

**IDENTIFICACIÓN, DOCUMENTACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO
“GESTIÓN FINANCIERA” DENTRO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE
LA GOBERNACIÓN DE SANTANDER BAJO LA NORMA NTC-GP 1000:2004**

**LEIDY CAROLINA GÓMEZ MARTÍNEZ
INGRID JULIANA NAVAS MANOSALVA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2009

**IDENTIFICACIÓN, DOCUMENTACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO
“GESTIÓN FINANCIERA” DENTRO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE
LA GOBERNACIÓN DE SANTANDER BAJO LA NORMA NTC-GP 1000:2004**

**LEIDY CAROLINA GÓMEZ MARTÍNEZ
INGRID JULIANA NAVAS MANOSALVA**

**Proyecto de Grado para optar por el título de
Ingeniera Industrial**

Director

MBA. Ing. JORGE ENRIQUE TARAZONA TORRES

Co-director

ME. FERNANDO GUTIÉRREZ CORTÉS

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2009

DEDICATORIA

A Dios por otorgarme la sabiduría y la salud para culminar con éxito esta etapa de mi vida. A mis padres que me brindaron su amor y apoyo incondicional para ampliar mis conocimientos y estar más cerca de mis metas profesionales.

A mi hermano, porque sin él esto no sería posible. A mi novio “Pablo Cárdenas” por su paciencia, amor y gran apoyo brindado en el desarrollo de este proyecto. A mi compañera de proyecto y amiga “Ingrid Juliana” por su tenacidad y perseverancia para culminar con éxito este propósito.

Leidy Carolina

A DIOS por haberme dado la fortaleza para que fuera posible alcanzar este triunfo, a mis padres por su cariño, apoyo, su dedicación y empeño por ayudarme a ser una mejor persona cada día y por tanto esfuerzo para que yo culminara mis estudios.

A mi compañera de tesis, por todo el tiempo compartido a lo largo de la carrera, por su comprensión y paciencia para superar tantos momentos difíciles.

Ingrid Juliana

AGRADECIMIENTOS

Las autoras del presente proyecto expresan sus agradecimientos a las siguientes personas:

- Ingeniero Jorge Enrique Tarazona Torres, Profesor de la Universidad Industrial de Santander y Director del Trabajo de grado, por sus valiosas orientaciones, dedicación y comprensión.
- Doctor Nelson Oswaldo Orozco Yepes, Jefe de la Oficina de Gestión de Calidad de la Gobernación de Santander y Representante de la Alta Dirección, por su compromiso con el Sistema de Gestión de Calidad y contribución a nuestro crecimiento profesional.
- Doctor Fernando Gutiérrez Cortés, Profesional Universitario de la Oficina de Gestión de Calidad y Co-director del proyecto, por sus enseñanzas y apoyo durante la realización del mismo.
- Doctor Bernardo Galvis, Coordinador de la oficina de Presupuesto de la Secretaría de Salud de la Gobernación de Santander y Líder del Proceso Gestión Financiera, por su compromiso y disposición para llevar a cabo la implementación del proceso dentro del SGC de la Gobernación de Santander.
- Funcionarios Gobernación de Santander, por su participación y colaboración en cada una de las actividades desarrolladas en la realización de este proyecto.
- Compañeros Practicantes UIS de la Gobernación de Santander, por ser un equipo de trabajo unido y colaborador.
- La Universidad Industrial de Santander, por brindarnos la oportunidad de educarnos y formarnos profesionalmente.

RESUMEN

TÍTULO: IDENTIFICACIÓN, DOCUMENTACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO “GESTIÓN FINANCIERA” DENTRO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA GOBERNACIÓN DE SANTANDER BAJO LA NORMA NTC-GP 1000-2004*

AUTORES: INGRID JULIANA NAVAS MANOSALVA Y LEIDY CAROLINA GÓMEZ MARTÍNEZ**

PALABRAS CLAVE: Sistema de Gestión de la Calidad, NTC GP1000:2004, Gobernación de Santander, Gestión Financiera.

A través del Decreto 4110 de 2004, el gobierno nacional adoptó la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2004, mediante la cual se determinan las generalidades y los requisitos mínimos para establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad. Esta norma es de obligatoria aplicación y cumplimiento por parte de las entidades y organismos de la Rama Ejecutiva del Poder y de otras entidades prestadoras de servicios, dentro de las cuales se encuentra la Gobernación de Santander.

Esta norma tiene como propósito mejorar el desempeño y la capacidad de proporcionar productos y/o servicios que respondan a las necesidades y expectativas de los clientes.

La orientación de esta norma promueve la adopción de un enfoque basado en los procesos, el cual consiste en identificar y gestionar, de manera eficaz, numerosas actividades relacionadas entre sí.

Una ventaja de este enfoque es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales que hacen parte de un sistema conformado por procesos así como sobre su combinación e interacción.

Para lograr este objetivo y evitarse sanciones tanto económicas como sociales, la Entidad inició el proceso de implementación del SGC en el 2008. Se estableció como alcance del Sistema todos los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación. El proceso Gestión Financiera se encuentra enmarcado como un proceso de apoyo dentro de éste.

Debido a la magnitud de la implementación del SGC, se adelantó el diseño, documentación e implementación por procesos mediante un convenio existente entre la Gobernación de Santander y la Universidad Industrial de Santander UIS. En este trabajo de grado se muestra la metodología basada en el ciclo PHVA empleada en particular para el proceso Gestión Financiera dividida en 6 etapas: Planificación, Capacitación, Documentación, Implementación, Auditorías y Seguimiento y Tratamiento de Hallazgos.

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ingeniería Físico – Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.
Director Ing. Jorge Enrique Tarazona Torres. Co-director Fernando Gutiérrez Cortés.

ABSTRACT

TITLE: IDENTIFICATION, DOCUMENTATION AND IMPLEMENTATION OF THE PROCESS "FINANCIAL MANAGEMENT" INSIDE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM OF THE GOVERNMENT OF SANTANDER UNDER THE NORM NTC GP 1000:2004*

AUTHORS: INGRID JULIANA NAVAS MANOSALVA Y LEIDY CAROLINA GÓMEZ MARTÍNEZ**

WORDS KEY: Quality Management System, NTC GP1000:2004, Government of Santander, Financial Management.

Through Decree 4110 of 2004, the government adopted the National Standard Technical Quality in Public Administration NTCGP 1000:2004, which defines the general and minimum requirements for establishing, documenting, implementing and maintaining a Management System Quality. This rule is mandatory implementation and compliance of the entities and agencies in the executive branch of power and other service providers, among which is the governor of Santander.

This rule aims to improve the performance and ability to provide products and services that meet the needs and expectations of customers.

The orientation of this standard promotes the adoption of an approach based on processes, which is to identify and manage effectively, many activities linked. One advantage of this approach is that provides continuous monitoring of the links among the individual processes that are part of a system composed of processes and their combination and interaction.

To achieve this target and avoid both economic and social sanctions, the Entity initiated the implementation process of SGC in 2008. All strategic processes were established as scope of the System, such as missionary, of support and evaluation. The process Financial Management is framed as a Support process inside this one.

According to the magnitude of the implementation of SGC, the design, documentation and implementation were forward by processes by means of an existing agreement between the Government of Santander and the Industrial University of Santander UIS. This thesis shows itself the methodology based on cycle PHVA used especially for the Financial Management Process divided in 6 stages: Planning, Training, Documentation, Implementation, Audits and Monitoring and Treatment Findings.

* Work of Degree

** Physic - Mechanics Engineering Faculty. Industrial and businesses studies school

Director: Eng. Jorge Enrique Tarazona Torres. Co-director: Eng. Fernando Gutiérrez Cortés.

CONTENIDO

CAPÍTULO 1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO	18
1.1. TÍTULO DEL PROYECTO	18
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.3. JUSTIFICACIÓN	19
1.4. ALCANCE DEL PROYECTO	19
1.5. OBJETIVOS DEL PROYECTO	20
1.5.1. Objetivo General	20
1.5.2. Objetivos Específicos	20
CAPÍTULO 2. MARCO REFERENCIAL	22
2.1. ANTECEDENTES	22
2.2. MARCO TEÓRICO	24
2.2.1. Ciclo PHVA	24
2.3. MARCO CONCEPTUAL	25
2.3.1. Definiciones Generales	25
2.3.2. Norma Técnica Colombiana en la Gestión Pública – NTC GP1000:2004 (Sistema de Gestión de la Calidad para la rama ejecutiva del poder Público y otras entidades prestadoras de servicio)	31
2.3.3. Principios de gestión de la calidad para la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicio	32
2.3.4. Beneficios de la implementación de un sistema de gestión de calidad	34
2.4. MARCO LEGAL	36
2.5. MARCO CONTEXTUAL	37
2.5.1. Misión de la Gobernación de Santander	37
2.5.2. Visión de la Gobernación de Santander	37
2.5.3. Principios	37
2.5.4. Valores	41

2.5.5. Estructura Organizacional	42
2.6. SECRETARIA DE HACIENDA	43
2.6.1. Misión:	43
2.6.2. Funciones Generales:	44
2.6.3. Estructura Organizacional	45
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA	46
3.1. ETAPA I: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INICIAL DE LA ENTIDAD	46
3.2. ETAPA II: PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	48
3.2.1. Conformación del Equipo de Trabajo	48
3.2.2. Designación del Representante de la Alta Dirección	49
3.2.3. Conformación del Comité de Calidad	50
3.2.4 Plan de Trabajo	51
3.2.5. Alcance del Sistema de Gestión de Calidad	52
3.2.6. Reestructuración de la Política de Calidad	52
3.2.7. Definición de los Objetivos de Calidad	53
3.2.8. Mapa de Procesos	54
3.2.9. Diseño de Indicadores de Gestión de Calidad	58
3.3. ETAPA III: CAPACITACIÓN	59
3.4. ETAPA IV: DOCUMENTACIÓN	61
3.4.1. Revisión e Identificación de la Documentación	61
3.4.2. Diseño y Elaboración de los Documentos	62
3.4.3. Manual de Calidad	64
3.4.4. Caracterización de Procesos	65
3.4.5. Caracterización de Procedimientos	67
3.5. ETAPA V: IMPLEMENTACIÓN	68
3.5.1. Actividades de Sensibilización	69
3.5.2. Socialización de las directrices y lineamiento del Sistema	69
3.5.3. Presentación de las Caracterizaciones de los procesos y sus procedimientos	70

3.5.4. Ajustes a los Documentos	71
3.6. ETAPA VI: TRATAMIENTO DE HALLAZGOS	71
3.6.1. Evaluación	71
3.6.2. Revisiones por la Dirección	72
3.6.3. Desarrollo de Auditorías Internas de Calidad	72
3.6.4. Establecimiento y seguimiento de las acciones correctivas	73
CAPÍTULO 4. DESARROLLO Y RESULTADO METODOLÓGICO	75
4.1. ESTRUCTURA PARA EL DESARROLLO DEL SGC EN EL PROCESO GESTIÓN FINANCIERA	75
4.2. ETAPA I: PLANIFICACIÓN	78
4.2.1. Situación Inicial del Proceso Gestión Financiera	82
4.2.2. Análisis DOFA	83
4.2.3. Plan de Trabajo	84
4.2.4. Equipo de trabajo	85
4.2.5. Caracterización del proceso	87
4.2.6. Diseño de Indicadores para el Proceso Gestión Financiera	88
4.2.7. Definición y caracterización de procedimientos	93
4.3. ETAPA II: CAPACITACIÓN	94
4.3.1. Programación y Contenido de las Capacitaciones	94
4.4. ETAPA III: DOCUMENTACIÓN	96
4.4.1. Definición de la documentación del Proceso	96
4.5. ETAPA IV: IMPLEMENTACIÓN	100
4.5.1. Implementación de la Documentación del proceso Gestión Financiera	100
4.5.2. Ajustes a los documentos	101
4.5.3. Diligenciamiento de Registros	102
4.6. ETAPA V: AUDITORIAS Y SEGUIMIENTO	102
4.6.1. Auditorías Internas de Calidad	102
4.7. ETAPA VI: TRATAMIENTO DE HALLAZGOS	104
4.7.1. Acciones Correctivas	104

4.7.2. Acciones preventivas	105
4.8. INTEGRALIDAD DE LOS PROCESOS QUE CONFORMAN EL S.G.C DE LA GOBERNACIÓN DE SANTANDER	106
4.9.RESULTADO E INFORME DE LA AUDITORIA INTERNA DEL S.G.C EN LA GOBERNACIÓN DE SANTANDER	108
5.RESULTADO Y CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS	121
5.1. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	121
5.2. CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO	122
5.3. APORTES ADICIONALES AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS	123
6.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	127
6.1. CONCLUSIONES	127
6.2. RECOMENDACIONES	129
BIBLIOGRAFÍA	131

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Marco legal Sistema Gestión de Calidad	36
Tabla 2. Diagnóstico SGC de la Gobernación de Santander	47
Tabla 3. Despliegue Estratégico de la Política de Calidad	53
Tabla 4. Indicadores de Gestión	59
Tabla 5. Plan de Capacitaciones para los Funcionarios de la Entidad	60
Tabla 6. Plan de Capacitaciones ICONTEC	61
Tabla 7. Tipos de Documentos del SGC	63
Tabla 8. Datos Generales de las Auditorías Internas	73
Tabla 9. Resultados del Diagnóstico hecho en la Secretaría de Hacienda	79
Tabla 10. Matriz DOFA del Proceso Gestión Financiera	83
Tabla 11. Equipo de Calidad del Proceso Gestión Financiera	86
Tabla 12. Tablero de Indicadores de Gestión (PDD)	90
Tabla 13. Batería de Indicadores Sistema Gestión de Calidad pertenecientes al Proceso	92
Tabla 14. Procedimientos recolectados para el Proceso Gestión Financiera	93
Tabla 15. Capacitaciones Realizadas	94
Tabla 16. Procedimientos Establecidos para el Proceso	97
Tabla 17. Documentación establecida para el Proceso de Gestión Financiera	99
Tabla 18. Cuadro de fortalezas, No conformidades y Oportunidades de mejora	103
Tabla 19. Acciones correctivas de la auditoria	105
Tabla 20. Plan de Acción preventiva	106
Tabla 21. Matriz Interacción de Procesos	107
Tabla 22. Resultados de Auditoría Interna al S.G.C de la Gobernación de Santander	108
Tabla 23. Cumplimiento de Objetivos	121

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Ciclo PHVA	25
Figura 2. Estructura Organizacional de la Gobernación de Santander	43
Figura 3. Estructura Organizacional Secretaria de Hacienda	45
Figura 4. Organigrama del Equipo MECI - CALIDAD	49
Figura 5. Mapa de Procesos	55
Figura 6. Encabezado de los Documentos y Registros	62
Figura 7. Estructura del Código	62
Figura 8. Pie de página	64
Figura 9. Estructura para el desarrollo del SGC para el Proceso Gestión Financiera	76
Figura 10. Cronograma	85
Figura 11. Diseño de la Caracterización del Proceso Gestión Financiera	87

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A FORMATO DE ENCUESTA DEL DIAGNÓSTICO DE LA ENTIDAD	133
ANEXO B, CRONOGRAMA IMPLEMENTACIÓN NTC GP1000:2004	138
ANEXO C. METODOLOGÍA PARA CREAR LA POLÍTICA Y OBJETIVOS DE CALIDAD	140
ANEXO D. CARACTERIZACIÓN PROCESO GESTIÓN FINANCIERA	141
ANEXO E. FORMATO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	146
ANEXO F. ACTAS DE SOCIALIZACIÓN Y LISTADOS DE ASISTENCIA	148
ANEXO G. FORMATO CARACTERIZACIÓN DE PROCEDIMIENTO	159
ANEXO H. FORMATO INFORME AUDITORÍA INTERNA	161
ANEXO I. CARACTERIZACIÓN PROCEDIMIENTOS	162
ANEXO J. LISTADO TOTAL DE LOS PROCEDIMIENTOS DEL PROCESO GESTIÓN FINANCIERA (SECRETARIA DE HACIENDA)	171
ANEXO K. REGISTRO DE SOLICITUD PARA LA CREACIÓN O MODIFICACIÓN DE DOCUMENTOS	173
ANEXO L. DECRETO N° 0273 DEL 2 DE DICIEMBRE DE 2008	175
ANEXO M. INFORME DE LA AUDITORÍA INTERNA	183
ANEXO N. LISTA DE VERIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA	185
ANEXO O. FORMATO DE ACCIÓN CORRECTIVA, PREVENTIVA Y DE MEJORA	187
ANEXO P. FORMATO DE PRODUCTO NO CONFORME	188
ANEXO Q. NORMOGRAMA PROCESO GESTIÓN FINANCIERA	189
ANEXO R. PROPUESTA “EXPEDICIÓN DE CDP Y RP PARA VIÁTICOS”	216
ANEXO S. FIRMAS SOLICITUD PARA MODIFICAR TRÁMITE DE VIÁTICOS	221
ANEXO T. INFORMES DE LA AUDITORÍA INTERNA	226
ANEXO U. RESULTADOS EVALUACIÓN DAFP AL AVANCE DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO LA	



GOBERNACION
DE SANTANDER

NTC GP1000:2004
PROCESO GESTIÓN FINANCIERA

Escuela
De Estudios
Industriales y
Empresariales



NORMA GP 1000:2004 Y MECI 1000:2005 A LA GOBERNACIÓN DE
SANTANDER 235

INTRODUCCIÓN

La calidad se ha convertido día tras día en el norte de las instituciones tanto en el sector privado como público, con el único objetivo de proporcionarle a los ciudadanos servicios acordes a sus necesidades, ahora bien, las instituciones públicas tienen el cliente más exigente: el ciudadano, es precisamente en estas necesidades donde radica la exigencia de unirse a este grupo de organizaciones que buscan suplir las expectativas de sus clientes a través de la calidad de sus productos y/o servicios.

La Gobernación de Santander como una de las entidades de más alto nivel de Planeamiento y Dirección Estratégica dentro de las entidades gubernamentales para el cumplimiento de la Misión Constitucional, se ve interesada por mejorar cada vez más su nivel de servicio y su efectividad en el cumplimiento de su misión y visión institucional.

Por esta razón y en compromiso al cumplimiento de la Ley 872 de 30 de diciembre de 2003, la Gobernación de Santander como entidad pública ve la necesidad de implementar el Sistema de Gestión de la Calidad bajo la norma NTC GP1000:2004 como una herramienta de gestión sistemática y transparente que permita dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de la entidad, la cual estará enmarcada en los planes estratégicos y desarrollo. El Sistema de Gestión de la Calidad adoptará en esta entidad un enfoque basado en los procesos que se surten al interior de ella y en las expectativas de los usuarios, destinatarios y beneficiarios de sus funciones asignadas por el ordenamiento jurídico vigente contribuyendo a la formación de la organización ideal, haciendo parte de un mejoramiento continuo, el cual se debe ver reflejado en la optimización, coordinación y unificación de todos los procesos ejecutados a nivel gubernamental.

Es necesario considerar algunas normas y parámetros legales ligados a la función pública y a lo contemplado como principios dentro de la institución, para que de este modo se continúe con el marco legal establecido en la Administración de Organizaciones Públicas y así mismo sus funcionarios comprometidos en el cambio de la organización ideal.

En el cumplimiento de esta implementación se ha contado tanto con la participación de funcionarios de la Gobernación de Santander como de Asesores Externos y estudiantes de la Universidad Industrial de Santander, quienes han aportado sus conocimientos y esfuerzos para lograr la meta propuesta en la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad para la entidad.

El presente proyecto es un aporte como estudiantes de Ingeniería Industrial a la Gobernación de Santander, donde se contemplan todas y cada una de las metodologías, documentos y registros encontrados y establecidos en la implementación, identificación y documentación del proceso “Gestión Financiera” dentro del Sistema de Gestión de la Calidad de la entidad bajo la norma NTC-GP 1000:2004.

CAPÍTULO 1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO

1.1. TÍTULO DEL PROYECTO

Identificación, documentación e implementación del Proceso “Gestión Financiera” dentro del Sistema de Gestión de la Calidad de la Gobernación de Santander bajo la Norma NTC GP 1000:2004.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Gobernación de Santander en cumplimiento de lo establecido en la Ley 872 de 2003 se ve obligada a la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad aplicable a la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios, convirtiéndose en una herramienta básica para el logro de sus objetivos institucionales.

Más allá de un requerimiento legal, la implementación del sistema se hace con el fin de aumentar la satisfacción en las expectativas del cliente y suministrarle servicios y productos que cumplan con sus requerimientos. Igualmente se busca agilizar y mejorar el desempeño de los diferentes procesos realizados en las subdirecciones de la Secretaría de Hacienda logrando que el personal se comprometa con los lineamientos dados por la norma NTC GP 1000:2004.

Existen funcionarios de la Secretaría de Hacienda que realizan sus actividades laborales guiados por su propia experiencia y teoría sin tener en cuenta los parámetros o estándares con los que cuenta la secretaría. Sin embargo cabe destacar el interés demostrado por los funcionarios de la Gobernación de Santander por llevar a cabo esta implementación, quienes en cabeza del Señor Gobernador han demostrado un alto nivel de compromiso por adoptar este nuevo enfoque, siendo este paso fundamental para lograr el éxito en la implementación del Sistema.

La clave en el éxito de este proyecto es establecer unos procedimientos claros que faciliten el entendimiento de los procesos, secuencias y manejo de recursos, tanto de los funcionarios como de los usuarios, logrando así cumplir su misión de una manera eficaz, eficiente y efectiva.

1.3. JUSTIFICACIÓN

Dado que la Gobernación de Santander desea un posicionamiento y reconocimiento mayor a nivel nacional en relación con las demás gobernaciones del país, se hace necesario plantear y documentar cada uno de los procesos desarrollados al interior de esta entidad y en cada una de sus secretarías, siendo el proceso de Gestión Financiera el enfoque de este proyecto.

Por lo anterior es pertinente y oportuno apoyar la aplicación de la Ley 872 de 2003 mediante procesos de planeación, capacitación y documentación, basados en la norma NTC GP 1000:2004 siendo este medio una garantía de calidad para lograr una apropiación eficaz de los conocimientos requeridos para implementar la norma.

1.4. ALCANCE DEL PROYECTO

El alcance del presente proyecto va desde el diseño hasta la implementación del proceso de Gestión Financiera dentro del marco de la NTC GP 1000:2004, además de la realización de una auditoría interna a todo el Sistema de Gestión de Calidad en la Gobernación de Santander.

Al finalizar este proyecto se espera que la entidad cuente con el establecimiento de los procesos y estándares exigidos por la Norma GP1000:2004 como parte de su cultura organizacional, asimismo incluir una Auditoría Interna, mediante la cual se puede determinar aspectos relevantes del sistema para establecer las acciones correctivas,

preventivas y de mejora correspondientes que contribuyan a la mejora continua del mismo.

1.5. OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.5.1. Objetivo General

Identificar, documentar e implementar el proceso “Gestión Financiera” dentro del Sistema de Gestión de la Calidad de la Gobernación de Santander bajo la norma NTC GP 1000:2004.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Analizar el diagnóstico del proceso de Gestión Financiera en la secretaría de Hacienda y demás dependencias cuyas actividades se encuentren relacionadas con el mismo, que permita evaluar el estado actual en materia de Gestión de Calidad basada en la NTC GP 1000:2004.
- Recopilar información del sistema a través de registros y evidencias para su posterior análisis que permita consolidar dicha información para la estandarización del proceso.
- Desarrollar en conjunto con el equipo humano de la Gobernación la sensibilización, capacitación y colaboración del personal perteneciente a la Secretaría de Hacienda en la implementación de la NTC GP 1000:2004.
- Diseñar y documentar cada uno de los procedimientos establecidos en el sistema mediante los cuales se pueda garantizar el funcionamiento de acuerdo a las políticas y objetivos establecidos por la Gobernación de Santander bajo la NTC GP 1000:2004.

- Desarrollar en conjunto estrategias de capacitación que permitan la retroalimentación al personal adscrito a la Secretaría de Hacienda sobre los procesos y procedimientos establecidos en el Sistema de Gestión de Calidad en Gestión Pública, su funcionamiento y su respectiva documentación (documentos, instructivos, registros, etc.) para lograr el mejor desempeño en la consecución de los objetivos establecidos.
- Realizar la integración en los diferentes procesos implementados bajo la NTC GP 1000:2004 en la Gobernación de Santander.
- Desarrollar una auditoría interna al sistema mediante la cual se pueda evidenciar aspectos relevantes que al mismo tiempo permitan generar mejoras continuas a través de acciones correctivas, preventivas y planes de mejora.
- Establecer indicadores que permitan evidenciar la eficiencia, eficacia y efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad.

CAPÍTULO 2. MARCO REFERENCIAL

2.1. ANTECEDENTES

La Gobernación de Santander inició el proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad en el año 2005 bajo la norma ISO 9001:2000 con el fin de optimizar y mejorar sus procesos, cumplir con los estándares establecidos por la normatividad existente e incursionar en los mercados Nacionales e Internacionales, en donde los sectores privado y público se concentraban en la adopción de una filosofía encaminada hacia la satisfacción del cliente a través de procesos, servicios y productos de calidad. Motivo por el cual se hizo necesario establecer una herramienta que permitiera y contribuyera a la generación de estándares de servicio acordes a las circunstancias del momento.

Durante el periodo de gobierno 2004–2008 fue prioridad trabajar en la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad basado en la Norma ISO 9001:2000 para lo cual, se delegó en un Asesor del Despacho la responsabilidad de llevar a cabo el proceso de implementación, quien luego de la realización de algunas actividades, se vio en la necesidad de reforzar su labor con otro Asesor el cual asumió la responsabilidad de canalizar dicho objetivo.

Con el apoyo incondicional de la Universidad Industrial de Santander y de dos estudiantes de la Escuela de estudios industriales y empresariales se conformó el equipo inicial de calidad; posteriormente, a través del ICONTEC, se capacitó a un grupo de veintinueve (29) funcionarios con características especiales tales como: profesionales de carrera administrativa, con aptitudes y capacidades de liderazgo, empatía con los demás funcionarios y conocedores de la administración, logrando con ello la conformación del equipo de calidad.

Luego del proceso de formación, los funcionarios se certificaron como Auditores Internos en la Norma ISO 9001, quienes a su vez se convirtieron en colaboradores y voceros de la implementación del sistema, tanto en los diferentes grupos a los cuales pertenecían como

en el apoyo general a la implementación en toda la institución. Posteriormente y con esta labor se inicia un proceso de puesta en marcha de los conocimientos adquiridos con el acompañamiento de un asesor externo.

A través de jornadas extenuantes y un largo espacio de trabajo se establecen los requisitos mínimos para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad cumpliendo con los requisitos de la norma, logrando con esto la certificación de los procesos Gestión Contratación y Gestión Financiera el quince (15) de diciembre de 2006.

Posteriormente y con el propósito de dar cumplimiento a los lineamientos y políticas establecidas en el orden Nacional se inició el proceso de implementación del Modelo Estándar de Control Interno (MECI), para lo cual se reforzó el equipo ya formado en calidad con once (11) nuevos funcionarios y cuatro (4) estudiantes de Ingeniería Industrial de la Universidad Industrial de Santander. Dicho equipo recibió formación, capacitación y orientación acerca del MECI 1000:2005 para de esta forma recibir la certificación de especialista en el Modelo Estándar de Control Interno (MECI).

Una coyuntura se presentó en la época en que se estaba realizando el proceso de implementación (MECI), el cual se vio retrasado debido al cambio de administración y llegada de la nueva dirección, para que se retomaran actividades de implementación formalmente a partir del mes de febrero de 2008.

En la Actualidad la Gobernación de Santander se encuentra trabajando simultáneamente en la implementación del MECI 1000:2005 y del Sistema de Gestión de la Calidad basado en la Norma GP 1000:2004, para esta última se contó con el apoyo de ocho (8) estudiantes de Ingeniería Industrial de la Universidad Industrial de Santander (equipo del cual forman parte los autores de este proyecto), quienes asumieron la tarea de identificar, documentar e implementar el sistemas para los procesos de Gestión en Salud y Seguridad Social, Seguridad y Convivencia, Gestión Educativa y Gestión Financiera. Además de todo lo anterior apoyaron el diseño de formatos para la recolección y presentación de la información de los diferentes procesos.

Los detalles del proceso de implementación del sistema de Gestión de Calidad basado en la norma GP 1000:2004 se referencian en el presente documento.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. Ciclo PHVA ¹

El concepto del ciclo PHVA fue desarrollado originalmente por Walter Shewhart, pionero del control estadístico de la calidad y los japoneses terminaron llamándolo “Ciclo Deming”.

Dentro del contexto de un sistema de gestión de la calidad, el ciclo Deming es una metodología dinámica que puede ser desplegada dentro de cada uno de los procesos de la organización y sus interacciones. Está íntimamente relacionado con la Planificación, implementación, verificación y mejora continua, tanto en la realización del producto o prestación del servicio, como en otros procesos del SGC. El mantenimiento y la mejora continua de la capacidad del proceso pueden lograrse aplicando el concepto de PHVA en todos los niveles dentro de la organización.

Esto aplica por igual a los procesos estratégico del alto nivel, tales como la planificación de los sistemas de gestión de la calidad o la revisión por la dirección, y a las actividades operacionales simples llevadas a cabo como una parte de los procesos de realización del producto. (Ver Figura 1).

¹ Ciclo PHVA en la implementación del SIMEGE. Universidad Nacional. 2008

Figura 1. Ciclo PHVA



Fuente: [http:// www.santander.gov.co/](http://www.santander.gov.co/)

2.3. MARCO CONCEPTUAL

Dentro de la implementación del SGC se tienen en cuenta los siguientes términos y definiciones establecidos como glosario dentro de la norma NTC GP1000:2004 y aplicables a cualquier proceso de la Gobernación de Santander:

2.3.1. Definiciones Generales²

- **Acción Correctiva:** Conjunto de acciones tomadas para eliminar la(s) causa(s) de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.
- **Acción Preventiva:** Conjunto de acciones tomadas para eliminar la(s) causa(s) de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.
- **Alta Dirección:** Persona o grupo de personas que dirigen y controlan el más alto nivel de la Entidad.

² NTC GP1000:2004. Sistema de Gestión de la Calidad para la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios. ICONTEC

- **Ambiente de Trabajo:** Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo.
- **Auditoría Interna:** Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias que, al evaluarse de manera objetiva, permiten determinar la extensión en que se cumplen los criterios definidos para la auditoría interna.
- **Autoridad:** Poder con que se cuenta o que se ha recibido por delegación.
- **Calidad:** Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.
- **Capacidad de una Entidad:** Aptitud de una entidad, sistema o proceso para realizar un producto o prestar un servicio que cumple los requisitos para ese producto o servicio.
- **Cliente:** Organización, entidad o persona que recibe un producto y/o servicio.
- **Competencia:** Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes.
- **Concesión:** Autorización para utilizar o liberar un producto que no es conforme con los requisitos especificados.
- **Confirmación Metrológica:** Conjunto de operaciones necesarias para asegurar que el equipo de medición cumple con los requisitos para su uso previsto.
- **Conformidad:** Cumplimiento de un requisito.
- **Control de Calidad:** Parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad.

- **Corrección:** Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada.
- **Diseño y Desarrollo:** Conjunto de procesos que transforma los requisitos de una política, programa, proyecto o cliente en características especificadas o en la especificación de un proceso o sistema, producto y/o servicio.
- **Documento:** Información y su medio de soporte.
- **Efectividad:** Medida del impacto de la gestión tanto en el logro de los resultados planificados, como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles.
- **Eficacia:** Grado en el que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados
- **Eficiencia:** Resultado entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.
- **Enfoque basado en los procesos:** Identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en las entidades. En particular, las interacciones entre tales procesos se conocen como "enfoque basado en los procesos".
- **Entidades:** Entes de la rama ejecutiva del poder público y otros prestadores de servicios cubiertos bajo la Ley 872 de 2003.
- **Equipo de Medición:** Instrumento de medición, software, patrón de medición, material de referencia o equipos auxiliares, o combinación de ellos, necesarios para llevar a cabo un proceso de medición.
- **Especificación:** Documento que establece requisitos.
- **Estructura de la Entidad:** Disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal.

