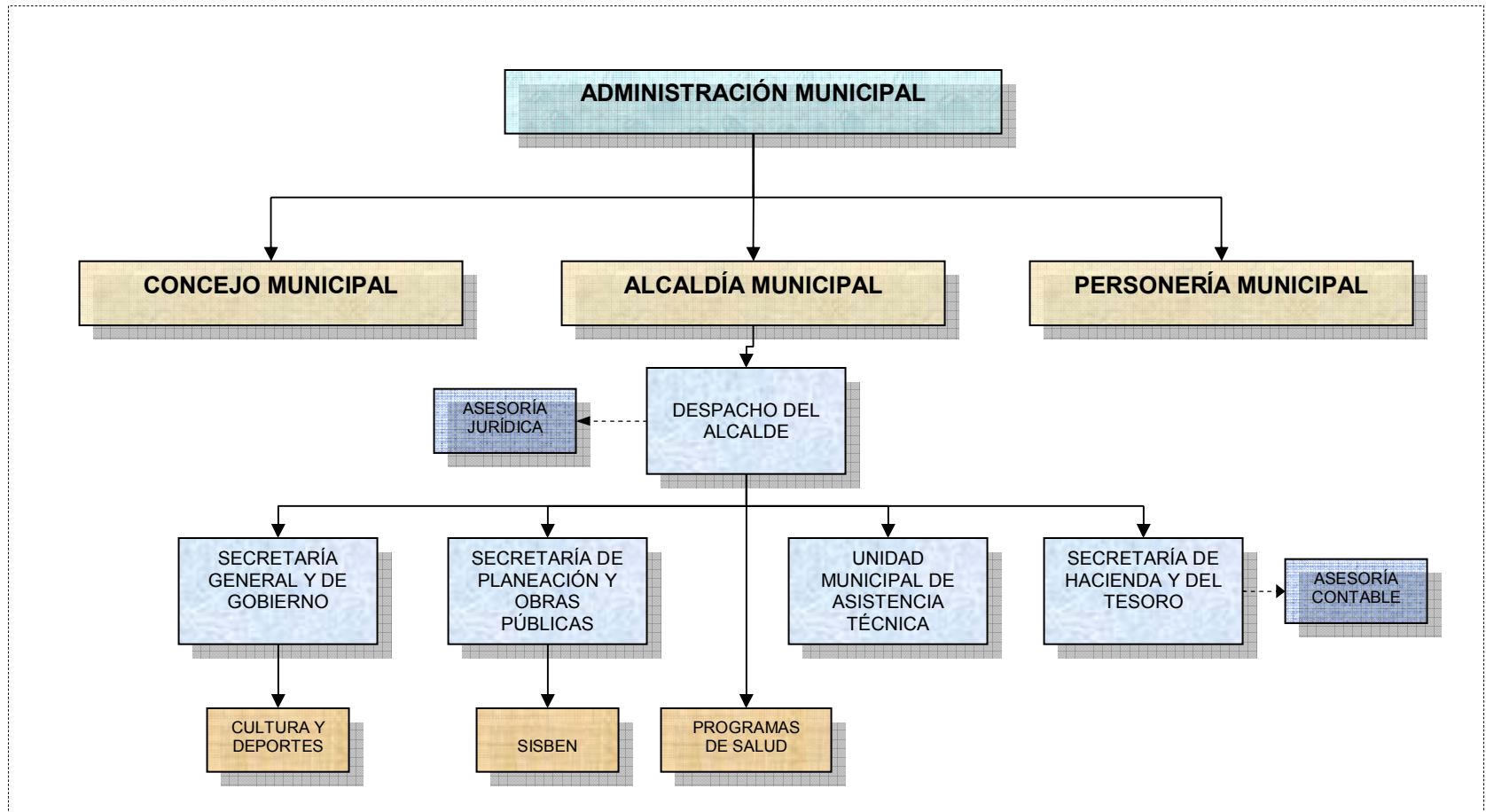
(9) Cargos de la Planta de la Administración Municipal.

(9) Cargos no adscritos a la Planta de la Administración Municipal.

### Organigrama de la Administración Municipal

La entidad obedece a una estructura organizacional funcional en la que se aplica el principio de la especialización de las funciones para cada tarea, está conformada por un equipo adecuado e integrado que responde ante un dirigente eficaz, orientados hacia el logro de los objetivos institucionales.

Figura 5. Organigrama de la Administración Municipal



## 👉 Organización institucional de apoyo local

En el municipio de Vetas hacen presencia instituciones del orden departamental y nacional, que desempeñan labores de importancia en el apoyo al gobierno local, entre las que se encuentran Telecom, Banco Agrario y la Policía. Ocasionalmente se tiene presencia de entidades como el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, que apoya el desarrollo local mediante actividades de capacitación y asesoría en temas específicos: Gestión empresarial, artesanías, etc., la Secretaría de Agricultura, dirección SINTAP, Ingeominas que realiza labores de apoyo a los mineros, la CDMB y el Convenio Colombo Alemán (proyecto de descontaminación del río Suratá) tienen presencia regular en el municipio con labores de asistencia técnica e investigación.

En conjunto el estado ofrece a nivel local aproximadamente 70 empleos que en la mayor parte son cubiertos con personal Vetano.

Tabla 2. Composición de la organización institucional de apoyo

ENTIDAD	CARGO	No. de Funcionarios
JUZGADO PROMISCOU MUNICIPAL	Juez	1
	Secretario	1
	Asistente	1
REGISTRADURIA MUNICIPAL	Registrador	1
CASA CURAL	Párroco	1
	Auxiliar	1
	Misionera	1
BANCO AGRARIO	Gerente	1
	Subgerente	1
	Cajero	1
	Auxiliar	1
	Aseadora	1
TELECOM	Telefonista	1
ESTACION DE POLICIA	Comandante	1
	Subcomandante	1
	Subintendente	1
	Comandantes de	
	Guardia	3
	Agentes	7
EJERCITO	Oficiales	1
	Suboficiales	2
	Soldados	25
CDMB, CONVENIO BGR	Socióloga.	1
	Personal de Campo	Variable

### **1.3.2 Misión Actual**

Ser un instrumento fundamental para el desarrollo sostenible del Municipio de Vetas, en el que al implementar las cinco grandes estrategias seleccionadas por el Alcalde y equipo asesor del plan de desarrollo y estableciendo una sexta estrategia a la gestión de las anteriores, el Municipio se convierte en una empresa con futuro importante y claro. Cada una de las estrategias se divide en programas y proyectos y subproyectos los cuales contienen los siguientes componentes:

- ✍ Estrategias para el mejoramiento de las condiciones ambientales.
- ✍ Estrategias para el equipamiento del territorio.
- ✍ Estrategias para la dinámica de la economía local.
- ✍ Estrategias para el fortalecimiento del proceso de participación ciudadana.
- ✍ Estrategias para la promoción e integración de la juventud y población a los procesos del desarrollo local.
- ✍ Planificación para la gestión de las estrategias.

### **1.3.3 Visión Actual**

Servir de revitalizador de la vida municipal presente y futura, liderando el desarrollo local y regional que permita la proyección del Municipio de Vetas y de la Provincia de Soto así como la del Departamento y la Nación, articulado al Plan de Ordenamiento Territorial, priorizando la Inversión en el talento humano bajo los principios de producción, rentabilidad, sostenibilidad y equidad, mediante la aplicación de estrategias acordes a las necesidades socioeconómicas, culturales y ambientales.

El Municipio de Vetas con cerca de 2308 habitantes según datos obtenidos del Sisbem, perteneciendo 979 a la población urbana y 1329 a la población rural, tiene un rico potencial de los Recursos Naturales en especial ricas mineralizaciones en metales preciosos (oro, plata) así como de los componentes ambientales (suelo, agua, aire, flora y fauna) teniendo mayor importancia el recurso agua ya que provee de este recurso a otros municipios, la preservación de esta riqueza en recursos naturales realizada por el municipio y sacrificando la producción de sus suelos hacen que el municipio de Vetas este

manteniendo los ciclos vitales de la naturaleza, construyendo día a día la armonía con el entorno tanto en lo rural como en lo urbano. Con los planes, proyectos y programas propuestos en el plan de desarrollo, se aspira a construir un territorio sostenible para los hombres, mujeres, niñez y todo ser viviente que habite nuestro municipio generando espacios de convivencia.

Todas las dependencias de la administración estarán atentas a desarrollar acciones encaminadas a ofrecer servicios a la población urbana y rural que conlleven a un mejoramiento en la calidad de vida.

#### **1.3.4 Principios rectores de la Administración Municipal**

##### **Eficacia**

Los municipios determinarán con claridad la misión, propósito y metas de cada una de sus dependencias o entidades; definirán al ciudadano como centro de su actuación dentro de un enfoque de excelencia en la prestación de sus servicios y establecerá rigurosos sistemas de control de resultados y evaluación de programas y proyectos.

##### **Eficiencia**

Los municipios deberán optimizar el uso de los recursos financieros, humanos y técnicos, definir una organización administrativa racional que les permita cumplir de manera adecuada las funciones y servicios a su cargo, crear sistemas adecuados de información, evaluación y control de resultados, y aprovechar las ventajas comparativas que ofrezcan otras entidades u organizaciones de carácter público o privado. En desarrollo de este principio se establecerán los procedimientos y etapas estrictamente necesarios para asegurar el cumplimiento de las funciones y servicios a cargo del municipio, evitar dilaciones que retarden el trámite y la culminación de las actuaciones administrativas o perjudiquen los intereses del municipio.

### **Publicidad y transparencia**

Los actos de la administración municipal son públicos y es obligación de la misma facilitar el acceso de los ciudadanos a su conocimiento y fiscalización, de conformidad con la ley.

### **Moralidad**

Las actuaciones de los servidores públicos municipales deberán regirse por la ley y la ética propias del ejercicio de la función pública;



### **Responsabilidad**

La responsabilidad por el cumplimiento de las funciones y atribuciones establecida en la Constitución y en la presente ley, será de las respectivas autoridades municipales en lo de su competencia. Sus actuaciones no podrán conducir a la desviación o abuso de poder y se ejercerán para los fines previstos en la ley. Las omisiones antijurídicas de sus actos darán lugar a indemnizar los daños causados y a repetir contra los funcionarios responsables de los mismos.

### **Imparcialidad**

Las actuaciones de las autoridades y en general, de los servidores públicos municipales y distritales se regirán por la Constitución y la ley, asegurando y garantizando los derechos de todas las personas sin ningún género de discriminación.

## **1.3.5 Funciones de la Administración Municipal**

-  Administrar los asuntos municipales y prestar los servicios públicos que determine la ley.
-  Ordenar el desarrollo de su territorio y construir las obras que demande el progreso municipal.

- 👉 Promover la participación comunitaria y el mejoramiento social y cultural de sus habitantes.
- 👉 Planificar el desarrollo económico, social y ambiental de su territorio, de conformidad con la ley y en coordinación con otras entidades.
- 👉 Solucionar las necesidades insatisfechas de salud, educación, saneamiento ambiental, agua potable, servicios públicos domiciliarios, vivienda, recreación y deporte, con especial énfasis en la niñez, la mujer, la tercera edad y los sectores discapacitados, directamente y en concurrencia, complementariedad y coordinación con las demás entidades territoriales y la Nación, en los términos que defina la ley.
- 👉 Velar por el adecuado manejo de los recursos naturales y del medio ambiente, de conformidad con la ley.
- 👉 Promover el mejoramiento económico y social de los habitantes del respectivo municipio.
- 👉 Hacer cuanto pueda adelantar por sí mismo, en subsidio de otras entidades territoriales, mientras éstas proveen lo necesario.
- 👉 Las demás que le señale la Constitución y la ley.

### **1.3.6 Capacidad Técnica**

En función de los requerimientos en recursos humanos y técnicos la Administración Municipal actual y las Instituciones establecidas localmente poseen una estructura orgánica y la capacidad para responder a las exigencias.

La administración debe asumir con mayor dinamismo el rol de gestor, facilitador y ente de apoyo que viabilice la creación de condiciones favorables para el desarrollo de estrategias territoriales soportadas en “negocios” económica y socialmente viables, que garanticen la calidad de vida, el desarrollo económico y la sostenibilidad ambiental a la que aspira la comunidad Vetana.

### **1.3.7 Recursos Financieros**

Los ingresos municipales según la base de los ingresos tributarios tienen una pequeña participación sobre la totalidad de los ingresos corrientes municipales. Cifras tales que inducen a buscar acceso a fuentes de cofinanciación para generar proyectos en beneficio de la comunidad.

Los egresos correspondientes al vertimiento de fondos para garantizar la solvencia y continuidad de los proyectos concertados mas importantes para el municipio, se basan principalmente en fuentes de financiación externas, las cuales junto a una política de austeridad administrativa y operativa permiten generar los mejores resultados en términos de eficiencia y cobertura de las necesidades más apremiantes del municipio y siendo éstas la materialización de los lineamientos proyectados a través del plan de gobierno.

#### **\* Capacidad de Pago**

Si el comportamiento de los ingresos y gastos mantiene una relación directa con su comportamiento histórico y su crecimiento en función de la inflación, estimada en promedio en el 12% anual para el período 2001-2009, se puede afirmar que el municipio de Vetas no posee ni poseerá ahorro corriente para atender un programa de endeudamiento; por lo tanto, el servicio a la deuda actual y futura está dirigida al sacrificio de la inversión, por consiguiente los recursos de crédito que se obtengan deben ser destinados para inversión y respaldarse con la pignoración de los recursos de forzosa inversión.

El municipio tiene actualmente un nivel de endeudamiento adecuado y manejable, pero no puede incrementarse hasta tanto se aumenten los ingresos corrientes o se disminuyan los gastos de funcionamiento.

Las operaciones financieras del municipio de Vetas para los períodos 1.999, 2.000 y 2.001 se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 3. Esquema de Operaciones Financieras

CONCEPTO	1.999	2.000	2.001
A. Ingresos corrientes	110.026.145	136.535.316	122.866.092
1. Ingresos tributarios	11.673.772	11.833.225	9.223.926
2. Ingresos no tributarios	10.666.908	7.933.083	5.219.702
3. Transferencias corrientes	87.685.465	116.769.008	108.422.464
B. Gastos corrientes	149.098.204	189.697.818	164.363.448
1. Gastos de funcionamiento	120.002.484	161.697.818	142.486.931
2. Intereses deuda	27.696.056	28.000.000	20.561.289
3. Transferencia a otras entidades	1.399.664	0	1.315.228
C. Déficit o ahorro corriente(a-b)	-39.072.059	-53.162.502	-41.497.356
D. Ingresos de capital	379.884.276	719.710.790	855.476.068
E. Pago de capital	402.241.578	620.758.104	835.445.769
F. Superávit o déficit (c+d-e)	-61.429.361	45.790.184	-21.467.057
G. Financiamiento			102.317.123
Estado	DEFICIT	SUPERAVIT	DEFICIT
Fuente: Alcaldía Municipal de Vetas. Ejecuciones Presupuestales.			

### 1.3.8 Clientes internos y externos

La Alcaldía Municipal centra sus actividades en la prestación de servicios a la población vetana. Los clientes o usuarios son las personas, unidades organizacionales, instituciones o empresas que esperan recibir un producto o servicio de calidad y en forma oportuna para satisfacer sus necesidades. Se encuentran ubicados en el área rural y urbana del Municipio, siendo predominante la atención a la población que habita en las veredas, la cual representa la mayor proporción de habitantes de la región. Pertenecen básicamente a estratos 1 y 2, sus necesidades prioritarias hacen referencia a la salud, vivienda y educación. La Administración Municipal realiza continuamente concejos comunales y reuniones en las diferentes veredas para escuchar las inquietudes y necesidades de la población y diseñar estrategias que permitan mejorar las condiciones de vida y contribuir al desarrollo del municipio.

## 2. MARCO CONCEPTUAL

---

Para llevar a cabo cualquier actividad en la que se pretende realizar reformas o aportes que generen cambios o mejoras en la forma de operar de una organización, es esencial fundamentar el estudio en los conocimientos teóricos disponibles en el área a tratar. Es por ello que se hace necesario presentar un marco teórico que sustente el desarrollo de la actividad. A continuación se mencionan los principales conceptos de las herramientas aplicadas al proceso de reestructuración en la gestión administrativa de la alcaldía del municipio de Vetas.

### 2.1 AMBIENTE ORGANIZACIONAL <sup>4</sup>

#### 2.1.1 Organización

##### Definición

Se entiende por organización el ente social creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos, mediante el trabajo humano y la utilización de recursos materiales (tecnología, equipos, maquinaria, instalaciones físicas, etc.). Disponen de una determinada estructura jerárquica y de cargos arreglados en unidades; están orientadas a ciertos objetivos y se caracterizan por una serie de relaciones entre sus componentes: poder, control, división del trabajo, comunicaciones, liderazgo, motivación, fijación y logros de objetivos. La organización interna debe estar diseñada de tal manera que coadyuve eficaz y eficientemente al logro de los objetivos y metas institucionales, al desarrollo de sus funciones, a la distribución racional y transparente de los recursos y a tomar las decisiones pertinentes para poner en práctica los planes y programas, con la participación fundamental del recurso humano, de sus aportes y conocimientos.

Cuando se emprende el estudio de una organización pública con miras a una posible reestructuración, es necesario tener en cuenta que la organización es un sistema en torno















---

<sup>4</sup> D.A.F.P. Departamento Administrativo de la Función Pública. [www.dafp.gov.co](http://www.dafp.gov.co).

a: la Misión, es decir, a un propósito de sus miembros o razón de ser; la Visión o imagen prefigurada de su estado deseable viable; un conjunto de procesos y prácticas de trabajo; la cultura, o conjunto de suposiciones, valores y normas; los recursos y formas organizacionales, en un entorno determinado, que favorecen o condicionan el cumplimiento de la misión. Por lo tanto, el compromiso para lograr una verdadera transformación de las organizaciones públicas, implica analizar a fondo dichos componentes, para determinar posteriormente el escenario de intervención.

### **Tipos de Organización**

Encontramos en la administración pública, organizaciones ceñidas a conceptos tradicionales e inmersas en prácticas administrativas rutinarias que impiden su creatividad y marchitan paulatinamente su desarrollo institucional. Se presentan a continuación las características propias del tipo de organización tradicional actual, en contraste con las de la organización moderna que se desea proyectar en el futuro.

<b>Tradicional</b>	<b>Moderna</b>
 Mecanicista	 No mecanicista
 Cerrada	 Abierta
 Mucha Diferenciación	 Poca diferenciación
 Jerarquizada	 Planas
 Controles Administrativos	 Autocontrol
 Trabajo individual	 Trabajo en equipo
 Remuneración por la posición jerárquica	 Remuneración por resultados

Las organizaciones tradicionales, son consideradas como sistemas mecanicistas, cerrados, rígidos y orientados al desempeño de una función, con un alto grado de diferenciación vertical y horizontal, que impide la comunicación y dificulta la coordinación a medida que crecen. Las organizaciones modernas exitosas, por el contrario, tienden a

ser no mecanicistas, abiertas al entorno, capaces de aprender con rapidez nuevas formas de acción cuando las situaciones cambian, flexibles, descentralizadas y dirigidas al cliente o usuario. Se guían por visiones y propósitos, trabajan por procesos, poseen estructuras planas y dan énfasis a las relaciones laterales y de colaboración, a la participación, así como al trabajo en equipo; promueven el desarrollo integral del talento humano y favorecen el autocontrol, la creatividad y la remuneración por resultados, generando compromiso y sentido de pertenencia. La organización se consolida a través de la estructura.

### **Estructura Organizacional**

El diseño de la estructura no es una labor sencilla ya que es necesario analizar las ventajas, inconvenientes y aplicación de cada una de las alternativas posibles, para lo cual se presenta a continuación en forma general el tipo o forma de organización interna.

### **Estructura Funcional**

Es el tipo de estructura más común en las entidades públicas; el criterio fundamental para dividir responsabilidades se establece mediante una especialización del trabajo por áreas similares. Este tipo de estructura fomenta la creación de especialistas en las diferentes funciones con un alto grado de conocimientos y experiencia en las mismas. La coordinación de actividades en este tipo de estructura se establece mediante reglas y normas, políticas y procedimientos estandarizados, en donde prima la jerarquía funcional.

### **2.1.2 Misión**

Constituye la razón de ser o propósito para el cual fue creada la organización que permite distinguirla de las demás en cuanto a sus objetivos, operaciones, clientes o usuarios, tecnología, productos o servicios, talento humano, valores, políticas fundamentales y su responsabilidad frente a la sociedad. Debe ser clara y sencilla para que sea entendida por todos los miembros de la organización y responder a los interrogantes: qué, para qué y cómo, en relación con la función principal que realiza o debe realizar, su contribución a los objetivos y los medios para llevarlos a cabo.

### **2.1.3 Visión**

Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro. Son las acciones futuras que aún no se han alcanzado y que permiten establecer el direccionamiento, determinar el rumbo, las metas y lograr el desarrollo de la organización. La visión debe ser construida y desarrollada por la alta dirección de manera participativa, en forma clara, amplia, positiva, coherente, convincente; comunicada y compartida por los miembros de la organización, a través del compromiso individual y grupal que dependerá de las actitudes, habilidades y destrezas y de la disposición del personal para alinear sus propósitos con los de la empresa y cumplir con los objetivos de la organización.

La visión debe ser el equivalente a la misión o propósito de la organización, las acciones para llevarla a cabo y la cultura empresarial que respalde el propósito y apoye la estrategia.

### **2.1.4 Principios y reglas generales de organización**

El marco axiológico encierra el conjunto de valores principios y creencias que definen las prácticas, normas, reglas y roles de actuación de los individuos, base de la cultura corporativa que facilitan la comunicación de los objetivos, la implementación de las estrategias y soportan toda la organización. Es importante por lo tanto recalcar la necesidad de definir los valores y expresar las formas de comportamiento esperado de la gente para cumplir con tales propósitos.

## **2.2 REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL**

Es fundamental que las organizaciones públicas conciban las reestructuraciones como verdaderos procesos de transformación en su configuración y en su gestión administrativa, con el fin de que den soluciones perdurables en el tiempo. El fin último de toda reestructuración debe ser mejorar sustancialmente el desempeño de las entidades públicas, en consonancia con los mandatos constitucionales y legales, con las prioridades del Plan Nacional de Desarrollo, el Plan de Desarrollo Departamental o Municipal y el Plan de Gobierno correspondiente.

Para que un proceso de reestructuración pueda tener éxito es necesario:

- ✍ Concentrarse en asuntos estratégicos.
- ✍ Contar con el liderazgo y apoyo del Jefe del Organismo.
- ✍ Dar orientaciones y reglas claras.
- ✍ Planificar de manera que se pueda administrar el proceso de cambio.
- ✍ Fomentar la participación de los empleados y clientes.
- ✍ Establecer indicadores de seguimiento.

Todo proceso de reestructuración lleva consigo el desarrollo de actividades esencialmente técnicas, las cuales deben ser planeadas y estructuradas para lograr el objetivo final, es decir, el mejoramiento del desempeño institucional y otras de carácter formal relacionadas con el trámite de la reforma.

### **2.3 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

Es un proceso de investigación que consiste en la evaluación de la situación presente de la organización, en el estudio sistemático y presentación de conclusiones sobre la misión que desarrolla la entidad frente al rol que le corresponde desempeñar. Se debe analizar su situación presente y su trayectoria histórica, en relación con su funcionamiento, aspectos críticos, naturaleza y magnitud de las necesidades y el conocimiento analítico de los problemas que afectan o alteran el desarrollo de sus actividades.

El propósito del diagnóstico es identificar las dificultades y problemas críticos que están afectando el normal funcionamiento de la organización, las causas que los originaron, analizar sus implicaciones y definir las necesidades y retos de la organización.

El diagnóstico de la organización puede hacerse en forma integral o parcial para revisar determinados aspectos o áreas claves críticas que requieren de un cambio o transformación.

### 2.3.1 Herramientas de diagnóstico

Las técnicas o herramientas organizacionales que a continuación se presentan son complementarias y pueden ser aplicadas paralelamente en el desarrollo del diagnóstico institucional:

- 👉 **Análisis DOFA:** Herramienta de la planeación estratégica que permite conocer las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la institución, facilita correlacionar las diferentes variables, estudiar la situación actual de la entidad y formular las estrategias para mejorar el desempeño de la organización.
  
- 👉 **Estrategia de las Cinco Eses**<sup>5</sup> : Consiste en implementar una serie de pautas que ayudan a organizar y mantener ordenadas las áreas de trabajo de la entidad. Estas pautas hacen referencia a cinco palabras en japonés:
  - ✍ SEIRI (Clasificar): Significa que en el lugar de trabajo sólo deben estar los elementos o útiles absolutamente necesarios para llevar a cabo en forma satisfactoria las tareas cotidianas.
  
  - ✍ SEITON (Ordenar): Significa que aquellos elementos que son necesarios en el puesto de trabajo deberán ser organizados de tal forma que se facilite su localización, utilización y devolución.
  
  - ✍ SEISO (Limpieza): Significa que los empleados deben mantener pulcros y limpios sus puestos de trabajo, pasillos y demás áreas de la empresa.
  
  - ✍ SEIKETSU (Bienestar): Significa que deben crearse los mecanismos de verificación y seguimiento para asegurar el cumplimiento de las tres eses operativas.

---

<sup>5</sup> Ortiz P. Néstor Raúl. Análisis y mejoramiento de los procesos de la empresa.

- ✍ SHITSUKE (Disciplina): Consiste en crear el ambiente propicio para que las cinco eses se conviertan en un hábito y puedan posteriormente hacer parte de la cultura organizacional.

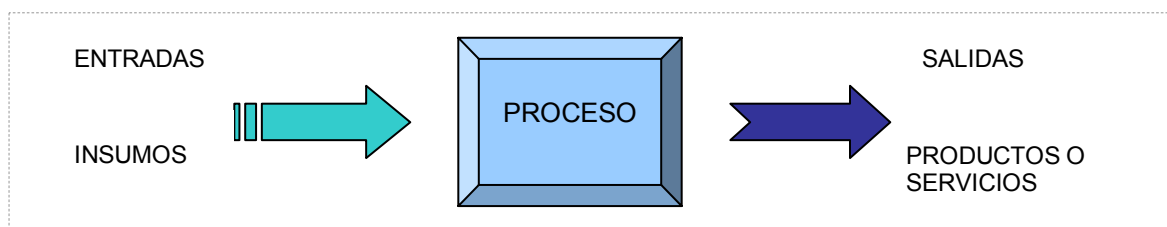
Se destaca entonces como primera medida la importancia de elaborar y aplicar un diagnóstico integral a la organización y realizar su evaluación crítica, para conocer a fondo su situación actual. Diagnosticado el estado actual de la organización, reconocidos los problemas, las tendencias críticas de la gestión interna y detectadas las necesidades de redireccionamiento, se procede a fijar las políticas, definir objetivos y plantear alternativas de cambio y estrategias para satisfacer las demandas sociales.

## 2.4 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS <sup>6</sup>

En cada trabajo que realizamos utilizamos una serie de materias primas o insumos, desarrollamos actividades y como consecuencia, producimos un resultado. Estos son los tres componentes básicos de un proceso. No hay producto o servicio que no sea el fruto de un proceso de trabajo.

### 2.4.1 Definición de Proceso

El proceso puede conceptualizarse como una actividad que se lleva a cabo en una serie de etapas para producir un resultado específico o un grupo coherente de resultados específicos, o bien como un grupo de acciones que tienen un propósito común que hace avanzar el negocio en alguna forma. Otra connotación de proceso puede definirse como el conjunto de pasos que se realizan de forma sucesiva en distintas dependencias, con el objeto de transformar una serie de entradas específicas en unas salidas (bienes o servicios) deseadas, añadiendo valor.



<sup>6</sup> D.A.F.P. Departamento Administrativo de la Función Pública. [www.dafp.gov.co](http://www.dafp.gov.co).

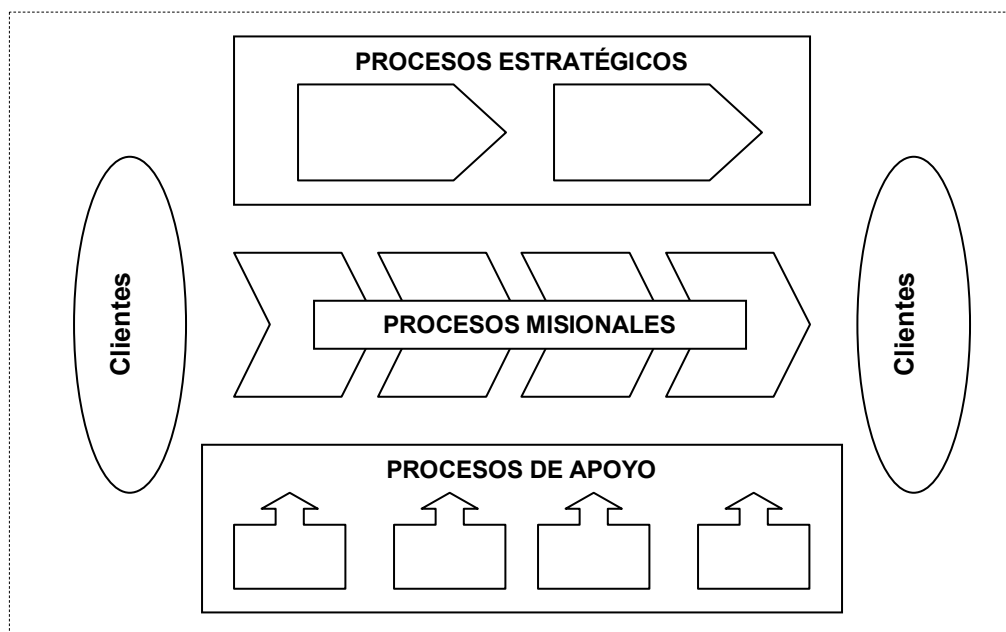
No se concibe un proceso sin un objetivo, ya sea un bien o servicio, ni ese resultado no asociado a un cliente que tiene una necesidad por satisfacer.

## 2.4.2 Clasificación de los procesos

En toda organización se identifican los procesos misionales (de producción o básicos), transversales (estratégicos) y de apoyo.

- 👉 **Los procesos misionales o de creación de valor para el cliente:** hacen realidad la misión organizacional. A través de ellos es posible satisfacer las necesidades de la comunidad, así como capitalizar las posibilidades de la organización y del entorno.
- 👉 **Los procesos estratégicos o de conducción:** introducen las acciones tácticas de la organización, las que permiten asumir con características propias la responsabilidad de producir unos resultados definidos.
- 👉 **Los procesos de apoyo:** soportan el desarrollo de los demás procesos, introduciendo las herramientas logísticas requeridas en la organización.

Figura 6. Mapa de procesos



De acuerdo con Voehl, el propósito de la gestión de procesos, es asegurarse de que todos los procesos claves trabajen en armonía para maximizar la efectividad organizacional, desarrollar políticas de mejoramiento continuo y solucionar problemas. Las herramientas y técnicas principales usadas en estos procesos son: diagrama de flujo, tormenta de ideas, análisis de valor, diagrama causa - efecto, diagrama de Pareto y gráficas.

### 2.4.3 Características de los procesos

- ✍ Son mutuamente dependientes, ya que ninguno coexiste sin la ayuda o intervención de otro. No existen procesos autónomos, así se trate del más breve o humilde.
- ✍ Se interceptan unos con otros y se retroalimentan en forma permanente.
- ✍ Se agregan valor o se desgastan entre sí.
- ✍ Tienen cabeza o iniciación que son la finalización o cola de otros.
- ✍ Bien ejecutados facilitan la ejecución exitosa de otros.
- ✍ Cruzan líneas fronterizas organizacionales, porque usualmente tienen que ver con más de una dependencia de manera directa o indirecta.

En cada proceso intervienen los siguientes actores:

- ✍ **Los proveedores:** son quienes suministran los materiales y las informaciones de acuerdo con los requisitos.
- ✍ **Los responsables del proceso o productores:** son todos aquellos que aportan su trabajo personal en las diferentes etapas del proceso para lograr un producto o servicio que cumpla con todos los requisitos exigidos por el cliente.
- ✍ **Los clientes:** Los destinatarios finales del producto o servicio y los que en definitiva juzgan su calidad, en la medida en que satisface sus necesidades y expectativas.






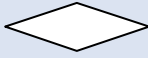


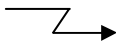



### 2.4.4 Representación grafica de los procesos

Los Diagramas de Flujo son la representación gráfica del proceso se convierte en un instrumento muy importante para guiar su ejecución en forma ordenada; busca mostrar en forma dinámica y lógica la secuencia del trabajo, permitiendo conocer y comprender el

proceso que se describe, a través de los elementos como las actividades, los documentos y las unidades administrativas y cargos que intervienen en él. Es de gran importancia para el levantamiento, análisis, diseño, mejoramiento y control de los procesos.

### **Símbolos para el diseño de procesos** <sup>7</sup>

Tabla 4. Símbolos empleados en diagramas en procesos administrativos

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Ovalo: Este símbolo se emplea al inicio y al final de cualquier procedimiento.
	Rectángulo: Se utiliza para describir cualquier tipo de actividad.
	Rectángulo doble: Se emplea cuando se hace referencia a otro procedimiento generado en ese momento.
	Rectángulo con puntas redondeadas: Indica procesamiento de datos en computador.
	Rectángulos con la parte inferior redondeada: Hace referencia a una actividad en la cual se han generado documentos en papel.
	Diamante: Indica que en ese momento el procedimiento a seguir puede variar dependiendo de unas condiciones preestablecidas (sí, no).
	Triángulo invertido: Indica almacenamiento controlado de documentos.
	Flecha: Indica la secuencia de las actividades.
	Flecha quebrada: Indica que en ese momento se hace una transmisión inmediata de información.
	Letra D: Indica que los documentos deben esperar un momento antes de continuar con el procedimiento.
	Círculo: Hace las veces de conector. Se emplea cuando no existe suficiente espacio en el papel para dibujar la totalidad del diagrama.
	Pentágono: Es un conector especial. Se utiliza cuando el diagrama de flujo llega al final de la hoja de papel y debe continuar en la página siguiente.

<sup>7</sup> Ortiz P. Néstor Raúl. Análisis y mejoramiento de los procesos de la empresa.

## **Análisis de valor agregado**

Es un principio esencial en el proceso de modernización. Consiste en un análisis de cada proceso de la empresa para determinar su aporte al logro de los objetivos. El objetivo del análisis de valor agregado es determinar los procesos críticos y diseñar estrategias que contribuyan a su optimización. La organización debe asegurarse de que cada proceso aporte valor real al cumplimiento de su razón de ser.

## **2.5 COMPETENCIAS LABORALES <sup>8</sup>**

### **2.5.1 Competencia**

El concepto de competencia surge de la necesidad de valorar no sólo el conjunto de los conocimientos apropiados (saber) y las habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona, sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo. Igualmente, implica una mirada a las condiciones del individuo y disposiciones con las que actúa, es decir, al componente actitudinal y valorativo (saber ser) que incide sobre los resultados de la acción.

La competencia es “un saber hacer frente a una tarea específica, la cual se hace evidente cuando el sujeto entra en contacto con ella. Esta competencia supone conocimientos, saberes y habilidades que emergen en la interacción que se establece entre el individuo y la tarea y que no siempre están de antemano.

## **Competencias básicas**

Las competencias básicas están relacionadas con el pensamiento lógico matemático y las habilidades comunicativas, que son la base para la apropiación y aplicación del conocimiento científico provisto por las distintas disciplinas, tanto sociales como naturales. Son el punto de partida para que las personas puedan aprender de manera continua y

---

<sup>8</sup> COMPETENCIAS LABORALES. Base para mejorar la empleabilidad de las personas. Documento elaborado por Corpoeducación en el marco del Convenio con el Ministerio de Educación Nacional.

realizar diferentes actividades en los ámbitos personal, laboral, cultural y social. De igual manera, permiten el desarrollo de las competencias ciudadanas y las laborales.

- ✍ En el contexto laboral, las competencias básicas permiten que un individuo entienda instrucciones escritas y verbales, produzca textos con distintos propósitos, interprete información registrada en cuadros y gráficos, analice problemas y sus posibles soluciones, comprenda y comunique sentidos diversos con otras personas.
  
- ✍ En el contexto laboral, las competencias ciudadanas permiten al individuo asumir comportamientos adecuados según la situación y el interlocutor, respetar las normas y procedimientos, ser crítico y reflexivo ante los problemas, resolver conflictos y buscar la armonía en la relación con los demás, cuidar los bienes ajenos que le sean encomendados, cumplir los compromisos, participar activamente y generar sentido de pertenencia con su organización.

### **2.5.2 Competencias laborales**

Las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, tanto en un empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio. En otras palabras, la competencia laboral es la capacidad que una persona posee para desempeñar una función productiva en escenarios laborales usando diferentes recursos bajo ciertas condiciones, que aseguran la calidad en el logro de los resultados.

### **2.5.3 El surgimiento del enfoque de competencia laboral**

Las competencias laborales son un punto de encuentro entre los sectores educativo y productivo, por cuanto muestran qué se debe formar en los trabajadores y los desempeños que éstos deben alcanzar en el espacio laboral. “El surgimiento de la gestión por competencia laboral en la empresa, en parte obedece a la necesidad de acortar la distancia entre esfuerzo de formación y resultado efectivo”.

El concepto de competencia laboral se acuñó primero en los países industrializados a partir de la necesidad de formar personas para responder a los cambios tecnológicos, organizacionales y en general, a la demanda de un nuevo mercado laboral. A su vez, en los países en desarrollo su aplicación ha estado asociada al mejoramiento de los sistemas de formación para lograr un mayor equilibrio entre las necesidades de las personas, las empresas y la sociedad en general. La aplicación del enfoque de competencias laborales se inició en el Reino Unido en 1986; posteriormente fue asumido por Australia (1990) y México (1996), a través de políticas impulsadas por los respectivos gobiernos centrales para consolidar sistemas nacionales de elaboración, formación y certificación de competencias, con el propósito de generar competitividad en todos los sectores de la economía. En otros países como Alemania, Francia, España, Colombia y Argentina, dichos sistemas han sido promovidos por la acción de los Ministerios de Educación, Empleo y Seguridad Social. En Estados Unidos, Canadá, Japón y Brasil, entre otros, surgen por iniciativa de empresarios y trabajadores para propiciar la competitividad de algunos sectores económicos. En Colombia el SENA ha promovido el enfoque de competencias laborales, el cual empieza a ser adoptado de forma amplia por los empresarios para la gestión del talento humano.

#### **2.5.4 Tipos de competencias laborales**

##### **Competencias laborales generales**

Se caracterizan por no estar ligadas a una ocupación en particular, ni a ningún sector económico, cargo o tipo de actividad productiva, pero habilitan a las personas para ingresar al trabajo, mantenerse en él y aprender. Junto con las competencias básicas y ciudadanas, facilitan la empleabilidad de las personas. Las competencias laborales generales son necesarias en todo tipo de trabajo, ya sea en un empleo o en una iniciativa propia para la generación de ingreso. Son ejemplos de ellas la orientación al servicio, la informática, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la resolución de problemas, el conocimiento del entorno laboral y el manejo de procesos tecnológicos básicos.

Estas competencias son transferibles, es decir, se aplican en cualquier ambiente donde existe una organización productiva: la familia, la comunidad, la empresa; generan el

desarrollo continuo de nuevas capacidades y son observables y medibles, lo cual significa que es posible evaluarlas y certificar que una persona cuenta con ellas. En el siguiente cuadro se presentan las principales características de las competencias laborales generales.

Figura 7. Características de las competencias laborales generales

GENÉRICAS	⇒	No están ligadas a una ocupación particular
TRANSVERSALES	⇒	Son necesarias en todo tipo de empleo
TRANSFERIBLES	⇒	Se adquieren en procesos de enseñanza aprendizaje
GENERATIVAS	⇒	Permiten el desarrollo continuo de nuevas capacidades
MEDIBLES	⇒	Su adquisición y desempeño es evaluable

Las competencias laborales generales cobran especial importancia en la actualidad en virtud de los cambios que se han dado en la organización del trabajo. Las organizaciones actualmente exigen mayor coordinación entre las personas para emprender acciones, polivalencia (posibilidad de asumir distinto tipo de funciones o puestos de trabajo), orientación al servicio y al mejoramiento continuo, capacidad para enfrentar cambios, anticiparse a las situaciones y crear alternativas novedosas para la solución de problemas.

Varios estudios nacionales e internacionales han permitido identificar algunas competencias laborales generales que el sector productivo ha considerado fundamentales para que las personas puedan ingresar y adaptarse a un ambiente productivo, relacionarse adecuadamente con otros y con los recursos disponibles y aprender sobre su trabajo. El siguiente cuadro presenta una síntesis de esos hallazgos.




Tabla 5. Competencias laborales generales

<b>COMPETENCIAS LABORALES GENERALES</b>	
<b>Intelectuales</b>	Condiciones intelectuales asociadas con la atención, la memoria, la concentración, la solución de problemas, la toma de decisiones y la creatividad.

<b>Personales</b>	Condiciones del individuo que le permiten actuar adecuada y asertivamente en un espacio productivo, aportando sus talentos y desarrollando sus potenciales, en el marco de comportamientos social y universalmente aceptados. Aquí se incluyen la inteligencia emocional y la ética, así como la adaptación al cambio.
<b>Interpersonales</b>	Capacidad de adaptación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, liderazgo y proactividad en las relaciones interpersonales en un espacio productivo.
<b>Organizacionales</b>	Capacidad para gestionar recursos e información, orientación al servicio y aprendizaje a través de la referenciación de experiencias de otros.
<b>Tecnológicas</b>	Capacidad para transformar e innovar elementos tangibles del entorno (procesos, procedimientos, métodos y aparatos) y para encontrar soluciones prácticas. Se incluyen en este grupo las competencias informáticas y la capacidad de identificar, adaptar, apropiar y transferir tecnologías.
<b>Empresariales o para la generación de empresa</b>	Capacidades que habilitan a un individuo para crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia, tales como identificación de oportunidades, consecución de recursos, tolerancia al riesgo, elaboración de proyectos y planes de negocios, mercadeo y ventas, entre otras.

### **Competencias laborales específicas**

Las competencias laborales específicas son aquellas necesarias para el desempeño de las funciones propias de las ocupaciones del sector productivo. Poseerlas significa tener el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes que conllevan al logro de resultados de calidad en el cumplimiento de una ocupación y, por tanto, facilitan el alcance de las metas organizacionales. En Colombia el SENA construyó la Clasificación Nacional de Ocupaciones, para lo cual identificó 450 ocupaciones agrupadas en las siguientes áreas:

-  Finanzas y administración
-  Ciencias naturales y aplicadas
-  Salud

- ✍ Ciencias sociales, educativas, religiosas y servicios gubernamentales
- ✍ Arte, cultura, esparcimiento y deporte
- ✍ Ventas y servicios
- ✍ Explotación primaria y extractiva
- ✍ Oficios, operación de equipos y transporte
- ✍ Procesamiento, fabricación y ensamble

Estas ocupaciones están distribuidas de forma vertical en cinco niveles ocupacionales, desde el semicalificado hasta el de alta dirección y gerencia. Cada una de las nueve áreas ocupacionales contiene un número de ocupaciones en los cinco niveles ocupacionales, como se ilustra en la Figura.

Tabla 6. Clasificación Nacional de Ocupaciones

Áreas de Desempeño	Finanzas y Administración	Ciencias Naturales Aplicadas y Relacionadas	Salud	Ciencias sociales, Educación, Administración Pública y Religión	Arte, cultura, Recreación y Deporte	Ventas y Servicios	Explotación Primaria y Extractiva	Oficios, Operadores de Equipo y Transporte	Procesamiento, Fabricación y Ensamble de Bienes
Niveles de calificación									
Nivel 5			Ocupaciones de nivel directivo						
Nivel 4			Ocupaciones de nivel profesional						
Nivel 3			Ocupaciones de nivel técnico						
Nivel 2			Ocupaciones de nivel calificado						
Nivel 1			Ocupaciones de nivel semicalificado						

### ✍ Acciones con las competencias laborales específicas

Por estar tan fuertemente ligadas al mundo productivo, las competencias laborales específicas se constituyen en un instrumento fundamental para incrementar la productividad y competitividad de las empresas colombianas. Por esta razón, desde el

año 1.997, por encargo del gobierno nacional, el SENA ha emprendido diversas acciones alrededor de las competencias laborales específicas relacionadas con:

- \* La identificación de las unidades de competencias laborales propias de áreas ocupacionales de prioritario interés para el país en concertación con el sector productivo para construir normas de competencia.
- \* El rediseño de su oferta de formación para ajustarla al enfoque de competencias laborales.
- \* La evaluación y certificación del desempeño laboral de los trabajadores con base en competencias.

### **2.5.5 Normalización de las competencias**

Es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego, con el fin de desempeñarla satisfactoriamente. Las normas de competencia laboral, al estilo de las ISO, indican el contenido y especificidad de una competencia y contienen la siguiente información:

- \* Los logros que se deben alcanzar en el desempeño de las funciones.
- \* Los conocimientos, habilidades y destrezas intelectuales, sociales y biofísicas que se requieren para alcanzar dichos logros.
- \* Los diferentes contextos y escenarios laborales, instrumentos y equipos de trabajo.
- \* Las actitudes y comportamientos propios del desempeño.
- \* Las evidencias de conocimiento, desempeño y resultado que las personas deben demostrar en el proceso evaluativo para ser certificado como competente.

En Colombia, las normas de competencias están siendo elaboradas por el sector productivo en instancias denominadas “mesas sectoriales”, coordinadas por el SENA. Se han definido cerca de mil competencias en treinta sectores económicos, fundamentalmente para los niveles ocupacionales técnico y calificado. Con la información proveniente de estas competencias se pueden diseñar y actualizar programas de formación. El carácter de norma nacional de competencia laboral es otorgado por el SENA, en su calidad de organismo normalizador. Las normas de competencia laboral son

referentes amplios para la formación, la evaluación y certificación así como para la gestión del talento humano al interior de las organizaciones.

### **2.5.6 Certificación de las competencias laborales específicas**

La certificación de competencias laborales es el reconocimiento formal de una competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. Es una garantía de calidad de lo que el trabajador es capaz de hacer y las competencias que posee para ello. El certificado de competencia laboral es un documento que reconoce la idoneidad profesional y es prueba de que se “sabe hacer” efectivamente una actividad laboral.

En Colombia, en ciertos sectores como el de agua potable y el gas, se exige una certificación laboral de carácter obligatorio a las personas que se vinculan a ellos. En otros sectores es voluntario, pero en la medida en que las empresas establezcan sistemas de gestión de calidad, se encontrará la convergencia de sus políticas en esta materia con la certificación de la competencia laboral y su utilización en los procesos de selección y mejoramiento del capital humano.

Las ventajas de la certificación para las personas son:

- \* Conocen previamente los resultados que deben lograr, ya sea en su proceso educativo en el entorno laboral.
- \* En el mercado laboral las personas se consideran competentes por el logro de resultados, sin importar, en la mayoría de las veces, la posesión de títulos académicos universitarios o la institución educativa en donde se formó.
- \* Se le reconocen las competencias adquiridas previamente, ya sea por vía de la educación o de la experiencia laboral.

Para las empresas, la certificación se constituye en el complemento que faltaba para integrar su política de aseguramiento de calidad, por medio de la cual ya no sólo se

certifica la calidad de procesos y productos, sino también el desempeño de las personas. Esta triple certificación fortalece aún más la participación del sector productivo en mercados nacionales e internacionales, los que cada vez más exigen mayores avales a la calidad de los procesos que intervienen en la producción de bienes y servicios.

### **2.5.7 Competencias laborales en la Administración Pública**

Viabilizar la empleabilidad de los servidores públicos supone pensar, ante todo, en el desarrollo de competencias transferibles, entendidas como aquellos comportamientos laborales propios del desempeño en diferentes empleos pertenecientes a un área o a diferentes áreas ocupacionales y que son necesarios no sólo para lograr un trabajo eficiente y de calidad sino igualmente para poder adaptarse al ritmo de los cambios. El servidor público para el Estado que queremos acorde con el enfoque anterior, debe contar con las siguientes competencias:

- ✍ Conocimientos y habilidades para adelantar de forma más innovadora la gestión estatal y recrear sus capacidades en función del cambio organizacional y el rediseño de procesos.
- ✍ Habilidades para detectar nuevas demandas del entorno y canalizar propuestas de política que permitan adaptar el servicio público a los requerimientos externos.
- ✍ Capacidades para la toma de decisiones en situaciones complejas frente a las cuales el servidor público deberá proponer soluciones efectivas.
- ✍ Capacidad para discernir los problemas y propuestas, disentir pero con sentido crítico positivo y capacidad de trabajar en equipo.
- ✍ Valores éticos consonantes con los intereses de lo público, para que actúe como mediador efectivo entre el Estado y la sociedad y facilite la participación y la convivencia.

## 2.6 ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO<sup>9</sup>

### 2.6.1 Riesgo

#### **Definición**

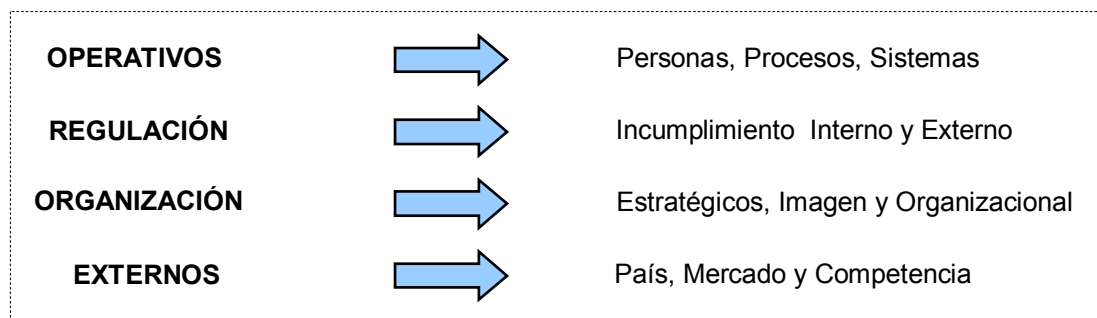
Posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad, y le impidan el logro de sus objetivos.

#### **Clases de riesgos**

- \* Por su origen (antrópicos, naturales)
- \* Por sus consecuencias (puros, especulativos)
- \* Por su evolución en el tiempo (estáticos, dinámicos)
- \* Por su alcance (individuales, colectivos)
- \* Por su importancia (leves, graves y catastróficos)

#### **Riesgos a los que están expuestas las organizaciones**

Figura 8. Clasificación Nacional de Ocupaciones



<sup>9</sup> D.A.F.P. Departamento Administrativo de la Función Pública. Primer Seminario Subregional de Control Interno. [www.dafp.gov.co](http://www.dafp.gov.co)  
[www.dafp.gov.co](http://www.dafp.gov.co)

## 2.6.2 La Administración del Riesgo

Es un conjunto de estrategias que busca mantener la estabilidad del proceso protegiendo sus recursos y minimizando preventivamente el impacto que origina la potencial ocurrencia de una situación de riesgo. Es reconocida como práctica integral de una buena gerencia, se trata de un proceso permanente e interactivo que lleva a que continuamente la administración en coordinación con la oficina de control interno o quien haga sus veces, revalúe los aspectos, tanto internos como externos que pueden llegar a representar amenazas para la consecución de los objetivos organizacionales.

### **Objetivos de la Administración del Riesgo**

- \* Usar de forma efectiva y eficiente los recursos de la entidad.
- \* Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información.
- \* Mantener la buena imagen y las buenas relaciones de la entidad.
- \* Evitar y/o reducir la pérdida de recursos ocasionados por la materialización del riesgo.
- \* Evitar los daños al medio ambiente producto de la actividad de la entidad.

### **Beneficios de la Administración del Riesgo**

- \* Posibilita un análisis amplio de los riesgos y controles a nivel de macroproceso, procesos y actividades.
- \* Facilita el descubrimiento de las causas y agentes que genera las amenazas, con el fin de establecer controles efectivos para manejarlos.
- \* Refuerza la comunicación y comprensión de los objetivos de la entidad.

### **Pasos en la Administración del Riesgo**

La administración del riesgo implica la identificación, análisis, evaluación, tratamiento, monitoreo y comunicación de los riesgos asociados con una determinada actividad, procesos o con la entidad en general, con el fin de preparar a las organizaciones para minimizar pérdidas y maximizar sus ventajas. Tiene los siguientes componentes:

## **Valoración del Riesgo**

Es determinar la magnitud del riesgo del proceso a través de la identificación, análisis y la determinación del nivel de riesgo. Es fundamental establecer la estructura del riesgo, representada en factores económicos, sociales, político - legales y tecnológicos; así mismo, riesgos del entorno inmediato que tienen su referente en los competidores, proveedores, clientes y por último, los riesgos basados en factores internos que entre otros representan los sistemas de información, el personal vinculado (respecto a su calidad y motivación) y la naturaleza de los procesos. Se deben seguir los siguientes pasos:

- \* **Identificación de factores de riesgos:** Es la etapa en la cual el dueño del proceso determina los factores internos o externos generadores de riesgo, con los cuales se elabora un inventario donde se identifican los riesgos, su descripción y posibles consecuencias.
  
- \* **Análisis del riesgo:** Es la determinación de la probabilidad y el impacto del riesgo teniendo presente que la probabilidad es la posibilidad de ocurrencia y el impacto son las consecuencias que se originan de la materialización del riesgo. Además se definen las escalas de valoración cualitativas y cuantitativas con las cuales se hace el análisis.
  
- \* **Determinación del nivel de riesgo:** Corresponde al grado de exposición a que se enfrenta la Administración Departamental, esto se hace confrontando la probabilidad de ocurrencia del hecho, el impacto potencial generado, y los controles existentes.

## **Manejo del riesgo**

Cualquier esfuerzo que emprendan las entidades en torno a la valoración del riesgo llega a ser en vano, si no culmina en un adecuado plan de manejo y control de los mismos, representado en la consideración de acciones efectivas, tales como la implantación de políticas, estándares, procedimientos y cambios físicos, entre otros, que hagan parte de

un plan de manejo que conlleve a evitar el riesgo, reducir el riesgo, dispersar y atomizar el riesgo o en último caso asumir el riesgo.

El Plan de Manejo del Riesgo se convierte en una herramienta útil para la Organización en tanto que define tiempos, responsables y las acciones a mejorar. Estas últimas no son otra cosa que los controles que implementamos en el corto plazo para disminuir el impacto de los riesgos de los procesos, proyectos o actividades.

### **Monitoreo**

Es necesario monitorear permanentemente el comportamiento de los riesgos sea que se tenga o no un plan de manejo de riesgos, ya que éstos nunca dejan de representar una amenaza para la organización, es decir, no se eliminan, se mitigan. Es recomendable que las diferentes áreas programen periódicamente (mínimo un vez al año) el monitoreo al Plan de Manejo, para que se puedan tomar los correctivos necesarios y definir las nuevas acciones de mejoramiento.

### **Mapa de riesgos**

Es una herramienta metodológica mediante la cual se identifican ordenada y sistemáticamente un conjunto de factores que pueden dar origen a hechos de corrupción, se califica la presencia del riesgo y se prevén sus posibles daños. Mediante la observación de los elementos que configuran el mapa de riesgos y valorando la situación existente se pueden determinar estrategias y acciones tendientes a controlar la presencia de tales riesgos.