- **Gestión:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una entidad.
- **Gestión Documental:** Conjunto de actividades administrativas y técnicas tendientes a la planificación, manejo y organización de la documentación producida y recibida por las entidades, desde su origen hasta su destino final, con el objeto de facilitar su utilización y conservación
- **Indicador:** Datos o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o una actividad.
- **Infraestructura:** Sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una entidad.
- **Manual de calidad:** Documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una entidad.
- **Mapa de procesos:** Representación gráfica de la secuencia e interacción de los diferentes procesos que tiene lugar en una organización.
- **Mejora Continua:** Acción permanente realizada con el fin de aumentar la capacidad para cumplir los requisitos y optimizar el desempeño.
- **Misión de una Entidad:** Se entiende como el objeto social o la razón de ser de la entidad.
- **No Conformidad:** Incumplimiento de un requisito.
- **Objetivo de la Calidad:** Algo ambicionado, o pretendido, relacionado con la calidad.

- **Parte interesada:** Organización, persona o grupo que tenga un interés en el desempeño de una entidad.
- **Planificación de la Calidad:** Parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados, para cumplir los objetivos de la calidad.
- **Política de la Calidad:** Intención(es) global(es) y orientación(es) relativa(s) a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección de la entidad.
- **Procedimiento:** Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.
- **Proceso:** Conjunto de actividades relacionadas mutuamente o que interactúan para generar valor y las cuales se transforman elementos de entrada en resultados.
- **Producto o servicio:** Resultado de un proceso o un conjunto de procesos.
- **Proveedor:** Organización o persona que proporciona un producto y/o servicio.
- **Registro:** Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.
- **Requisito:** Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.
- **Responsabilidad:** Derecho natural u otorgado a un individuo en función de su competencia para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho.

- **Revisión:** Actividad emprendida para asegurar la conveniencia, la adecuación, eficacia, eficiencia y efectividad del tema objeto de la revisión, para alcanzar unos objetivos establecidos.
- **Riesgo:** Toda posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda entorpecer el desarrollo normal de las funciones de la entidad y le impidan el logro de sus objetivos.
- **Satisfacción del cliente:** percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos y expectativas.
- **Sistema:** Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan con el fin de lograr un propósito.
- **Sistema de Gestión de la Calidad para entidades:** Herramienta de gestión sistemática y transparente que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades. Está enmarcado en los planes estratégicos y de desarrollo de tales entidades.
- **Trazabilidad:** Capacidad para seguir la historia, la aplicación o la localización de todo aquello que está bajo consideración.
- **Validación:** Confirmación mediante el suministro de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos para una utilización o aplicación específica prevista.
- **Verificación:** Confirmación, mediante la aportación de evidencia objetiva, de que se han cumplido los requisitos especificados.

2.3.2. Norma Técnica Colombiana en la Gestión Pública – NTC GP1000:2004 (Sistema de Gestión de la Calidad para la rama ejecutiva del poder Público y otras entidades prestadoras de servicio)³

En cumplimiento de lo establecido en el artículo 6° de la Ley 872 de 2003, esta norma establece los requisitos para la implementación de un sistema de gestión de la calidad aplicable a la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios.

Esta norma está dirigida a todas las entidades, y tiene como propósito mejorar su desempeño y su capacidad de proporcionar productos y/o servicios que respondan a las necesidades y expectativas de sus clientes.

La orientación de esta norma promueve la adopción de un enfoque basado en los procesos, el cual consiste en identificar y gestionar, de manera eficaz, numerosas actividades relacionadas entre sí. Una ventaja de este enfoque es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales que hacen parte de un sistema conformado por procesos, así como sobre su combinación e interacción. Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza sobre la importancia de:

- a) La comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- b) La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- c) La obtención de resultados del desempeño y la eficacia del proceso, y
- d) La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

Esta norma es de aplicación genérica y no es su propósito establecer uniformidad en la estructura y documentación del sistema de gestión de la calidad de las entidades, puesto que reconoce que éstas están influenciadas por diferentes marcos legales, objetivos, estructuras, tamaños, necesidades, procesos y productos y/o servicios que suministran.

³ NTC GP1000:2004. Sistema de Gestión de la Calidad para la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios. ICONTEC. Pág. 1.

Como base para la elaboración de este documento se han empleado las normas internacionales de la serie ISO 9000:2000 sobre gestión de la calidad. En esta medida, la implementación de la presente norma permite el cumplimiento de la norma internacional ISO 9001:2000, puesto que ajusta la terminología y los requisitos de ésta a la aplicación específica en las entidades. Sin embargo, la presente norma integra requisitos y conceptos adicionales a los del estándar ISO.

Sobre este particular, se hace énfasis especial en la importancia de que el aumento de la satisfacción de los clientes y la mejora en el desempeño de las entidades debe ser la motivación para la implementación de un sistema de gestión de calidad, y no simplemente la certificación con norma internacional, la cual debe verse como un reconocimiento pero nunca como un fin.

2.3.2.1 OBJETO

Esta norma especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad aplicable a entidades a que se refiere la Ley 872 de 2003, el cual se constituye en una herramienta de gestión que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades.

2.3.3. Principios de gestión de la calidad para la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicio⁴

Los principios del sistema de gestión de la calidad se enmarcan, integran, complementan y desarrollan dentro de los principios constitucionales de la función pública.

⁴ NTC GP1000:2004. Sistema de Gestión de la Calidad para la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios. ICONTEC. Pág. 3.

Se han identificado los siguientes principios de gestión de la calidad, que pueden ser utilizados por la Alta Dirección con el objetivo de conducir a la entidad hacia una mejora en su desempeño:

a) Enfoque hacia el cliente: la razón de ser de las entidades es prestar un servicio dirigido a satisfacer a sus clientes; por lo tanto, es fundamental que las entidades comprendan cuales son las necesidades actuales y futuras de los clientes, que cumpla con sus requisitos y que se esfuercen por exceder sus expectativas.

b) Liderazgo: desarrollar una conciencia hacia la calidad implica que la alta dirección de cada entidad es capaz de lograr la unidad de propósito dentro de ésta, generando y manteniendo un ambiente interno favorable, en el cual los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas puedan llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la entidad.

c) Participación activa de los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas: es el compromiso de los servidores públicos y/o de los particulares que ejercen funciones públicas, en todos los niveles, que permite el logro de los objetivos de la entidad.

d) Enfoque basado en los procesos: En las entidades existe una red de procesos, la cual al trabajar articuladamente, permite generar valor. Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

e) Enfoque del sistema para la gestión: El hecho de identificar, entender, mantener, mejorar y, en general, gestionar los procesos y sus interrelaciones como un sistema contribuye a la eficacia, eficiencia y efectividad de las entidades en el logro de sus objetivos.

f) Mejora continua: Siempre es posible implementar maneras más prácticas y mejores para entregar los productos o prestar servicios en las entidades. Es fundamental que la mejora continua del desempeño global de las entidades sea un objetivo permanente para aumentar su eficacia, eficiencia y efectividad.

g) Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: en todos los niveles de la entidad las decisiones eficaces, se basan en el análisis de los datos y la información, y no simplemente en la intuición.

h) Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores de bienes o servicios: Las entidades y sus proveedores son interdependientes; una relación beneficiosa, basada en el equilibrio contractual aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

i) Coordinación, cooperación y articulación: El trabajo en equipo, en y entre entidades es importante para el desarrollo de relaciones que beneficien a sus clientes y que permitan emplear de una manera racional los recursos disponibles.

j) Transparencia: La gestión de los procesos se fundamenta en las actuaciones y las decisiones claras; por lo tanto, es importante que las entidades garanticen el acceso a la información pertinente de sus procesos facilitando el control social.

2.3.4. Beneficios de la implementación de un sistema de gestión de calidad⁵

La gestión de calidad, sirve de plataforma para desarrollar al interior de una organización, una serie de actividades, procesos y procedimientos, encaminados a lograr que las características del producto o del servicio satisfagan las necesidades y expectativas del cliente, lo cual da mayores posibilidades de que sean adquiridos por este.

⁵ Basado en el texto titulado: RELEVAMIENTO DE INFORMACION Y ANALISIS DE INFORMACION DE LAS UNIDADES PRODUCTIVAS DEL SECTOR MADERA "INDUSTRIAS CARPINTERAS". Gestión de Calidad. Centro de Información Empresarial y Planificación Estratégica CIEPLANE. (<http://www.uajms.edu.bo/CIEPLANE/pdf/Mod6.pdf>.)

Los beneficios externos al implantarlo son:

- Mejoramiento de la imagen empresarial, proveniente de sumar al prestigio actual de la organización la consideración que proporciona demostrar que la satisfacción del cliente es la principal preocupación de la empresa.
- Refuerzo de la confianza entre los actuales y potenciales clientes, de acuerdo a la capacidad que tiene la empresa para suministrar en forma consistente los productos y/o servicios acordados.
- Apertura de nuevos mercados, en virtud de alcanzar las características requeridas por grandes clientes, que establecen como requisito en muchas ocasiones poseer un sistema de gestión de la calidad según ISO 9000 implantado y certificado.
- Mejoramiento de la posición competitiva, expresado en aumento de ingresos y de participación de mercado.
- Aumento de la fidelidad de clientes, a través de la reiteración de negocios y referencia o recomendación de la empresa.

Los beneficios internos:

- Aumento de la productividad, originada por mejoras en los procesos internos, que surgen cuando todos los componentes de una empresa no sólo saben lo que tienen que hacer sino que además se encuentran orientados a hacerlo hacia un mayor aprovechamiento económico.
- Mejoramiento de la organización interna, lograda a través de una comunicación más fluida, con responsabilidades y objetivos establecidos.
- Incremento de la rentabilidad, como consecuencia directa de disminuir los costos de producción de productos y servicios, a partir de menores costos por procesos, reclamos de clientes, o pérdidas de materiales, y de minimizar los tiempos de ciclos de trabajo, mediante el uso eficaz y eficiente de los recursos.
- Orientación hacia la mejora continua, que permite identificar nuevas oportunidades para mejorar los objetivos ya alcanzados.
- Mayor capacidad de respuesta y flexibilidad ante las oportunidades cambiantes del mercado.

- Mejoramiento en la motivación y el trabajo en equipo del personal, que resultan los factores determinantes para un eficiente esfuerzo colectivo de la empresa, destinado a alcanzar las metas y objetivos de la organización.
- Mayor habilidad para crear valor, tanto para la empresa como para sus proveedores y socios estratégicos.

2.4. MARCO LEGAL

La tabla 1 señala la normatividad por la cual se rige la Gobernación de Santander en el proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

Tabla 1. Marco legal Sistema Gestión de Calidad

Normatividad	Enunciado	TIPO (nacional o departamental)	Artículos a los que hace referencia
Ley 872 del 30 de diciembre del 2003. Congreso de la República de Colombia. ⁶	Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios.	Nacional	Todos
Decreto 4110 del 9 de diciembre del 2004. Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP ⁷	Por el cual se reglamenta la Ley 872 de 2003 y se adopta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública.	Nacional	Todos
Decreto 2375 del 17 de julio del 2006. Congreso de la República de Colombia. ⁸	Por el cual se reglamenta el artículo 7° de la Ley 872 del 2003.	Nacional	Todos

Fuente: Oficina Gestión de Calidad de la Gobernación de Santander.

⁶ Ley 872 del 2003 (Diciembre 30). DIARIO OFICIAL No. 45.418. Bogotá, 2 de enero del 2004.

⁷ Decreto Número 4110 del 2004. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Bogotá, 9 de Diciembre del 2004

⁸ Decreto Número 2375 del 2006. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Bogotá, Diciembre del 2006.

2.5. MARCO CONTEXTUAL

A continuación se muestra Misión, Visión, Principios; Valores y Estructura Organizacional, dispuestos en el Plan de Desarrollo departamental de la Gobernación de Santander.

2.5.1. Misión de la Gobernación de Santander

El Departamento de Santander es un organismo de dirección, planificación y promoción del desarrollo económico, social y ambiental que cumple funciones de intermediación y coordinación entre el Gobierno Nacional y los municipios de Santander, así como de apoyo, complementariedad y subsidiariedad a la gestión local.

2.5.2. Visión de la Gobernación de Santander

Actuando con transparencia y rescatando los mejores valores de nuestra sociedad, Santander será al inicio del año 2012, Líder Nacional en Procesos de Crecimiento Económico, Sostenible con Equidad, para lograr la Convivencia Pacífica y el Mayor Bienestar Social, para Ser Piloto Nacional ante el Mundo.

2.5.3. Principios

- **Prevalecía del Interés Social:** La preocupación por los desposeídos, los desplazados, los proyectos de vivienda de interés social, los servicios esenciales para los desiguales, tendrán prioridad en la búsqueda de soluciones o mitigaciones de la problemática regional.
- **Gobierno con Dignidad y Respeto por los Ciudadanos:** El respeto y amparo de los derechos de las personas y de la familia como núcleo fundamental de la sociedad serán norma orientadora de la gestión de gobierno y propósito prioritario e ineludible. El gobierno de Santander hará énfasis en el manejo pulquerrimo

y eficaz de los recursos, así como en la consolidación de Santander como territorio de ciudadanos libres y responsables.

- **Un Gobierno Responsable:** Todas las actuaciones gubernamentales serán transparentes y frente a los ciudadanos. Los funcionarios del gobierno de Santander tendrán la mayor responsabilidad en el manejo de los recursos públicos, que se invertirán con la mayor efectividad en beneficio del bien común.
- **Gobierno Eficiente con Rendición de Cuentas a la Ciudadanía:** El respeto y el acatamiento de los más estrictos principios de la administración pública, el manejo estratégico y pulcro de los recursos, y la consolidación de una cultura organizacional en torno de la eficacia, el cumplimiento esmerado de las metas y objetivos de la gestión y la orientación gerencial del desarrollo departamental deben facilitar el cumplimiento constitucional de la validación de los resultados anuales de los propósitos gubernamentales.
- **Concordia Ciudadana, Seguridad, Convivencia y Derechos Humanos:** Mediante la promoción y el desarrollo de una cultura de convivencia pacífica se buscará la cohesión social, la participación, la solidaridad, la cooperación, el pluralismo, al tenor de la diversidad cultural de las subregiones del Departamento y de la orientación y normatividad establecidas en el Código Mayor. Se buscará y alcanzará el fortalecimiento de la capacidad institucional para prevenir las posibles amenazas al orden público en el territorio santandereano; se combatirá el delito y a los criminales para garantizar la seguridad en campos y ciudades y ofrecer tranquilidad a lo largo y ancho del Departamento. El gobierno departamental promoverá la causa de los Derechos Humanos.
- **Estrategia del Desarrollo para Santander:** La configuración del desarrollo santandereano ha marcado claras tendencias espaciales en torno de corredores socioeconómicos que sirven de ejes dinamizadores; así como, de sectores económicos estratégicos que han agilizado y caracterizado el comportamiento del

progreso en las últimas décadas. Mediante procesos participativos se ha venido construyendo desde 1996 esta visión prospectiva que permite la planificación adecuada del desarrollo departamental, facilitando claras orientaciones y objetivos para la construcción colectiva de tareas, metas y gestión de nuestro desarrollo.

- **Alianza del Sector Público con el Sector Privado:** Los nichos de participación plenamente reconocidos, como Consejos Territoriales de Planeación, el Consejo de Ciencia y Tecnología de Santander, las Veedurías Ciudadanas y la gestión mancomunada de gremios y organizaciones sociales serán fortalecidos y acatadas sus sugerencias y recomendaciones. La Gobernación liderará encuentros cotidianos con los estamentos públicos y privados para estudiar, encontrar y ejecutar soluciones a los problemas del Departamento.
- **Fiscalización, Veedurías, Control Político y Oposición:** Santander tendrá un gobierno pulcro, honesto y transparente, abierto a los ojos y a la investigación de todos, que dará garantías plenas para su fiscalización. Los Partidos políticos de oposición podrán ejercerla con la mayor amplitud, rodeados de todas las garantías necesarias.
- **Sistema de Valores Santandereanos:** Los valores socioculturales que han conformado la llamada santandereanidad, así como los símbolos y eventos de trascendencia histórica y de alta potencialidad del desarrollo, serán de permanente interés para su difusión e inclusión en los procesos de formación y reconocimiento.
- **Trabajo en Equipo:** La eficiencia y eficacia en la gestión del desarrollo departamental, demanda el concurso de un equipo humano de altas calidades profesionales y éticas y comprometidas con los propósitos del gobierno. El acatamiento de los principios fundamentales de La Administración Pública, igualmente, requiere la conformación de un equipo de colaboradores pleno de idoneidad.

- **Responsabilidad de la Juventud y de la Mujer en el Nuevo Gobierno:** El nuevo gobierno posibilitará la creación de una promoción de líderes sociales y políticos que asuman la responsabilidad de impulsar, con los más altos niveles de probidad, el desarrollo económico de Santander que pueda superar la pobreza y establecer altruistas niveles de igualdad.
- **Defensa del Medio Ambiente:** La necesaria y urgente acción del gobierno para la protección, restauración y mitigación de los impactos negativos ocasionados por la actividad humana en las zonas de alta significancia ambiental y agro-ecológica, implica la permanente preocupación y programación de acciones lideradas por el gobierno departamental, con la participación activa de las autoridades ambientales y de actores del sector privado y público.
- **Un Santander Competitivo:** La visión prospectiva contemplada desde hace una década para el desarrollo de Santander demanda una mejor conectividad, especialmente en lo relacionado con la infraestructura para el transporte de su gente y sus productos; sus comunicaciones, y en logística básica para lograr las metas de competitividad que implica la inserción adecuada de Santander en una economía cada vez más globalizada. Retos como el libre comercio, con sus ventajas y riesgos, una mayor inserción en el mercado andino y en los principales mercados nacionales, así como el urgente mejoramiento de la movilidad, determinan requerimientos del liderazgo, mejor capacitación de su capital humano, mayor capacidad gerencial y articulación con programas nacionales para lograr el financiamiento y desarrollo de proyectos claves.
- **Santander y la Integración Región:** Las tendencias marcadas del desarrollo, así como su visión de largo plazo, definen grandes esfuerzos de gobierno en relación con proyectos de alto impacto regional y financiación. Éste tipo de compromisos requieren una articulación de acciones y de trabajo en equipos de gobiernos de departamentos vecinos para aunar esfuerzos en la formulación y financiamiento de proyectos fundamentales ante las autoridades nacionales y otras fuentes de

financiamiento nacional e internacional. Esta búsqueda de acciones asociativas con departamentos colindantes y cercanos es indispensable para el éxito de propósitos de desarrollo regional.

2.5.4. Valores

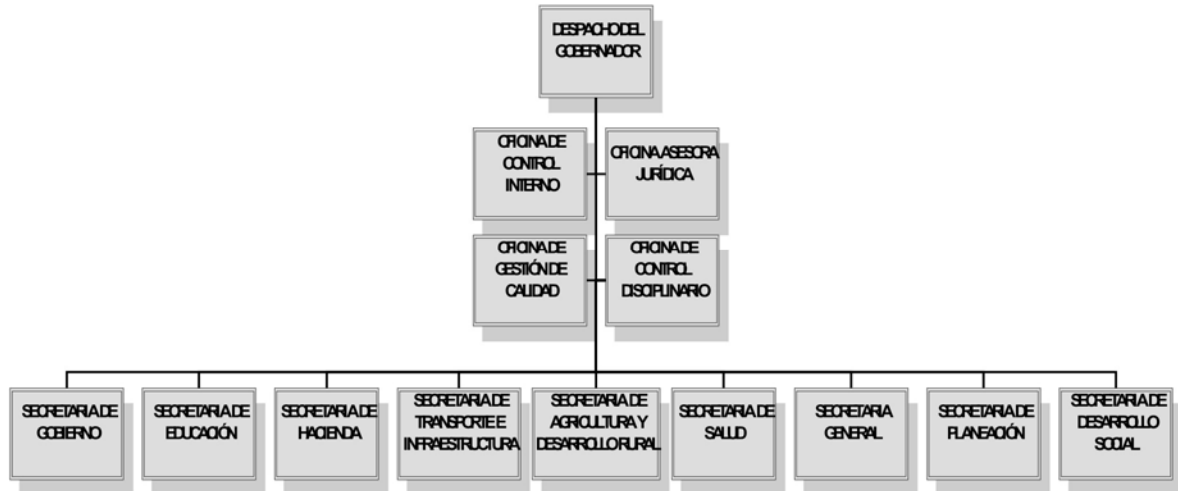
- **Honestidad:** Actuar de manera razonable, justa, con honradez y pulcritud frente al manejo de los bienes y recursos públicos que han sido confiados para su ejecución y custodia, anteponiendo siempre intereses del Departamento y de la comunidad ante los propios, generando un ambiente de confianza de los particulares frente a la institución.
- **Justicia:** Las actuaciones de los funcionarios de la Gobernación de Santander están dirigidas a construir procesos de equidad, que garanticen la realización plena de los derechos del ciudadano y garantizando el acceso a las oportunidades y beneficios, promoviendo su más amplia participación.
- **Responsabilidad:** Los servidores públicos, se comprometen en el ejercicio de sus funciones a cumplir con prontitud y de manera eficiente, eficaz y efectiva los programas y metas del Plan de Desarrollo; igualmente, a mantener la confidencialidad de la información y precisión de los registros.
- **Respeto:** El funcionario público al servicio de la Administración Departamental, actuará con respecto hacia los símbolos patrios, compañeros de trabajo, superiores y en general respetará los derechos y deberes de las personas.
- **Tolerancia:** La aceptación y comprensión frente a los demás en la prestación del servicio y con los compañeros de trabajo.

- **Autoestima:** El servidor público debe ser una persona proactiva y altamente positiva, que irradie optimismo, seguridad y alegría frente a quienes le rodean, para servir con eficiencia, humanismo y competitividad.
- **Probidad:** La rectitud y honradez es el valor que de manera decidida debe ejercer el servidor público al servicio de la Gobernación en el desempeño de su cargo, sin aceptar ni solicitar dádiva o contraprestación alguna a terceros para el cumplimiento de su deber.
- **Compromiso:** Con la entidad, la comunidad y consigo mismo, para cumplir con sus obligaciones, deberes y funciones públicas asignadas.
- **Puntualidad:** Para atender de manera oportuna y eficaz los requerimientos que el servicio público demanda.
- **Rectitud:** Todas las actuaciones administrativas de los funcionarios estarán orientadas al desempeño ecuánime, íntegro y diligente de la función pública.

2.5.5. Estructura Organizacional

La estructura administrativa de la Gobernación de Santander está compuesta por cuatro oficinas asesoras de carácter directivo y nueve Secretarías, como se puede observar en la siguiente figura:

Figura2. Estructura Organizacional de la Gobernación de Santander



Fuente: [http:// www.santander.gov.co/](http://www.santander.gov.co/)

2.6. SECRETARIA DE HACIENDA

Dentro de las Secretarías Departamentales existe una estructura propia definida por grupos y/o equipos de trabajo, que permiten a los funcionarios verificar que papel desempeñan dentro de la Organización y como pueden incluir en la consecución de las metas propuestas por la Administración Departamental. La Secretaría de Hacienda, como principal responsable del proceso de Gestión Financiera, contempla información importante sobre las bases en que se construye la Secretaría dentro de la Gobernación de Santander, la cual se detalla a continuación

2.6.1. Misión:

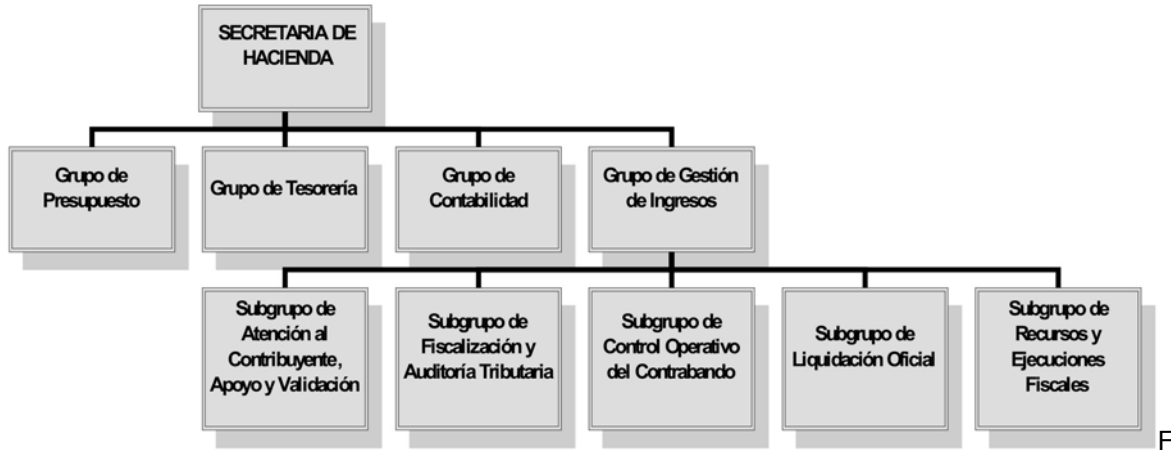
En concordancia con la misión institucional la Secretaría de Hacienda, tiene como propósito, asegurar el fortalecimiento del fisco departamental a través de la eficiente administración de los ingresos, la identificación de nuevas fuentes de recursos y la aplicación racional de fondos que faciliten la gestión del Departamento.

2.6.2. Funciones Generales:

- Formular programas y proyectos para establecer la política financiera del departamento y coordinar su ejecución.
- Elaborar el plan financiero del departamento, en coordinación con la secretaria de planeación y participar en la elaboración del plan operativo anual de inversión.
- Planificar y determinar las políticas de liquidación y fiscalización de las rentas departamentales.
- Cuestionar la gestión de los recursos de crédito interno y externo que requiera el departamento.
- Programar y elaborar, en coordinación con la Secretaría de Planeación y demás dependencias, la formulación de los proyectos de presupuesto general del departamento y de distribución de excedentes financieros, de acuerdo con lo estipulado en las normas vigentes.
- Coordinar la elaboración de los estudios requeridos para establecer la situación económica y financiera del departamento.
- Promover la incorporación de las últimas tecnologías en el desarrollo de los procesos inherentes a la secretaría.
- Elaborar los estudios requeridos para establecer la situación económica y financiera del departamento, coordinando actividades con la Secretaría de Planeación.
- Elaborar y analizar la contabilidad general del departamento junto con sus respectivos balances, estados financieros, notas e informes, y proyectar los estados consolidados.

2.6.3. Estructura Organizacional

Figura 3. Estructura Organizacional Secretaria de Hacienda



Fuente: [http:// www.santander.gov.co/](http://www.santander.gov.co/)

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

La Gobernación de Santander define una ruta a seguir para el logro de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma NTC GP 1000:2004 en cada uno de los procesos. Dicha ruta consta de las siguientes seis (6) etapas: inicia en un diagnóstico de la situación en que se encontraba la entidad al momento de emprender este proceso, siguiendo con la planificación del Sistema de Calidad, capacitación a los funcionarios, documentación e implementación, seguimiento y tratamiento de hallazgos.

3.1. ETAPA I: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INICIAL DE LA ENTIDAD

El diagnóstico fue aplicado en las cuatro (4) oficinas Asesoras y a las nueve (9) secretarías de la Administración Departamental de Santander a fin de conocer el estado actual del Sistema de Gestión de Calidad en cuanto a la norma NTC GP 1000:2004. En este diagnóstico se evidenció el grado de compromiso del personal de la Gobernación de Santander con la implementación de la norma y la documentación de la misma.

El diseño de la encuesta, la definición de la muestra, la tabulación y la interpretación de los resultados obtenidos estuvo a cargo de dos estudiantes Practicantes UIS quienes se encontraban en ese momento al servicio de la oficina de Control de Calidad.

En el **Anexo A**, se muestra el formato utilizado para la encuesta aplicada al interior de la Entidad y los resultados obtenidos del Diagnóstico realizado se evidencian en la tabla 2. Los resultados e interpretación del diagnóstico hecho con respecto al proceso de Gestión Financiera se muestran en el numeral 4.2 del presente documento.

Tabla 2. Diagnóstico SGC de la Gobernación de Santander

DIAGNOSTICO SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD GOBERNACION DE SANTANDER							
PUNTAJE	INTERPRETACION		PUNTAJE	INTERPRETACION		PUNTAJE	INTERPRETACION
2,72	DEFICIENTE	4. SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	2,85	DEFICIENTE	4.1 Requisitos Generales	3,01	SATISFACTORIO
					4.2 Gestión documental	2,69	DEFICIENTE
		5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN	2,65	DEFICIENTE	5.1 Compromiso de la dirección	2,31	DEFICIENTE
					5.2 Enfoque hacia el cliente	2,80	DEFICIENTE
					5.3 Política de calidad	2,87	DEFICIENTE
					5.4 Planificación	2,49	DEFICIENTE
					Responsabilidad, autoridad y	2,80	DEFICIENTE
		6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS	2,70	DEFICIENTE	6.2 Talento humano	3,13	SATISFACTORIO
					6.3 Infraestructura	2,39	DEFICIENTE
					6.4 Ambiente de trabajo	2,58	DEFICIENTE
		7. PRESTACIÓN DEL SERVICIO	2,83	DEFICIENTE	7.1 Planificación de la realización del producto o prestación del servicio	2,81	DEFICIENTE
					7.2 Procesos relacionados con los clientes	3,12	SATISFACTORIO
					7.4 Adquisición de bienes y servicios	2,58	DEFICIENTE
					7.5 Producción y	2,79	DEFICIENTE
					8.1 Generalidades	2,63	DEFICIENTE
8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA	2,59	DEFICIENTE	8.2 Seguimiento y Medición	2,65	DEFICIENTE		
			8.3 Control de Servicio no conforme	2,65	DEFICIENTE		
			8.4 Análisis de datos	2,40	DEFICIENTE		
			8.5 Mejora	2,61	DEFICIENTE		

Fuente: Oficina Gestión de Calidad Gobernación de Santander

3.2. ETAPA II: PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

A continuación se pretende definir los aspectos que se tuvieron en cuenta en el desarrollo del proceso de implementación del Sistema de Gestión de calidad en la Gobernación de Santander. Tales aspectos fueron la definición del equipo de trabajo, la elaboración del plan de trabajo, la reestructuración de la Política y los Objetivos de Calidad, el mapa de procesos, el Alcance del sistema y el diseño de los indicadores de gestión.

3.2.1. Conformación del Equipo de Trabajo

Para el desarrollo y buena consecución del proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad al interior de la entidad fue necesario crear un equipo de trabajo en el cual se delegaran responsabilidades, logrando con ello el compromiso de los funcionarios de la entidad y el buen término y funcionamiento del sistema.

Dicho equipo de trabajo esta conformado por: Funcionarios de la Gobernación de Santander adscritos a la oficina de Gestión de calidad, apoyado por estudiantes de la Universidad Industrial de Santander que desarrollan su práctica empresarial en la entidad como proyecto de grado en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en determinados procesos, funcionarios de la Gobernación de Santander que facilitan la implementación y la ejecución de las Auditorias Internas como Líderes para el Sistema y funcionarios que lideran la implementación y el seguimiento de un proceso determinado como Líderes del proceso. Cada uno de los equipos mencionados anteriormente conforma el Equipo MECI – Calidad de la Gobernación de Santander.

En la figura 4, se observa la estructura organizacional del Equipo MECI – calidad, constituido mediante la Resolución Departamental número 5135 del 2008.

Figura 4. Organigrama del Equipo MECI - CALIDAD



Fuente: Oficina Gestión de Calidad Gobernación de Santander.

3.2.2. Designación del Representante de la Alta Dirección

De acuerdo con el numeral 5.5.2 Representante de la Dirección de la norma NTC GP1000:2004, el Gobernador del Departamento, nombró mediante Resolución Departamental Número 5135 del 2008 al Asesor del Despacho del Gobernador en el área de Planeación como Representante de la Alta Dirección y líder del proceso para la implementación, mantenimiento, seguimiento, mejora continua y modernización del Sistema de Gestión de la Calidad de la Gobernación de Santander, cuyas responsabilidades y autoridad incluyen las siguientes:

- Informar a la Alta Dirección sobre el desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad y de cualquier necesidad de mejora.

- Asegurarse de que se establezcan, implementen, mantengan y modernicen los procesos necesarios para el normal funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Asegurar la promoción y toma de conciencia de los requisitos del cliente para todos los niveles de la Organización.
- Mantener relaciones con las partes externas sobre temas y asuntos relacionados con el Sistema de Gestión de la Calidad.
- Revisar y aprobar la documentación que se genera y se relaciona con el Sistema de Gestión de la Calidad.
- Realizar revisiones periódicas al Sistema de Gestión de la Calidad.

3.2.3. Conformación del Comité de Calidad

El Comité de Calidad de la Gobernación de Santander fue creado y conformado mediante la Resolución Departamental número 5135 del 2008, en la cual se definió como órgano responsable de fomentar, promover y orientar todas las actividades de la Institución que afecten la calidad de sus productos y servicios para lograr la satisfacción de los clientes cumpliendo con los requisitos legales y reglamentarios de la Organización.

Dentro de las funciones que han de realizar los miembros del Comité del Sistema de Gestión de la Calidad se encuentran:

- Apoyar la definición de los lineamientos comunes al Sistema de Gestión de la Calidad como una herramienta para la mejora continua.
- Brindar con los demás funcionarios de la Gobernación confiabilidad a los clientes externos e internos sobre los servicios que ofrece la Administración Departamental.
- Liderar la estrategia gerencial de modernización para el Sistema de Gestión de la Calidad en la organización.
- Asegurar la continuidad del sistema de Gestión de la Calidad en el tiempo.

- Apoyar y asesorar a la Alta Dirección en la formulación de la Política y Objetivos de Calidad.
- Coordinar el establecimiento y desarrollo de estrategias que permitan asegurar la implementación, mantenimiento, seguimiento, mejora continua y modernización del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Establecer directrices para la formulación de indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad que permitan consolidar el Sistema de Gestión de la Calidad y mantener el seguimiento respectivo.
- Propender por el suministro de recursos necesarios para el desarrollo y continuidad del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Fomentar la adopción, implementación, mantenimiento, seguimiento, mejora continua y modernización del Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos.
- Garantizar que con su compromiso y de la Alta Dirección el SGC se mantendrá como herramienta de modernización para los Sistemas Integrados de Gestión.
- Colaborar en la realización de los procedimientos, procesos, caracterizaciones, documentación y demás elementos que sean constitutivos del Sistema.
- Determinar estrategias y mecanismos que propicien en los funcionarios del Departamento de Santander la interiorización y filosofía intrínseca del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Crear e impulsar un clima de compromiso hacia la calidad en todo el Departamento de Santander.

3.2.4 Plan de Trabajo

Para el desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad se diseñó un cronograma para el año 2008 el cual muestra las diferentes actividades que componen su implementación en la Gobernación de Santander. En el **Anexo B**, se evidencia dicho Cronograma planteado al interior de la Oficina de Calidad.

3.2.5. Alcance del Sistema de Gestión de Calidad

Dentro del alcance del Sistema de Gestión de la Calidad se encuentran “Los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación de la GOBERNACIÓN DE SANTANDER”. Los cuales permiten cumplir con las exigencias que regulan cada uno de estos procesos y además con la satisfacción de los clientes, tanto internos como externos, definidos para dichos sistemas.

3.2.6. Reestructuración de la Política de Calidad

La reestructuración de la política de calidad fue realizada por el representante de la Alta Dirección para el Sistema de Gestión de la Calidad junto con el equipo de la Oficina de Calidad que esta conformado por los Practicantes UIS (entre estos las autoras del proyecto) y los funcionarios de dicha oficina, además de la participación del Comité de Calidad de la Gobernación de Santander. Luego de su establecimiento la política de calidad fue socializada con todos los funcionarios de la Administración Departamental a fin de evaluar su idoneidad. El **Anexo C** evidencia la metodología utilizada para el planteamiento de la política.

Nueva Política de Calidad:

“La Gobernación de Santander Planifica, dirige y promociona el Desarrollo Económico, Social, Cultural y Ambiental del departamento, actuando con sentido de pertenencia con procesos desarrollados bajo criterios de eficacia, eficiencia y efectividad, orientada a la satisfacción de nuestros clientes y bajo una cultura de mejoramiento continuo, genera competitividad institucional permitiendo fortalecer la imagen de la entidad.”⁹

⁹ Manual de Calidad de la Gobernación de Santander 2008.

3.2.7. Definición de los Objetivos de Calidad

Los objetivos de Calidad se definieron para mostrar las metas que se quieren lograr con el cumplimiento de las directrices establecidas en la política de calidad. Éstos objetivos se definieron teniendo en cuenta los requisitos de la norma en cuanto a que sean medibles y coherentes con la política de calidad y además que estén vinculados a la misión de la Organización.

En la tabla 3 se muestra claramente la relación entre los objetivos de calidad y las directrices que conforman la política de Calidad.

Tabla 3. Despliegue Estratégico de la Política de Calidad

DIRECTRIZ DE LA POLÍTICA DE CALIDAD	OBJETIVOS DE CALIDAD
Planifica, dirige y promociona el Desarrollo Económico, Social, Cultural y Ambiental del Departamento	Establecer y revisar los requisitos relacionados con los productos y servicios que ofrece la Gobernación de Santander, evaluando y asegurando la satisfacción de los clientes o partes interesadas en los aspectos económicos, sociales, culturales y ambientales para el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad.
Actuando con sentido de pertenencia	Propiciar en los funcionarios de la Administración Departamental sentido de pertenencia en el servicio y atención a los clientes.
Procesos desarrollados bajo criterios de eficacia, eficiencia y efectividad	Fortalecer la gestión de la información para asegurar su confiabilidad en los procesos de planificación y la toma de decisiones por la Alta Dirección.
	Evaluar el incremento de la eficacia, eficiencia y efectividad de los procesos de la organización mediante un constante seguimiento y medición de los objetivos planteados para asegurar el fortalecimiento institucional y la gobernabilidad.
Orientada a la satisfacción de nuestros clientes y bajo una cultura de mejoramiento continuo, genera competitividad institucional permitiendo fortalecer la imagen de la entidad.	Desarrollar una cultura de mejoramiento continuo hacia los procesos de la Gobernación de Santander que permita una entidad con tendencia hacia la modernización.

Fuente: Oficina Gestión de Calidad Gobernación de Santander

3.2.8. Mapa de Procesos

La realización del nuevo Mapa de Procesos fue un trabajo conjunto del equipo de la oficina de Gestión de Calidad y practicantes UIS y su diseño gráfico estuvo a cargo de dos de estos últimos, y se tuvo en cuenta el concepto de “enfoque basado en procesos” como lo establece la norma NTC GP1000:2004, con el fin de lograr la satisfacción de las necesidades de los clientes y así alcanzar el mejoramiento continuo al interior de la Gobernación de Santander. Los procesos fueron agrupados de la siguiente manera:

- **Procesos Misionales:** Son los encargados de dar cumplimiento a la misión Institucional mediante actividades que influyen directamente sobre la satisfacción de las necesidades del cliente o usuario.
- **Procesos Estratégicos:** Son los que proporcionan directrices a los demás procesos y son realizados por la dirección. Estos procesos están relacionados con la elaboración, socialización y adopción de estrategias administrativas que permitan al logro de la misión de la Institución.
- **Procesos de Apoyo:** Son el conjunto de procesos encargados de dar soporte en la realización de las actividades de los procesos misionales de la Gobernación.
- **Procesos de Evaluación:** Son los encargados de medir y analizar el impacto y la efectividad de una política o estrategia implementada mediante actividades de control y evaluación que permiten estimar el desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad.

En la figura 5, se muestra el Mapa de Procesos de la entidad.

Figura 5. Mapa de Procesos



Fuente: Oficina Gestión de Calidad Gobernación de Santander

A continuación se muestra la definición de cada uno de los Procesos:

Procesos Estratégicos:

- **Planificación Estratégica:** Identificar, priorizar, diseñar y elaborar los planes, programas, proyectos y estrategias que contribuyen al cumplimiento de la misión y visión de la administración departamental.

- **Gestión Sistemas de Información y Comunicaciones:** Gestionar estrategias de comunicación internas y externas que garanticen el posicionamiento de la administración departamental, el conocimiento de las actividades desarrolladas y por desarrollar y la participación de de los servidores públicos y los ciudadanos en la ejecución del plan de desarrollo, apoyado en programas del fortalecimiento institucional en el marco de una cultura de buen gobierno.

Procesos Misionales:

- **Seguridad y Convivencia:** Coordinar y articular actividades relacionadas con la garantía de los Derechos de los Ciudadanos, en procura de una sana convivencia (social, económica, política y ambiental).
- **Gestión en Salud y Seguridad Social:** Mejorar la situación de salud de los habitantes del Departamento de Santander mediante la integración de esfuerzos de los actores del Sistema General de Seguridad Social en Salud, la coordinación y concertación intersectorial, encaminados al desarrollo de la cultura de anticipación a los riesgos en salud, en ejercicio de las competencias de inspección, vigilancia y control, con amplia participación comunitaria aplicando la estrategia de Atención Primaria en Salud.
- **Gestión para el Desarrollo:** Promover y orientar el desarrollo integral en el departamento de forma participativa e incluyente, mediante el apoyo, formulación, seguimiento y evaluación del plan de desarrollo departamental para el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del departamento.
- **Gestión Educativa:** Garantizar la prestación del servicio educativo en los niveles de preescolar, básica y media a través del desarrollo de planes, programas y proyectos mediante la administración de los recursos y el talento humano que permita el mantenimiento y ampliación de la cobertura, mejorando la calidad, eficiencia y pertinencia; ejerciendo la inspección y vigilancia del sector.

- **Gestión de Infraestructura:** Diagnosticar, priorizar, planificar programas y proyectos para la ejecución de infraestructura que contribuya al cumplimiento de las metas del plan de desarrollo.
- **Asesoría y Asistencia Técnica:** Asesorar y prestar asistencia técnica en todos los ámbitos de competencia legal y constitucional a los actores de los entes territoriales.

Procesos de Apoyo:

- **Gestión de Contratación:** Aprovisionar bienes y servicios para el cumplimiento de los fines del Departamento de Santander en forma legal, armónica y veraz.
- **Gestión Financiera:** Gestionar y administrar los recursos financieros del departamento de Santander, buscando asignar a todas las dependencias y entidades, los recursos en forma oportuna y racional para el desarrollo de las actividades propias enmarcadas en la Constitución Nacional y el Plan de Desarrollo Departamental.
- **Gestión Documental:** Implementar políticas y normas técnicas que permitan organizar, suministrar, controlar, preservar y conservar la información documental con el fin de apoyar los procesos institucionales.
- **Gestión Jurídica:** Asesorar, asistir, orientar y acompañar las actuaciones de las dependencias de la administración central departamental, y llevar la representación extrajudicial y judicial de los procesos en los cuales el Departamento sea parte, mediante la aplicación de las normas legales y reglamentarias vigentes, con oportunidad y calidad.

- **Servicio al Cliente PQR:** Implementar y divulgar políticas de orientación al usuario en la utilización de los servicios que presta la administración departamental con el fin de evaluar y mejorar la gestión de los procesos para garantizar su transparencia.
- **Sistema Integrado de Gestión:** Dirigir y controlar en el Departamento de Santander lo relativo a calidad, medio ambiente, seguridad y salud ocupacional, todo esto integrado al rededor de un modelo de control denominado MECI 1000:2005.
- **Gestión de Recursos Físicos:** Suministrar los bienes y servicios requeridos por las diferentes dependencias que faciliten una optima prestación del servicio y la administración, preservación y custodia de los bienes de la entidad.
- **Gestión del Talento Humano:** Garantizar la implementación de las políticas del desarrollo del talento humano para lograr un ambiente laboral óptimo, a través del impulso de competencias laborales y espacios de participación que permitan una efectiva prestación del servicio.

Procesos de Evaluación y Control

- **Gestión de Control y Evaluación:** Evaluar y asesorar la gestión del Sistema de Control Interno con el fin de procurar el cumplimiento de los principios de economía, eficiencia y eficacia.

3.2.9. Diseño de Indicadores de Gestión de Calidad

El Plan de Desarrollo Departamental para el presente cuatrienio (2008 – 2011), establece un número de indicadores cuyo objetivo es evaluar el cumplimiento de los planes y programas del mismo. Igualmente se diseñaron algunos que midieran Eficacia, Eficiencia

y Efectividad en cada proceso. Estos indicadores se referencian en el numeral 4.2.6 del presente documento.

La estructura de la tabla de Indicadores de gestión tuvo como base el tablero existente en la implementación de la Norma ISO 9001 para los Procesos Gestión Financiera y Gestión en Contratación. En la tabla 4, se muestra el cuadro definido por el Grupo de trabajo de la Gobernación de Santander, para mostrar los indicadores identificados del Plan de Desarrollo Departamental, es decir, los indicadores de Gestión.

Tabla 4. Indicadores de Gestión

Política	Objetivo	Índice	Indicador	Meta	Proceso	Frecuencia
Directriz de la política	Objetivo de Calidad relacionado con la directriz de la política de Calidad	Nombre del Indicador	Fórmula del Indicador	Cantidad estipulada en el Plan de Desarrollo Departamental	Proceso del SGC responsable en ejecutar el indicador	Tasa de tiempo estipulada para realizar las mediciones del indicador

Fuente: Oficina Gestión de Calidad Gobernación de Santander

3.3. ETAPA III: CAPACITACIÓN

La capacitación del personal es la base del éxito de una organización ya que estas se ven obligadas a crear mecanismos que garanticen su permanencia con grandes ventajas competitivas en un entorno tan dinámico y cambiante como en el que se desenvuelven actualmente las organizaciones tanto públicas como privadas.

Con estas capacitaciones la Gobernación de Santander tiene el propósito de orientar a los funcionarios en la implementación de los modelos de control y gestión, sensibilizar en la importancia de la participación de todos y cada uno de los servidores públicos de la entidad para que sea una realidad el autocontrol y la auto-evaluación que deben orientar el cumplimiento de sus funciones. Además de brindar los conocimientos, actitudes y las habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo, que permita la

estructuración de un Sistema de Gestión de Calidad acorde a la visión de la Entidad en aras del mejoramiento continuo de sus Procesos y un mayor posicionamiento en el Sector Público.

La metodología utilizada está comprendida por conferencias, charlas, seminarios, talleres, entre otros. Las capacitaciones se desarrollaron conforme se veía la necesidad de informar a los funcionarios sobre los cambios existentes respecto a la implementación del SGC.

La tabla 5 muestra el plan de Capacitaciones para los funcionarios de la Gobernación de Santander.

Tabla 5. Plan de Capacitaciones para los Funcionarios de la Entidad

Fecha	Temas	Duración	Responsables
31 de Enero del 2008	<ul style="list-style-type: none"> Avances GP 1000 – MECI Actividades Inmediatas Proyección de los Sistemas 	4 Horas	Asesores MECI – Calidad
04 de Marzo del 2008	<ul style="list-style-type: none"> Lineamientos Generales para los Sistemas Explicación del Formato (Recolección de Información) Conformación Equipos de Apoyo 	2 Horas	Asesores MECI – Calidad
31 de Marzo del 2008	<ul style="list-style-type: none"> Socializar los avances en el Proceso de recolección de Información 	2 Horas	Asesores MECI – Calidad
25 de Abril del 2008	<ul style="list-style-type: none"> Optimización y Modernización de las Administraciones Públicas de la Región 	6 Horas	Oficina Gestión de la Calidad
07 de Mayo del 2008	<ul style="list-style-type: none"> Evidenciar avances significativos del Sistema Integrado de Gestión 	2 Horas	Asesores MECI – Calidad
17 de Junio del 2008	<ul style="list-style-type: none"> Definir los procesos de la Entidad 	4 Horas	Asesores MECI – Calidad
24 de Junio del 2008	<ul style="list-style-type: none"> Definir Modelo de Operación por Procesos 	3 Horas	Asesores MECI – Calidad
10 de Julio del 2008	<ul style="list-style-type: none"> Formato Caracterización de Procesos Componente Administración del Riesgo 	2 ½ Horas	Asesores MECI – Calidad
12 de Agosto del 2008	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación Mapa de Procesos Redefinir los responsables de los Procesos 	3 Horas	Equipo MECI – Calidad

Fuente: Oficina Gestión de Calidad Gobernación de Santander

Además de estas capacitaciones, la Gobernación de Santander por medio de un convenio hecho con el ICONTEC, brindó a los funcionarios y practicantes UIS, una formación como Auditores Internos MECI -GP 1000:2004, la cual tuvo una duración de 48 horas, con una intensidad horaria de 8 horas por sesión, en la que se trataron los temas mencionados en la tabla 6.

Tabla 6. Plan de Capacitaciones ICONTEC

Tema	Fecha	Responsable
Fundamentos de Calidad en la Función Pública (Complementariedad con el MECI)	23 de Julio del 2008 30 de Julio del 2008	ICONTEC
Técnicas de auditoría Integrada	13 de Agosto del 2008 20 de Agosto del 2008	ICONTEC
Competencias del Auditor para el sector Público	27 de Agosto 2008 03 de Septiembre 2008	ICONTEC

Fuente: Oficina Gestión de Calidad Gobernación de Santander

3.4. ETAPA IV: DOCUMENTACIÓN

La documentación en un sistema de gestión de calidad es la evidencia y sustento de la forma de operar de la entidad la cual facilita la ejecución de tareas o actividades y la toma de decisiones por lo tanto la documentación es de gran importancia y es la base de cualquier Sistema de Gestión de Calidad.

3.4.1. Revisión e Identificación de la Documentación

La Gobernación de Santander en el proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma NTC GP1000:2004, inició la etapa de documentación con la revisión y validación de los documentos existentes y procedente del SGC bajo la norma ISO 9001:2000. Ésta revisión permitió establecer las necesidades de creación, modificación y/o actualización de los procedimientos, formatos, guías y demás registros que debían ser documentados o aquellos existentes que debían ser mejorados o eliminados para su aplicación; todo con el fin de dar cumplimiento al numeral 4.2 de la norma.

3.4.2. Diseño y Elaboración de los Documentos

En la realización de los documentos se procuró dar continuidad con la parametrización establecida por el Sistema de Gestión de Calidad bajo la NTC ISO 9001:2000, con el fin de no duplicar esfuerzos ni generar traumatismos en los funcionarios que implica dicho cambio. El único cambio presentado fue la codificación de los documentos, utilizando el enfoque basado en procesos establecido en la norma, indicando el proceso al que pertenece más no a la dependencia.

La parametrización establecida se evidencia en la figura 6, la cual se muestra a continuación:

Figura 6. Encabezado de los Documentos y Registros

<p>República de Colombia</p>  <p>Gobernación de Santander</p>				
MANUAL DE CALIDAD	Código: DS-AP-GC-MA-01.06	Fecha: 30/05/08	Versión: 0	Página 5 DE 5

Fuente: Oficina Gestión de Calidad Gobernación de Santander

- **Nombre de la Entidad:** Identificación de la Entidad que genera el documento.
- **Título del Documento:** Nombre del Documento.
- **Código:** Indica alfanuméricamente la clasificación de los documentos para su fácil ubicación y recuperación. (Ver figura 7)

Figura 7. Estructura del Código

Código:
DS-AP-GC-MA-01.08

Fuente: Oficina Gestión de Calidad Gobernación de Santander

DS: Indica la Entidad que genera el Documento, que en este caso es Departamento de Santander.

AP: Indica el tipo de proceso (Estratégico, misional, de apoyo o evaluación).

GC: Indica el nombre del proceso al cual pertenece el documento (GC: Gestión de Calidad)

MA: Indica el tipo de documento, en este caso es un Manual. (Ver tabla 7)

Tabla 7. Tipos de Documentos del SGC

Abreviatura	Documento
AC	Acta
AI	Auditoría Interna
CE	Certificación
CO	Constancia
CP	Concepto
CT	Caracterizaciones
EV	Evaluación
GI	Guía
IF	Informe
IN	Instructivo
LT	Listado
PA	Plan de Acción
MA	Manual
MI	Minuta
PD	Plan de Desarrollo
PG	Programa
PI	Plan de Inversiones
PL	Plan
PR	Procedimiento
PS	Presupuesto
RG	Registro
RS	Resolución
PO	Políticas

Fuente: Oficina Gestión de Calidad Gobernación de Santander

01: Indica el consecutivo de cada tipo de documento, el cual irá en aumento conforme se creen más.

08: Indica el año de creación del documento.

- Fecha: Fecha en la cual fue aprobado el documento y queda listo para su emisión.
- Versión: Indica el número de revisiones o modificaciones que ha tenido el documento a partir de su publicación inicial.
- Pág. _ de _: Indica el número de página respectivo en relación con el total de páginas que hace parte del documento.
- Pie de Página: Indica los funcionarios responsables de la elaboración y aprobación del documento. (Ver figura 8)

Figura 8. Pie de página

ELABORADO POR: Cargo: Firma:	APROBADO POR: Cargo: Firma:	Copia Controlada: ___ Copia No Controlada: ___ Emitida A: ___
---	--	--

Fuente: Oficina Gestión de Calidad Gobernación de Santander

Elaborado por: Indica el cargo y/o firma del responsable de documentar la actividad.

Aprobado por: Indica el cargo y/o firma del responsable de revisar y aprobar el contenido del documento.

Copia controlada / Copia no controlada: Indica si la copia es o no controlada y se relaciona a su vez el área o cargo al cual se le emite el documento.

3.4.3. Manual de Calidad

El manual de calidad es el documento principal del sistema y tiene por objeto mostrar todos los procesos de la Gobernación de Santander a través de un Sistema de Gestión de la Calidad, cuya estructura está reglamentada por los requisitos de la norma NTC GP1000:2004 y se define a continuación:

- Alcance y exclusiones del Sistema de Gestión de Calidad.
- Descripción de la Gobernación de Santander.
- Política y objetivos de Calidad.
- Mapa de procesos.
- Caracterización de los diferentes procesos que conforman el SGC.

Esta información fue recolectada y suministrada por los practicantes UIS (entre estos las autoras del proyecto) en cumplimiento de sus objetivos planteados en sus proyectos de grado.

3.4.4. Caracterización de Procesos

La caracterización del proceso se realiza con el fin de describir las diferentes actividades que componen el proceso, especificando la relación entre cliente y proveedor y la transformación de las entradas de un proceso en salidas del mismo.

Para el diseño de los formatos se partió de los documentos establecidos inicialmente para el SGC bajo la norma ISO 9001:2000, modificándose y evidenciando el ciclo PHVA en las actividades desarrolladas para cada proceso.

El formato utilizado para la caracterización de los procesos está parametrizado conforme a lo explicado anteriormente, y su contenido se estableció con el equipo de la Oficina de Gestión de calidad y los practicantes UIS de la siguiente manera:

- **Nombre del proceso:** Identificación del proceso.
- **Alcance:** Actividades para las cuales aplica el proceso específico.
- **Objetivo:** Describe de manera más detallada el logro específico que se espera alcanzar en la ejecución del proceso; es decir, los resultados que cumplan con requisitos previamente definidos.

- **Responsable:** Responsable o líder del proceso el cual es designado por acto administrativo.
- **Planear:** Se relaciona el conjunto de actividades que se deben cumplir para el proceso.
- **Proveedor:** Quien proporciona el producto, ya sea físico o información. Puede ser un proceso, un agente externo a la administración departamental, un usuario y/o una salida de una actividad anterior.
- **Entrada:** Es la información o producto suministrada por el proveedor.
- **Actividad:** Conjunto de pasos o etapas descritas para el logro del objetivo planteado.
- **Responsable que ejecuta:** Dependencia que tiene la finalidad de cumplir con cada actividad.
- **Salida:** Producto o información resultante de la ejecución de las actividades.
- **Cliente:** Personas, entidades o procesos quienes se benefician de la salida o a quienes va dirigida la misma.
- **Verificar:** Actividades que se realizan para el seguimiento y control de las actividades descritas en el Hacer.
- **Actuar:** Actividades que se realizan para tomar decisiones con relación a las salidas arrojadas por el Verificar.
- **Recursos:** Recursos empleados para el desarrollo del proceso, los cuales se clasificaron en Talento Humano, Infraestructura y Ambiente de Trabajo.
- **Indicadores:** Hace referencia a la tabla de indicadores establecida para dar cumplimiento con los objetivos de calidad.
- **Documentos Asociados:** Son todos los manuales, procedimientos, formatos y demás empleados para desarrollar el proceso.
- **Requisitos Aplicables:** Indica los requisitos tanto de la norma NTC GP 1000:2004 como los legales y reglamentarios que aplican para cada proceso.
- **Administración del Riesgo:** Indica los riesgos que impiden el normal desarrollo de las actividades y sus respectivos controles.

En el **Anexo D** se presenta como ejemplo la caracterización del proceso Gestión Financiera.

3.4.5. Caracterización de Procedimientos

El diseño y elaboración de la caracterización de los procedimientos fue realizada entre el equipo de calidad y practicantes UIS, con la información brindada por los funcionarios de la entidad.

Dichos procedimientos elaborados para el Sistema de Gestión de Calidad de la Gobernación de Santander contienen los siguientes elementos, en el **Anexo E** se muestra el formato de recolección de la información:

- **Proceso:** Nombre del proceso al cual pertenece el procedimiento.
- **Procedimiento:** Identificación de la actividad descrita.
- **Objetivo:** Describe de manera más detallada el logro específico que se espera alcanzar en la ejecución del procedimiento; es decir, los resultados que cumplan con requisitos previamente definidos.
- **Alcance:** Delimitación de las actividades cubiertas y descritas dentro del documento.
- **Código:** Identificación alfanumérica que se asigna a cada procedimiento.
- **Tareas:** Trabajo que debe hacerse en un tiempo limitado.
- **Responsables:** Identifica el área y el cargo del funcionario bajo el cual cae la responsabilidad de determinada actividad dentro del procedimiento.
- **Proveedores:** Son las Entidades externas o personas que suministran la información o insumo para el desarrollo de la actividad.
- **Punto de control:** Mecanismos o acciones que permiten conocer el grado de avance del procedimiento.
- **Registros:** Hace referencia a los documentos o formatos que resultan de la ejecución del procedimiento.

- **Clientes:** Es quien recibe el producto del desarrollo de la tarea.
- **Salida del procedimiento:** Son los resultados que se obtiene al ejecutar las tareas del procedimiento.
- **Definiciones:** Son aquellas palabras o conceptos específicos que son mencionados en la descripción del procedimiento.
- **Documentos Internos:** Son aquellos documentos que la Entidad genera para el normal desempeño de las actividades en cada uno de los procesos.
- **Documentos Externos:** Son aquellos documentos que la Entidad no genera, pero que utiliza para el normal desempeño de las actividades en cada uno de los procedimientos.
- **Requisitos Organizacionales:** Se requiere a los requisitos establecidos por la propia Entidad para llevar a cabo el procedimiento.
- **Requisitos Legales y Reglamentarios:** Se refiere a aquellas disposiciones del Estado que establecen lineamientos para la ejecución del procedimiento.
- **Diagrama de Flujo:** Representación gráfica de la secuencia de las actividades que componen el procedimiento.

3.5. ETAPA V: IMPLEMENTACIÓN

La etapa de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad basado en la Norma NTC GP 1000:2004 de la Gobernación de Santander se llevo acabo en una serie de pasos que son:

- Sensibilización del personal.
- Socialización de las directrices, lineamientos y resultados de la planeación del Sistema de Gestión de Calidad.
- Socialización de la documentación de los procesos en cuanto a caracterizaciones y procedimientos definidos.
- Realización de los ajustes de los documentos por parte del dueño del proceso.

Es importante aclarar que hubo autonomía en cada proceso para manejar la metodología. Las fechas y los temas de las reuniones fueron establecidos por cada grupo de trabajo de acuerdo a las necesidades de información que se presentaban en el desarrollo del trabajo de grado.

3.5.1. Actividades de Sensibilización

La Gobernación de Santander, teniendo en cuenta su dimensión en cuanto al número de funcionarios públicos al interior de ella, estableció actividades de sensibilización con el fin de crear conciencia sobre la importancia de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en la Entidad y el compromiso que debe asumir cada uno de ellos desde su puesto de trabajo .

Las actividades de sensibilización se llevaron a cabo a través de reuniones divididas por grupos de trabajo con el objeto de tener un mayor impacto en cada funcionario, oficios emitidos por el Gobernador y/o Representante de la Alta Dirección, entre otras. Estas jornadas contaron con el Apoyo de la Oficina de Gestión de la Calidad en cuanto a elementos audiovisuales e información suministrada.

3.5.2. Socialización de las directrices y lineamiento del Sistema

La socialización de las directrices y lineamientos del Sistema de Gestión de la Calidad a los funcionarios de cada proceso se llevo a cabo mediante capacitaciones y reuniones en las cuales se mostraba el avance del Sistema, la definición de estas directrices y el manejo que debían darle a la información para ser adoptada en el desarrollo de sus actividades. En el **anexo F**, se muestran las actas de socialización. En dichas reuniones se socializaron la política y los objetivos de Calidad, el mapa de procesos, los lineamientos adoptados por el Sistema, cada uno de los procedimientos documentados, la caracterización del proceso, entre otros.

3.5.3. Presentación de las Caracterizaciones de los procesos y sus procedimientos

Previamente a la presentación de las caracterizaciones tanto de los procesos como los procedimientos, se realizó la recolección de la información mediante formatos especiales que permitían no sólo conocer las actividades que realizaban cada uno de los funcionarios de las diferentes dependencias para establecer los procedimientos, sino que a su vez permitía alimentar componentes del MECI en cuanto a riesgos e indicadores. La recolección de la Información la realizaron un grupo de Estudiantes de la UIS (del cual hacen parte las autoras del proyecto), quienes posteriormente caracterizaron los procesos y procedimientos mediante un nuevo formato que permitió la actualización del Manual de Procedimientos de toda la Entidad. (Ver **anexo G**)

La caracterización de los procedimientos tuvo un componente adicional que fue el Diagrama de Flujo, en el cual se reflejan las actividades establecidas pero de forma gráfica permitiendo la asimilación por parte de los funcionarios de una forma rápida y efectiva.

La metodología utilizada para la socialización de los documentos mencionados anteriormente para cada proceso fue flexible a las necesidades de cada grupo, se tenía autonomía suficiente sobre cómo evitar traumatismos en el personal de la Gobernación de Santander sobre la nueva documentación. Al mismo tiempo que se presentaron los procedimientos y los procesos contenidos en el SGC, se realizaron ajustes a los documentos establecidos con el fin de alinearse con los requerimientos que por ley están obligados a cumplir, ya sea por directrices del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) y/o lineamientos de los ministerios que apliquen a cada proceso. Estos cambios permitieron demostrar que el Sistema de Gestión de la Calidad es flexible y que cada funcionario puede enriquecerlo con su apoyo de tal forma que se logre un mejoramiento continuo en todos sus procesos.

3.5.4. Ajustes a los Documentos

Para permitir realizar un mayor control a la documentación existente en el Sistema y un seguimiento efectivo a la interacción de los funcionarios con el mismo se ha establecido que cualquier documento dentro de la Gobernación de Santander que requiera ser ajustado debe realizarse de acuerdo a los parámetros existentes establecidos por la oficina de Gestión de Calidad teniendo en cuenta que un documento puede sufrir algún cambio o ajuste una vez ha sido aprobado.

3.6. ETAPA VI: TRATAMIENTO DE HALLAZGOS

3.6.1. Evaluación

La evaluación del Sistema de Gestión de Calidad de la Gobernación de Santander permite identificar la evolución del Sistema en todos sus componentes. Esta evaluación determina hasta qué punto se han conseguido las metas que se habían propuesto y valora los resultados obtenidos con el fin de verificar el grado de avance deseado y además permite a la Alta Dirección tomar decisiones sobre los hallazgos encontrados, garantizando de esta manera la mejora continua del Sistema.

La evaluación del SGC dentro de la Entidad está compuesta por:

- Las revisiones realizadas por la Dirección.
- Las auditorías internas desarrolladas.
- El diseño y la implementación de las acciones correctivas y preventivas que tengan lugar, seguimiento a los procesos, entre otros.
- Evaluación externa por los Entes de Control (DAFP).

3.6.2. Revisiones por la Dirección

Una revisión por la dirección consiste en un análisis de la información recolectada a través de auditorías y diferentes mecanismos de evaluación, que permiten asegurar la eficacia, eficiencia y efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad. La revisión debe incluir evaluación de oportunidades de mejora, comportamiento de los indicadores, cumplimiento de los objetivos fijados, acciones correctivas y/o preventivas implementadas, análisis de las no conformidades emitidas, entre otros.

Para la revisión por la dirección se debe tener en cuenta además de todo lo expuesto anteriormente, los informes de desempeño de los procesos en los cuales se evidencia el comportamiento de los indicadores, el estado de las acciones de mejora implementadas, las dificultades en el desarrollo del proceso, retroalimentación del cliente, y demás información necesaria para que la Alta Dirección tome las decisiones adecuadas que permitan el mejoramiento continuo del Sistema de gestión de Calidad de la Entidad.