Gráficamente el mapa de riesgos puede representarse en forma de una tabla cuyos componentes principales podrán ser los siguientes:

Tabla 7. Bosquejo Mapa de riesgos

FACTOR DE RIESGO	DESCRIPCIÓN	POSIBLES CONSECUENCIAS	PROBABILIDAD
<p>Un factor de riesgo es aquella situación que presenta una mayor o menor probabilidad de ocurrencia de una conducta o comportamiento que puede derivar en una actuación corrupta.</p>	<p>Se refiere a las características generales o a las formas en que se observa o manifiesta el factor de riesgo identificado.</p>	<p>Corresponde a los posibles efectos ocasionados por el factor de riesgo de corrupción, los cuales se pueden traducir en daños de tipo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Económico</li> <li>* Social</li> <li>* Administrativo</li> <li>* Institucional o estatal</li> </ul>	<p>Se trata de valorar la probabilidad de ocurrencia del riesgo previamente identificado, dentro de una escala que la exprese.</p> <p>Esta ponderación sentará las bases para la formulación del plan de prevención de riesgos de corrupción.</p>

## **3. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

---

### **3.1 DIAGNÓSTICO GENERAL**

Antes de desarrollar cualquier estrategia que busque mejorar el desempeño de una entidad es conveniente conocer la situación actual de los diferentes aspectos que engloba una organización, para poder determinar los puntos críticos que puedan ser susceptibles al cambio y que contribuyan a mejorar la productividad, la forma de desarrollar los procesos y el talento humano, de modo que pueda estar a la vanguardia respondiendo a los retos que día a día se le presentan.

#### **3.1.1 Herramienta de diagnóstico**

Para llevar a cabo el diagnóstico general de la Alcaldía de Vetas se utiliza una herramienta que permite tener una visión general de los factores más relevantes que inciden en la gestión administrativa de la entidad y que sirve como punto de partida para el análisis y planteamiento de estrategias de mejoramiento. La herramienta está compuesta por dos encuestas: la de diagnóstico general, realizada con el fin de obtener una valoración de cómo se encuentra la entidad en relación con cada factor; y la complementaria, que busca verificar la veracidad de la información consignada en la encuesta anterior. Cada una de las encuestas está estructurada teniendo en cuenta los diferentes aspectos organizacionales como la dimensión organizacional, gestión del talento humano, desarrollo misional, administración del riesgo, documentación y mejoramiento continuo, los cuales a su vez están clasificados en sus principales factores. (Ver Diagnóstico Institucional y Anexo A. Encuesta complementaria del Diagnóstico Institucional).

Las encuestas son aplicadas a los cargos del nivel directivo de la entidad, quienes pueden suministrar información más completa, pues conocen detalladamente la forma de operar de la entidad.

 **Diagnóstico Institucional**

<b>DIMENSIÓN ORGANIZACIONAL</b>						
<b>A</b>	<b>CULTURA INSTITUCIONAL</b>	<b>VALORACIÓN</b>				
1	¿Conoce los principios básicos y valores que caracterizan a la entidad?	1	2	3	4	5
2	¿Cómo ha sido la divulgación o transmisión de los principios y valores establecidos en la entidad?	1	2	3	4	5
3	¿Comprende los principios y valores institucionales y se siente comprometido con su cumplimiento?	1	2	3	4	5
4	¿Conserva sentido de pertenencia para con la institución?	1	2	3	4	5
<b>B</b>	<b>ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA</b>					
1	¿La estructura administrativa cumple con los lineamientos legales de la administración pública?	1	2	3	4	5
2	¿La estructura administrativa y su forma de operar es adecuada para el cumplimiento de los objetivos?	1	2	3	4	5
3	¿La estructura administrativa facilita la toma de decisiones y el desarrollo de los procesos?	1	2	3	4	5
4	¿Hay sinergia entre las unidades administrativas para llevar a cabo un proceso de crecimiento?	1	2	3	4	5
<b>C</b>	<b>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>					
1	¿Están determinados de manera clara y precisa la misión, visión y objetivos de la entidad?	1	2	3	4	5
2	¿Están identificadas las debilidades y fortalezas de la entidad?	1	2	3	4	5
3	¿Están identificadas las oportunidades y amenazas de la entidad?	1	2	3	4	5
4	¿Se considera que hay una relación estratégica entre los objetivos de la entidad con los programas, proyectos y planes operativos de cada dependencia?	1	2	3	4	5
5	¿La planeación institucional es coherente con las políticas de Estado y los planes de Desarrollo?	1	2	3	4	5
6	¿Se han diseñado indicadores para evaluar el cumplimiento de los planes y programas?	1	2	3	4	5
<b>D</b>	<b>COMPROMISO Y RESPALDO DE LA ALTA DIRECCIÓN</b>					
1	¿Considera que la alta dirección está comprometida con la razón de ser de la entidad y fomenta esa cultura en los funcionarios?	1	2	3	4	5
2	¿Los directivos han implementado alguna estrategia que asegure el cumplimiento de los objetivos institucionales?	1	2	3	4	5
3	¿La alta dirección apoya y respalda la labor de los funcionarios y asegura la disponibilidad de los recursos?	1	2	3	4	5
<b>E</b>	<b>COMUNICACIÓN</b>					
1	¿Se promueven al interior de la entidad los espacios de dialogo, para permitir a los funcionarios expresar sus opiniones o recibir información?	1	2	3	4	5
2	¿Se permite la participación de los funcionarios en el proceso de toma de decisiones?	1	2	3	4	5
3	¿La información que fluye al interior de la entidad es clara y precisa?	1	2	3	4	5

<b>F SISTEMAS DE INFORMACIÓN</b>						
1	¿La entidad tiene definidas estrategias para el manejo de la información?	1	2	3	4	5
2	¿Se realiza un manejo adecuado de los archivos y la documentación de la entidad?	1	2	3	4	5
3	¿Existe un sistema automatizado integral de información interna?	1	2	3	4	5
4	¿Cada dependencia posee un sistema de información actualizado y confiable para una toma de decisiones oportuna?	1	2	3	4	5
5	¿La entidad mantiene medidas que garantizan la seguridad de la información?	1	2	3	4	5
<b>G AUTOCONTROL Y EVALUACIÓN</b>						
1	¿La entidad utiliza mecanismos de autocontrol y evaluación para el desarrollo de sus actividades?	1	2	3	4	5
2	¿Los mecanismos de autocontrol y evaluación permiten medir el cumplimiento de la gestión institucional?	1	2	3	4	5
3	¿Existe en la entidad una cultura de autocontrol que facilite el mejoramiento continuo de la gestión?	1	2	3	4	5
4	¿Se llevan a cabo planes correctivos de acuerdo a los resultados obtenidos en las evaluaciones?	1	2	3	4	5

<b>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>						
<b>A</b>	<b>ADMISION DE PERSONAS</b>	<b>VALORACIÓN</b>				
1	¿La entidad tiene establecidas políticas de reclutamiento y selección de personal?	1	2	3	4	5
2	¿El proceso de reclutamiento y selección de personal se encuentra documentado?	1	2	3	4	5
3	¿Es adecuada la técnica utilizada para el reclutamiento y la selección de personal?	1	2	3	4	5
<b>B</b>	<b>APLICACIÓN DE PERSONAS</b>					
1	¿La entidad lleva a cabo el proceso de inducción del personal?	1	2	3	4	5
2	¿Las funciones y responsabilidades de los funcionarios están claramente definidas, documentadas y son conocidas por la totalidad de los funcionarios?	1	2	3	4	5
3	¿Están definidas las competencias laborales de las personas acorde con los cargos?	1	2	3	4	5
4	¿Se aplica algún tipo de herramienta para la evaluación del desempeño de los funcionarios?	1	2	3	4	5
<b>C</b>	<b>COMPENSACION DE PERSONAS</b>					
1	¿Considera que la remuneración a su trabajo es coherente con las responsabilidades del cargo?	1	2	3	4	5
2	¿La estructura salarial actual esta acorde con el mercado laboral correspondiente al sector respectivo?	1	2	3	4	5
3	¿La entidad tiene establecido planes de incentivos para los empleados?	1	2	3	4	5
<b>D</b>	<b>DESARROLLO DE PERSONAS</b>					
1	¿La entidad ejecuta programas de entrenamiento y capacitación que contribuyan al desarrollo profesional y al logro de los objetivos de la entidad?	1	2	3	4	5

2	¿Es efectiva la forma como se mantiene informado al personal de la entidad?	1	2	3	4	5
<b>E</b>	<b>MANTENIMIENTO DE PERSONAS</b>					
1	¿Existe algún reglamento interno documentado y actualmente se aplica en la organización?	1	2	3	4	5
2	¿La entidad posee y aplica actualmente algún programa de salud ocupacional?	1	2	3	4	5
3	¿Los funcionarios de la entidad están formalmente sindicalizados?	1	2	3	4	5
<b>F</b>	<b>AUDITORIA DEL SGTH</b>					
1	¿Las políticas de administración del talento humano implementadas en la entidad se desarrollan de acuerdo con la normatividad?	1	2	3	4	5
2	¿La entidad cuenta con una base de datos o sistema de información detallada de sus empleados como herramienta de monitoreo?	1	2	3	4	5
3	¿Se tienen establecidos Indicadores de Gestión?	1	2	3	4	5

<b>DESARROLLO MISIONAL</b>						
<b>A</b>	<b>PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>	<b>VALORACIÓN</b>				
1	¿Están identificados los procesos de la entidad?	1	2	3	4	5
2	¿Están claramente definidos los responsables de los procesos?	1	2	3	4	5
3	¿Están clasificados los procesos de acuerdo a su contribución al logro de los objetivos de la entidad?	1	2	3	4	5
4	¿Están establecidos adecuadamente los puntos de control para las actividades que se desarrollan en los procesos?	1	2	3	4	5
5	¿Se realizan estudios tendientes a optimizar los procesos y se implementan las acciones de mejora?	1	2	3	4	5
<b>B</b>	<b>PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>					
1	¿Cómo es la capacidad de respuesta de la entidad con el servicio que presta?	1	2	3	4	5
2	¿Están diseñados los productos o servicios de conformidad con los requerimientos reales de los clientes o usuarios?	1	2	3	4	5
3	¿Qué tan sencillas y ágiles son las actividades que debe realizar el usuario para obtener el servicio?	1	2	3	4	5
4	¿Se atienden oportunamente las quejas y reclamos de los usuarios?	1	2	3	4	5
5	¿Se realizan estudios de aspectos específicos para mejorar el servicio?	1	2	3	4	5
<b>C</b>	<b>FOMENTO DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA</b>					
1	¿La Entidad desarrolla mecanismos para promover la participación de la comunidad?	1	2	3	4	5
2	¿Los canales de comunicación usados entre la entidad y la comunidad son efectivos?	1	2	3	4	5
3	¿Se tienen en cuenta las propuestas planteadas por la comunidad?	1	2	3	4	5

ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO						
A	ESTIMACIÓN DEL RIESGO	VALORACIÓN				
1	¿Conoce que es un Mapa de Riesgos y su aplicabilidad?	1	2	3	4	5
2	¿Están identificados y caracterizados los riesgos que afectan a la entidad?	1	2	3	4	5
3	¿Los funcionarios tienen conocimiento de los riesgos que afectan a la entidad?	1	2	3	4	5
4	¿Cuenta la entidad con un Mapa de Riesgos debidamente consolidado?	1	2	3	4	5
B	ANÁLISIS DE RIESGOS					
1	¿La entidad tiene definido un plan de acción para combatir los riesgos?	1	2	3	4	5
2	¿Las dependencias ejecutan las acciones para el manejo de los riesgos?	1	2	3	4	5
C	MONITOREO					
1	¿Se realiza seguimiento al plan de acción para el manejo de riesgos?	1	2	3	4	5
2	¿Se realizan revisiones y ajustes periódicos al plan de acción?	1	2	3	4	5

DOCUMENTACIÓN						
A	MEMORIA INSTITUCIONAL	VALORACIÓN				
1	¿La conservación, disponibilidad, consulta y seguridad de la memoria institucional está acorde con la normatividad vigente?	1	2	3	4	5
2	¿La memoria institucional es tenida en cuenta en el proceso de toma de decisiones de la entidad?	1	2	3	4	5
B	MANUALES					
1	¿La entidad cuenta con manuales de funciones y procesos?	1	2	3	4	5
2	¿Se revisan y actualizan los manuales con la periodicidad necesaria para que se ajusten al quehacer institucional?	1	2	3	4	5
3	¿Los funcionarios de la entidad conocen y aplican los manuales en el desarrollo de sus labores?	1	2	3	4	5
C	NORMATIVIDAD					
1	¿La entidad cuenta con algún mecanismo de divulgación de la normatividad que regula la institución?	1	2	3	4	5
2	¿Es fácil la consulta de la normatividad para los funcionarios?	1	2	3	4	5
3	¿La entidad vela por el cumplimiento de la normatividad?	1	2	3	4	5

MEJORAMIENTO CONTINUO						
A	PLANES DE MEJORAMIENTO	VALORACIÓN				
1	¿Se elaboran planes para contribuir al mejoramiento de la gestión de la entidad?	1	2	3	4	5

2	¿Se da participación a los funcionarios en la elaboración de los planes de mejoramiento?	1	2	3	4	5
3	¿En qué medida se ejecutan y se verifica el cumplimiento de los planes de mejoramiento de acuerdo a lo concertado?	1	2	3	4	5
4	¿Se revisan y actualizan oportunamente los planes de mejoramiento?	1	2	3	4	5
<b>B</b>	<b>CONTROL INTERNO</b>					
1	¿Los funcionarios conocen en qué consiste el sistema de Control Interno y su importancia en la gestión administrativa?	1	2	3	4	5
2	¿Se ha implementado en la entidad el sistema de Control Interno?	1	2	3	4	5
3	¿Las propuestas de mejoramiento planteadas por la oficina de control interno son adoptadas de manera oportuna en las diferentes dependencias de la entidad?	1	2	3	4	5
<b>C</b>	<b>SEGUIMIENTO Y CONTROL DE GESTIÓN</b>					
1	¿Se realiza seguimiento y control a la gestión de la entidad?	1	2	3	4	5
2	¿Se tiene establecido un plan de seguimiento y control de la gestión administrativa y de sus procesos?	1	2	3	4	5
3	¿La entidad cuenta con mecanismos de detección y análisis de problemas de gestión?	1	2	3	4	5

### 3.1.2 Análisis del diagnóstico organizacional

Para el procesamiento de los datos obtenidos mediante las encuestas se utiliza una hoja de cálculo en Excel, donde se promedian las valoraciones efectuadas por cada funcionario en el Diagnóstico Institucional correspondientes a cada pregunta, de manera que al combinar esos promedios se obtiene una valoración promedio por factor y se puede determinar en que rango y nivel se encuentra. Luego se calcula el consolidado de los factores que componen cada aspecto, permitiendo dar una valoración global que al compararla con el rango preestablecido se establece en que nivel de desarrollo se encuentra. Con la sumatoria de los subtotales obtenidos para cada aspecto se calcula la valoración general de la entidad, que a su vez permite ubicarla en un rango y nivel establecido. (Ver Anexo Análisis del Diagnóstico Institucional) Por motivos de confidencialidad de la entidad no es posible publicar la totalidad del Análisis.

Para poder visualizar mejor el estado actual de la entidad en cada aspecto y de forma global se utiliza una técnica de comparación con los semáforos, en la que rojo corresponde a un nivel bajo o elemental donde la organización cumple solamente con los requerimientos mínimos; amarillo corresponde a un nivel medio o de avance organizacional donde se desarrollan estrategias que contribuyen al mejoramiento del

desempeño de la entidad; y verde corresponde a un nivel alto o favorable donde la entidad realiza una gestión eficiente y se esfuerza por optimizarla continuamente.

**\* Rango parcial**

Tabla 8. Rango parcial

ASPECTO	NIVEL		
	BAJO	MEDIO	ALTO
Dimensión organizacional	0-350	351-525	526-700
Gestión del talento humano	0-300	301-450	451-600
Desarrollo misional	0-150	151-225	226-300
Administración del riesgo	0-150	151-225	226-300
Documentación	0-150	151-225	226-300
Mejoramiento continuo	0-150	151-225	226-300

**\* Rango total**


Tabla 9. Rango Total

PUNTUACIÓN TOTAL	NIVEL
0-1250	BAJO
1251-1875	MEDIO
1876-2500	ALTO

Los resultados obtenidos del procesamiento de los datos se muestran a continuación:

**👍 Dimensión Organizacional**

Tabla 10. Dimensión organizacional


FACTOR	ESTADO ACTUAL	ANÁLISIS	SUBT.
A. Cultura institucional	66	Se encuentra en el nivel de Socialización de los principios y valores institucionales, ya que son conocidos y comprendidos por los funcionarios, pero aún no los hacen parte fundamental de su quehacer.	456 
B. Estructura administrativa	75	Está en el nivel Funcional porque su forma de operar es adecuada para el cumplimiento de los objetivos de la entidad; sin embargo no existe una sinergia apreciable entre las dependencias.	
C. Planeación estratégica	59	Es Apropiaada, pero su efectividad no se alcanza debido principalmente a que no se ha realizado un análisis DOFA de la entidad y no hay un sistema de indicadores para evaluar el cumplimiento de los planes y programas.	
D. Compromiso y respaldo de la alta dirección	83	Esta en la etapa de Compromiso, donde la alta dirección apoya y respalda la labor de los funcionarios y trata de mantener disponibles los recursos necesarios en la entidad.	
E. Comunicación	75	Se encuentra en un nivel de comunicación Formal, donde se promueven los espacios de diálogo y la información fluye de forma clara, pero no con la rapidez y eficacia que se requiere.	

F. Sistemas de información	59	Se encuentra en Proceso de Automatización, ya que cada dependencia maneja la información de forma manual y muy poca es llevada en algún sistema informático; además no existe un sistema de seguridad confiable. No se cuenta con un consolidado de la información de todas las dependencias.
G. Autocontrol y evaluación	40	Es Escaso, debido a que la entidad no utiliza mecanismos que promuevan el autocontrol y la evaluación de su gestión.

✍ **Estado actual:** La dimensión organizacional se encuentra en el nivel medio; la alta dirección se siente comprometida y respalda el quehacer institucional, pues está interesada en el bienestar de la comunidad y en desarrollar planes y proyectos que contribuyan al progreso de la región; la estructura administrativa y la comunicación interna se hallan en un punto favorable ya que la entidad la considera parte fundamental para su desarrollo. La principal falencia es que no se realiza autocontrol y evaluación a la gestión debido a que no existe una cultura que fomente este factor y lo integre a su dimensión operativa.

#### 👍 **Gestión del talento humano**


Tabla 11. Gestión del talento humano

FACTOR	ESTADO ACTUAL	ANÁLISIS	SUBT.
A. Admisión de personas	55	Las políticas de reclutamiento y selección están establecidas, pero el proceso no está debidamente estructurado, por tanto se encuentra en la etapa de Registro.	264 
B. Aplicación de personas	39	Está en la etapa de Desconocimiento porque no hay un proceso de inducción, las funciones y responsabilidades de los funcionarios no están claramente definidas y no están definidas las competencias laborales, además no se realiza la evaluación de desempeño a los funcionarios.	
C. Compensación de personas	51	Es Apropiaada, pues está acorde con el mercado laboral, aunque no es muy coherente con las responsabilidades del cargo. No cuenta con un plan de incentivos para los empleados.	
D. Desarrollo de personas	50	Es Bajo, debido a que no se desarrollan programas de entrenamiento y capacitación para los empleados de acuerdo a las necesidades de la entidad.	
E. Mantenimiento de personas	24	Es desconocido, pues no existe un programa de salud ocupacional y no se cuenta con un reglamento interno de trabajo.	
F. Auditoria del SGTH	45	Está en el nivel de Ausente debido a que no se cuenta con una base de datos de los empleados y no se tienen establecidos indicadores de gestión.	

✍ **Estado actual:** La gestión del talento humano se encuentra en el nivel bajo debido fundamentalmente a que no están claramente definidas las políticas, los procesos y las pautas para desarrollar los subsistemas del SGTH, esto se presenta principalmente por la naturaleza de la entidad, que por ser un ente público utiliza métodos inapropiados donde no se tienen en cuenta los lineamientos correctos que deben ser aplicados a esta dimensión organizacional. La entidad no ejecuta acciones concretas y que contribuyan notablemente al bienestar del talento humano.

### 👉 Desarrollo misional


Tabla 12. Desarrollo misional

FACTOR	ESTADO ACTUAL	ANÁLISIS	SUBT.
A. Procesos y procedimientos	42	Se encuentra en el nivel de Identificación donde solamente son conocidos los procesos más relevantes y aún no se han definido claramente los responsables, los puntos de control y su forma de ejecución por lo que se observa descoordinación en las actividades.	183 
B. Productos y/o servicios	68	Están en el nivel de Calidad Reactiva donde sólo se cumple con los requerimientos mínimos de las expectativas de los usuarios. No se realizan estudios para mejorar la prestación de los servicios.	
C. Fomento de la participación ciudadana	73	Se encuentra en un nivel Aceptable donde la entidad cuenta con algunos mecanismos que promueven la participación de la comunidad, pero su participación en la toma de decisiones no es considerable.	

✍ **Estado actual:** El desarrollo misional se encuentra en el nivel medio; la entidad está realizando una buena labor en el fomento de la participación ciudadana y en la prestación de los servicios, donde se procura proporcionar a la comunidad herramientas que contribuyen a su desarrollo y al bienestar social. Un punto crítico en este aspecto es que no están identificados los procesos de la entidad y por lo tanto se genera desorden y su ejecución depende del criterio de cada funcionario, lo cual hace que se creen conflictos e inconformidades.

## 👉 Administración del riesgo


Tabla 13. Administración del riesgo

FACTOR	ESTADO ACTUAL	ANÁLISIS	SUBT.
A. Estimación del riesgo	40	Están en la etapa de desconocimiento, pues no se tiene un concepto claro de lo que abarca la administración del riesgo y no se ha logrado consolidar el mapa de riesgos de la entidad.	86 
B. Análisis del riesgo	22	Se encuentra en el nivel de Desconocimiento debido a que no se ha realizado ninguna actividad para identificar, analizar y contrarrestar los riesgos.	
C. Monitoreo	20	No está Establecido debido a que no existe un mapa de riesgos de la entidad.	

✍ **Estado actual:** La administración del riesgo se encuentra en el nivel bajo debido a que la entidad no tiene ninguna herramienta de identificación, análisis y monitoreo de los riesgos a que está expuesta. Esta situación representa un riesgo para la seguridad de la entidad, ya que si no se tiene un plan de contingencia para afrontar adecuadamente los riesgos pueden generarse consecuencias difíciles de subsanar. Así mismo, la entidad no ha comprendido la importancia de tener una herramienta tan valiosa como lo es el mapa de riesgos.

## 👉 Documentación

Tabla 14. Documentación


FACTOR	ESTADO ACTUAL	ANÁLISIS	SUBT.
A. Memoria institucional	54	Es Conforme, porque se conserva de acuerdo a la normatividad vigente, pero no se tiene en cuenta como soporte importante para la toma de decisiones.	135 
B. Manuales	23	Se encuentra en la etapa de Desactualización porque la entidad no cuenta con manuales de funciones y de procesos.	
C. Normatividad	59	Está Disponible, pero no es aplicada a cabalidad por los funcionarios.	


✍ **Estado actual:** La documentación se encuentra en el nivel bajo; la entidad no posee los manuales de funciones y procesos, los cuales son una herramienta básica para el desarrollo misional y que al ser aplicadas y actualizadas continuamente contribuyen a la estandarización y mejoramiento de la gestión institucional. La entidad no aprecia la importancia de tener debidamente documentados los procesos y las funciones y los beneficios que se derivan de este hecho. En general las actividades asignadas a cada

dependencia se realizan, sin embargo, dado que la Alcaldía no dispone de manuales de procedimientos, se corre el riesgo de que por la interpretación personal de los funcionarios se agreguen o reduzcan trámites en detrimento de la oportunidad, calidad, eficiencia y transparencia de los procesos. Todo lo anterior influye en la atención a la comunidad. Aún cuando se atiende a la comunidad, no existe la adecuada organización que permita optimizar dicha atención. Esta situación lleva a que el Alcalde deba dedicar buena parte de su tiempo a la atención directa de la comunidad, en detrimento de otras áreas, menos urgentes pero al menos igualmente importantes.

### **Mejoramiento continuo**


Tabla 15. Mejoramiento continuo

FACTOR	ESTADO ACTUAL	ANÁLISIS	SUBT.
A. Planes de mejoramiento	35	No están Estructurados, se tiene el interés en el mejoramiento de la entidad pero no se han concertado formalmente los planes.	108 
B. Control interno	32	Está en la etapa de Conocimiento, se tiene sólo una noción de lo que implica y no se percibe su gran importancia en la gestión administrativa. No está implementado el sistema.	
C. Seguimiento y control de gestión	41	No está Establecido, ya que no se han estructurado planes de mejoramiento y control y no se ha concretado ningún mecanismo de seguimiento a la gestión de la entidad.	

 **Estado actual:** El mejoramiento continuo se encuentra en el nivel bajo; no se tienen establecidos planes de mejoramiento y no se ha implementado el sistema de control interno, por lo tanto no es posible realizar un seguimiento y control de la gestión de la entidad. Es importante definir estrategias prácticas de automejoramiento que sean aplicables a todas las dependencias y ayuden a formar una cultura enfocada hacia la optimización de la gestión administrativa de la entidad.

## 👉 Puntuación total obtenida

Tabla 16. Puntuación total obtenida

ASPECTO	ESTADO ACTUAL	NIVEL	TOTAL
Dimensión organizacional	456	Medio	1.228 
Gestión del talento humano	264	Bajo	
Desarrollo misional	183	Medio	
Administración del riesgo	86	Bajo	
Documentación	135	Bajo	
Mejoramiento continuo	108	Bajo	

- 👉 **Estado actual:** El diagnóstico organizacional muestra que la gestión administrativa de la entidad se encuentra en un nivel bajo debido principalmente a que no se realiza ninguna acción para la detección y el manejo de los riesgos que afectan su funcionamiento, además no se han implementado estrategias que contribuyan al mejoramiento continuo de la entidad y a la falta de documentación y aplicación de los manuales de procesos y funciones. Esta situación afecta el desempeño funcional de la entidad y limita su desarrollo y por tanto, es fundamental tomar medidas que permitan afrontar estas falencias.

### 3.2 ANÁLISIS DOFA DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL

Para elaborar un diagnóstico completo de la entidad es necesario realizar un análisis interno identificando las principales debilidades y fortalezas que posee, así como un análisis externo de las oportunidades y las amenazas presentes. Al realizar el análisis DOFA de la administración municipal se examina aspectos internos relacionados con los recursos, la dimensión organizacional y el desempeño funcional, además se analiza externamente la población objetivo, el entorno y los avances que atañen a la entidad, de igual forma se mide su grado de impacto en la gestión administrativa (Bajo, Medio o Alto).

#### 👉 Análisis interno

Tabla 17. Análisis interno

ASPECTOS	DEBILIDADES	IMPACTO			FORTALEZAS	IMPACTO		
		B	M	A		B	M	A

<b>RECURSOS</b>	<b>RECURSOS FÍSICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayor parte del equipo de oficina no se encuentra en buenas condiciones físicas, no cumple con las pautas ergonómicas y no ofrece confort a los funcionarios.</li> <li>• El vehículo de la entidad para la movilización de los funcionarios principalmente en el área rural no es suficiente.</li> </ul>	x	x	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La alcaldía municipal cuenta con una infraestructura reciente que satisface plenamente los requerimientos misionales.</li> </ul>	x	
	<b>RECURSOS FINANCIEROS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su principal medio de financiación corresponde a los aportes de fuentes externas, los cuales ascienden aproximadamente al 90% del presupuesto disponible y otras fuentes en un 10% aproximadamente.</li> <li>• De acuerdo al comportamiento histórico se puede afirmar que el municipio de vetas no posee ahorro corriente para atender programas de endeudamiento.</li> </ul>	x	x	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El alto esfuerzo por gestionar recursos para la financiación de los proyectos.</li> </ul>	x	
	<b>TALENTO HUMANO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sólo el 60% del personal es de planta.</li> <li>• En función de los nuevos requerimientos en recursos humanos y técnicos la entidad actualmente no posee la capacidad suficiente para responder a las exigencias futuras.</li> <li>• No están definidas las políticas y procesos del sistema de gestión del talento humano.</li> <li>• Falta de capacitación y entrenamiento del personal de la alcaldía en temas especializados.</li> <li>• El municipio no tiene organizado un programa de salud ocupacional que permita atender con eficiencia posibles emergencias.</li> </ul>	x	x	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buenas relaciones interpersonales entre los funcionarios.</li> <li>• Equipo humano experimentado.</li> </ul>	x	x
	<b>TECNOLOGÍA E INFORMACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de un centro automatizado de información.</li> <li>• Falta de comunicación entre las dependencias, lo cual dificulta la coordinación operativa.</li> <li>• Los sistemas de información que por encontrarse en desarrollo no se constituyen en herramienta fundamental para la toma de decisiones.</li> <li>• Los equipos (computadores e impresoras) están desactualizados.</li> <li>• Escasa utilización de programas automatizados.</li> </ul>	x	x	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los archivos documentales se empezaron a manejar mediante las tablas de retención documental.</li> <li>• Utilización del software Sinergia para cuantificar las metas cumplidas teniendo como base los indicadores del plan de desarrollo.</li> </ul>	x	x



	<b>DESARROLLO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necesidad imperativa de afianzar los procesos de formalización de normas, sistemas y procedimientos.</li> <li>Desactualización de los procedimientos.</li> </ul>	x		<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversidad de estrategias para el fortalecimiento del proceso de participación ciudadana.</li> </ul>		x	
	<b>INNOVACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demora en la implementación de nuevos métodos para mejorar su funcionamiento.</li> </ul>	x					

• B: Bajo, M: Medio, A: Alto

### 👉 Análisis externo

Tabla 18. Análisis externo

ASPECTOS	AMENAZAS	IMPACTO			OPORTUNIDADES	IMPACTO			
		B	M	A		B	M	A	
POBLACIÓN OBJETIVO	<b>CARACTERÍSTICAS ACTUALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tendencia continua de disminución poblacional durante los últimos años, frente a la dinámica general del país que es creciente.</li> <li>Migración de la población hacia otras regiones.</li> <li>Tasa de analfabetismo, la cual hace que la comunidad no pueda realizar aportes significativos a la gestión de la entidad.</li> <li>Precarias condiciones tecnológicas, empresariales y de seguridad industrial que se traducen en problemas de salud que afectan el desarrollo de la población.</li> </ul>	x	x		<ul style="list-style-type: none"> <li>Alto potencial para solucionar gran número de problemas de la comunidad.</li> <li>Ocasionalmente se tiene presencia de entidades como el servicio nacional de aprendizaje sena, que apoya el desarrollo local mediante actividades de capacitación y asesoría.</li> </ul>		x	
	<b>CULTURA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La inexistencia de políticas culturales debido a la insuficiencia de recursos económicos.</li> <li>Escasa confianza de las comunidades y de la ciudadanía en general en la eficacia de la acción estatal.</li> </ul>	x	x		<ul style="list-style-type: none"> <li>El potencial humano de la población.</li> </ul>	x		

<b>ENTORNO</b>	<b>ECONÓMICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La producción de oro constituye la base de la economía, lo cual limita y somete el proceso de desarrollo de las restantes actividades de producción.</li> <li>• Escasas fuentes de empleo y bajos ingresos a nivel local.</li> <li>• La difícil situación económica que vive el país, la cual origina la evasión de impuestos.</li> <li>• La estructura productiva y de bienes y servicios de la región es muy débil con tendencia a debilitarse aún más.</li> <li>• La barrera presupuestal seguirá siendo una amenaza si no se canalizan adecuadamente los recursos para atender las necesidades prioritarias.</li> </ul>		x		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zona con potencial de desarrollo minero-agro-comercial, paisajes, ecoturismo y la riqueza de áreas de reserva natural para el desarrollo de la región.</li> <li>• Mecanismos eficaces para concertar la vinculación de las entidades del orden departamental, nacional e internacional de carácter privado y estatal para la cooperación, el apoyo y apalancamiento de recursos para el desarrollo, seguimiento y control de los proyectos.</li> </ul>			x					x		
	<b>POLÍTICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creciente exigencia gubernamental en la gestión de las entidades públicas.</li> <li>• Inestabilidad del sector político.</li> <li>• La falta de transparencia de los entes gubernamentales en la asignación de recursos.</li> </ul>			x	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buenas relaciones externas.</li> </ul>									x	
	<b>LEGAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imposibilidad de actuar por restricciones legales.</li> <li>• No tener en cuenta los lineamientos legales para el desarrollo misional de la entidad.</li> </ul>			x	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las constantes exigencias de los organismos de control a nivel municipal, departamental y nacional hacen que la entidad se preocupe por lograr una mejor gestión.</li> </ul>										x
	<b>SOCIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto número de personas que se encuentran en condición de pobreza y situación de vulnerabilidad lo que disminuye la calidad de vida de la población.</li> <li>• La juventud se ve desprovista de oportunidades educativas, laborales y recreativas, aspecto que también ha contribuido a la falta de identidad, solidaridad y sentido de pertenencia.</li> </ul>			x	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Secretaría de Agricultura, dirección SINTAP, en algunas ocasiones tiene presencia en el municipio para efectos de apoyo y seguimiento a los programas de la UMATA.</li> <li>• Ingeominas realiza labores de apoyo a los mineros.</li> <li>• La CDMB y el Convenio Colombo Alemán, (proyecto de descontaminación del río Suratá), tienen presencia regular en el municipio con labores de asistencia técnica e investigación.</li> </ul>										x

<b>AVANCES</b>	<b>MODERNIZACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja capacidad de adaptación a los cambios que se generan en el entorno.</li> </ul>	x	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La constante búsqueda de nuevos y mejores modelos político administrativos que pudieran llegarse a implementar de acuerdo con la ley.</li> <li>• La modernización tecnológica en términos de conectividad.</li> <li>• Los procesos de modernización, descentralización y globalización económica, acorde con las tendencias mundiales.</li> </ul>	x	x	x
----------------	----------------------	--	---	--	---	---	---

- B: Bajo, M: Medio, A: Alto

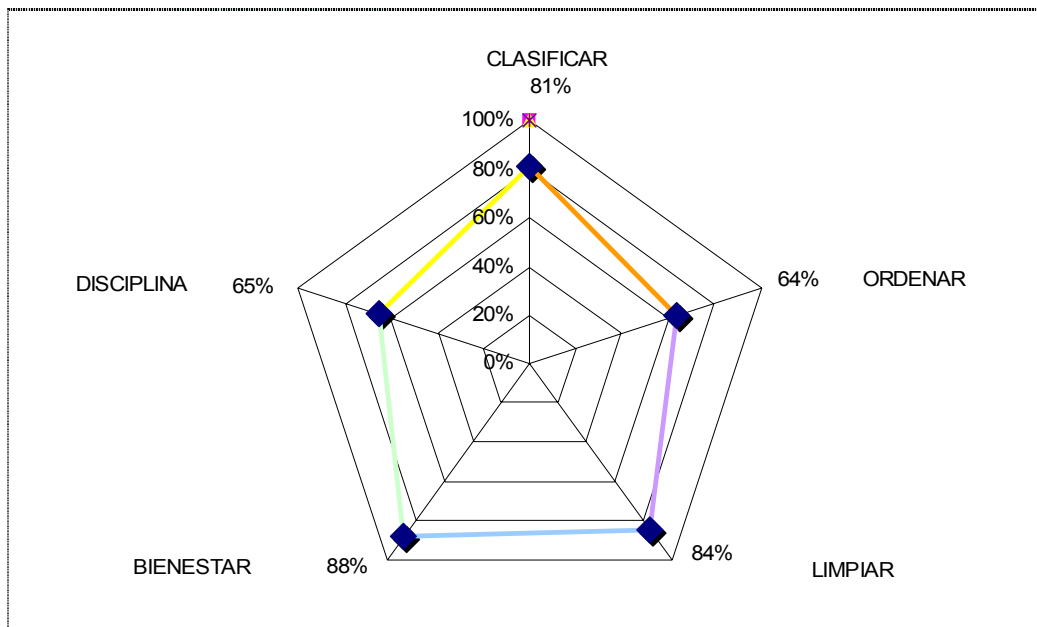
### 3.3 DIAGNÓSTICO CINCO ESES

La estrategia de las 5 eses se compone de una serie de actividades que se realizan con el propósito de organizar y darle un mejor ambiente a todos los lugares de trabajo, evacuando desordenes y aquellos factores que impiden un buen desarrollo de las labores; la aplicación de estas pautas hace que la organización mejore notoriamente en todos sus procesos. Para hacer el diagnóstico de las cinco eses se realizó un cuestionario con 29 preguntas (Ver Anexo B. Diagnóstico Cinco Eses). A continuación se muestran los resultados obtenidos:

Tabla 19. Porcentaje de cumplimiento de las 5 Eses

ESE	PREGUNTAS	CALIFICACIÓN					MEDIA
		DESP.	S. GEN.	S. PLAN.	S. HAC.	UMATA	
CLASIFICAR	1,14,17,18,19	100%	78.4%	78%	80%	70.7%	81.4%
ORDENAR	2,3,4,6,11,12,13,16,19,20	58%	74%	70%	64%	56%	64.4%
LIMPIAR	5,22,23,24,	100%	89%	87.5%	82.5%	61.7%	84.1%
BIENESTAR	8,9,10,21,25,26	100%	83.3%	81.7%	85%	75,6%	87.5%
DISCIPLINA	7,15,27,28,29	68%	75.2%	64%	52%	64%	64.6%

Figura 9. Diagrama de Red. Porcentaje de cumplimiento de las 5 Eses



### 3.3.1 Seiri: Clasificar

Significa eliminar del área de trabajo todos los elementos innecesarios y que no se requieren para realizar la labor. En el lugar de trabajo sólo deben estar elementos útiles absolutamente necesarios, para llevar a cabo en forma satisfactoria las tareas cotidianas. Lo que se necesita se clasifica según la frecuencia de uso y se asigna en el lugar apropiado que facilite su identificación.

#### Análisis

En general la división presenta un porcentaje de cumplimiento de 81% en cuanto a esta ese, esto se debe a la variabilidad que presentan las dependencias, que como en el caso de la UMATA, existen muchos implementos que no están muy bien clasificados en cuanto a su naturaleza y frecuencia de uso, también hay elementos que están obstruyendo el paso y quitando espacio para colocar otros que pueden ser más útiles. En la Secretaría de Planeación y Obras Públicas hay un escritorio que se utiliza con poca frecuencia de igual manera no se cuenta con un archivo formalmente estructurado debido al poco

tiempo que lleva funcionando la dependencia. En las demás áreas la clasificación es acorde a los elementos que tienen.

### **3.3.2 Seiton: Orden**

Consiste en organizar los elementos que hemos clasificado como necesarios de modo que se puedan encontrar con facilidad. Una vez hemos eliminado los elementos innecesarios se define el lugar donde se deben ubicar aquellos que se necesitan con frecuencia, identificándolos para eliminar el tiempo de búsqueda y facilitar su retorno al sitio una vez utilizados.

#### **Análisis**

El cumplimiento de esta en la entidad es del 64%, esto debido a que no hay una adecuada señalización en las áreas de trabajo, los implementos necesarios para desarrollar las labores no tienen un lugar específico, como es el caso de la UMATA, donde se observan elementos de trabajo colocados en diferentes lugares donde no deberían estar, al igual que insumos agropecuarios sin ninguna señalización ni identificación. En la Secretaría de Hacienda y del Tesoro se encuentran elementos en el piso que generan desorden y se observan papeles dispersos sobre los escritorios. En el Despacho en ocasiones se colocan implementos en sitios no adecuados, se encuentran con frecuencia objetos personales que deberían situarse en un lugar específico. Falta una señalización apropiada para identificar las dependencias y las diferentes áreas que componen la entidad.

### **3.3.3 Seiso: Limpieza**

Significa que los implementos deben estar pulcros y limpios, libres de polvo y toda suciedad al igual que los puestos de trabajo y pasillos. La limpieza debe formar parte de una cultura de no ensuciar, no se trata del que más limpie sino del que menos ensucia.

## **Análisis**

El porcentaje de cumplimiento de esta ese es del 84%. Esta ese se ve más afectada en el área donde se encuentran elementos como archivadores y equipos de baja frecuencia de uso y lámparas de difícil acceso. Permanentemente se llevan a cabo actividades de limpieza en las oficinas, al igual que en los pasillos, paredes y ventanales. En general los empleados tratan de mantener sus lugares de trabajo aseados. Como las instalaciones de la Alcaldía son de construcción reciente, las paredes, techos, la pintura y los pisos están en buen estado.

### **3.3.4 Seiketsu: Bienestar**

Consiste en crear un ambiente de trabajo que favorezca la salud física y mental en la realización de las actividades mediante el establecimiento de un sistema que permita mantener el cumplimiento de las tres primeras eses.

## **Análisis**

En general existe un buen ambiente de trabajo, esta ese presenta un porcentaje de cumplimiento del 88%. En todas las dependencias los espacios son aprovechados apropiadamente, las condiciones ambientales favorecen el desempeño de los empleados y el personal cuenta con las herramientas necesarias para realizar un buen trabajo. En general, existen buenas relaciones interpersonales entre los funcionarios de la entidad que generan un agradable ambiente de trabajo.

### **3.3.5 Shitsuke: Disciplina**

Significa convertir en hábitos el empleo y utilización de los métodos establecidos y estandarizados y crear un ambiente propicio para que las cinco eses se conviertan en costumbres y puedan posteriormente hacer parte de la cultura organizacional. El éxito de la aplicación del programa cinco eses está en que lo aplicado en las tres primeras eses se mantenga, esto se logra a través de lo realizado con bienestar y disciplina.

## **Análisis**

Con un porcentaje de cumplimiento del 65%, en general se observa que falta una cultura de orden que contribuya a mantener los sitios de trabajo debidamente organizados y se convierta en un hábito para cada funcionario, de modo que se mejore el ambiente laboral y se facilite el desarrollo de las actividades. Por tanto, es necesario crear una cultura de disciplina donde el personal sienta que hace parte importante en su equipo de trabajo y que cada uno contribuye considerablemente para conseguir los objetivos y brindar un excelente servicio y que posea un grado de autocontrol de sus labores, donde prime la responsabilidad y el respeto entre todos los funcionarios.

## **MEJORAS PARA LAS CINCO ESES**

Con el diagnóstico Cinco Eses se encontró que existen falencias principalmente en relación con el orden y la disciplina, siendo necesario implementar medidas encaminadas a seleccionar los implementos de trabajo de manera que sólo se dejen los necesarios, además de sacar un inventario de lo que no es útil y desecharlo en cada una de las dependencias. Después se deben organizar los implementos de tal forma que queden a la mano los instrumentos de mayor uso con su respectiva rotulación o con papeles de colores Rojo (uso más frecuente) y verde (uso poco frecuente) que conllevaría a una mejor disposición del puesto de trabajo como del mismo trabajador; para esto se requiere la supervisión del jefe de cada dependencia para dar mayor cumplimiento a los objetivos de la actividad. Además se debe concientizar al personal de que no es un trabajo más sino por el contrario es una medida para que tengan un ambiente de trabajo más adecuado, más seguro y con menos dificultades y que debe ser incorporada a las actividades habituales desarrolladas en la entidad. Una conferencia sobre las cinco eses daría mayor claridad y definiría los objetivos que se desean alcanzar para lograr la mayor eficiencia posible.

### **3.4 ANÁLISIS FUNCIONAL ACTUAL**

El análisis funcional consiste básicamente en determinar los niveles actuales de conocimiento y claridad de los funcionarios en relación con las funciones y las

características de cada cargo, su objetivo, los criterios de desempeño, las exigencias del cargo en cuanto a educación, formación, experiencia y habilidades, además de conocer los niveles de esfuerzo, las condiciones de trabajo y demás exigencias requeridas para su desempeño. Para la recolección de la información necesaria para realizar el análisis funcional se utiliza el formato Descripción Actual de Cargos (Ver Anexo C. Descripción actual de los cargos), el cual es proporcionado únicamente a los funcionarios de planta de la Alcaldía, debido a que posteriormente se planteará una propuesta de Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales para la planta de personal para responder a las exigencias de la entidad, pues el ámbito de aplicación de la normatividad en relación con los empleos públicos es este tipo de cargos.

### Estado actual

Con la aplicación de esta herramienta de diagnóstico funcional se encuentra que los funcionarios de la entidad no tienen un conocimiento claro y preciso de lo que implica el desempeño de su cargo, además no comprenden la importancia de enfocar su trabajo hacia resultados, sino que lo conciben como una serie de tareas o actividades que deben cumplir desligadas del propósito institucional. Los hallazgos del análisis se muestran a continuación.

Tabla 20. Hallazgos del Análisis Funcional Actual

ELEMENTO	ESTADO ACTUAL
Funciones	Los funcionarios consideran que su trabajo consiste básicamente en desarrollar una serie de actividades repetitivas; no se percibe la interrelación y dependencia existente entre las funciones de los diferentes cargos; centran su atención en la actividad y no en los resultados esperados.
Exigencias del cargo	Los funcionarios no conocen los requerimientos reales en cuanto a educación, formación, experiencia y habilidades establecidos por la función pública.
Nivel de Autonomía	Los funcionarios manifiestan tener un nivel alto de autonomía para desarrollar su trabajo.
Responsabilidades	No se tiene un estimativo del nivel de responsabilidad en la custodia y manejo de bienes y/o valores.
Niveles de esfuerzo	Los funcionarios en su mayoría manifiestan estar expuestos a un esfuerzo mental mediano y constante, y a un esfuerzo físico bajo.

Condiciones de trabajo

Los funcionarios consideran que los niveles de riesgo bajo los cuales se ejecuta el trabajo son reducidos y que las condiciones ambientales son adecuadas para el desempeño normal de sus actividades.

## **Fichas técnicas del Diagnóstico Organizacional**

Los datos más importantes de los estudios efectuados en la etapa de Diagnóstico Organizacional son consignados en las fichas técnicas ilustradas a continuación.

<b>TEMA</b>	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL
<b>SUBTEMA</b>	Diagnóstico Institucional/ Encuesta complementaria.
<b>FECHA</b>	Junio de 2005
<b>OBJETIVO DE ESTUDIO</b>	Conocer la situación actual de la gestión administrativa de la Alcaldía de Vetas.
<b>ALCANCE</b>	Alcaldía de Vetas – Santander.
<b>MARCO MUESTRAL</b>	Cargos Directivos de la entidad.
<b>METODO DE RECOLECCION DE DATOS</b>	
Se utilizaron dos encuestas diseñadas para obtener el máximo de información, una con preguntas estructuradas para marcar cada respuesta valorando de acuerdo a los criterios de cada Directivo y otra con preguntas abiertas para corroborar la información consignada en la primera encuesta. Fueron repartidas a todos los cargos directivos de la entidad.	
<b>CONCLUSION GENERAL</b>	
El diagnóstico organizacional muestra que la gestión administrativa de la entidad se encuentra en un nivel bajo debido principalmente a que no se realiza ninguna acción para la detección y el manejo de los riesgos que afectan su funcionamiento, además no se han implementado estrategias que contribuyan al mejoramiento continuo de la entidad y a la falta de documentación y aplicación de los manuales de procesos y funciones. Esta situación afecta el desempeño funcional de la entidad y limita su desarrollo y por tanto, es fundamental tomar medidas que permitan afrontar estas falencias.	

<b>TEMA</b>	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL
<b>SUBTEMA</b>	Diagnóstico Cinco Eses
<b>FECHA</b>	Junio de 2005
<b>OBJETIVO DE ESTUDIO</b>	Conocer las condiciones de orden y mantenimiento de las áreas de trabajo.
<b>ALCANCE</b>	Alcaldía de Vetas – Santander.
<b>MARCO MUESTRAL</b>	Funcionarios de la entidad.
<b>METODO DE RECOLECCION DE DATOS</b>	
Se utilizó una encuesta diseñada para obtener el máximo de información, con preguntas estructuradas para marcar cada respuesta valorando de acuerdo a los criterios de cada funcionario. Fueron repartidas a todos los funcionarios de la entidad.	
<b>CONCLUSION GENERAL</b>	
El diagnóstico Cinco Eses muestra que existen falencias en la aplicación de las eses de orden y disciplina, razón por la cual se hace necesario implementar campañas periódicas de organización de los puestos de trabajo contribuyendo con ello al mejoramiento del ambiente laboral y además logrando que los funcionarios las incorporen a sus actividades cotidianas.	

<b>TEMA</b>	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL
<b>SUBTEMA</b>	Análisis Funcional actual
<b>FECHA</b>	Junio de 2005
<b>OBJETIVO DE ESTUDIO</b>	Determinar los niveles actuales de conocimiento y claridad de los funcionarios en relación con las funciones y las características de cada cargo, las condiciones de trabajo y demás exigencias requeridas para su desempeño.
<b>ALCANCE</b>	Alcaldía de Vetás – Santander.
<b>MARCO MUESTRAL</b>	Funcionarios de planta de la entidad.
<b>METODO DE RECOLECCION DE DATOS</b>	
Se utilizó una encuesta diseñada para obtener información detallada, con preguntas abiertas para ser respondidas por los funcionarios de acuerdo a la naturaleza de cada cargo. Fueron entregadas a la planta de personal de la entidad.	
<b>CONCLUSION GENERAL</b>	
El Análisis funcional actual muestra básicamente que los funcionarios no tienen una percepción clara de la complejidad y las dimensiones de los cargos, no hay un enfoque funcional e integral que permita interrelacionar el desempeño de los funcionarios y por consiguiente su contribución al logro de los objetivos institucionales.	

## 4. IDEAS RECTORAS

---

*“La Visión es el puerto al que queremos llegar, la Misión es lo que debemos hacer para navegar hasta allí y los Valores son los instrumentos que nos permiten mantener la rectitud del rumbo”  
Harold Colina*

Hoy en día es primordial para las organizaciones plasmar claramente el rumbo que se desea seguir, el propósito de su existencia y los valores que guiarán su accionar, con lo cual se permite crear una perspectiva global que integre los elementos necesarios para orientar y enfocar a los miembros de la organización hacia el logro de sus objetivos, proporcionándoles los fundamentos que les permitan desarrollar su trabajo de manera eficiente, buscando principalmente entregar productos y servicios con la calidad y oportunidad que demandan los clientes para lograr satisfacer plenamente sus necesidades. El establecimiento de las ideas rectoras de una entidad es el primer paso para lograr estos objetivos, siendo necesario contar con un conocimiento claro y preciso del quehacer institucional y de la forma como se desea enfocar el desarrollo de sus operaciones.

Las ideas rectoras, es decir su visión, propósito o misión y sus valores centrales requieren el desarrollo de algunos aspectos claves, básicos para realizarla. Lo primero que debe hacerse al iniciar este proceso es concretar el camino que se desea seguir, es decir, la visión o adonde se quiere llegar.

### 4.1 DEFINICIÓN DE LAS IDEAS RECTORAS

Las ideas rectoras responden a tres preguntas críticas qué, porqué y cómo. La visión es el "qué", la imagen del futuro que se propone crear. La misión es el "porqué", la respuesta de la entidad a la pregunta, porqué existe. Los valores centrales responden a la pregunta, cómo quiere actuar en coherencia con la misión, a lo largo de la senda que conducirá al logro de la visión. Tomadas como unidad, las tres ideas rectoras responden a la pregunta "en que se cree".

#### **4.1.1 Misión**

La definición de las ideas rectoras inicia con la estructuración clara y concreta de la misión de la entidad, que lleva a conocer ¿Qué hacer?, ¿Para qué hacerlo? y ¿Para quién hacerlo?. Una misión debe estar en función del valor que se entrega al cliente o usuario y definir claramente que es lo que hay que hacer, para qué hacerlo y quién recibe los beneficios. La importancia de definir la misión radica en los siguientes elementos:

- Muestra claramente a los miembros de la entidad la razón de ser o el para qué de lo que hacen.
- Proporciona un sentido claro de la importancia que tiene su trabajo para la gestión institucional.
- Da claridad sobre los resultados que se esperan obtener.

La Misión determina la razón de ser en términos del enfoque que se le quiere dar a la organización y cuál es el valor que se le debe brindar al cliente para generar en este una percepción positiva de la entidad, asociada al paquete de valor, debe ser entendida por todos y definida claramente, sin ambigüedades, evitando confusiones en su redacción, razón por la cual debe ser sencilla y precisa para que proporcione valor agregado.

La Misión debe satisfacer una serie de elementos de calidad que garanticen que su enunciado refleja lo que se desea lograr en la entidad: debe ser dinámica, enunciar un reto asociado con su visión que genere una fuente de energía en el talento humano para enfrentarse con algo interesante, incierto, desafiante, difícil y que pone en competencia a cada miembro de la entidad, no sólo los involucra sino que los compromete, además de lograr que se sientan orgullosos de su labor, para hacer que el cliente final obtenga un resultado satisfactorio.

#### **4.1.2 Visión**

“La Visión indica el deseo de ser de una organización hacia el futuro. Es una visualización de cómo será el futuro de una organización. Define cómo la organización, a través del esfuerzo y del compromiso genuino de su gente encaminará todas sus acciones a hacer

lo que tiene que hacer en la creación del paquete de valor, logrando así su trascendencia.”<sup>10</sup>

Para estructurar la visión se tienen en cuenta los siguientes elementos:

- Definir “QUE” se va a estar haciendo. Es decir cuál será la razón de ser de la entidad en el futuro. Para definirlo es importante utilizar un sólo verbo, que sea el de mayor valor agregado, es decir, aquel que describa de manera más amplia lo que se quiere realizar en el futuro, englobando las conductas, actos y/o acciones a realizar.
- Determinar “PARA QUIEN” vamos a estar trabajando, es decir, quienes van a ser nuestros futuros clientes.
- Especificar “PARA QUE” se quiere hacer. Este elemento debe indicar el fin último que se debe lograr con lo que se hace.
- Establecer “COMO” se va a realizar, es decir, qué mecanismos y recursos (materiales, equipos, herramientas, tecnologías, metodologías, etc.), se van a utilizar para lograrlo.
- Determinar “DONDE” se va a estar ubicado en el futuro, esto es el enfoque o la posición organizacional/posición en el mercado. Este elemento ofrece claridad acerca de la dirección futura que debe seguir la entidad.
- En lo que respecta al “CUANDO”, una Visión debe ser definida a largo plazo y proyectar a la organización por lo menos 10 años en el futuro, pero con un sentido infinito, ya que de lo contrario se convertiría en un objetivo.
- Determinar los “ATRIBUTOS DE PROCESO” a desarrollar y obtener, que permitan garantizar los atributos de calidad del paquete de valor al cliente, es decir, las características cuantitativas y cualitativas que este requiere.

---

<sup>10</sup>BETANCOURT, José R. Planeación Estratégica. Navegando hacia el cuarto paradigma.

- Incluir los “VALORES HUMANOS” claves, a resaltar en la Visión, que son los que indicarán la rectitud del camino a seguir por la organización. Estos valores involucran la fuerza interna de la entidad en términos del talento humano.

La Visión debe ser consolidada en un solo párrafo, incluir un verdadero reto y alentar así a los miembros de la entidad a realizarla e incluso a correr riesgos de ser necesarios para conseguir sus objetivos, debe generar el compromiso de la gente al sentirse identificada y parte de ella., debe ser trascendente, permitiendo a los miembros de la entidad sentirse parte de un gran proceso y acompañarlos al estar conectados en una tarea importante.

#### **4.1.3 Valores**

El tercer paso en la definición de las ideas rectoras es la identificación de los Valores institucionales. Los valores son los que le dan la rectitud del camino a la visión, para hacer que la misma valga la pena. La entidad debe seleccionar, de acuerdo con su naturaleza, cual es ese conjunto de valores claves para el trabajo cotidiano, analizando los valores actuales y discutiendo con seriedad, cuáles deben ser los valores centrales a practicar y realizar los procesos necesarios para hacer la sustitución de los mismos. De ésta forma se deben interiorizar los valores como elementos íntimamente interrelacionados repercutiendo entre sí directa o indirectamente, lo que establece las relaciones existentes entre los mismos.