3.6.3. Desarrollo de Auditorías Internas de Calidad

La realización de las Auditorías Internas en un SGC parte no sólo de la necesidad de verificar el estado de avance de la implementación de éste en la Entidad, sino para cumplir con uno de los requisitos de la norma NTC GP 1000:2004. En el 2006 cuando la Entidad entraba en el proceso de certificación por parte de ISO 9001:2000, se aprobó un manual de procedimientos en el cual estaba incluido el procedimiento para la realización de Auditorías Internas de Calidad. Este documento establece los parámetros para realizar las auditorías en la Gobernación de Santander, los documentos que se necesitan y los productos que se deben obtener con la ejecución de éstas dentro del Sistema de Gestión de Calidad.

Durante el desarrollo del presente trabajo de grado se realizó una Auditoría Interna a todo el Sistema de Gestión de Calidad en la Gobernación de Santander con el fin de verificar el grado de avance de la implementación y hallar posibles no conformidades dentro del

SGC. La auditoría fue realizada por varios grupos de auditores, repartidos para los procesos del SGC de la Gobernación de Santander.

Cada grupo estaba conformado por un Auditor Líder y dos auditores observadores. El auditor líder era aquel funcionario que ya tenía experiencia en la realización de auditorías (certificación de ISO9001:2000 o asesores) y quién era el encargado de guiar la ejecución de éstas; y los dos auditores observadores eran aquellos funcionarios que habían recibido capacitación por parte del ICONTEC en la norma GP1000:2004 y habían sido certificados como Auditores Internos por la misma. Los datos generales de las auditorías internas realizadas se evidencian en la Tabla 8:

Tabla 8. Datos Generales de las Auditorías Internas

OBJETIVO	Identificar la implementación de la Política de Calidad y sus Objetivos así como la interacción de procesos, procedimientos, caracterización y documentos asociados al sistema por parte de los funcionarios de la Administración Departamental.
ALCANCE	Aplica para todos los procesos y responsables para la norma NTC-GP 1000:2004 con el Manual de Calidad, Procesos caracterizados, Procedimientos y registros propios.
EQUIPO AUDITOR	Auditor líder Dos auditores acompañantes
DOCUMENTOS DE REFERENCIA	Norma NTC GP 1000:2004 – Manual de Calidad – Mapa de Procesos, Caracterización de Procesos, Procedimientos, Política de Calidad, Objetivos de Calidad, Requisitos legales y reglamentarios.

Fuente: Oficina Gestión de Calidad Gobernación de Santander

El formato utilizado en la auditoría para obtener dicha información se muestra en el **Anexo H**.

3.6.4. Establecimiento y seguimiento de las acciones correctivas

El Departamento de Santander, continuamente está buscando mejorar la eficacia y eficiencia de sus procesos, es por eso que mediante la Resolución Departamental Número 295 del 2006, se aprobaron los procedimientos para acciones correctivas/preventivas (PR-01).

Estos documentos establecen una metodología para implementar acciones correctivas/preventivas con el propósito de controlar y eliminar las causas reales/potenciales de la ocurrencia de las no conformidades. Este procedimiento es aplicable a las mejoras generadas para el Sistema de Gestión de la Calidad a través de Acciones Correctivas, Acciones preventivas y de Acciones de Mejora.

Para realizar el seguimiento a las Acciones Correctivas/preventivas se cuenta con el apoyo de los Coordinadores de Grupo, quienes pueden solicitar Auditorías Internas de Calidad para comprobar su aplicabilidad y efectividad o se revisa por inspección directa).

CAPÍTULO 4. DESARROLLO Y RESULTADO METODOLÓGICO

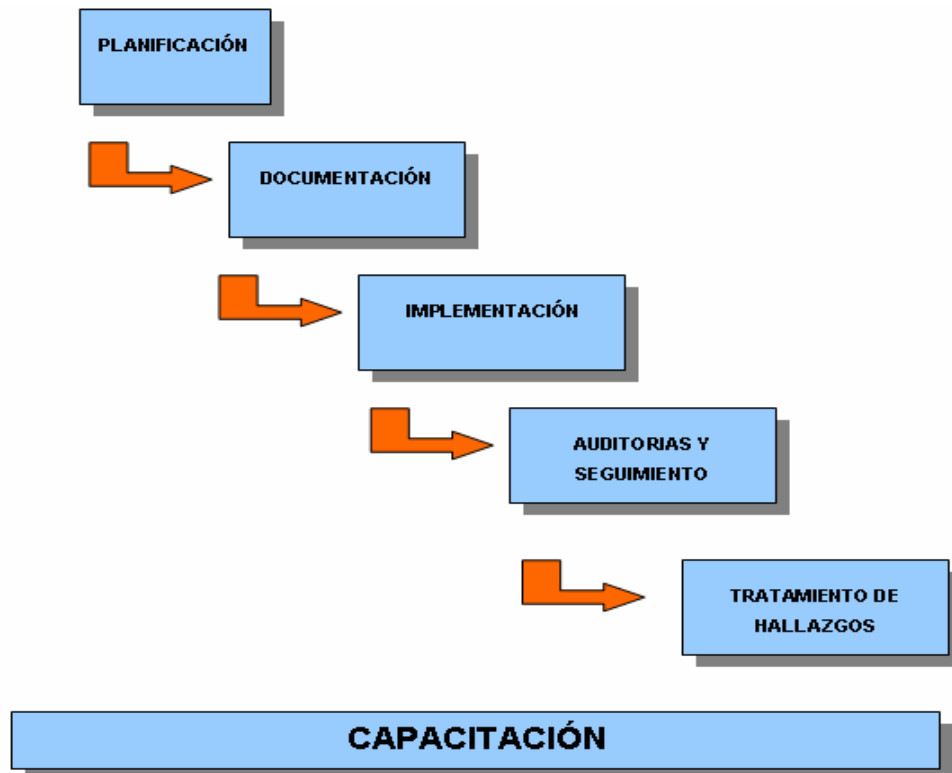
Este capítulo hace referencia a la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad para el proceso de apoyo Gestión Financiera, donde se plasma cada una de las actividades realizadas en algunas de las secretarías de la Gobernación de Santander que por su razón de ser adoptan el proceso de Gestión Financiera.

Dentro de las Secretarías Departamentales que hacen parte del proceso de Gestión Financiera se encuentran la Secretaría de Salud, la Secretaría de Educación y la Secretaría de Hacienda, como principal responsable de este proceso. Teniendo en cuenta esto, las actividades realizadas se enfocaron en la unificación de criterios de las secretarías para la caracterización de un proceso y procedimientos que logran la estandarización en la aplicabilidad de sus labores. Todo esto con el fin de lograr un óptimo desempeño de los funcionarios involucrados en este proceso y la satisfacción de los clientes tanto internos como externos de la Gobernación de Santander.

4.1. ESTRUCTURA PARA EL DESARROLLO DEL SGC EN EL PROCESO GESTIÓN FINANCIERA

El desarrollo de la implementación del SGC de la Gobernación de Santander en el proceso Gestión Financiera se llevó a cabo teniendo en cuenta seis (6) etapas que son: planificación, capacitación, documentación, implementación, auditorías y seguimiento y como última etapa tratamiento de hallazgos. Dicha metodología se evidencia en la figura 9.

Figura 9. Estructura para el desarrollo del SGC para el Proceso Gestión Financiera



Fuente: Autores

A continuación se describen las etapas de la implementación del SGC mostradas en la figura anterior:

- **PLANIFICACIÓN (PLANEAR):** La planificación se realiza con el fin de estudiar anticipadamente los objetivos y acciones que llevarán un método o plan lógico para alcanzar la meta propuesta. Este es uno de los pasos que encaminan a toda entidad al logro de sus objetivos para satisfacer las necesidades de sus clientes en la prestación del servicio. En ésta fase se define la estructura del proceso y sus responsables, se realiza la caracterización del mismo y el despliegue de los indicadores de gestión.

- **DOCUMENTACIÓN (HACER):** La documentación en una organización determina los procedimientos necesarios para controlar los procesos y documentos que abarquen un compromiso con el cumplimiento de los requisitos y la mejora continua de la eficacia del Sistema. Es decir, en esta etapa se elabora la documentación requerida por la NTC GP1000:2004 y la necesaria para la operación del proceso.
- **IMPLEMENTACIÓN (HACER):** En esta fase se busca dar a conocer las directrices y los parámetros a seguir para que cada uno de los funcionarios que hacen parte del proceso, tengan el conocimiento de un sistema de gestión de calidad enfocado y empleado en el desarrollo de sus actividades.
- **AUDITORIAS Y SEGUIMIENTO (VERIFICAR):** En ésta fase se realizan las auditorías internas que permiten verificar si se está cumpliendo con lo establecido en cuanto a las directrices y parámetros habladas anteriormente en la fase de implementación del Sistema de Gestión de Calidad de la Gobernación de Santander,
- **TRATAMIENTO DE HALLAZGOS (ACTUAR):** Una vez realizadas las Auditorias Internas y confrontando los criterios con la realidad podremos encontrarnos con escenarios de Mejora, Prevención o Corrección y es de acuerdo a estos que se realizan las acciones apropiadas.
- **CAPACITACIÓN:** Las capacitaciones se realizan paralelamente a todas las etapas del ciclo PHVA y van dirigidas a los funcionarios que hacen parte del proceso mediante reuniones y talleres que permitan conocer el grado de avance de las mismas. Igualmente es importante que las personas se concienticen sobre las ventajas que traerá para la Administración Departamental una futura certificación en la NTC GP1000:2004.

4.2. ETAPA I: PLANIFICACIÓN

Al inicio de esta etapa se buscó conocer el grado de avance del Sistema de Gestión de Calidad de la Gobernación de Santander frente al proceso de Gestión Financiera, tomando como base el diagnóstico realizado y registrado con anterioridad por dos (2) practicantes UIS quienes se encontraban laborando desde el año 2007. Los resultados de dicho diagnóstico se evidencian en la tabla 9.

Tabla 9. Resultados del Diagnóstico hecho en la Secretaría de Hacienda

DIAGNOSTICO SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD NTCGP 1000:2004 SECRETARIA DE HACIENDA GOBERNACION DE SANTANDER 2008										
PUNT.	INTERPRET		PUNT.	INTERPRET		PUNT	INTERPRET		PUN T	INTERPRET
2.78	DEFICIENTE	4. SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	2.92	DEFICIENTE	4.1 Requisitos Generales	3.01	SATISFACT ORIO			
					4.2 Gestión documental	2.83	DEFICIENTE	4.2.3 Control de documentos	2.76	DEFICIENTE
								4.2.4 Control de registro	2.68	DEFICIENTE
		5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN	2.57	DEFICIENTE	5.1 Compromiso de la dirección	2.10	DEFICIENTE			
					5.2 Enfoque hacia el cliente	2.78	DEFICIENTE			
					5.3 Política de calidad	3.00	DEFICIENTE			
					5.4 Planificación	2.24	DEFICIENTE	5.4.1 Objetivos de la calidad	2.36	DEFICIENTE
								5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad	2.12	DEFICIENTE
								5.5 Responsabilidad , autoridad y comunicación	2.73	DEFICIENTE
		5.5.2 Representante de la dirección	2.88	DEFICIENTE						
		5.5.3 Comunicación interna	2.44	DEFICIENTE						
6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS	2.82	DEFICIENTE	6.2 Talento humano	3.12	SATISFACT ORIO	6.2.1 Generalidades	3.48	SATISFACT ORIO		

						6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación	2.76	DEFICIENTE				
				6.3 Infraestructura	2.77	DEFICIENTE						
				6.4 Ambiente de trabajo	2.56	DEFICIENTE						
				7. PRESTACIÓN DEL SERVICIO	2.70	DEFICIENTE	7.1 Planificación de la realización del producto o prestación del servicio	2.88	DEFICIENTE			
							7.2 Procesos relacionados con los clientes	2.94	DEFICIENTE	7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto y/o servicio	2.94	DEFICIENTE
							7.4 Adquisición de bienes y servicios	2.06	DEFICIENTE			
							7.5 Producción y prestación de servicios	2.90	DEFICIENTE	7.5.1 Control de producción y prestación de servicios	2.76	DEFICIENTE
										7.5.4 Propiedad del cliente	3.04	SATISFACT ORIO
							8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA	2.92	DEFICIENTE	8.1 Generalidades	2.78	DEFICIENTE
				8.2 Seguimiento y Medición	2.83	DEFICIENTE				8.2.1 Satisfacción del cliente	2.28	DEFICIENTE
										8.2.2 Auditoria Interna	3.12	SATISFACT ORIO
										8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos	3.08	SATISFACT ORIO
				8.3 Control de Servicio no conforme	3.24	SATISFACT ORIO						
				8.4 Análisis de	2.92	DEFICIENTE						

	datos 8.5 Mejora	2.84	DEFICIENTE			
				8.5.1 Mejora continua	2.96	DEFICIENTE
				8.5.2 Acciones correctivas	2.76	DEFICIENTE
				8.5.3 Acciones preventivas	2.80	DEFICIENTE

Fuente: Oficina Gestión de Calidad Gobernación de Santander

4.2.1. Situación Inicial del Proceso Gestión Financiera¹⁰

El Departamento de Santander estableció el Sistema de Gestión de Calidad bajo los requisitos de la norma ISO 9001:2000, esto con la visión de concebir una administración donde sus procesos reflejaran el compromiso del gobierno departamental con el cumplimiento del pacto por la transparencia, respetando los lineamientos nacionales.

Según lo anterior los procesos que fueron identificados como misionales (Gestión de Contratación y Gestión Financiera) buscaban enmarcar dentro de su contexto el reflejo de la política de transparencia del Departamento. Como apoyo se establecieron los procesos de Gestión documental, Gestión de calidad, adquisición de servicios, auditorías internas Gestión de Talento Humano y Control Disciplinario-Quejas. En la entidad no existen evidencias las cuales justifiquen claramente la identificación de estos procesos.

En acciones intermitentes en los años 2006-2007 dando cumplimiento al Decreto 4110 de 2004 (NTC GP 1000:2004), la administración departamental con la participación del grupo de funcionarios capacitados en calidad, establecieron por medio del desarrollo de talleres, una identificación preliminar de los procesos; que según su criterio y siguiendo los lineamientos establecidos en el plan de desarrollo departamental Santander en Serio (2004–2007) deberían apuntar a desarrollar la misión del departamento.

Los primeros talleres reflejaron en los procesos propuestos las políticas establecidas para cada secretaria, es decir cada proceso representaba una secretaria del departamento. A medida que la administración departamental avanza en las actividades para la implementación de la NTC GP 1000:2004, se genera un cambio en el enfoque de los procesos, el cual es orientado al cumplimiento de sus objetivos institucionales. La nueva administración departamental (2008-2011) tomando como principio el logro de los objetivos institucionales por medio de una gestión transparente eficaz y eficiente y con el

¹⁰ Informe Implementación del Modelo de Operación por Procesos en el Departamento de Santander MECI 1000:2005 Bucaramanga, Julio de 2008

fin de medir, evaluar y retroalimentar los procesos amplió el enfoque de cada uno de estos, como se puede ver en el nuevo mapa de procesos.

4.2.2. Análisis DOFA

Una vez realizado el diagnóstico del proceso Gestión Financiera y de disponer de la información necesaria para establecer los aspectos relevantes a éste, se elaboró la matriz DOFA del proceso y esta expuesta a continuación en la tabla 10.

Tabla 10. Matriz DOFA del Proceso Gestión Financiera

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Los archivos históricos procesados en diferentes aplicaciones no se encuentran concentrados en un sistema único de información que permita agilidad en la toma de decisiones • Las bases de datos no integran toda la información administrativa, contractual, financiera y contable. • El manejo de los recursos disponibles en la tesorería se concentra en un numero elevado de cuentas corrientes y de ahorro sin tener en cuenta un portafolio que garantice mayores beneficios • Los grupos de tesorería, contabilidad, presupuesto e ingresos carecen de recurso humano especializado en el área financiera, técnica y logística que permitan optimizar el proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con el apoyo permanente del Gobierno Nacional a través del Ministerio de Hacienda - DAF, el Departamento Nacional de Planeación, el Ministerio de la Protección Social, Nacional y el Comité Financiero, entre otros. • El manejo de Ingresos Corrientes de Libre destinación, las regalías y la sobretasa a través del contrato de encargo fiduciario • El incremento en los ingresos provenientes de las regalías y la cerveza nacional. • La colaboración que se recibe de parte de las entidades territoriales del orden municipal para el recaudo de tributos departamentales

FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • La modernización en los proceso de recaudo y control ha generado incremento en los tributos. • La certificación de calidad ISO 9000 del proceso. • La adquisición del Sistema Integrado de Información entre presupuesto, contabilidad y tesorería, y la migración de los ingresos al mismo. • La reestructuración del Grupo Gestión de Ingresos que permitió reforzar el proceso de Fiscalización y Auditoría Tributaria • La disminución del saldo de la deuda pública reestructurada 	<ul style="list-style-type: none"> • El riesgo del descenso en la categoría del Departamento • La diversidad de informes financieros que se deben presentar a los entes de control y la respuesta a los requerimientos. • La expectativa de una recesión económica a nivel mundial afecta directamente el recaudo de los tributos departamentales, al igual que las reformas tributarias y las campañas de salud pública con relación a los infoconsumo.

Fuente: Autores

Después de construir la matriz DOFA se llegó a las siguientes conclusiones:

- Establecer un portafolio de cuentas que garantice mayores beneficios en el manejo de los recursos financieros departamentales.
- Contratar personal idóneo y profesional en el área financiera que permitan optimizar el proceso.
- Establecer un procedimiento de regalías para el departamento.
- Establecer una programación eficiente para la entrega de informes a los diferentes entes de control que lo requieren

4.2.3. Plan de Trabajo

En esta etapa se estableció un plan de trabajo o cronograma donde se plasmó el tiempo para la consecución de las diferentes etapas, con el fin de desarrollar a cabalidad el ciclo PHVA. Este cronograma se muestra en la figura 10.

Figura 10. Cronograma

ACTIVIDAD	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
PLANEACIÓN	■	■	■	■				
CAPACITACION		■	■	■	■			
DOCUMENTACIÓN.		■	■	■	■	■	■	■
AUDITORIAS Y SEGUIMIENTO				■	■	■	■	■
TRATAMIENTO DE HALLAZGOS				■	■	■	■	■
REUNION CON EL DIRECTOR DE PROYECTO		■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Autores

4.2.4. Equipo de trabajo

Para la implementación de la norma NTC-GP 1000:2004 en el proceso de Gestión Financiera de la Gobernación de Santander, se contó con la participación de los funcionarios de la oficina de Gestión de Calidad, líderes del sistema que hacen parte de la entidad y el líder del proceso que facilita y asume la responsabilidad del cumplimiento del sistema; haciendo parte del comité de calidad del proceso de Gestión Financiera. (Ver tabla 11)

Tabla 11. Equipo de Calidad del Proceso Gestión Financiera

EQUIPO DE CALIDAD DEL PROCESO GESTIÓN EDUCATIVA		
	RESPONSABLE	CARGO - DEPENDENCIA
LÍDER DEL PROCESO	Bernardo Galvis	Coordinador Oficina Presupuesto – Secretaría de Salud
FUNCIONARIOS OFICINA GESTIÓN DE CALIDAD	Nelson Oswaldo Orozco	Representante de la Alta Dirección – Jefe Oficina Gestión de Calidad
	Fernando Gutiérrez Cortés	Profesional Universitario – Oficina Gestión de Calidad
	Diana Carolina Vega Serrano	Auxiliar Administrativo – Oficina Gestión de Calidad
LIDERES DEL SISTEMA	Maria Juliana Díaz Bastos	Profesional Universitario – Oficina Gestión de Ingresos
	Luz Stella Ibáñez García	Asesora – Despacho Secretaría de Hacienda
LIDERES DEL PROGRAMA	Reynaldo José D’Silva	Coordinador Grupo Gestión de Ingresos – Secretaría de Hacienda
	Ludwing Morantes Rey	Coordinador Grupo Contabilidad – Secretaría de Hacienda
	Ana Doris Chinchilla	Coordinadora Grupo Presupuesto y Tesorería – Secretaría de Hacienda
	Ana Milena Alfonso Amaya	Secretaria de Hacienda
PRACTICANTES UIS	Ingrid Juliana Navas	Auxiliares de Oficina de Calidad
	Leidy Carolina Gómez	Auxiliares de Oficina de Calidad

Fuente: Autores

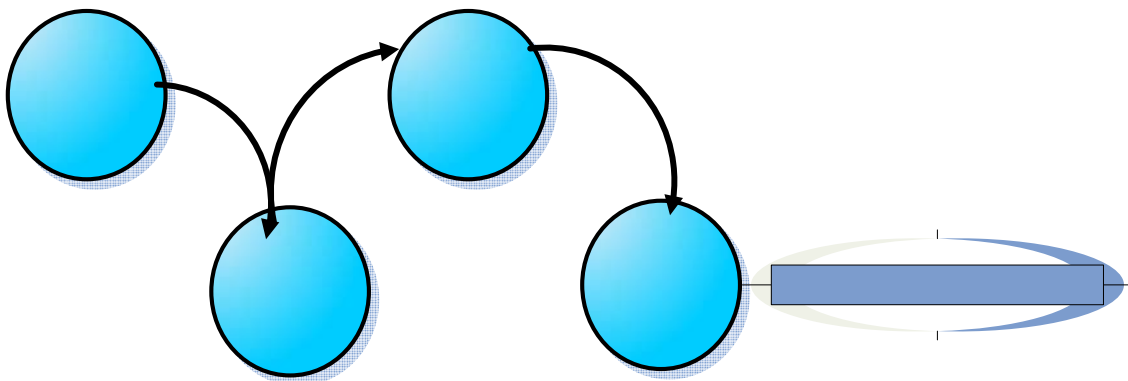
Las funciones del Comité son:

- Asegurar la continuidad del sistema de Gestión de la Calidad en el tiempo.
- Apoyar la definición de los lineamientos comunes al Sistema de Gestión de la Calidad como una herramienta para la mejora continua.
- Liderar la estrategia gerencial de modernización para el Sistema de Gestión de la Calidad dentro de la Secretaría de Educación Departamental.
- Coordinar el establecimiento y desarrollo de estrategias que permitan asegurar la implementación, mantenimiento, seguimiento, mejora continua y modernización del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Establecer directrices para la formulación de indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad que permitan consolidar el Sistema de Gestión de la Calidad y mantener el seguimiento respectivo.

- Colaborar en la realización de los procedimientos, procesos, caracterizaciones, documentación y demás elementos que sean constitutivos del Sistema.
- Revisar y analizar el desempeño que se genere durante el proceso de implementación del SGC y la toma de acciones pertinentes para la mejora continua a través de la norma NTC GP1000:2004

4.2.5. Caracterización del proceso

Figura 11. Diseño de la Caracterización del Proceso Gestión Financiera



Fuente: Autoras

- **Definición del Objetivo y Alcance del Proceso**

Para la realización del alcance y los objetivos del proceso de Gestión Financiera se partió de la caracterización del proceso que ya se tenía y que fue necesario para la certificación en ISO. Por medio de una socialización donde se unificaron criterios se decidió dejar el mismo objetivo ya que este realmente plasma la función del proceso de gestión financiera dentro de la gobernación de Santander

Objetivo: “Gestionar y administrar los recursos financieros del departamento de Santander, buscando asignar a todas las dependencias y entidades, los recursos en

forma oportuna y racional para el desarrollo de las actividades propias enmarcadas en la Constitución Nacional y el Plan de Desarrollo Departamental”.

Alcance: “Desde el recaudo de ingresos hasta la asignación de recursos”.

- **Definición de las Actividades del Proceso**

Para la caracterización del proceso es importante detallar las actividades que conforman el mismo, esto se realizó teniendo en cuenta el ciclo PHVA. Se partió definiendo las actividades del planear que muestran las proyecciones de trabajo de los diferentes grupos, además se encuentran contenidas en el plan de desarrollo y son importantes porque indican los objetivos a lograr, ordenar las prioridades, determinar los medios adecuados para la consecución de los objetivos y asegurar la efectiva aplicación de los mismos. Dentro de las actividades del hacer se plasmaron aquellas que desempeña cada uno de los grupos que hacen parte del proceso de gestión financiera como fue la secretaria de hacienda dividida en 4 grupos como son: Grupo de Contabilidad, de Presupuesto, de Tesorería y Grupo de Gestión de Ingresos.

Para las actividades del verificar y el actuar se plasmaron las acciones a seguir para lograr el cumplimiento de las actividades contenidas en el hacer. Esta caracterización fue presentada a través de socializaciones con los líderes de los programas, el líder del proceso y las autoras del proyecto para la unificación de criterios y aportes necesarios para su aprobación (**Anexo D** Caracterización del proceso Gestión Financiera).

4.2.6. Diseño de Indicadores para el Proceso Gestión Financiera

Inicialmente se recopiló la información suministrada por los funcionarios entrevistados, quienes expusieron los indicadores de gestión que venían desarrollando en el momento de la recolección de información; estos indicadores de gestión son los encontrados y establecidos en el Plan de Desarrollo Departamental, dentro del cual se encuentran definidos 16 indicadores. Ver tabla 12.

Dentro de la batería de indicadores establecida para el Sistema de Gestión de Calidad de la Gobernación de Santander se establecieron cuatro (4) indicadores que pertenecen al proceso Gestión Financiera los cuales se clasificaron en tres tipos: de eficiencia, eficacia y efectividad, para tal caso se determinaron dos (2) indicadores de eficiencia y dos (2) de eficacia. Estos indicadores se muestran en la tabla 13.

Tabla 12. Tablero de Indicadores de Gestión (PDD)

Política	Objetivo	Índice	Indicador	Meta	Proceso	Frecuencia
Planifica, dirige y promueve el Desarrollo Económico, Social, Cultural y Ambiental del departamento	Establecer y revisar los requisitos relacionados con los productos y servicios que ofrece la Gobernación de Santander, evaluando y asegurando la satisfacción de los clientes o partes interesadas en los aspectos económicos, sociales, culturales y ambientales para el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad.	Porcentaje Variación porcentual de los ingresos	(vigencia anterior - vigencia presente)/ vigencia anterior	60%	Gestión Financiera	Semestral
		Eficiencia del presupuesto	Presupuesto Ejecutado/Presupuesto Programado	>=90%	Gestión Financiera	Semestral
		Saldo de la Deuda	(vigencia anterior - vigencia presente)/ vigencia anterior	40%	Gestión Financiera	Semestral
		Magnitud de la Inversión	Gastos totales de Inversión / Gastos totales	79.90%	Gestión Financiera	Semestral
		Deuda Pública	Valor deuda pública - Valor cancelado en deuda pública reestructurada	0	Gestión Financiera	Anual
		Presentación de informes a las entidades públicas y privadas que lo requieran	Número de informes rendidos por año	34	Gestión Financiera	Mensual
		Ingresos Tributarios del Departamento	Media de la variación porcentual del cuatrienio	30.99%	Gestión Financiera	Mensual
		Incremento rendimientos financieros	Millones de pesos de incremento de los rendimientos financieros	5.883	Gestión Financiera	Semestral
		Incremento del saldo de las captaciones de recursos financieros	Valor saldo de captaciones	35.218 millones	Gestión Financiera	Semestral

Política	Objetivo	Índice	Indicador	Meta	Proceso	Frecuencia
Planifica, dirige y promueve el Desarrollo Económico, Social, Cultural y Ambiental del departamento	Establecer y revisar los requisitos relacionados con los productos y servicios que ofrece la Gobernación de Santander, evaluando y asegurando la satisfacción de los clientes o partes interesadas en los aspectos económicos, sociales, culturales y ambientales para el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad.	Ingresos No Tributarios del Departamento	Media de la variación porcentual del cuatrienio	5.43%	Gestión Financiera	Mensual
		Fiscalización directa de los ingresos para mejorar el proceso de recaudo	Número de operativos y/o auditorías realizadas	360	Gestión Financiera	Semestral
		Control permanente de los saldos de pasivos exigibles de inversión	% de control permanente	90	Gestión Financiera	Semestral
		Cobro Coactivo	% proceso de cobro de obligaciones	70%	Gestión Financiera	Semestral
		Recuperación de la cartera morosa del Departamento	Cartera disminuida/Total de la cartera	20%	Gestión Financiera	Semestral
		Cancelación cuentas bancarias	# cuentas canceladas	145	Gestión Financiera	Semestral
		Capacitación y motivación al talento humano de la Secretaría de Hacienda	Funcionarios capacitados	20	Gestión Financiera	Semestral

Fuente: Plan de Desarrollo Departamental 2008-2011 Gobernación de Santander

Tabla 13. Batería de Indicadores Sistema Gestión de Calidad pertenecientes al Proceso

Política	Objetivo	Índice	Indicador	Tipo de indicador	Meta	Proceso	Frecuencia	Responsable
Planifica, dirige y promueve el Desarrollo Económico, Social, Cultural y Ambiental del departamento	Establecer y revisar los requisitos relacionados con los productos y servicios que ofrece la Gobernación de Santander, evaluando y asegurando la satisfacción de los clientes o partes interesadas en los aspectos económicos, sociales, culturales y ambientales para el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad.	Porcentaje de Gastos de Inversión	Gastos totales de Inversión / Gastos totales	Eficacia	79.90%	Gestión Financiera	Semestral	Líder de Proceso Gestión Financiera
		Porcentaje Variación porcentual de los ingresos	(vigencia anterior - vigencia presente)/ vigencia anterior	Eficacia	60%	Gestión Financiera	Semestral	Líder de Proceso Gestión Financiera
		Eficiencia del presupuesto	Presupuesto Ejecutado/Presupuesto Programado	Eficiencia	>=90%	Gestión Financiera	Semestral	Líder de Proceso Gestión Financiera
		Saldo de la Deuda	(vigencia anterior - vigencia presente)/ vigencia anterior	Eficiencia	40%	Gestión Financiera	Semestral	Líder de Proceso Gestión Financiera

Fuente: Oficina Gestión de Calidad Gobernación de Santander

4.2.7. Definición y caracterización de procedimientos

Para la caracterización de los procedimientos pertenecientes al Proceso de Gestión Financiera se partió y se contó con la colaboración de los funcionarios para la recolección información a través de entrevistas previamente solicitadas y por medio de un formato de recolección de información (**Anexo E**) que permite tomar los datos necesarios para dicha caracterización como son las entradas y salidas del procedimiento, los proveedores y clientes además de los registros, controles, responsable, la descripción de la actividad, la normatividad aplicable y los riesgos.

El formato utilizado para la caracterización de procedimientos se encuentra en el **Anexo G**.

La recolección de información (parte fundamental en el desarrollo de este proyecto) se realizó en un periodo de tiempo de 3 meses ya que fue necesario entrevistar a todos los funcionarios que hacen parte de la Secretaria de Hacienda y lograr con esto la actualización de los procedimientos de la Gobernación de Santander. En la tabla 14 se relacionan los procedimientos recolectados como parte del Proceso Gestión Financiera.

Tabla 14. Procedimientos recolectados para el Proceso Gestión Financiera

DEPENDENCIA	CANTIDAD PROCEDIMIENTOS RECOLECTADOS
GRUPO GESTIÓN DE INGRESOS	11
GRUPO DE CONTABILIDAD	10
GRUPO DE TESORERIA	15
GRUPO DE PRESUPUESTO	13
TOTAL	49

Fuente: Autores

En el **Anexo I** se muestran algunos de los procedimientos caracterizados para el proceso de Gestión Financiera y en el **Anexo J** se muestra el listado total de los procedimientos.

4.3. ETAPA II: CAPACITACIÓN

El proceso de capacitación en la Secretaria de Hacienda, Educación y Salud para el proceso de apoyo de Gestión Financiera inició con la realización de charlas de concientización del personal con el fin de dar a conocer la importancia que tiene el Sistema de Gestión de Calidad y las etapas de implementación de éste bajo los requisitos de la norma NTC GP1000:2004. En algunas de estas actividades de capacitación se contó con el apoyo de la alta dirección. Las ayudas audiovisuales (videobeam - equipos de cómputo) fueron aportados por la oficina de Calidad y la oficina de Control Interno.

4.3.1. Programación y Contenido de las Capacitaciones

La programación de las capacitaciones mencionadas se pueden observar en la tabla 15.

Tabla 15. Capacitaciones Realizadas

Nº	FECHA	INVITADOS	TEMA	RESPONSABLES
1	29 de Mayo 2008	Secretaria de Hacienda, Coordinadores Grupos Gestión de Ingresos, Contabilidad, Tesorería y Presupuesto	Informar a la Secretaria de Hacienda y los Coordinadores de los diferentes grupos sobre la implementación de la NTC-GP1000	Jefe Oficina Calidad – Practicantes UIS
2	5 de Junio 2008	Coordinadores Grupos Gestión de Ingresos, Contabilidad, Tesorería y Presupuesto	Dar a conocer los formatos de recolección de información y las generalidades del Sistema para la NTC-GP1000	Jefe Oficina Calidad – Practicantes UIS
3	19 de Junio 2008	Funcionarios Secretaría de Hacienda	Sensibilizar a los funcionarios respecto al trabajo a realizar, breve explicación de la NTC-GP1000	Jefe Oficina Calidad – Funcionario Oficina Calidad--Practicantes UIS
4	Junio – Septiembre 2008	Funcionarios Secretaría de Hacienda	Recolección de Información, documentación	Practicantes UIS
5	Octubre – Diciembre 2008	Funcionarios Secretaría de Hacienda	Socialización de política, objetivos de calidad, caracterización proceso y procedimientos	Practicantes UIS

Fuente: Autores

Con estas capacitaciones se permitió llegar a los funcionarios y fue relevante el resultado que se obtuvo en ellos, la concientización y el compromiso por parte de los mismos fue de gran importancia para el trabajo realizado.

Las capacitaciones se clasifican como actividades de:

- Sensibilización
- Documentación
- Socialización
- Implementación

Las actividades de sensibilización y documentación se llevaron a cabo con el fin de inculcar a los funcionarios de la Secretaria de Hacienda en la importancia que tiene la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad dentro de la Gobernación de Santander y además resaltar la importancia del interés y apoyo de cada uno de ellos en dicha implementación.

Las actividades de documentación y socialización se llevaron a cabo al tiempo con la recolección de información ya que ahí se brindaba la información necesaria sobre los procedimientos establecidos, la creación y modificación de documentos.

Algunas de las actividades de socialización también se llevaron a cabo funcionario por funcionario como se realizó la recolección de información esta fue la socialización de las caracterizaciones de procedimientos con cada uno de los dueños del mismo para que se realizaran los ajustes correspondientes que permitiera la obtención de un procedimiento bien estructurado.

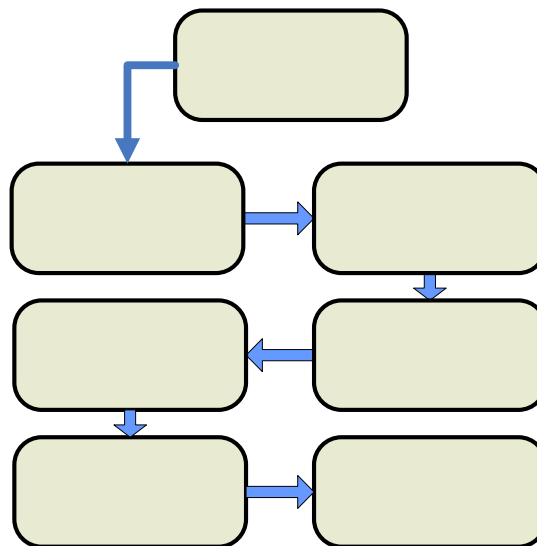
Adicional a las capacitaciones particulares y necesarias del proceso la Gobernación de Santander ofreció a través del ICONTEC formación como Auditores Internos en NTC-GP 1000:2004 y MECI a algunos funcionarios pertenecientes a las diferentes secretarías

entre estas la Secretaria de Hacienda comprometiando mucho más a los funcionarios en la implementación del sistema.

4.4. ETAPA III: DOCUMENTACIÓN

Para el levantamiento de la documentación correspondiente al proceso Gestión Financiera se siguió la secuencia mostrada en la figura 12.

Figura 12. Fases de la Documentación del Proceso Gestión Financiera



Fuente: Autores

4.4.1. Definición de la documentación del Proceso

En ésta etapa de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad se evaluó la vigencia de la documentación existente en el proceso y se encontró lo siguiente:

- Documentos no implementados
- Existencia de formatos con versiones Antiguas.
- Procedimientos por actualizarse.
- Documentos sin parametrizar por la Oficina de Calidad.

Posteriormente, al realizar la caracterización del proceso se encontró que de los (51) procedimientos existentes pertenecientes a Gestión Financiera, el 95% de ellos fueron cambiados y/o actualizados de acuerdo los requerimientos de los entes que regulan el proceso de Gestión Financiera en la Gobernación de Santander y de acuerdo también a la forma o métodos utilizados hoy en el desempeño de sus labores.

Es importante aclarar, que dentro de la caracterización de los procedimientos (ver **Anexo I**) se tuvieron en cuenta solo los grupos relacionados con el proceso logrando así una modificación y actualización de treinta y cinco (35) procedimientos frente a los cincuenta y uno (51) procedimientos que existían inicialmente, es decir, fueron eliminados dieciséis (16) procedimientos que existían anteriormente.

Además se incluyeron catorce (14) procedimientos totalmente nuevos que entraron a hacer parte del proceso de Gestión Financiera, constituyendo así un total de cuarenta y nueve (49) procedimientos nuevos y actualizados (Ver **Anexo J**). En la tabla 16 se explica la transición de los procedimientos establecidos para el Proceso de Gestión Financiera.

Tabla 16. Procedimientos Establecidos para el Proceso

	ESTABLECIDOS	ELIMINADOS	ACTUALIZADOS	CREADOS	TOTAL
GRUPO GESTIÓN DE INGRESOS	14	5	9	2	11
GRUPO DE TESORERIA	16	6	10	5	15
GRUPO DE PRESUPUESTO	9	0	9	4	13
GRUPO DE CONTABILIDAD	12	5	7	3	10
TOTAL	51	16	35	14	49

Fuente: Autores

Es de destacar que durante la recolección de información se les explicó a los funcionarios la importancia de contar con evidencias de las actividades y que estas evidencias siguieran los parámetros establecidos en el Sistema de Gestión de Calidad al mismo tiempo se les dio a conocer el procedimiento establecido para la creación y modificación de documentos. (Ver **anexo K**).

La documentación establecida como registros, resoluciones, formatos, guías y entre otras evidencias necesarias que sustentan las actividades que componen cada uno de los procedimientos y el proceso como tal, se encuentran sustentadas en la tabla 17.

Esta documentación se muestra en la intranet de la entidad para facilitar su utilización por parte de los funcionarios de la misma. Aquellos documentos que en transcurso del presente proyecto no se encontraban estandarizados o parametrizados según parámetros establecidos por la Oficina de Calidad, fueron socializados y modificados en caso de que fuera necesario.

Luego de esta socialización se estableció como documento propio del proceso y como tal se comunicó a través de la intranet de la entidad, logrando con esto la eficiente utilización de documentos y creando cultura entre los funcionarios de la entidad en cuanto a la documentación de cada proceso.

Tabla 17. Documentación establecida para el Proceso de Gestión Financiera

DOCUMENTOS GESTIÓN FINANCIERA	
NOMBRE DEL DOCUMENTO O REGISTRO	DEPENDENCIA
Solicitud de Modificación de Documento Presupuestal	Presupuesto
Acta de Aprehensión	Gestión de Ingresos
Acta de Traslado de Recursos	Presupuesto
Registro de la Relación de Ingresos	Gestión de Ingresos
Solicitud de Modificación al Presupuesto	Presupuesto
Solicitud de Avance o Anticipo	Tesorería
Convenio Económico	Gestión de Ingresos
Acta de Notificación del Mandamiento de Pago	Gestión de Ingresos
Auto	Gestión de Ingresos
Certificado de Deuda	Contabilidad
Constancia de Notificación Personal	Gestión de Ingresos
Orden de Inmovilización	Gestión de Ingresos
Resolución de Embargo de Vehículos	Gestión de Ingresos
Pliego de Cargos	Gestión de Ingresos
Requerimientos Especiales	Gestión de Ingresos
Resolución de Sanción	Gestión de Ingresos
Liquidación Oficial de Revisión	Gestión de Ingresos
Emplazamiento	Gestión de Ingresos
Resolución de Devolución	Gestión de Ingresos
Solicitud de Apertura de Cuenta Bancaria	Contabilidad
Solicitud de Cobro al Fondo de Cuenta	Gestión de Ingresos
Comprobante de Egresos	Tesorería
Informe de partidas aprobadas.	Contabilidad
Proyecto de Ordenanza de Modificación Presupuestal	Presupuesto
Decreto de Modificación Presupuestal	Presupuesto
Constancia Afectación Presupuestal	Presupuesto
Informe Sistema Estadístico Unificado de Deuda (SEUD)	Contabilidad
Plan Operativo Anual de Inversiones	Tesorería
Emplazamiento para Declarar Vehículos	Gestión de Ingresos
Registro de Contribuyente	Gestión de Ingresos
Auto de Visita	Gestión de Ingresos
Acuerdo de Pago	Gestión de Ingresos
Edicto	Gestión de Ingresos

Fuente: Autores

4.5. ETAPA IV: IMPLEMENTACIÓN

Después de haber finalizado con las etapas de capacitación, planificación y documentación, se cuenta con la información necesaria para iniciar con la etapa de Implementación del Proceso Gestión Financiera dentro del Sistema de Gestión de Calidad de la Gobernación de Santander.

La etapa de implementación es una de las más complejas pues consiste en la socialización y aplicación de la documentación diseñada propia para cada proceso. En esta etapa se realizaron reuniones con cada grupo de trabajo con el objetivo de socializar la caracterización del proceso, y los procedimientos, con el fin de tenerlos en cuenta al momento de realizar sus actividades al interior de cada puesto de trabajo; esta socialización no solo se realizó con la Secretaria de Hacienda responsable del proceso de Gestión Financiera si no que además participaron los funcionarios encargados del proceso de Gestión Financiera en la Secretaria de Salud y de Educación y realizar los ajustes correspondientes y referentes al proceso y procedimientos y lograr con esto un proceso transversal en la organización. En el **anexo F** se encuentran algunos de éstos listados de asistencia a las reuniones.

Con base en las observaciones dadas por cada funcionario, se realizaron los respectivos ajustes a la documentación creada y se subieron a la Intranet una vez se tenía clara la forma de diligenciar cada uno de los registros y de realizar sus actividades en aras de crear la cultura del mejoramiento continuo al interior de cada puesto de trabajo.

A continuación se detallan las actividades realizadas durante el proceso de implementación el Sistema de Gestión de Calidad en el Proceso Gestión Financiera.

4.5.1. Implementación de la Documentación del proceso Gestión Financiera

Los procedimientos documentados en el proceso, fueron elaborados con base en la forma como se realizaban las actividades actualmente, teniendo en cuenta a su vez las

directrices dadas por los entes que regulan el proceso de Gestión Financiera en la Gobernación de Santander. La implementación de la documentación, más que seguir los pasos consignados en la caracterización de los procedimientos, se refirió a la socialización y revisión de la documentación con el líder del proceso y el jefe de la Oficina de Calidad. Las actividades de implementación en cuanto a la documentación del proceso son las siguientes:

- Reuniones con el fin de explicar la documentación que se iba a implementar.
- Visitas a cada uno de los puestos de trabajo con el fin de aclarar cualquier duda frente a la documentación establecida. (**Anexo F** se encuentran actas).

Luego de tener claridad sobre la aprobación de todos y cada uno de los procedimientos por parte de los funcionarios encargados de las labores que contemplan estos, fue llevado para sanción y aprobación de la Oficina de Control Interno y del Gobernador de Santander. Los procedimientos son contemplados como parte de los documentos esenciales para la implementación del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005 que en armonía con la norma NTC GP 1000:2004 fueron adoptados como tal según Decreto N° 0273 del 2 de diciembre de 2008. (**Anexo L**)

4.5.2. Ajustes a los documentos

La implementación de la documentación aprobada permitirá generar conciencia sobre la importancia de que los documentos utilizados sean correctos y actuales frente a las necesidades del cliente y de la misma organización. Con ésta implementación se generarán si es necesario cambios en los documentos debido a errores de aplicación de éstos en el proceso o simplemente a oportunidades de mejora evidenciadas en los procesos de evaluación establecidos por la Alta Dirección.

Para realizar ajustes o cambios a la documentación establecida se cuenta con un formato de control de cambios de documentos establecidos por la Oficina de Gestión de Calidad

(**Anexo K**), en la cual se expondrán las causas y razones de éste cambio y se mostrará el aporte que tendrían al Sistema de Gestión de Calidad de la Organización.

4.5.3. Diligenciamiento de Registros

La implementación del Sistema de Gestión de Calidad al interior de cada puesto de trabajo se llevó a cabo simultáneamente con la aprobación de los procedimientos y registros por parte tanto del funcionario responsable de cada uno de los documentos como por parte del líder del proceso. Para el diligenciamiento de los registros se realizaron reuniones en las cuales se mostraban los formatos modificados y a su vez los formatos creados para el proceso, de tal forma que una vez aprobados, los funcionarios empezaran a aplicarlos dentro de sus actividades cotidianas. El resultado de ésta metodología fue la aceptación total por parte de los responsables del proceso, pues la documentación nueva se empezó a utilizar antes de lo previsto y la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en el proceso Gestión Financiera fue rápida y eficiente.

4.6. ETAPA V: AUDITORIAS Y SEGUIMIENTO

Las auditorias realizadas ayudan a determinar el nivel de cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad frente a lo planeado inicialmente, además evalúa los aspectos positivos, fortalezas y aspectos por mejorar dentro de la implementación del SGC en el proceso Gestión Financiera.

4.6.1. Auditorías Internas de Calidad

Las auditorías internas se realizaron, con el objetivo de verificar el grado de avance del Sistema de Gestión de Calidad frente a los requisitos de la norma NTC GP1000:2004. Además permiten evaluar la capacidad de la Entidad de cumplir los requisitos

reglamentarios y la eficacia del Sistema frente a los objetivos de Calidad e identificar las oportunidades de mejora que garanticen el fortalecimiento del Sistema.

La auditoría interna del Proceso Gestión Financiera se realizó el 23 y 24 de septiembre del 2008 teniendo como objetivo revisar la implementación de los procedimientos propios de cada proceso, la caracterización y los documentos relacionados con el mismo. El informe de la auditoría interna se encuentra en el **anexo M**. En el **anexo N** se muestra la lista de verificación de esta auditoría.

Tabla 18. Cuadro de fortalezas, No conformidades y Oportunidades de mejora

FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Los coordinadores de Grupo demuestran compromiso institucional, sentido de pertenencia y responsabilidad en cada una de las actividades que se realiza. • Se demuestra el conocimiento del proceso Gestión Financiera • Son creativos en el manejo del autocontrol diseñando herramientas para tal fin • Se cuenta con SYC empresa contratada para llevar a cabo algunos procedimientos que no son la razón de ser del proceso y por lo tanto hacen mas eficiente el mismo.
OPORTUNIDADES DE MEJORA	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar con mayor rigurosidad los documentos y formatos implementados en el sistema. • Se evidencia que el número de profesionales con que cuenta la oficina de contabilidad no es suficiente para garantizar el desarrollo de las actividades de la oficina. • Involucrar la totalidad de funcionarios en la caracterización del proceso. • Se evidencia ineficiencia en el procedimiento de elaboración de CDP por lo tanto se debe buscar la forma de agilizar este procedimiento, importante para el buen desempeño de los funcionarios que deben desplazarse fuera de la ciudad. • Socializar lo indicadores del proceso para su aplicación, contando con el apoyo de la oficina de Calidad
NO CONFORMIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Se evidencia que las dependencias modifican bajo criterio propio los formatos establecidos dentro del SGC. Numeral 4.2.2 y 4.2.3 • La implementación de los indicadores del proceso con el fin de recopilar y analizar los datos demostrando así la idoneidad y eficacia del proceso. Numeral 8.2.4

Fuente: Oficina Gestión de Calidad Gobernación de Santander

4.7. ETAPA VI: TRATAMIENTO DE HALLAZGOS

4.7.1. Acciones Correctivas

Es el conjunto de acciones o actividades para identificar, analizar y eliminar las causas de las no conformidades detectadas en el Sistema de Gestión de Calidad de la Entidad, a fin de prevenir que estas situaciones puedan presentarse de nuevo.

Hasta el momento se han detectado dos (2) no conformidades al proceso Gestión Financiera. En la tabla 19 se describen las no conformidades encontradas, las acciones planteadas y los responsables en las fechas límite de ejecución. En el **anexo O** se encuentran los formatos utilizados para el levantamiento de acciones correctivas, preventivas y de mejora. En el **anexo P** se encuentra el formato utilizado para el tratamiento del producto no conforme.

Tabla 19. Acciones correctivas de la auditoria

NO CONFORMIDAD	ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA LÍMITE
Se evidencia que las dependencias modifican bajo criterio propio los formatos establecidos dentro del SGC. Incumpliendo Numeral 4.2.2 y 4.2.3 de la NTC GP 1000:2004	Realizar capacitación a los funcionarios pertenecientes al proceso sobre el manejo de los formatos establecidos dentro del SGC y a su vez socializar y mostrar la importancia de implementar el formato de la Oficina de Calidad para realizar ajustes o cambios a la documentación establecida en caso de requerirlos.	<ul style="list-style-type: none"> • Líder del proceso Gestión Financiera • Oficina de Calidad. 	Febrero 20 de 2009
Se evidencia la falta de implementación de los indicadores del proceso con el fin de recopilar y analizar los datos y demostrar la idoneidad y eficacia del proceso. Incumpliendo Numeral 8.2.4	Capacitar a todos los funcionarios sobre el manejo de indicadores actuales y los formatos existentes para realizar su seguimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Líder del proceso Gestión Financiera • Oficina de Calidad. 	Marzo 6 de 2009
	Diseñar herramientas que permitan medir su gestión con una mayor frecuencia, demostrando la idoneidad y eficacia del proceso		

Fuente: Autores

4.7.2. Acciones preventivas

La acción preventiva se toma cuando hay la posibilidad que se presente un problema en el servicio, en el proceso o en el sistema (problema potencial). No ha ocurrido pero puede ocurrir y el no prevenirlo puede generar costos a la organización (Pérdida de dinero, de clientes, tiempo, Recursos materiales o humanos). Para dar cumplimiento al Componente Administración de Riesgos del Modelo Estándar de Control Interno – MECI, la

Gobernación de Santander se encuentra trabajando en el diseño del Mapa de Riesgos para cada proceso que conforma el Sistema de Gestión de Calidad de la misma.

Este levantamiento de riesgos estuvo a cargo de los estudiantes de Ingeniería Industrial Liliana Ariza y Eduardo González, los cuales hicieron parte de otro proyecto de grado desarrollado en la Institución. La tabla 20 evidencia las actividades que se deben ejecutar para eliminar la no conformidad potencial planteada.

Tabla 20. Plan de Acción preventiva

ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA LÍMITE
Crear una metodología para el desarrollo de un Plan de Mejoramiento del Proceso, teniendo en cuenta No Conformidades potenciales, Riesgos, Objetivo del Proceso, e indicadores.	<ul style="list-style-type: none"> • Líder del proceso Gestión Financiera • Oficina de Calidad. 	Abril 15 de 2009
Establecer espacios para desarrollar reuniones periódicas que permitan y faciliten la integración de todo el personal a cargo del proceso para su mejoramiento dentro del Sistema.	<ul style="list-style-type: none"> • Líder del proceso Gestión Financiera • Oficina de Calidad. 	Abril 25 de 2009

Fuente: Autores

4.8. INTEGRALIDAD DE LOS PROCESOS QUE CONFORMAN EL S.G.C DE LA GOBERNACIÓN DE SANTANDER

El éxito de la Administración Departamental depende no solo de como realiza cada dependencia sus procesos, si no también el cómo se coordinan estos procesos entre las distintas dependencias. Las nuevas políticas administrativas buscan maximizar los intereses de la entidad, minimizando los intereses propios de cada una de las áreas, esto mediante la creación de equipos multidisciplinarios para gestionar los procesos administrativos.

Desarrollando un análisis con los servidores que intervienen en la ejecución de cada uno de los procesos y teniendo en cuenta elementos como las funciones legales y

constitucionales de la entidad, la definición de cada uno de los procesos así como su normograma, se logró determinar la interacción entre ellos y para la cual se observa en la siguiente tabla:

Tabla 21. Matriz Interacción de Procesos

PROCESOS	CLIENTE																
	Planificación Estratégica	Gestión Sistemas de Información y Comunicaciones.	Seguridad y Convivencia	Gestión en Salud y Seguridad Social	Gestión para el Desarrollo	Gestión Educativa	Gestión de Infraestructura	Asesoría y Asistencia Técnica Social	Gestión Contratación	Gestión Financiera	Gestión Documental	Gestión Jurídica	Servicio al Cliente PQR	Sistema Integrado de Gestión	Gestión de Recursos Físicos	Gestión del Talento Humano	Gestión de Control y Evaluación
PROVEEDOR																	
Planificación Estratégica		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Gestión Sistemas de Información y Comunicaciones.	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Seguridad y Convivencia	X	X		X		X		X	X	X	X		X				X
Gestión en Salud y Seguridad Social	X	X						X	X	X	X	X		X			X
Gestión para el Desarrollo	X	X						X	X	X		X	X	X			X
Gestión Educativa	X	X						X	X		X	X		X			X
Gestión de Infraestructura	X	X	X		X			X	X		X	X		X			X
Asesoría y Asistencia Técnica Social	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X			X
Gestión Contratación	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X		X	X	X	X
Gestión Financiera	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X		X	X	X	X
Gestión Documental	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X
Gestión Jurídica	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X		X	X
Servicio al Cliente PQR	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X
Sistema Integrado de Gestión	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
Gestión de Recursos Físicos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X
Gestión del Talento Humano	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
Gestión de Control y Evaluación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	

Fuente: Oficina Gestión de Calidad Gobernación de Santander

4.9. RESULTADO E INFORME DE LA AUDITORIA INTERNA DEL S.G.C EN LA GOBERNACIÓN DE SANTANDER

En la tabla 22 se muestran los resultados de la auditoría hecha al Sistema de Gestión de Calidad de la Gobernación de Santander en Septiembre del 2008. Las auditorías hechas a cada uno de los procesos que componen dicho sistema son sustentadas en el informe de auditorías que se encuentran en el **Anexo T**.

El Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) realizó en el mes de diciembre una evaluación al avance de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma GP 1000:2004 y MECI 1000:2005, obteniendo como resultado un puntaje de 83%. En el **Anexo U** se muestra el documento que evidencia el avance anteriormente mencionado.

Tabla 22. Resultados de Auditoría Interna al S.G.C de la Gobernación de Santander

PROCESO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES DE MEJORA	ACCIONES CORRECTIVAS
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	<ul style="list-style-type: none"> Se tiene conocimiento de los procedimientos realizados durante el proceso de empalme para el sector y posterior ajuste al Plan de Desarrollo Departamental Se generan actas de concertación con la comunidad a través de alcaldías, instituciones educativas y entidades sectoriales. Se tienen herramientas de gran importancia 	<ul style="list-style-type: none"> Proceso de contratación de un sistema georeferenciado que permite obtener información relacionada con infraestructura y pertinencia en el apoyo administrativo. Aplicar con mayor rigurosidad los documentos y formatos implementados en el sistema. Establecer pautas que permiten y 	<ul style="list-style-type: none"> Se evidencia una No Conformidad relacionada con el numeral 7.2.3. Comunicación con el Cliente (Interno) por cuanto existe manera de confrontar la asistencia y participación a las actividades que se programan (secretaría de Salud) No Conformidad MAYOR contra

	<p>que ayudan al control y análisis de información.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe el Plan decenal de Educación. • Se realizan informes de gestión sobre el estado actual de avances del Plan de Desarrollo Departamental. 	<p>ayuden a generar información suficiente para realizar análisis e información estadística.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar mecanismos que ayuden a mantener informados a los funcionarios con el staff del gobierno. 	<p>las numerales 5.1. Compromiso de la dirección con el SIG. (Secretaría de Planeación)</p>
<p>SEGURIDAD Y CONVIVENCIA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existe Un excelente grupo de trabajo, el cual se encuentra comprometido con el proceso Seguridad y Convivencia. • Existe confianza por parte de la Alta Dirección en su personal a cargo • Los coordinadores de Grupo demuestran compromiso institucional, sentido de pertenencia y responsabilidad en cada una de las actividades que realiza. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda iniciar de manera inmediata el trámite para dar solución a los hallazgos encontrados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se evidencia que el proyecto “Subsidio para la construcción, Mejoramiento, Adquisición de vivienda nueva y usada y Titulación para familias vulnerables del Departamento de Santander” ha sido devuelto por la Secretaría de Planeación cinco (5) veces, lo cual conlleva que a la fecha se encuentren en cero (0) su ejecución. Numeral 7.4. • Se evidencia que el proceso no tiene una infraestructura adecuada (espacios de trabajo, archivos, aire acondicionada, equipo,

			servicios de apoyo, transporte) para prestar sus servicios. Numeral 6.3.
SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Existe documento del manual de calidad, con sus políticas, objetivos y mapa de procesos, plan de capacitación de auditores. El sistema de Gestión de Calidad ha contribuido en el establecimiento de una cultura a hacer las cosas mejor. 	<ul style="list-style-type: none"> Oficializar la implementación de los cambios detectados para replantear la política, objetivos y mapa de procesos del Sistema de Gestión de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> No se evidencia la medición del sistema de Gestión de Calidad a nivel de toda la Organización, para el análisis de datos apropiados de acciones de mejora. Numeral 8.4.
GESTIÓN PARA EL DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> Se tiene conocimiento de la existencia de los Sistemas Integrados de Gestión y se aplican algunos procedimientos relacionados con el proceso. Existencia de un seguimiento a los avances de los proyectos por parte de la oficina gestora. Existe conocimiento de los planes, programas y proyectos del Plan de Desarrollo Departamental relacionados con el proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Se realizan acciones de planificación pero la carga laboral impide mejores resultados. Se esta participando en eventos con el stand de la Administración departamental pero se necesita mas elementos y estrategias de publicidad. Con el soporte y apoyo que tienen a través de la oficina de Prensa para la divulgación de los servicios y actividades relacionadas 	<ul style="list-style-type: none"> No aplican y usan debidamente los procesos y procedimientos del sistema. Numeral 4.2.2. Medición, análisis y satisfacción de los indicadores. Numerales 7.5 y 8.2.1

	<ul style="list-style-type: none"> La identificación de las necesidades se hace a través de las instituciones e instancias afines a la Secretaría. 	<p>con el proceso, es necesario utilizar más recursos, medios y estrategias de difusión de lo que implementan en dicho sector para dar cumplimiento a los requerimientos y necesidades de la comunidad.</p>	
GESTIÓN DE CONTROL Y EVALUACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Existe una gran experiencia del personal que hace parte del grupo de trabajo y muestran gran sentido de pertenencia con la institución, hay claridad en el proceso de la oficina, manejo adecuado de la documentación y registro de las evidencias. 	<ul style="list-style-type: none"> Se evidencia que el número de profesionales con que cuenta la oficina no es suficiente para garantizar el desarrollo de las actividades de la oficina. El proceso utilizado en la construcción de la política de calidad debe ser concertado con las diferentes dependencias de la Gobernación y construir la política, objetivos, misión y visión a largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> No se identificaron No Conformidades
	<ul style="list-style-type: none"> Se muestra el compromiso y 		<ul style="list-style-type: none"> Se evidencia que para las reuniones que se realizan en

<p>GESTIÓN EDUCATIVA</p>	<p>disposición para la auditoría por parte de los funcionarios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se percibe el conocimiento del proceso Gestión Educativa • La utilización de software suministrados por el MEN. 	<ul style="list-style-type: none"> • Involucrar la totalidad de funcionarios en la caracterización del proceso. 	<p>el grupo de calidad en el tema Educativo y el grupo de Inspección y Vigilancia no es utilizado el formato parametrizado por la oficina de Calidad. Numeral 4.2.3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se evidencia la falta de socialización de la política y objetivos de calidad en el grupo de proyectos del sector educativo. Numeral 5.3 • Equipos de cómputo en deterioro sin acceso ágil a la intranet. Numeral 6.3
<p>GESTIÓN DE CONTRATACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se observa un alto sentido de pertenencia en el personal entrevistado y compromiso institucional en cada una de las etapas del proceso. • La asesoría, el apoyo y orientación de una oficina jurídica central fortalece el proceso contractual. • Se dispone de un registro de control y seguimiento a la 	<ul style="list-style-type: none"> • Diligenciar el formato de Evaluación del contratista una vez liquidado el contrato y remitirlo a la oficina Asesora Jurídica del departamento para su archivo en la carpeta correspondiente • Socializar el manual de contratación 	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar apoyo logístico para el desarrollo del proceso contractual con Recurso Humano (Abogados con experiencia en contratación pública, Tecnólogo Jurídico, Ingeniero Civil y Agrónomo). Numeral 6.1 y 6.2 • Mejorar las condiciones del archivo de la Oficina Jurídica.