Es recomendable concentrarse en un pequeño número de valores (8-10), a fin de no dispersar los esfuerzos. Una vez definidos, es necesario desarrollar acciones concretas que le permitan a cada uno de los miembros de la entidad poner en práctica este conjunto de valores, generando así una sólida cultura organizacional. Este conjunto de valores permite mantener una línea de acción coherente para trabajar exitosamente con los clientes de la entidad.

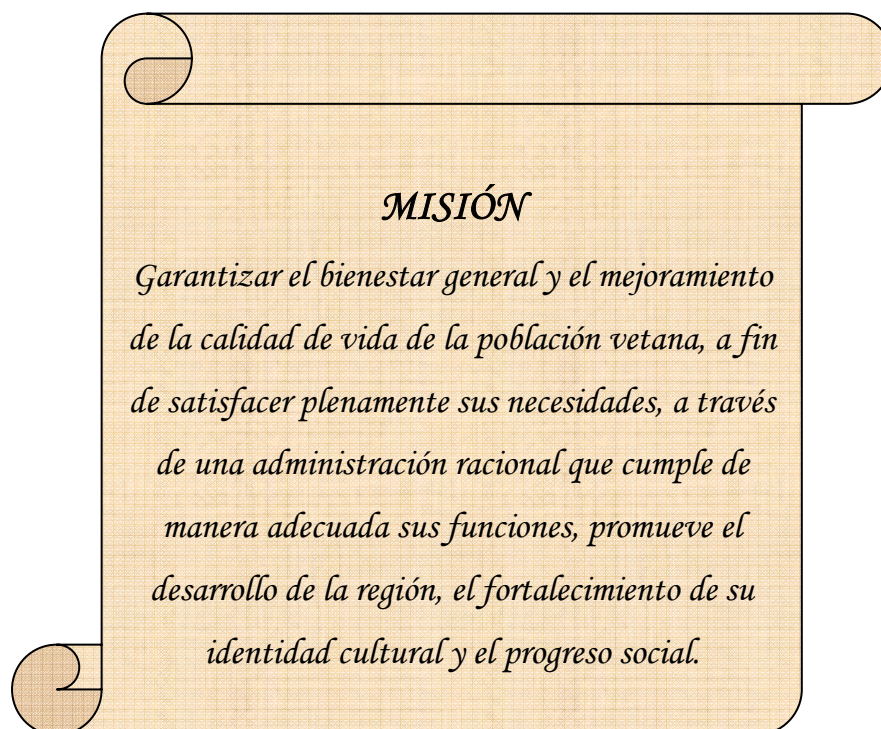
#### **4.2 PROPUESTA DE IDEAS RECTORAS PARA LA ALCALDÍA DE VETAS**

La Alcaldía de Vetas en su interés por mejorar continuamente su gestión y cumplir a cabalidad con la razón de ser de los entes públicos, plantea la necesidad de consolidar su

misión, visión y valores con el fin de orientar su gestión hacia la prestación de servicios para los cuales tenga ventajas comparativas en términos de oportunidad, calidad y eficiencia, definiendo al ciudadano como el centro de su actuación dentro de un enfoque de excelencia en la prestación de sus servicios y teniendo como propósito principal el mejoramiento de la calidad de vida de la población vetana y el progreso de la región. La propuesta de ideas rectoras incluye los aportes y sugerencias de los miembros de la entidad por considerarse fundamental su participación y compromiso para poder no sólo consolidarlas sino lograr incorporarlas al quehacer institucional.

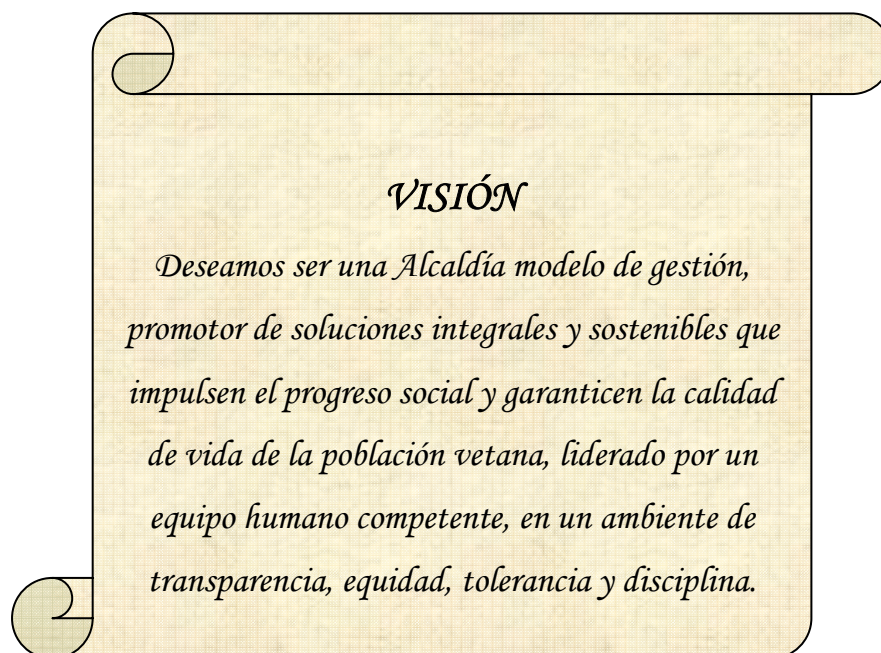
#### **4.2.1 Misión propuesta**

Establecer el propósito fundamental de la entidad asegura que sus esfuerzos se dirijan al punto estratégico planeado y define los parámetros que garantizan el cumplimiento de su objeto social, bajo los criterios de eficiencia, calidad y oportunidad. La esencia de la entidad se plasma en la misión construida para afirmar el comienzo del proceso reestructural de la gestión administrativa de la Alcaldía.



#### 4.2.2 Visión propuesta

El proceso de reestructuración genera cambios substanciales en la forma de concebir a la entidad, creándose la necesidad de adoptar un direccionamiento que se adapte a su nueva forma de operar y conlleve a incorporar el mejoramiento continuo al quehacer institucional, para ello se plantea su nueva visión con bases sólidas que fundamentan el deseo de dar una proyección más concreta a la entidad. La visión se proyecta para un horizonte de tiempo de 10 años.



#### 4.2.3 Valores propuestos

Alcanzar la visión requiere de constancia y compromiso y para mantener el rumbo de la entidad se deben establecer los parámetros que fundamentan la conducta de los miembros de la entidad, de modo que se garantice el seguimiento correcto de la ruta trazada. Siguiendo estas directrices se formulan los valores imprescindibles que deben guiar las actuaciones y conductas de los miembros de los estamentos públicos, arraigándolos a su naturaleza de forma que comprendan que son base para el crecimiento personal y profesional.

## VALORES

*Honestidad* al desarrollar nuestras acciones.

*Ética* como fundamento de nuestra conducta.

*Lealtad* con la razón de ser de la entidad.

*Disciplina* al desempeñar nuestras labores.

*Respeto* como filosofía de vida.

*Trabajo en equipo* como base fundamental de nuestra interacción.

*Equidad* en el trato con los demás.

*Tolerancia* en la relación con la comunidad.

Los valores elegidos para componer la base institucional que sustenta el proceso reestructural y ayudan a lograr el objetivo planteado en la visión se explican de la siguiente forma:

- **Honestidad:** Actuar con integridad y transparencia.
- **Ética:** Ser consecuente con los principios morales.
- **Lealtad:** Compromiso individual y de grupo en beneficio de la entidad.
- **Disciplina:** fuerza de voluntad y constancia para desarrollar las acciones.
- **Respeto:** Reconocer la dignidad y los derechos de los demás.
- **Trabajo en equipo:** Unir esfuerzos, experiencia y capacidad.
- **Equidad:** Tratar a todos por igual, con cortesía y calidad.
- **Tolerancia:** Disposición y entusiasmo para escuchar, comprender y resolver.

Lograr la materialización de las ideas rectoras que se proponen implica un cambio considerable en la cultura institucional y requiere un alto nivel de compromiso y respaldo de la dirección y de cada uno de los miembros de la entidad, una voluntad firme y constante y una preparación que soporte la adopción del proceso acorde a las aspiraciones plasmadas en la visión, los valores y la misión.

## 5. GESTIÓN POR PROCESOS

---

En los últimos años las exigencias del entorno han llevado a las empresas a la adopción de estrategias y a la implementación de herramientas administrativas que les permita mejorar su gestión. El predominio de estructuras organizacionales de tipo funcional dificulta poder afrontar los nuevos desafíos, conlleva a ejecutar el trabajo de manera separada, obstaculiza el flujo de la comunicación y hace que primen los intereses de las áreas o funciones sobre los de la organización.

Teniendo en cuenta la problemática anterior y el análisis organizacional llevado a cabo en la Alcaldía de Vetas se ve la necesidad de adoptar y aplicar el enfoque de gestión por procesos para obtener una entidad con una estructura con mayor capacidad de adaptarse al entorno y de generar valor, enfocada al logro de sus objetivos.

Para cumplir los objetivos institucionales es necesario materializar y conocer detalladamente los distintos procesos que se adelantan en su interior, pues existen procesos altamente complejos que involucran varias interrelaciones así como otros más sencillos.

Para desarrollar el enfoque basado en procesos en la Alcaldía de Vetas se llevan a cabo las siguientes etapas, a las cuales se les plantea un método de ejecución y a continuación se muestran los resultados obtenidos después de su aplicación:

- 👉 Caracterización de los procesos
- 👉 Clasificación de los procesos
- 👉 Secuencia o mapa de procesos
- 👉 Análisis de valor
- 👉 Propuestas de mejoramiento

## 5.1 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

La etapa de caracterización implica la identificación y descripción de los procesos con el fin de poder conocer en forma general el quehacer institucional.

### 5.1.1 Identificación

#### Método

Los procesos se identifican con base en la norma que constituye a la entidad y en las normas que le definen sus funciones y competencias, se define como se llevan a cabo los procesos describiendo las actividades en la secuencia en que ocurren. En esta fase se utiliza el formato Identificación de Procesos (Figura 10), el cual es suministrado a cada funcionario para su diligenciamiento. Adicionalmente, como herramienta complementaria para la identificación de procesos que hacen parte del quehacer de la entidad se toma a la Alcaldía de Bucaramanga como modelo para poder identificar los procesos faltantes y mejorar los métodos de ejecución existentes, al considerarse que esta entidad puede proporcionar información completa por pertenecer a la primera categoría y por tener un campo de acción bastante amplio.

Figura 10. Formato Identificación de procesos

#### IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS

Nombre del proceso: \_\_\_\_\_

No.	Descripción de la actividad	Responsable	Dependencia

## Resultado de la aplicación del método

De acuerdo a la información recolectada en esta etapa, se encuentra que la entidad no tiene identificados la mayoría de sus procesos. Con el formulario suministrado los funcionarios lograron identificar 25 procesos y mediante investigación se identificaron 99 procesos adicionales. A continuación se muestra el compendio de los procesos identificados por dependencia.

### Procesos Despacho del Alcalde

Tabla 21. Procesos Despacho del Alcalde

No.	NOMBRE DEL PROCESO
<b>Procesos identificados por los funcionarios</b>	
1	Expedición de Actos administrativos
2	Formulación y aprobación del Plan de Desarrollo del Municipio

### Procesos Secretaría General y de Gobierno

Tabla 22. Procesos Secretaría General y de Gobierno

No.	NOMBRE DEL PROCESO
<b>Procesos identificados por los funcionarios</b>	
1	Manejo de la correspondencia
2	Expedición de certificados y/o constancias
3	Quejas y reclamos
4	Derechos de petición
5	Denuncios penales
6	Denuncios por pérdida
7	Querellas
8	Levantamiento de cadáveres
9	Croquis de accidentes
10	Celebración de contratos de mínima cuantía o sin formalidades plenas
11	Celebración de contratos mediante contratación directa
<b>Procesos identificados mediante investigación</b>	
1	Vinculación a cargos de libre nombramiento y remoción
2	Posesión de servidores públicos
3	Traslado de personal
4	Retiro de personal

5	Diseño de cargos
6	Evaluación del desempeño
7	Generación de la nomina de los servidores públicos
8	Autorización de descuentos por libranza
9	Afiliaciones a salud, pensiones y cesantías
10	Afiliación en la caja de compensación familiar
11	Liquidación de cesantías a los servidores públicos
12	Reconocimiento de incapacidades o licencias por maternidad
13	Cobro de incapacidades a las esp.
14	Permisos para servidores públicos
15	Programación de vacaciones
16	Reconocimiento de vacaciones en dinero a servidores públicos
17	Expedición de certificados para personal activo e inactivo
18	Capacitación de funcionarios públicos
19	Asignación de viáticos para comisiones oficiales fuera de la ciudad
20	Legalización de avances
21	Elaboración del Programa de salud ocupacional
22	Suspensión de servidores públicos por decisión administrativa y judicial
23	Manejo de hojas de vida
24	Consulta y autenticación de documentos
25	Préstamo de documentos
26	Publicación de avisos en cartelera
27	Radicación y legalización de contratos
28	Publicación de contratos en la gaceta municipal
20	Elaboración del Plan anual de compras
30	Compras, recepción y entrega de suministros
31	Entrega de elementos devolutivos a las dependencias de la administración
32	Traslado de elementos devolutivos
33	Actualización del inventario de bienes muebles
34	Seguimiento al Plan Manejo de Riesgos
35	Asesoría y acompañamiento para el fomento de la cultura de autocontrol
36	Auditorías de Control Interno

## ✎ Procesos Secretaría de Planeación y Obras Públicas

Tabla 23. Procesos Secretaría de Planeación y Obras Públicas

No.	NOMBRE DEL PROCESO
<b>Procesos identificados por los funcionarios</b>	
1	Elaboración y presentación de proyectos al banco de programas y proyectos de inversión municipal
2	Reclamos en estratificación y asignación de estrato nuevo
3	Seguimiento a la ejecución financiera del plan de inversión

<b>Procesos identificados mediante investigación</b>	
1	Categorización del municipio
2	Plan operativo anual de inversión
3	Elaboración y adición al POAI los recursos provenientes de los ingresos de la nación
4	Estudios, diseños y asistencia técnica de desarrollo urbano
5	Estudios socioeconómicos
6	Evaluación técnica, económica y social de una propuesta
7	Selección de beneficiarios de programas sociales ejecutados
8	Asistencia técnica para la elaboración de proyectos a ser presentados al BPPIM.
9	Radicación y registro de proyectos en el banco de programas y proyectos de inversión municipal
10	Autorización de traslados presupuestales
11	Legalización de convenios
12	Certificación de el uso del suelo y emisión de conceptos de viabilidad
13	Concepto de viabilidad del uso del suelo para la inscripción de industria y comercio
14	Elaboración de precisiones cartográficas
15	Sistema de información geográfica
16	Elaboración de planes de implantación
17	Consultas sobre parámetros y perfiles viales y/o certificados
18	Legalización de barrios
19	Certificación de linderos
20	Expedición de licencia de intervención y ocupación de espacio público
21	Seguimiento y evaluación de los proyectos registrados en el banco de programas y proyectos
22	Control de obra
23	Expedición de acta de recibo de obra terminada
24	Revisión y aprobación de las actuaciones de las juntas de acción comunal
25	Conformación, reconocimiento y registro de los comités de desarrollo
26	Programación y realización de visitas verificando información del SISBEN.

## **Procesos Secretaría de Hacienda y del Tesoro**

Tabla 24. Procesos Secretaría de Hacienda y del Tesoro

<b>No.</b>	<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>
<b>Procesos identificados por los funcionarios</b>	
1	Recaudo de impuestos
2	Pago de nómina
3	Expedición de Certificados de Disponibilidad Presupuestal (CDP)
4	Expedición de Certificados de Registro Presupuestal (CRP)

<b>Procesos identificados mediante investigación</b>	
1	Marco fiscal del mediano plazo del municipio
2	Plan financiero del municipio
3	Presupuesto general del municipio
4	Adiciones al presupuesto general del municipio
5	Modificación del decreto de liquidación del presupuesto municipal
6	Traslados de apropiación entre gastos de funcionamiento , deuda publica e inversión del municipio
7	Constitución de reservas presupuestales
8	Constitución de inversiones temporales
9	Manejo de la deuda publica
10	Recepción de dinero de los proyectos de cofinanciación
11	Cobro persuasivo
12	Cobro coactivo de impuestos
13	Expedición de paz y salvos de impuestos
14	Registro de industria y comercio para iniciación de actividades o continuación con novedad
15	Trámite y recepción de solicitudes de traspaso, cambio de razón social y propietario
16	Cancelación de la matrícula de industria y comercio a solicitud del Interesado
17	Liquidación de revisión
18	Control de la grabación de novedades del impuesto predial unificado generadas por la alcaldía
19	Control de la grabación de novedades del impuesto predial unificado generadas por resolución del IGAC
20	Liquidación oficial del impuesto predial unificado y sobretasas.
21	Preaviso del pago al interesado
22	Saneamiento contable
23	Ordenes de pago, registro contable, elaboración y entrega de cheques
24	Registro de ingresos diarios
25	Registro y contabilización de ingresos y egresos
26	Pago de cuentas
27	Pago de la deuda publica
28	Realizar cruce de cuentas
29	Anulación de cheques girado
30	Manejo de cheques devueltos
31	Conciliaciones bancarias
32	Elaboración del balance general
33	Consolidar balances de la administración central e institutos descentralizados
34	Aplicación de sanciones por irregularidades en la contabilidad
35	Notificación de los actos administrativos

## ✍ Procesos Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria

Tabla 25. Procesos UMATA

No.	NOMBRE DEL PROCESO
<b>Procesos identificados por los funcionarios</b>	
1	Elaboración del Plan Operativo Anual UMATA
2	Proyectos de asistencia técnica agropecuaria
3	Asistencia técnica agropecuaria a pequeños y medianos productores

## ✍ Procesos Comunes a todas las Dependencias

Tabla 26. Procesos Comunes a todas las Dependencias

No.	NOMBRE DEL PROCESO
<b>Procesos identificados por los funcionarios</b>	
1	Celebración de contratos mediante Licitación Pública o Concurso Público
2	Archivo de documentos
<b>Procesos identificados mediante investigación</b>	
1	Elaboración de Informes
2	Interventoría y supervisión de contratos

## 👉 Análisis cuantitativo de los procesos identificados

El porcentaje de identificación de los procesos hace referencia a la relación entre los procesos identificados por los funcionarios y mediante investigación.

Tabla 27. Porcentaje de identificación de los procesos por dependencia

DEPENDENCIA	TIPO DE IDENTIFICACIÓN		T	INDICES	
	FUNCIONARIOS	INVESTIGACIÓN		IND. F.	IND. B.
Despacho del Alcalde	2	0	2	1	0
Secretaría General y de Gobierno	11	36	47	0.23	0.77
Secretaría de Planeación y Obras Públicas	3	26	29	0.10	0.90
Secretaría de Hacienda y del Tesoro	4	35	39	0.10	0.90
Unidad Municipal de Asistencia Técnica	3	0	3	1	0
Oficina Gestora del Proceso	2	2	4	0.5	0.5

Tabla 28. Porcentaje de identificación de los procesos totales

TIPO DE IDENTIFICACIÓN	FUNCIONARIOS	INVESTIGACIÓN	TOTAL
CANTIDAD	25	99	124
ÍNDICE	0.20	0.80	1

Los índices de identificación de los procesos muestran claramente una de las falencias más importantes de la entidad y que es necesario contrarrestar para poder efectuar la Gestión por Procesos. El análisis de estos índices permite concluir que los funcionarios no tienen una concepción definida de los procesos, éstos son vistos como actividades desligadas y por lo tanto no conocen el valor que agrega cada uno de los procesos al cumplimiento de la misión y visión institucional, así mismo no están establecidos como mínimo los parámetros de control y los responsables de cada proceso. Este desconocimiento genera desorganizaciones, demoras, conflictos y posibles insatisfacciones de los usuarios al no ofrecerles algunos servicios que deberían ser prestados.

La investigación en fuentes externas a la entidad es una herramienta de identificación efectiva, ya que aporta el 80% de los procesos desconocidos por la entidad, estableciéndose cada una de las acciones que hacen parte del quehacer institucional y son necesarias para su adecuado funcionamiento. Esto permite ratificar el desconocimiento global en la entidad y la falta de capacitación y desarrollo del talento humano con relación al tema.

### 5.1.2 Descripción

#### Método

En esta fase se decide sobre la documentación que describe como ocurren los procesos, incluye la presentación, el contenido y la extensión en que se describen las actividades. En el contenido de la documentación se precisan el propósito, el alcance, la normatividad, las actividades y sus responsables, las interacciones de los procesos, las variables de

control, los indicadores, los recursos y la información necesaria para la realización eficiente de los procesos. Para poder definir el contenido del proceso se realiza una entrevista directa con el funcionario responsable, quien suministra la mayor cantidad de información posible. Para la presentación de los procesos identificados en la entidad se utiliza el formato Descripción de Procesos (Figura 11), su contenido es diligenciado de una forma clara y sencilla para facilitar su comprensión.

- **Código:** notación utilizada para identificar el proceso.
- **Versión:** número de veces en que ha sido modificado el proceso.
- **Vigencia:** fecha a partir de la cual entra en vigencia el proceso en la entidad.
- **Página 1 de n:** número de la página del total del proceso.
- **Objetivo:** propósito o razón de ser del proceso.
- **Alcance:** campo de aplicación del proceso.
- **Normatividad y Documentación:** marco legal y documentos que dan origen al proceso.
- **Entradas:** insumos requeridos para lograr los resultados.
- **Salidas:** resultado mismo del proceso.
- **Procedimiento:** conjunto de actividades que precisan la forma de hacer algo, incluyendo el qué, cómo y a quién corresponde el desarrollo de la tarea.
- **Proceso Proveedor:** otros procesos internos o externos que proporcionan insumos necesarios para la ejecución del proceso.
- **Proceso Cliente:** usuarios del resultado del proceso.
- **Parámetros de Control:** medidas del desempeño del proceso que permiten controlar su ejecución, deben ser coherentes con el propósito definido para cada proceso.
- **Responsable:** persona encargada de dar cuenta por el logro de los objetivos y la gestión del proceso.
- **Recursos:** materiales, equipos, personas necesarios para el desarrollo del proceso.
- **Indicadores:** Son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso.



UMT: Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria

OGP: Oficina Gestora del Proceso

BB: Consecutivo dentro del proceso.

A continuación se muestran algunos ejemplos:

DAM-01: Hace referencia al proceso 1 del Despacho del Alcalde Municipal.

SGG-02: Hace referencia al proceso 2 de la Secretaría General y de Gobierno.

### **Resultado de la aplicación del método**

En la descripción de los procesos, la mayoría de la información necesaria para el diligenciamiento del formato es investigada en otras fuentes diferentes a los funcionarios, adaptada a las características de la entidad y definida de acuerdo a los criterios y conocimientos de las autoras, puesto los funcionarios no contaban con la información completa por su desconocimiento en algunos aspectos concernientes a los procesos que desarrolla la entidad. Los resultados de esta fase se muestran en el formato Descripción de Procesos y por motivos de confidencialidad de la entidad no es posible publicar la totalidad del manual (Ver Anexo Manual de Procesos y Procedimientos).

## **5.2 CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS**

Una vez identificados los procesos es necesario clasificarlos en función de las actividades principales que permiten transformar las expectativas y necesidades del cliente en productos y servicios que las satisfacen.

### **Método**

En esta fase los procesos se clasifican de acuerdo a la cadena de creación de valor para el cliente en Procesos misionales o de Creación de Valor, Procesos Estratégicos o de Conducción y Procesos de Apoyo u Operativos, estos últimos relacionados con la calidad

de los servicios. Para realizar esta clasificación se tiene en cuenta la razón de ser y los objetivos establecidos por ley para las entidades públicas.

**👉 Resultado de la aplicación del método**

Mediante esta clasificación se obtuvieron 44 procesos misionales, 17 procesos estratégicos, 63 procesos de apoyo. Los resultados se muestran a continuación:

**✍️ Procesos Misionales o de Creación de Valor para el Cliente**

Los siguientes procesos son clasificados como misionales por estar dirigidos a satisfacer directamente las necesidades de la población y en los cuales se evidencia su participación, además contribuyen al cumplimiento de la razón de ser de la entidad, se relacionan con la planificación de los productos y servicios, su ejecución y su entrega.

Tabla 29. Procesos Misionales o de Creación de Valor

No.	CODIGO	NOMBRE DEL PROCESO
1	OGP-01	Celebración de contratos mediante licitación pública o concurso público
2	SGG-25	Consulta y autenticación de documentos
3	SGG-26	Préstamo de documentos
4	SGG-27	Expedición de certificados y/o constancias
5	SGG-28	Quejas y reclamos
6	SGG-29	Derechos de petición
7	SGG-30	Publicación de avisos en cartelera
8	SGG-31	Denuncios penales
9	SGG-32	Denuncios por pérdida
10	SGG-33	Querellas
11	SGG-34	Levantamiento de cadáveres
12	SGG-35	Croquis de accidentes
13	SGG-36	Celebración de contratos de mínima cuantía o sin formalidades plenas (órdenes)
14	SGG-37	Celebración de contratos mediante contratación directa
15	SHT-06	Traslados de apropiación entre gastos de funcionamiento, deuda pública e inversión del municipio

16	SHT-10	Recepción de dinero de los proyectos de cofinanciación
17	SHT-11	Recaudo de impuestos
18	SHT-12	Cobro persuasivo
19	SHT-13	Cobro coactivo de impuestos
20	SHT-14	Expedición de paz y salvos de impuestos
21	SHT-15	Registro de industria y comercio para iniciación de actividades o continuación con novedad
22	SHT-16	Tramite y recepción de solicitudes de traspaso, cambio de razón social y propietario
23	SHT-17	Cancelación de la matricula de industria y comercio a solicitud del contribuyente
24	SPOP-01	Categorización del municipio
25	SPOP-04	Estudios, diseños y asistencia técnica de desarrollo urbano
26	SPOP-05	Estudios socio-económicos
27	SPOP-07	Selección de beneficiarios de programas sociales ejecutados
28	SPOP-08	Asistencia técnica para la elaboración de proyectos a ser presentados al BPPIM
29	SPOP-09	Elaboración y presentación de proyectos al banco de programas y proyectos de inversión municipal
30	SPOP-11	Autorización de traslados presupuestales
31	SPOP-12	Legalización de convenios
32	SPOP-13	Certificación del uso del suelo y emisión de conceptos de viabilidad
33	SPOP-14	Concepto de viabilidad de uso del suelo para la inscripción de industria y comercio
34	SPOP-15	Elaboración de precisiones cartográficas
35	SPOP-17	Elaboración de planes de implantación
36	SPOP-18	Consultas sobre paramentos y perfiles viales y/o certificados
37	SPOP-19	Legalización de barrios
38	SPOP-20	Certificación de linderos
39	SPOP-21	Expedición de licencia de intervención y ocupación de espacio publico
40	SPOP-22	Reclamos en estratificación y asignación de estrato nuevo
41	SPOP-28	Conformación, reconocimiento y registro de los comités de desarrollo
42	SPOP-29	Programación y realización de visitas verificando información del SISBEN
43	UMT-02	Elaboración de proyectos de asistencia técnica agropecuaria
44	UMT-03	Asistencia técnica agropecuaria a pequeños y medianos productores

## ✍ Procesos Estratégicos o de Conducción

Los procesos estratégicos conforman la base de planeación de la entidad, proporcionan el direccionamiento o ruta que la entidad desea seguir mediante el establecimiento de los planes y programas que se ejecutarán para lograr sus objetivos y metas, además de aquellos procesos dirigidos a controlar la gestión de la entidad.

Tabla 30. Procesos Estratégicos o de Conducción

No.	CODIGO	NOMBRE DEL PROCESO
1	DAM-01	Formulación y aprobación del plan de desarrollo del municipio
2	DAM-02	Expedición de actos administrativos
3	SGG-45	Seguimiento al plan manejo de riesgos
4	SGG-46	Asesoría y acompañamiento para el fomento de la cultura de autocontrol
5	SGG-47	Auditoría de control interno
6	SHT-01	Marco fiscal del mediano plazo del municipio
7	SHT-02	Plan financiero del municipio
8	SHT-03	Presupuesto general del municipio
9	SHT-04	Adiciones al presupuesto general del municipio
10	SHT-07	Constitución de reservas presupuestales
11	SHT-08	Constitución de inversiones temporales
12	SHT-36	Aplicación de sanciones por irregularidades en la contabilidad
13	SPOP-02	Plan operativo anual de inversión
14	SPOP-03	Elaboración y adición al POAI los recursos provenientes de los ingresos de la nación
15	SPOP-23	Seguimiento a la ejecución financiera del plan de inversión
16	SPOP-24	Seguimiento y evaluación de los proyectos registrados en el banco de programas y proyectos
17	UMT-01	Elaboración del plan operativo anual UMATA

## ✍ Procesos de Apoyo

Son clasificados como procesos de apoyo aquellos que soportan y facilitan la ejecución de los procesos misionales, son básicamente operativos y se relacionan con la gestión del

talento humano, el manejo financiero, la administración de los bienes de la entidad, el manejo de la información, entre otros.

Tabla 31. Procesos de Apoyo

No.	CODIGO	NOMBRE DEL PROCESO
1	OGP-02	Interventoría y supervisión de contratos
2	OGP-03	Archivo de documentos
3	OGP-04	Elaboración de informes
4	SGG-01	Vinculación a cargos de libre nombramiento y remoción
5	SGG-02	Posesión de servidores públicos
6	SGG-03	Traslado de personal
7	SGG-04	Retiro de personal
8	SGG-05	Diseño de cargos
9	SGG-06	Evaluación del desempeño
10	SGG-07	Generación de la nomina de los servidores públicos
11	SGG-08	Autorización de descuentos por libranza
12	SGG-09	Afiliación en la caja de compensación familiar
13	SGG-10	Afiliaciones a salud, pensiones y cesantías
14	SGG-11	Liquidación de cesantías a los servidores públicos
15	SGG-12	Reconocimiento de incapacidades o licencias por maternidad
16	SGG-13	Cobro de incapacidades a las e.p.s.
17	SGG-14	Permisos para servidores públicos
18	SGG-15	Programación de vacaciones
19	SGG-16	Reconocimiento de vacaciones en dinero a servidores públicos
20	SGG-17	Expedición de certificados para personal activo e inactivo
21	SGG-18	Capacitación de funcionarios públicos
22	SGG-19	Asignación de viáticos para comisiones oficiales fuera de la ciudad
23	SGG-20	Legalización de avances
24	SGG-21	Elaboración del programa de salud ocupacional
25	SGG-22	Suspensión de servidores públicos por decisión administrativa y judicial
26	SGG-23	Manejo de hojas de vida
27	SGG-24	Manejo de la correspondencia
28	SGG-38	Radicación y legalización de contratos
29	SGG-39	Publicación de contratos en la gaceta municipal
30	SGG-40	Elaboración del plan anual de compras
31	SGG-41	Compras, recepción y entrega de suministros

32	SGG-42	Entrega de elementos devolutivos a las dependencias de la administración
33	SGG-43	Traslado de elementos devolutivos
34	SGG-44	Actualización del inventario de bienes muebles
35	SHT-05	Modificación del decreto de liquidación del presupuesto municipal
36	SHT-09	Manejo de la deuda pública
37	SHT-18	Liquidación de revisión
38	SHT-19	Grabación de novedades del impuesto predial unificado generadas por la alcaldía
39	SHT-20	Control de la grabación de novedades del impuesto predial unificado generadas por resolución del IGAC
40	SHT-21	Liquidación oficial del impuesto predial unificado y sobretasas.
41	SHT-22	Preaviso del pago al contribuyente
42	SHT-23	Saneamiento contable
43	SHT-24	Ordenes de pago, registro contable, elaboración y entrega de cheques
44	SHT-25	Registro de ingresos diarios
45	SHT-26	Registro y contabilización de ingresos y egresos
46	SHT-27	Pago de cuentas
47	SHT-28	Pago de la deuda pública
48	SHT-29	Pago de nómina
49	SHT-30	Cruce de cuentas
50	SHT-31	Anulación de cheques girados
51	SHT-32	Manejo de cheques devueltos
52	SHT-33	Conciliaciones bancarias
53	SHT-34	Elaboración del balance general
54	SHT-35	Consolidación de balances de institutos descentralizados y administración central
55	SPOP-16	Sistema de información geográfica
56	SHT-37	Expedición de certificados de disponibilidad presupuestal - CDP
57	SHT-38	Expedición de certificados de registro presupuestal – Corp.
58	SHT-39	Notificación de actos administrativos
59	SPOP-06	Evaluación técnica económica y social de las propuestas de contratación
60	SPOP-10	Radicación y registro de proyectos en el banco de programas y proyectos de inversión municipal
61	SPOP-25	Control de obra
62	SPOP-26	Expedición del acta de recibo de obra terminada

63	SPOP-27	Revisión y aprobación de las actuaciones de las juntas de acción comunal
----	---------	--

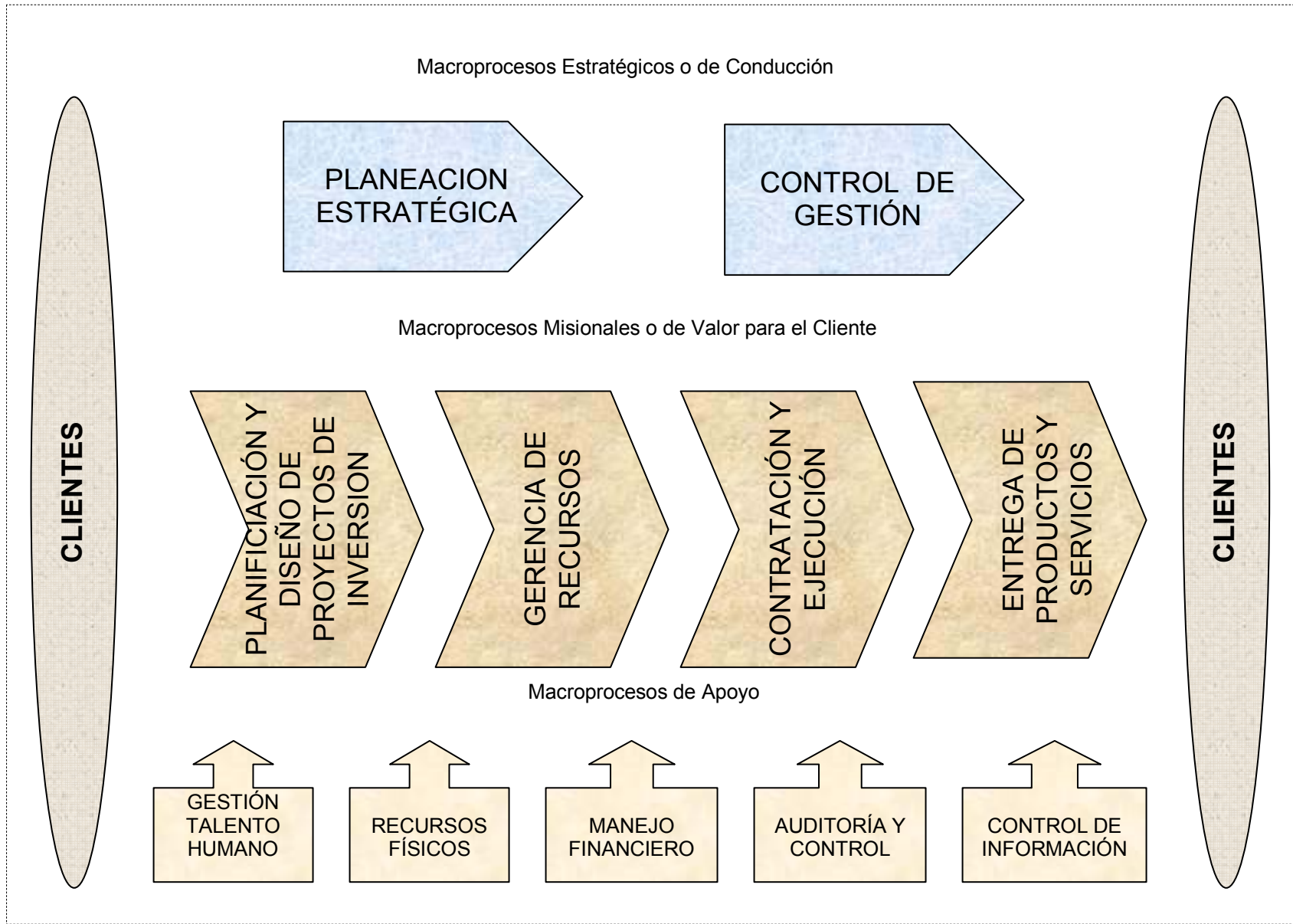
### 5.3 SECUENCIA O MAPA DE MACROPROCESOS

Debido a la cantidad de procesos identificados en la entidad resulta demasiado complejo diseñar un mapa que los contenga a todos, por lo tanto para poder elaborar el mapa se ve la necesidad de hacer una clasificación macro que agrupe los procesos misionales, estratégicos y de apoyo. Estos se agrupan de acuerdo a la naturaleza de los procesos, y la secuencia de los misionales se establece realizándoles seguimiento para visualizar el orden en que se activa cada proceso.

Teniendo la clasificación de los procesos que se desarrollan en la entidad, se diseña el mapa de macroprocesos para apreciar de una mejor forma la relación y secuencia que hay entre ellos.

El mapa de procesos de la entidad se ilustra en la Figura 12.

Figura 12. Mapa de Macroprocesos



### 5.3.1 Descripción de los Macroprocesos

Para describir los macroprocesos es necesario establecer inicialmente la secuencia entre los procesos contenidos en cada uno de ellos aplicando el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) y como segunda medida aquellos procesos que no se pueden someter a este criterio se ordenan de acuerdo a su nivel de importancia dentro del macroproceso. Además se incluye los mismos elementos que hacen parte de la descripción de los procesos como el objetivo, el alcance, la normatividad y documentación, los macroprocesos proveedores y clientes, la interacción de los procesos, los indicadores, parámetros de control y los responsables.

#### **Codificación de Macroprocesos**

Los macroprocesos establecidos se codifican de acuerdo a la naturaleza de procesos que contiene, al nombre del macroproceso y a la dependencia responsable para facilitar su asociación y teniendo en cuenta la secuencia en que pueden generarse:

A-BB-CC

A: Hace referencia a la naturaleza de procesos que conforman el macroproceso.

E: Estratégico

M: Misional

A: Apoyo

BB: Hace referencia al nombre del Macroproceso.

PE: Planeación Estratégica

CG: Control de Gestión

GR: Gerencia de Recursos

PD: Planificación y Diseño de Proyectos de Inversión

CE: Contratación y Ejecución

EP: Entrega de Productos y Servicios

GT: Gestión del Talento Humano  
RF: Recursos Físicos  
MF: Manejo Financiero  
AC: Auditoría y Control  
CI: Control de Información

CC: Consecutivo dentro del proceso.

A continuación se muestran algunos ejemplos:

E-CE-02: Hace referencia al macroproceso 2 Control de Gestión que pertenece a los macroprocesos Estratégicos.  
M-PD-02: Hace referencia al macroproceso 2 Planificación y Diseño de Proyectos de Inversión que pertenece a los macroprocesos Misionales.

La descripción de los macroprocesos se muestra en los siguientes formatos.



República de Colombia  
Departamento de Santander  
Alcaldía Municipal  
Vetas

**Código** E-PE-01

**Versión** 01

**Vigencia** 12-10-05

**Página** 1 de 2

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**Objetivo:** Asegurar la satisfacción de todas las partes interesadas con una manera sistemática y visible de conducir y hacer funcionar a la entidad para mejorar continuamente su desempeño.

**Alcance:** Este macroproceso se aplica a la Administración Municipal.

**Normatividad y Documentación:**

- Ley 136 de 1994. Por la cual se dictan normas tendientes a modernizar la organización y el funcionamiento de los Municipios y sus decretos reglamentarios.
- Ley 152 de 1994. Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo.
- Ley 179 de 1994. Por el cual se introducen algunas modificaciones a la Ley 38/89 Orgánica del Presupuesto.
- Ley 225 de 1995. Por la cual se modifica la Ley Orgánica del Presupuesto.
- Ley 607 de 2000. Por la cual se modifica la creación, funcionamiento y operación de la Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria UMATA y se reglamenta la Asistencia Técnica Directa en consonancia con el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología.
- Ley 715 de 2001. Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 de la Constitución Política.
- Ley 819 de 2003. Ley 819 de 2003. Por el cual se dictan normas orgánicas en presupuesto, responsabilidad y transparencia fiscal.
- Decreto 111/96 Por el cual se compilan la Ley 38 /89, la Ley 179/94 y la Ley 225/95 que conforma el Estatuto Orgánico del Presupuesto.
- Constitución Política. Art. 339.

**Procesos Proveedores**

- Todos los macroprocesos de la entidad.

**Procesos Clientes**

- Todos los macroprocesos de la entidad.

**Entradas**

- Programa de Gobierno.
- Propuestas de inversión.
- Información y necesidades de la Comunidad.
- Información sobre participación del municipio en los ingresos corrientes de la Nación.
- Proyecciones de los gastos.
- Información sobre requerimientos de las dependencias y de los institutos descentralizados.
- Registros

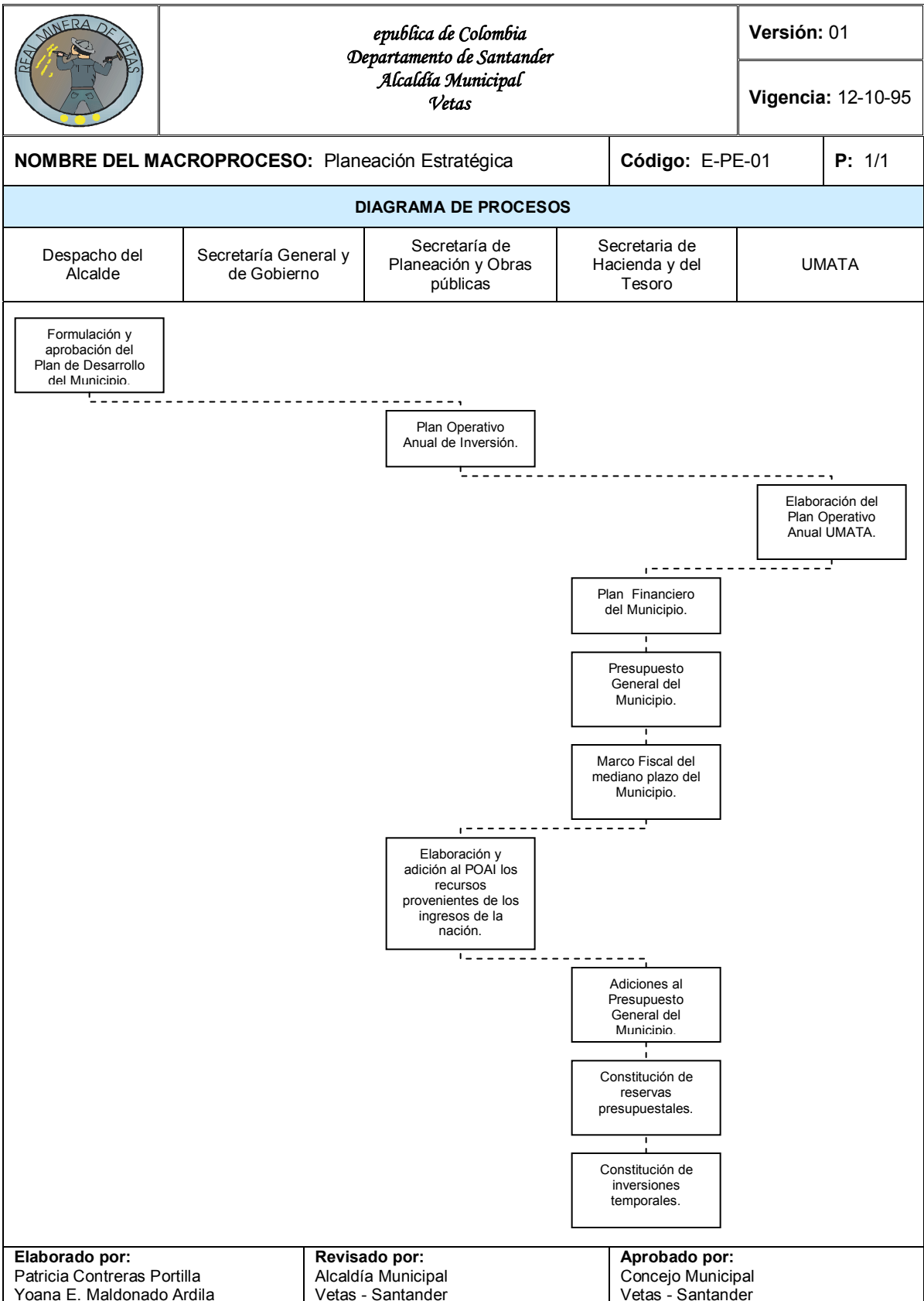
**Procesos**


- DAM-01. Formulación y aprobación del Plan de Desarrollo del Municipio.
- SPOP-02. Plan Operativo Anual de Inversión.
- UMT-01. Elaboración del Plan Operativo Anual UMATA.
- SHT-02. Plan Financiero del Municipio.
- SHT-03. Presupuesto General del Municipio.
- SHT-01. Marco Fiscal del mediano plazo del Municipio.

**Salidas**

- Plan de Desarrollo Municipal.
- Proyecto de Acuerdo o Decreto.
- Plan operativo anual de inversión.
- Asistencia Técnica Agropecuaria.
- Proyecto del Plan de Inversión.
- Plan financiero del municipio.
- Marco fiscal del municipio.
- Presupuesto General del Municipio.
- Desagregación del Presupuesto.
- Adición

<ul style="list-style-type: none"> <li>presupuestales.</li> <li>Información sobre las tasas de rentabilidad.</li> </ul>	SPOP-03. Elaboración y adición al POAI los recursos provenientes de los ingresos de la nación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>presupuestal.</li> <li>Viabilidad Jurídica.</li> <li>Informe de registros presupuestales.</li> <li>Relación de reservas presupuestales.</li> <li>Comprobante de egreso.</li> </ul>
	SHT-04. Adiciones al Presupuesto General del Municipio.	
	SHT-07. Constitución de reservas presupuestales.	
	SHT-08. Constitución de inversiones temporales.	
Indicadores	Parámetros de Control	Responsables
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplimiento de las metas de cobertura de los planes estratégicos.</li> <li>Rentabilidad pública (<math>RP_t</math>).</li> <li>Productividad.</li> <li>Razón corriente.</li> <li>Razón de solidez (<math>RS_t</math>).</li> <li>Índice de endeudamiento (<math>IE_t</math>).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cobertura de los planes estratégicos &gt; 90%.</li> <li>Productividad &gt; 100%-</li> <li>Razón corriente &gt; 1.</li> <li><math>0 &lt; IE_t &lt; 0.5, &lt; IE_{t-1}</math></li> <li><math>RP_t &gt; 0, &gt; RP_{t-1}</math></li> <li><math>0 &lt; IE_t &lt; 0.5, &lt; IE_{t-1}</math></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alcalde.</li> <li>Secretario de Planeación y Obras Públicas.</li> <li>Secretario de Hacienda y del Tesoro.</li> <li>Director UMATA.</li> </ul>
<b>Observaciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>El Plan de Desarrollo del Municipio, es una herramienta de gestión, en la cual se señalan los propósitos y objetivos a largo plazo, las metas y prioridades a mediano plazo y las estrategias y orientaciones generales de la política económica, social y ambiental que serán adoptadas por el gobierno Municipal.</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b> Patricia Contreras Portilla Yoana E. Maldonado Ardila <b>Fecha:</b> 01-09-05	<b>Revisado por:</b> Alcaldía Municipal Vetas - Santander <b>Fecha:</b> 29-09-05	<b>Aprobado por:</b> Concejo Municipal Vetas - Santander <b>Fecha:</b> 12-10-05



	<i>República de Colombia</i> <i>Departamento de Santander</i> <i>Alcaldía Municipal</i> <i>Vetas</i>		<b>Código</b>	E-CG-02
			<b>Versión</b>	01
	<b>CONTROL DE GESTIÓN</b>		<b>Vigencia</b>	12-10-05
			<b>Página</b>	1 de 2
<p><b>Objetivo:</b> Proporcionar métodos controlados para el control y seguimiento de los procesos para incrementar la eficacia y la eficiencia global de la entidad.</p>				
<p><b>Alcance:</b> Este macroproceso se aplica a la Administración Municipal.</p>				
<p><b>Normatividad y Documentación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitución Política de Colombia.</li> <li>• Ley 60 de 1993. Por la cual se dictan normas orgánicas sobre la distribución de competencias de conformidad con los artículos 151 y 288 de la constitución política y sus Decretos Reglamentarios.</li> <li>• Ley 136 de 1994. Por el cual se dictan normas tendientes a modernizar la organización y el funcionamiento de los Municipios.</li> <li>• Ley 152 de 1994. Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo. art. 49 Numeral 1. “El Departamento Administrativo Nacional de Estadística de acuerdo con el Departamento Nacional de Planeación y los Organismos de Planeación Departamentales y Municipales, establecerá un sistema de información que permita elaborar diagnósticos y realizar labores de seguimiento, evaluación y control de los planes de desarrollo por parte de las entidades nacionales y territoriales de planeación.”</li> <li>• Ley 715 de 2001. Arts. 89-90 Seguimiento, Evaluación y Gestión de los Recursos del Sistema General de Participaciones.</li> <li>• Decreto 533 de 1993. Por el cual se organiza y reglamenta el Banco de Proyectos. Se crea un comité priorizador y un comité técnico.</li> <li>• Código Contencioso Administrativo. Art. 3. Determinan como principios orientadores de las actuaciones administrativas (Buena fe, igualdad, moralidad, eficiencia, imparcialidad, publicidad, economía, celeridad y contradicción).</li> <li>• Estatuto Tributario.</li> </ul>				
<b>Procesos Proveedores</b>		<b>Procesos Clientes</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los macroprocesos de la entidad.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los macroprocesos de la entidad.</li> </ul>		
<b>Entradas</b>	<b>Procesos</b>		<b>Salidas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información de la necesidad de expedir acto administrativo.</li> <li>• Informe de ejecución Presupuestal.</li> <li>• Pagos del plan de inversión.</li> <li>• Plan de Desarrollo del municipio.</li> <li>• Formatos de registro de Plan.</li> <li>• Acta de la visita contable.</li> </ul>	DAM-02. Expedición de actos administrativos.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acto administrativo.</li> <li>• Informe de ejecución financiera.</li> <li>• Resolución de sanción.</li> <li>• Plan indicativo.</li> <li>• Plan de acción anual.</li> <li>• Actualización de información en el sistema Sinergia.</li> </ul>	
	SGG-46. Asesoría y acompañamiento para el fomento de la cultura del autocontrol.			
	SGG-47. Auditorias de Control Interno.			
	SPOP-24. Seguimiento y evaluación de los proyectos registrados en el BPPIM.			
	SPOP-23. Seguimiento a la ejecución financiera del Plan de Inversión.			
	SGG-45. Seguimiento al Plan Manejo de Riesgos.			
	SHT-36. Aplicación de sanciones por irregularidades en la contabilidad.			

Indicadores	Parámetros de Control	Responsables
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destinación de los recursos.</li> <li>• Cumplimiento de Planes de mejora.</li> <li>• Cumplimiento de la normatividad vigente.</li> <li>• Cumplimiento de los planes, programas y proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destinación de los recursos &gt; % establecido por ley para cada sector.</li> <li>• Cumplimiento de Planes de mejora &gt; 95%.</li> <li>• Cumplimiento de la normatividad vigente al 100%.</li> <li>• Cumplimiento de los planes, programas y proyectos al 100%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcalde.</li> <li>• Secretario General y de Gobierno.</li> <li>• Secretario de Planeación y Obras Públicas.</li> <li>• Secretario de Hacienda y del Tesoro.</li> </ul>
<b>Observaciones:</b>		
<b>Elaborado por:</b> Patricia Contreras Portilla Yoana E. Maldonado Ardila <b>Fecha:</b> 01-09-05	<b>Revisado por:</b> Alcaldía Municipal Vetas - Santander <b>Fecha:</b> 29-09-05	<b>Aprobado por:</b> Concejo Municipal Vetas - Santander <b>Fecha:</b> 12-10-05



República de Colombia  
Departamento de Santander  
Alcaldía Municipal  
Vetas

Versión: 01

Vigencia: 12-10-95

**NOMBRE DEL MACROPROCESO:** Control de Gestión

**Código:** E-CG-02

**P:** 1/1

**DIAGRAMA DE PROCESOS**

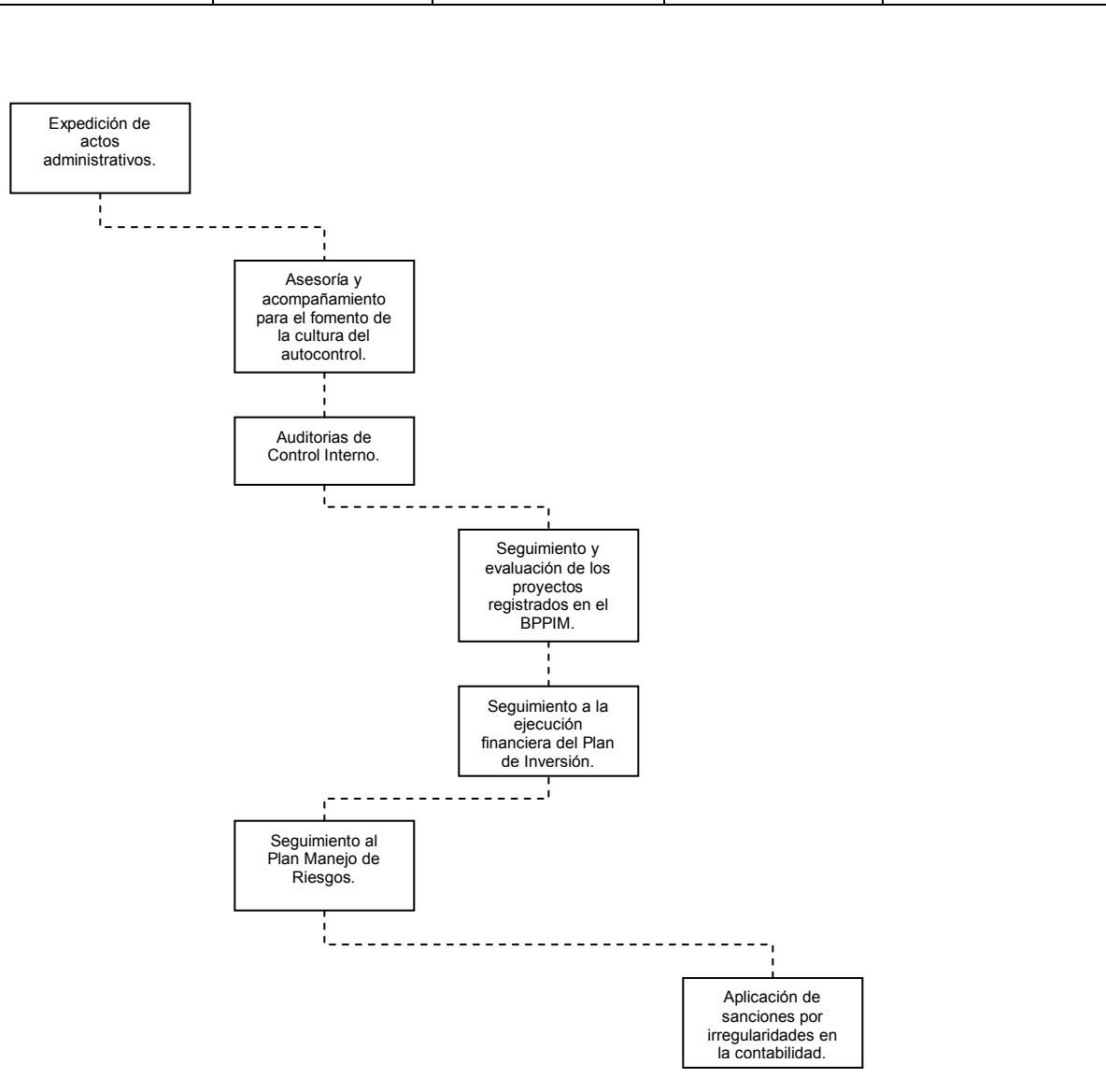
Despacho del  
Alcalde

Secretaría General y  
de Gobierno

Secretaría de  
Planeación y Obras  
públicas

Secretaria de  
Hacienda y del  
Tesoro


UMATA



**Elaborado por:**  
Patricia Contreras Portilla  
Yoana E. Maldonado Ardila  
**Fecha:** 01-09-05

**Revisado por:**  
Alcaldía Municipal  
Vetas - Santander  
**Fecha:** 29-09-05

**Aprobado por:**  
Concejo Municipal  
Vetas - Santander  
**Fecha:** 12-10-05

	<i>República de Colombia</i> <i>Departamento de Santander</i> <i>Alcaldía Municipal</i> <i>Vetas</i>		<b>Código</b>	M-PD-01
			<b>Versión</b>	01
	<b>PLANIFICACIÓN Y DISEÑO DE PROYECTOS DE INVERSIÓN</b>		<b>Vigencia</b>	12-10-05
			<b>Página</b>	1 de 2
<p><b>Objetivo:</b> Estructurar de manera eficaz y eficiente los proyectos para responder a las necesidades y expectativas de los clientes.</p>				
<p><b>Alcance:</b> Este macroproceso se aplica a la Administración Municipal y a los interesados.</p>				
<p><b>Normatividad y Documentación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley 38 de 1989. Art. 11. Ley orgánica del presupuesto que soporta la creación del Banco de Programas y Proyectos de Inversión Municipal.</li> <li>• Ley 152 de 1994. Ley orgánica del Plan de Desarrollo, la cual obliga a las entidades territoriales a organizar y poner en funcionamiento los BPPIM.</li> <li>• Ley 607 de 2000. Por la cual se modifica la creación, funcionamiento y operación de la Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria UMATA y se reglamenta la Asistencia Técnica Directa en consonancia con el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología.</li> <li>• Decreto 1504 de 1998. Por el cual se reglamenta el manejo del Espacio Público en los Planes de Ordenamiento Territorial.</li> <li>• Decreto Reglamentario 3199 de 2002. Por el cual se reglamenta la prestación del Servicio Público obligatorio de Asistencia Técnica directa rural previsto en la ley 607 de 2000.</li> <li>• BPPIM y BPPIN 020 (Elaboración de Proyectos).</li> <li>• Metodologías establecidas por el Departamento de Planeación Nacional (DNP).</li> </ul>				
<b>Procesos Proveedores</b>			<b>Procesos Clientes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los macroprocesos de la entidad.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los macroprocesos de la entidad.</li> </ul>	
<b>Entradas</b>	<b>Procesos</b>		<b>Salidas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información de las necesidades de la comunidad.</li> <li>• Solicitud para la realización del estudio, diseño o asistencia técnica en lo concerniente al desarrollo urbano.</li> <li>• Documentos e información requerida para realizar el proceso.</li> <li>• Solicitud para realizar estudios socioeconómicos.</li> <li>• Anteproyecto.</li> </ul>	SPOP-04. Estudios, diseños y asistencia técnica de desarrollo urbano.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto de Asistencia Técnica Agropecuaria.</li> <li>• Concepto sobre el estudio, diseño o asistencia técnica.</li> <li>• Diagnóstico y documento respuesta.</li> <li>• Acta de los beneficiarios seleccionados.</li> <li>• Proyecto de acuerdo a las especificaciones.</li> <li>• Proyecto de inversión.</li> </ul>	
	SPOP-05. Estudios socio-económicos.			
	UMT-02. Elaboración de proyectos de asistencia técnica agropecuaria.			
	SPOP-08. Asistencia técnica para la elaboración de proyectos a ser presentados al BPPIM.			
	SPOP-09. Elaboración y presentación de proyectos al BPPIM.			
	SPOP-07. Selección de beneficiarios de programas sociales ejecutados.			

		SPOP-28. Conformación, reconocimiento y registro de Comités de Desarrollo.	
Indicadores		Parámetros de Control	Responsables
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobertura en la formulación de proyectos.</li> <li>• Índice de proyectos formulados correctamente.</li> <li>• Porcentaje de asistencia técnica.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobertura en la formulación de proyectos &gt; 80%.</li> <li>• Índice de proyectos formulados correctamente &gt; 90%.</li> <li>• Porcentaje de asistencia técnica del 100%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretario de Planeación y Obras Públicas.</li> <li>• Director UMATA.</li> </ul>
<b>Observaciones:</b>			
<b>Elaborado por:</b> Patricia Contreras Portilla Yoana E. Maldonado Ardila <b>Fecha:</b> 01-09-05		<b>Revisado por:</b> Alcaldía Municipal Vetas - Santander <b>Fecha:</b> 29-09-05	<b>Aprobado por:</b> Concejo Municipal Vetas - Santander <b>Fecha:</b> 12-10-05



República de Colombia  
Departamento de Santander  
Alcaldía Municipal  
Vetas

Versión: 01

Vigencia: 12-10-95

**NOMBRE DEL MACROPROCESO:** Planificación y diseño de proyectos de inversión.

**Código:** M-PD-01

**P:** 1/1

**DIAGRAMA DE PROCESOS**

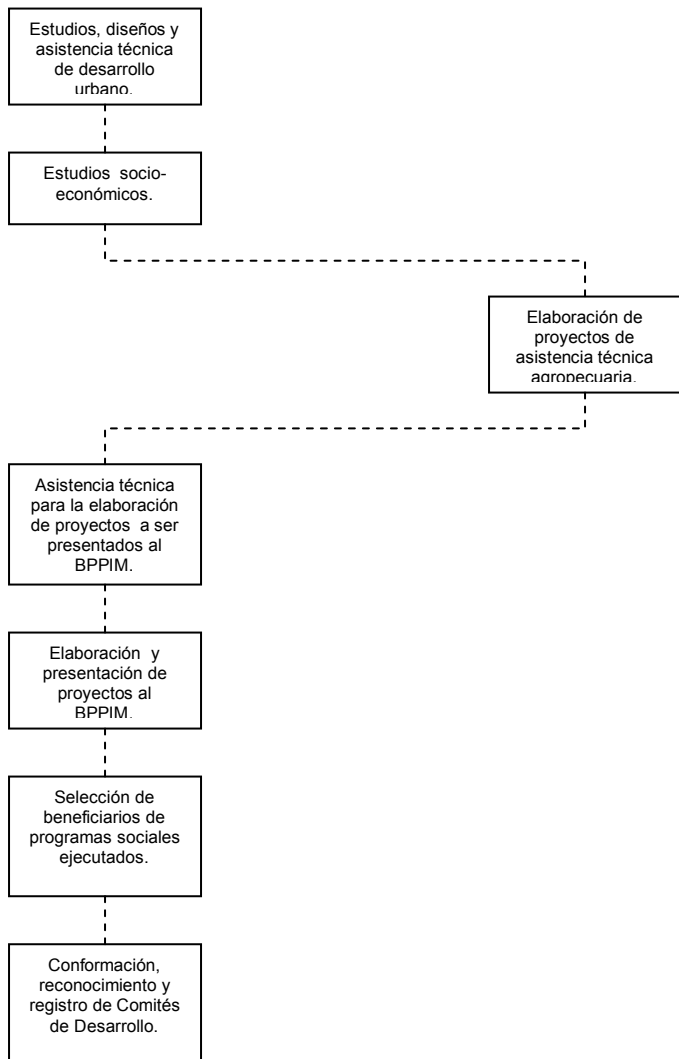
Despacho del  
Alcalde

Secretaría General y  
de Gobierno

Secretaría de  
Planeación y Obras  
públicas

Secretaria de  
Hacienda y del  
Tesoro


UMATA



**Elaborado por:**  
Patricia Contreras Portilla  
Yoana E. Maldonado Ardila  
**Fecha:** 01-09-05

**Revisado por:**  
Alcaldía Municipal  
Vetas - Santander  
**Fecha:** 29-09-05

**Aprobado por:**  
Concejo Municipal  
Vetas - Santander  
**Fecha:** 12-10-05

	<i>República de Colombia</i> <i>Departamento de Santander</i> <i>Alcaldía Municipal</i> <i>Vetas</i>		<b>Código</b>	M-GR-02
			<b>Versión</b>	01
	<b>GERENCIA DE RECURSOS</b>		<b>Vigencia</b>	12-10-05
			<b>Página</b>	1 de 2
<p><b>Objetivo:</b> Asegurar la disponibilidad de los recursos financieros adecuados de manera que se pueda lograr la consecución de los objetivos de la organización.</p>				
<p><b>Alcance:</b> Este macroproceso se aplica a todos los recursos financieros recaudados por la Administración Municipal.</p>				
<p><b>Normatividad y Documentación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley 80 de 1993 y sus Decretos Reglamentarios en desarrollo de los convenios interadministrativos estarán sujetos a dicha Ley.</li> <li>• Ley 152 de 1994 Art.49 Numeral 5. “Los programas y proyectos que se presenten con base en el respectivo Banco de Proyectos tendrán prioridad para acceder al sistema de Cofinanciación y a los demás programas a ser ejecutados en los niveles territoriales, de conformidad con los reglamentos del Gobierno Nacional y de las autoridades competentes.”</li> <li>• Ley 177 de 1994. Por la cual se modifica la Ley 136 de 1994 y se dictan otras disposiciones.</li> <li>• Ley 179 de 1994. Por el cual se introducen algunas modificaciones a la Ley 38/89 Orgánica del Presupuesto.</li> <li>• Ley 225 de 1995 por la cual se modifica la Ley Orgánica del Presupuesto.</li> <li>• Ley 617 de 2000 art. 2. Modifica el Art. 6 de la Ley 136 de 1994. Por el cual se dictan normas tendientes a modernizar y organizar los municipios.</li> <li>• Ley 715 de 2001. Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151 y 288 de la Constitución Política y se distribuyen recursos según los artículos 356 y 357 ( Acto Legislativo 01 de 2001. ) de la Constitución Política.</li> <li>• Decreto 111 de 1996. Por el cual se compilan la ley 38/89, la ley 179/94 y la ley 225/95 que conforman el Estatuto Orgánico del Presupuesto.</li> <li>• Código Contencioso Administrativo.</li> <li>• Código de Procedimiento Civil.</li> </ul>				
<b>Procesos Proveedores</b>			<b>Procesos Clientes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los macroprocesos de la entidad.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los macroprocesos de la entidad.</li> </ul>	
<b>Entradas</b>	<b>Procesos</b>		<b>Salidas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificación sobre la población del municipio.</li> <li>• Certificación sobre los recursos fiscales.</li> <li>• Solicitud de concepto.</li> <li>• CD y CRP.</li> <li>• Recibo de pago.</li> <li>• Formato de pago.</li> <li>• Facturas.</li> <li>• liquidaciones oficiales.</li> <li>• Oficios de Cobro.</li> <li>• Documentos soportes para realizar el cobro.</li> </ul>	SPOP-01. Categorización del Municipio.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto de acuerdo.</li> <li>• Convenio legalizado.</li> </ul>	
	SPOP-11. Autorización de traslados presupuestales.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto de traslados de apropiación.</li> <li>• Registro del traslado.</li> </ul>	
	SHT-06. Traslados de apropiación entre gastos de funcionamiento, deuda pública e inversión del municipio.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud de apertura de una cuenta corriente.</li> </ul>	
	SPOP-12. Legalización de convenios.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud del certificado de ingreso del dinero.</li> </ul>	
	SHT-10. Recepción de dinero de los proyectos de cofinanciación.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orden de pago.</li> <li>• Constancia de pago.</li> <li>• Resolución y acta de compromiso.</li> </ul>	
	SHT-11. Recaudo de impuestos.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibo de pago cancelado</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mandamiento de Pago.</li> <li>• Notificación.</li> <li>• Recursos de reconsideración, excepción, reposición.</li> </ul>	<p>SHT-12. Cobro persuasivo.</p> <p>SHT-13. Cobro coactivo de impuestos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento de terminación del proceso.</li> </ul>
Indicadores	Parámetros de Control	Responsables
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de Recaudación.</li> <li>• Cumplimiento de los recursos (<math>CR_t</math>).</li> <li>• Nivel de cobros coactivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de Recaudación &gt; 90%.</li> <li>• Cumplimiento de los recursos &gt; 90%, <math>&gt;CR_{t-1}</math>.</li> <li>• Nivel de cobros coactivos &lt; 0.05.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretario de Planeación y Obras Públicas</li> <li>• Secretario de Hacienda y del Tesoro</li> </ul>
<b>Observaciones:</b>		
<b>Elaborado por:</b> Patricia Contreras Portilla Yoana E. Maldonado Ardila <b>Fecha:</b> 01-09-05	<b>Revisado por:</b> Alcaldía Municipal Vetas - Santander <b>Fecha:</b> 29-09-05	<b>Aprobado por:</b> Concejo Municipal Vetas - Santander <b>Fecha:</b> 12-10-05



República de Colombia  
Departamento de Santander  
Alcaldía Municipal  
Vetas

Versión: 01

Vigencia: 12-10-95

NOMBRE DEL MACROPROCESO: Gerencia de Recursos

Código: M-GR-02

P: 1/1

DIAGRAMA DE PROCESOS

Despacho del  
Alcalde

Secretaría General y  
de Gobierno

Secretaría de  
Planeación y Obras  
públicas

Secretaria de  
Hacienda y del  
Tesoro

UMATA

Categorización del  
Municipio.

Autorización de  
traslados  
presupuestales.

Traslados de  
apropiación entre  
gastos de  
funcionamiento,  
deuda pública e  
inversión del  
municipio.

Legalización de  
convenios.

Recepción de  
dinero de los  
proyectos de  
cofinanciación.

Recaudo de  
impuestos.


Cobro persuasivo.

Cobro coactivo de  
impuestos.

Elaborado por:  
Patricia Contreras Portilla  
Yoana E. Maldonado Ardila  
Fecha: 01-09-05

Revisado por:  
Alcaldía Municipal  
Vetas - Santander  
Fecha: 29-09-05

Aprobado por:  
Concejo Municipal  
Vetas - Santander  
Fecha: 12-10-05

	<i>República de Colombia</i> <i>Departamento de Santander</i> <i>Alcaldía Municipal</i> <i>Vetas</i>		<b>Código</b>	M-CE-03
			<b>Versión</b>	01
	<b>CONTRATACIÓN Y EJECUCIÓN</b>		<b>Vigencia</b>	12-10-05
			<b>Página</b>	1 de 2
<p><b>Objetivo:</b> Garantizar la transparencia del proceso contractual y la ejecución eficiente de los proyectos.</p>				
<p><b>Alcance:</b> Este macroproceso se aplica a los proyectos de inversión de la Administración Municipal.</p>				
<p><b>Normatividad y Documentación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley 80 de 1993. Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública y sus decretos reglamentarios.</li> <li>• Ley 190 de 1995. Por la cual se dictan normas tendientes a preservar la moralidad en la Administración Pública y se fijan disposiciones con el fin de erradicar la corrupción Administrativa.</li> <li>• Ley 828 de 2003. Art. 1. Por el cual se expiden normas para el control a la evasión del sistema de seguridad Social.</li> <li>• Ley 909 de 2004. Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.</li> <li>• Decreto 2170 de 2002. Por el cual se reglamenta la Ley 80 de 1993, se deroga los Art. 3, 8,11 y12 del Decreto 855 de 1994 y se dictan otras disposiciones.</li> </ul>				
<b>Procesos Proveedores</b>			<b>Procesos Clientes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los macroprocesos de la entidad.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• M-EP-04 Entrega de productos y servicios.</li> </ul>	
<b>Entradas</b>	<b>Procesos</b>		<b>Salidas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos soportes del proceso contractual.</li> <li>• CDP y CRP.</li> <li>• Ofertas del bien o servicio.</li> <li>• Garantías constituidas por los contratistas.</li> <li>• información que se tenga respecto al cargo que va a ser ocupado.</li> <li>• Hoja de vida del aspirante.</li> </ul>	<p>OGP-01. Celebración de contratos mediante licitación pública o concurso público.</p> <hr/> <p>SGG-36. Celebración de contratos de mínima cuantía o sin formalidades plenas (órdenes).</p> <hr/> <p>SGG-37. Celebración de contratos mediante contratación directa.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de conveniencia y oportunidad.</li> <li>• Certificaciones.</li> <li>• Orden del contrato.</li> <li>• Minuta del contrato.</li> <li>• Contrato.</li> <li>• Pago de derechos de publicación y de los demás gravámenes legales vigentes.</li> <li>• Acta de nombramiento.</li> </ul>	
<b>Indicadores</b>	<b>Parámetros de Control</b>		<b>Responsables</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de requisitos legales de contratación.</li> <li>• % de obra ejecutada.</li> <li>• Presupuesto de obra ejecutado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de requisitos legales de contratación del 100%.</li> <li>• % de obra ejecutada del 100%.</li> <li>• Presupuesto de obra ejecutado &lt; 100%.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretario General y de Gobierno.</li> <li>• Oficina Gestora del Proceso.</li> </ul>	
<p><b>Observaciones:</b></p>				
<p><b>Elaborado por:</b>          Patricia Contreras Portilla          Yoana E. Maldonado Ardila  <b>Fecha:</b> 01-09-05</p>		<p><b>Revisado por:</b>          Alcaldía Municipal          Vetas - Santander  <b>Fecha:</b> 29-09-05</p>		<p><b>Aprobado por:</b>          Concejo Municipal          Vetas - Santander  <b>Fecha:</b> 12-10-05</p>



República de Colombia  
Departamento de Santander  
Alcaldía Municipal  
Vetas

Versión: 01

Vigencia: 12-10-95

**NOMBRE DEL MACROPROCESO:** Contratación y Ejecución

**Código:** M-CE-03

**P:** 1/1

**DIAGRAMA DE PROCESOS**

Despacho del  
Alcalde

Secretaría General y  
de Gobierno

Secretaría de  
Planeación y Obras  
públicas

Secretaria de  
Hacienda y del  
Tesoro

UMATA

Celebración de  
contratos  
mediante licitación  
pública o concurso  
público.


Celebración de  
contratos de  
mínima cuantía o  
sin formalidades  
plenas (órdenes).

Celebración de  
contratos  
mediante  
contratación  
directa.

**Elaborado por:**  
Patricia Contreras Portilla  
Yoana E. Maldonado Ardila  
**Fecha:** 01-09-05

**Revisado por:**  
Alcaldía Municipal  
Vetas - Santander  
**Fecha:** 29-09-05

**Aprobado por:**  
Concejo Municipal  
Vetas - Santander  
**Fecha:** 12-10-05

	<i>República de Colombia</i> <i>Departamento de Santander</i> <i>Alcaldía Municipal</i> <i>Vetas</i>	<b>Código</b>	M-EP-04
		<b>Versión</b>	01
	<b>ENTREGA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>	<b>Vigencia</b>	12-10-05
		<b>Página</b>	1 de 2
<p><b>Objetivo:</b> Asegurar la satisfacción sostenida del cliente a través de la entrega y soporte de servicios que cumplan las necesidades y expectativas del cliente.</p>			
<p><b>Alcance:</b> Este macroproceso se aplica a los requerimientos de los clientes.</p>			
<p><b>Normatividad y Documentación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitución Política de Colombia.</li> <li>• Ley 57 de 1985. Donde se establece el derecho de toda persona a acceder y consultar los documentos Públicos.</li> <li>• Ley 9 de 1989. Art. 2. Por lo cual se dictan normas sobre planes de desarrollo municipal compraventa y expropiación de bienes y se dictan otras disposiciones.</li> <li>• Ley 80 de 1989. Estructura Política de archivos. Reglamentada por la Ley 1382/95.</li> <li>• Ley 136 de 1994. Por el cual se dictan normas tendientes a modernizar la organización y el funcionamiento de los Municipios.</li> <li>• Ley 190 de 1995, Art. 55. Establece la obligación de resolver las quejas y reclamos siguiendo los principios, términos y procedimientos prescritos en el Código Contencioso Administrativo para los derechos de petición.</li> <li>• Ley 388 de 1997. Nueva Reforma Urbana y sus Decretos Reglamentarios.</li> <li>• Ley 505 de junio 25 de 1999. Por el cual se fijan términos y competencias para la realización, adopción y aplicación de la Estratificación a que se refieren las Leyes 142 y 177 de 1994, Ley 188 de 1995 y 383 de 1997 y los Decretos presidenciales 1538 y 2034 de 1996.</li> <li>• Ley 594 de 2000. Por la cual se expide el Reglamento General de Archivo.</li> <li>• Ley 607 de Agosto 2 de 2000. Por la cual se modifica la creación, funcionamiento y operación de la Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria UMATA y se reglamenta la Asistencia Técnica Directa en consonancia con el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología.</li> <li>• Ley 732 de 2002. Por el cual se establecen nuevos plazos para realizar, adoptar y aplicar las estratificaciones socioeconómicas urbanas y rurales.</li> <li>• Ley 734 del 5 de febrero 2002. Por el cual establece las responsabilidades disciplinarias de los servidores públicos.</li> <li>• Decreto 099 de 1996. Por el cual se reglamentan los requisitos y derechos de cancelación para la inscripción de la matrícula de industria y comercio y para garantizar el control de la seguridad y salubridad pública de los establecimientos industriales, comerciales o de servicio.</li> <li>• Decreto Nacional 879 de 1998. Por el cual se reglamenta las disposiciones en lo referente al ordenamiento del Decreto 1504 de 1998. Por el cual se reglamenta el manejo del Espacio Público en los Planes de Ordenamiento Territorial.</li> <li>• Acuerdo Municipal. Por el cual se adopta el Esquema de Ordenamiento Territorial (E.O.T.).</li> <li>• Código Contencioso Administrativo.</li> <li>• Código de urbanismo.</li> <li>• Código de Policía Departamental.</li> <li>• Metodología Departamento Nacional de Planeación.</li> </ul>			
<b>Procesos Proveedores</b>		<b>Procesos Clientes</b>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los macroprocesos de la entidad.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los macroprocesos de la entidad.</li> </ul>		
Entradas		Procesos		Salidas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud interesado del</li> <li>• Información y documentos soportes del proceso de</li> <li>• Formatos de Registro.</li> <li>• Liquidación del valor a ser cancelado por el usuario.</li> <li>• Recibos de pago.</li> <li>• Certificaciones necesarias para el desarrollo del proceso.</li> </ul>		SGG-25. Consulta y autenticación de documentos.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificados y/o Constancias.</li> <li>• Formularios diligenciados.</li> <li>• Radicación de documentos y solicitudes.</li> <li>• Respuesta a la solicitud del usuario.</li> <li>• Oficios, Actas, Boletas de citación.</li> <li>• Croquis del accidente.</li> <li>• Avisos publicados.</li> <li>• Conceptos y notificaciones.</li> <li>• Actos Administrativos.</li> <li>• Licencia de intervención y ocupación de espacio público.</li> <li>• Paz y Salvos.</li> <li>• Pago del Registro de Industria y comercio.</li> </ul>
		SGG-27. Expedición de certificados y/o constancias.		
		SGG-29. Derechos de petición.		
		SGG-31. Denuncios penales.		
		SGG-33. Querellas.		
		SGG-35. Croquis de accidentes.		
		SHT-14. Expedición de paz y salvos de impuestos.		
		SHT-16. Trámite y recepción de solicitudes de traspaso, cambio de razón social y propietario.		
		SPOP-29. Programación y realización de visitas verificando información del SISBEN.		
		SPOP-17. Elaboración de planes de implantación.		
		SPOP-19. Legalización de barrios.		
		SPOP-21. Expedición de licencia de intervención y ocupación de espacio público		
		SPOP-20. Certificación de linderos.		
		SGG-26. Préstamo de documentos.		
		SGG-28. Quejas y reclamos.		
		SGG-30. Publicación de avisos en cartelera.		
		SGG-32. Denuncios por pérdida		
		SGG-34. Levantamiento de cadáveres.		
		UMT-03. Asistencia técnica agropecuaria.		
		SHT-15. Registro de industria y comercio para iniciación de actividades o continuación con novedad.		
SHT-17. Cancelación de la matrícula de industria y comercio.				
SPOP-13. Certificación del uso del suelo y emisión de conceptos de viabilidad.				
SPOP-14. Concepto de viabilidad de uso del suelo.				
SPOP-18. Consultas sobre paramentos y perfiles viales y/o certificados.				
SPOP-15. Elaboración de precisiones cartográficas.				
SPOP-22. Reclamos en estratificación y asignación de estrato nuevo.				
Indicadores		Parámetros de Control		Responsables
<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de errores en los servicios.</li> <li>• Nivel de satisfacción de los clientes.</li> <li>• Solidez en la prestación del servicio.</li> <li>• Cumplimiento en la entrega de servicios.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de errores en los servicios igual a cero.</li> <li>• Nivel de satisfacción de los clientes &gt; 4.5.</li> <li>• Solidez en la prestación del servicio &gt; 80%.</li> <li>• Incumplimiento en la entrega de servicios &lt;=1.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretario de Planeación y Obras Públicas.</li> <li>• Secretario de Hacienda y del Tesoro.</li> <li>• Director UMATA.</li> </ul>
<b>Observaciones:</b>				
<b>Elaborado por:</b> Patricia Contreras Portilla Yoana E. Maldonado Ardila <b>Fecha:</b> 01-09-05		<b>Revisado por:</b> Alcaldía Municipal Vetas - Santander <b>Fecha:</b> 29-09-05		<b>Aprobado por:</b> Concejo Municipal Vetas - Santander <b>Fecha:</b> 12-10-05



*República de Colombia*  
*Departamento de Santander*  
*Alcaldía Municipal*  
*Vetas*

**Versión:** 01

**Vigencia:** 12-10-95

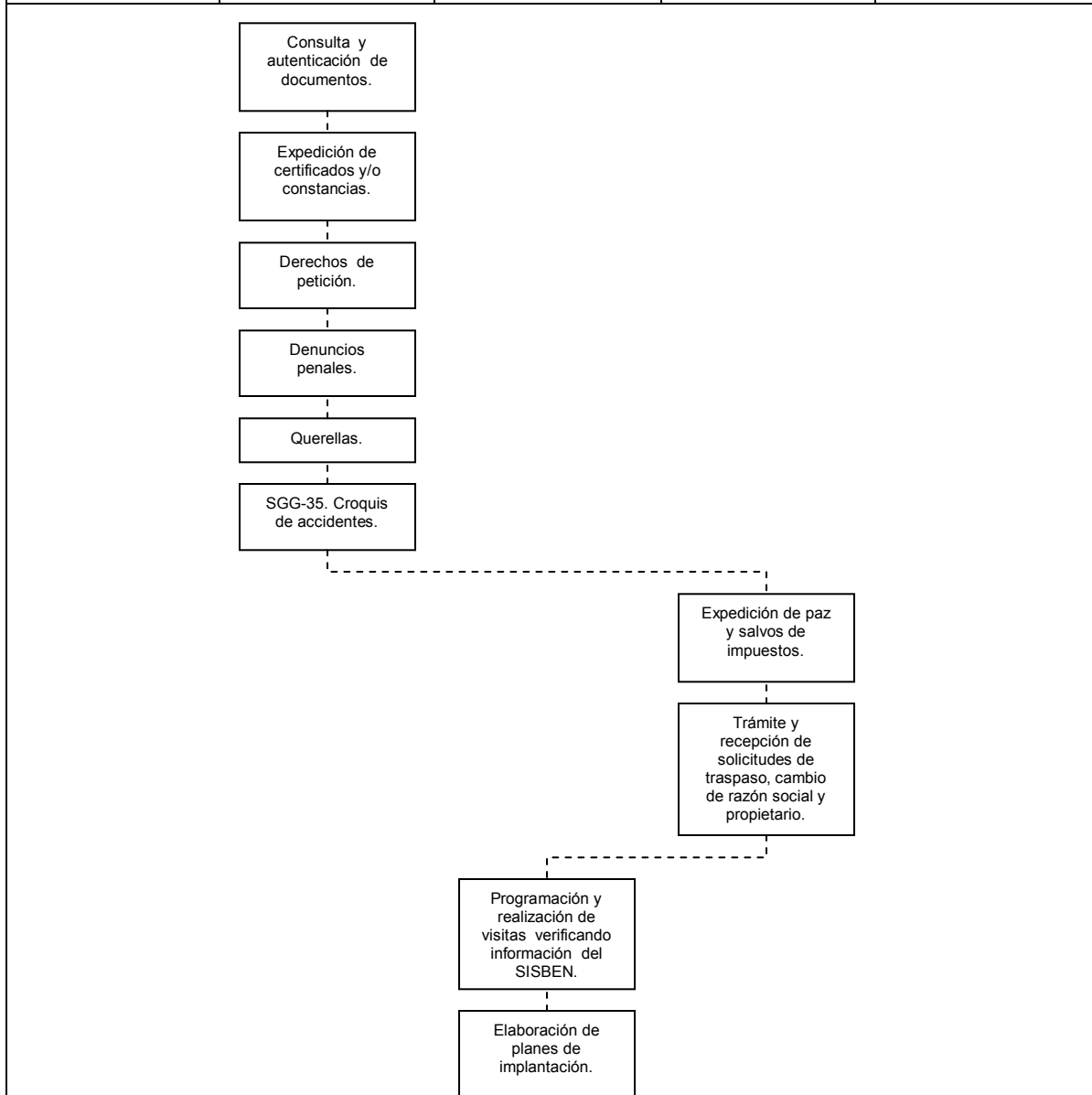
**NOMBRE DEL MACROPROCESO:** Entrega de Productos y Servicios

**Código:** M-EP-04

**P:** 1/3

**DIAGRAMA DE PROCESOS**

Despacho del Alcalde	Secretaría General y de Gobierno	Secretaría de Planeación y Obras públicas	Secretaria de Hacienda y del Tesoro	UMATA
----------------------	----------------------------------	---	-------------------------------------	-------



**Elaborado por:**  
 Patricia Contreras Portilla  
 Yoana E. Maldonado Ardila  
**Fecha:** 01-09-05

**Revisado por:**  
 Alcaldía Municipal  
 Vetás - Santander  
**Fecha:** 29-09-05

**Aprobado por:**  
 Concejo Municipal  
 Vetás - Santander  
**Fecha:** 12-10-05



República de Colombia  
Departamento de Santander  
Alcaldía Municipal  
Vetas

Versión: 01

Vigencia: 12-10-95

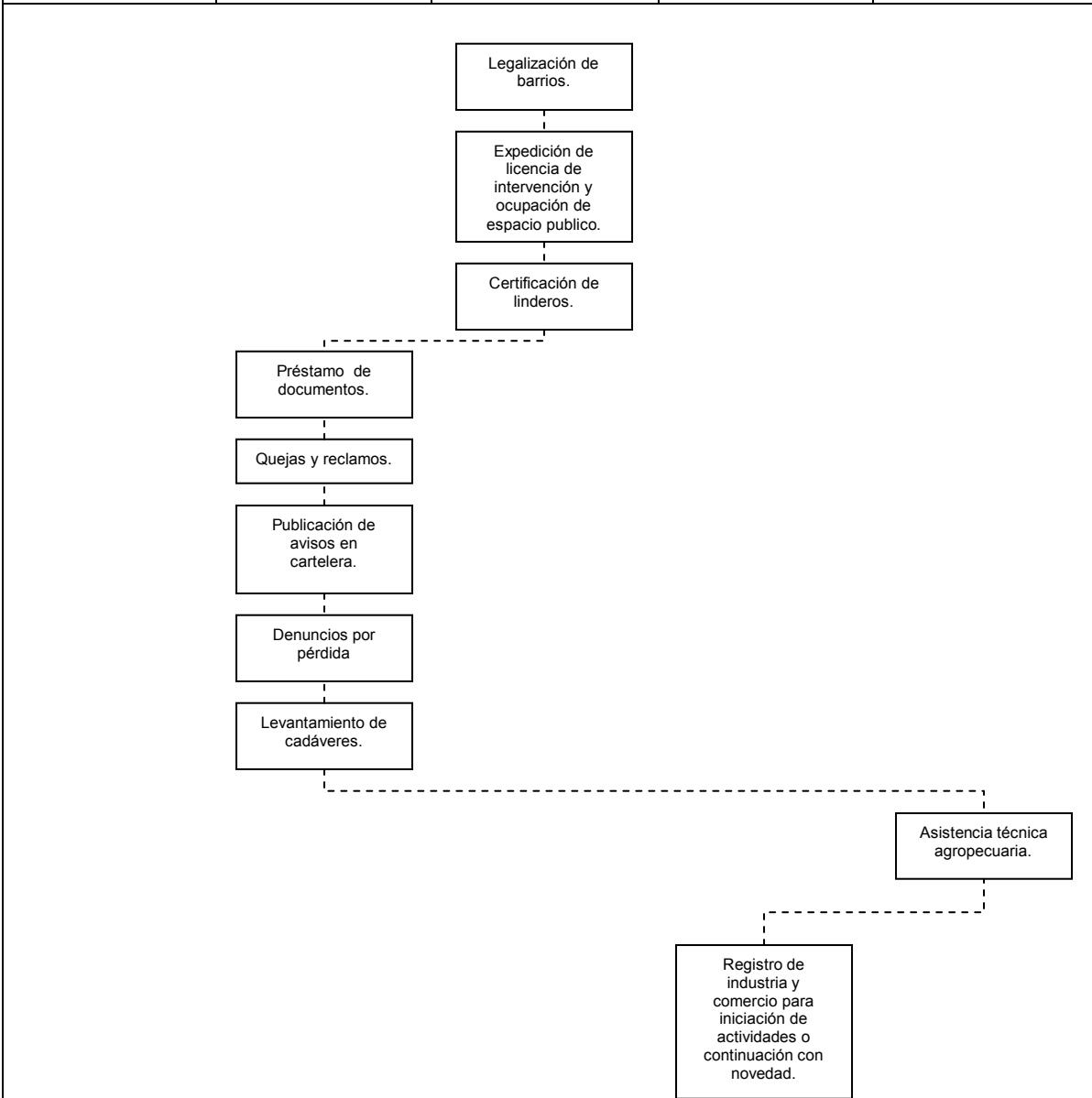
**NOMBRE DEL MACROPROCESO:** Entrega de Productos y Servicios

**Código:** M-EP-04

**P:** 2/3

**DIAGRAMA DE PROCESOS**

Despacho del Alcalde	Secretaría General y de Gobierno	Secretaría de Planeación y Obras públicas	Secretaria de Hacienda y del Tesoro	UMATA
----------------------	----------------------------------	---	-------------------------------------	-------



**Elaborado por:**  
Patricia Contreras Portilla  
Yoana E. Maldonado Ardila  
**Fecha:** 01-09-05

**Revisado por:**  
Alcaldía Municipal  
Vetas - Santander  
**Fecha:** 29-09-05

**Aprobado por:**  
Concejo Municipal  
Vetas - Santander  
**Fecha:** 12-10-05



República de Colombia  
Departamento de Santander  
Alcaldía Municipal  
Vetas

Versión: 01

Vigencia: 12-10-95

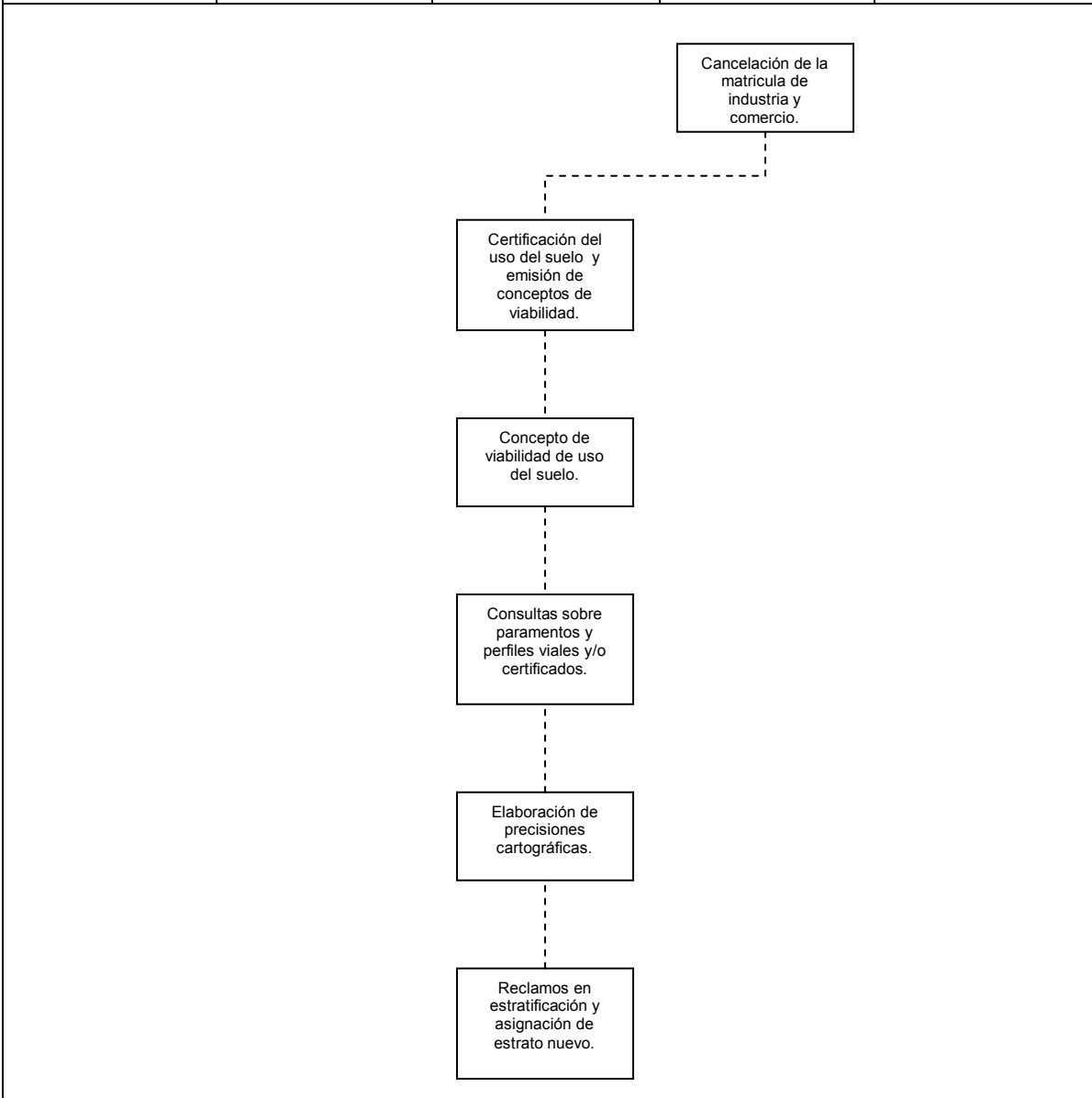
**NOMBRE DEL MACROPROCESO:** Entrega de Productos y Servicios

**Código:** M-EP-04

**P:** 3/3

**DIAGRAMA DE PROCESOS**


Despacho del Alcalde	Secretaría General y de Gobierno	Secretaría de Planeación y Obras públicas	Secretaria de Hacienda y del Tesoro	UMATA
----------------------	----------------------------------	---	-------------------------------------	-------



**Elaborado por:**  
Patricia Contreras Portilla  
Yoana E. Maldonado Ardila  
**Fecha:** 01-09-05

**Revisado por:**  
Alcaldía Municipal  
Vetas - Santander  
**Fecha:** 29-09-05

**Aprobado por:**  
Concejo Municipal  
Vetas - Santander  
**Fecha:** 12-10-05

	<i>República de Colombia</i> <i>Departamento de Santander</i> <i>Alcaldía Municipal</i> <i>Vetas</i>		<b>Código</b>	A-GT-01
			<b>Versión</b>	01
	<b>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>		<b>Vigencia</b>	12-10-05
			<b>Página</b>	1 de 2
<p><b>Objetivo:</b> Establecer mecanismos que garanticen la competencia, la motivación y el compromiso del talento humano para cumplir los requisitos y políticas de la entidad.</p>				
<p><b>Alcance:</b> Este macroproceso se aplica a los funcionarios de la Administración Municipal.</p>				
<p><b>Normatividad y Documentación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley 9 de 1979. Marco de la salud ocupacional en Colombia.</li> <li>• Ley 100 de 1993. Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones.</li> <li>• Ley 136 de 1994. Por el cual se dictan normas tendientes a modernizar la Organización y el funcionamiento de los Municipios.</li> <li>• Ley 489 de 1998. Normas sobre organización y funcionamiento de las Entidades del orden Nacional.</li> <li>• Ley 734 de 2002. “Régimen Disciplinario de los Servidores Públicos”.</li> <li>• Ley 789 del 2002. Reforma Laboral. Art. 47. Cesantías de Servidores Públicos.</li> <li>• Ley 828 de 2003. Por el cual se establecen normas para el control de la evasión del sistema de seguridad social.</li> <li>• Ley 909 de Septiembre 23 de 2004. Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.</li> <li>• Decreto 1950 de 1973. Por el cual se reglamentan los decretos 2400 y 3074 de 1968 y otras normas sobre administración del personal civil.</li> <li>• Decreto 614 de 1984 del Ministerio del trabajo y Minsalud. Crea las bases para la organización y administración de la salud ocupacional en el país.</li> <li>• Decreto 0175 de 2001. Requisitos mínimos para posesión de servidores públicos.</li> <li>• Decreto 1919 del 27 de agosto de 2002. Por el cual se fija el régimen de prestaciones sociales para los empleados públicos y se regula el régimen mínimo prestacional de los trabajadores oficiales del nivel territorial.</li> <li>• Decreto 4411 de 30 diciembre de 2004. Por el cual se fijan las escalas de viáticos para los empleados públicos.</li> <li>• Decreto 785 de 2005. Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004.</li> <li>• Decreto 2539 de 2005. Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los decretos ley 770 y 785 de 2005.</li> <li>• Resolución 2400/79 del Ministerio del trabajo. Estatuto General de Seguridad.</li> <li>• Resolución 2013 de 1986. Ministerio del trabajo. Establece la creación y funcionamiento de los comités de medicina, higiene y seguridad Industrial en la empresa.</li> <li>• Código Sustantivo de trabajo.</li> <li>• Código de procedimiento civil.</li> <li>• Código Contencioso Administrativo.</li> </ul>				
<b>Procesos Proveedores</b>			<b>Procesos Clientes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los macroprocesos de la entidad.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los macroprocesos de la entidad.</li> </ul>	
<b>Entradas</b>	<b>Procesos</b>		<b>Salidas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hojas de vida.</li> <li>• Solicitudes e inquietudes de funcionarios.</li> </ul>	SGG-01. Vinculación a cargos de libre nombramiento y remoción.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de los resultados de los procesos.</li> <li>• Personal acorde a</li> </ul>	
	SGG-02. Posesión de servidores públicos.			
	SGG-013 Traslado de personal.			

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de los procesos.</li> <li>• Formatos requeridos para la búsqueda de información.</li> <li>• Registros y radicación de información y documentos de los procesos.</li> <li>• Tarifas de asignación básica mensual por cargo.</li> <li>• Documentos y formularios de inscripción.</li> <li>• Certificaciones.</li> <li>• Documentos que soportan los procesos.</li> <li>• Información relacionada con el ambiente laboral de la entidad.</li> <li>• Correspondencia.</li> <li>• Instructivos y guías necesarios para el desarrollo de los procesos.</li> </ul>	SGG-04. Retiro de personal.	<p>las necesidades de la entidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actas, oficios y resoluciones.</li> <li>• Certificaciones.</li> <li>• Respuesta a las solicitudes de los trabajadores.</li> <li>• Resultados de las evaluaciones de desempeño.</li> <li>• Manual específico de funciones y de competencias laborales</li> <li>• Personal entrenado y capacitado.</li> <li>• Propuestas de mejora del clima laboral.</li> <li>• Nomina definitiva.</li> <li>• Comprobantes de pagos firmados.</li> <li>• Formularios diligenciados.</li> <li>• Actos administrativos.</li> <li>• Planes y Programas.</li> <li>• Ordenes de pago.</li> <li>• Documentos generados en los procesos.</li> </ul>		
	SGG-05. Diseño de cargos.			
	SGG-06. Evaluación del desempeño.			
	SGG-07. Generación de la nomina de los servidores públicos.			
	SGG-08. Autorización de descuentos por libranza.			
	SGG-16. Reconocimiento de vacaciones en dinero a servidores públicos.			
	SGG-19. Asignación de viáticos para comisiones oficiales fuera de la ciudad.			
	SGG-09. Afiliación en la caja de compensación familiar.			
	SGG-10. Afiliaciones a salud, pensiones y cesantías.			
	SGG-11. Liquidación de cesantías a los servidores públicos.			
	SGG-12. Reconocimiento de incapacidades o licencias por maternidad.			
	SGG-13. Cobro de incapacidades a las e.p.s.			
	SGG-14. Permisos para servidores públicos.			
	SGG-15. Programación de vacaciones.			
	SGG-107 Expedición de certificados para personal activo e inactivo.			
	SGG-18. Capacitación de funcionarios públicos.			
	SGG-20. Legalización de avances.			
	SGG-21. Elaboración del programa de salud ocupacional.			
	SGG-22. Suspensión de servidores públicos por decisión administrativa y judicial.			
	SGG-23. Manejo de hojas de vida.			
	<b>Indicadores</b>		<b>Parámetros de Control</b>	<b>Responsables</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % Gasto de nómina.</li> <li>• Calificación en la evaluación de desempeño.</li> <li>• Ausentismo.</li> <li>• Cumplimiento de las actividades (CA).</li> <li>• Número de empleados por cada 100 usuarios.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• % Gasto de nómina &lt; presupuesto asignado.</li> <li>• Calificación en la evaluación de desempeño &gt; 76 puntos.</li> <li>• Ausentismo &lt; 5 %.</li> <li>• Cumplimiento de las actividades &gt; 90%, y &gt;CA<sub>t-1</sub>.</li> <li>• Número de empleados por cada 100 usuarios &gt; meta propuesta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretario General y de Gobierno.</li> </ul>
	<b>Observaciones:</b>			
	<b>Elaborado por:</b> Patricia Contreras Portilla Yoana E. Maldonado Ardila <b>Fecha:</b> 01-09-05		<b>Revisado por:</b> Alcaldía Municipal Vetas - Santander <b>Fecha:</b> 29-09-05	<b>Aprobado por:</b> Concejo Municipal Vetas - Santander <b>Fecha:</b> 12-10-05



República de Colombia  
 Departamento de Santander  
 Alcaldía Municipal  
 Vetas

Versión: 01

Vigencia: 12-10-95

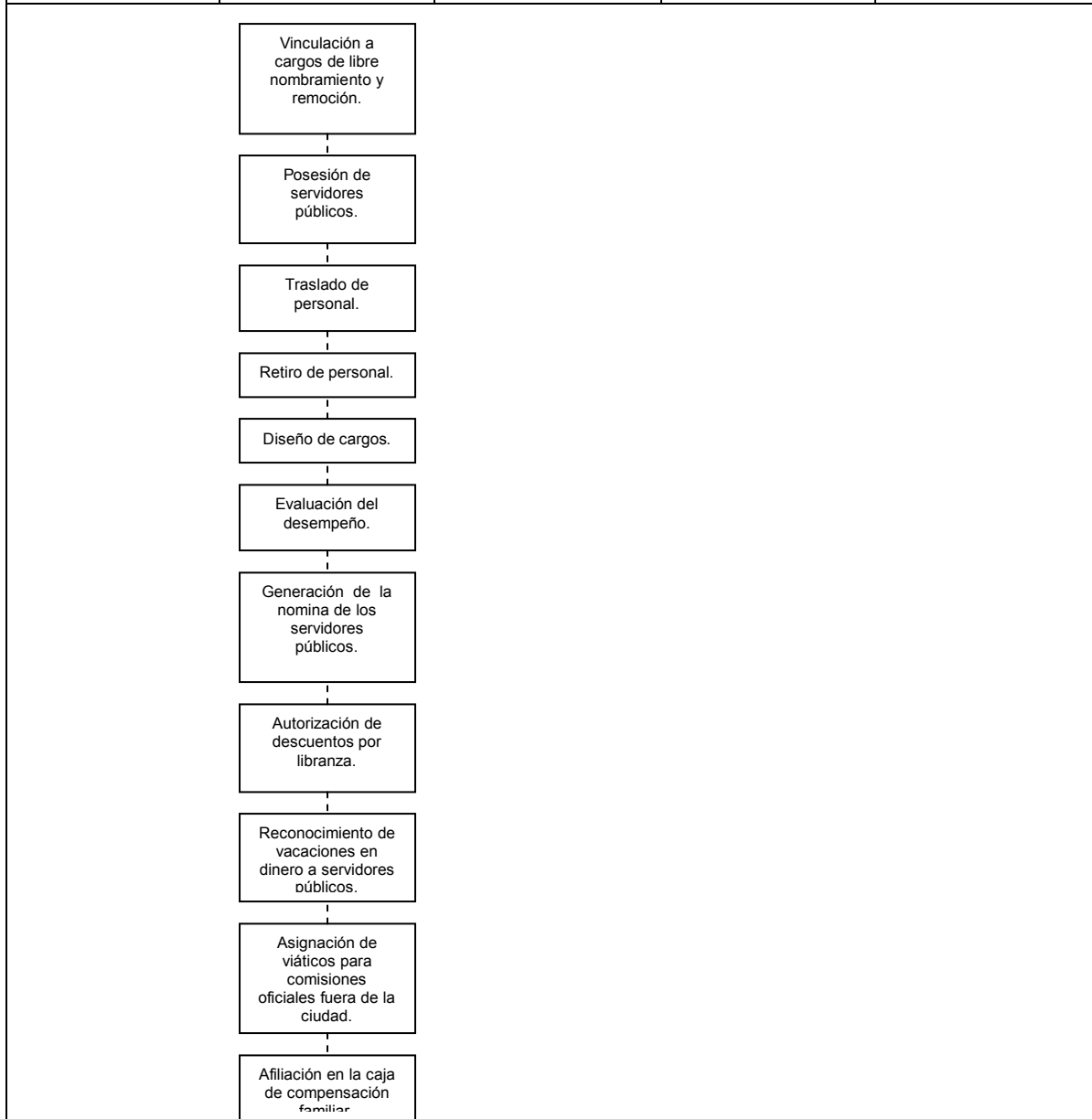
**NOMBRE DEL MACROPROCESO:** Gestión del Talento Humano

**Código:** A-GT-01

**P:** 1/2

**DIAGRAMA DE PROCESOS**

Despacho del Alcalde	Secretaría General y de Gobierno	Secretaría de Planeación y Obras públicas	Secretaria de Hacienda y del Tesoro	UMATA
----------------------	----------------------------------	---	-------------------------------------	-------



**Elaborado por:**  
 Patricia Contreras Portilla  
 Yoana E. Maldonado Ardila  
**Fecha:** 01-09-05

**Revisado por:**  
 Alcaldía Municipal  
 Vetas - Santander  
**Fecha:** 29-09-05

**Aprobado por:**  
 Concejo Municipal  
 Vetas - Santander  
**Fecha:** 12-10-05



República de Colombia  
 Departamento de Santander  
 Alcaldía Municipal  
 Vetas

Versión: 01

Vigencia: 12-10-95

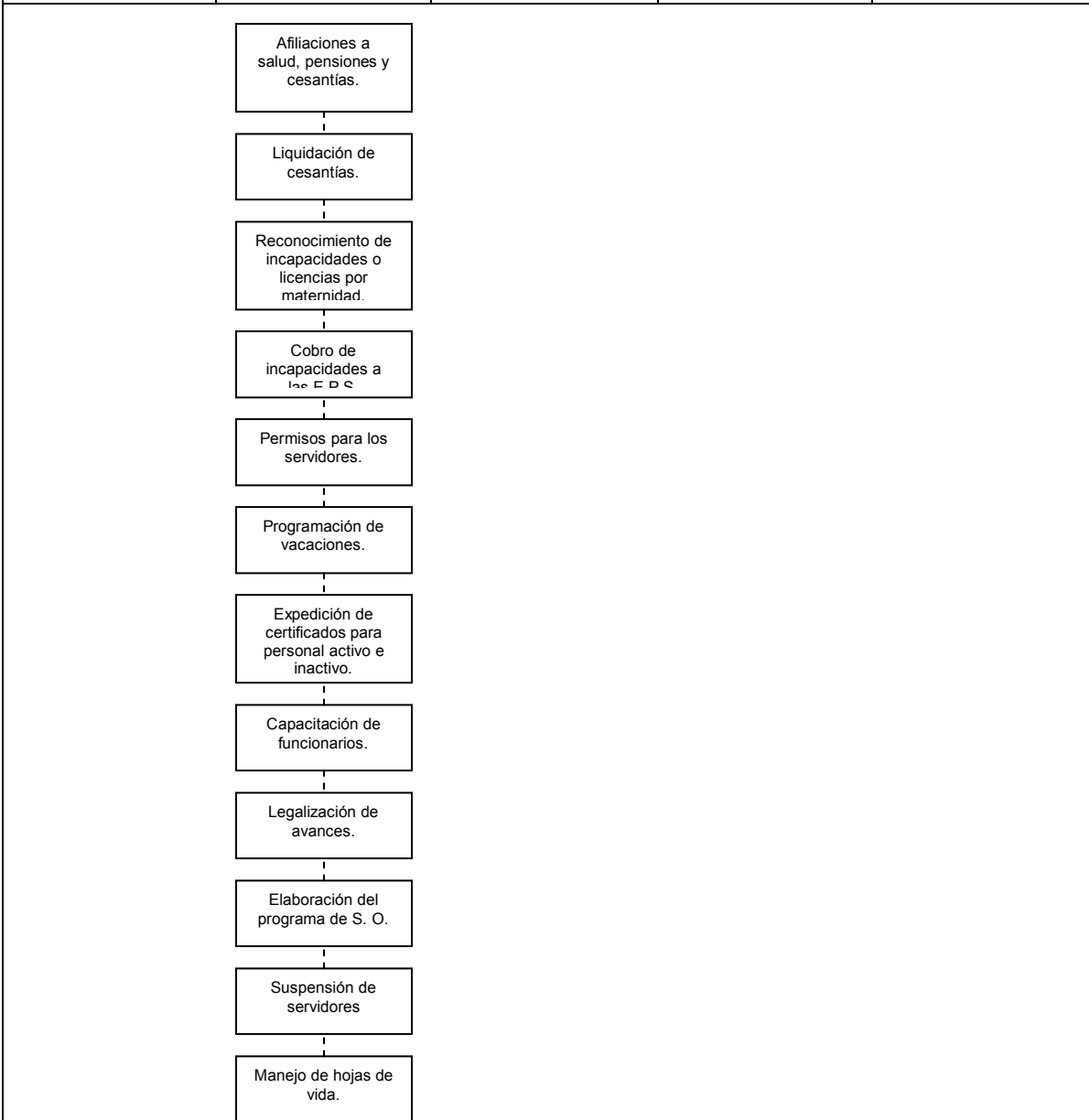
**NOMBRE DEL MACROPROCESO:** Gestión del Talento Humano

**Código:** A-GT-01

**P:** 2/2

**DIAGRAMA DE PROCESOS**


Despacho del Alcalde	Secretaría General y de Gobierno	Secretaría de Planeación y Obras públicas	Secretaria de Hacienda y del Tesoro	UMATA
----------------------	----------------------------------	---	-------------------------------------	-------



**Elaborado por:**  
 Patricia Contreras Portilla  
 Yoana E. Maldonado Ardila  
**Fecha:** 01-09-05

**Revisado por:**  
 Alcaldía Municipal  
 Vetas - Santander  
**Fecha:** 29-09-05

**Aprobado por:**  
 Concejo Municipal  
 Vetas - Santander  
**Fecha:** 12-10-05

	<i>República de Colombia</i> <i>Departamento de Santander</i> <i>Alcaldía Municipal</i> <i>Vetas</i>	<b>Código</b>	A-RF-02
		<b>Versión</b>	01
	<b>RECURSOS FÍSICOS</b>	<b>Vigencia</b>	12-10-05
		<b>Página</b>	1 de 2

**Objetivo:** Garantizar el uso efectivo de los recursos y suministrar a los procesos internos los insumos requeridos, con las especificaciones solicitadas, de manera oportuna, en la cantidad pedida y manteniendo los niveles de inventario estipulados.