	<p>contratación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con el manual de Contratación • Tener en funcionamiento el comité técnico de la oficina jurídica. • Se cuenta con el comité de apoyo para la contratación. 		<p>Numeral 6.3.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clasificar los contratos que se encuentran liquidados y que ya pueden ser remitidos al archivo general del departamento. Numeral 4.2.3. Ley 594 del 2000 • No Conformidad MAYOR contra las numerales 5.1. Compromiso de la dirección con el SIG. (Secretaría de Salud)
SERVICIO AL CLIENTE PQR	<ul style="list-style-type: none"> • Existe compromiso por parte del funcionario responsable del proceso • La alta administración en cabeza del Gobernador manifiesta interés porque este proceso se lleve a cabo de acuerdo a las normas legales 	<ul style="list-style-type: none"> • A través de la oficina de Calidad y con la participación de la Secretaría General se está caracterizando actualmente el proceso PQR. • Revisar el Decreto 0240 de 2003, par fomentar la acción correctiva en los funcionarios competentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Socializar el proceso PQR en todos los niveles jerárquicos de la Administración. Numeral 5.2
GESTIÓN DOCUMENTAL	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un porcentaje de documentos en el archivo central que están digitalizados y la meta es tener el 100% en medio 	<ul style="list-style-type: none"> • Sería conveniente utilizar dentro del envío de correspondencia interna y externa, un sistematización 	<ul style="list-style-type: none"> • No existen tablas de retención documental aprobadas por el archivo general de la nación, por lo

	<p>magnético</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dentro de la Gestión Documental existe un proyecto que se encuentra en la etapa de contratación que busca sistematizar el archivo del departamento logrando así modernizar todos los trámites de documentación que se realizan • Existe compromiso del personal que atiende la Gestión Documental en las dependencias auditadas. 	<p>n en tiempo real que permita hacer seguimiento en forma eficiente y efectiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es conveniente que la codificación existente dentro del SGC de la Gobernación coincida con la codificación exigida por el archivo general de la Nación. • Es procedente capacitar a todos los funcionarios para el manejo de la gestión documental y se recomienda realizarlo por secretarías o grupos de trabajo. • Se debe contar con el recurso físico y humano para el manejo, almacenamiento y custodia de los documentos del archivo central. 	<p>cual los documentos no tienen un ciclo de permanencia documentado. Numeral 4.2.3 y ley 594 de 2000</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se evidencia que las dependencias modifican bajo criterio propio los formatos establecidos dentro del SGC. Numeral 4.2.2 y 4.2.3
	<ul style="list-style-type: none"> • Se tiene conocimiento de la existencia de los SIG • Se realiza trabajo coordinado en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Se deben generar acciones de mejora a la implementación del nuevo mapa de 	<ul style="list-style-type: none"> • Medición, análisis y satisfacción de los indicadores de asistencia técnica. Numerales 7.5

<p>ASESORIA Y ASISTENCIA TÉCNICA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechan medios como el Internet para comunicación directa con clientes • La identificación de los requerimientos se hace a través del contacto directo con las comunidades (visitas de campo y atención personalizada) • Se esta implementando una base de datos para realizar seguimiento y medición del proceso y proyectos relacionados con programas de la secretaria. 	<p>procesos y sus elementos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer acciones básicas que permitan alimentar el plan anual de capacitación con cada una de las actividades que realizan con los municipios y demás actores relacionados. 	<p>y 8.2.1</p>
<p>INFRAESTRUCTURA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sentido de pertenencia del personal vinculado al proceso • Se identifican con las necesidades expresadas por la comunidad • Están abiertos al cambio que permita la mejora del proceso • Son creativos en el manejo del autocontrol diseñando herramientas para tal fin • El equipo de trabajo cuenta con personal interdisciplinario 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar herramientas tecnológicas para agilizar la comunicación interna de la Secretaría. • Fortalecer el Talento Humano con el fin de optimizar el servicio a la comunidad. • Acondicionar el espacio de trabajo y reorganizar el archivo documental. • Suministro y actualización de equipos y 	<ul style="list-style-type: none"> • Parametrizar documentos no controlados por el Sistema de Gestión de Calidad. Numeral 4.2.3 • Hacer uso de los documentos y registros en la versión actualizada en la intranet. Numeral 4.2.4 • Llevar registro de actas de los comités técnicos que evidencien la gestión de la secretaria. Numeral 4.2.1.(d)

	y proactivo.	<p>herramientas de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suministrar la logística necesaria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar seguimiento y medición al proceso para verificar el cumplimiento de los requisitos del producto. Numeral 8.2.3 y 8.2.4 • Realizar Plan de Mejoramiento para el Proceso. Numeral 8.5.1 y 4.2.4
GESTIÓN DE RECURSOS FISICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Se trabaja en equipo. • Compromiso del personal • Disposición para tender auditoría • Ambiente físico adecuado • Compromiso del personal a los protocolos del personal establecidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Trámite de elaboración de contratos por cuanto se evidencia que algunos contratos a pesar de tener los trámites hechos no se han logrado suscribir por mora en gestión interna con la oficina Jurídica 	<ul style="list-style-type: none"> • Provisión de recursos. Numeral 6.1.(b) • Control de producción y de la prestación de servicio. Numeral 7.5.1
GESTIÓN JURIDICA	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una base de datos y registro de correspondencia que permite hacer el control al reparto diario de los diferentes asuntos jurídicos • Existen comités internos de conceptos y procesos legales que buscan la unidad de 	<ul style="list-style-type: none"> • Unificar el sistema de radicación de los asuntos jurídicos con el radicado asignado en la ventanilla única • Se sugiere fortalecer el área de asuntos jurídicos con la asignación de más profesionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Se evidencia que no hay un control y un estándar mínimo de tiempo de respuesta para los conceptos y revisión de actos administrativos. Numeral 7.2

	<p>criterios jurídicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se evidencia alto sentido de pertenencia de los funcionarios involucrados en el proceso • Se evidenció que el proceso permite identificar la trazabilidad y aplicación normativa 	<p>(abogados)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la adquisición de equipos de computo mas actualizados y de una fotocopiadora de alta capacidad • Gestionar capacitación en manejo de la información documental • Analizar y estudiar la propuesta de caracterización del proceso de gestión jurídica 	
<p>SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se aplican procedimientos para algunas actividades relacionadas con el proceso • Los funcionarios que participan en las actividades que se desarrollan en el proceso cuentan con el perfil adecuado para llevar a cabo sus labores 	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizan acciones de planificación pero la carga laboral impide mejores resultados • Hace falta conocer a profundidad y socializar los diferentes avances alcanzados entre la ISO y GP1000 • Hace falta mejorar los elementos de infraestructura para su correcta aplicación • Importante generar mecanismos que permitan la gestión de los registros documentales 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación interna. Numeral 5.5.3 • Control de registros. Ya que no existe evidencias de las actas firmadas de las reuniones firmadas. Numeral 4.2.4 • Comunicación con los servidores públicos. No se están aplicando. Numeral 5.1 (a) y 5.3 (e)

<p>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El personal se encuentra comprometido con la implementación del sistema mediante su vinculación en la formulación de proyectos de modernización institucional, relacionada con lo establecido en el Plan de Desarrollo Departamental • El proceso viene desarrollando la aplicación de la inducción a los nuevos funcionarios, socializando aspectos como sus funciones • El proceso ha establecido el plan de capacitaciones y se ha venido desarrollando durante el primer periodo del 2008 y lo que va corrido del segundo • En la elaboración del pan de capacitación se contó con la participación de todos los funcionarios de las diferentes áreas de la administración 	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso en este momento se encuentra desarrollando las políticas del desarrollo del talento humano, las cuales deberán ser difundidas a todos los funcionarios de la entidad • La actualización del manual de funciones se desarrollará paralelamente al proyecto de modernización institucional, lo que permitirá obtener una herramienta eficaz para la gestión • Socializar lo indicadores del proceso para su aplicación, contando con el apoyo de la oficina de Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • La implementación de los indicadores del proceso con el fin de recopilar y analizar los datos demostrando así la idoneidad y eficacia del proceso. Numeral 8.2.4
		<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar el mecanismo de 	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso de la dirección. Al no hacer presencia los

<p>GESTIÓN EN SALUD Y SEGURIDAD SOCIAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se aplican procedimientos para algunas actividades relacionadas con el proceso • Los funcionarios que participan en las actividades que se desarrollan en el proceso cuentan con el perfil adecuado para llevar a cabo sus labores • Se evidencia sentido de pertenencia por parte de los funcionarios involucrados en el proceso. 	<p>comunicación interna (Chat intranet) que posee la Secretaría de Salud.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el talento humano con el fin de optimizar el servicio a la comunidad. • Hace falta mejorar los elementos de infraestructura para su correcta aplicación. • Importante generar mecanismos que permitan la gestión de los registros documentales (backup) • Suministro y actualización de equipos y herramientas de trabajo (hardware, software y equipos de medición) • Gestionar capacitación en el manejo de la información documental y facilitar el acceso a la intranet para su actualización 	<p>responsables de los procesos, incluyendo miembros de la Alta Dirección. Numeral 5.1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación interna. No se evidencia apropiados procesos de comunicación en la Secretaría de Salud que contribuyan al desarrollo de instrumentos de seguimiento a la eficacia del sistema como las Auditorías internas. Numeral 5.5.3 • No se cuenta con plan de mejoramiento para el proceso. Numeral 8.5.1 • No se realiza seguimiento al proceso para verificar el cumplimiento de los requisitos del servicio. Numeral 8.2.3 y 8.2.4 • El uso de documentos y registros en versiones diferentes a la actualizada dispuesta en la intranet. Numeral 4.2.3 (d)
---	--	--	---

			<ul style="list-style-type: none"> No existe evidencia de la realización de los comités técnicos que muestran la gestión de la Secretaría. Numeral 4.2.4
GESTIÓN FIANACIERA	<ul style="list-style-type: none"> Los coordinadores de Grupo demuestran compromiso institucional, sentido de pertenencia y responsabilidad en cada una de las actividades que se realiza. Se demuestra el conocimiento del proceso Gestión Financiera Son creativos en el manejo del autocontrol diseñando herramientas para tal fin Se cuenta con SYC empresa contratada para llevar a cabo algunos procedimientos que no son la razón de ser del proceso y por lo tanto hacen mas eficiente el mismo. 	<ul style="list-style-type: none"> Aplicar con mayor rigurosidad los documentos y formatos implementados en el sistema. Se evidencia que el número de profesionales con que cuenta la oficina de contabilidad no es suficiente para garantizar el desarrollo de las actividades de la oficina. Involucrar la totalidad de funcionarios en la caracterización del proceso 	<ul style="list-style-type: none"> Se evidencia que las dependencias modifican bajo criterio propio los formatos establecidos dentro del SGC. Numeral 4.2.2 y 4.2.3 La implementación de los indicadores del proceso con el fin de recopilar y analizar los datos demostrando así la idoneidad y eficacia del proceso. Numeral 8.2.4

Fuente: Documentación S.G.C de la Gobernación de Santander

5. RESULTADO Y CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

En éste Capítulo se evidencia la forma mediante la cual se cumplieron los objetivos propuestos en el plan de proyecto, el cumplimiento del plan de trabajo y los logros adicionales alcanzados en el desarrollo de éste trabajo de grado.

5.1. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

La tabla 23 muestra claramente los objetivos planteados inicialmente y los capítulos del presente proyecto que dan cumplimiento a estos.

Tabla 23. Cumplimiento de Objetivos

OBJETIVO	CUMPLIMIENTO
Analizar el diagnóstico del proceso de Gestión Financiera en la secretaria de Hacienda y demás dependencias cuyas actividades se encuentren relacionadas con el mismo, que permita evaluar el estado actual en materia de Gestión de Calidad basada en la NTC-GP 1000:2004	4.2.1. Situación Inicial del Proceso Gestión Financiera
Recopilar información del sistema a través de registros y evidencias para su posterior análisis que permita consolidar dicha información para la estandarización del proceso.	4.4. ETAPA III: DOCUMENTACIÓN 4.4.1. Definición de la Documentación del Proceso Gestión Financiera
Desarrollar en conjunto con el equipo humano de la Gobernación la sensibilización, capacitación y colaboración del personal perteneciente a la Secretaría de Hacienda en la implementación de la NTC-GP 1000:2004.	4.3. ETAPA II: CAPACITACIÓN 4.3.1. Programación y contenido de las Capacitaciones
Diseñar y documentar cada uno de los procedimientos establecidos en el sistema mediante los cuales se pueda garantizar el funcionamiento de acuerdo a las políticas y objetivos establecidos por la Gobernación de Santander bajo la NTC-GP 1000:2004.	4.4. ETAPA III: DOCUMENTACIÓN 4.4.1. Definición de la Documentación del Proceso Gestión Financiera

<p>Desarrollar en conjunto estrategias de capacitación que permitan la retroalimentación al personal adscrito a la Secretaría de Hacienda sobre los procesos y procedimientos establecidos en el Sistema de Gestión de Calidad en Gestión Pública, su funcionamiento y su respectiva documentación (documentos, instructivos, registros, etc.) para lograr el mejor desempeño en la consecución de los objetivos establecidos.</p>	<p>4.3. ETAPA II: CAPACITACIÓN 4.3.1. Programación y contenido de las Capacitaciones</p>
<p>Realizar la integración en los diferentes procesos implementados bajo la NTC-GP 1000:2004 en la Gobernación de Santander.</p>	<p>4.8. INTEGRALIDAD DE LOS PROCESOS QUE CONFORMAN EL S.G.C. DE LA GOBERNACIÓN DE SANTANDER</p>
<p>Desarrollar una auditoria interna al sistema mediante la cual se pueda evidenciar aspectos relevantes que al mismo tiempo permitan generar mejoras continuas a través de acciones correctivas, preventivas y planes de mejora.</p>	<p>4.6. ETAPA V: AUDITORÍAS Y SEGUIMIENTO 4.7. ETAPA VI: TRATAMIENTO DE HALLAZGOS 4.7.1. Acciones Correctivas 4.7.2. Acciones Preventivas 4.7.3. Acciones de Mejora Establecidas 4.9. RESULTADO E INFORME DE LA AUDITORÍA INTERNA DEL S.G.C. DE LA GOBERNACIÓN DE SANTANDER</p>
<p>Establecer indicadores que permitan evidenciar la eficiencia, eficacia y efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad</p>	<p>4.2. ETAPA I: PLANIFICACIÓN 4.2.5. Diseño de Indicadores para el proceso Gestión Financiera</p>

Fuente: Estudiantes Ingrid Navas y Leidy Gómez

5.2. CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO

Durante el desarrollo del proyecto, se presentaron ciertas modificaciones de fechas y actividades del plan de trabajo establecido en la etapa de planificación. Esto sucedió debido al cambio de administración en la Gobernación de Santander en el año 2008 que originó cambios en la planta de personal retrasando de éste modo la recolección de información, debido a que los funcionarios que ingresaban desconocían el funcionamiento

de la Organización en cuanto al Sistema de Gestión de Calidad y se hacía necesario capacitarlos en la utilización de formatos, guías, y demás documentos.

5.3. APORTES ADICIONALES AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

Durante el desarrollo de este proyecto además de dar cumplimiento a los objetivos planteados al inicio de este proyecto también se realizaron aportes que hacen parte de la implementación del Sistema Integrado de Gestión de la Gobernación de Santander, a continuación se detallan las actividades que hacen parte de los aportes adicionales de este proyecto.

- Colaborar con la recolección de información para el MECI

Dado que la Gobernación de Santander se encuentra trabajando conjuntamente en la implementación del MECI y de la NTC GP 1000, durante la recolección de información para el desarrollo del presente proyecto, se identificó junto a los funcionarios, algunos requerimientos del MECI como lo es el componente de administración del riesgo y la normatividad vigente por procedimiento; estos últimos fueron plasmados en un formato dispuesto para tal fin que contenía el nombre del procedimiento, la normatividad, el enunciado de esta y los artículos que hacen referencia al mismo, el cual se diligenció y entregó a la Oficina de Calidad para la posterior realización del normograma y de las políticas de administración del riesgo. En el **Anexo Q** se muestra el normograma establecido por el proceso de Gestión Financiera.

- Participar en las Auditorias de Calidad

La Gobernación de Santander durante el desarrollo de este proyecto realizó auditorias internas de calidad de las cuales las autoras del presente proyecto participaron como auditores de los procesos de contratación y asesoría y

asistencia técnica, perteneciendo a un equipo conformado por 3 personas capacitadas como auditores internos a través del ICONTEC.

El equipo de auditores estaba conformado por los funcionarios de la Gobernación de Santander pertenecientes al equipo MECI-Calidad y un Practicante UIS, quien junto con uno de los funcionarios hizo las veces de auditor acompañante, el auditor líder fue el funcionario con mas experiencia del equipo, aquel que anteriormente había participado en la auditorias para el sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma ISO 9001.

- Propuesta de Expedición de CDP y RP para Viáticos

Los funcionarios de la Gobernación de Santander han presentado inconformismos en cuanto al procedimiento de viáticos alegando que se ha convertido en una labor bastante dispendiosa para cada uno de ellos. Actualmente el procedimiento de Expedición de CDP y RP considera las siguientes actividades:

1. Pasar solicitud de Certificado de Disponibilidad Presupuestal (CDP) y Registro Presupuestal al Secretario de Despacho para la respectiva firma (Duración: 1 día)
2. Pasar a firma del Secretario General. (Duración: 1 a 2 días)
3. Pasar ha visto bueno de la Secretaria de Hacienda en original y dos copias, la solicitud de CDP y RP con las respectivas firmas. (Duración: 1 a 2 días)
4. Remitir solicitud de CDP y RP al Grupo de Presupuesto. (Duración: 8 días)
5. Una vez expedido el CDP y RP, se diligencia el formato de Resolución de Comisión.
6. Llevar Resolución de Comisión a la Secretaría para firmas (la cual lleva adjuntas el CDP y RP). (Duración: 2 días)
7. Reclamar Resolución de Comisión y pasarla a Numeración. (Duración: 2 días)
8. Una vez numerada la Resolución de Comisión, llenar el formato de Resolución de Reconocimiento de viáticos con los respectivos anexos como son: cumplido de comisión, pasajes. (Duración: 1 día)

9. Llevar la Resolución de Reconocimiento de viáticos a firmas en la Secretaría General (Duración: 2 a 3 días)
10. Llevar la Resolución de Reconocimiento de viáticos a firmas en la Secretaría de Hacienda (Duración: 2 a 3 días)
11. Llevar la Resolución de Reconocimiento de viáticos a Numeración (Duración: 2 a 3 días)
12. Una vez numerada la Resolución de Reconocimiento de Viáticos se lleva a Nómina para su pago.

Según lo descrito anteriormente para el trámite de un viático se requieren aproximadamente 21 días, generando desgaste en los funcionarios que generalmente deben viajar por lo menos una vez a la semana y teniendo en cuenta que a cada uno de los supervisores se le ha asignado más de una supervisión a la vez y muchas veces es avisado con menos de dos (2) días de anterioridad.

Cabe destacar que los desplazamientos de los diferentes funcionarios a los municipios del Departamento de Santander son necesarios para:

- Visitas de seguimiento y control de las obras en ejecución.
- Solicitudes por parte de la comunidad en situaciones de emergencia.
- Requerimientos por parte de los entes de control.
- Conceptos especializados en temas de infraestructura vial, saneamiento básico acueductos, alcantarillados, infraestructura educativa, espacio público, acciones de cumplimiento, seguimiento a eventos culturales y formulación de proyectos entre otros.

El desarrollo actual del procedimiento de “Expedición de CDP y RP para viáticos” requiere una simplificación, por lo tanto las autoras del presente proyecto con asesoría del jefe de la Oficina de Calidad buscan proponer una nueva caracterización del procedimiento “Expedición de CDP y RP para viáticos”, la cual contempla incluir una Solicitud de CDP Global para viáticos en cada dependencia cubriendo esta un tiempo determinado. Este

nuevo documento ahorraría los pasos más dispendiosos del actual procedimiento y tiene como fin que cada dependencia tenga disponible cierto valor exclusivamente para viajes y desplazamientos requeridos para el desarrollo de sus funciones, descontando gradualmente la cantidad requerida hasta completar el total del valor del CDP Global. En el **Anexo R** se encuentra propuesta de “Expedición de CDP y RP para viáticos”, y en el **Anexo S** se encuentran firmas solicitud para modificar trámite de viáticos.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se exponen las conclusiones más relevantes del proyecto de grado desarrollado en la Gobernación de Santander así como algunas recomendaciones que permitirán aumentar la eficiencia del Sistema.

6.1. CONCLUSIONES

- Las capacitaciones realizadas a los funcionarios que hacen parte del proceso de Gestión Financiera, y en general a todos los funcionarios de la Gobernación de Santander, despertaron el interés y motivación de todo el personal de la entidad y generó una cultura de calidad en cada una de las actividades que se realizan diariamente.
- Se logró consolidar el proceso de Gestión Financiera de la Gobernación de Santander cumpliendo con los requerimientos de la norma NTC GP 1000:2004.
- Se estableció la documentación del proceso Gestión Financiera de tal forma que todos y cada uno de los registros, guías, formatos y procedimientos documentados realmente aportarán valor al Sistema de Gestión de Calidad.
- Se consolidó un total de cuarenta y nueve (49) procedimientos para el Proceso de Gestión Financiera entre los cuales, treinta y cinco (35) fueron actualizados o modificados y catorce (14) procedimientos totalmente nuevos o creados.
- Se definieron dieciséis (16) indicadores de gestión basados en el Plan de Desarrollo Departamental 2008-2011, y cuatro (4) indicadores del Sistema de Gestión de Calidad para el Proceso de Gestión Financiera, los cuales fueron clasificados dos (2) en eficiencia y dos (2) en eficacia.

- Se logró capacitar e involucrar como responsables del Sistema de Gestión de Calidad de la Gobernación de Santander a veintitrés (23) funcionarios quienes adquirieron el título de Auditores Internos del SGC bajo la NTC GP 1000:2004 y Modelo Estándar de Control Interno MECI.
- Para el proceso de Gestión Financiera se establecieron tres (3) acciones correctivas frente a las no conformidades encontradas en la Auditoría Interna de Calidad y dos (2) acciones preventivas.
- En general para la Gobernación de Santander se establecieron treinta y ocho (38) no conformidades detectadas en la Auditoría Interna hecha a todo el Sistema de Gestión de Calidad, a su vez se establecieron cincuenta y uno (51) oportunidades de mejora y sesenta y una (61) fortalezas.
- En la etapa de recolección de información se generaron inconvenientes debido al cambio de administración que se presentó a principios del año 2008, esto llevó a que el personal por motivos de remoción o traslado de cargos, no contara con el conocimiento suficiente para suministrar la información necesaria para la caracterización de los procedimientos o actividades, basados en los parámetros de la oficina de Gestión de Calidad.
- Al iniciar el desarrollo del proyecto se contaba con una oficina para todos los estudiantes de la UIS que se encontraban desarrollando su práctica empresarial y funcionarios encargados de dicha oficina. Sólo se contaba con un equipo de cómputo de escritorio y un portátil disponible para trabajar, por lo cual muchos de los estudiantes (entre ellos las autoras del proyecto) se vieron obligados a apoyar con sus equipos personales.
- El trabajo de grado modalidad práctica empresarial en la Gobernación de Santander, representó un gran aporte como Profesionales capaces de enfrentar grandes retos y poner a prueba los conocimientos adquiridos durante el desarrollo

de los estudios universitarios. Además con la culminación de este proyecto se contribuye en gran parte al diseño, documentación y puesta en marcha de la implementación del SGC bajo la norma GP 1000:2004 en la Gobernación de Santander.

6.2. RECOMENDACIONES

- Para conservar el SGC en el Proceso Gestión Financiera y mantenerlo como parte de la cultura organizacional de la entidad es necesario el compromiso de todos y cada uno de los miembros del proceso y en especial de la Alta Dirección del mismo con su aporte diario al mejoramiento continuo que garanticen el buen funcionamiento del sistema.
- Aplicar y analizar los indicadores de gestión establecidos para el proceso, con la frecuencia indicada y de la manera adecuada con el fin de establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades que componen el proceso.
- Es recomendable facilitar los espacios necesarios para que los funcionarios pertenecientes al proceso se sigan capacitando y generando ideas de cambio y mejora para el buen desempeño de sus labores y por ende de la entidad.
- Adoptar el procedimiento de “Expedición de CDP y RP para viáticos” propuesto en capítulos anteriores, con el fin de evitar desgaste en los funcionarios que generalmente deben viajar para dar cumplimiento a los desplazamientos requeridos para el desarrollo de sus funciones.
- Mantener el vínculo Universidad-Gobernación con el fin de lograr el beneficio mutuo ya que la Universidad se ve beneficiada por la oportunidad de hacer prácticos sus conocimientos y lograr con ello experiencia fundamental y necesaria

en el desempeño de su profesión y a su vez la Gobernación de Santander se beneficia en hacer más eficiente la gestión del Departamento.

- Implementar nuevos Sistemas de Gestión de Calidad en la Gobernación de Santander con el fin de hacer más eficiente la gestión del Departamento y a su vez permitir la participación y aportes de nuevos estudiantes de la Universidad Industrial de Santander para aplicar sus conocimientos profesionales.

BIBLIOGRAFÍA

- **ICONTEC, Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación NTC ISO9000.** Sistemas de Gestión de Calidad. Fundamentos y Vocabulario. ICONTEC. Bogotá D.C. 2005.
- **ICONTEC, Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación NTC GP1000:2004.** Sistemas de Gestión de la Calidad para la Rama Ejecutiva del Poder Público y otras Entidad prestadoras de servicios. ICONTEC. Bogotá D.C. 2004.
- **DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA – DAFP.** Manual de Implementación NTC GP1000:2004. Bogotá, Junio del 2006.
- **DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA – DAFP.** Guía de Planeación para implementar el Sistema de Gestión de la Calidad bajo la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTC GP1000:2004. Bogotá, Septiembre del 2006.
- **DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA – DAFP.** Guía de Diseño para implementar el Sistema de Gestión de la Calidad bajo la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTC GP1000:2004. Bogotá, Junio del 2007.
- **DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA – DAFP.** Decreto 2375 del 2006. Bogotá, Diciembre del 2006.
- **PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA.** Decreto 4110 del 2004.
- **GOBERNACIÓN DE SANTANDER.** Manual de Calidad 2007.

ANEXOS

ANEXO A FORMATO DE ENCUESTA DEL DIAGNÓSTICO DE LA ENTIDAD

ENCUESTA PARA LA REALIZACION DEL DIAGNOSTICO AL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD									
SECRETARIA: _____									
Califique cada afirmación del cuestionario, de acuerdo con la siguiente escala de valoración:									
VALOR	DESCRIPCIÓN	VALOR	DESCRIPCIÓN						
0	No sabe	3	Se cumple aceptablemente						
1	No se cumple	4	Se cumple en alto grado						
2	Se cumple insatisfactoriamente	5	Se cumple plenamente						
AFIRMACIONES				0	1	2	3	4	5
4 SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD									
4.1 Requisitos Generales									
1	1	Están identificados los procesos que le permiten a la entidad cumplir con el Sistema de Gestión de Calidad.							
2	2	Se encuentran caracterizados los procesos al interior de la entidad.							
3	3	Se realiza seguimiento y medición a los procesos.							
4.2 Gestión documental									
4	1	La política y los objetivos de calidad están documentados, existe un manual de calidad.							
5	2	Se han elaborado documentos (manuales, procedimientos, instructivos, guías, registros, producto no conforme, acciones correctivas, acciones preventivas, auditoría).							
4.2.3 Control de documentos									
6	1	Existe un procedimiento documentado donde se incluya revisión, actualización, identificación de los cambios, legibilidad, fácil identificación, control de distribución, prevención de obsolescencia.							
7	2	Se han identificado he implementado las disposiciones legales que les sean aplicables a la entidad sobre el control de documentos y registros (Ley de archivos).							
4.2.4 Control de registro									
8	1	Los registros proporcionan evidencia de la conformidad, eficiencia, eficacia y efectividad del Sistema de Gestión de Calidad.							
9	2	Existe un procedimiento documentado para la identificación, almacenamiento, recuperación, protección,							

			tiempo de conservación y disposición de los registros.																
	5		RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN																
	5.1		Compromiso de la dirección																
10		1	La dirección comunica a la organización la importancia del SGC para satisfacer los requisitos de los clientes, legales y reglamentarios.																
11		2	Existe disponibilidad de recursos para la implementación del SGC.																
	5.2		Enfoque hacia el cliente																
12		1	Se determinan y cumplen los requisitos del cliente tanto los especificados por ellos como los no especificados, así como los requisitos legales y reglamentarios.																
13		2	Se rinde cuentas de manera regular a la comunidad y organismos de control.																
	5.3		Política de calidad																
14		1	Es coherente con el plan de desarrollo, los planes sectoriales y de desarrollo administrativo, el sistema de control interno, los planes estratégicos establecidos e incluye el compromiso de satisfacer los requisitos y de la mejora continua de la eficacia, eficiencia y la efectividad del SGC																
	5.4		Planificación																
	5.4.1		Objetivos de la calidad																
15		1	Se han establecido objetivos de calidad para las funciones y perfiles pertinentes, considerado los recursos humanos, financieros y operacionales con los que cuenta la entidad.																
	5.4.2		Planificación del sistema de gestión de la calidad																
16		1	Se ha establecido en la planificación de la calidad como mantener la integridad del Sistema de Gestión de la Calidad cuando se planifican e implementan cambios a este.																
	5.5		Responsabilidad, autoridad y comunicación.																
			Responsabilidad y autoridad																
17		1	Están definidas y fueron comunicadas dentro de la organización las responsabilidades y la autoridad																
	5.5.2		Representante de la dirección																
18		1	Se le han definido responsabilidades y tiene la autoridad para asegurar que funcione el SGC en la (implementación, mantenimiento, información, aseguramiento y promoción)																
	5.5.3		Comunicación interna																
19		1	Se han establecido mecanismos que garanticen la comunicación al interior de la organización considerando la eficacia del SGC																

	6		GESTIÓN DE LOS RECURSOS								
	6.2		Talento humano								
	6.2.1		Generalidades								
20		1	Los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas son competentes de acuerdo con la educación, formación, habilidades y experiencia.								
	6.2.2		Competencia, toma de conciencia y formación								
21		1	Se determinan las competencias necesarias para los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas o que realizan trabajos que afectan la calidad del producto y/o servicio.								
22		2	Se proporciona la formación o se toman acciones para satisfacer esas necesidades								
23		3	Se evalúan las acciones tomadas, en términos del impacto en la eficacia, eficiencia o efectividad del SGC de la entidad.								
24		4	Se concientizan a los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas, de la pertinencia e importancia de sus actividades y como ellos contribuyen a la consecución de los objetivos de calidad.								
25		5	Se tiene registros de la educación, formación, habilidades y experiencia de los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas.								
	6.3		Infraestructura								
26		1	Se ha determinado cuál es la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto y/o servicio.								
27		2	Incluye la infraestructura edificios, espacios de trabajo, servicio asociados (comunicación, transporte, vigilancia y otros), equipos hardware y software, que se requieren para lograr la conformación de los requisitos del producto y/o servicio.								
28		3	Se hace mantenimiento a la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto y/o servicio.								
	6.4		Ambiente de trabajo								
29		1	Se identifican las condiciones del ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto y/o servicio.								
30		2	Se gestionan las condiciones del ambiente de trabajo necesarias para lograr la conformidad con los requisitos del producto y/o servicio.								
	7		PRESTACIÓN DEL SERVICIO								
	7.1		Planificación de la realización del producto o prestación del servicio.								
31		1	Están planificados los procesos necesarios y son consistentes para la prestación del servicio (Procesos Misionales) y a su vez la entidad ha determinado las								

			actividades de verificación, validación, seguimiento e inspección y ensayos específicos para el servicio.							
	7.2		Procesos relacionados con los clientes							
	7.2.2		Revisión de los requisitos relacionados con el producto y/o servicio							
32		1	Se revisan y aseguran los requisitos relacionados con el servicio, antes que la entidad se comprometa a proporcionarlos.							
33		2	Se conservan registros de los resultados de la revisión de los requisitos relacionados con el servicio y de las acciones que de ésta revisión se originan							
	7.4		Adquisición de bienes y servicios							
34		1	Se asegura la entidad de que el servicio adquirido cumple los requisitos especificados en los pliegos de condiciones, términos de referencia o en las disposiciones aplicables.							
35		2	Están definidos los criterios de selección y la metodología de evaluación de los proveedores o contratistas cumpliendo con los requisitos establecidos por la entidad.							
	7.5		Producción y prestación de servicios							
	7.5.1		Control de producción y prestación de servicios							
36		1	Se planifican las condiciones controladas bajo las cuales se debe prestar el servicio.							
37		2	La prestación del servicio se lleva a cabo bajo estas condiciones controladas que han sido planificadas.							
	7.5.4		Propiedad del cliente							
38		1	Se cuidan los bienes suministrados por el cliente y se informa cuando algún bien de su propiedad se pierde, deteriora o se estime inadecuado para su uso.							
	8		MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA							
	8.1		Generalidades							
39		1	Están planificados los procesos de medición y seguimiento, análisis y mejora.							
40		2	Los procesos de medición, seguimiento, análisis y mejora permiten la mejora continua de la eficacia, eficiencia y efectividad del SGC.							
	8.2		seguimiento y Medición							
	8.2.1		Satisfacción del cliente							
41		1	Se hace seguimiento de la percepción del cliente respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la entidad							
	8.2.2		Auditoría Interna							
42		1	En las auditorías internas de calidad se determina si el Sistema de Gestión de la Calidad se ha implementado y							

			se mantiene de manera eficaz, eficiente y efectiva.												
	8.2.3		Seguimiento y medición de los procesos												
43		1	Se efectúan correcciones y se toman acciones correctivas, según sean convenientes, cuando no se alcanzan los resultados planificados.												
	8.3		Control de Servicio no conforme												
44		1	Se hace tratamiento a los servicios no conformes mediante la definición de acciones para eliminar la no conformidad detectada.												
	8.4		Análisis de datos												
45		1	Se determina cuales son los datos apropiados para demostrar la conveniencia, eficiencia, eficacia y efectividad del SGC y para evaluar donde se pueden realizar la mejora continua.												
	8.5		Mejora												
	8.5.1		Mejora continua												
46		1	La mejora continua del SGC incluye aspectos tales como: la política de calidad, objetivos de calidad, resultados de auditorías internas de calidad, análisis de datos, sistema de evaluación para seguimiento y medición, acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.												
	8.5.2		Acciones correctivas												
47		1	Son apropiadas las acciones, a los efectos de las no conformidades encontradas.												
	8.5.3		Acciones preventivas												
48		1	Son apropiadas las acciones preventivas, a los efectos de los problemas potenciales.												