**Alcance:** Este macroproceso se aplica a todas las solicitudes de las dependencias de la entidad.

**Normatividad y Documentación:**

- Ley 80 de 1993. Nuevo estatuto general de contratación de la administración pública y sus decretos reglamentarios.
- Ley 136 de 1994. Por la cual se dictan normas tendientes a modernizar la organización y el funcionamiento de los Municipios.
- Decreto 2170 de 2002. Por el cual se reglamenta la Ley 80 de 1993, modifica el decreto 855 de 1994 y se dictan otras disposiciones en aplicación de la ley 527 de 1999.
- Decreto 0043 de 2005. Art. 15. Por el cual se establecen procedimientos en materia de contratación estatal.

Procesos Proveedores		Procesos Clientes	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los macroprocesos de la entidad.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los macroprocesos de la entidad.</li> </ul>	
Entradas	Procesos	Salidas	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitudes y requerimientos de las dependencias.</li> <li>• Formatos de descripción de bienes.</li> <li>• Cotizaciones.</li> <li>• CDP y CRP.</li> </ul>	SGG-40. Plan anual de compras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordenes de compra.</li> <li>• Implementos, suministros, equipos.</li> <li>• Actas de entrega, incorporación, traslado.</li> </ul>	
	SGG-41. Compras, recepción y entrega de suministros.		
	SGG-42. Entrega de elementos devolutivos a las dependencias de la administración.		
	SGG-43. Traslado de elementos devolutivos.		
	SGG-44. Actualización del inventario de bienes muebles.		
Indicadores	Parámetros de Control	Responsables	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento promedio de requisiciones.</li> <li>• Índice de inventarios.</li> <li>• Devoluciones a proveedores.</li> <li>• Órdenes de compra completas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento promedio de requisiciones &lt; a 8 días.</li> <li>• Índice de inventarios de +/- 5 %.</li> <li>• Devoluciones a proveedores &lt; 2%.</li> <li>• Órdenes de compra completas &gt; 95 %.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretario General y Gobierno.</li> </ul>	

**Observaciones:**

- Los funcionarios serán responsables del manejo, funcionamiento y custodia de los bienes muebles puestos a su disposición para el desempeño de sus labores ante el jefe inmediato y estos a su vez ante la Secretaría General y de Gobierno, sin perjuicio de las acciones de carácter administrativo, fiscal y penal a que haya lugar.

**Elaborado por:**  
 Patricia Contreras Portilla  
 Yoana E. Maldonado Ardila  
**Fecha:** 01-09-05

**Revisado por:**  
 Alcaldía Municipal  
 Vetás - Santander  
**Fecha:** 29-09-05

**Aprobado por:**  
 Concejo Municipal  
 Vetás - Santander  
**Fecha:** 12-10-05



República de Colombia  
 Departamento de Santander  
 Alcaldía Municipal  
 Vetás

**Versión:** 01

**Vigencia:** 12-10-95

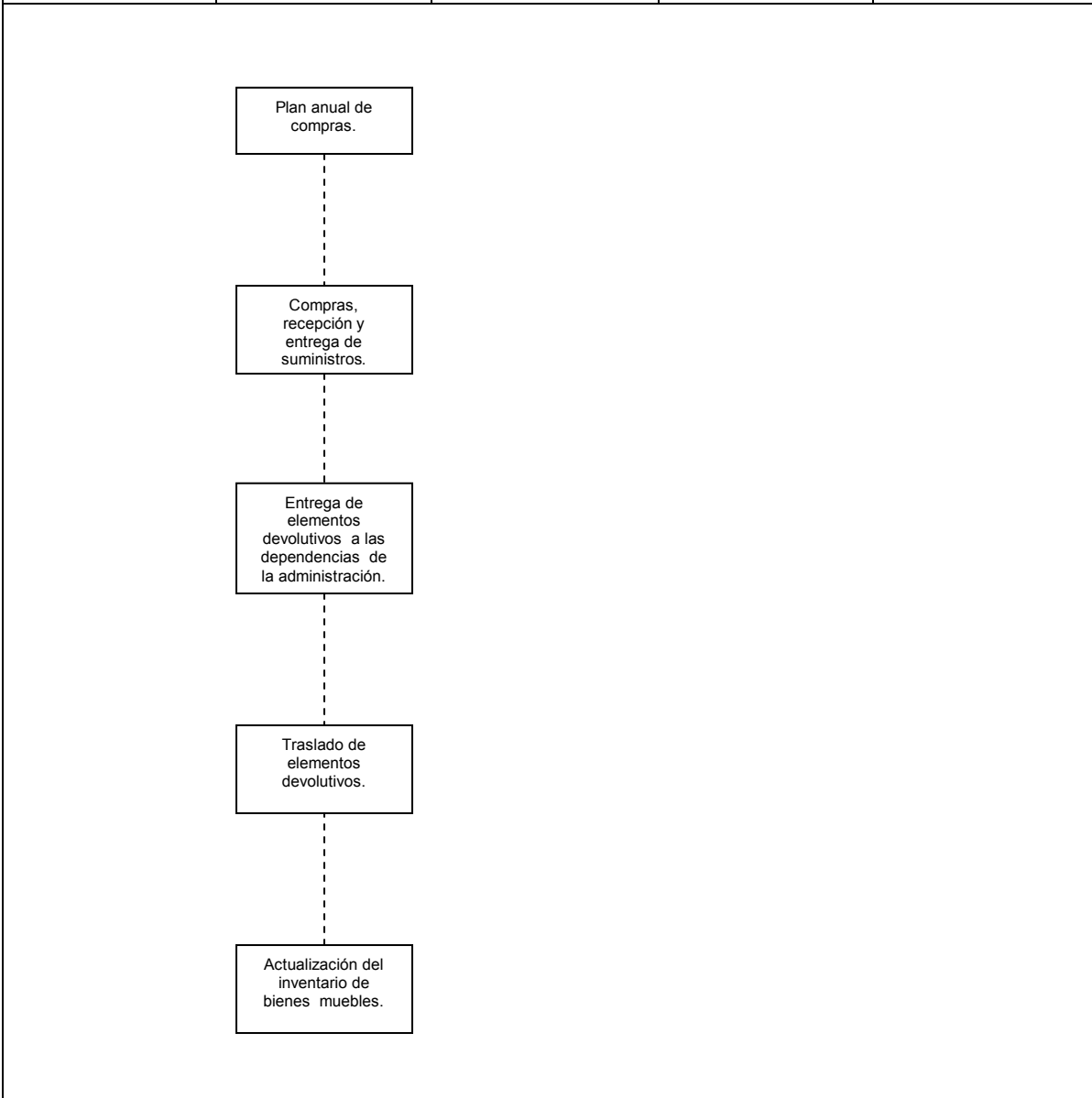
**NOMBRE DEL MACROPROCESO:** Recursos Físicos

**Código:** A-RF-02

**P:** 1/1

**DIAGRAMA DE PROCESOS**


Despacho del Alcalde	Secretaría General y de Gobierno	Secretaría de Planeación y Obras públicas	Secretaria de Hacienda y del Tesoro	UMATA
----------------------	----------------------------------	---	-------------------------------------	-------



**Elaborado por:**  
 Patricia Contreras Portilla  
 Yoana E. Maldonado Ardila  
**Fecha:** 01-09-05

**Revisado por:**  
 Alcaldía Municipal  
 Vetás - Santander  
**Fecha:** 29-09-05

**Aprobado por:**  
 Concejo Municipal  
 Vetás - Santander  
**Fecha:** 12-10-05

	<i>República de Colombia</i> <i>Departamento de Santander</i> <i>Alcaldía Municipal</i> <i>Vetas</i>	<b>Código</b>	A-MF-03
		<b>Versión</b>	01
	<b>MANEJO FINANCIERO</b>	<b>Vigencia</b>	12-10-05
		<b>Página</b>	1 de 2

**Objetivo:** Asegurar el uso efectivo de los recursos proporcionando una mejor comprensión de las restricciones y oportunidades para asegurar que los planes sean alcanzables.

**Alcance:** Este macroproceso se aplica a todas las actividades contables y financieras de la entidad.


**Normatividad y Documentación:**

- Ley 225/95. Por la cual se modifica la Ley Orgánica del Presupuesto.
- Ley 298 de 1996. Por la cual se crea la Contaduría General de la Nación.
- Ley 716 de 2001. Por la cual se expiden normas para el saneamiento contable en el sector público.
- Decreto 111/96 Por el cual se compilan la ley 38/89, la ley 179/94 y la ley 225/95 que conforman el Estatuto Orgánico del Presupuesto.
- Decreto reglamentario 1282 de 2002. Aplicación de las normas de saneamiento contable.
- Resolución 4444 de 1995. Aprobación del Plan General de Contabilidad Pública.
- Resolución 400 /2000. Nuevo Plan General de Contabilidad Pública, modificación Parcial Resolución 365/2001.
- Circular Externa 037 de Diciembre 28 /2000. Contaduría General de la Nación. Instrucciones para el manejo contable y/o consolidación de la Información Financiera, Económica y Social de los Organismos del nivel territorial con autonomía financiera pero sin identidad jurídica en la administración central de la respectiva entidad territorial.
- Circular Externa 042. Establece actividades mínimas a realizar por los jefes de control o de quien haga sus veces con relación al control de la información contable y a la estructura de los informes establecidos por la Contaduría General de la Nación.
- Plan Único de Cuentas (PUT) del sector público vigente.
- Plan General de Contabilidad Pública vigente.
- Estatuto Tributario. Art. 720 Recursos contra los actos de la Administración Tributaria.
- Código de Procedimiento Civil.
- Código de Comercio.
- Normas Técnicas de los libros contables.

Procesos Proveedores		Procesos Clientes	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los macroprocesos de la entidad.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los macroprocesos de la entidad.</li> </ul>	
Entradas	Procesos	Salidas	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitudes de las dependencias.</li> <li>• Documentos contables soportes.</li> <li>• Extractos bancarios.</li> <li>• Ordenes de pago.</li> <li>• Relación de Ingresos.</li> <li>• Informes generados en el procedimiento de contabilización.</li> <li>• Balance General de la entidad.</li> <li>• CDP Y CRP.</li> <li>• Nómina de la entidad.</li> </ul>	SHT-09. Manejo de la deuda pública.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos contables soportes.</li> <li>• Ordenes de pago.</li> <li>• Registros contables.</li> <li>• Conciliaciones bancarias.</li> <li>• CDP y CRP.</li> <li>• Actas y resoluciones.</li> <li>• Balances Generales.</li> <li>• Relación de cuentas.</li> <li>• Comprobantes.</li> </ul>	
	SHT-18. Liquidación de revisión.		
	SHT-25. Registro de ingresos diarios.		
	SHT-23. Saneamiento contable.		
	SHT-37. Expedición de Certificados de Disponibilidad Presupuestal.		
	SHT-38. Expedición de Certificados de Registro Presupuestal.		
	SHT-24. Órdenes de pago, registro contable, elaboración y entrega de cheques.		
	SHT-21. Liquidación oficial del impuesto predial unificado y sobretasas.		
	SHT-27. Pago de cuentas.		

<ul style="list-style-type: none"> <li>Relación de los deducidos respectivos.</li> </ul>	SHT-28. Pago de la deuda publica.
	SHT-29. Pago de nomina.
	SHT-26.Registro y contabilización de ingresos y egresos.
	SHT-30. Cruce de cuentas.
	SHT-31. Anulación de cheques girados.
	SHT-32. Manejo de cheques devueltos.
	SHT-33. Conciliaciones bancarias.
	SHT-34. Elaboración del balance general.
SHT-35. Consolidación de balances de la administración central e institutos descentralizados.	

Indicadores	Parámetros de Control	Responsables
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplimiento de obligaciones financieras.</li> <li>Exactitud en el manejo contable.</li> <li>Análisis vertical.</li> <li>Estabilidad Financiera (EF).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplimiento de obligaciones financieras igual al 100%.</li> <li>Exactitud en el manejo contable igual al 100%.</li> <li>Análisis vertical igual al 100%.</li> <li>Estabilidad Financiera (EF) entre 0 y 1.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Secretario de Hacienda y del Tesoro.</li> </ul>
<b>Observaciones:</b>		
<b>Elaborado por:</b> Patricia Contreras Portilla Yoana E. Maldonado Ardila <b>Fecha:</b> 01-09-05	<b>Revisado por:</b> Alcaldía Municipal Vetas - Santander <b>Fecha:</b> 29-09-05	<b>Aprobado por:</b> Concejo Municipal Vetas - Santander <b>Fecha:</b> 12-10-05

	<i>Republica de Colombia</i> <i>Departamento de Santander</i> <i>Alcaldía Municipal</i> <i>Vetas</i>			<b>Versión:</b> 01
				<b>Vigencia:</b> 12-10-95
<b>NOMBRE DEL MACROPROCESO:</b> Manejo Financiero			<b>Código:</b> A-MF-03	<b>P:</b> 1/2
<b>DIAGRAMA DE PROCESOS</b>				
Despacho del Alcalde	Secretaría General y de Gobierno	Secretaría de Planeación y Obras públicas	Secretaria de Hacienda y del Tesoro	UMATA
<div style="display: flex; justify-content: center; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Manejo de la deuda pública.</div> <div style="margin-bottom: 5px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Liquidación de revisión.</div> <div style="margin-bottom: 5px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Registro de ingresos diarios.</div> <div style="margin-bottom: 5px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Saneamiento contable.</div> <div style="margin-bottom: 5px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Expedición de Certificados de Disponibilidad Presupuestal.</div> <div style="margin-bottom: 5px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Expedición de Certificados de Registro Presupuestal.</div> <div style="margin-bottom: 5px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Órdenes de pago, registro contable, elaboración y entrega de cheques.</div> <div style="margin-bottom: 5px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Liquidación oficial del impuesto predial unificado y sobretasas.</div> <div style="margin-bottom: 5px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Pago de cuentas.</div> <div style="margin-bottom: 5px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Pago de la deuda pública.</div> <div style="margin-bottom: 5px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Pago de nomina.</div> </div>				
<b>Elaborado por:</b> Patricia Contreras Portilla Yoana E. Maldonado Ardila <b>Fecha:</b> 01-09-05		<b>Revisado por:</b> Alcaldía Municipal Vetas - Santander <b>Fecha:</b> 29-09-05		<b>Aprobado por:</b> Concejo Municipal Vetas - Santander <b>Fecha:</b> 12-10-05



República de Colombia  
Departamento de Santander  
Alcaldía Municipal  
Vetas

Versión: 01

Vigencia: 12-10-95

**NOMBRE DEL MACROPROCESO:** Manejo Financiero

**Código:** A-MF-03

**P:** 2/2

**DIAGRAMA DE PROCESOS**

Despacho del  
Alcalde

Secretaría General y  
de Gobierno

Secretaría de  
Planeación y Obras  
públicas

Secretaría de  
Hacienda y del  
Tesoro

UMATA

Registro y  
contabilización de  
ingresos y egresos.

Cruce de cuentas.

Anulación de  
cheques girados.

Manejo de cheques  
devueltos.

Conciliaciones  
bancarias.


Elaboración del  
balance general.

Consolidación de  
balances de la  
administración  
central e institutos  
descentralizados.

**Elaborado por:**  
Patricia Contreras Portilla  
Yoana E. Maldonado Ardila  
**Fecha:** 01-09-05

**Revisado por:**  
Alcaldía Municipal  
Vetas - Santander  
**Fecha:** 29-09-05

**Aprobado por:**  
Concejo Municipal  
Vetas - Santander  
**Fecha:** 12-10-05

	<i>República de Colombia</i> <i>Departamento de Santander</i> <i>Alcaldía Municipal</i> <i>Vetas</i>		<b>Código</b>	A-AC-04
			<b>Versión</b>	01
	<b>AUDITORÍA Y CONTROL</b>		<b>Vigencia</b>	12-10-05
			<b>Página</b>	1 de 2
<p><b>Objetivo:</b> Evaluar la ejecución de los proyectos e indicar las acciones apropiadas para la mejora.</p>				
<p><b>Alcance:</b> Este macroproceso se aplica a los contratos efectuados por la entidad para la ejecución de obras civiles.</p>				
<p><b>Normatividad y Documentación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitución Política de Colombia.</li> <li>• Ley 9 de 1989. Por la cual se dictan normas sobre planes de desarrollo municipal, compraventa y expropiación de bienes y se dictan otras disposiciones.</li> <li>• Ley 80 de 1993. Por el cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública y sus decretos reglamentarios.</li> <li>• Ley 388 de 1997 Nueva Reforma Urbana.</li> <li>• Ley 734 de 2002. Por la cual se reglamenta el Código Único Disciplinario.</li> <li>• Ley 743 de junio de 2002 Art. 38 establece los Organismos de Acción Comunal.</li> <li>• Ley 810 de 2003. Por el cual se modifica la Ley 388 de 1997 en materia de sanciones urbanísticas y otras disposiciones.</li> <li>• Decreto- ley 1569 de 1998.</li> <li>• Decreto 206 de 1993. Por el cual se reglamenta la participación en proyectos cofinanciados.</li> <li>• Decreto 533 de 1993. Por el cual se organiza y reglamenta el Banco de Proyectos, se crea un comité priorizador y un comité técnico.</li> <li>• Decreto 855 de 1994. Por el cual se reglamenta parcialmente la ley 80 de 1993.</li> <li>• Decreto 2170 de 2002. Por el cual se reglamenta la ley 80 de 1993 y se derogan los artículos 3-8-11 y 12 del Decreto 855 de 1994 y se dictan otras disposiciones.</li> <li>• Decreto 2350 de agosto de 2003. Por el cual se reglamenta la ley 743 de 2002. Reglamenta los aspectos esenciales para el buen desenvolvimiento de la organización comunal y la consecución de sus objetivos.</li> <li>• Metodologías establecidas por el Departamento de Planeación Nacional ( DPN).</li> <li>• Acuerdo Municipal. por el cual se adopta el Esquema de Ordenamiento Territorial (E.O.T.).</li> <li>• Código Contencioso Administrativo.</li> <li>• Reforma Ley 136 de 1994, Artículo 143.</li> </ul>				
<b>Procesos Proveedores</b>		<b>Procesos Clientes</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• M-PD-01. Planificación y diseño de proyectos de Inversión.</li> <li>• M-GR-02. Gerencia de recursos.</li> <li>• M-CE-03. Contratación y ejecución.</li> <li>• M-EP-04. Entrega de productos y servicios.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• M-PD-01. Planificación y diseño de proyectos de Inversión.</li> <li>• M-GR-02. Gerencia de recursos.</li> <li>• M-CE-03. Contratación y ejecución.</li> <li>• M-EP-04. Entrega de productos y servicios.</li> </ul>		
<b>Entradas</b>	<b>Procesos</b>	<b>Salidas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitudes y propuestas de los usuarios.</li> <li>• Proyectos de inversión.</li> <li>• Contratos.</li> <li>• Licencias de construcción y planos de obra.</li> <li>• Informes de los</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SPOP-06. Evaluación técnica, económica y social de las propuestas de contratación.</li> <li>OGP-02. Interventoría y supervisión de contratos.</li> <li>SPOP-25. Control de obra.</li> <li>SPOP-26. Expedición del acta de recibo de obra terminada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios de viabilidad.</li> <li>• Notificaciones.</li> <li>• Proyectos de inversión registrados y radicados.</li> <li>• Actos administrativos.</li> <li>• Informes de</li> </ul>		

contratistas.	SPOP-27. Revisión y aprobación de las actuaciones de las Juntas de Acción Comunal.	inspección e interventoría. <ul style="list-style-type: none"> <li>Acta de liquidación final del contrato.</li> <li>Acta de obra terminada.</li> </ul>
Indicadores	Parámetros de Control	Responsables
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desempeño técnico.</li> <li>Incumplimiento en la entrega de informes.</li> <li>Indicador de oportunidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desempeño técnico igual al 100%.</li> <li>Incumplimiento en la entrega de informes menor a 2 días,</li> <li>Indicador de oportunidad &gt; 90%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Secretario de Hacienda y del Tesoro.</li> <li>Secretario de Planeación y Obras Públicas.</li> <li>Oficina Gestora del Proceso.</li> </ul>
<b>Observaciones:</b>		
<b>Elaborado por:</b> Patricia Contreras Portilla Yoana E. Maldonado Ardila <b>Fecha:</b> 01-09-05	<b>Revisado por:</b> Alcaldía Municipal Vetas - Santander <b>Fecha:</b> 29-09-05	<b>Aprobado por:</b> Concejo Municipal Vetas - Santander <b>Fecha:</b> 12-10-05



República de Colombia  
Departamento de Santander  
Alcaldía Municipal  
Vetas

Versión: 01

Vigencia: 12-10-95

**NOMBRE DEL MACROPROCESO:** Auditoría y Control

**Código:** A-AC-04

**P:** 1/1

**DIAGRAMA DE PROCESOS**

Despacho del  
Alcalde

Secretaría General y  
de Gobierno

Secretaría de  
Planeación y Obras  
públicas

Secretaria de  
Hacienda y del  
Tesoro

UMATA

Evaluación técnica,  
económica y social  
de las propuestas  
de contratación.

Interventoría y  
supervisión de  
contratos.

Control de obra.


Expedición del acta  
de recibo de obra  
terminada.

Revisión y  
aprobación de las  
actuaciones de las  
Juntas de Acción  
Comunal.

**Elaborado por:**  
Patricia Contreras Portilla  
Yoana E. Maldonado Ardila  
**Fecha:** 01-09-05

**Revisado por:**  
Alcaldía Municipal  
Vetas - Santander  
**Fecha:** 29-09-05

**Aprobado por:**  
Concejo Municipal  
Vetas - Santander  
**Fecha:** 12-10-05

	<i>República de Colombia</i> <i>Departamento de Santander</i> <i>Alcaldía Municipal</i> <i>Vetas</i>		<b>Código</b>	A-CI-05
			<b>Versión</b>	01
	<b>CONTROL DE INFORMACIÓN</b>		<b>Vigencia</b>	12-10-05
			<b>Página</b>	1 de 2
<p><b>Objetivo:</b> Garantizar la seguridad, confiabilidad y disponibilidad de la información generada en el desarrollo del quehacer institucional.</p>				
<p><b>Alcance:</b> Este Macroproceso se aplica a toda la información generada ene. Desarrollo del quehacer institucional.</p>				
<p><b>Normatividad y Documentación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitución Política de Colombia.</li> <li>• Ley 80 de 1989. Estructura Política de archivos, reglamentada por la Ley 1382.</li> <li>• Ley 80 de 1993. Por el cual se expide el Estatuto Orgánico de Contratación de la Administración Pública y sus decretos Reglamentarios.</li> <li>• Ley 190 de 1995. Art. 61. Todos los contratos que celebre el municipio, con cualquier persona natural o jurídica o derecho privado o público, excepto las entidades públicas del orden nacional requieren para su legalización ser publicados en la gaceta municipal.</li> <li>• Ley 388 de 1997. Artículo 112. Nueva Reforma Urbana.</li> <li>• Ley 594 de 2000. Por la cual se expide el Reglamento General de Archivo.</li> <li>• Decreto 2170 de 2002. Por el cual se reglamenta la Ley 80 de 1993, modifica el decreto 855 de 1994 y se dictan otras disposiciones en aplicación de la ley 527 de 1999.</li> <li>• Código Contencioso Administrativo.</li> </ul>				
<b>Procesos Proveedores</b>		<b>Procesos Clientes</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los macroprocesos de la entidad.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los macroprocesos de la entidad.</li> </ul>		
<b>Entradas</b>	<b>Procesos</b>	<b>Salidas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitudes de los interesados.</li> <li>• Información y documentos de las dependencias.</li> <li>• Correspondencia.</li> <li>• Actos administrativos.</li> <li>• Contratos.</li> </ul>	SHT-05. Modificación del decreto de liquidación del presupuesto municipal. SPOP-10. Radicación y registro de proyectos en el BPPIM. SGG-38. Radicación y legalización de contratos. SGG-24. Manejo de correspondencia. SHT-39. Notificación de actos administrativos. OGP-04. Elaboración de informes. SHT-19. Grabación de novedades del impuesto predial unificado Alcaldía. SHT-22. Preaviso del pago al contribuyente. SGG-39. Publicación de contratos en la gaceta municipal. SHT-20. Control de la grabación de novedades del impuesto predial unificado IGAC. SPOP-16. Sistema de información geográfica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registros de ingreso y radicación de documentos.</li> <li>• Documentos soportes de los procesos.</li> <li>• Informes de las dependencias.</li> <li>• Notificaciones.</li> <li>• Contratos radicados y legalizados.</li> <li>• Contratos publicados en la gaceta municipal.</li> <li>• Sistema de información actualizado.</li> <li>• Proyectos radicados y registrados en el</li> </ul>		

	OGP-03. Archivo de documentos.	BPPIM.
Indicadores	Parámetros de Control	Responsables
<ul style="list-style-type: none"> <li>Actualización de los sistemas de información.</li> <li>Índice de información emitida incorrectamente.</li> <li>Errores en el procesamiento de información.</li> <li>Eficiencia en el manejo archivístico.</li> <li>Cumplimiento en la entrega de información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actualización de los sistemas de información en el 100%</li> <li>Índice de información emitida incorrectamente igual a cero.</li> <li>Errores en el procesamiento de información &lt; a 5.</li> <li>Eficiencia en el manejo archivístico igual a 1.</li> <li>Cumplimiento en la entrega de información &lt;= a 1.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Secretario General y de Gobierno.</li> <li>Secretario de Hacienda y del Tesoro.</li> <li>Secretario de Planeación y Obras Públicas.</li> <li>Oficina Gestora del Proceso.</li> </ul>
<b>Observaciones:</b>		
<b>Elaborado por:</b> Patricia Contreras Portilla Yoana E. Maldonado Ardila <b>Fecha:</b> 01-09-05	<b>Revisado por:</b> Alcaldía Municipal Vetas - Santander <b>Fecha:</b> 29-09-05	<b>Aprobado por:</b> Concejo Municipal Vetas - Santander <b>Fecha:</b> 12-10-05



República de Colombia  
Departamento de Santander  
Alcaldía Municipal  
Vetas

Versión: 01

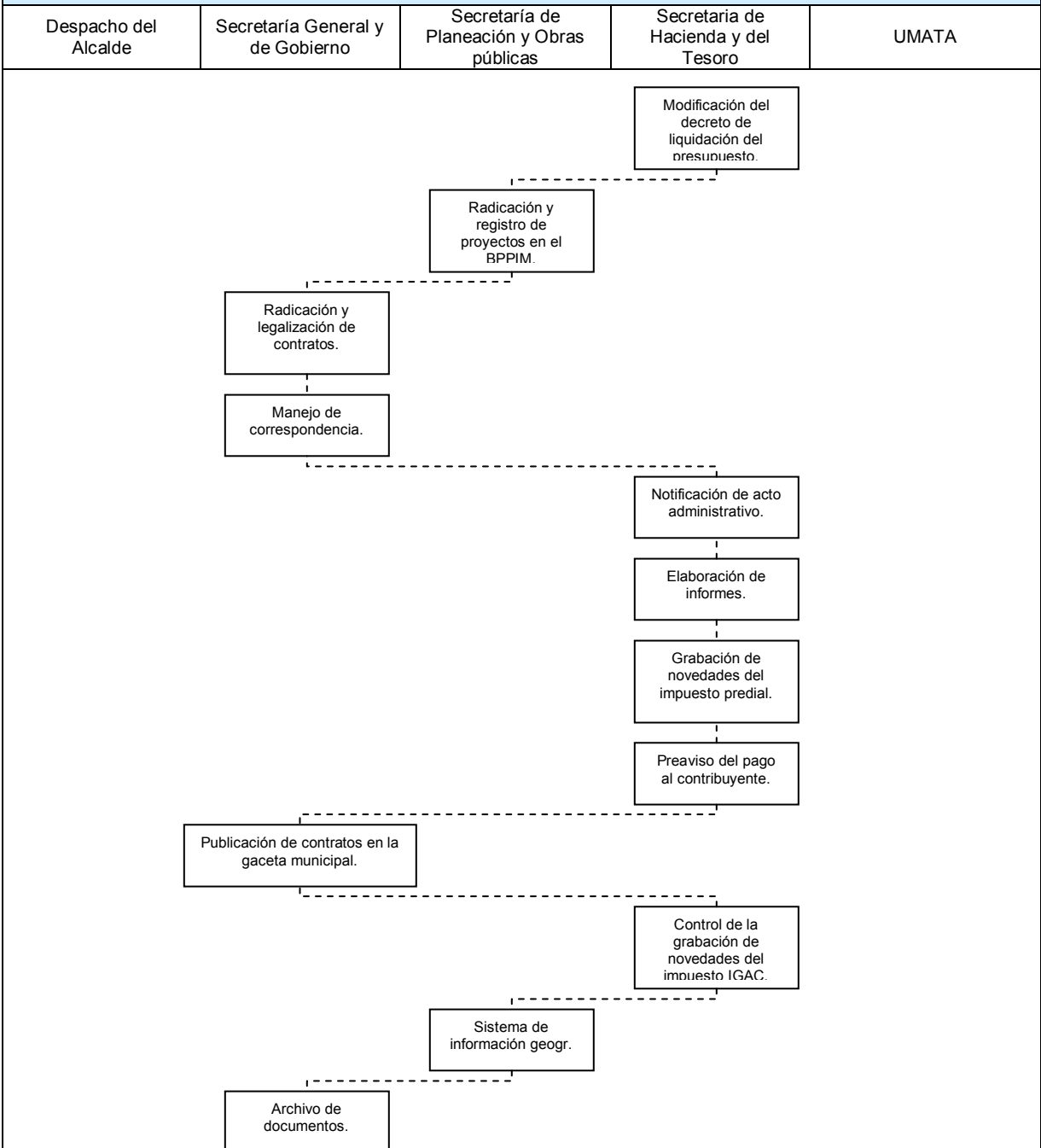
Vigencia: 12-10-95

NOMBRE DEL MACROPROCESO: Control de Información

Código: A-CI-05

P: 1/1

DIAGRAMA DE PROCESOS



Elaborado por:  
Patricia Contreras Portilla  
Yoana E. Maldonado Ardila  
Fecha: 01-09-05

Revisado por:  
Alcaldía Municipal  
Vetas - Santander  
Fecha: 29-09-05

Aprobado por:  
Concejo Municipal  
Vetas - Santander  
Fecha: 12-10-05

### 5.3.2 Indicadores de los Macroprocesos

El logro de la competitividad de la entidad debe estar referido al correspondiente plan, el cual fija la visión, misión, objetivos y estrategias corporativas con base en el adecuado diagnóstico institucional. Los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la entidad, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades. Se debe contar con el mínimo número posible de indicadores que garanticen contar con información constante, real y precisa sobre aspectos tales como: efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad, la ejecución presupuestal, la incidencia de la gestión, todos los cuales constituyen el conjunto de signos vitales de la organización. Debido a la importancia de contar con indicadores que permitan a la entidad efectuar seguimiento y evaluar su gestión, se plantean una serie de indicadores aplicables a los diferentes Macroprocesos de la entidad, los cuales permiten a la entidad medir los parámetros y variables de mayor importancia en su gestión y tomar medidas para mejorar constantemente y facilitar la consecución de los objetivos institucionales.

Los indicadores para cada macroproceso se enuncian a continuación:

**Macroproceso:** Planeación Estratégica

**Código:** E-PE-01

**Objetivo:** Asegurar la satisfacción de todas las partes interesadas con una manera sistemática y visible de conducir y hacer funcionar a la entidad para mejorar continuamente su desempeño.

Tabla 32. Indicadores Planeación Estratégica

No.	Nombre del Indicador	Objetivo	Unidad de medida	Frecuencia de análisis	Fórmula de cálculo	Herramienta de Análisis	Meta
1	Cumplimiento de las metas de cobertura de los planes estratégicos	Evaluar la eficacia de la entidad en el cumplimiento de las metas de cobertura	%	Anual	$100 \times \frac{\# \text{ Población atendida}}{\# \text{ Población potencial}}$	Gráfico de torta	>90%
2	Productividad	Evaluar la eficiencia en la utilización de los recursos	%	Anual	$100 \times \frac{\text{Ingresos}}{\text{Gastos}}$	Gráficos de desarrollo	> 100%
3	Razón corriente	Evaluar la capacidad de la entidad para responder a sus compromisos de	Número	Mensual	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Gráfico de torta	> 1

		corto plazo.					
4	Razón de solidez $RS_t$	Evaluar el crecimiento o decrecimiento económico de la entidad	Número	Anual	$\frac{\$ \text{ Activo total}}{\$ \text{ Pasivo total}}$	Gráfico de control	$> 1$ $> RS_{t-1}$
5	Índice de endeudamiento $IE_t$	Evaluar el comportamiento del nivel de endeudamiento de la entidad	Número	Anual	$\frac{\$ \text{ Pasivo total}}{\$ \text{ Activo total}}$	Gráfico de control	$0 < IE_t < 0.5$ $< IE_{t-1}$
6	Rentabilidad pública $RP_t$	Evaluar la eficiencia económica de la entidad.	Número	Anual	$\frac{\$ \text{ Excedente público}}{\$ \text{ Activos operativos valorizados}}$	Gráfico de barras	$> 0$ $> RP_{t-1}$

**Macroproceso:** Control de Gestión

**Código:** E-CG-02

**Objetivo:** Proporcionar métodos controlados para el control y seguimiento de los procesos para incrementar la eficacia y la eficiencia global de la entidad.

Tabla 33. Indicadores Control de Gestión

No.	Nombre del Indicador	Objetivo	Unidad de medida	Frecuencia de análisis	Fórmula de cálculo	Herramienta de Análisis	Meta
1	Destinación de los recursos	Verificar el cumplimiento de las asignaciones presupuestales	%	Anual	$100 \times \frac{\$ \text{ Presupuesto destinado a cada sector}}{\$ \text{ Presupuesto total}}$	Diagrama de barras	$\geq$ P.L
2	Cumplimiento de Planes de mejora	Evaluar y hacer seguimiento a los planes de mejora	%	Anual	$100 \times \frac{\# \text{ Planes de mejora ejecutados}}{\# \text{ Total de planes de mejora formulados}}$	Gráfico de tortas	$> 95\%$
3	Cumplimiento de la normatividad vigente	Evaluar el nivel de aplicabilidad de la normatividad.	%	Mensual	$100 \times \frac{\# \text{ Normas aplicadas}}{\# \text{ Normas exigibles}}$	Gráfico de tortas	$= 100\%$
4	Cumplimiento de los planes, programas y proyectos	Evaluar el cumplimiento de los planes estratégicos formulados.	%	Anual	$100 \times \frac{\# \text{ proyectos ejecutados}}{\# \text{ Total de proyectos planeados}}$	Gráfico de barras	$= 100\%$

P.L: Porcentaje establecido por la ley para cada sector.

**Macroproceso:** Planificación y Diseño de proyectos de inversión

**Código:** M-PD-01

**Objetivo:** Estructurar de manera eficaz y eficiente los proyectos para responder a las necesidades y expectativas de los clientes.

Tabla 34. Indicadores Planificación y Diseño de proyectos de inversión

No.	Nombre del Indicador	Objetivo	Unidad de medida	Frecuencia de análisis	Fórmula de cálculo	Herramienta de Análisis	Meta
1	Cobertura en la formulación de proyectos	Evaluar la eficacia en el cubrimiento de la población	%	Semestral	$100 \times \frac{\# \text{ población beneficiada}}{\# \text{ población potencial}}$	Gráfico de barras	>80%
2	Índice de proyectos formulados correctamente	Evaluar la eficiencia en la elaboración de los proyectos	%	Semestral	$100 \times \frac{\# \text{ proyectos formulados correctamente}}{\# \text{ Total de proyectos formulados}}$	Gráfico de torta	>90%
3	Porcentaje de asistencia técnica	Evaluar la eficiencia de la entidad en la asistencia técnica a la población	%	Anual	$100 \times \frac{\# \text{ proyectos asistidos}}{\# \text{ Total de proyectos que solicitaron asistencia}}$	Gráfico de torta	=100%

**Macroproceso:** Gerencia de Recursos

**Código:** M-GR-02

**Objetivo:** Asegurar la disponibilidad de los recursos financieros adecuados de manera que se pueda lograr la consecución de los objetivos de la organización.

Tabla 35. Indicadores Gerencia de Recursos

No.	Nombre del Indicador	Objetivo	Unidad de medida	Frecuencia de análisis	Fórmula de cálculo	Herramienta de Análisis	Meta
1	Nivel de Recaudación	Medir la eficiencia del proceso de recaudos	%	Anual	$\frac{\text{Monto recaudado}}{\text{Valor de cartera}}$	Matriz de análisis	> 90%
2	Cumplimiento de los recursos $CR_t$	Evaluar la eficacia de la entidad en el cumplimiento de sus metas propuestas en la ejecución de recursos	%	Anual	$100 \times \frac{\text{Recursos utilizados}}{\text{Activo total}}$	Gráfico de barras	> 90% > $CR_{t-1}$
3	Nivel de cobros coactivos	Controlar el nivel de los cobros coactivos	Número	Anual	$\frac{\# \text{ cobros coactivos}}{\text{Total de cobros}}$	Gráfico de torta	< 0.05

**Macroproceso:** Contratación y Ejecución

**Código:** M-CE-03

**Objetivo:** Garantizar la transparencia del proceso contractual y la ejecución eficiente de los proyectos.

Tabla 36. Indicadores Control y Ejecución

No.	Nombre del Indicador	Objetivo	Unidad de medida	Frecuencia de análisis	Fórmula de cálculo	Herramienta de Análisis	Meta
1	Cumplimiento de requisitos legales de contratación	Evaluar la legalidad del proceso contractual	%	Cada vez que se contrate	$100 \times \frac{\text{\# Requisitos cumplidos}}{\text{\# Requisitos establecidos por ley}}$	Gráfico de barras	=100%
2	% de obra ejecutada	Medir el cumplimiento de la ejecución del contrato	%	Mensual	$100 \times \frac{\% \text{ obra ejecutada}}{\% \text{ obra planeada}}$	Gráfico de torta	=100%
3	% de presupuesto de obra ejecutado	Calcular la proporción de inversión utilizada en la obra	%	Mensual	$100 \times \frac{\text{Pres. utilizado}}{\text{Pres. planeado}}$	Gráfico de torta	<100%

**Macroproceso:** Entrega de productos y servicios

**Código:** M-EP-04

**Objetivo:** Asegurar la satisfacción sostenida del cliente a través de la entrega y soporte de servicios que cumplan las necesidades y expectativas del cliente.

Tabla 37. Indicadores Entrega de productos y servicios

No.	Nombre del Indicador	Objetivo	Unidad de medida	Frecuencia de análisis	Fórmula de cálculo	Herramienta de Análisis	Meta
1	% de errores en los servicios	Evaluar la conformidad de los servicios	%	Mensual	$\frac{\text{\# Servicios no conformes}}{\text{\# Total de servicios prestados}}$	Gráfico de control para atributos	=0%
2	Nivel de satisfacción de los clientes	Evaluar la calidad de los servicios	Puntos	Anual	$\frac{\text{Sumatoria puntaje por encuestado}}{\text{Número de encuestados}}$	Gráfico de torta	> 4.5
3	Solidez en la prestación del servicio	Evaluar la eficacia de la entidad en el cubrimiento de la población	%	Semestral	$100 \times \frac{\text{población atendida}}{\text{\# usuarios potenciales}}$	Gráfico de barras	>80%
4	Incumplimiento en la entrega de servicios	Verificar la oportunidad en la entrega de servicios requeridos por la población	Número	Mensual	$\frac{\text{Días utilizados para la entrega}}{\text{Días estipulados para la entrega}}$	Gráfico de desarrollo	<=1

**Macroproceso:** Gestión del talento humano

**Código:** A-GT-01

**Objetivo:** Establecer mecanismos que garanticen la competencia, la motivación y el compromiso del talento humano para cumplir los requisitos y políticas de la entidad.

Tabla 38. Indicadores Gestión del Talento Humano

No.	Nombre del Indicador	Objetivo	Unidad de medida	Frecuencia de análisis	Fórmula de cálculo	Herramienta de Análisis	Meta
1	% Gasto de nómina	Evaluar la eficiencia en el comportamiento de los gastos de personal	%	Anual	$100 \times \frac{\text{Gasto nómina}}{\text{Gasto total funcionamiento}}$	Gráfico de barras	< P.A
2	Calificación en la evaluación de desempeño	Evaluar la conducta laboral y sus aportes al cumplimiento de las metas institucionales	Puntos	Anual	Sumatoria puntaje por empleado / # empleados	Histograma	> 76
3	Ausentismo	Evaluar el nivel de cumplimiento en las horas laborales	%	Semestral	$100 \times \frac{\text{Hrs. Hombre ausentes}}{\text{Hrs. Hombre trabajadas}}$	Histograma	< 5 %
4	Cumplimiento de las actividades CA <sub>t</sub>	Evaluar la eficacia de la entidad en el cumplimiento de sus metas propuestas para el desarrollo de actividades	%	Semestral	$100 \times \frac{\text{Resultado obtenido}}{\text{Resultado planeado}}$	Gráfico de tortas	>90% >CA <sub>t-1</sub>
5	Número de empleados por cada 100 usuarios.	Evaluar la eficiencia de la entidad en el cumplimiento de sus metas propuestas de empleados VS número de usuarios en servicio	Número	Anual	$100 \times \frac{\text{\# empleados totales}}{\text{\# total de usuarios en servicio}}$	Gráfico de control	> K
P.A: Presupuesto asignado para nómina. K: Meta propuesta							

**Macroproceso:** Recursos Físicos

**Código:** A-RF-02

**Objetivo:** Garantizar el uso efectivo de los recursos y suministrar a los procesos internos los insumos requeridos, con las especificaciones solicitadas, de manera oportuna, en la cantidad pedida y manteniendo los niveles de inventario estipulados.

Tabla 39. Indicadores Recursos Físicos

No.	Nombre del Indicador	Objetivo	Unidad de medida	Frecuencia de análisis	Fórmula de cálculo	Herramienta de Análisis	Meta
1	Cumplimiento promedio de requisiciones	Medir la oportunidad en las entregas de recursos físicos	Días	Mensual	Sumatoria (día recibido – día pedido) / total de requisiciones	Gráfico de líneas	< 8
2	Índice de inventarios	Medir la afinidad del nivel de inventario.	%	Anual	Costo inventario real * 100 / costo inventario presupuestado	Gráfico de líneas	+/- 5%
3	Devoluciones a proveedores	Evaluar la eficiencia de los proveedores	%	Mensual	Órdenes con devolución * 100 / órdenes total mes	Gráfico de barras	< 2%
4	Órdenes de compra completas	Evaluar la eficiencia en las requisiciones	%	Mensual	Número de órdenes completas * 100 / número de órdenes totales mes	Gráfico de barras	> 95 %

**Macroproceso:** Manejo Financiero

**Código:** A-MF-03

**Objetivo:** Asegurar el uso efectivo de los recursos proporcionando una mejor comprensión de las restricciones y oportunidades para asegurar que los planes sean alcanzables.

Tabla 40. Indicadores Manejo Financiero

No.	Nombre del Indicador	Objetivo	Unidad de medida	Frecuencia de análisis	Fórmula de cálculo	Herramienta de Análisis	Meta
1	Cumplimiento de obligaciones financieras	Evaluar el cumplimiento en los pagos	%	Mensual	100 x Deudas canceladas / Total de deudas	Gráfico de torta	= 100%
2	Exactitud en el manejo contable	Controlar la eficiencia en los soportes contables	%	Mensual	Soportes correctamente elaborados / Total soportes elaborados	Gráfico de torta	= 100%
3	Análisis vertical	Evaluar la eficiencia al analizar el comportamiento porcentual de cada una de las cuentas.	%	Anual	Análisis correctos / Total de análisis emitidos	Gráfico de torta	= 100%
4	Estabilidad Financiera EF	Evaluar el comportamiento de la eficiencia económica de la entidad	Número	Anual	\$Pasivo total / \$Patrimonio	Gráfico de desarrollo	0< EF<1

**Macroproceso:** Auditoría y Control

**Código:** A-AC-04

**Objetivo:** Evaluar la ejecución de los proyectos e indicar las acciones apropiadas para la mejora.

Tabla 41. Indicadores Auditoría y Control

No.	Nombre del Indicador	Objetivo	Unidad de medida	Frecuencia de análisis	Fórmula de cálculo	Herramienta de Análisis	Meta
1	Desempeño técnico	Verificar el cumplimiento de estándares técnicos en la ejecución de los proyectos	%	Mensual	Parámetros ejecutados / Parámetros establecidos	N.A	=100%
2	Incumplimiento en la entrega de informes	Evaluar la eficiencia del interventor	Días	Mensual	Días empleados en el informe - Días establecidos	Gráfico de líneas	< 2
3	Indicador de oportunidad	Evaluar la eficacia de la entidad en el cumplimiento oportuno de sus metas propuestas	%	Mensual	Días de tiempo ejecutado / Días de tiempo programado	Gráfico de control	>90%

**Macroproceso:** Control de Información

**Código:** A-CI-05

**Objetivo:** Garantizar la seguridad, confiabilidad y disponibilidad de la información generada en el desarrollo del quehacer institucional.

Tabla 42. Indicadores Control de Información

No.	Nombre del Indicador	Objetivo	Unidad de medida	Frecuencia de análisis	Fórmula de cálculo	Herramienta de Análisis	Meta
1	Actualización de los sistemas de información	Verificar el nivel de actualización de los sistemas de información.	%	Semanal	100 x Información registrada / Total de información producida para registro	Gráfico de torta	=100%
2	Índice de información emitida incorrectamente	Controlar la calidad de la información emitida por la entidad	Número	Mensual	# Información emitida con errores / # Información emitida	Gráfico de barras	= 0
3	Errores en el procesamiento de información	Controlar la eficiencia de la entidad al procesar la información	Número	Mensual	# errores en la información procesada	Gráfico de barras	< 5
4	Eficiencia en el manejo archivístico	Evaluar el control sobre la documentación del archivo de la entidad	Número	Semestral	#documentos archivados / #documentos registrados en las tablas de retención documental	Gráfico de desarrollo	=1

5	Cumplimiento en la entrega de información	Verificar la oportunidad en la entrega de información solicitada.	Número	Mensual	Días utilizados en la entrega / Días estipulados para la entrega	Gráfico de desarrollo	<=1
---	---	---	--------	---------	--	-----------------------	-----

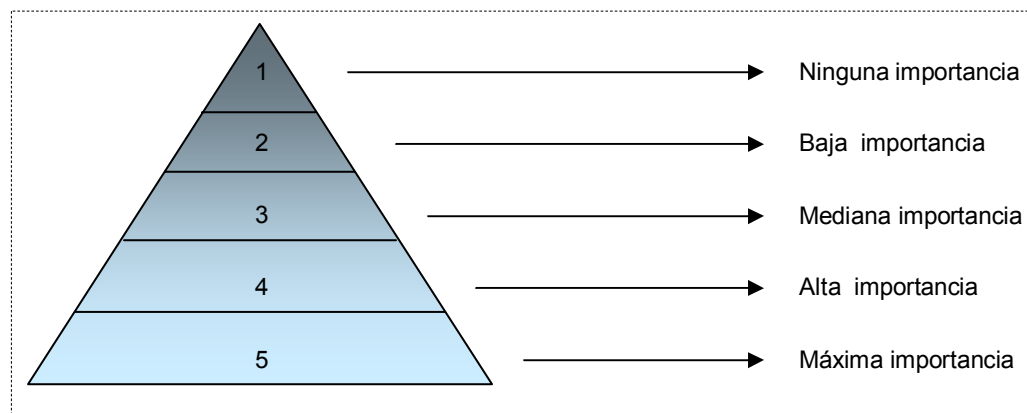
## 5.4 ANÁLISIS DE VALOR

El análisis de valor implica identificar los procesos que son clave para el cumplimiento de los objetivos institucionales, su contribución es primordial para la entidad y al realizarles mejoras generan un efecto significativo en los servicios ofrecidos.

### Método

En esta fase se construye una matriz listando los objetivos generales de la entidad y con los procesos que se consideran más significativos para su consecución; se utiliza una escala de valoración de 1 a 5, en la que 1 no tiene importancia o ninguna implicación y 5 muy importante o alta implicación (Figura 13). El resultado de la contribución de cada proceso se determina de la sumatoria de las valoraciones asignadas en cada objetivo, los mayores resultados establecen los procesos críticos o fundamentales de la entidad y que merecen la mayor atención.

Figura 13. Escala de Valoración



## 👉 Resultado de la aplicación del método

Una vez socializado el compendio de los procesos en la entidad, se inicia la fase de análisis de valor construyendo la matriz de relación entre los objetivos establecidos por ley para las entidades territoriales y los procesos identificados, además se toma en cuenta los aportes de los funcionarios para establecer las valoraciones de los procesos de acuerdo con la clasificación realizada en la fase anterior y visualizar claramente su contribución al logro de cada objetivo y de esta forma obtener una valoración más objetiva (Ver Anexo D. Matriz de relación entre objetivos y procesos).

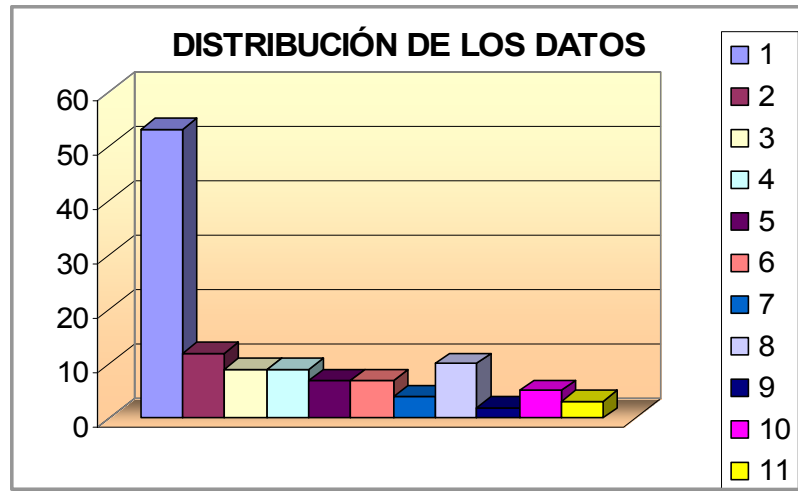
Los resultados de la valoración son promediados y plasmados en un gráfico de frecuencias que permita determinar los procesos que se encuentran en un rango de alta y máxima importancia (Figura 13).

N=121                      LIM. SUP. = 5                      LIM. INF. = 1  
RANGO = 4                      # CLASES = 11                      LONG. INT. = 0.36

Tabla 43. Distribución de datos

# INTERV.	LIM. INF.	LIM. SUP.	FREC. ABS.	FREC. REL	F. REL. AC.
1	1	1.3636	53	0.438	0.438
2	1.3636	1.7273	12	0.099	0.537
3	1.7273	2.0909	9	0.074	0.612
4	2.0909	2.4545	9	0.074	0.686
5	2.4545	2.8182	7	0.058	0.744
6	2.8182	3.1818	7	0.058	0.802
7	3.1818	3.5455	4	0.033	0.835
8	3.5455	3.9091	10	0.083	0.917
9	3.9091	4.2727	2	0.017	0.934
10	4.2727	4.6364	5	0.041	0.975
11	4.6364	5.0000	3	0.025	1.000

Figura 14. Distribución de datos



De acuerdo con los intervalos establecidos en la tabla de frecuencias, se toma como criterio de rango alto aquellos procesos contenidos en los intervalos de 3,1818 a 3,9091 y de rango máximo los intervalos de 3,9091 a 5,0. Observando la frecuencia relativa acumulada se encuentra que el 11,57% de los procesos tienen una alta importancia y el 8,26% una máxima importancia, siendo estos los más críticos para la entidad. Los procesos seleccionados se muestran a continuación.

- A: Administrar los asuntos municipales y prestar los servicios públicos que determine la ley.
- B: Ordenar el desarrollo de su territorio y construir las obras que demande el progreso municipal.
- C: Promover la participación comunitaria y el mejoramiento social y cultural de sus habitantes.
- D: Planificar el desarrollo económico, social y ambiental de su territorio de acuerdo a la ley.
- E: Solucionar las necesidades insatisfechas de la población.
- F: Velar por el adecuado manejo de los recursos de conformidad con la ley.
- G: Promover el mejoramiento económico de los habitantes del municipio.

Tabla 44. Análisis de valor

PROCESOS		OBJETIVOS	A	B	C	D	E	F	G	TOTAL	PROM
<b>PROCESOS DE MÁXIMA IMPORTANCIA</b>											
DAM-01	Formulación y aprobación del Plan de Desarrollo del Municipio		5	5	5	5	5	5	5	35	5.00
SHT-02	Plan financiero del municipio		5	5	5	5	5	4	5	34	4.86
SHT-03	Presupuesto general del municipio		5	4	5	5	5	4	5	33	4.71
SPOP-03	Elaboración y adición al POAI los recursos provenientes de los ingresos de la nación		5	5	4	5	5	4	4	32	4.57
SPOP-02	Plan operativo anual de inversión		5	4	5	4	5	4	5	32	4.57
SHT-11	Recaudo de impuestos		5	5	4	3	5	4	5	31	4.43
SPOP-09	Elaboración y presentación de proyectos al banco de programas y proyectos de inversión municipal		5	5	4	4	5	4	4	31	4.43

UMT-01	Elaboración del plan operativo anual UMATA	4	4	3	4	5	5	5	30	4.29
OGP-01	Celebración de contratos mediante licitación pública o concurso público	5	5	4	3	4	3	4	28	4.00
SPOP-05	Estudios socio-económicos	4	3	4	5	4	4	4	28	4.00
<b>PROCESOS DE ALTA IMPORTANCIA</b>										
SGG-37	Celebración de contratos mediante contratación directa	5	5	4	3	5	2	3	27	3.86
SGG-36	Celebración de contratos de mínima cuantía o sin formalidades plenas (órdenes)	5	5	4	3	5	2	3	27	3.86
SPOP-07	Selección de beneficiarios de programas sociales ejecutados	4	2	4	4	5	3	5	27	3.86
UMT-03	Asistencia técnica agropecuaria a pequeños y medianos productores	4	3	3	4	4	5	4	27	3.86
SHT-06	Traslados de apropiación entre gastos de funcionamiento, deuda pública e inversión del municipio	4	4	3	4	4	4	3	26	3.71
SPOP-04	Estudios, diseños y asistencia técnica de desarrollo urbano	5	4	4	4	4	2	3	26	3.71
SPOP-08	Asistencia técnica para la elaboración de proyectos a ser presentados al BPPIM	3	3	4	4	4	3	4	25	3.57
SPOP-12	Legalización de convenios	4	4	4	4	4	2	3	25	3.57
SPOP-13	Certificación del uso del suelo y emisión de conceptos de viabilidad	3	4	2	4	4	4	4	25	3.57
SPOP-24	Seguimiento y evaluación de los proyectos registrados en el banco de programas y proyectos	4	4	4	4	2	5	2	25	3.57
SHT-04	Adiciones al presupuesto general del municipio	4	4	4	3	5	2	2	24	3.43
SHT-10	Recepción de dinero de los proyectos de cofinanciación	4	3	3	4	4	2	4	24	3.43
SPOP-11	Autorización de traslados presupuestales	4	3	3	4	3	4	3	24	3.43
UMT-02	Elaboración de proyectos de asistencia técnica agropecuaria	3	3	3	5	4	1	5	24	3.43

## 👉 CONCLUSIÓN

Los procesos valorados como máxima y alta importancia constituyen la base de operatividad de la entidad, pues definen el ciclo estratégico que comprende la planeación de los productos y servicios hacia el logro de los objetivos institucionales, tanto en su forma de ejecución como en la distribución de los recursos. Lo anterior confirma que en cualquier entidad y principalmente en el sector público donde su misión es mejorar el bienestar de la comunidad, es fundamental realizar una adecuada planificación de las acciones que se van a desarrollar porque de ella depende lograr la satisfacción de la población y cumplir a cabalidad los mandatos de ley, de modo que pueda realizar una eficiente gestión.

Conociendo la trascendencia de éstos procesos que son críticos para la entidad, es importante proporcionar y mantener las condiciones apropiadas para el correcto desarrollo de cada uno de ellos, en cuanto al talento humano requerido, la disponibilidad de los recursos físicos, financieros, materiales y tecnológicos y optimizar su forma y tiempo de ejecución, de modo que permitan prestar servicios de excelente calidad y ajustados a las necesidades de la población.

Los procesos que no aparecen en los rangos de máxima y alta importancia son fundamentales para la entidad, ejecutan las acciones que permiten llevar a cabo las acciones planeadas y sirven de apoyo a los procesos más críticos, pero no contribuyen directamente al logro de los objetivos.

## **5.5 PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO**

Debido a que la entidad no tiene el enfoque de procesos y lo que encierra conocerlos detalladamente, analizarlos, realizar estudios de tiempos y de costos, estandarizarlos y plantear mejoras continuas, contribuyendo con ello a su optimización, no es posible realizar un profundo y completo análisis de las actividades de cada proceso, ya que no existe una base real que permita desarrollar un proceso de mejoramiento.

Como la mayoría de los procesos documentados no han sido asimilados por completo al interior de la entidad debido a su dimensión y los funcionarios se encuentran en el proceso de ajuste y adaptación a la nueva forma de ejecución, entonces para llevar a cabo el mejoramiento de los procesos se plantea inicialmente que la entidad se apropie del manual de procesos, lo implemente y lo utilice como una herramienta de seguimiento para lograr su estandarización y así poder ejercer control sobre ellos.

Así mismo es necesario que la entidad aplique el enfoque basado en procesos, mediante la ejecución de actividades de capacitación, socialización, asesorías y otras que contribuyan a clarificar la importancia de su aplicación y sobre todo como desarrollarlo, de modo que los mismos funcionarios puedan realizar los ajustes y mejoras necesarias a los procesos. Esta visión exige un verdadero compromiso de todos los miembros de la entidad para cumplir con éxito el propósito trazado.

Se plantea que la implementación del enfoque basado en procesos no sea superficial y no se limite a cumplir el requisito exigido por la ley de tener documentados los procesos, sino que se considere como un cambio organizacional que contribuya al mejoramiento continuo de la entidad.

## 6. FUNCIONES POR COMPETENCIAS LABORALES

---

Para ampliar las posibilidades de inserción al mundo laboral es necesario fortalecer las capacidades de las personas e identificar los requerimientos para su desempeño laboral. El desarrollo de modelos de gestión del talento humano con base en competencias, integrados a los objetivos y estrategias empresariales permite que las empresas sean competitivas y las personas tengan trabajos de calidad. Para ser competente es necesario combinar habilidades y destrezas, conocimientos, aptitudes, actitudes y valores requeridos para desempeñar una labor. En general, ser competente implica la capacidad de saber hacer bien algo en ciertas condiciones.

El Estado Colombiano, mediante el Decreto 1120 de 1996, le asignó al SENA la responsabilidad de liderar el Sistema Nacional de Formación para el Trabajo, con el fin mejorar la calidad del desempeño de los trabajadores colombianos. Para cumplir este mandato el SENA ha venido desarrollando la metodología <sup>11</sup> para definir las normas de competencias laborales, como base para la evaluación y certificación de los empleos. Hasta el momento se han logrado consolidar 1298 normas válidas vigentes elaboradas por expertos del sector productivo con el liderazgo del SENA, aplicables al desempeño de trabajadores en diferentes actividades productivas del país. En el sector público el avance en cuanto a competencias laborales no ha sido muy significativo, pues hasta ahora se están consolidando los criterios para definir y estandarizar este nuevo enfoque en todas las entidades públicas del país. Recientemente se ha expedido una serie de normatividad, la cual hace referencia al tema y sirve como base para establecer los manuales de funciones y requisitos para las entidades del orden nacional y territorial, además de instructivos que facilitan su comprensión.

---

<sup>11</sup> Metodología para la Elaboración de Normas de Competencia Laboral, 2003. SENA.

## **6.1 METODOLOGÍA**

Para elaborar el manual de funciones por competencias de la Alcaldía se toma como guía el Instructivo para el Ajuste del Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales del Departamento Administrativo de la Función Pública <sup>12</sup> y la metodología suministrada por el SENA para hacer el Análisis Funcional y poder tener una visión más concreta y global de las funciones esenciales y las contribuciones individuales de cada cargo. Además, se aplica el Decreto 2539 del 22 de Julio de 2005, por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos - Ley 770 y 785 de 2005.

Definir las funciones por competencias comprende realizar un análisis funcional de la entidad que permita definir las funciones esenciales y las contribuciones individuales y consolidar el Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales. Para describir las Competencias Laborales es necesario contar con el apoyo de los funcionarios, pues son ellos quienes conocen los procesos y las funciones y por lo tanto, pueden facilitar el desarrollo de esta metodología.

### **6.1.1 Análisis Funcional**

El Análisis Funcional consiste básicamente en diseñar y consolidar el mapa funcional de la entidad donde se hace un bosquejo general de las funciones de los cargos. Para ello se define inicialmente el propósito clave y se toman las funciones que corresponden a cada dependencia partiendo de la función clave que la define y que contribuye al propósito clave. Una vez definida esta función se procede a encontrar las funciones que hacen que la función clave se materialice, hasta llegar a definir las contribuciones individuales de la dependencia.

Para la definición del propósito clave y de las funciones, es necesario tener en cuenta las siguientes características:

---

<sup>12</sup> Instructivo para el Ajuste del Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales. [www.dafp.gov.co](http://www.dafp.gov.co)

Tabla 45. Características del propósito clave

<b>PROPÓSITO CLAVE</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tiene estructura Verbo + Objeto + Condición.</li><li>• Está centrado en la actividad principal de la entidad.</li><li>• Expresa un resultado evaluable.</li><li>• Evita la referencia a contextos específicos (producto, tecnologías, condiciones limitadas).</li><li>• Se hace referencia a funciones y no a procesos u operaciones.</li></ul>

Tabla 46. Características de la funciones

<b>ENUNCIADO DE FUNCIONES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• La función tiene estructura Verbo + Objeto + Condición.</li><li>• Su alcance es preciso, es decir, se entiende claramente qué resultado produce la función.</li><li>• La función incluye una condición para evaluar el resultado que produce.</li><li>• El enunciado corresponde a una función discreta, es decir, se evita la referencia a contextos específicos (producto, tecnologías, condiciones limitadas).</li><li>• La función se refiere a lo que hace el trabajador y no a lo que hace la máquina o el equipo.</li><li>• Se hace referencia a resultados y no a procesos u operaciones.</li><li>• La función se refiere a calidad del desempeño y no a indicadores de productividad (Cantidad de producción - Tiempo de Producción).</li></ul>

✍ El Análisis Funcional mantiene una estructura gramatical uniforme.

\* El Verbo especifica la acción que realiza el trabajador para obtener el resultado descrito en la función.

\* El Objeto es la persona o cosa sobre el cual ocurre la acción del verbo. El conjunto de Verbo y Objeto especifica una función laboral.

\* La Condición define el alcance de la función laboral, expresando un indicador de calidad para la evaluación de la función laboral que se describe con el verbo y el objeto.

✍ El Propósito Clave. Enuncia la razón de ser de la entidad y se mantiene como referente permanente para identificar las demás funciones.

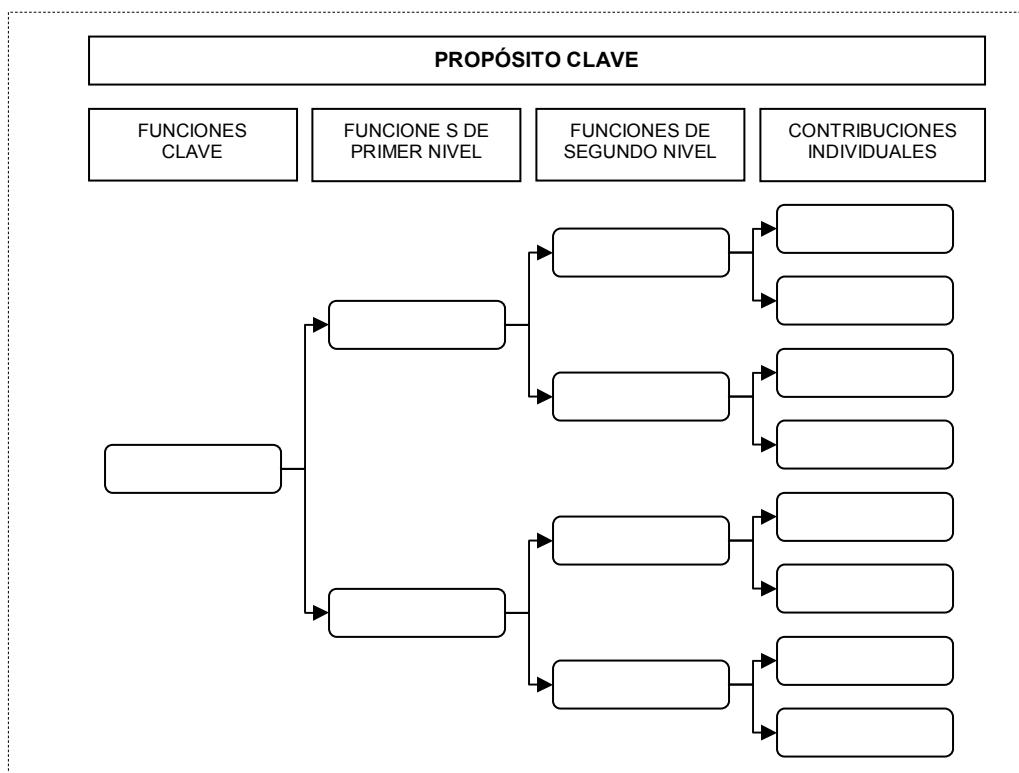
- ✍ Cada función se desglosa en las funciones subordinadas necesarias y suficientes que en conjunto permiten lograr la función de nivel superior, manteniendo una relación CONSECUENCIA ← CAUSA.
- ✍ La desagregación o desglose de funciones llega hasta enunciar funciones que pueden ser cumplidas individualmente, denominadas contribuciones individuales.
- ✍ Cada función aparece sólo una vez en el mapa funcional. Los desgloses son excluyentes entre sí.
- ✍ Las funciones se redactan en términos de resultados de desempeño. Las funciones enuncian lo que hace el trabajador competente para obtener los resultados del sistema productivo.
- ✍ Las funciones describen el desempeño idóneo de los trabajadores y no los procesos o actividades que se llevan a cabo para obtener los resultados del sistema productivo.
- ✍ Las funciones describen la calidad del desempeño laboral, sin incluir indicadores de productividad como cantidad de productos, tiempos de elaboración y volumen de materiales, entre otros.

Los resultados del Análisis Funcional se concretan en un Mapa Funcional, que enuncia y correlaciona las funciones laborales de desempeño disponiéndolas en una estructura en forma de árbol.

### **Mapa Funcional**

Es la expresión gráfica en la que se representa el propósito clave de un área objeto de análisis y se ordenan y correlacionan las funciones necesarias para lograr dicho propósito en funciones clave, funciones de primer nivel, funciones de segundo nivel y contribuciones individuales que es el producto esperado de la persona.

Figura 15. Esquema del mapa funcional



### 6.1.2 Consolidación del Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales

Con base en las funciones y las contribuciones individuales del mapa funcional, se procede a agruparlas de acuerdo a la naturaleza de los cargos, con ello se definen de forma más detallada y completa las funciones y las contribuciones individuales de modo que se incluya todo el quehacer institucional. Para consolidar el manual de funciones y de competencias laborales se desarrollan las siguientes etapas:

#### ✍ Identificación del empleo

En la identificación del empleo se describen la denominación, dependencia, código, grado, nivel, número de cargos y cargo del jefe inmediato.

### ✍ **Definición del propósito principal o razón de ser del empleo a partir de las funciones esenciales**

De acuerdo con el grupo de funciones afines para el área de desempeño en la que se encuentra ubicado el empleo se identifica su propósito principal, de manera clara, sencilla y directa, que no es otra cosa que su misión o el objeto que tiene y que es lo que justifica su utilidad y por ende, su existencia. Cada empleo de la administración pública tiene un propósito fundamental y único para el cumplimiento de la misión institucional. Dicho propósito es la descripción de su objeto fundamental.

### ✍ **Funciones Esenciales del empleo**

Se definen las funciones esenciales que se requieren para el cumplimiento del propósito principal del empleo, teniendo en cuenta el grupo de funciones afines establecidas anteriormente.

### ✍ **Definición de las contribuciones individuales**

Se define el conjunto de productos o resultados laborales que permiten medir o especificar lo esperado, en términos de “resultados observables” como consecuencia de la realización del trabajo. La contribución individual se estructura en el orden objeto, verbo y condición.

### ✍ **Definir los Conocimientos Básicos o Esenciales que debe poseer quien ocupe el empleo**

Se definen los conocimientos básicos o esenciales que hacen referencia al conjunto de teorías, principios, normas, técnicas, conceptos y demás aspectos del saber que debe poseer y comprender quien esté llamado al desempeño del empleo, para alcanzar las contribuciones individuales.

### **✍ Establecer los Requisitos de Estudio y Experiencia**

Los requisitos de estudio y experiencia requeridos para el desempeño de los cargos se establecen de acuerdo con el Decreto establecido para tal fin (Decreto 785 de 2005).

### **✍ Inclusión de Competencias Comunes y Comportamentales**

Se incluyen las competencias generales establecidas para todos los niveles y las específicas para cada nivel de acuerdo con el decreto reglamentario (Decreto 2539 de 2005).

### **✍ Elaboración del Acto Administrativo**

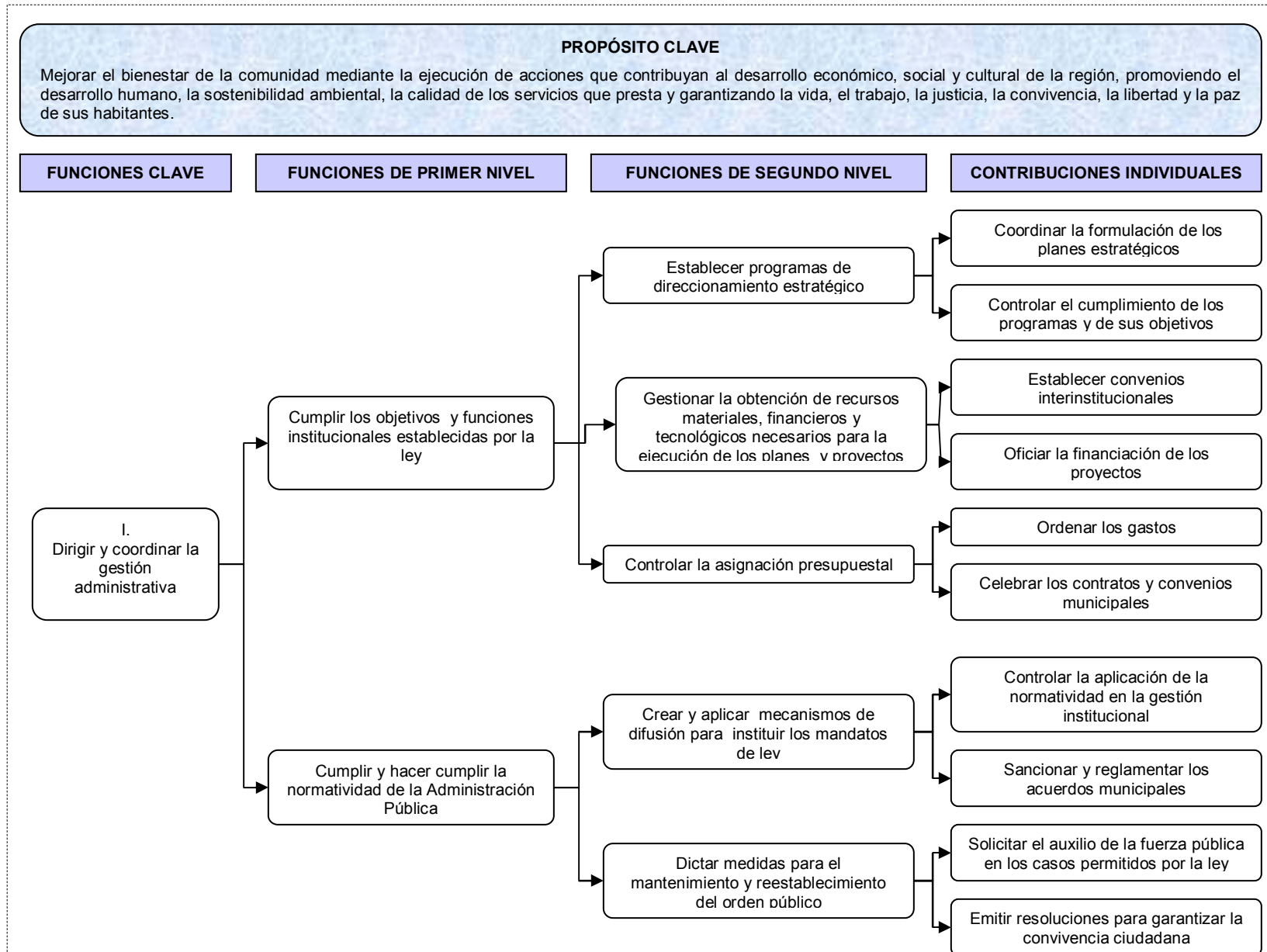
El Manual de Funciones Específico y de Competencias Laborales se consolida mediante un Acto Administrativo para su posterior aprobación y aplicación por parte de la entidad.

## **6.2 RESULTADOS DEL DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA**

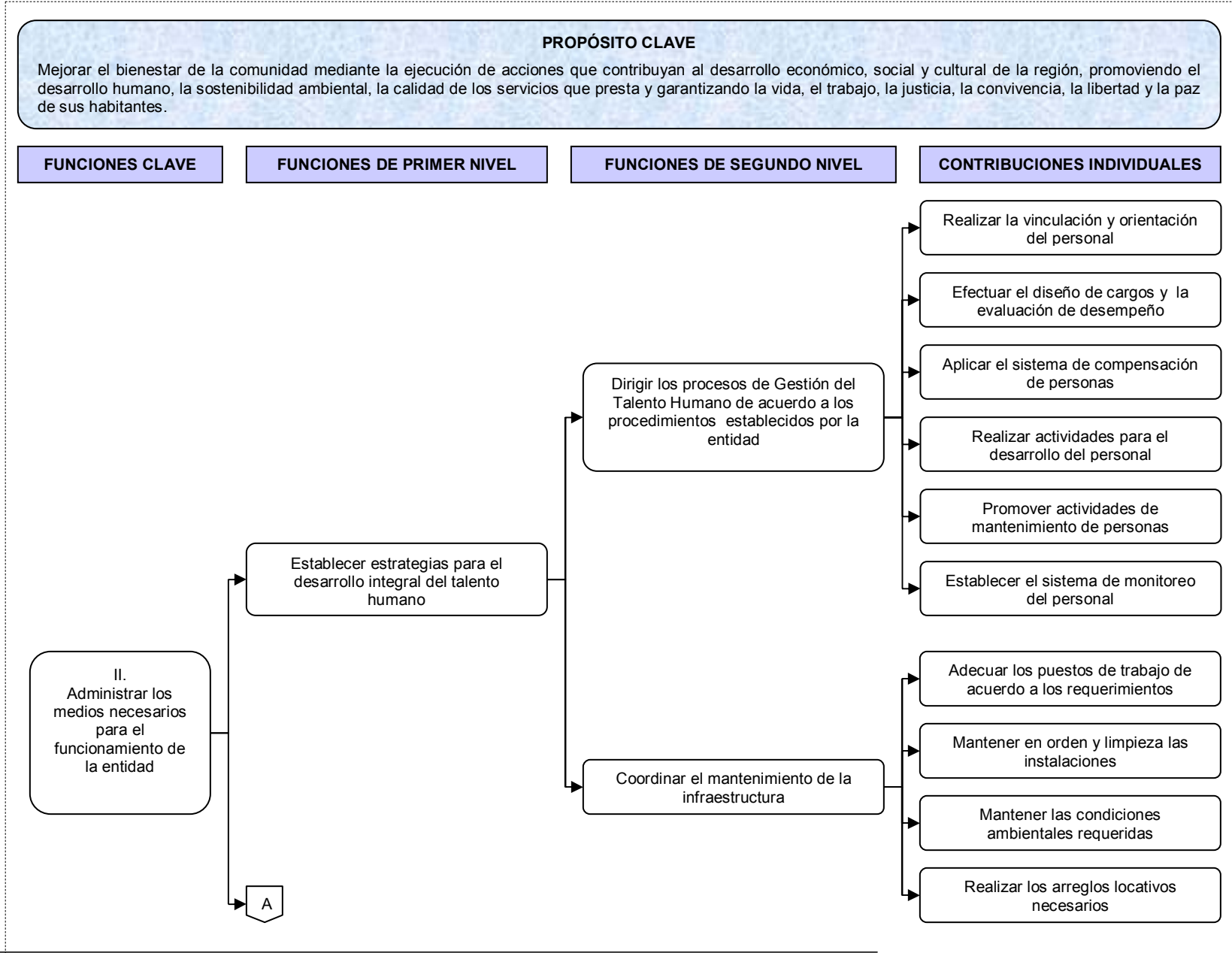
### **6.2.1 Análisis Funcional**

El desarrollo de esta fase de la metodología se concluye con la elaboración del mapa funcional de la Alcaldía de Vetas, ilustrando a rasgos generales lo que deben hacer las dependencias para cumplir con los mandatos establecido por la ley para las entidades territoriales (Ver Mapa Funcional).

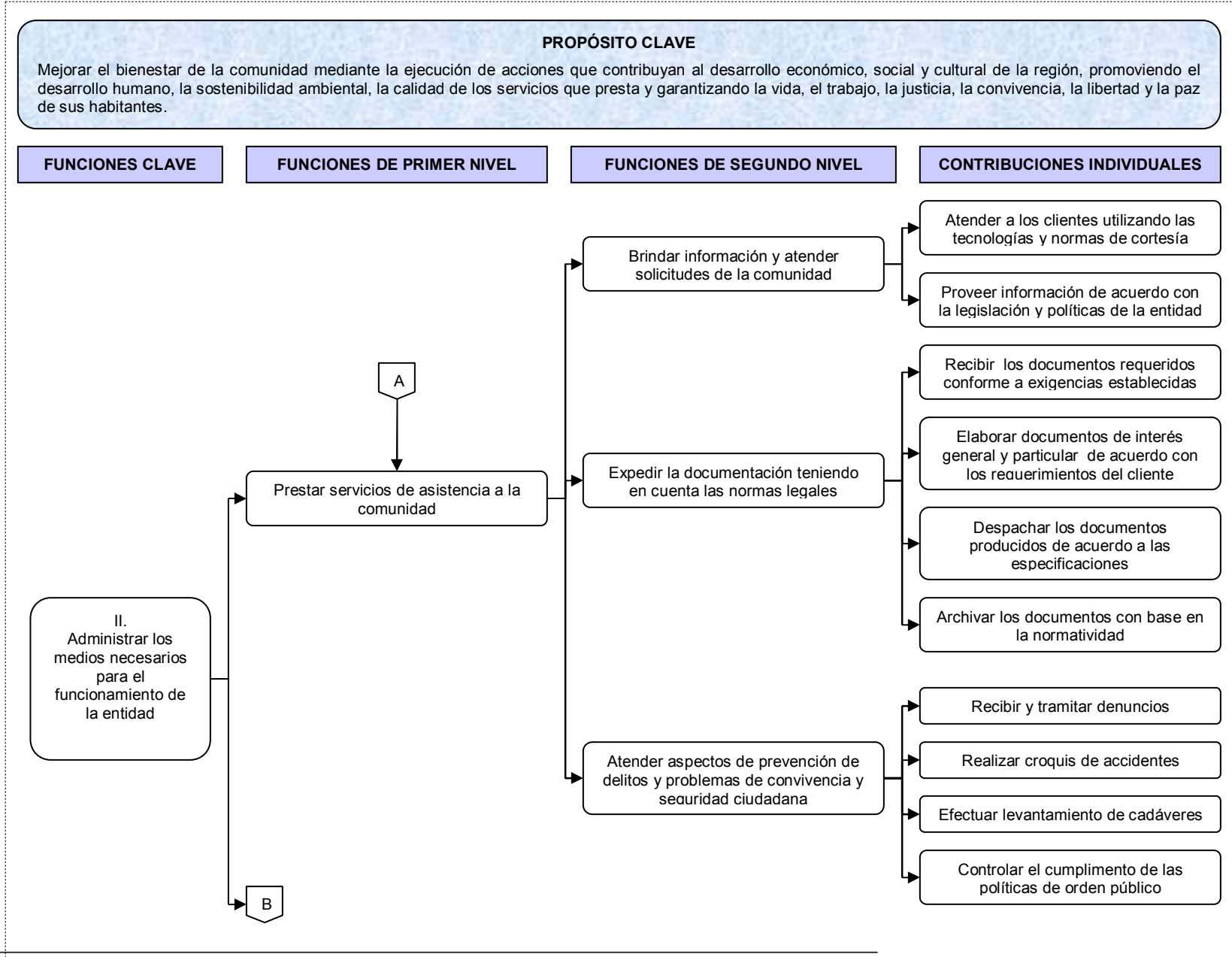
## MAPA FUNCIONAL



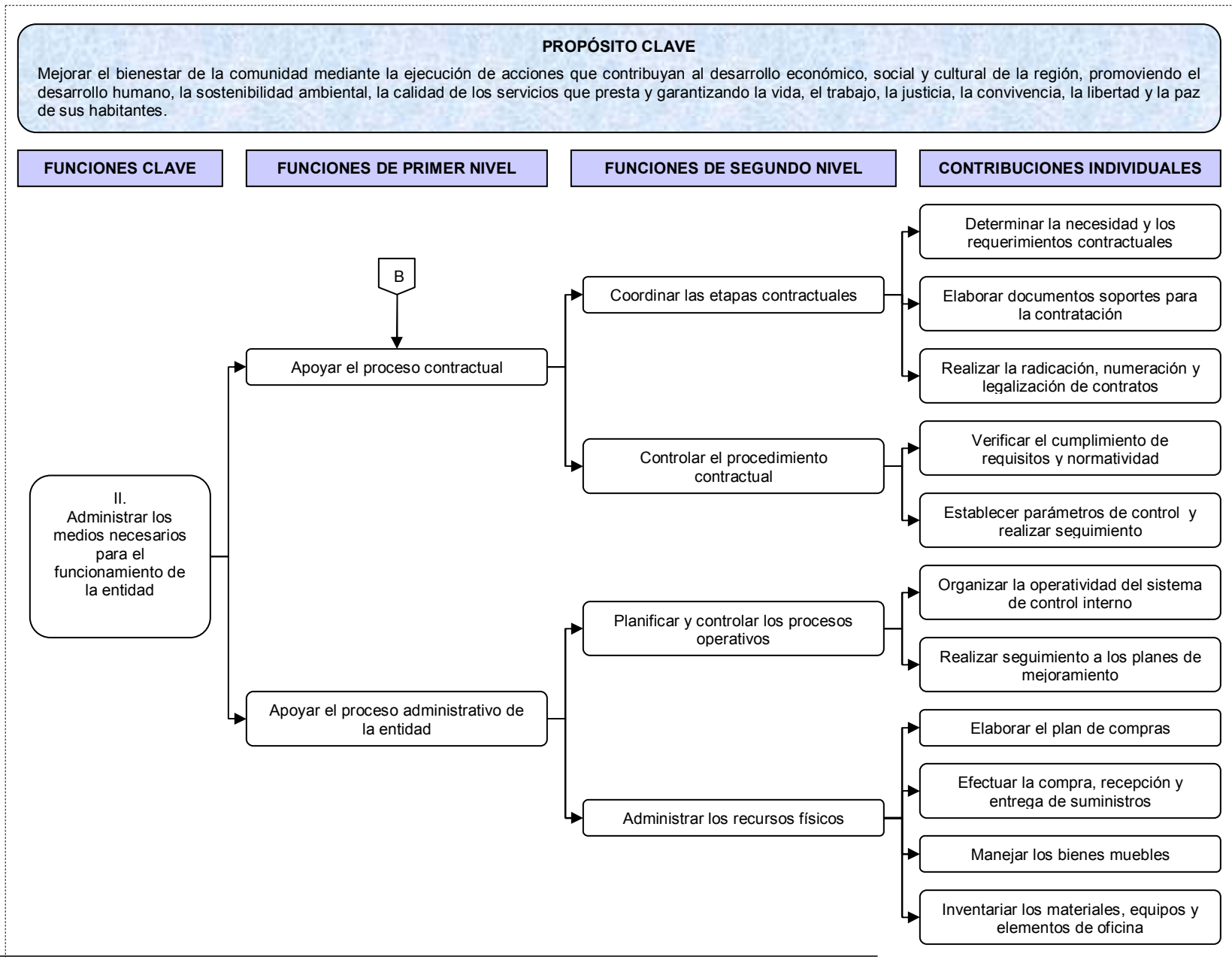
Nota: Las funciones están condicionadas a la normatividad, a los procedimientos establecidos y van dirigidas a satisfacer las necesidades del cliente.



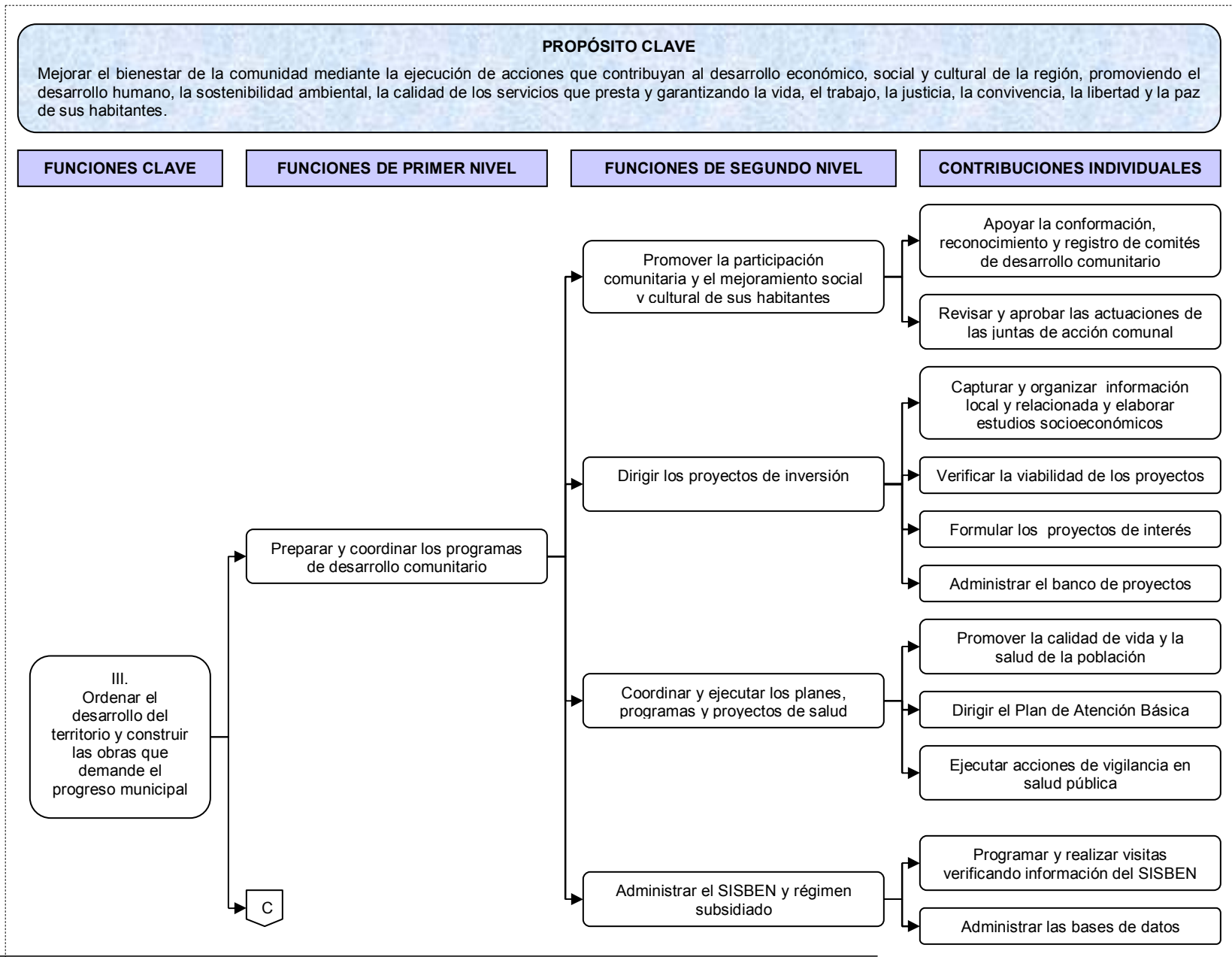
Nota: Las funciones están condicionadas a la normatividad, a los procedimientos establecidos y van dirigidas a satisfacer las necesidades del cliente. *Sal de Vetas - Santander*



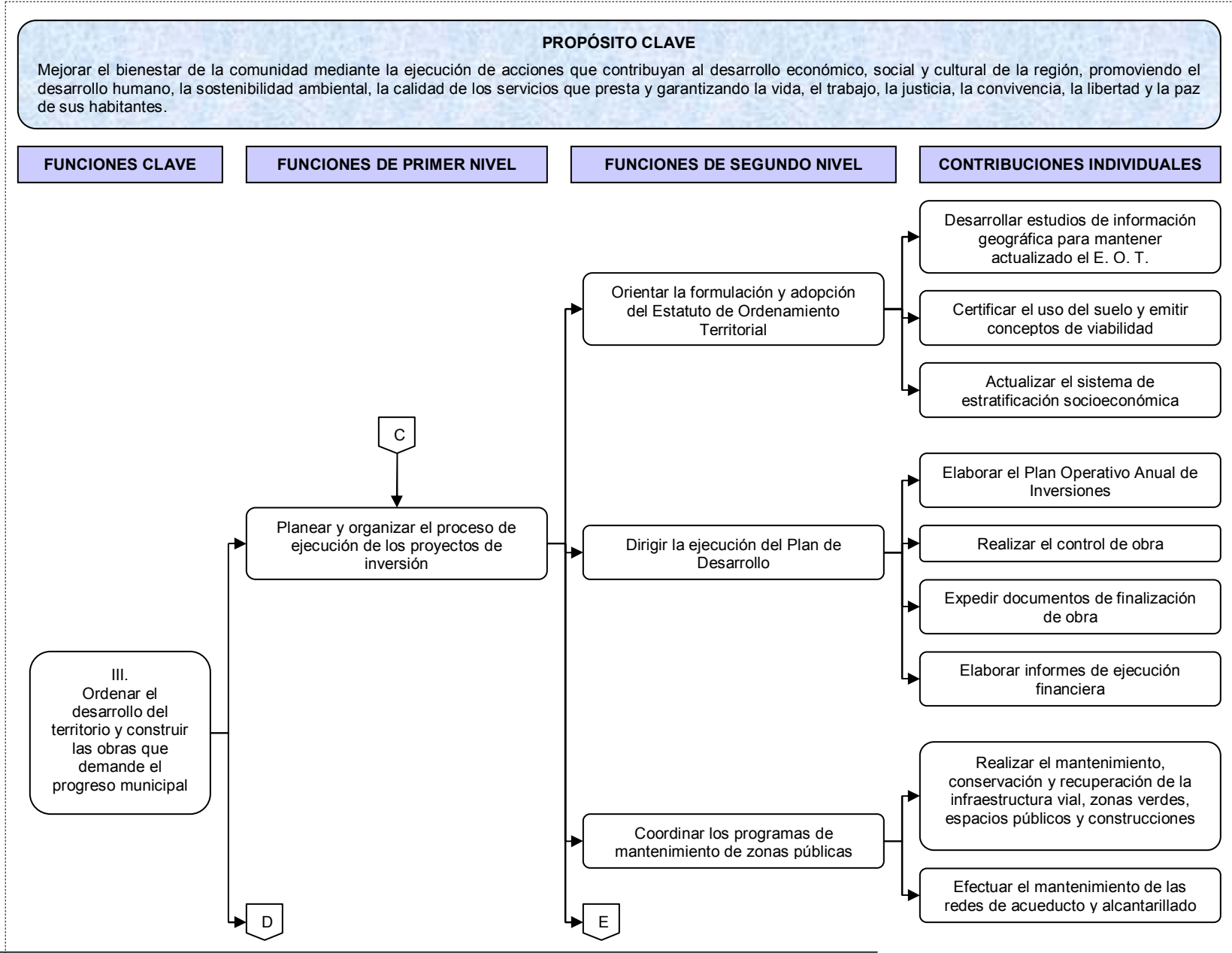
Nota: Las funciones están condicionadas a la normatividad, a los procedimientos establecidos y van dirigidas a satisfacer las necesidades del cliente. *Sal de Vetas - Santander*



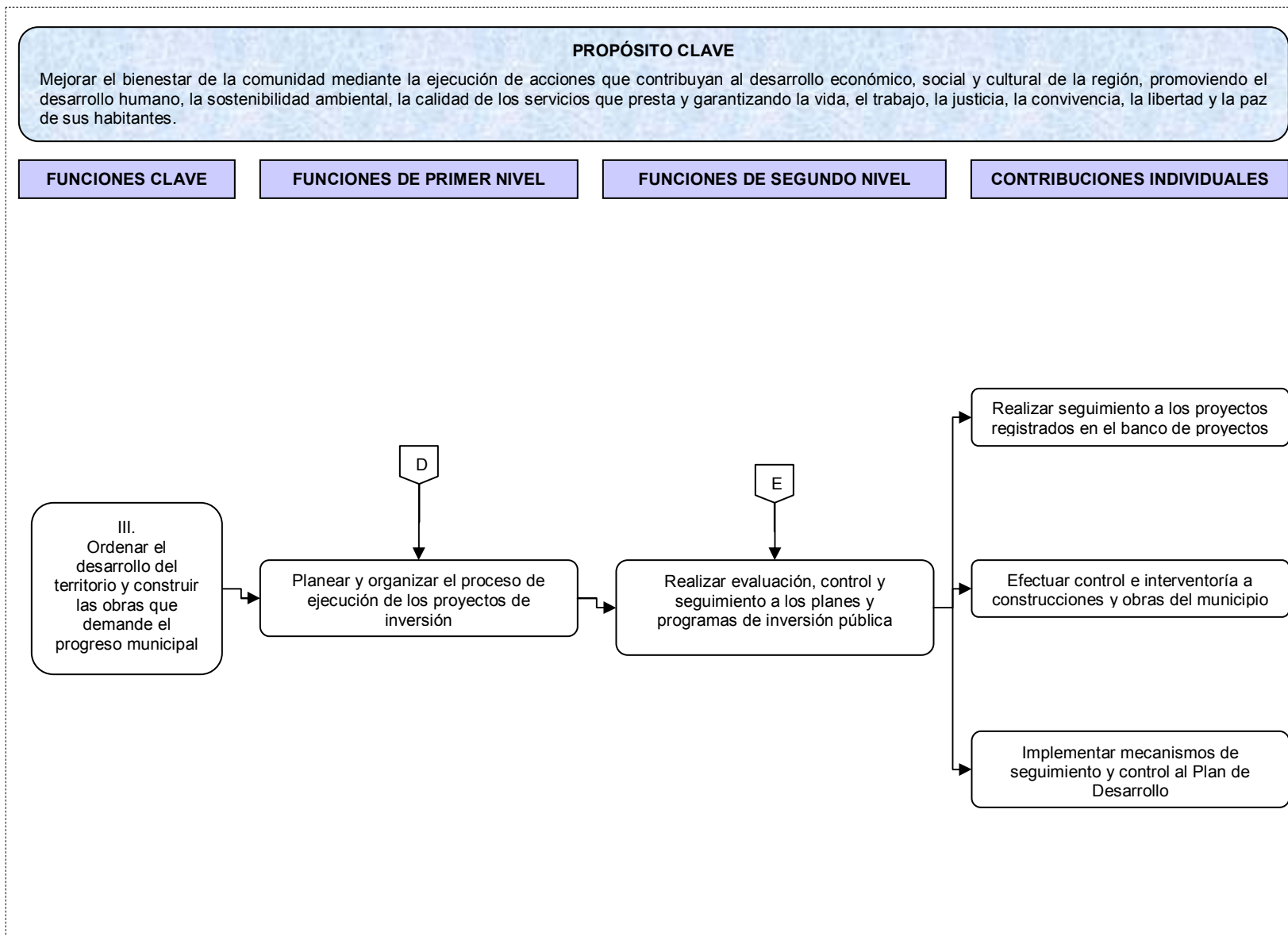
Nota: Las funciones están condicionadas a la normatividad, a los procedimientos establecidos y van dirigidas a satisfacer las necesidades del cliente.



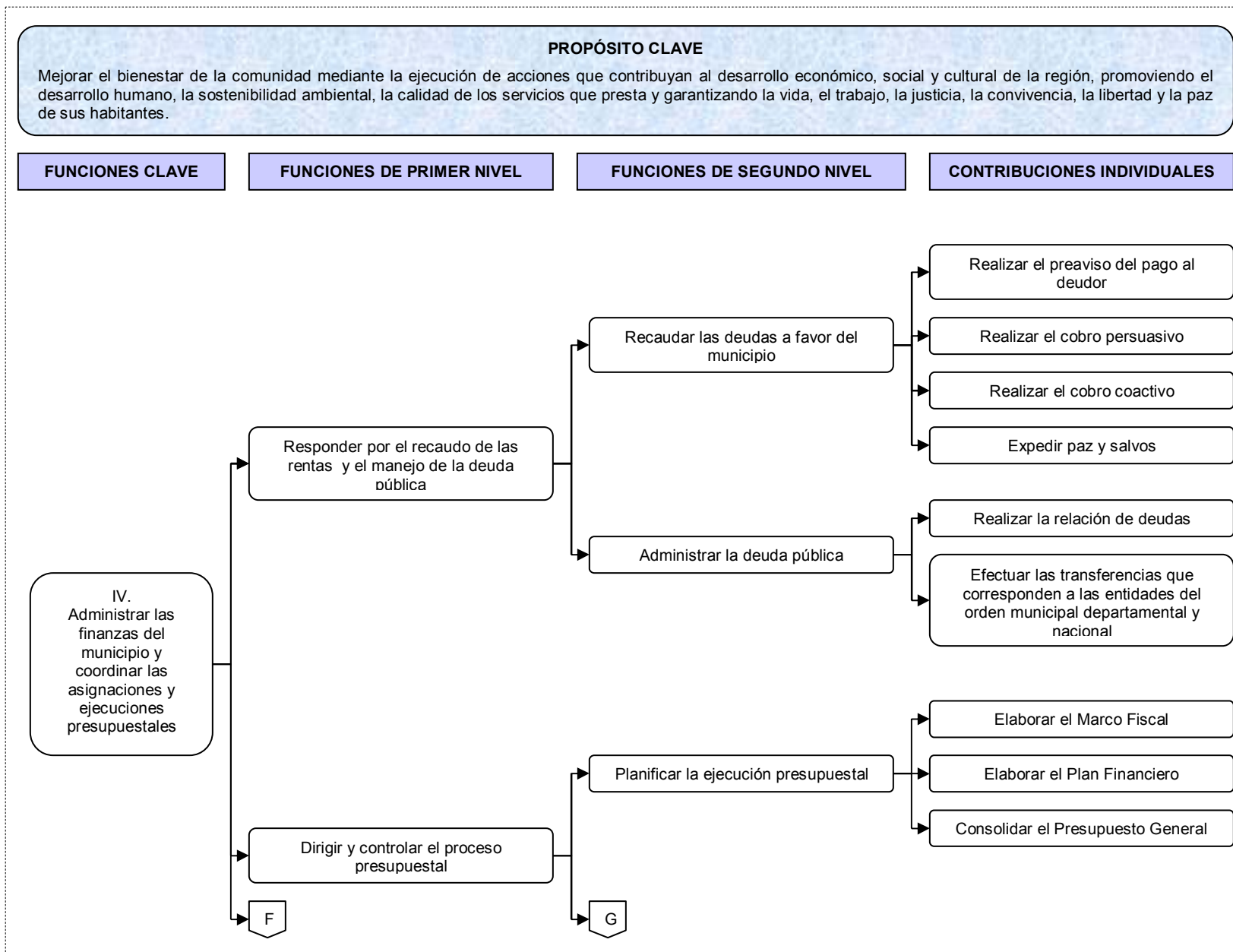
Nota: Las funciones están condicionadas a la normatividad, a los procedimientos establecidos y van dirigidas a satisfacer las necesidades del cliente. *U de Vetas - Santander*



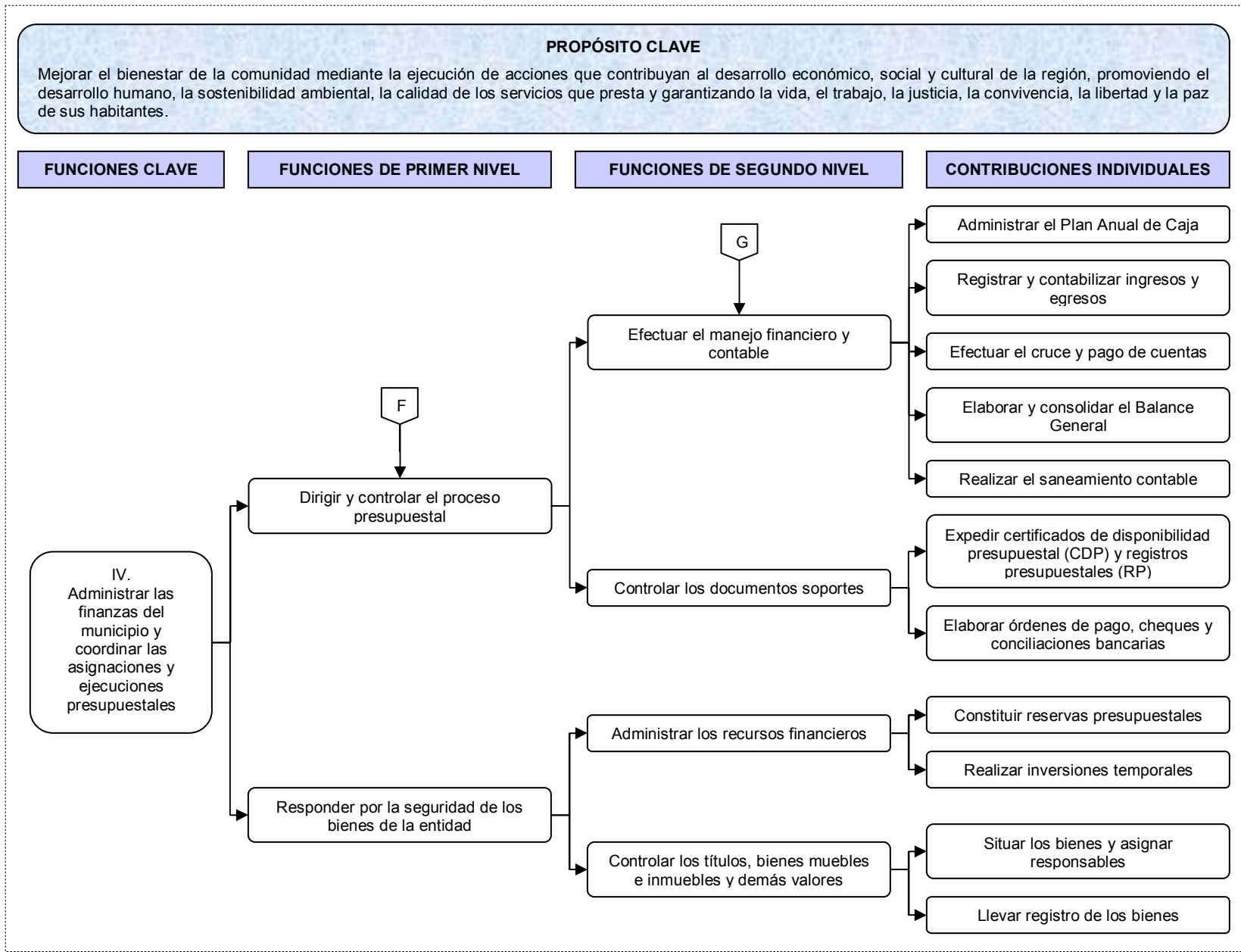
Nota: Las funciones están condicionadas a la normatividad, a los procedimientos establecidos y van dirigidas a satisfacer las necesidades del cliente.



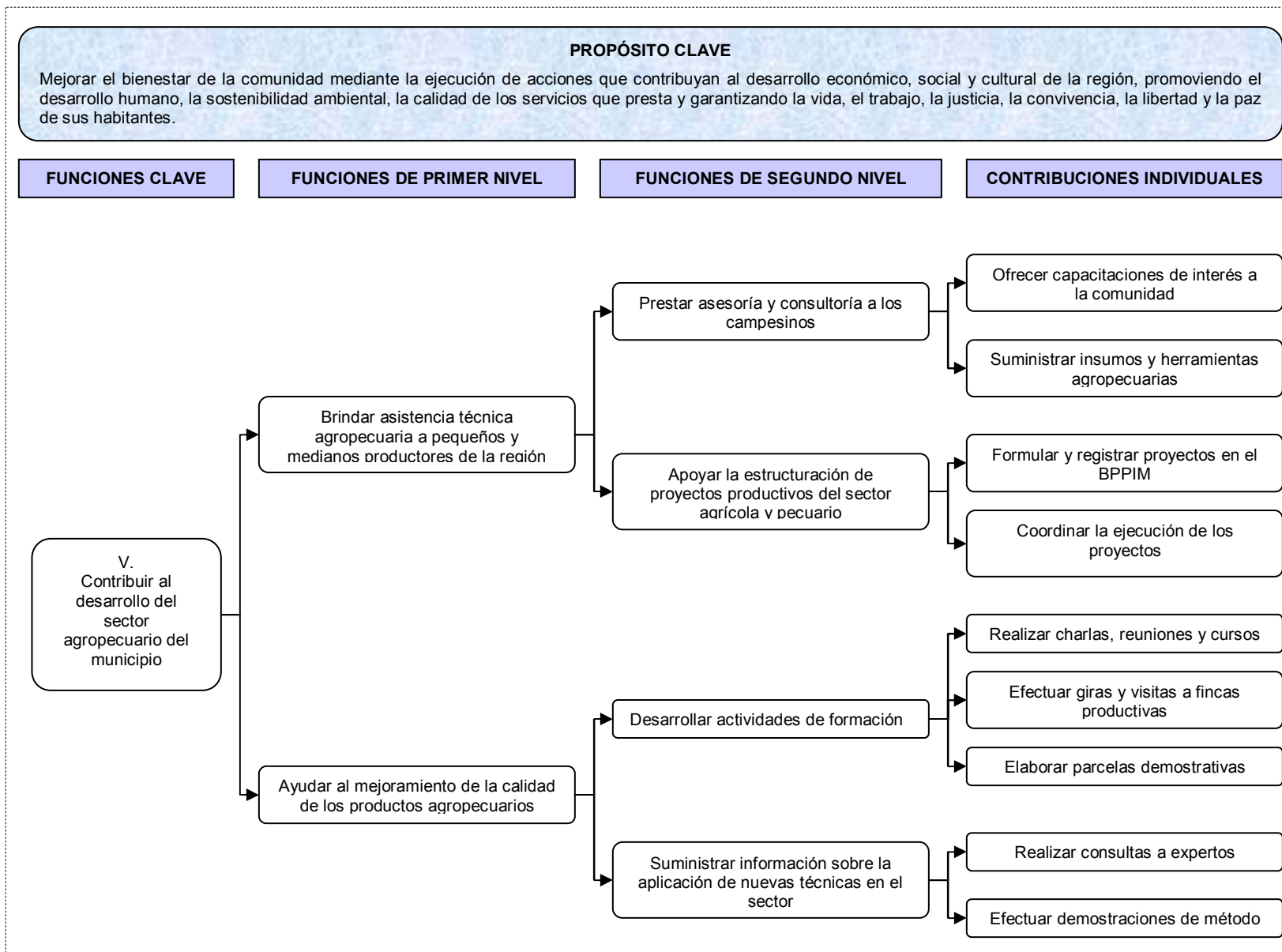
Nota: Las funciones están condicionadas a la normatividad, a los procedimientos establecidos y van dirigidas a satisfacer las necesidades del cliente.



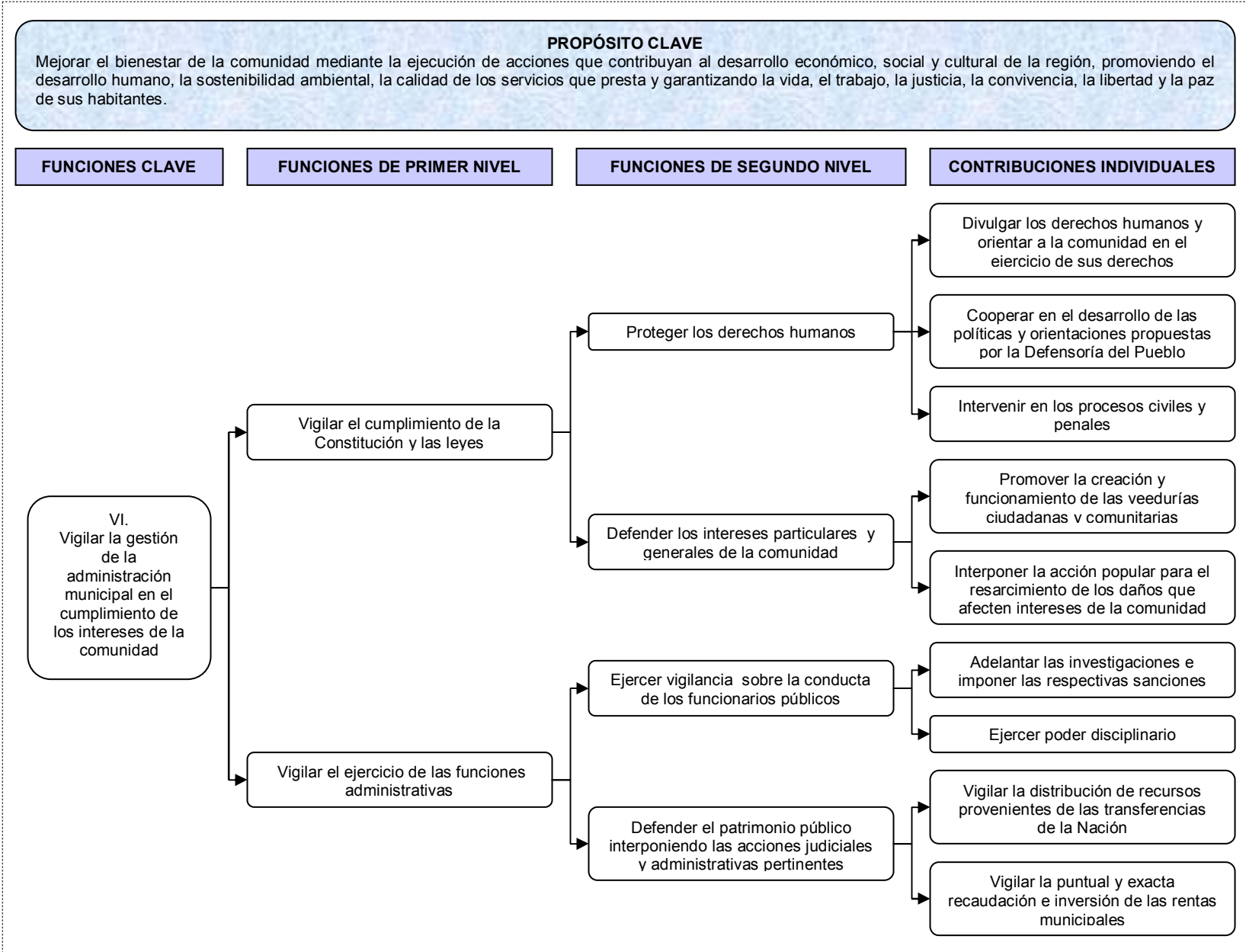
— Nota: Las funciones están condicionadas a la normatividad, a los procedimientos establecidos y van dirigidas a satisfacer las necesidades del cliente.