ANEXO B, CRONOGRAMA IMPLEMENTACIÓN NTC GP1000:2004

RESPONSABLES	FUNCIONARIOS	TAREAS	2008																	
			7	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N						
Comité de Coordinación Interna, Representante de la Alta Dirección, Sistema Integrado de Gestión, Grupo interno de trabajo a cargo del Elemento.	Oficina Gestión de Calidad (LIDER), Grupo Gestión de Calidad y los responsables de los procesos	1	Realizar Diagnóstico (GP 1000:2004)	P																
		E																		
		2	Evaluar y analizar los Resultados del Diagnóstico.	P																
		E																		
		3	Identificar los Sub - procesos	P																
		E																		
		4	Identificar la secuencia y la interacción de los procesos y sus Sub procesos	P																
		E																		
		5	Procedimientos documentados	P																
		E																		
		6	Manual de calidad	P																
		E																		
		7	Control de documentos	P																
		E																		
		8	Parametrizar los nuevos formatos	P																
		E																		
		9	Control de registros	P																
		E																		

ANEXO C. METODOLOGÍA PARA CREAR LA POLÍTICA Y OBJETIVOS DE CALIDAD

ESTABLECIMIENTO DE LA POLÍTICA DE LA CALIDAD

1. Definir los propósitos organizacionales
2. Definir los requisitos del cliente
3. Realizar la matriz de correlación entre propósitos organizacionales vs. Requisitos del cliente
4. Se inicia el análisis de cada propósito organizacional con los requisitos del cliente
5. Se califica la correlación de cada propósito vs. Cada requisito del cliente Ej.: ¿cómo se correlaciona el propósito No 1 de la organización con el requisito No 1 del cliente?
6. Calificación **Correlación Alta 10, Correlación Media 5, Correlación Baja 1**
7. Se realiza un análisis para que de acuerdo a la calificación queden incluidos los principios administrativos que son base del establecimiento de la política de la calidad: enfoque al cliente, liderazgo + participación del personal, mejora continua, y toma de decisión basada en hechos

		REQUISITOS DEL CLIENTE			
		Requisito N°1	Requisito N°2	Requisito N°3	Análisis
PROPÓSITOS	Propósito No1				
	Propósito No2				
	Propósito No3				
	Análisis				

ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA CALIDAD

1. Se desfragmenta la política de la calidad de acuerdo a los principios administrativos que son base del establecimientos de la política de a calidad: enfoque al cliente, liderazgo + participación del personal, mejora continua y toma de decisión basada en hechos
2. El propósito organizacional se puede llevar a objetivo de la calidad adicionándole meta y período de monitoreo
3. Con la política de la calidad establecida se relacionan os objetivos de la calidad de acuerdo al cumplimiento de cada principio
4. Por cada parte de la política de la calidad y relacionados los objetivos de la calidad se establece el cuadro de control de medición en la organización
5. ¿Cuántos objetivos de la calidad requiere el sistema de gestión de la calidad?

ESTABLECIMIENTO DEL TABLERO DE CONTROL			
PRINCIPIO DE LA POLÍTICA DE LA CALIDAD	OBJETIVOS DE LA CALIDAD	META A CONSEGUIR	PROCESOS RELACIONADOS

ANEXO D. CARACTERIZACIÓN PROCESO GESTIÓN FINANCIERA

PROCESO	GESTIÓN FINANCIERA
OBJETIVO	Gestionar y administrar los recursos financieros del departamento de Santander, buscando asignar a todas las dependencias y entidades, los recursos en forma oportuna y racional para el desarrollo de las actividades propias enmarcadas en la Constitución Nacional y el Plan de Desarrollo Departamental.
ALCANCE	Desde el recaudo de ingresos hasta la asignación de recursos
RESPONSABLE	Delegado por Acto Administrativo

PLANEAR	
	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer metas cuantificables de recaudo, financiamiento, manejo de la deuda e inversión, los mecanismos necesarios para su cumplimiento y los indicadores para su seguimiento y control. • Elaborar el Plan Financiero del Departamento. • Establecer Plan Anual Mensualizado de Caja (PAC).

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE QUE EJECUTA	SALIDA	CLIENTE
Autoridades y público en general Entidades Bancarias Entidades a visitar Contribuyentes	Queja instaurada Declaraciones Documento de Departamentalización Listado de entidades para visitar Solicitud de devolución	<ul style="list-style-type: none"> • Recaudo, control y devolución de las rentas departamentales 	Grupo Gestión de Ingresos	Informe de destrucción de la mercancía decomisada Informe de los pagos hechos Acta de cierre de auditoría Resolución y documentos soporte	Gestión de Ingresos Grupo de Tesorería Sistemas y Computadores
Contribuyente Grupo Gestión de Ingresos Sistemas y Computadores	Declaraciones Acta de aprehensión de mercancía Consignaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Dar cumplimiento al pago de impuestos y multas establecidas por medio de la fiscalización y cobro coactivo. 	Grupo Gestión de ingresos – Grupo de Tesorería	Acta de cierre o notificación a Cobro Coactivo Declaración oficial Documento de Recaudo	Grupo de Tesorería (Cobro coactivo) Grupo de Gestión de Ingresos Estado

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE QUE EJECUTA	SALIDA	CLIENTE
ores	Expediente de Fiscalización a Cobro Coactivo				Contribuyente
Contribuyente	Acta de estampillaje Carta de solicitud para distribución de licor	<ul style="list-style-type: none"> Registro de productores y/o distribuidores de licor y señalización de los productos gravados con el impuesto al consumo con el fin de legalizarlos. 	Grupo Gestión de Ingresos	Estampillas para diferentes productos gravados Convenio o registro contribuyente	Contribuyente Secretario de hacienda Jurídica
Entidades financieras Usuarios Grupo de presupuesto	Soportes de ingresos Solicitud de constitución de caja menor	<ul style="list-style-type: none"> Constituir y controlar las cajas menores de las diferentes dependencias de la Administración Central, y llevar un control de los recaudos diarios por caja. 	Grupo de Tesorería	Boletín diario de caja Cheque para el desembolso Documento Arqueo de Caja	Subgrupo de Contabilidad Contraloría General del Departamento Dependencia a cargo de la caja menor
Grupo de presupuesto	Reserva presupuestal Soportes para el pago de cuentas	<ul style="list-style-type: none"> Reconocer y establecer las cuentas pendientes de pago a 31 de diciembre del año en curso y autorizar pagos de la vigencia 	Grupo de Tesorería	Cheque para el desembolso Relación de cuentas pendientes	Grupo de tesorería Despacho del gobernador

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE QUE EJECUTA	SALIDA	CLIENTE
Juzgado competente Funcionario interesado	Oficio de embargo Libranza y desprendible de pago	<ul style="list-style-type: none"> Realizar descuentos ordenanzales por ley. 	Grupo de Tesorería	Sistema – Relación de valores descontados Copia libranza	Beneficiario Grupo de tesorería Entidad financiera Nómina
Secretarías y Entidades descentralizadas Oficina Gestora	Información de ingresos Anteproyecto Solicitud de Constitución de Reserva Saldo de compromisos y/o contratos por ejecutar	<ul style="list-style-type: none"> Preparar y elaborar el Presupuesto General del Departamento y constituir reserva de apropiación. 	Grupo de presupuesto	Ordenanza de Aprobación del Presupuesto Decreto de liquidación Acto administrativo de Constitución del Departamento.	Despacho del Gobernador Secretarías y Entidades descentralizadas Oficina Gestora
Oficina Gestora Entidades descentralizadas	Solicitud de modificación de apropiación, de CDP, de RP y/o de Obligaciones Contraídas	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar Ejecución Presupuestal. 	Grupo de Presupuesto Despacho de Gobernador Asamblea General	Ordenanza para adiciones Decretos para traslados CDP, RP y/o Obligaciones Contraídas	Oficina Gestora
SIA Presupuesto, Tesorería Gestión de Ingresos	Solicitud de informe Información de Presupuesto Tesorería y Gestión de Ingresos (causaciones)	<ul style="list-style-type: none"> Rendir informes a los diferentes entes de control y dependencias internas. 	Grupo de Presupuesto Grupo de Contabilidad	Informe correspondiente	Entes de control y dependencias internas

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE QUE EJECUTA	SALIDA	CLIENTE
	y pagos)				
Entidades Bancarias	Extractos Bancarios	<ul style="list-style-type: none"> Realizar Conciliaciones Bancarias 		Carta Reporte Conciliaciones Bancarias	Grupo de Tesorería
Ministerio de hacienda Grupo de Contabilidad ad	Comunicado que informa el día de pago Informe consolidado de Empréstitos Departamentales	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar el estado y realizar el control del servicio de la deuda pública conforme a lo establecido en las normas legales vigentes 	Grupo de contabilidad ad	CDP y RP Informe del estado de la deuda pública y ordenes de pago por legalizar Reporte de comparación entre el informe mensual de pagos con la proyección de pagos.	Secretaría de Hacienda Grupo de Contabilidad Grupo de Tesorería, Contraloría General del Departamento y Grupo de Presupuesto

VERIFICAR

- Auditoria interna de calidad
- Control del Servicio No Conforme
- Seguimiento Indicadores de gestión
- Revisión por la Dirección
- Revisión del Cumplimiento Legal
- Análisis de Riesgos

ACTUAR

- Acciones correctivas
- Acciones preventivas
- Acciones de mejora

RECURSOS	INDICADOR(ES)
<ul style="list-style-type: none"> • Talento Humano: Servidores públicos. • Infraestructura: Edificio, equipos y muebles de oficina, equipos de cómputo, página Web, intranet de la Gobernación de Santander, red telefónica. • Ambiente de Trabajo: sistemas de iluminación y ventilación. 	Ver batería de indicadores

REQUISITOS APLICABLES		
DOCUEMNTOS ASOCIADOS	NORMA NTC GP 1000:2004	LEGALES Y REGLAMENTARIOS
<ul style="list-style-type: none"> • Listado Maestro de Documentos y Registros (NTC GP 1000:2004). • Código de Ética. • Mapa de Riesgos. • Plan de Desarrollo • Manual de Procedimientos. • Manual de calidad. 	7.1, 7.2, 7.5, 8.2.1, 8.2.3, 8.2.4, 8.3, 8.4, 8.5.	Ver Normograma

ADMINISTRACION DEL RIESGO	
RIESGO	CONTROLES PARA ESTOS RIESGOS

ANEXO E. FORMATO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Secretaría: _____ División: _____
Funcionario: _____

PROCESO		ACTIVIDAD	
OBJETIVO			
ALCANCE			

N ^a	TAREAS	RESPONSABLES		PROVEEDORES	PUNTO DE CONTROL	REGISTROS	CLIENTE
		AREA	CARGO				

SALIDA DE LA ACTIVIDAD	
DEFINICIONES	

RECURSOS		
HUMANOS	INFRAESTRUCTURA	AMBIENTE DE TRABAJO

DOCUMENTOS ASOCIADOS	
INTERNOS	EXTERNOS

REQUISITOS APLICABLES	
ORGANIZACIONALES	LEGALES Y REGLAMENTARIOS

¿COMO MIDES ESTE PROCESO?

INDICADORES			
NOMBRE	OBJETIVO	RESPONSABLE	FORMULA

--	--	--	--

ADMINISTRACION DEL RIESGO						
RIESGO (DESCRIPCION)	CAUSA	EFECTO	FRECUENCIA		IMPACTO	
						1
			2	MEDIA	2	MODERADO
			3	BAJA	3	LEVE
			1	ALTA	1	CATASTROFICO
			2	MEDIA	2	MODERADO
			3	BAJA	3	LEVE
¿EXISTEN CONTROLES PARA ESTOS RIESGOS?						

ANEXO F. ACTAS DE SOCIALIZACIÓN Y LISTADOS DE ASISTENCIA

República de Colombia



Gobernación de Santander

ACTA	Código DS-AG-01.5.9.9-15-08	Fecha 02/08/07	Versión 1	Pág. 1	de 1
------	--------------------------------	-------------------	--------------	-----------	---------

DESARROLLO:

Se unificó el procedimiento de elaboración del presupuesto General del Departamento, con la secretaría de hacienda, de educación y de salud.

COMPROMISOS:

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA DE ENTREGA	FIRMA
-----------	-------------	------------------	-------

FIRMA: Paola Carolina Lozano M.
Quien Dirige la Reunión

mgred johana Navas M.
Secretaria

República de Colombia



Gobernación de Santander

REGISTRO DE MENON DEPARTAMENTO DE SANTANDER Fecha 05/10/08 Versión: Pág. 08

OFICINA GESTIÓN DE LA CALIDAD

Lugar: OFICINA DE GESTIÓN DE CALIDAD Fecha: 11 DE OCTUBRE DEL 2008 Hora: 9:00 AM.
 Objetivo: SOCIALIZAR Y UNIFICAR CRITERIOS EN EL PROCESO DE GESTIÓN FINANCIERA DEL AREA DE PRESUPUESTO
 Temas a Tratar:

Asistentes	Dependencia	Firma	Teléfono	Correo Electrónico
INGEIRO JULIANA NAVAS M.	OFICINA CALIDAD	Ingeniero Juliana Navas M.	6450754	ingenieruu23@hotmail.com
Jenny G. Ospina	Educación	Jenny Ospina	6520795	y99v90@2@hotmail.com
Miguel Eusebio Rodríguez	Educación	Miguel Eusebio Rodríguez	670 4140	1782262620@yahoo.es
Priscilla García	Salud	Priscilla García	642 1535	PriscillaGarcia1989@yahoo.es
Edilma Ordóñez Carrillo	Salud	Edilma Ordóñez Carrillo	633 6133	555desfacheca@hotmail.com
Adriana Moreno Carrillo	Presupuesto	Adriana Moreno Carrillo	652 2111	madamomoro710@hotmail.com
Ana María Camacho Carrero	Oficina de Calidad	Ana María Camacho Carrero	307887672	anacamacho19@hotmail.com
Laura Lissette Nancira Camero	Oficina de Calidad	Laura Lissette Nancira Camero	310305371	ing-lauranancira@yaho.com
Jenny Carolina Gómez Martínez	Oficina de Calidad	Jenny Carolina Gómez Martínez	6304025	bdytk1019@hotmail.com

República de Colombia



Gobernación de Santander

CARTA	Código DS-RG-01.5.0.0-27-06	Fecha: 23/08/07	Versión: 3	Pág. 1 de 1
-------	--------------------------------	-----------------	------------	-------------

FECHA: 12 de septiembre de 2008

HORA: 9:00 a.m.

LUGAR: OFICINA GESTIÓN DE INGRESOS

FUNCIONARIO: REYNALDO JOSE D' SILVA

ORDEN DEL DIA:

Socialización caracterización del proceso "Gestión Financiera"

OBSERVACIONES O APORTES:

- Revisar redacción de la actividad "Controlar evasión de impuesto...";
(No aptos para el consumo → Revisar)
- Establecer como proveedor de la actividad "Cobro de los dineros a recaudar de las Rentas departamentales", a las Entidades Bancarias.
- Revisar proveedor de la actividad "Visitas para el control del Recaudo..."
- Establecer Actividad de devoluciones.

ACUERDOS Y COMPROMISOS:

- Realizar los ajustes, observaciones y aportes acordados en este documento.



Certificado N° SC 4317-1

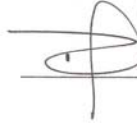
República de Colombia



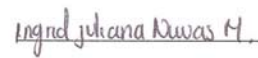
Gobernación de Santander

CARTA	Código DS-RG-01.5.0.0.27-06	Fecha 23/08/07	Versión: 3	Pág. 2 de 2
-------	--------------------------------	----------------	------------	-------------

FIRMA ASISTENTES:

 siha..

 Yano J. J. J. J. J.

 ingrid juhana Nuvas M.

 Leidy Parafina Torres M.



Certificado N° SC 4317-1

República de Colombia



Gobernación de Santander

ACTA	Código: DS-AC-01.5.0.0-15-06	Fecha: 02/09/07	Versión: 1	Pág. ___ de ___
------	---------------------------------	-----------------	------------	-----------------

ACTA No. 001

FECHA: 09 de septiembre de 2008

HORA: 7:30 a.m.

LUGAR: Oficina Gestión de la Calidad

CONVOCADOS: Bernardo Galvis
María Juliana Díaz
Ingrid Juliana Navas Manosalva
Leidy Carolina Gómez Martínez

ASISTENTES: Bernardo Galvis
María Juliana Díaz
Ingrid Juliana Navas Manosalva
Leidy Carolina Gómez Martínez

ORDEN DEL DIA:
Socialización caracterización del proceso "Gestión Financiera"

DESARROLLO:

1. Las actividades que hacen parte del grupo de Tesorería, que no se tuvieron en cuenta en la caracterización y que se deben agregar son:
 - Efectuar el control sobre los descuentos ordenanzas de Ley
 - Autorizar pagos de la vigencia
 - Verificar descuentos de ley que se apliquen
2. El responsable de autorizar pagos es el grupo de tesorería.
3. Establecer como actividad del grupo de contabilidad la presentación del Balance General a 31 de diciembre del año en curso.
4. Las siguientes actividades hacen parte del grupo de presupuesto y se deben anexar a la cauterización:
 - Emitir Certificados de Disponibilidad Presupuestal (CDP), Registros Presupuestales (RP) y Obligaciones Contraídas.
 - Control y Seguimiento de la Ejecución Presupuestal.
 - Rendir informes a los diferentes entes de control.

República de Colombia



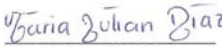
Gobernación de Santander

ACTA	Código DS-AC-01.5.0.0-15-06	Fecha: 02/08/07	Versión: 1	Pág. ___ de ___
------	--------------------------------	-----------------	------------	-----------------

COMPROMISOS: La reunión se dio por terminada siendo las 8:30 a.m., con el compromiso de realizar los ajustes y aportes acordados, además de socializarse nuevamente con cada uno de los grupos responsables de las actividades que componen la caracterización del proceso Gestión Financiera.

FIRMAS:


Bernardo Galvis


Maria Juliana Díaz Basto


Ingrid Juliana Navas Manosalva


Leidy Carolina Gómez Martínez

República de Colombia



Gobernación de Santander

CARTA	Código DS-RG-01 5.0.0-27-06	Fecha: 23/08/07	Versión 3	Pág. ____ de ____
-------	--------------------------------	-----------------	-----------	-------------------

01.5.0.0 - 227 - 08

Bucaramanga, 15 de septiembre de 2008

HORA: 8:30 a.m.

LUGAR: Secretaría de Salud

FUNCIONARIO: Bernardo Galvis

ORDEN DEL DIA:

Socialización caracterización del proceso "Gestión Financiera"

OBSERVACIONES O APORTES:

- en la actividad "Elaborar el presupuesto general del Departamento", hacer ajustes en entrada y salida.
- Ajustes en la actividad "Estudiar las adiciones y traslados al Presupuesto General del departamento".
- Anexar entrada y salida en emitir "Obligaciones Contraídas"
- En la actividad "Constituir Reserva de Aportación" cambiar entrada por "Salidos de compromisos y/o contratos x ejecutar", y la salida por "Acto Administrativo".

ACUERDOS Y COMPROMISOS:

- Realizar ajustes acordados.
- Reunión 16 de septiembre 10:00 a.m. oficina de calidad para socialización de Riesgos.



Certificado N° SC 4317-1

República de Colombia



Gobernación de Santander

CARTA	Código: DS-RG-01 5.0.0-27-06	Fecha: 23/08/07	Versión: 3	Pág. ___ de ___
-------	---------------------------------	-----------------	------------	-----------------

FIRMA ASISTENTES:


_____

Ingred Juliana Navas M.



Certificado N° SC 4317-1

República de Colombia



Gobernación de Santander

CARTA	Código DS-RG-01 5.0.0-27-06	Fecha: 23/09/07	Versión: 3	Pág. ___ de ___
-------	--------------------------------	-----------------	------------	-----------------

FECHA: 12 de septiembre de 2008

HORA: 9:00 a.m.

LUGAR: Oficina de Contabilidad

FUNCIONARIO: Claudia M. Caldas

ORDEN DEL DIA:

Socialización caracterización del proceso "Gestión Financiera"

OBSERVACIONES O APORTES:

→ Agregar actividad de Conciliaciones Bancarias

ACUERDOS Y COMPROMISOS:

- Realizar los ajustes, observaciones y aportes acordados en este documento.
- Se informó e invitó a la funcionaria a participar de la reunión del Martes 16 de septiembre que se llevará a cabo en la oficina de Calidad a las 10:00 a.m para tratar la Identificación de Riesgos en el Proceso Gestión Financiera.



Certificado N° SC 4317-1

República de Colombia



Gobernación de Santander

CARTA	Código DS-RG-01 5.0.0-27-06	Fecha: 23/08/07	Versión: 3	Pág. ___ de ___
-------	--------------------------------	-----------------	------------	-----------------

FIRMA ASISTENTES:

Feidy Carolina Gómez H.

ingrid Juliana Rojas M.



Certificado N° SC 4317-1

República de Colombia



Gobernación de Santander

ACTA	Código: 15-AG-013.0.0-15-26	Fecha: 03/08/07	Versión: 1	Pág. 1 de 1
------	--------------------------------	-----------------	------------	-------------

ACTA No. 1

FECHA: 9 DE OCTUBRE DEL 2005.

HORA: 9:00 AM

LUGAR: OFICINA GESTION DE CALIDAD.

CONVOCADOS:

ASISTENTES:

INVITADOS: NOMBRES Y APELLIDOS, cargo
Bernardo Galvis Peña (Salud)
Manuel Cueto Barragán (Educación)
Yaneth Gutierrez Gómez (Educación)
Nidia Moreno Gamelo (Hacienda - Presupuesto)

AUSENTES: NOMBRES Y APELLIDOS, cargo

DIRIGE LA REUNION: Leidy Carolina Gómez Martínez

SECRETARIA: Ingrid Juliana Navas Manosalva

ORDEN DEL DIA:

REVISAR LOS PROCEDIMIENTOS DE PRESUPUESTO PARA UNIFICARLOS CON LA PARTICIPACIÓN DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA, SALUD Y EDUCACIÓN

ANEXO G. FORMATO CARACTERIZACIÓN DE PROCEDIMIENTO

PROCESO		PROCEDIMIENTO	
OBJETIVO		CODIGO	
ALCANCE			

Nº	TAREAS	RESPONSABLES		PROVEEDORES	PUNTO DE CONTROL	REGISTROS	CLIENTES
		AREA	CARGO				

SALIDA DEL PROCEDIMIENTO	
DEFINICIONES	

DOCUMENTOS ASOCIADOS	
INTERNOS	EXTERNOS

REQUISITOS APLICABLES	
ORGANIZACIONALES	LEGALES Y REGLAMENTARIOS

ANEXO H. FORMATO INFORME AUDITORÍA INTERNA

CÓDIGO DE LA AUDITORIA:	PROCESO AUDITADO:
FECHA:	
RESPONSABLE DEL PROCESO:	
EQUIPO AUDITOR:	
OBJETIVO DE LA AUDITORIA:	
ALCANCE DE LA AUDITORIA:	
PERSONAL ENTREVISTADO:	
FORTALEZAS:	
OPORTUNIDADES DE MEJORA:	
SOLICITUD DE ACCIONES CORRECTIVAS:	
CONCLUSIÓN GENERAL:	

Aprobado por: _____

Aceptación: _____

ANEXO I. CARACTERIZACIÓN PROCEDIMIENTOS

PROCESO	Gestión financiera	PROCEDIMIENTO	Para elaborar ordenes de pago	
OBJETIVO	Llevar el soporte de los pagos a tesorería para que se pueda efectuar el desembolso		CODIGO	AP-GF-PR-33
ALCANCE	Desde recibir solicitud de obligación contraída hasta enviar para firma de la secretaria de hacienda			

Nª	TAREAS	RESPONSABLES		PROVEEDORES	PUNTO DE CONTROL	REGISTROS	CLIENTE
		AREA	CARGO				
1	Recibir orden de pago o solicitud de obligación contraída con los documentos soporte por parte de la oficina gestora	Grupo de presupuesto	Auxiliar administrativo	Oficina gestora		Solicitud obligación contraída DS-RG-01.5.0.0-19-06 Documentos soporte	Grupo de presupuesto
2	<p>Verificar la información</p> <p>A. Si no cumple con los requisitos exigidos, informar y devolver los documentos a la oficina gestora</p> <p>B. Si cumple, se envía a tesorería para liquidar</p>	Grupo de presupuesto	Auxiliar administrativo	Grupo de presupuesto		<p>A. Radicado en libro con firma de recibido de oficina gestora</p> <p>B.</p>	<p>A. Oficina gestora</p> <p>B. Grupo de tesorería</p>

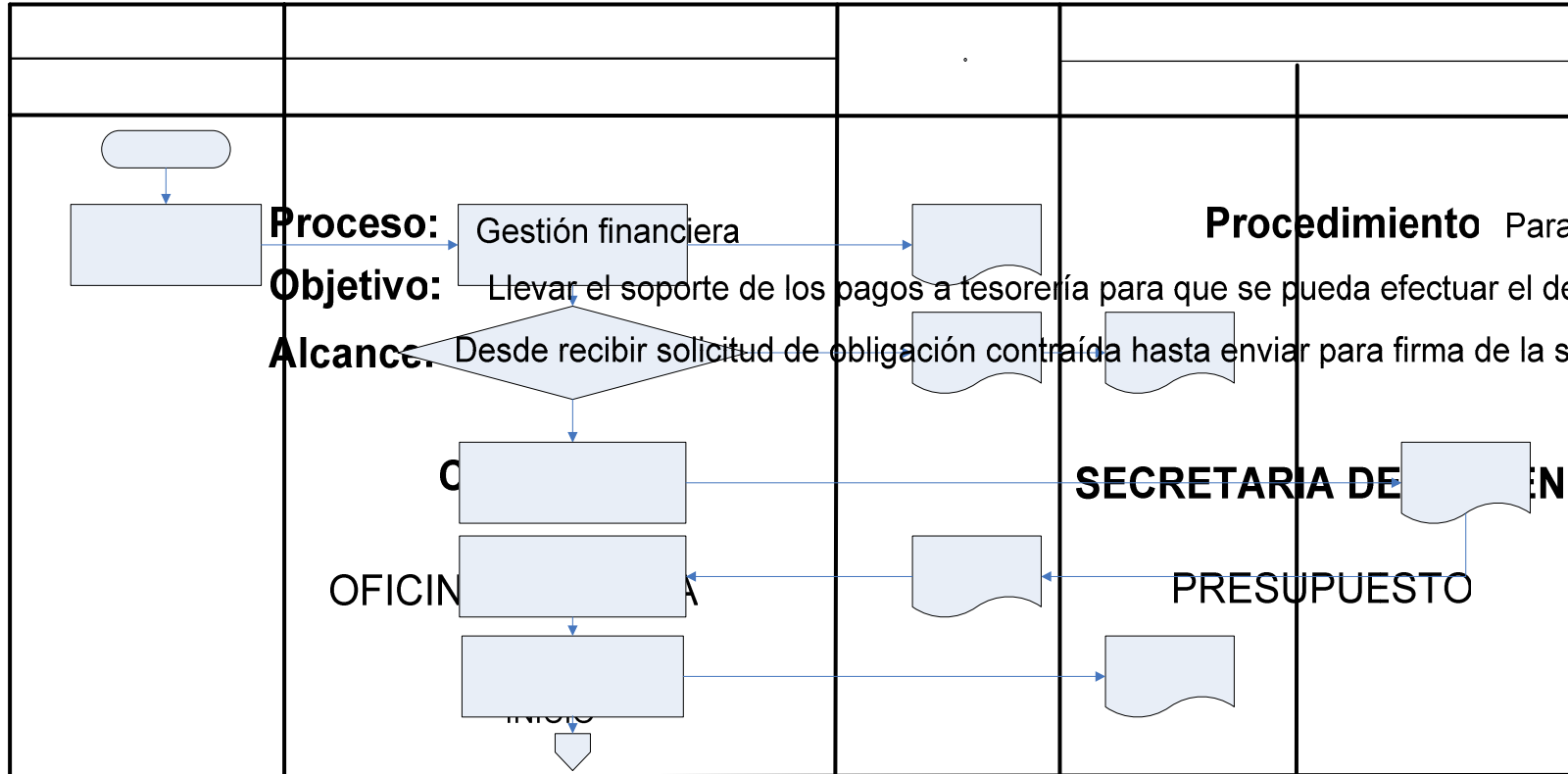
	descuentos						
3	Recibir por parte de tesorería los descuentos liquidados	Grupo de presupuesto	Auxiliar administrativo	Grupo de tesorería			Grupo de presupuesto
4	Se elabora la obligación contraída	Grupo de presupuesto	Auxiliar administrativo	Grupo de presupuesto		Obligación contraída	Grupo de presupuesto
5	Anexar obligación contraída al paquete o expedientes de soportes y registrar en la base de datos del sistema	Grupo de presupuesto	Auxiliar administrativo	Grupo de presupuesto		Sistema	Grupo de presupuesto
6	Firma por parte del coordinador del grupo de presupuesto, se radica la cuenta y se lleva para firma del secretario de hacienda	Grupo de presupuesto	Coordinador grupo de presupuesto	Grupo de presupuesto		Copia obligación contraída Radicado	Despacho secretaria de hacienda

SALIDA DEL PROCEDIMIENTO	Obligación contraída con firmas correspondientes
DEFINICIONES	

OBSERVACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Dependiendo el tipo de obligación contraída se revisan los respectivos soportes que pueden ser: certificación bancaria, cdp, rp, acta liquidación, contrato, pólizas y actualizaciones de las mismas, publicación en gacetas, aportes parafiscales, etc. • Las ordenes de pago tienen las siguientes deducciones: pro- uis, reforestación, pro-desarrollo, contribución especial, impuestos de industria y comercio.
----------------------	---

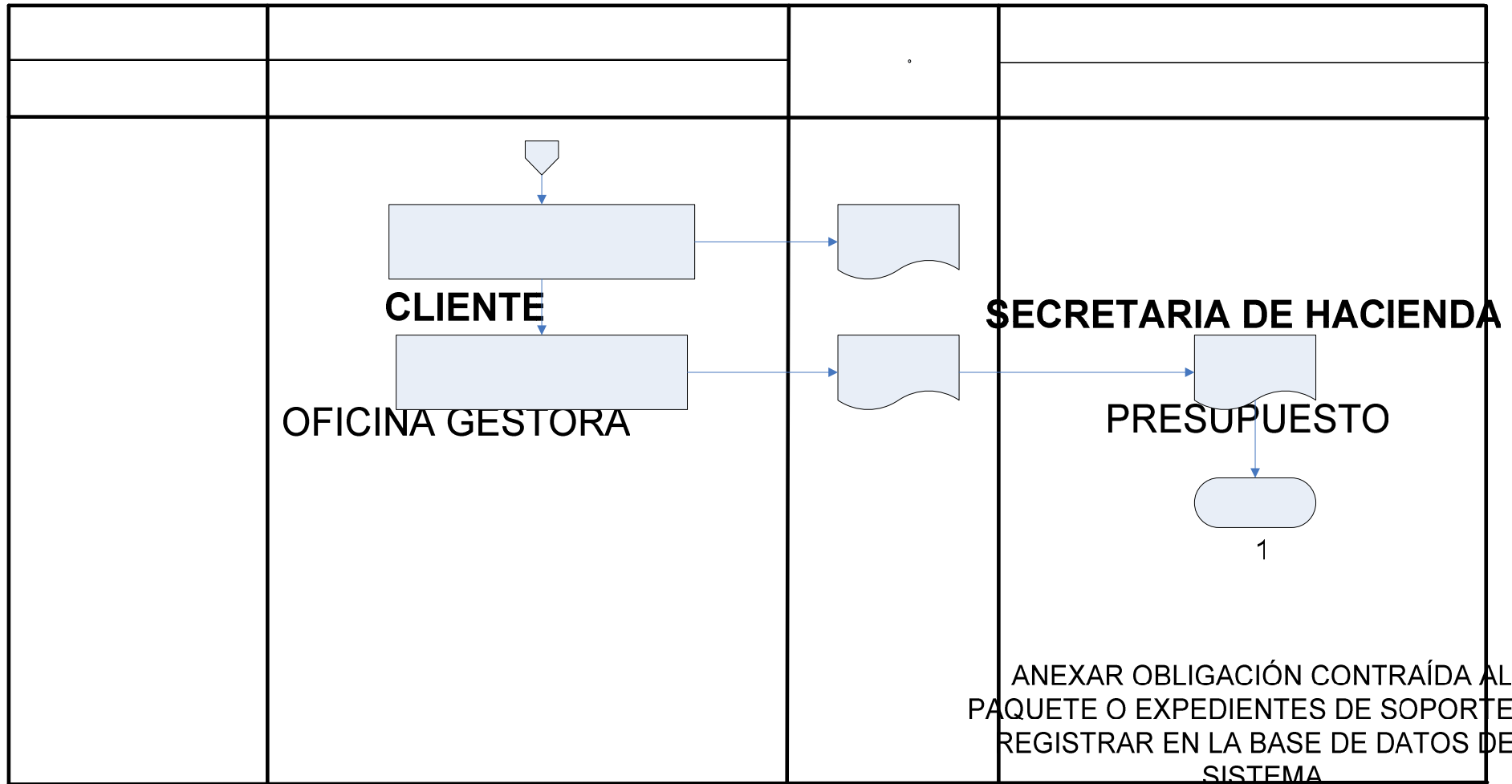
DOCUMENTOS ASOCIADOS	
INTERNOS	EXTERNOS
<ul style="list-style-type: none"> • Obligación contraída 	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de obligación contraída • Soportes