— Nota: Las funciones están condicionadas a la normatividad, a los procedimientos establecidos y van dirigidas a satisfacer las necesidades del cliente. *de Vetas - Santander*



Nota: Las funciones están condicionadas a la normatividad, a los procedimientos establecidos y van dirigidas a satisfacer las necesidades del cliente.



— Nota: Las funciones están condicionadas a la normatividad, a los procedimientos establecidos y van dirigidas a satisfacer las necesidades del cliente. [ de Vetas - Santander

## 6.2.2 Consolidación del Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales

La información contenida en el manual específico de funciones y de competencias laborales se consolida siguiendo las etapas establecidas en la metodología, concluyendo en la elaboración del acto administrativo para la Alcaldía y por motivos de confidencialidad de la entidad no es posible publicar la totalidad del manual (Ver Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales).

## 6.3 ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE EL MANUAL DE FUNCIONES TRADICIONAL Y EL MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS LABORALES PARA EL SECTOR PÚBLICO

Para demostrar las ventajas que aporta el enfoque por competencias laborales se hace necesario realizar actividades de investigación en entidades del mismo sector con el propósito de conocer en forma detallada las características de un manual tradicional, debido a que la entidad no cuenta con un manual de esta naturaleza. Para realizar el comparativo se tienen en cuenta los principales aspectos que marcan diferencias significativas entre los dos tipos de manuales. El paralelo se muestra en los siguientes resultados.

Tabla 47. Comparativo entre el manual tradicional y el manual por competencias laborales

PARÁMETROS	MANUAL TRADICIONAL	MANUAL POR COMPETENCIAS LABORALES
Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer funciones y requisitos mínimos para los empleos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir el saber hacer bien un trabajo en ciertas condiciones, con la capacidad real de poner en práctica habilidades, aptitudes, conocimientos, actitudes y comportamientos.</li> </ul>
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprende la identificación, las funciones y los requisitos de experiencia y educación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contiene la identificación, el propósito principal, la descripción de funciones esenciales, las contribuciones individuales, los conocimientos básicos, requisitos de estudio y experiencia, competencias comportamentales, esfuerzos y condiciones de trabajo.</li> </ul>
Misión del cargo	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se enuncia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Está centrada en un propósito fundamental y único que contribuye al cumplimiento de la misión institucional.</li> <li>Expresa un resultado evaluable.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenta la estructura Verbo + Objeto + Condición.</li> </ul>
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se listan todas las funciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se clasifican en funciones esenciales y en contribuciones individuales.</li> </ul>
Descripción de Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enuncian básicamente las actividades que se desempeñan en el cargo.</li> <li>• Siguen la estructura Verbo + Sujeto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las funciones esenciales presentan la estructura Verbo + Objeto + Condición, cada función enuncia un resultado diferente y preciso y en conjunto cumplen el propósito principal del cargo.</li> <li>• Las contribuciones individuales siguen la estructura Objeto + Verbo + Condición, son los resultados medibles de las funciones esenciales.</li> <li>• La condición hace referencia a un criterio de calidad.</li> </ul>

Existe una gran diferencia entre un manual tradicional y un manual por competencias laborales, ya que este último permite medir en condiciones de calidad el desempeño de los funcionarios, define no lo que hace el trabajador sino lo que debe hacer para lograr el propósito del cargo, es una herramienta de mayor utilidad para la entidad, pues proporciona una visión clara de lo que abarca el cargo y los resultados que se esperan de él y contribuye al mejoramiento de la gestión, además la entidad da un paso en la adopción de los cambios que actualmente se están dando en el mundo laboral y que ayudan a mejorar el desempeño de las organizaciones. Al instituir el manual por competencias laborales en la entidad se facilita evaluar la eficiencia de la entidad.

#### **6.4 ANÁLISIS DEL PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO ACTUAL DE LOS REQUISITOS DE EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA**

El porcentaje de cumplimiento de los requisitos de estudios y experiencia se realiza teniendo en cuenta los antecedentes de formación académica y de experiencia laboral, siendo estos factores de alto valor predictivo del éxito en el desempeño laboral. Se determina la relación entre los requisitos propuestos en el manual de competencias laborales y los que actualmente tienen los funcionarios. Los porcentajes de cumplimiento se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 48. Porcentaje de cumplimiento de requisitos de educación y experiencia

CARGO	EDUCACIÓN			EXPERIENCIA		
	REQUERIDA 100%	ACTUAL	%CUMPLIDO	REQUERIDA 100%	ACTUAL	%CUMPLIDO
Alcalde	Profesional	Especialista	100%	Ninguna	> a 2 años	100%
Personero	Profesional	Profesional	100%	Ninguna	> a 2 años	100%
Secretario General y de Gobierno	Tecnólogo	Bachiller	78.6%	2 años	> a 2 años	100%
Secretario de Hacienda y del Tesoro	Tecnólogo	Tecnólogo	100%	2 años	> a 2 años	100%
Secretario de Planeación y Obras Públicas	Tecnólogo	Tecnólogo	100%	2 años	1 año	50%
Director Encargado de la UMATA	Tecnólogo	Profesional	100%	2 años	> a 2 años	100%
Auxiliar Administrativo de Tesorería	Bachiller	Bachiller	100%	2 años	> a 2 años	100%
Secretario del Concejo Municipal	Bachiller	Bachiller	100%	2 años	2 años	100%
Aseador y oficios varios	Básica primaria	Básica primaria	100%	1 año	2 años	100%
<b>TOTAL</b>		<b>97,62%</b>			<b>94,44%</b>	

Actualmente la entidad cuenta con un talento humano que cumple satisfactoriamente los requerimientos de educación y experiencia para implantar el manual de funciones por competencias laborales, es una situación favorable porque los funcionarios poseen las bases elementales para cumplir con las funciones establecidas para los cargos y así mismo ser competentes.

## 7. ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

---

Actualmente el mundo empresarial ha venido desarrollando metodologías tendientes a mejorar continuamente su desempeño para alcanzar sus objetivos y estar preparadas para afrontar de forma eficiente las contingencias que puedan afectar la estabilidad de las empresas, es en este sentido como ha surgiendo el concepto de la administración del riesgo como una herramienta que aporta los elementos para responder a estas exigencias.

La administración pública no puede ser ajena a las herramientas disponibles y a las nuevas tendencias en administración del riesgo, para lo cual requiere estar en constante actualización y estar abierta al cambio y a la aplicación de diferentes instrumentos que le permitan a las entidades ser cada vez más eficientes, por lo que se hace necesario tener en cuenta todos aquellos hechos o factores internos y externos que puedan impedir en un momento determinado cumplir con los objetivos institucionales, deben buscar como manejarlos partiendo de la base de su razón de ser y su compromiso con la sociedad.

La administración del riesgo es una función de muy alto nivel dentro de la entidad, su propósito principal es la eliminación o reducción de los riesgos, es lograr que el proceso y sus controles garanticen de manera razonable que los riesgos están minimizados o se están reduciendo y por lo tanto, que los objetivos de la organización van a ser alcanzados.

Por lo anterior, se hace necesario además de la identificación de los riesgos en las entidades, su análisis, valoración y consolidación de las Políticas de Administración de Riesgos a la cual se le hacen evaluación o monitoreo permanentes.

## **7.1 METODOLOGÍA**

Para el desarrollo de la metodología de administración del riesgo en la Alcaldía del municipio de Vetas, se toma como base el “Manual de implementación del Modelo de Control Interno para Entidades del Estado Colombiano”<sup>13</sup>, diseñado y desarrollado en forma conjunta por los Comités Técnico y Académico del Programa USAID/CASALS y la Universidad EAFIT, con el apoyo de los Comités de alto impacto nombrados por las entidades beneficiarias del Programa, para entender como poner en funcionamiento los estándares de Control propuestos como parte del Modelo de Control Interno, en la búsqueda de la eficacia, la eficiencia, la transparencia y la publicidad de la actuación pública.

La administración del riesgo contempla las etapas de: el Contexto Estratégico, que permite identificar situaciones que afecten la operación de la entidad o el cumplimiento de sus objetivos, a fin de establecer el lineamiento estratégico que oriente las decisiones de la entidad pública frente a los riesgos que puedan afectarla; la Identificación de Riesgos que define los agentes generadores, causas y efectos de las situaciones de riesgo; el Análisis de Riesgos que aporta probabilidad de ocurrencia; la Valoración de Riesgos para medir la exposición de la entidad a los impactos del riesgo y las Políticas para el control de los riesgos.

### **7.1.1 Contexto estratégico**

Constituye la base para la identificación de los riesgos en los Macroprocesos, su análisis es realizado a partir del conocimiento de las situaciones internas y externas que pueden afectar el quehacer institucional. Se definen las situaciones de riesgo, tomando como base las amenazas y debilidades identificadas para la entidad en el análisis estratégico.

### **7.1.2 Identificación de riesgos**

Constituye la base para el Análisis de Riesgos y se realiza teniendo en cuenta el contexto estratégico y los requerimientos específicos de la entidad de acuerdo con su función

---

<sup>13</sup> Programa USAID/CASALS. Modelo de Control Interno para Entidades del Estado.

constitucional y legal y sus objetivos. Adicionalmente, se consultan las experiencias obtenidas por otras entidades similares y se analizan publicaciones sobre riesgos presentados en las entidades públicas.

Se identifican en cada uno de los macroprocesos los eventos o posibles situaciones que puedan afectar el logro de sus objetivos, de acuerdo con el análisis de la información obtenida. Se registra el objetivo de cada macroproceso y se listan en cada uno los riesgos identificados y se describe brevemente en qué consiste. A continuación se identifica el agente generador, para cada riesgo (personas, materiales, Comités, instalaciones o entorno) y se establecen las causas y los efectos de la materialización del riesgo. Se verifica que ningún riesgo sea igual a un efecto, en caso de que ocurra, se debe eliminar o replantear, y que no esté antecedido por las palabras: ausencia de, falta de, poco, escaso o que corresponda a deficiencias de control, ya que no está correctamente identificado y puede ser una causa.

### **7.1.3 Análisis de riesgos**

Una vez identificados los riesgos se requiere efectuar el análisis que permita evaluar la probabilidad de ocurrencia de los riesgos y el impacto de su ocurrencia, calificándolos y evaluándolos para determinar la capacidad de la entidad para su aceptación o manejo.

La calificación de los riesgos se realiza con base en medidas de frecuencia de acuerdo a las siguientes especificaciones: frecuencia alta se califica con 3, frecuencia media con 2 y frecuencia baja con 1, de acuerdo al número de veces que se presenta o puede presentarse el riesgo objeto de estudio, y de gravedad analizando qué tanto se afectaría la entidad en caso de la ocurrencia del riesgo, debido a sus consecuencias o efectos que le produce calificar en: gravedad leve con 5, si es moderada con 10 y si es catastrófica con 20. La calificación del riesgo es el producto entre la frecuencia y la gravedad.

La evaluación se realiza aplicando la matriz de evaluación y respuesta a los riesgos (Tabla), registrando la zona en que se ubica el riesgo de acuerdo con el resultado de la calificación del Riesgo y su ubicación en la matriz de evaluación de riesgos, luego se consignan las medidas de respuesta para manejar los riesgos que se presentan de

acuerdo con el análisis del significado de la posición del riesgo en la Matriz, según la celda que ocupa, aplicando los siguientes criterios:

Tabla 49. Matriz de evaluación y respuesta a los riesgos

<b>FRECUENCIA</b>	<b>ALTA</b>	3	<b>15</b> <b>ZONA DE RIESGO MODERADO</b> Prevenir el riesgo	<b>30</b> <b>ZONA DE RIESGO IMPORTANTE</b> Prevenir el riesgo Proteger la entidad Compartir	<b>60</b> <b>ZONA DE RIESGO INACEPTABLE</b> Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger la entidad Compartir
	<b>MEDIA</b>	2	<b>10</b> <b>ZONA DE RIESGO TOLERABLE</b> Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo	<b>20</b> <b>ZONA DE RIESGO MODERADO</b> Prevenir el riesgo Proteger la entidad Compartir	<b>40</b> <b>ZONA DE RIESGO IMPORTANTE</b> Prevenir el riesgo Proteger la entidad Compartir
	<b>BAJA</b>	1	<b>5</b> <b>ZONA DE RIESGO ACEPTABLE</b> Aceptar el riesgo	<b>10</b> <b>ZONA DE RIESGO TOLERABLE</b> Proteger la entidad Compartir	<b>20</b> <b>ZONA DE RIESGO MODERADO</b> Proteger la entidad Compartir
			5	10	20
			<b>LEVE</b>	<b>MODERADA</b>	<b>CATASTRÓFICA</b>
			<b>GRAVEDAD</b>		

#### 7.1.4 Valoración de riesgos

En la valoración se procede a la ponderación de los riesgos para focalizar la gestión de la administración de riesgos hacia aquellos de mayor impacto o que afecten los macroprocesos más importantes de la entidad. Para la Valoración se definen dos grupos de actividades: Ponderación de Riesgos como base a la fijación de prioridades y Priorización de Riesgos como base a la fijación de Políticas.

Para ponderar los macroprocesos se asigna un porcentaje a cada macroproceso, según la importancia de sus objetivos con relación a los objetivos institucionales, este porcentaje debe estar comprendido entre 0% y 100%. Los riesgos son ponderados asignando un porcentaje a cada riesgo, según la importancia que represente para los objetivos de la entidad evitar cada uno de ellos, la suma de las ponderaciones debe ser igual a 100%.

Para realizar la priorización de los riesgos se toman en cuenta los valores que resulten de la siguiente operación:

$$\text{Peso} = \% \text{ Ponderación Macroprocesos} * \text{Calificación del Riesgo} * \% \text{Ponderación del Riesgo}$$

Se suma el peso del riesgo en cada macroproceso, lo cual muestra el peso relativo de cada riesgo y corresponde al total del riesgo. Se suma el peso de cada riesgo, indicando para cada macroproceso el nivel de riesgo a que se encuentra expuesto y éste corresponde al total de macroprocesos. Se asigna un número consecutivo a cada riesgo de acuerdo con el total obtenido iniciando en 1 con el de mayor valor y así sucesivamente hasta el de menor prioridad. De igual manera se procede con los macroprocesos.

### **Mapa de Riesgos**

El diseño del mapa de riesgos, facilita la visualización y entendimiento de los riesgos que se presentan para la entidad, facilita la definición de las medidas de respuesta o tratamiento. Se construye tomando los riesgos identificados para cada macroproceso, su descripción, frecuencia, gravedad, calificación y evaluación.

#### **7.1.5 Políticas de administración de riesgos**

Las políticas de administración se establecen teniendo en cuenta las medidas de respuesta, priorización y características de los riesgos en los macroprocesos. Son emitidas por la máxima autoridad de la entidad, mediante la expedición de un Acto Administrativo que debe ser actualizado cuando se requiera.

En primer lugar se definen las políticas generales agrupadas en categorías y en segundo lugar, se establecen las políticas de Administración de Riesgos en los macroprocesos.

Las políticas generales son agrupadas en factores que faciliten su aplicación, definiendo:

- El orden de importancia que la entidad establece para tomar medidas de control sobre los recursos de la entidad: humanos, materiales, intangibles y financieros.
- La prioridad para la asignación de controles, teniendo en cuenta los siguientes criterios: preferir el control que, teniendo el mismo beneficio que otro, incurra en un

menor costo; preferir el control que teniendo igual costo preste un mayor beneficio; preferir el control que teniendo igual costo y beneficio sea más fácil de implementar.

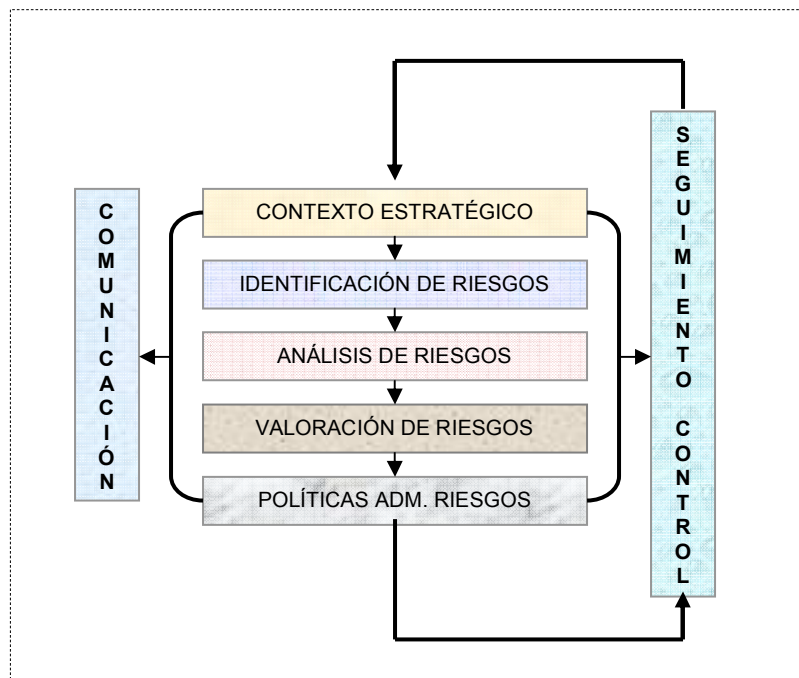
- Los lineamientos sobre las prioridades y parámetros para establecer las medidas de respuesta a los Riesgos (aceptar, reducir, compartir, eliminar).

Luego se elaboran las propuestas de políticas necesarias de acuerdo con la Identificación, Análisis y Valoración de Riesgos, aplicando la priorización de riesgos, teniendo en cuenta su obligatoriedad mientras esté vigente.

Para consolidar las políticas de administración de riesgos se listan los macroprocesos de la entidad con sus respectivos riesgos, el puntaje asignado y se redactan las políticas específicas para el macroproceso teniendo en cuenta las políticas generales, la calificación del riesgo en el macroproceso y la priorización de riesgos y macroprocesos. Las políticas deben ser limitadas en su cantidad para evitar confusiones y garantizar su cumplimiento. Se construyen con un título y un texto claro y preciso en el que se detalle su contenido.

Las directrices generales para la Administración del Riesgo son ilustradas en el siguiente esquema.

Figura 16. Directrices Generales de la Administración del Riesgo



## 7.2 APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

Para realizar la construcción del Mapa de Riesgos se aplican las guías presentadas en el Manual de Implementación del Modelo de Control Interno para Entidades del Estado en la sección correspondiente a la Administración del Riesgo.

Realizado el estudio de los procesos de la entidad y el análisis DOFA de la etapa del diagnóstico institucional, el cual es tomado como referente del contexto estratégico en sus debilidades y amenazas para definir las situaciones de riesgo y proceder a desarrollar la etapa de identificación de los riesgos presentes en los macroprocesos.

En la identificación de los riesgos se toman en cuenta inicialmente aquellos que son más conocidos por los dueños de los macroprocesos, igualmente se analizan otros riesgos identificados por Alcaldías y entidades públicas de la región para determinar si están presentes en los macroprocesos de la entidad y finalmente se realiza un estudio minucioso de cada macroproceso con el objetivo de detectar aquellos riesgos que son difíciles de identificar; en el desarrollo de estas actividades se lograron identificar 56 riesgos factibles de ocurrir en la entidad. Una vez consolidado el listado de los riesgos se describe cada uno de ellos de forma detallada y concreta, se identifica que o quién lo genera, se estudian las principales causas que contribuyen a su ocurrencia y los efectos de mayor trascendencia para la entidad, su frecuencia (número de veces que se presenta o puede presentarse el riesgo en el macroproceso) y gravedad (estimación de las pérdidas materiales, intangibles y humanas), mediante el formato de identificación de riesgos (Figura 17).

- **Riesgo:** identificar el riesgo que representa la posibilidad de ocurrencia de un evento que pueda afectar el cumplimiento de los objetivos de la entidad o del Macroproceso analizado.
- **Descripción:** se refiere a las características generales o las formas en que se observa o manifiesta el riesgo identificado.



El desarrollo del análisis de los riesgos parte de las valoraciones asignadas a cada riesgo en cuanto a frecuencia y gravedad, se calcula el producto para obtener la respectiva calificación y poder determinar de acuerdo con la matriz de evaluación y respuesta de los riesgos, la zona a la cual corresponde dicha calificación y las medidas de respuesta.

Para poder determinar el nivel de frecuencia y de gravedad en que se encuentran los riesgos de la entidad se establecen las respectivas escalas con las valoraciones obtenidas en la identificación.

#### **Frecuencia**

- **Alta:** El riesgo puede presentarse frecuentemente en el macroproceso, más de 4 veces.
- **Media:** El riesgo puede presentarse ocasionalmente en el macroproceso, de 2 a 4 veces.
- **Baja:** Es remotamente posible que el riesgo pueda presentarse en el macroproceso, de 0 a 1 vez.

#### **Gravedad**

- **Catastrófica:** Daños materiales considerables; sanciones, daño de imagen o de información, interrupción de servicios, entre otros de alta repercusión; lesiones o pérdidas humanas.
- **Moderada:** Daños materiales de mínima cuantía; sanciones, daño de imagen o de información, interrupción de servicios; lesiones poco considerables.
- **Leve:** No hay pérdidas materiales; conflictos y/o sanciones de mínima repercusión; no hay daños físicos.

En la evaluación realizada para el análisis de los riesgos es importante definir el significado o lo que representa para la entidad que el riesgo se encuentre en una determinada zona de la matriz, lo cual se detalla a continuación.

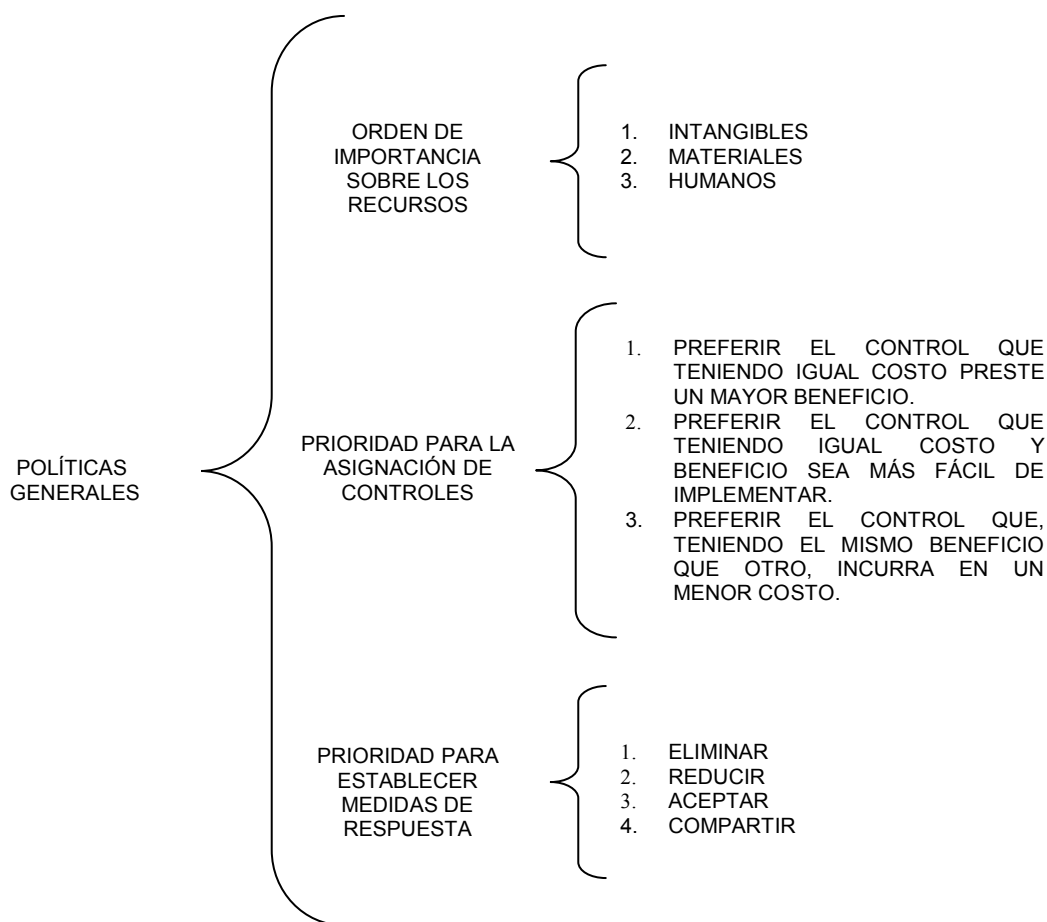
- **Zona Aceptable** (calificación 5): El riesgo puede ser asumido por la entidad con las medidas de control que actualmente posea.
- **Zona Tolerable** (calificación 10): Es importante tomar medidas que ayuden a prevenir la ocurrencia del riesgo y si no es posible es necesario establecer mecanismos de control para proteger a la entidad.
- **Zona Moderada** (calificación 15 y 20): No es suficiente prevenir el riesgo, es importante proteger a la entidad, pues su ocurrencia puede generar consecuencias negativas.
- **Zona Importante** (calificación 30 y 40): El riesgo deber ser controlado en gran medida, ya que es muy frecuente que se presente y sus efectos son considerablemente perjudiciales para la entidad, así mismo debe establecerse mecanismos suficientes y efectivos para su protección y tratar de compartir las pérdidas ocasionadas por la ocurrencia del riesgo a través de medidas de aseguramiento.
- **Zona Inaceptable** (calificación 60): Es recomendable eliminar las causas que generan el riesgo para evitarlo, de lo contrario se deben implementar controles efectivos de prevención para evitar que suceda continuamente, de igual manera debe mantenerse mecanismos de protección para disminuir el impacto que éste pueda generar y en lo posible compartirlo con estrategias de aseguramiento.

La valoración de los riesgos condensa los porcentajes de importancia asignados a cada macroproceso según los objetivos institucionales y a cada riesgo según la importancia de erradicarlos, en los puntajes obtenidos se detectan como riesgos que generan mayor impacto negativo para la entidad: Errores en la formulación de los planes estratégicos, Ilíquidez de la entidad, Incumplimiento de la normatividad vigente, Encubrimiento de acciones indebidas en el manejo financiero, Incumplimiento del objeto social de la entidad, y Entrega de productos y/o servicios fuera de las especificaciones; y como macroprocesos que requieren un mayor control: Planeación estratégica, Entrega de productos y servicios, Control de gestión y Planificación y diseño de proyectos de inversión. Los

resultados de esta etapa son analizados para poder establecer las prioridades para el manejo de riesgos y fijación de políticas y por motivos de confidencialidad de la entidad no es posible publicar la totalidad de la tabla de priorización (Ver Anexo E. Priorización de Riesgos).

Las políticas generales son agrupadas de acuerdo a tres factores: orden de importancia para tomar medidas de control sobre los recursos, prioridad para la asignación de controles y prioridad para establecer medidas de respuesta a los riesgos y a su vez se priorizan los criterios de cada factor de acuerdo a su conveniencia para la entidad (Ver Figura 18).

Figura 18. Políticas Generales



Con base en las políticas generales se definen las políticas de administración para cada riesgo, teniendo en cuenta la priorización de los criterios de los factores, las cuales se establecen de forma que se impida o se disminuya la materialización de las causas, se

mantenga control sobre los agentes generadores y se logre disminuir en gran medida los efectos que se deriven de la ocurrencia del riesgo.

### **7.2.1 Consolidación del Mapa de Riesgos**

Los resultados de la aplicación de la metodología para la Administración de Riesgos se consolidan en el Mapa de Riesgos construido como una herramienta de apoyo para llevar a cabo el Control Interno en la entidad y de esta forma facilitar el proceso de seguimiento y control de la gestión y por motivos de confidencialidad de la entidad no es posible publicar la totalidad del mapa (Ver Mapa de Riesgos).

## MAPA DE RIESGOS

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO							ANÁLISIS DEL RIESGO				POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO		
							R	CALIFICACIÓN				EV.	MEDIDAS DE RTA.
M	OBJETIVO	RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GEN.	CAUSAS	EFECTOS		F	G	C			
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Asegurar la satisfacción de todas las partes interesadas con una manera sistemática y visible de conducir y hacer funcionar a la entidad para mejorar continuamente su desempeño.	Errores en la formulación de los planes estratégicos.	Presentar datos o estimaciones equivocadas o incompletas en el plan de desarrollo, financiero o de inversión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directivos</li> <li>Planeación municipal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de verificación de la veracidad de la información.</li> <li>Falta de estudios que determinen las necesidades de la población.</li> <li>Desconocimiento de la información requerida para la presentación de los planes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exclusión de información importante en los planes.</li> <li>Retrasos en la ejecución de los planes.</li> <li>Inconformismo de la población.</li> <li>Incumplimiento o en las obligaciones contraídas.</li> </ul>	R1	2	20	40	Importante	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prevenir el riesgo.</li> <li>Proteger la entidad</li> <li>Compartir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocer detalladamente la estructuración de los planes.</li> <li>Verificación y control de la información a incluir en los planes.</li> <li>Realizar estudios para identificar los requerimientos de la población.</li> </ul>
		Incumplimiento de los mandatos en la distribución de los recursos.	Distribución de las partidas presupuestales no acorde con las normas que los fijan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directivos</li> <li>Planeación municipal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desconocimiento de la normatividad.</li> <li>Tratar de beneficiar a un sector específico de la población.</li> <li>Actos malintencionados.</li> <li>Negligencia de los responsables de la distribución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sanciones legales y disciplinarias.</li> <li>Insatisfacción de la población.</li> <li>Falencias en la prestación de los servicios.</li> <li>Uso indebido de los recursos.</li> </ul>	R2	1	20	20	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proteger la entidad.</li> <li>Compartir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocer y aplicar la normatividad vigente en relación con la distribución de los recursos.</li> <li>Ejercer control sobre la destinación de las partidas presupuestales.</li> <li>Promover la honestidad y la ética profesional.</li> </ul>

### **7.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

La aplicación de la metodología para la Administración de Riesgos, es una herramienta de gran utilidad, pues permite tener una visión global de todos los aspectos que puedan generar traumatismo en la operatividad de la entidad para tratar de anticiparse y estar preparados ante cualquier eventualidad de este tipo. El hecho de conocer los riesgos de mayor impacto para la entidad y tener un plan para contrarrestarlos, proporciona seguridad a los encargados de desarrollar los procesos y conlleva a mejorar notoriamente la gestión administrativa.

La mayoría de los riesgos identificados en la entidad pueden ser evitados, pues provienen de agentes internos que pueden ser controlados aplicando estrategias como el establecimiento de los manuales de procesos y funciones, los cuales aportan conocimientos claros y precisos de lo que se debe hacer y cómo se deben ejecutar las actividades de acuerdo a la normatividad vigente y teniendo en cuenta las políticas administrativas para garantizar que el quehacer institucional se desarrolle de la forma correcta.

Las actuaciones de las personas en su mayoría son las principales causas generadoras de los riesgos, debido a la facilidad con que se puede incurrir en errores por falta de atención, descuido o desconocimiento al desarrollar las actividades. La mayoría de ellas son factibles de controlar implementando mecanismos o herramientas funcionales que contribuyan a desarrollar en el talento humano las competencias necesarias para ejecutar eficientemente su trabajo y no incurrir en acciones que perjudiquen la calidad de los servicios y el normal funcionamiento de la entidad. Además es fundamental que los miembros de la entidad tengan una visión clara de los objetivos institucionales y la forma como cada uno de ellos influye en su consecución, para de esta forma lograr un direccionamiento global de la entidad.

Una forma de prevenir los riesgos es atacar directamente las causas, mediante la aplicación de políticas dirigidas al desarrollo del talento humano y a la estandarización de los procesos, permitiendo establecer controles en los puntos críticos y contar con herramientas para responder adecuadamente a las eventualidades que se presenten.

Cada macroproceso de la entidad está afectado por una serie de riesgos que al no ser controlados según su priorización generan efectos negativos para su normal desarrollo (Ver Tabla 50).

Tabla 50. Priorización de los riesgos en los macroprocesos

MACROPROCESO	PRIORIZACIÓN DE LOS RIESGOS	PUNTAJE
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Errores en la formulación de los planes estratégicos.</li> <li>2. Ilquidez de la entidad.</li> <li>3. Incumplimiento del objeto social de la entidad.</li> <li>4. Incumplimiento de los mandatos en la distribución de los recursos.</li> <li>5. Prevaricato.</li> <li>6. Desconocimiento del Plan Estratégico.</li> </ol>	2.522
CONTROL DE GESTIÓN	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incumplimiento de la normatividad vigente.</li> <li>2. Desacierto al establecer variables e indicadores de gestión y resultados.</li> <li>3. Inexactitud en la información de los procesos administrativos.</li> <li>4. Omisión del proceso de control de gestión de la entidad.</li> </ol>	2.194
PLANIFICACIÓN Y DISEÑO DE PROYECTOS DE INVERSIÓN	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Errores en la formulación de los proyectos.</li> <li>2. No priorizar con criterios técnicos los proyectos de inversión social.</li> <li>3. Sesgar la formulación de los proyectos.</li> </ol>	1.94
GERENCIA DE RECURSOS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demoras en la captación de los recursos de inversión y funcionamiento de la entidad por parte del estado.</li> <li>2. Evasión de los contribuyentes en los aportes legales.</li> <li>3. Peculado</li> <li>4. Desaprobación de los recursos para la ejecución de los proyectos.</li> <li>5. Errores en el proceso de liquidación y facturación de las contribuciones.</li> </ol>	1.746
CONTRATACIÓN Y EJECUCIÓN	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tráfico de influencias.</li> <li>2. Incumplimiento de los compromisos contractuales por parte de los contratistas.</li> <li>3. Estafas</li> <li>4. Celebración indebida de contratos.</li> <li>5. Errores en la elaboración de los términos de referencia.</li> <li>6. Cohecho</li> <li>7. Infracción de los términos legales en la liquidación contractual.</li> <li>8. Conflictos en la ejecución de los proyectos.</li> </ol>	1.746
ENTREGA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entrega de productos y/o servicios fuera de las especificaciones.</li> <li>2. Prestación ilegal de servicios.</li> <li>3. Deterioro del proceso de comunicación.</li> <li>4. Errores en los procesos de atención a la población.</li> </ol>	2.328
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarticulación en el trabajo de las dependencias.</li> <li>2. Incumplimiento en funciones relacionadas con el cargo.</li> <li>3. Omisión de las normas y políticas de administración de personal.</li> <li>4. Ausentismo.</li> <li>5. Divergencia en el desarrollo del personal y los requerimientos de la entidad.</li> <li>6. Exclusión del mantenimiento y monitoreo del personal.</li> </ol>	1.358
RECURSOS FÍSICOS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sabotaje.</li> <li>2. Atentados.</li> <li>3. Demora en el abastecimiento de los recursos físicos.</li> <li>4. Deterioro y obsolescencia de los equipos de oficina.</li> <li>5. Incumplimiento de las pautas ergonómicas.</li> <li>6. Entrega informal de bienes devolutivos.</li> </ol>	1.154
MANEJO FINANCIERO	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Encubrimiento de acciones indebidas en el manejo financiero.</li> <li>2. Administración irregular de los fondos.</li> <li>3. Inexactitud en la información financiera.</li> <li>4. Hurto de información financiera.</li> <li>5. Inexactitud en los procesos de liquidación y pago de nóminas.</li> </ol>	1.746
AUDITORÍA Y CONTROL	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Errores en el proceso de seguimiento y control de los proyectos.</li> <li>2. Inexactitud en la información de las interventorías.</li> </ol>	1.358
CONTROL DE INFORMACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hurto de información institucional.</li> <li>2. Falsificación de documentos.</li> </ol>	1.552

	<ol style="list-style-type: none"><li>3. Desactualización en el desarrollo tecnológico.</li><li>4. Fallas del hardware.</li><li>5. Fallas del software.</li><li>6. Acceso no autorizado a la información sistematizada.</li><li>7. Ilegalidad de los softwares.</li></ol>	
--	---	--

Las Políticas de Administración de Riesgos deben implementarse tomando como prioridad los macroprocesos más sensibles y los riesgos más críticos de cada macroproceso, para controlarlos y evitar que puedan llegar a generar inestabilidad en la operatividad de la entidad y retrasar la consecución de sus objetivos.

## 8. PROPUESTAS DE MEJORA

---

*“En una época de cambios radicales, el futuro es de los que siguen aprendiendo, los que ya aprendieron, se encuentran equipados para vivir en un mundo que ya no existe”  
Eric Hoffer*

La fortaleza de una organización parte del conocimiento de sí misma en todos sus aspectos para poder establecer un punto de comparación con las demás y definir si realmente es fuerte o en que medida se encuentra en desventaja con su entorno competitivo. Las entidades del sector público son entes que como tales deben esforzarse en encontrar mecanismos que las hagan cada más competitivas, pues no deben quedarse solamente en su razón de ser, sino ir más allá y demostrar que pueden ser un modelo enriquecedor para el mundo empresarial, pues son ellas el mayor ejemplo de gerencia de administración y es ahora cuando deben empezar a cambiar esos paradigmas, creados para justificar la ineficiencia y la mala gestión de la entidad e ir en la búsqueda de lograr la satisfacción de su gran potencial de clientes quienes son la base de su funcionamiento, para ofrecerles servicios de calidad y a la altura de lo que se merecen.

La orientación de la mejora en la entidad debe desarrollarse inicialmente en tres aspectos totalmente coherentes y complementarios entre sí, la visión, la misión, y los valores, y el factor más importante para el éxito de la entidad consisten en la definición de esas ideas rectoras.

Es por esto que se propone a la alcaldía de Vetas en su interés por mejorar continuamente su gestión, empezar por establecer una cultura y una gestión estratégica con un enfoque diferente al que se da comúnmente y generar acciones que faciliten la adopción de estos cambios; para ello se plantean sus nuevas ideas rectoras como un paso a ese avance, que con la colaboración de todos los miembros de la entidad en asumir y compartir su destino (visión), su razón de ser (misión) y sus conductas, actitudes y principios (valores), puede lograrse un paso más al cambio y al mejoramiento.

El diagnóstico organizacional es una etapa de gran importancia para el proceso de mejora, pues además de permitir encontrar las falencias de la entidad, identifica aquellos aspectos en los que puede estar bien pero que son factibles de mejorar, de esta forma se convierte en una herramienta para medir el nivel de la entidad en el logro de los objetivos propuestos para optimizar su gestión, con ello es posible encontrar claramente que es lo que realmente necesita mejorar. Es por ello que se construye el modelo de diagnóstico para la alcaldía de Vetas como base para iniciar e implementar el Sistema de Control de Interno en su tarea de realizar el seguimiento y control a la operatividad de la entidad.

Se presenta a la entidad el análisis DOFA como parte fundamental para su autoconocimiento y como instrumento para identificar el nivel de impacto que genera cada agente interno y externo sobre el quehacer institucional y ayuda a construir una planeación y gestión enfocada a desarrollar acciones para aprovechar sus fortalezas e ir en busca de oportunidades, al igual que conseguir la preparación para sobrellevar las dificultades y enfrentar las amenazas de una forma más competente.

Parte importante del programa de mejoramiento de la entidad, es mantener organizados los lugares de trabajo, ya que estos son los sitios donde se desenvuelven la mayor parte del tiempo los empleados y para que se logre tener un adecuado ambiente laboral se requiere crear una cultura de orden y limpieza en la entidad de modo que los funcionarios se sientan a gusto en sus sitios de trabajo y puedan desarrollar eficientemente sus labores, para lo cual se plantea la propuesta de mejora para las cinco eses.

Como gran aporte al proceso de reestructuración de la entidad se tiene el enfoque de gestión basado en procesos, donde se caracterizan, se clasifican y se estudian los procesos del quehacer institucional para lograr el conocimiento y la estandarización que la alcaldía requiere para mejorar su desempeño y lograr la satisfacción de la población, como un primer paso para establecer el sistema de gestión de la calidad.

De igual forma el análisis funcional hecho por competencias ofrece altos beneficios a la entidad, no sólo para cumplir con la normatividad interpuesta por el gobierno nacional como mandato para este año, si no que es un manual creado específicamente para la Alcaldía de tal forma que contribuye de una manera más eficiente al desarrollo de las

funciones de cada funcionario y a su evaluación, pues se fundamenta en las contribuciones individuales que deben desempeñar cada uno de ellos para obtener los resultados indicados.

Otra herramienta muy efectiva y de gran ayuda para la entidad es el mapa de riesgo, como aporte al Sistema de Control Interno, pues su aplicación permite a la entidad conocer y administrar aquellas situaciones de riesgo que ponen en peligro el normal desarrollo y la buena gestión de la entidad, es la base para anticiparse y tratar de evitar que sucedan los riesgos mediante la implementación de estrategias planteadas con las políticas que más se ajustan a la Alcaldía.

#### **PLANTEAMIENTO DE PROPUESTAS DE MEJORA**

- Se propone a la Alcaldía de Vetas adoptar las Ideas Rectoras planteadas e implementarlas con el apoyo y la coordinación de la alta dirección mediante actividades de socialización que permitan incorporarlas al quehacer institucional, buscando despertar en los funcionarios el interés y la motivación, aportándoles buenas razones para sentirse parte fundamental de modo que aporten lo mejor de sí a la entidad. Una correcta comprensión del futuro de la entidad, ayuda a concentrar en el presente la energía de los empleados en las cosas realmente importantes.
- Aplicar el Modelo de Diagnóstico Institucional desarrollado en la etapa del diagnóstico como un instrumento para conocer y evaluar la gestión de la entidad y poder identificar los aspectos de mayor importancia para mejorar y utilizarlo como apoyo al Sistema de Control interno.
- Tener en cuenta el análisis DOFA realizado para la entidad, como apoyo para su proceso de mejora, pues su objeto radica en tener un conocimiento profundo y detallado para la planificación de estrategias de gestión.
- Utilizar la herramienta de las Cinco Eses como parte de la cultura organizacional, mediante tácticas eficaces que mantengan un ambiente laboral adecuado y propicio para el desarrollo de las labores de los miembros de la entidad.

- Adoptar e Implementar el Manual de Procesos como una herramienta útil para el desarrollo de las actividades institucionales, representando para la entidad un cambio de enfoque donde prime el interés hacia el usuario de modo que se puedan cumplir y atender de forma eficaz y eficiente sus requerimientos. El manual no debe quedarse sólo en un libro que debe tener la entidad para cumplir la normatividad, debe utilizarse como una herramienta soporte para el mejoramiento continuo, donde se busque optimizar los procesos de la gestión administrativa de la Alcaldía.
- Emplear el Manual de Funciones por Competencias Laborales, para mejorar el desempeño de la entidad y obtener mejores resultados, de modo que se consiga una armonía empresarial, donde cada cargo aporta sustancialmente al cumplimiento de los objetivos institucionales, con personas competentes y comprometidas con la entidad por su excelente gestión, que se enfrentan a los retos y los convierten en oportunidades de crecimiento, de mejora y de éxito.
- Efectuar el proceso de Administración de Riesgos como parte esencial del Sistema de Control Interno y establecer el Mapa de Riesgos como herramienta indispensable para manejar y controlar los riesgos que afectan el desarrollo operativo de la entidad.

Algunas actitudes reacias y la autocomplacencia hacen difícil la introducción de cambios, es preciso que todo el personal de la entidad esté convencido de la necesidad del cambio, de lo contrario difícilmente se producen resultados satisfactorios. Para lograrlo es necesario orientar todas las voluntades y recursos en la dirección adecuada, tener la convicción de lo que se quiere lograr y hacer las cosas correctamente con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el mejoramiento continuo. Gerenciar el cambio es tarea de los directivos, ellos deben actuar como verdaderos agentes de cambio y promoverlo constantemente en la entidad. Para despertar esta conciencia y empezar, es importante crear una cultura institucional que soporte este enfoque y orientar al talento hacia el desafío de mejorar continuamente.

## 9. SOCIALIZACIÓN

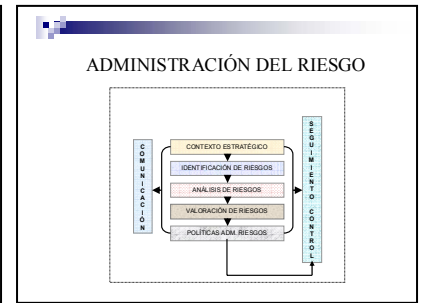
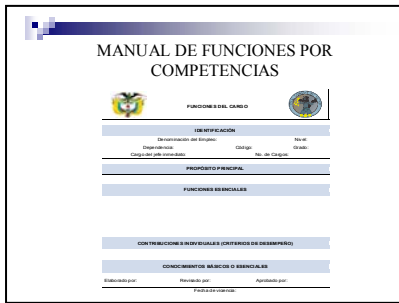
---

Una fase fundamental del proceso de reestructuración es la interacción con los funcionarios de la entidad para darles a conocer detalladamente las herramientas diseñadas, su aplicabilidad, su manejo y el método para darle continuidad al proceso de modo que ellos mismos puedan actualizarlas y modificarlas en la medida que se requiera. La socialización además de proporcionar el conocimiento de estas herramientas permite concientizar a los funcionarios en la importancia de su participación activa en el proceso de mejoramiento de la gestión, pues son ellos el pilar de la entidad y de ellos depende en gran medida el éxito en la implementación de las estrategias de mejoramiento.

El proceso de reestructuración implica cambios en la operatividad de la entidad y en la percepción que tienen de ella tanto sus clientes internos como externos, lo cual hace necesario que se adopte una nueva actitud hacia el trabajo y se unan esfuerzos para lograr el desempeño esperado.

En la etapa de socialización se realizaron reuniones especialmente con los directivos de la entidad, aunque también se contó con la participación de otros niveles jerárquicos. Se desarrolló inicialmente una actividad grupal con ayudas audiovisuales para mostrar los resultados obtenidos en el diagnóstico organizacional enfatizando en los aspectos más críticos y en los cuales se hacía más apremiante tomar medidas que permitieran subsanar las falencias encontradas. Posteriormente se llevó a cabo la divulgación de los procesos encontrados en cada dependencia, con el fin de que cada funcionario los entendiera, se apropiara de ellos y planteara sugerencias que facilitaran su adopción al quehacer institucional y así contribuir a la estandarización de sus actividades. Para la socialización del manual de funciones por competencias laborales se hizo necesario realizar una charla para explicar a los funcionarios las principales características del nuevo enfoque en la concepción de los cargos, los resultados que se espera obtener de cada uno de ellos y el perfil requerido para poder desempeñarlo. La comunicación de los resultados del desarrollo del proceso de administración del riesgo se efectuó directamente con la dependencia encargada de su adopción y del seguimiento a este proceso de gestión, en



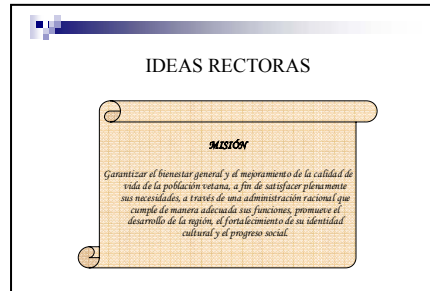
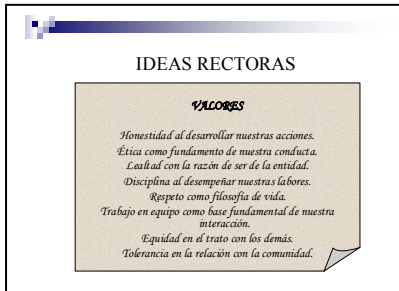
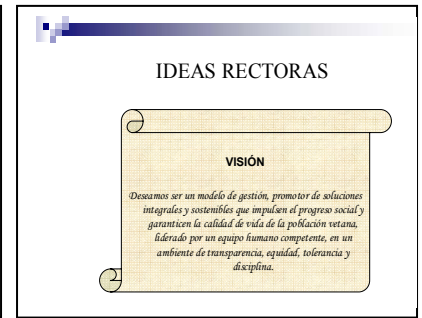


### MAPA DE RIESGOS

FACTOR DE RIESGO	DESCRIPCIÓN	CAUSAS Y EFECTOS	ANÁLISIS	POLÍTICAS
Un factor de riesgo es aquella situación que presenta una mayor o menor probabilidad de ocurrencia de una conducta o comportamiento o que puede derivar en una situación corrupta.	Se refiere a las características generales o a las formas en que se observan o manifiestan el factor de riesgo.	Corresponde a las causas y efectos y causas ocasionados por el factor de riesgo de corrupción, los cuales se pueden traducir en daños de tipo: <ul style="list-style-type: none"> <li>Económico</li> <li>Social</li> <li>Administrativo</li> <li>Político</li> <li>Estatal</li> </ul>	<p><b>CLASIFICACIÓN</b> De base de valor de la probabilidad de ocurrencia del riesgo, presentando dentro de una escala que la expresa.</p> <p><b>VALORACIÓN</b> Esta ponderación servirá para la formulación del plan de prevención de riesgos de corrupción.</p>	Son el plan de acciones para contrarrestar los riesgos.

### PRIORIZACIÓN DE RIESGOS

MACROPROCESO	PRIORIZACIÓN DE LOS RIESGOS	PUNTAJE
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	<ol style="list-style-type: none"> <li>0) Errores en la formulación de los planes estratégicos.</li> <li>1) Impacto de la entidad.</li> <li>2) Incumplimiento del deber social de la entidad.</li> <li>3) Incumplimiento de los mandatos en la distribución de los recursos.</li> <li>4) Pérdidas.</li> <li>5) Desconocimiento del Plan Estratégico.</li> </ol>	2.032
CONTROL DE GESTIÓN	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Involuntades de la administración pública.</li> <li>2) Desajuste al evaluar los datos e indicadores de gestión y resultados.</li> <li>3) Ineficacia en la implementación de procesos administrativos.</li> <li>4) Omisión del proceso de control de gestión de la entidad.</li> </ol>	2.194
PLANEACIÓN Y DISEÑO DE PROYECTOS DE INVERSIÓN	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Errores en la información de los proyectos.</li> <li>2) No contar con criterios técnicos de la práctica de inversión social.</li> <li>3) Falta de información de los proyectos.</li> </ol>	1.54
GERENCIA DE RECURSOS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Demoras en la captación de los recursos de inversión y funcionamiento de la entidad para sus gastos.</li> <li>2) Empleo de los contribuyentes en los propios gastos.</li> <li>3) Pérdidas.</li> <li>4) Desagregación de los recursos para la ejecución de los proyectos.</li> <li>5) Errores en el proceso de liquidación e imputación de los contribuciones.</li> </ol>	1.746



## Logros del Proceso de Reestructuración

Las estrategias planteadas para desarrollar el proceso de reestructuración de la Alcaldía de Vetas han tenido muy buena aceptación por parte de los miembros de la entidad, especialmente de sus directivos quienes tienen una percepción mejor definida de la importancia de ejecutar acciones que contribuyan a mejorar la gestión institucional. Ha sido de vital importancia el apoyo y la colaboración permanente del Alcalde de la entidad, quien ha motivado al personal a vincularse al proceso y ha proporcionado los medios necesarios para que se implementen las acciones propuestas.

La herramienta de Diagnóstico Institucional diseñada en la etapa inicial del proceso de reestructuración va a ser adoptada por la entidad como apoyo al proceso de control interno desarrollado por la Secretaría General y de Gobierno, ya que permite conocer detalladamente los aspectos más importantes de evaluar en la gestión de la entidad.

La adopción del Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales, al igual que el Manual de Procesos y el Mapa de Riesgos de la entidad requiere de la aprobación previa del Concejo Municipal, quien citó a una sesión extraordinaria para estudiar estos documentos y tomó la decisión de aprobarlos mediante actos administrativos.

Las Ideas Rectoras recibieron la aceptación de los miembros de la entidad, los funcionarios manifestaron que la misión, la visión y los valores propuestos se ajustaban y estaban enfocados con el nuevo direccionamiento que se desea darle a la Alcaldía, sus directivos mostraron un gran interés en adoptarlas al quehacer institucional y de esta forma reafirmar la iniciación del proceso de reestructuración, tomando como base estos elementos que definen claramente en que cree la entidad y las bases que fundamentan su operatividad.

El proceso de reestructuración se enfocó principalmente en detectar los puntos críticos en que la entidad presentaba falencias, objetivo que se logró con el Diagnóstico Organizacional y a partir del cual se desarrollaron acciones encaminadas fundamentalmente a organizar la forma de desarrollar las actividades de los funcionarios y de esta forma poder en un futuro realizar un seguimiento y control de los procesos que permita el mejoramiento continuo de la gestión. Las herramientas sirven de base para poder desarrollar el control interno de la entidad, el cual aunque no está formalmente constituido en la actualidad va a ser implementado con los aportes hechos en este proceso.

## 10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

---

La interacción con el personal de la Alcaldía y la realización de las encuestas para la recolección de información como primera etapa para el estudio, resultó ser una acertada estrategia no sólo para obtener la información directamente de la fuente sino que fue un medio de sensibilización a los funcionarios para controlar el recelo a la información que dirigen y su desconfianza hacia la generación de cambios en la forma habitual de desarrollar su trabajo.

El Modelo de Diagnóstico Organizacional fue un instrumento de gran ayuda para la etapa inicial del proceso de reestructuración, pues además de revelar las falencias que la entidad no conocía, se detectaron aspectos que no se consideraban peligrosos para la eficiencia de la gestión. Con la aplicación continua de esta herramienta la entidad puede establecer los mecanismos que ayuden a corregir progresivamente los aspectos con niveles bajos de valoración encontrados actualmente.

El método utilizado para lograr la identificación de los procesos de la Alcaldía fue bastante enriquecedor, pues permitió conocer el quehacer de la entidad y sus niveles de autoconocimiento; se encontró que en su mayoría los procesos no tenían formalmente estructurada su forma de ejecución y sin esta parte esencial, el análisis de las actividades de cada uno de los procesos no proporcionaba la suficiente validez, pues primero es necesario que la entidad los conozca, los estandarice y se familiarice con ellos para poder proceder a realizar este tipo de análisis, además se requiere de suficiente tiempo y seguimiento a los procesos, pues muchos de ellos son ejecutados anualmente. De igual manera la caracterización y el análisis de los procesos realizados ayudan a contrarrestar esta falencia grave para la operatividad de la entidad y asegura centrarse en aquellos procesos que realmente agregan valor para el cliente.

Agrupar los procesos no es tarea fácil cuando la entidad no conoce a fondo lo que hace, pero el estudio realizado para la identificación, caracterización y análisis de los procesos con el enfoque de gestión por procesos aportó suficiente valor para la construcción

adecuada del mapa que establece la estructura y relación entre los procesos; a su vez establecer los indicadores para los macroprocesos permite controlarlos y enfocar los esfuerzos de la Administración Municipal en alcanzar las metas propuestas en el programa de mejoramiento de la gestión. Este enfoque proporciona la base para que la entidad pueda empezar a estandarizar los procesos e implementar estrategias de optimización y es un soporte contundente para la gestión administrativa.

El estudio profundo de todas las actividades que realizan los funcionarios aportó la base para la construcción de uno de los documentos más significativos para la Alcaldía, el Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales; para la entidad la eficiencia que aporta el manual se valida mediante su adopción por Acto Administrativo expedido por el Concejo Municipal y la aceptación percibida por los funcionarios en la etapa de socialización como un aporte fundamental para lograr su adecuada implementación.

En la elaboración del Mapa de Riesgos de la Alcaldía, el análisis y conocimiento a fondo de cada uno de los macroprocesos que hacen parte de la operatividad fue esencial para poder construirlo y es gracias a la fase de gestión por procesos que se logra entender todo el quehacer de la entidad para aplicar una herramienta de gestión como es la Administración del Riesgo. De igual forma la participación de los funcionarios de la entidad en esta labor y el discernimiento de los riesgos de otros entes del mismo sector representaron una fuente importante de información en dicho proceso.

Uno de los puntos más importantes y trascendentales para la entidad es poseer una visión estratégica contundente que prevalezca y haga conducir los esfuerzos de todos los que allí trabajan hacia un mismo sentido, para ello se planteó el enfoque de las nuevas ideas rectoras, su socialización permitió concientizar a los miembros de la entidad de su significado y su contribución al proceso de reestructuración de la gestión administrativa.

Para lograr el cambio que se quiere, es importante entender que hay que empezar por el autoconocimiento para corregir una a una aquellas falencias que impiden a la entidad ser un modelo de gestión. El proceso de reestructuración que se plantea comienza mejorando aquellos aspectos que son más críticos e importantes de controlar y mejorar, se

enfocan en ajustar las acciones del talento humano, quienes son los agentes más implicados e importantes para lograr dicha estrategia de cambio, sólo de esta forma todos podrán comprender las decisiones adoptadas y vincularse al proceso. El compromiso es condición necesaria para liberar, desarrollar y explotar la mayor fuente de ventaja competitiva de la Alcaldía.

## BIBLIOGRAFÍA

ALCALDÍA DE BUCARAMANGA. [www.bucaramanga.gov.co](http://www.bucaramanga.gov.co).

BETANCOURT Tang, José R. Planeación Estratégica. Navegando hacia el cuarto paradigma. Tercera edición. Venezuela, Agosto de 2.002.

CINTERFOR. [www.cinterfor.org.uy](http://www.cinterfor.org.uy).

CORPOEDUCACIÓN. Competencias Laborales: Base para mejorar la empleabilidad de las personas. Bogotá, D.C., Agosto de 2003.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA - ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA – COMISIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL. Instructivo para el ajuste del Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales. Bogotá, D.C., Agosto de 2005.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Guía metodológica para el fortalecimiento y Evaluación del Sistema de Control Interno. Bogotá, D.C., 2003.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Guía para la Reestructuración de Entidades Públicas. Bogotá, D.C., 2000.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Administración del Riesgo. Bogotá, D.C., Diciembre de 2001.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. [www.dafp.gov.co](http://www.dafp.gov.co).

GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA, GERENCIA DE CONTROL INTERNO. Primer Seminario Subregional de Control Interno. Medellín, 2003.

LÓPEZ CARRIZOSA, Francisco José. ISO 9000 y la planificación de la calidad. Bogotá, D.C., ICONTEC, 2004.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO - CINTERFOR. Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral. Uruguay, 1999.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. [www.organizacióninternacionaldeltrabajo.com](http://www.organizacióninternacionaldeltrabajo.com).

ORTÍZ PIMIENTO, Néstor Raúl. Análisis y mejoramiento de los procesos de la empresa. Bucaramanga, Santander, 1999.

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. [www.presidencia.gov.co](http://www.presidencia.gov.co).

PROGRAMA USAID/CASALS. Modelo de Control Interno para Entidades del Estado. Manual de Implementación. Bogotá D.C., 2005.

REPÚBLICA DE COLOMBIA. Constitución Política de Colombia. Bogotá D.C., Julio 4 de 1991.

REPÚBLICA DE COLOMBIA. Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano, MECI 1000:2005. Bogotá D.C., 2005.

SÁNCHEZ, Walter. Control Interno Conceptual y Práctico. Primera edición. Pereira. Colombia, Mayo de 2003.

SENA, SISTEMA DE EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES. Metodología para evaluar y certificar competencias laborales y guía para seleccionar técnicas y elaborar instrumentos de evaluación de competencias laborales. Bogotá, D.C., Octubre de 2003.

SENA, DIRECCIÓN GENERAL SISTEMA DE FORMACIÓN PARA EL TRABAJO. ABC de las Competencias. Bogotá D.C., 2003.

SENSE, Peter. La Quinta Disciplina. Editorial Granica. Barcelona, España, 1992.

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE. [www.sena.gov.co](http://www.sena.gov.co).

ZÚÑIGA, Luis Enrique. Metodología para la elaboración de Normas de Competencia Laboral. Bogotá D.C., 2003.

# ANEXOS

## ANEXO A. ENCUESTA COMPLEMENTARIA DEL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL



ALCALDÍA MUNICIPAL  
VETAS – SANTANDER



*“A quienes se atreven a pensar... por sí mismos”*

*Walter Sanchez*

**OBJETIVO:** Conocer la situación actual de la gestión administrativa de la Alcaldía de Vetás.

**ALCANCE:** Cargos directivos de la Alcaldía de Vetás – Santander.

Cordial saludo.

Se agradece de antemano su colaboración al proporcionar la información requerida en este cuestionario, ya que es de vital importancia para el éxito de nuestra investigación.

Encuestado: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Dependencia: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

### DIMENSIÓN ORGANIZACIONAL

A1. Mencione los principios y valores que caracterizan el modo de operar de la entidad.

---

---

---

A2. Señale las formas de divulgación de los principios y valores de la entidad (circulares, boletines, inducción, reuniones o no se fomentan).

---

---

---

B1. ¿Cómo es la estructura Administrativa de la entidad?

---

---

---

B2. ¿Considera que la estructura actual no es la adecuada? ¿Por qué? ¿Cuáles son los obstáculos que presenta para el cumplimiento de los objetivos de la entidad?

---

---

---

B3. Identifique las principales dificultades y deficiencias del trabajo de su dependencia.

---

---

---

C1. ¿En qué consiste la misión y la visión de la entidad?

---

---

---

C2. Mencione algunos de objetivos institucionales.

---

---

---

C3. En relación con la entidad mencione:

Debilidades: \_\_\_\_\_

Fortalezas: \_\_\_\_\_

Amenazas: \_\_\_\_\_

Oportunidades: \_\_\_\_\_

D1. ¿Qué estrategias utiliza la alta dirección para asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales?

---

---

---

D2. Mencione los elementos que considera importantes para el desarrollo de su trabajo y no los tiene disponibles.

---

---

---

E1. ¿De qué forma comunica sus ideas, inquietudes y opiniones a la alta dirección (verbal, escrita).

---

---

---

E2. ¿Cuál ha sido su aporte en el proceso de toma de decisiones?

---

---

---

F1. ¿Qué tipo de archivo se maneja en la entidad?

---

---

---

F2. ¿De qué forma se maneja y/o controla la información al interior de su dependencia?

---

---

---

F3. ¿Qué sistema de seguridad se utiliza para el manejo de la información?

---

---

---

G1. Mencione los proyectos más importantes que se desarrollan actualmente al interior de la entidad y la forma cómo se controla su correcta ejecución.

---

---

---

G2. Mencione los mecanismos de autocontrol y evaluación de la gestión institucional.

---

---

---

### **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

A1. Describa brevemente el proceso de reclutamiento de personal.

---

---

---

A2. Relate brevemente la forma como se lleva a cabo el proceso de selección de personal.

---

---

---

A3. ¿Qué procedimiento se sigue para el ingreso del personal? (Presentar entrevista, examen, pruebas y demás).

---

---

---

B1. ¿En el momento del ingreso del personal se realiza algún tipo de inducción? ¿Cómo se desarrolla?

---

---

---

B2. ¿Considera que las funciones que están en el manual de funciones están acorde con las realizadas en su trabajo? SI\_\_ NO\_\_ ¿Qué modificaciones haría?

---

---

---

B3. ¿Cómo se evalúa el desempeño del personal en la organización? ¿Se encuentran definidos indicadores para tal fin?

---

---

---

B4. ¿Considera que la evaluación de desempeño es la adecuada? SI\_\_ NO\_\_ ¿Por qué?

---

---

---

C1. Describa la estructura salarial implementada en la entidad.

---

---

---

C2. ¿Cuál es la política salarial aplicada en la empresa? ¿Cómo se efectúa el ascenso y que procedimientos se siguen al respecto?

---

---

---

C3. ¿Se ha realizado alguna investigación para saber si la estructura salarial actual esta acorde con el mercado laboral correspondiente al sector respectivo? SI \_\_\_ NO \_\_\_

C4. ¿Qué tipos de beneficios ofrece la organización a los empleados? (Asistenciales, Recreativos, Salud física y mental).

---

---

---

D1. ¿Cómo se efectúa el entrenamiento de los empleados en su área? ¿Que procedimiento se sigue?

---

---

---

D2. ¿Qué cambios o mejoramiento sugiere usted en el entrenamiento de los empleados? ¿Por qué razón?

---

---

---

D3. ¿Qué tipos de capacitaciones se realizan con mayor frecuencia y cuáles son las áreas más propensas a verse involucradas en dicho proceso?

---

---

---

D4. ¿Cómo se mantiene informado al personal?

---

---

---

E1. ¿Qué mecanismos disciplinarios aplica la entidad a los funcionarios?

---

---

---

E2. ¿En la entidad se ha conformado el Comité Paritario de Salud Ocupacional según los requerimientos legales? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

E3. ¿Qué actividades o programas de salud ocupacional desarrolla la entidad para promover el bienestar de sus funcionarios?

---

---

---

E4. ¿Existe un sindicato dentro de la organización? ¿Cuál es el proceso de Negociación Sindical?

---

---

---

F1. ¿Qué herramienta utiliza la entidad para consignar la información personal y laboral de los funcionarios? ¿Qué tipo de información se almacena en dicha herramienta?

---

---

---

F2. ¿De qué forma se maneja y/o controla la información al interior de su dependencia?

---

---

---

F3. Mencione los indicadores de gestión utilizados en su dependencia.

---

---

---

### **DIMENSIÓN OPERATIVA**

A1. ¿Cuáles son los procesos que se desarrollan al interior de su dependencia?

---

---

---

A2. Mencione los puntos de control de cada proceso.

---

---

---

A3. ¿Qué estudios se han desarrollado para optimizar los procesos?

---

---

---

B1. Mencione los requerimientos de la comunidad en relación con la prestación de los servicios (calidad, oportunidad, rapidez, etc.).

---

---

---

B2. ¿Qué acciones ha desarrollado la entidad para mejorar los servicios que presta?

---

---

---

B3. ¿Cómo se manejan al interior de la entidad las quejas y reclamos de la comunidad?

---

---

---

C1. Mencione los mecanismos o actividades desarrolladas por la entidad para fomentar la participación de la comunidad.

---

---

---

### **ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO**

A1. Defina el concepto de mapa de riesgos.

---

---

---

A2. Mencione algunos de los riesgos más trascendentales para la entidad.

---

---

---

B1. ¿Qué medidas se han establecido para contrarrestar los riesgos más trascendentales?

---

---

---

C1. ¿De qué forma se realiza el seguimiento al plan de acción para contrarrestar los riesgos presentes en la entidad?

---

---

---

### **DOCUMENTACIÓN**

A1. ¿De qué forma se conserva la memoria institucional?

---

---

---

A2. ¿La consulta de la memoria institucional ha contribuido en el proceso de toma de decisiones de la entidad? ¿Cómo?

---

---

---

B1. ¿Quién es el responsable del manejo de los manuales de funciones y procesos?

---

---

---

B2. ¿Cuándo se realizó la última actualización?

---

---

---

B3. Mencione algunas de sus funciones y algunos de los procesos a su cargo incluidos en los manuales.

---

---

---

C1. ¿Qué normas regulan el funcionamiento de su dependencia?

---

---

---

C2. ¿De qué forma realiza la consulta de la normatividad aplicable a su dependencia?

---

---

---

### **MEJORAMIENTO CONTÍNUO**

A1. Mencione algunos de los planes de mejoramiento de la entidad.

---

---

---

A2. ¿En cuáles planes de mejoramiento ha participado?

---

---

---

A3. ¿Con qué periodicidad se revisan y actualizan los planes de mejoramiento?

---

---

---

B1. ¿Qué entiende por sistema de control interno?

---

---

B2. ¿Cuál es la dependencia encargada de ejecutar el sistema de control interno en la Entidad?

---

---

---

B3. ¿Qué sugerencias de la oficina de control interno se han adoptado en su dependencia?

---

---

---

C1. ¿Qué herramientas utiliza la entidad para realizar seguimiento y control a su gestión?

---

---

---

C2. ¿Cuáles son los mecanismos de análisis y detección de problemas de gestión en la entidad?

---

---

---

*Muchas gracias por su colaboración y por su tiempo*

## ANEXO B. DIAGNÓSTICO CINCO ESES



ALCALDÍA MUNICIPAL  
VETAS – SANTANDER



Dependencia \_\_\_\_\_

Marque con una X la casilla correspondiente de acuerdo al nivel en que se encuentre.

Nunca (N), Casi Nunca (CN), Con frecuencia (CF), Casi siempre (CS), Siempre (S)

1	¿Presenta alguna dificultad para encontrar los implementos de trabajo?	N	CN	CF	CS	S
2	¿Tiene un lugar específico para colocar los elementos de trabajo?	N	CN	CF	CS	S
3	¿Puede identificar fácilmente que elementos han sido retirados de su puesto de trabajo?	N	CN	CF	CS	S
4	¿Sus elementos están clasificados con alguna señal que los identifique o diferencie?	N	CN	CF	CS	S
5	¿Realiza frecuentemente jornadas de limpieza en su sitio de trabajo?	N	CN	CF	CS	S
6	¿Prepara con anticipación su puesto de trabajo?	N	CN	CF	CS	S
7	¿Realiza con frecuencia los mismos procedimientos (repetitivos) en la ejecución de su trabajo?	N	CN	CF	CS	S
8	¿Considera que el ambiente físico de trabajo es el adecuado?	N	CN	CF	CS	S
9	¿Encuentra alguna incomodidad en el desarrollo de su labor?	N	CN	CF	CS	S
10	¿Siente que está organización es un equipo en el cual usted hace parte importante?	N	CN	CF	CS	S
11	¿Deja objetos personales en sitios no adecuados?	N	CN	CF	CS	S
12	¿Al finalizar su jornada deja organizado su puesto de trabajo?	N	CN	CF	CS	S
13	¿Al finalizar una tarea u proceso deja los implementos utilizados en su sitio?	N	CN	CF	CS	S
14	¿Tiene a la mano los elementos que utiliza con mayor frecuencia?	N	CN	CF	CS	S
15	¿Es puntual en la realización de su trabajo?	N	CN	CF	CS	S
16	¿Deja gabinetes o cajones entreabiertos?	N	CN	CF	CS	S
17	¿Tiene en su lugar de trabajo objetos que no funcionen?	N	CN	CF	CS	S
18	¿Tiene implementos necesarios para su trabajo colocados sobre el piso?	N	CN	CF	CS	S
19	¿Las cosas que son necesarias están debidamente separadas y colocadas en los lugares designados?	N	CN	CF	CS	S
20	¿Observa trabajadores recorriendo las diferentes oficinas en busca de algún utensilio?	N	CN	CF	CS	S
21	¿Existen ruidos fastidiosos que impiden su concentración?	N	CN	CF	CS	S

22	¿Los pisos, pasillos, techos, paredes y ventanas están sucios, huecos y las pinturas están en mal estado?	N	CN	CF	CS	S
23	¿Hay máquinas y equipos de trabajo con polvo, mugre, oxido, o partículas que muestran mala apariencia?	N	CN	CF	CS	S
24	¿Las lámparas, focos, reflectores están sucios o manchados?	N	CN	CF	CS	S
25	¿Los horarios de trabajo le permiten tener tiempo de descanso y recreación?	N	CN	CF	CS	S
26	¿Existe respeto en las diferentes áreas de trabajo?	N	CN	CF	CS	S
27	¿Inspecciona o verifica diariamente su trabajo?	N	CN	CF	CS	S
28	¿Existe un control de llegadas y salidas de los trabajadores?	N	CN	CF	CS	S
29	¿Presentan entusiasmo e interés por mantener las áreas de trabajo limpias y ordenadas	N	CN	CF	CS	S

## ANEXO C. DESCRIPCIÓN ACTUAL DE LOS CARGOS

### 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo: \_\_\_\_\_  
Departamento o sección: \_\_\_\_\_  
Cargo jefe inmediato: \_\_\_\_\_  
Cargos supervisados: \_\_\_\_\_  
Titular del cargo: \_\_\_\_\_

OBJETIVO GENERAL: Describa brevemente el propósito fundamental del cargo.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### 2. DETALLE DE FUNCIONES

Describa las actividades que se ejecutan en el curso del trabajo indicando la periodicidad de la ejecución: Diaria (D), Semanal (S), Quincenal (Q), Mensual (M).

<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>	<b>D</b>	<b>S</b>	<b>Q</b>	<b>M</b>

<b>FUNCIONES SECUNDARIAS</b>	<b>D</b>	<b>S</b>	<b>Q</b>	<b>M</b>

<b>FUNCIONES ESPORÁDICAS</b>

### 3. CRITERIOS DE DESEMPEÑO

- ¿Está realizando ahora labores innecesarias? Si es así descríbalas.

---

---

- ¿Debería realizar actividades que no están actualmente incluidas en el puesto? Si es así descríbalas.

---

---

### 4. EXIGENCIAS DEL CARGO

Defina los requisitos con los que usted actualmente cuenta para cumplir con las funciones del cargo.

- Educación: Indica la formación académica adquirida en instituciones públicas o privadas, debidamente reconocidas por el gobierno nacional.

	No requiere educación formal		Media Vocacional
	Básica primaria		Técnica profesional / Tecnológica
	Básica secundaria		Profesional

- Formación: Indica los cursos específicos de educación no formal orientados a garantizar el desempeño en el cargo (cursos técnicos específicos, inducciones, pasantías, prácticas, capacitaciones, entre otros).

---

---

---

- Experiencia: Son los conocimientos, las habilidades y las destrezas adquiridas o desarrolladas mediante el desempeño de un cargo.

	No requiere experiencia		Hasta 24 meses de experiencia
	Hasta 6 meses de experiencia		Mas de 24 meses de experiencia
	Hasta 12 meses de experiencia		

- Habilidades (Grado de precisión, métodos, sistema, velocidad, entre otras).

---

---

---

### 5. NIVEL DE AUTONOMÍA E INICIATIVA

¿Qué supervisión requiere normalmente este puesto?

- Frecuente  
➤  Varias veces al día

- \_\_\_ Ocasional
- \_\_\_ Supervisión limitada
- \_\_\_ Los objetivos están delimitados
- \_\_\_ Poca o inexistente

¿Qué clase de errores es probable que ocurran en este trabajo? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿De qué manera se descubren o verifican esos errores? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Cuál sería el efecto de esos errores si no se descubrieran?

\_\_\_\_\_

## 6. RESPONSABILIDAD

Mide el grado de importancia en la custodia y manejo de bienes y/o valores relacionados con el cargo.

ELEMENTOS A CARGO	DESCRIPCION	VALOR
Supervisión		
Contacto con el público		
Equipos de oficina		
Muebles y enseres		
Dinero y/o Valores		
Información		
Información confidencial		
Documentos		
Equipo automotor		
Implementos de aseo		

## 7. NIVEL DE ESFUERZO

- Esfuerzo Mental:

Grado de Concentración	Tiempo de aplicación del esfuerzo		
	Esporádico	Intermitente	Constante
Pequeña			
Mediana			
Alta			

- Esfuerzo físico. Describa el nivel de esfuerzo muscular para realizar su labor. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## 8. CONDICIONES DE TRABAJO

Determina los factores ambientales y los riesgos bajo los cuales se ejecuta el trabajo.

- Riesgos del cargo: Valora el peligro de accidentes y enfermedades profesionales en cumplimiento de las tareas del cargo.

	No presenta condiciones de peligro
	Reducidas condiciones de peligro con normas de seguridad
	Apreciables condiciones de peligro y/o expuestos a agentes externos
	Otros especifique:

- Ambiente de trabajo: Valora el tipo de condición ambiental en la que debe desarrollarse el trabajo.

N: nunca      R: rara vez      C: con frecuencia      S: siempre

FACTORES	N	R	C	S
Iluminación				
Calor				
Frío				
Humedad				
Ruido				
Polvo				
Ventilación				
Olores				
Congestión				
Limpieza				
Otros				

- Exigencias emocionales.

Tipo de exigencia	Tiempo de aplicación		
	Pocas veces	En ocasiones	Con frecuencia
Contacto con público en general			
Contacto con clientes			
Fechas de entrega bajo presión			
Viajes excesivos			

## 9. OBSERVACIONES GENERALES:

Registre los comentarios que considere importantes alrededor del cargo y que no han sido tratados en los puntos anteriores:

---



---



---

## ANEXO D. MATRIZ DE RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS Y PROCESOS

OBJETIVOS		Administrar los asuntos municipales y prestar los servicios públicos que determine la ley	Ordenar el desarrollo de su territorio y construir las obras que demande el progreso municipal	Promover la participación comunitaria y el mejoramiento social y cultural de sus habitantes	Planificar el desarrollo económico, social y ambiental de su territorio de acuerdo a la ley	Solucionar las necesidades insatisfechas de la población	Velar por el adecuado manejo de los recursos de conformidad con la ley	Promover el mejoramiento económico de los habitantes del municipio	TOTAL
PROCESOS									
SGG-37	Celebración de contratos mediante contratación directa	5	5	4	3	5	2	3	27
SGG-25	Consulta y autenticación de documentos	1	1	2	1	2	1	1	9
SGG-26	Préstamo de documentos	1	1	1	1	1	1	1	7
SGG-27	Expedición de certificados y/o constancias	1	1	1	1	2	1	1	8
SGG-28	Quejas y reclamos	1	1	3	1	2	1	1	10
SGG-29	Derechos de petición	1	1	3	1	2	1	1	10
SGG-30	Publicación de avisos en cartelera	1	1	2	1	1	1	1	8
SGG-31	Denuncias penales	2	1	2	1	1	1	1	9
SGG-32	Denuncias por pérdida	2	1	2	1	1	1	1	9
SGG-33	Querellas	1	1	2	1	1	1	1	8
SGG-34	Levantamiento de cadáveres	2	1	1	1	1	1	1	8
SGG-35	Croquis de accidentes	2	1	1	1	1	1	1	8
SGG-36	Celebración de contratos de mínima cuantía o sin formalidades plenas (órdenes)	5	5	4	3	5	2	3	27
OGP-01	Celebración de contratos mediante licitación pública o concurso público	5	5	4	3	4	3	4	28
SGG-38	Radicación y legalización de contratos	2	2		2	1	1	1	9
SHT-11	Recaudo de impuestos	5	5	4	3	5	4	5	31
SHT-12	Cobro persuasivo	4	2	1	3	1	3	3	17
SHT-13	Cobro coactivo de impuestos	4	2	1	3	1	3	3	17
SHT-14	Expedición de paz y salvos de impuestos	1	1	2	1	2	1	1	9
SHT-15	Registro de industria y comercio para iniciación de actividades o continuación con novedad	1	1	3	2	2	1	3	13

SHT-16	Tramite y recepción de solicitudes de traspaso, cambio de razón social y propietario	1	1	3	2	2	1	2	12
SHT-17	Cancelación de la matrícula de industria y comercio a solicitud del contribuyente	1	1	2	1	2	1	1	9
SPOP-04	Estudios, diseños y asistencia técnica de desarrollo urbano	5	4	4	4	4	2	3	26
SPOP-05	Estudios socio-económicos	5	5	4	5	4	4	4	31
SPOP-07	Selección de beneficiarios de programas sociales ejecutados	4	2	4	4	5	3	5	27
SPOP-08	Asistencia técnica para la elaboración de proyectos a ser presentados al BPPIM	3	3	4	4	4	3	4	25
SPOP-09	elaboración y presentación de proyectos al banco de programas y proyectos de inversión municipal	5	5	4	4	5	4	4	31
SPOP-13	Certificación del uso del suelo y emisión de conceptos de viabilidad	3	4	2	4	4	4	4	25
SPOP-14	Concepto de viabilidad de uso del suelo para la inscripción de industria y comercio	3	3	2	2	3	3	3	19
SPOP-15	Elaboración de precisiones cartográficas	1	4	1	2	1	2	2	13
SPOP-16	Sistema de información geográfica	2	5	1	3	2	4	1	18
SPOP-17	Elaboración de planes de implantación	2	4	2	3	2	1	3	17
SPOP-18	Consultas sobre paramentos y perfiles viales y/o certificados	2	4	2	2	2	1	1	14
SPOP-19	Legalización de barrios	3	5	4	4	2	1	3	22
SPOP-20	Certificación de linderos	2	4	1	2	2	1	1	13
SPOP-21	Licencia de intervención y ocupación de espacio publico	3	4	2	3	3	3	4	22
SPOP-22	Reclamos en estratificación y asignación de estrato nuevo	1	4	3	3	3	2	4	20
SPOP-29	Programación y realización de visitas verificando información del silben	4	2	4	2	5	1	2	20
UMT-03	Asistencia técnica agropecuaria a pequeños y medianos productores	4	4	4	4	4	5	4	29
DAM-01	Formulación y aprobación del plan de desarrollo del municipio	5	5	5	5	5	5	5	35
DAM-02	Expedición de Actos administrativos	4	2	2	2	2	4	2	18
SHT-01	Marco fiscal del mediano plazo del municipio	4	2	1	3	2	2	2	16
SHT-02	Plan financiero del municipio	5	5	5	5	5	4	5	34
SHT-03	Presupuesto general del municipio	5	4	5	5	5	4	5	33
SHT-04	Adiciones al presupuesto general del municipio	4	4	4	3	5	2	2	24
SHT-06	Realizar traslados de apropiación entre gastos de funcionamiento , deuda publica	4	4	3	4	4	4	3	26

	e inversión del municipio								
SHT-07	Constitución de reservas presupuestales	4	2	1	1	2	1	2	13
SHT-08	Constitución de inversiones temporales	4	3	2	4	2	4	2	21
SHT-10	Recepción de dinero de los proyectos de cofinanciación	4	3	3	4	4	2	4	24
SPOP-01	Categorización del municipio	4	4	1	4	2	2	2	19
UMT-01	Elaboración del plan operativo anual UMATA	4	4	3	4	5	5	5	30
SPOP-03	Elaboración y adición al POAI los recursos provenientes de los ingresos de la nación	5	5	4	5	5	4	4	32
SPOP-11	Autorización de traslados presupuestales	4	3	3	4	3	4	3	24
SPOP-12	Legalización de convenios	4	4	4	4	4	2	3	25
SPOP-23	Seguimiento a la ejecución financiera del plan de inversión	4	4	1	2	1	4	1	17
SPOP-24	Seguimiento y evaluación de los proyectos registrados en el banco de programas y proyectos	4	4	4	4	2	5	2	25
SPOP-02	Plan operativo anual de inversión	5	4	5	4	5	4	5	32
OGP-02	Interventora y supervisión de contratos	3	2	2	2	2	5	1	17
OGP-03	Archivo de documentos	3	1	1	1	1	1	1	9
OGP-04	Elaboración de informes	3	1	1	1	1	2	1	10
SGG-01	Vinculación a cargos de libre nombramiento y remoción	3	1	1	1	2	1	1	10
SGG-02	Posesión de servidores públicos	1	1	1	1	1	1	1	7
SGG-03	Traslado de personal	1	1	1	1	1	2	1	8
SGG-04	Retiro de personal	1	1	1	1	1	2	1	8
SGG-05	Diseño de cargos	1	1	1	1	2	2	1	9
SGG-06	Evaluación del desempeño	2	1	1	1	1	4	1	11
SGG-07	Generación de la nomina de los servidores públicos	1	1	1	1	1	2	1	8
SGG-08	Autorización de descuentos por libranza	1	1	1	1	1	2	1	8
SGG-09	Afiliación en la caja de compensación familiar	1	1	1	1	1	1	1	7
SGG-10	Afiliaciones a salud, pensiones y cesantías	1	1	1	1	1	1	1	7
SGG-11	Liquidación de cesantías a los servidores públicos	1	1	1	1	1	1	1	7
SGG-12	Reconocimiento de Incapacidades o licencias por maternidad	1	1	1	1	1	2	1	8
SGG-13	Cobro de incapacidades a las e.p.s.	1	1	1	1	1	1	1	7
SGG-14	Permisos para servidores públicos	1	1	1	1	1	1	1	7

SGG-15	Programación de vacaciones	1	1	1	1	1	1	1	7
SGG-16	Reconocimiento de vacaciones en dinero a servidores públicos	1	1	1	1	1	2	1	8
SGG-17	Expedición de certificados para personal activo e inactivo	1	1	1	1	1	1	1	7
SGG-18	Capacitación de funcionarios públicos	1	1	1	1	1	2	1	8
SGG-19	Asignación de viáticos para comisiones oficiales fuera de la ciudad	1	1	1	1	1	1	1	7
SGG-20	Legalización de avances	1	1	1	1	1	1	1	7
SGG-21	Elaboración del Programa de salud ocupacional	1	1	1	1	1	1	1	7
SGG-22	Suspensión de servidores públicos por decisión administrativa y judicial	1	1	1	1	1	2	1	8
SGG-23	Manejo de hojas de vida	1	1	1	1	1	1	1	7
SGG-24	Manejo de la correspondencia	1	1	2	1	1	1	1	8
SGG-39	Publicación de contratos en la gaceta municipal	1	1	2	1	1	2	1	9
SGG-40	Elaboración del Plan anual de compras	3	1	1	1	1	3	1	11
SGG-41	Compras, recepción y entrega de suministros	1	1	1	1	1	2	1	8
SGG-42	Entrega de elementos devolutivos a las dependencias de la administración	1	1	1	1	1	2	1	8
SGG-43	Traslado de elementos devolutivos	1	1	1	1	1	2	1	8
SGG-44	Actualización del inventario de bienes muebles	3	1	1	1	1	3	1	11
SGG-45	Seguimiento al Plan Manejo de Riesgos	1	1	1	1	2	2	1	9
SGG-46	Asesoría y acompañamiento para el fomento de la cultura de autocontrol	1	1	2	1	1	2	2	10
SGG-47	Auditorías de Control Interno	3	1	1	1	2	4	1	14
SHT-05	Modificación del decreto de liquidación del presupuesto municipal	3	3	3	3	3	3	3	21
SHT-09	Manejo de la deuda pública	4	3	2	4	2	4	2	21
SHT-18	Liquidación de revisión	3	2	1	1	1	4	1	13
SHT-19	Grabación de novedades del impuesto predial unificado generadas por la alcaldía	3	3	1	2	1	2	1	13
SHT-20	Control de la grabación de novedades del impuesto predial unificado generadas por resolución del Isaac	2	2	1	1	1	3	1	11
SHT-21	Liquidación oficial del impuesto predial unificado y sobretasas.	4	3	1	4	1	3	2	18
SHT-22	Preaviso del pago al contribuyente	2	1	1	1	1	2	1	9
SHT-23	Saneamiento contable	3	1	1	1	1	3	1	11

SHT-24	Órdenes de pago, registro contable, elaboración y entrega de cheques	2	1	1	1	1	2	1	9
SHT-25	Registro de ingresos diarios	2	1	1	1	1	2	1	9
SHT-26	Registro y contabilización de ingresos y egresos	2	1	1	1	1	2	1	9
SHT-27	Pago de cuentas	4	2	1	2	1	3	1	14
SHT-28	Pago de la deuda pública	5	2	1	3	1	4	1	17
SHT-29	Pago de nómina	2	1	1	1	1	2	1	9
SHT-30	Cruce de cuentas	2	1	1	1	1	2	1	9
SHT-31	Anulación de cheques girados	2	1	1	1	1	2	1	9
SHT-32	Manejo de cheques devueltos	2	1	1	1	1	2	1	9
SHT-33	Conciliaciones bancarias	2	1	1	1	1	2	1	9
SHT-34	Elaboración del balance General	2	1	1	1	1	2	1	9
SHT-35	Consolidación de balances de institutos descentralizados y administración central	2	1	1	1	1	2	1	9
SHT-36	Aplicación de sanciones por irregularidades en la contabilidad	2	1	1	1	1	3	1	10
SHT-37	Expedición de Certificados de disponibilidad presupuestal - CDP	2	1	1	2	1	2	1	10
SHT-38	Expedición de Certificados de disponibilidad presupuestal de registro presupuestal -CRP	2	1	1	1	1	2	1	9
SHT-39	Notificación de los actos administrativos	1	1	2	1	1	1	1	8
SPOP-06	Evaluación técnica económica y social de las propuestas de contratación	3	3	2	3	2	2	1	16
SPOP-10	Radicación y registro de proyectos en el banco de programas y proyectos de inversión municipal	3	2	1	5	2	2	1	16
SPOP-25	Control de obra	4	4	1	1	3	5	1	19
SPOP-26	Expedición del acta de recibo de obra terminada	2	1	1	1	1	1	1	8
SPOP-27	Revisión y aprobación de las actuaciones de las juntas de acción comunal	2	1	5	1	2	1	1	13
SPOP-28	Conformación, reconocimiento y registro de los comités de desarrollo	2	2	4	2	3	2	1	16
UMT-02	Elaboración de proyectos de asistencia técnica agropecuaria	3	3	3	5	4	1	5	24

### ANEXO E. PRIORIZACIÓN DE RIESGOS

MACROPROCESO			Planeación estratégica	Entrega de productos y servicios	Control de gestión	Planificación y diseño de proyectos de inversión	Gerencia de recursos	Contratac. y ejecución	Manejo financ.	Control de informac.	Gestión del talento humano	Auditoría y control	Recur. físicos	TOTAL R	PRIORIZACIÓN
<b>RIESGO</b>	<b>C</b>	<b>%</b>	0.13	0.12	0.1	0.1	0.09	0.09	0.09	0.08	0.07	0.07	0.06	1	
Errores en la formulación de los planes estratégicos.	40	0.03	0.156	0.144	0.120	0.120	0.108	0.108	0.108	0.096	0.084	0.084	0.072	1.200	1
Iliquidez de la entidad.	40	0.03	0.156	0.144	0.120	0.120	0.108	0.108	0.108	0.096	0.084	0.084	0.072	1.200	2
Incumplimiento de la normatividad vigente.	40	0.03	0.156	0.144	0.120	0.120	0.108	0.108	0.108	0.096	0.084	0.084	0.072	1.200	3
Encubrimiento de acciones indebidas en el manejo financiero.	40	0.03	0.156	0.144	0.120	0.120	0.108	0.108	0.108	0.096	0.084	0.084	0.072	1.200	4
Incumplimiento del objeto social de la entidad.	20	0.03	0.078	0.072	0.060	0.060	0.054	0.054	0.054	0.048	0.042	0.042	0.036	0.600	5
Entrega de productos y/o servicios fuera de las especificaciones.	20	0.03	0.078	0.072	0.060	0.060	0.054	0.054	0.054	0.048	0.042	0.042	0.036	0.600	6
Administración irregular de los fondos.	20	0.03	0.078	0.072	0.060	0.060	0.054	0.054	0.054	0.048	0.042	0.042	0.036	0.600	7
Incumplimiento de los mandatos en la distribución de los recursos.	20	0.02	0.052	0.048	0.040	0.040	0.036	0.036	0.036	0.032	0.028	0.028	0.024	0.400	8
Prevaricato.	20	0.02	0.052	0.048	0.040	0.040	0.036	0.036	0.036	0.032	0.028	0.028	0.024	0.400	9
Celebración indebida de contratos.	20	0.02	0.052	0.048	0.040	0.040	0.036	0.036	0.036	0.032	0.028	0.028	0.024	0.400	10
Desacierto al establecer variables e indicadores de gestión y resultados.	20	0.02	0.052	0.048	0.040	0.040	0.036	0.036	0.036	0.032	0.028	0.028	0.024	0.400	11

## ANEXO . ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

#	PREGUNTAS	VALORACIÓN	PROMEDIO	NIVEL	RANGO	ESTADO ACTUAL	NIVEL	SUBT
<b>A CULTURA INSTITUCIONAL</b>								
1	¿Conoce los principios básicos y valores que caracterizan a la entidad?							
2	¿Cómo ha sido la divulgación o transmisión de los principios y valores establecidos en la entidad?							
3	¿Comprende los principios y valores institucionales y se siente comprometido con su cumplimiento?							
4	¿Consensia sentido de pertenencia para con la institución?							
<b>B ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA</b>								
1	¿La estructura administrativa cumple con los lineamientos legales de la administración pública?							
2	¿La estructura administrativa y su forma de operar es adecuada para el cumplimiento de los objetivos?							
3	¿La estructura administrativa facilita la toma de decisiones y el desarrollo de los procesos?							
4	¿Hay sinergia entre las unidades administrativas para llevar a cabo un proceso de crecimiento?							
<b>C PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>								
1	¿Están determinados de manera clara y precisa la misión, visión y objetivos de la entidad?							
2	¿Están identificadas las debilidades y fortalezas de la entidad?							
3	¿Están identificadas las oportunidades y amenazas de la entidad?							
4	¿Se considera que hay una relación estratégica entre los objetivos de la entidad con los programas, proyectos y planes operativos de cada dependencia?							
5	¿La planeación institucional es coherente con las políticas de Estado y los planes de Desarrollo?							
6	¿Se han diseñado indicadores para evaluar el cumplimiento de los planes y programas?							
<b>D COMPROMISO Y RESPALDO DE LA ALTA DIRECCIÓN</b>								
1	¿Considera que la alta dirección está comprometida con la razón de ser de la entidad y fomenta esa cultura en los funcionarios?							
2	¿Los directivos han implementado alguna estrategia que asegure el cumplimiento de los objetivos institucionales?							
3	¿La alta dirección apoya y respalda la labor de los funcionarios y asegura la disponibilidad de los recursos?							
							BAJO 0-50 MEDIO 51-75 ALTO 76-100	

**ANEXO. MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y  
DE COMPETENCIAS LABORALES**



<b>IDENTIFICACIÓN</b>		
Denominación del Empleo: <b>SECRETARIO DEL CONCEJO</b>	Nivel: <b>CENTRAL</b>	
Dependencia: <b>CONCEJO</b>	Código: <b>440</b>	Grado: <b>01</b>
Cargo del jefe inmediato: <b>Concejales</b>	No. de Cargos: <b>1</b>	

<b>PROPÓSITO PRINCIPAL</b>
----------------------------

Apoyar la gestión desarrollada por el concejo municipal y contribuir al desarrollo integral de la entidad coordinando el talento humano y los recursos físicos necesarios para logro de las actividades de acuerdo con los requerimientos, normatividad y procedimientos de la entidad.

<b>FUNCIONES ESENCIALES</b>
-----------------------------

- Coordinar la asistencia a las sesiones del concejo municipal de acuerdo con la normatividad y las políticas de la entidad.
- Producir los documentos que se originen de las funciones administrativas, siguiendo la norma técnica y la legislación vigente.
- Organizar la documentación teniendo en cuenta la normatividad vigente.

<b>CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)</b>
---

- Las citaciones a las sesiones del concejo municipal responden a las necesidades de sus miembros y a las políticas de la dependencia.
- La asistencia a las sesiones y el levantamiento de actas de cada sesión están de acuerdo a los requerimientos de sus superiores.
- Los documentos redactados están de acuerdo con las normas establecidas por sus superiores.
- Los documentos digitados están acordes con su tipo y normas establecidas.
- Los documentos requeridos por el concejo municipal son transcritos y registrados de acuerdo a la normatividad y a las órdenes impartidas por sus superiores.
- Los documentos son controlados de acuerdo con las exigencias de sus superiores.
- Los documentos recibidos están de acuerdo con los requerimientos de la dependencia.
- El despacho de los documentos tiene en cuenta las políticas y normas vigentes.
- El archivo de los documentos está acorde con las normas externas e internas.
- La información es entregada de acuerdo con la legislación y políticas de la dependencia.

<b>CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funciones de una Unidad Administrativa</li> <li>• Normas técnicas en la realización de las actividades</li> <li>• Preparación de agendas</li> <li>• Análisis de la información</li> <li>• Principios de atención al cliente</li> <li>• Normas de cortesía</li> <li>• Legislación documental</li> <li>• Expresión oral y escrita</li> <li>• Principios de atención al cliente</li> <li>• Comunicación con el cliente</li> <li>• Apariencia y actitud personal</li> <li>• Autocontrol y prudencia</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b> Patricia Contreras Portilla Yoana E. Maldonado Ardila <b>Fecha:</b> 10-09-05	<b>Revisado por:</b> Alcaldía Municipal Vetas - Santander <b>Fecha:</b> 30-09-05	<b>Aprobado por:</b> Concejo Municipal Vetas - Santander <b>Fecha:</b> 12-10-05
<b>Fecha de vigencia:</b> 12-10-05		



<b>IDENTIFICACIÓN</b>		
Denominación del Empleo: <b>SECRETARIO DEL CONCEJO</b>	Nivel: <b>CENTRAL</b>	
Dependencia: <b>CONCEJO MUNICIPAL</b>	Código: <b>440</b>	Grado: <b>01</b>
Cargo del jefe inmediato: <b>Concejales</b>	No. de Cargos: <b>1</b>	

<b>REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b>	
Diploma de bachiller en cualquier modalidad.	Dos (2) años de experiencia relacionada con el cargo.
<b>COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES</b>	
<b>Comunes a los Servidores Públicos</b>	<b>Por nivel jerárquico</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación a resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de la información</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al usuario y al ciudadano</li> <li>• Transparencia</li> <li>• Compromiso con la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptación al cambio</li> <li>• Disciplina</li> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Colaboración</li> </ul>	
<b>ESFUERZOS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mental: Medio e intermitente</li> <li>• Físico: Bajo y constante</li> <li>• Visual: Medio e intermitente</li> </ul>		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ambientales <ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones óptimas de iluminación</li> <li>• Adecuada ventilación</li> <li>• Temperatura ambiente apropiada</li> <li>• Espacio físico adecuado y en excelentes condiciones de orden y limpieza</li> <li>• Nivel de ruido normal</li> </ul> </li> <li>➤ De Riesgo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducidas condiciones de peligro con normas de seguridad</li> </ul> </li> <li>➤ Emocionales <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacto frecuente con el público</li> </ul> </li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b> Patricia Contreras Portilla Yoana E. Maldonado Ardila <b>Fecha:</b> 10-09-05	<b>Revisado por:</b> Alcaldía Municipal Vetas - Santander <b>Fecha:</b> 30-09-05	<b>Aprobado por:</b> Concejo Municipal Vetas - Santander <b>Fecha:</b> 12-10-05
<b>Fecha de vigencia:</b> 12-10-05		

## ANEXO. MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

	República de Colombia Departamento de Santander Alcaldía Municipal Vetas	Código:	SHT-01
	<b>MARCO FISCAL DE MEDIANO PLAZO DEL MUNICIPIO</b>	Versión:	01
		Vigencia:	12-10-05
		Página:	1 de 2

<b>Objetivo:</b> Garantizar que la entidad tome mejores decisiones de gasto e inversión para atender las competencias y servicios que le corresponde.			
<b>Alcance:</b> Este proceso se aplica a la toda la administración municipal.			
<b>Normatividad y Documentación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ley 819 de 2003. Por el cual se dictan normas orgánicas en presupuesto, responsabilidad y transparencia Fiscal.</li> </ul>			
Entradas		Salidas	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan financiero.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Marco fiscal del municipio.</li> </ul>	
Procedimiento			
No.	Descripción de la actividad	Responsable	Dependencia
1	Solicitar el Plan Financiero. Determinar las metas de superávit primario.	Secretario de Despacho	Secretaría de Hacienda y del Tesoro
2	Elaborar el informe de resultados fiscales de la vigencia fiscal anterior.	Secretario de Despacho	Secretaría de Hacienda y del Tesoro
3	Elaborar una estimación del costo fiscal de las exenciones tributarias existentes en la vigencia anterior.	Secretario de Despacho	Secretaría de Hacienda y del Tesoro
4	Elaborar una relación de los pasivos exigibles y de los pasivos contingentes que pueden afectar la situación financiera del municipio.	Asesor Jurídico	-
5	Preparar una estimación del costo fiscal de los proyectos de acuerdo sancionados en la vigencia fiscal anterior.	Secretario de Despacho	Secretaría de Hacienda y del Tesoro
6	Elaborar los Indicadores de gestión presupuestal y de resultado de los objetivos, planes y programas desagregados para mayor control del presupuesto. Revisar el cumplimiento de todos los requisitos y elaborar el Marco Fiscal.	Secretario de Despacho	Secretaría de Hacienda y del Tesoro
<b>Proceso Proveedor</b> SHT-02 Plan financiero del municipio. SPOP-02 Plan operativo anual de inversión.		<b>Proceso Cliente</b> SHT-03 Presupuesto General de Municipio.	
<b>Parámetros de Control</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplimiento de los requisitos al 100%.</li> <li>Cada actividad debe ser cumplida totalmente con lo establecido.</li> <li>La información entregada debe contener cero errores.</li> </ul>		<b>Responsable del Proceso</b> Secretario de Hacienda y del Tesoro.	
<b>Recursos</b> Equipo humano conformado por el Secretario de Hacienda. Papelería, equipo de cómputo.			

**Indicadores**

- Porcentaje de cumplimiento de los requisitos exigidos.
- Nivel de cumplimiento de cada actividad.
- Porcentaje de error en la información entregada.

**Observaciones:**

El Marco Fiscal de Mediano Plazo es un programa del Gobierno Nacional, donde presentan pronósticos sobre el comportamiento de las principales cifras y demuestran que la economía se mantendrá sana durante los 10 años siguientes. Para la elaboración del Marco Fiscal se debe contar con:

- Las metas de superávit primario, así como el nivel de deuda pública y un análisis de su sostenibilidad.
- Las acciones y medidas específicas en las que sustenta el cumplimiento de las metas, con sus correspondientes cronogramas de ejecución.
- Un informe de resultados fiscales de la vigencia fiscal anterior, Este informe debe incluir, en caso de incumplimiento de las metas fijadas en el Marco Fiscal de Mediano Plazo del año anterior, una explicación de cualquier desviación respecto a las metas y las medidas necesarias para corregirlas. Si se ha incumplido la meta de superávit primario del año anterior, el nuevo Marco Fiscal de Mediano Plazo tiene que reflejar un ajuste tal que garantice la sostenibilidad de la deuda pública.
- Una estimación del costo fiscal de las exenciones tributarias existentes en la vigencia anterior.
- Una relación de los pasivos exigibles y de los pasivos contingentes que pueden afectar la situación financiera del Municipio. El costo fiscal de los proyectos de acuerdos sancionados en la vigencia fiscal anterior.
- En el presupuesto se deben incluir indicadores de gestión presupuestal y de resultado de los objetivos, planes y programas desagregados para mayor control del presupuesto.

**Elaborado por:**

Patricia Contreras Portilla  
Yoana E. Maldonado Ardila

**Fecha:** 01-09-05

**Revisado por:**

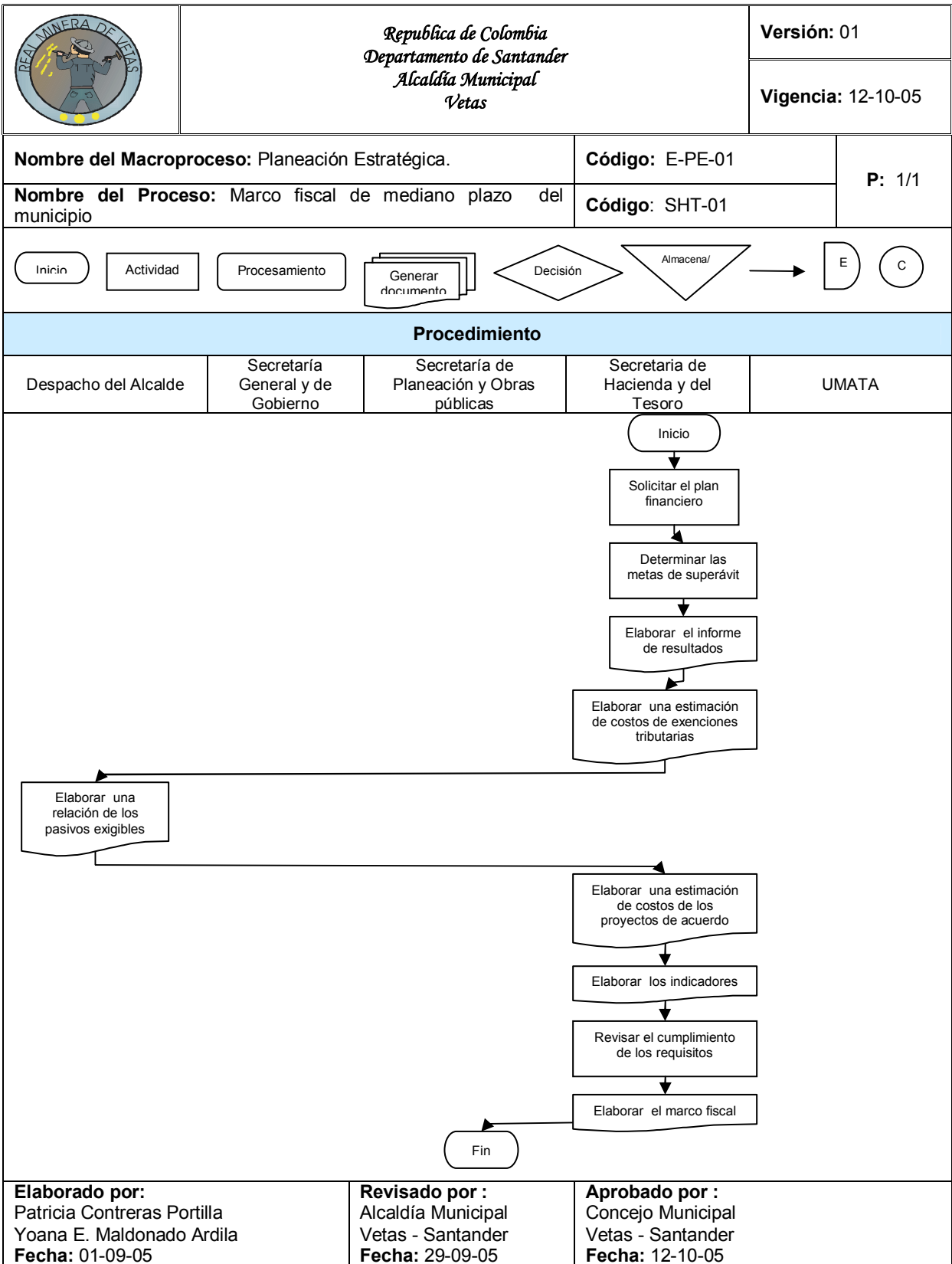
Alcaldía Municipal  
Vetas - Santander

**Fecha:** 29-09-05

**Aprobado por:**

Concejo Municipal  
Vetas - Santander

**Fecha:** 12-10-05



	<i>República de Colombia</i> <i>Departamento de Santander</i> <i>Alcaldía Municipal</i> <i>Vetas</i>	Código:	SHT- 02
		Versión:	01
	<b>PLAN FINANCIERO DEL MUNICIPIO</b>	Vigencia:	12-10-05
		Página:	1 de 1

<b>Objetivo:</b> Establecer el rumbo estratégico de la organización en relación con las finanzas.			
<b>Alcance:</b> Este proceso se aplica a toda la administración municipal.			
<b>Normatividad y Documentación:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Decreto 111/96 Por el cual se compilan la Ley 38 /89, la Ley 179/94 y la Ley 225/95 que conforma el Estatuto Orgánico del Presupuesto.</li> <li>Ley 819 de 2003. Ley 819 de 2003. Por el cual se dictan normas orgánicas en Presupuesto, responsabilidad y transparencia Fiscal.</li> </ul>			
<b>Entradas</b>		<b>Salidas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las proyecciones de los gastos.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan financiero del municipio.</li> </ul>	
<b>Procedimiento</b>			
No.	Descripción de la actividad	Responsable	Dependencia
1	Solicitar a las diferentes dependencias e institutos descentralizados, la proyección de los gastos para el año siguiente.	Secretario de Despacho	Secretaría de Hacienda y del Tesoro
2	Realizar y enviar a la Secretaría de Hacienda las proyecciones de los gastos para el año siguiente.	Secretario de Despacho	Secretarías e Institutos Descentral.
2	Recibir las proyecciones y los parámetros posibles de incremento, junto con la base de cálculo utilizada para cada proyección.	Secretario de Despacho	Secretaría de Hacienda y del Tesoro
3	Calcular la proyección de las rentas y los gastos del municipio para un período de 4 años, con base en información presentada y con la evaluación del comportamiento histórico de las rentas y los gastos.	Secretario de Despacho	Secretaría de Hacienda y del Tesoro
4	Elaborar el Plan Financiero y enviarlo al Consejo quien lo revisa y aprueba si está correcto.	Secretario de Despacho	Secretaría de Hacienda y del Tesoro
5	Hacer las modificaciones respectivas si se requiere para presentarlo nuevamente cuando así se requiera, de lo contrario inicia el procedimiento para elaborar el Presupuesto General del Municipio.	Secretario de Despacho	Secretaría de Hacienda y del Tesoro
<b>Proceso Proveedor</b> Ninguno.		<b>Proceso Cliente</b> SHT-03 Presupuesto General de Municipio. SHT-01 Marco fiscal de mediano plazo del municipio.	
<b>Parámetros de Control</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Verificación del 100%.</li> <li>Cumplimiento de la programación en un 100%.</li> </ul>		<b>Responsable del Proceso</b> Secretario de Hacienda y del Tesoro.	
<b>Recursos</b> Equipo humano conformado por el Secretario de Hacienda. Papelería, equipo de cómputo.			
<b>Indicadores</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje de verificación del Plan.</li> <li>Cumplimiento de la programación establecida para la entrega del plan.</li> </ul>			

**Observaciones:**

- El Plan Financiero es un instrumento de planificación consagrado como principio (Art. 5 Ley 179 de 1994) y gestión financiera de la Administración Municipal y sus Institutos descentralizados, que tienen como base las operaciones efectivas tomando en consideración las previsiones de ingresos, gastos, déficit y su financiación, compatible con el Programa Anual de Caja y el Plan de Desarrollo Municipal.
- El Plan Financiero se elabora para un período de 4 años con revisión anual.

**Elaborado por:**

Patricia Contreras Portilla  
Yoana E. Maldonado Ardila

**Fecha:** 01-09-05

**Revisado por:**

Alcaldía Municipal  
Vetas - Santander

**Fecha:** 29-09-05

**Aprobado por:**

Concejo Municipal  
Vetas - Santander

**Fecha:** 12-10-05