REQUISITOS APLICABLES	
ORGANIZACIONALES	LEGALES Y REGLAMENTARIOS
<ul style="list-style-type: none"> • Decreto 111 de 1996 • Estatuto orgánico del presupuesto del departamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Ley 80 de 1993 • Ley 179 de 1994 • Ley 225 de 1995



ENVIAR ORDEN DE PAGO
Y SOLICITUD DE
OBLIGACIÓN CONTRAÍDA
CON SOPORTES

RECIBIR ORDEN DE PAGO Y
SOLICITUD DE OBLIGACIÓN
CONTRAÍDA CON SOPORTES



PROCESO	Gestión financiera	PROCEDIMIENTO	Para autorizar adiciones presupuestales	
OBJETIVO	Llevar un control contable de las adiciones presupuestales		CODIGO	AP-GF-PR-14
ALCANCE	Desde la recepción de la solicitud de adición presupuestal hasta enviar soportes con autorización a presupuesto para continuar con el tramite respectivo			

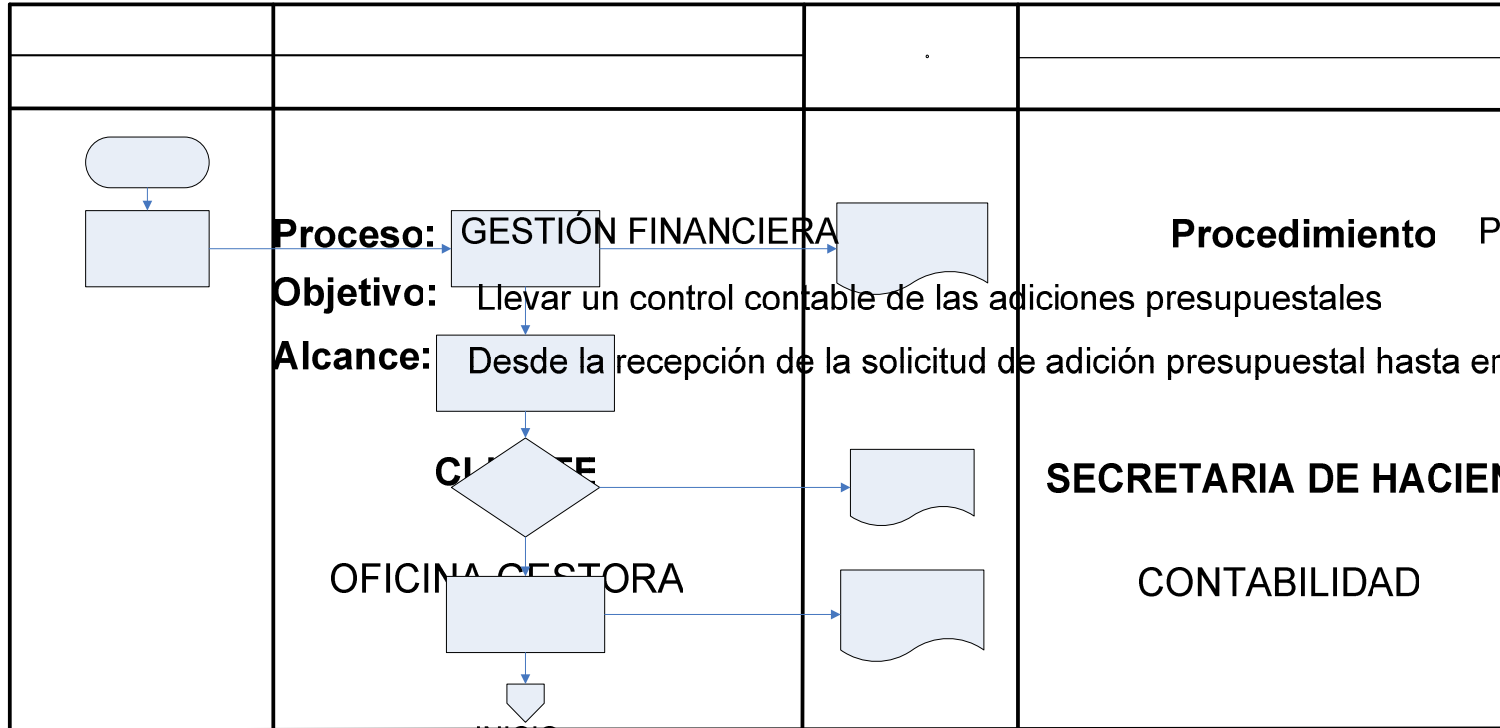
Nº	TAREAS	RESPONSABLES		PROVEEDORES	PUNTO DE CONTROL	REGISTROS	CLIENTE
		AREA	CARGO				
1	Recibir solicitud de adición presupuestal de la oficina gestora, con sus respectivos soportes	Grupo de contabilidad	Profesional universitario	Oficina gestora		Solicitud de adición presupuestal - soportes	Grupo de contabilidad
2	Revisar soportes para aprobación de adición presupuestal: A. En caso de que el valor solicitado sobrepase al valor que contiene cada rubro. B. Dar viabilidad al valor solicitado por la oficina gestora	Grupo de contabilidad	Profesional universitario	Grupo de contabilidad		A. Carta de solicitud de ajustes. B. Carta de aprobación de adición presupuestal	A. Oficina gestora B. Oficina gestora-contabilidad

3	Enviar soportes con autorización a presupuesto para continuar con el trámite respectivo	Grupo de contabilidad	Profesional universitario	Grupo de contabilidad		Carta adición presupuestal con la respectiva firma	Grupo de presupuesto
---	---	-----------------------	---------------------------	-----------------------	--	--	----------------------

SALIDA DEL PROCEDIMIENTO	Carta de adición presupuestal con su respectiva firma
DEFINICIONES	

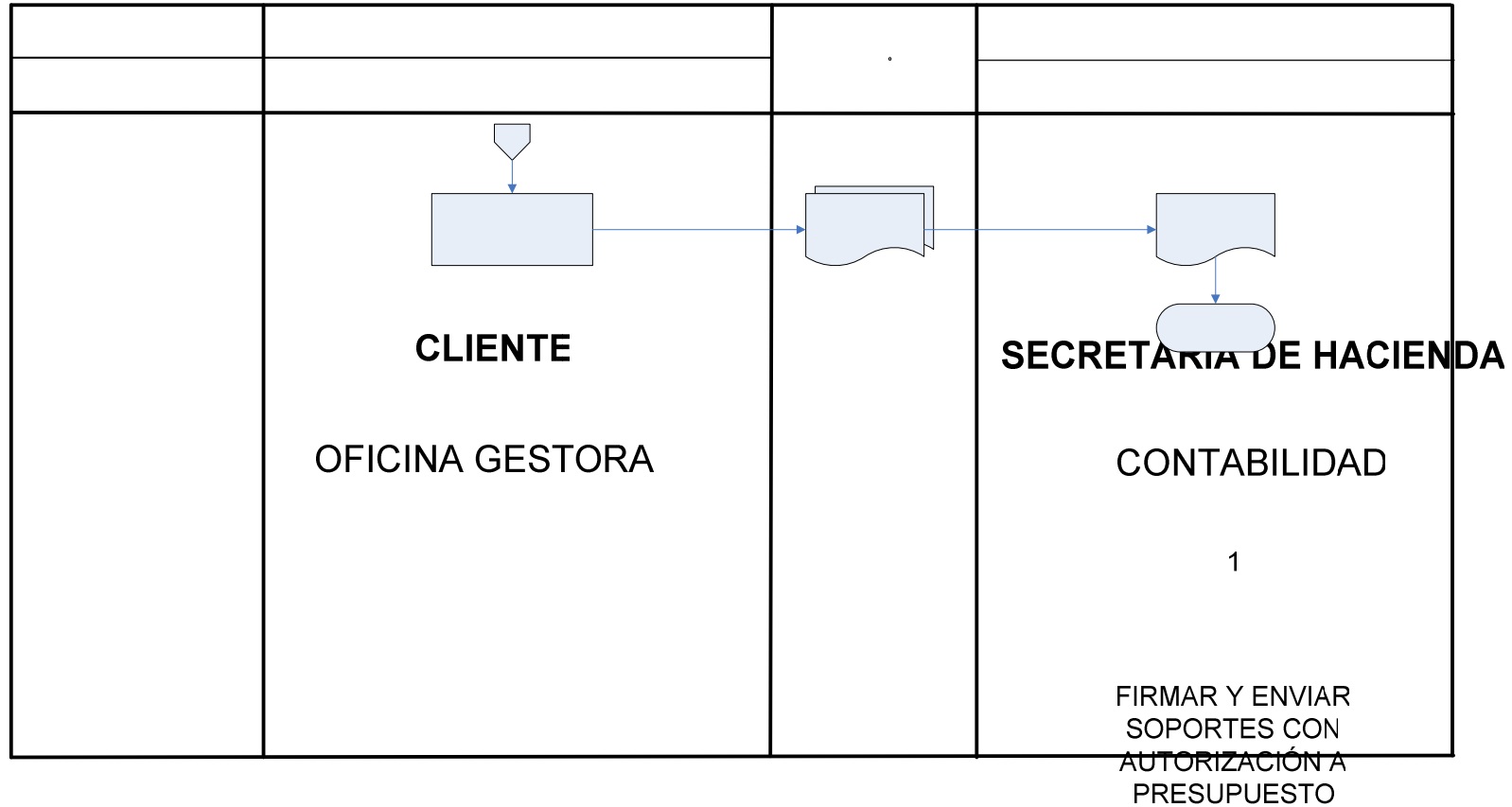
DOCUMENTOS ASOCIADOS	
INTERNOS	EXTERNOS
<ul style="list-style-type: none"> Solicitud de adición presupuestal – soportes Carta de aprobación de adición presupuestal 	

REQUISITOS APLICABLES	
ORGANIZACIONALES	LEGALES Y REGLAMENTARIOS
<ul style="list-style-type: none"> Decreto 111 de 1996 Decreto 292 de 1998 	<ul style="list-style-type: none"> Ley 179 de 1994 Ley 225 de 1995.



ENVIAR
SOLICITUD DE
ADICIÓN
PRESUPUESTAL

RECIBIR SOLICITUD
DE ADICIÓN
PRESUPUESTAL
CON SOPORTES



ANEXO J. LISTADO TOTAL DE LOS PROCEDIMIENTOS DEL PROCESO GESTIÓN FINANCIERA (SECRETARIA DE HACIENDA)

Nº	PROCEDIMIENTO
1	Elaborar las Conciliaciones Bancarias
2	Autorizar adiciones presupuestales
3	Efectuar el pago de servicio a la deuda publica
4	Elaborar el reporte de rendimientos financieros
5	Contabilización de ingresos recaudados
6	Presentar informe ante la Contaduría General de la Republica
7	Controlar el servicio de la deuda pública
8	Elaborar el Balance General de la Administración Central
9	Elaborar el estado de la deuda pública
10	Aprobación de Empréstitos Departamentales
11	Aprehensión de mercancía (Grupo Operativo)
12	Cobro de los dineros recaudados por concepto del impuesto al consumo
13	Fiscalización de impuestos a vehículos automotores
14	Fiscalización de impuesto al consumo de licores, cervezas y cigarrillos (Nacionales)
15	Liquidación oficial en caso de evasión del impuesto al consumo
16	Para el recaudo al impuesto del degüello de ganado mayor (Bovino)
17	Para realizar la señalización de productos gravados con el impuesto al consumo
18	Para registro de productores y/o distribuidores de licores
19	Recaudo del impuesto al ACPM y la GASOLINA
20	Visita para el control de impuestos de rentas de registro y anotación en municipios
21	Visita de inspección y fiscalización del impuesto al Amor.
22	Emitir CDP y RP para Viáticos normales
23	Emitir CDP y RP para Viáticos por avance
24	Realizar Modificación Presupuestal
25	Constituir la reserva de apropiación
26	Elaborar ordenes de pago
27	Realizar adición al Presupuesto General del Departamento
28	Control de la Ley 617
29	Elaborar el Plan Financiero del Departamento
30	Elaborar el Presupuesto General del Departamento
31	Emitir CDP y RP para cualquier trámite
32	Grabación de Terceros
33	Realizar Traslados de apropiación al Presupuesto General del Departamento

34	Autorización de pagos por caja menor y legalización de caja menor
35	Control de Cajas menores en la Administración Departamental
36	Cuentas por Pagar
37	Ingresos Diarios por Caja
38	Para Colocar Inversiones
39	Para Cumplir Embargos Judiciales a Servidores Públicos del Departamento
40	Manejo de Libranzas
41	Para el Pago de Cuentas
42	Para el Pago de Cuentas (Encargo fiduciario)
43	Para la Constitución de Cajas Menores
44	Para la Elaboración del Boletín Diario de Caja y Bancos del Departamento
45	Realización de Cobro Administrativo Coactivo
46	Registro de Ingresos de Salud
47	Registro y Pago de Egresos de la Secretaria de Salud
48	Elaborar el Programa Anual Mensualizado de Caja (PAC)
49	Para cumplir Embargos Judiciales a Personal Diferente a los servidores Públicos del Departamento

ANEXO K. REGISTRO DE SOLICITUD PARA LA CREACIÓN O MODIFICACIÓN DE DOCUMENTOS

Fecha: _____	Solicitud No. _____
Solicitud para: <input type="checkbox"/> A. Crear <input type="checkbox"/> B. Mejorar <input type="checkbox"/> C. Retirar	
Usuarios del documento:	
Nombre del Proceso al que pertenece el Documento:	

A. CREACION DE DOCUMENTOS			
<input type="checkbox"/> Manual	<input type="checkbox"/> Procedimiento	<input type="checkbox"/> Registro	<input type="checkbox"/> Otro: _____
Nombre del Documento: _____			Código: _____
Objetivo y Alcance: _____			
Revisado por: _____	<input type="checkbox"/> Aceptado	<input type="checkbox"/> Rechazado	Fecha: _____
Aprobado por: _____	<input type="checkbox"/> Aceptado	<input type="checkbox"/> Rechazado	Fecha: _____

B. MEJORA DE DOCUMENTOS			
<input type="checkbox"/> Manual	<input type="checkbox"/> Procedimiento	<input type="checkbox"/> Registro	<input type="checkbox"/> Otro: _____
Nombre del Documento: _____			Código: _____
Objetivo y Alcance: _____			
Parte por Modificar	Mejora Sugerida	Aclaraciones	
Revisado por: _____	<input type="checkbox"/> Aceptado	<input type="checkbox"/> Rechazado	Fecha: _____
Aprobado por: _____	<input type="checkbox"/> Aceptado	<input type="checkbox"/> Rechazado	Fecha: _____

C. RETIRO DE DOCUMENTOS			
<input type="checkbox"/> Manual	<input type="checkbox"/> Procedimiento	<input type="checkbox"/> Registro	<input type="checkbox"/> Otro: _____
Nombre del Documento: _____			Código: _____
Causa del Retiro: _____			
Revisado por: _____	<input type="checkbox"/> Aceptado	<input type="checkbox"/> Rechazado	Fecha: _____
Aprobado por: _____	<input type="checkbox"/> Aceptado	<input type="checkbox"/> Rechazado	Fecha: _____

Afecta la Integridad del Sistema Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Comentarios:	

Nombre:
Cargo:
Firma:

ANEXO L. DECRETO N° 0273 DEL 2 DE DICIEMBRE DE 2008

República de Colombia



Gobernación de Santander

DECRETO	Código AP-GJ-RG-02	Tabla de Retención Documental	Versión: 1	Pág. 1 de 1
---------	-----------------------	-------------------------------	------------	-------------

DECRETO No. - 0273

02 DIC 2008

"Por el cual se adoptan los documentos esenciales para la implementación del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005 para el Departamento de Santander"

EL GOBERNADOR DE SANTANDER

En uso de sus facultades constitucionales y legales y

CONSIDERANDO

- Que la Constitución Política Nacional en el Artículo 339 establece que las entidades territoriales elaborarán y adoptarán de manera concertada entre ellas y el gobierno nacional, planes de desarrollo, con el objeto de asegurar el uso eficiente de sus recursos y el desempeño adecuado de las funciones que les hayan sido asignadas por la Constitución y la ley.
- Que la Ley 87 de 1993 estableció normas para el ejercicio del Control Interno en las entidades y organismos del Estado y determinó los objetivos, características y elementos del sistema de Control Interno.
- Que la Ley 872 del 30 de diciembre de 2003, por la cual se crea el Sistema de Gestión de la Calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios, establece en su artículo 6° la obligatoriedad para que cada entidad defina internamente las dependencias y funcionarios que de acuerdo con sus competencias deban desarrollar el Sistema de Gestión de la Calidad, sin que ello implique alteración de su estructura o tamaño.
- Que el Gobierno Nacional mediante el Decreto Reglamentario 4110 del 09 de diciembre de 2004, adopta la norma técnica de calidad en la gestión pública NTC GP 1000:2004, teniendo en cuenta las normas técnicas internacionales existentes sobre la materia.
- Que el Decreto 1599 del 20 de mayo de 2005, adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 1000:2005, el cual determina las generalidades y la estructura necesaria para establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Control Interno en las entidades y agentes obligados conforme el artículo 5° de la Ley 87 de 1993.
- Que el artículo 4° del Decreto 1599 del 20 de mayo de 2005, establece que las entidades obligadas a implementar el Sistema de Control Interno, deberán adoptar el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano en un término no superior a veinticuatro (24) meses contados a partir de la vigencia de dicho decreto, siendo prorrogado este plazo hasta el 08 de diciembre de 2008 según Decreto No. 2913 de 2007.
- Que este Modelo se ha formulado con el propósito de que las entidades del Estado obligadas puedan mejorar su desempeño institucional mediante el fortalecimiento del Control y de los procesos de evaluación que deben llevar a cabo las Oficinas de Control Interno.
- Que la Asamblea Departamental, en uso de las facultades consagradas en el artículo 300 de la Carta Política, expidió la Ordenanza 29 de 2005 por la cual se establece el Sistema de Gestión de la Calidad en la Gobernación de Santander y sus entidades descentralizadas.

República de Colombia



Gobernación de Santander

DECRETO	Código AP-GJ-RG-02	Tabla de Retención Documental	Versión: 1	Pág. 2 de 3
---------	-----------------------	-------------------------------	------------	-------------

- 0273 02 DIC 2008

- Que mediante el Decreto 0261 del 08 de noviembre de 2005 la Gobernación de Santander adopta el Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005.
- Que, en virtud de lo establecido en el artículo 28 del mencionado Decreto, corresponde al Representante de la Alta Dirección garantizar la implementación, mantenimiento y mejoramiento continuo del Sistema de Control Interno basado en el Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005, y asegurarse de que los diferentes niveles de responsabilidad y autoridad en materia de Control Interno están definidas y comunicadas a la Entidad.
- Que para el desarrollo, implementación y mantenimiento del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005 en armonía con la Norma NTC GP 1000:2004, se empleó la metodología PHVA enfocada en el Planear, Hacer, Verificar y Actuar, lo que conlleva a desarrollar la cultura de la mejora continua en todos los procesos, y proporciona una estructura para el control a los Subsistemas Estratégicos, de Gestión y de Evaluación en la Entidad, desagregados en Componentes y Elementos de Control, con el propósito de orientarla hacia el cumplimiento de sus objetivos institucionales y la contribución de estos a los fines esenciales del Estado.
- Que mediante Resolución No. 05137 del 30 de mayo de 2008, se designan los responsables y se establecen plazos de reporte de información para la implementación del Modelo.
- Que en consecuencia, es necesario adoptar y definir los documentos que forman parte de los Componentes del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005, en concordancia con las directrices establecidas en la Ley 594 de 2000.

Por lo antes expuesto,

DECRETA

CAPITULO I

DOCUMENTOS ESENCIALES

ARTICULO 1. Adóptense los siguientes documentos esenciales que conforman el Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005 en armonía con la Norma NTC GP 1000:2004 para la Gobernación de Santander.

- a) Manual de Acuerdos, Compromisos y Protocolos Éticos
- b) Código de Buen Gobierno
- c) Manual de Inducción y Reinducción
- d) Política de Talento Humano
- e) Política y Objetivos de Calidad
- f) Listado de Procedimientos
- g) Mapa de Procesos (Modelo de Operación por Procesos y caracterizaciones)
- h) Elemento Planes y Programas
- i) Matriz de Riesgos
- j) Política de Administración de Riesgos
- k) Plan de Medios de comunicación de la Gobernación de Santander
- l) Manuales de Control de Evaluación (Autoevaluación del control y de la Gestión, Evaluación Independiente y Planes de Mejoramiento)

ARTICULO 2. Adóptese el Manual de Calidad para el Sistema de Gestión de la Calidad y los Sistemas Integrados de Gestión para la Gobernación de Santander.

República de Colombia



Gobernación de Santander

- 02 7 3 0 2 DIC 2008

DECRETO	Código AP-GJ-RG-02	Tabla de Retención Documental	Versión: 1	Pág. 1 de 1
---------	-----------------------	-------------------------------	------------	-------------

ARTICULO 3. Aplicase como metodología para la elaboración, modificación, retiro y en general para el control de los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad, lo establecido en la caracterización del Proceso de Gestión Documental.

CAPITULO II

DOCUMENTOS SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATEGICO

COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL

ARTICULO 4. Adóptense los siguientes documentos que forman parte de los elementos del Componente Ambiente de Control del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005 para la Gobernación de Santander: Manual de Acuerdos, Compromisos y Protocolos Éticos, Manual de Desarrollo del Talento Humano y Estilo de dirección (Código de Buen Gobierno).

ARTÍCULO 5. Entiéndase como Ambiente de Control al conjunto de elementos que al interrelacionarse, otorga una conciencia de control a la Gobernación de Santander influyendo de manera profunda en la planificación, gestión de operaciones y en los procesos de mejoramiento institucional, con base en el margo legal de la Gobernación de Santander. Su punto de partida es el conocimiento de los fines del Estado, su función y objetivos, parámetros éticos y morales en el ejercicio de la función pública, principios y valores del representante legal, sus directivos y servidores en general, la cultura organizacional y de las relaciones con otras Gobernación de Santander.

ARTICULO 6. Entiéndase como Manual de Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos al documento que establece las declaraciones explícitas que, en lo relacionado con las conductas de los servidores públicos, son acordados en forma participativa para la consecución de los propósitos de la entidad, manteniendo coherencia de la gestión con los principios consagrados en la Constitución Política, la Ley y la finalidad del Estado.

ARTICULO 7. Entiéndase el elemento Desarrollo del Talento Humano como el compromiso de la entidad pública para el desarrollo de las competencias habilidades, aptitudes e idoneidad de los servidores públicos, así como la determinación de las políticas y prácticas de gestión humana bajo los principios de justicia, equidad y transparencia en los procesos de selección, inducción, formación, capacitación y desempeño de los servidores públicos de la Gobernación de Santander.

ARTICULO 8. Entiéndase el elemento Estilo de Dirección o Código de Buen Gobierno, como el Manual que define la filosofía, el modo de administrar del gobernante y el estilo distinguido por su competencia, integridad, transparencia y responsabilidad pública; así mismo, constituye la forma para guiar u orientar las acciones de la entidad hacia el cumplimiento de su misión en el contexto de los fines sociales del Estado.

COMPONENTE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

ARTICULO 9. Adóptense los siguientes documentos que forman parte de los elementos del Componente Direccionamiento Estratégico del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005 para la Gobernación de Santander: Manual de Planes y Programas, Modelo de Operación por procesos y la Estructura Organizacional.

ARTÍCULO 10. Entiéndase como Direccionamiento Estratégico a la ruta organizacional que permite a la Gobernación de Santander lograr los objetivos misionales, el alcance de la visión y el cumplimiento de sus objetivos globales a través de revisiones periódicas para ajustar los cambios del entorno y el desarrollo de las funciones así como el encauzar la operación institucional bajo los parámetros de Calidad, Eficacia, Eficiencia y Efectividad requeridos por la comunidad y las partes interesadas de la entidad.

República de Colombia



Gobernación de Santander

0273 02 DIC 2008

DECRETO	Código: AP-GJ-RG-02	Tabla de Referencia Documental	Versión 1	Pág. 4 de 5
---------	------------------------	--------------------------------	-----------	-------------

ARTICULO 11. Entiéndase como Manual de Planes y Programas al conjunto de elementos que permite modelar la proyección de la entidad a corto, mediano y largo plazo para la consecución de las metas y resultados previstos, así como el asegurar los recursos necesarios para el logro de los fines institucionales.

ARTICULO 12. Entiéndase el elemento Modelo de Operación por Procesos como el estándar organizacional que soporta la operación de la Gobernación de Santander, armonizado con un enfoque sistémico, orientado hacia una organización por procesos los cuales mantiene una interacción, interdependencia y relación entre los diversos sectores para garantizar una ejecución eficiente.

ARTICULO 13. Entiéndase el elemento Estructura Organizacional como la configuración integral y articulada de cargos, funciones, relaciones, niveles de responsabilidad y autoridad, que permiten dirigir así como de ejecutar los procesos y actividades establecidas en su misión y función constitucional y legal.

COMPONENTE ADMINISTRACION DE RIESGOS

ARTICULO 14. Adóptese el Manual de Administración de Riesgos que forma parte de los elementos del Componente Administración de Riesgos del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005 para la Gobernación de Santander.

ARTÍCULO 15. Entiéndase como Administración de Riesgos al conjunto de elementos que al interrelacionarse permiten a la Entidad pública evaluar aquellos eventos negativos, tanto internos como externos que puedan afectar o impedir el logro de los objetivos institucionales así mismo, los eventos positivos que permitan identificar oportunidades para un mejor cumplimiento de su función.

ARTICULO 16. Entiéndase como Manual de Administración del Riesgo el documento que agrupa el Contexto Estratégico, Identificación de Riesgos, Análisis de Riesgos, Valoración de Riesgos y Políticas de Administración de Riesgos.

ARTICULO 17. Entiéndase el elemento Contexto Estratégico como el lineamiento que orienta las decisiones de la Gobernación de Santander frente a los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de su función, misión y objetivos institucionales.

ARTICULO 18. Entiéndase por Identificación de Riesgos al elemento que posibilita conocer los eventos potenciales que estén o no bajo control de la Gobernación de Santander y que ponen en riesgo el logro de la misión, estableciendo los agentes generadores, causas y efectos de su ocurrencia.

ARTICULO 19. Entiéndase por Análisis de Riesgos al elemento que permite establecer la probabilidad de ocurrencia de los eventos positivos y/o negativos, así como el impacto de sus consecuencias, calificándolos y evaluándolos, a fin de determinar la capacidad de la Gobernación de Santander para su identificación, aceptación y manejo.

ARTICULO 20. Entiéndase por Valoración de Riesgos como el nivel o grado de exposición de la Gobernación de Santander al impacto del riesgo, permitiendo estimar las prioridades para su tratamiento.

ARTICULO 21. Entiéndase por Políticas de Administración de Riesgos los lineamientos que permiten estructurar criterios orientadores en la forma de decisiones respecto al tratamiento de los riesgos y sus efectos al interior de la entidad pública.

República de Colombia



Gobernación de Santander

02 7 3 02 DIC 2008

SECRETO	Código AP-GJ-RG-02	Tabla de Retención Documental	Versión: 1	Pág. 1 de 8
---------	-----------------------	-------------------------------	------------	-------------

CAPITULO III

DOCUMENTOS SUBSISTEMA DE CONTROL DE GESTION

COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL

ARTICULO 22. Adóptense los siguientes documentos que forman parte de los elementos del Componente Actividades de Control del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005 para la Gobernación de Santander: Políticas de Operación, Procedimientos, Controles, Indicadores, Manual de Procedimientos.

ARTÍCULO 23. Entiéndase por Actividades de Control al conjunto de elementos que al interrelacionarse garantizan el control a la ejecución de la función, planes y programas de la Gobernación de Santander, el manejo de los riesgos y orientando la operación hacia la consecución de los resultados, metas y objetivos.

ARTICULO 24. Entiéndase por Políticas de Operación las guías de acción para la implementación de las estrategias de ejecución de la Gobernación de Santander en el cual se definen los límites y parámetros necesarios para ejecutar los procesos y actividades en cumplimiento de la función, planes programas, proyectos y políticas previamente definidos.

ARTICULO 25. Entiéndase por Procedimientos al conjunto de especificaciones, relaciones y ordenamiento de las tareas requeridas para cumplir con las actividades de un proceso, controlando las acciones que requiere la operación de la Gobernación de Santander. Establece los métodos para realizar las tareas, la asignación de responsabilidad y autoridad en la ejecución de las actividades.

ARTICULO 26. Entiéndase por Controles el conjunto de acciones o mecanismos definidos para prevenir o reducir el impacto de los eventos que ponen en riesgo la adecuada ejecución de los procesos, requeridos para el logro de los objetivos de la entidad.

ARTICULO 27. Entiéndase por Indicadores el conjunto de mecanismos necesarios para la evaluación de la gestión de toda la Gobernación de Santander. Se presentan como un conjunto de variables cuantitativas y/o cualitativas sujetas a la medición, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en la entidad, en relación con el logro de los objetivos y metas previstos.

ARTICULO 28. Entiéndase por Manual de Procedimientos a la normativa de autorregulación interna que contiene y regula la forma de llevar a cabo los procedimientos de la Gobernación de Santander, convirtiéndose en una guía de uso individual y colectivo, que permite el conocimiento de la forma como se ejecuta o desarrolla su función administrativa, propiciando la realización del trabajo adoptando un lenguaje común a todos los Servidores Públicos.

COMPONENTE INFORMACION

ARTICULO 29. Adóptense los siguientes documentos que forman parte de los elementos del Componente Información del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005 para la Gobernación de Santander: Información Primaria, Información Secundaria y Sistemas de Información.

ARTÍCULO 30. Entiéndase como Componente de Información al conjunto de elementos que esta conformado por datos que al ser ordenados y procesados adquiere significado para los grupos de interés de la entidad pública a los que va dirigido. Hace parte fundamental de la operación de la entidad al convertirse en insumo para la ejecución de los procesos y a su vez en producto de los mismos. Garantiza la base de la transparencia

República de Colombia



- 02 7 3 0 2 DIC 2008

Gobernación de Santander

DECRETO	Código: AF-GJ-RO-02	Tabla de Retención Documental	Versión: 1	Pág. 4 de 4
---------	------------------------	-------------------------------	------------	-------------

de la actuación pública, la Rendición de Cuentas a la Comunidad y el cumplimiento de obligaciones de información.

ARTICULO 31. Entiéndase por Información Primaria al conjunto de datos de fuentes externas provenientes de las instancias con las cuales la organización está en permanente contacto, así como de las variables que no están relacionadas directamente con la entidad, pero que afectan su desempeño.

ARTICULO 32. Entiéndase por Información Secundaria al conjunto de datos que se originan y procesan al interior de la entidad pública, provenientes del ejercicio de su función. Se obtienen de los diferentes sistemas de información que soportan la gestión de la entidad pública.

ARTICULO 33. Entiéndase por Sistemas de Información el conjunto de recursos humanos y tecnológicos utilizados para la generación de información, orientada a soportar de manera más eficiente la gestión de operaciones en la entidad pública.

COMPONENTE COMUNICACIÓN PÚBLICA

ARTICULO 34. Adóptense los siguientes documentos que forman parte de los elementos del Componente Comunicación Pública del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000.2005 para la Gobernación de Santander: Información Primaria, Información Secundaria y Sistemas de Información.

ARTÍCULO 35. Entiéndase por Componente Comunicación Pública como el Conjunto de elementos que apoya la construcción de visión compartida, y el perfeccionamiento de las relaciones humanas de la entidad pública con sus grupos de interés internos y externos, facilitando el cumplimiento de sus objetivos institucionales y sociales, en concordancia con lo establecido en el artículo 32 de la Ley 489 de 1998

ARTICULO 36. Entiéndase por Comunicación Organizacional la difusión de políticas y la información generada al interior de la entidad pública para una clara identificación de los objetivos, las estrategias, los planes, los programas, los proyectos y la gestión de operaciones hacia los cuales se enfoca el accionar de la Gobernación de Santander.

ARTICULO 37. Entiéndase por Comunicación Informativa aquella que garantiza la difusión de información de la Gobernación de Santander sobre su funcionamiento, gestión y resultados en forma amplia y transparente hacia los diferentes grupos de interés.

ARTICULO 38. Entiéndase por Medios de Comunicación a aquellos que se constituye por el conjunto de procedimientos, métodos, recursos e instrumentos utilizados por la Gobernación de Santander, para garantizar la divulgación, circulación amplia y focalizada de la información y de su sentido, hacia los diferentes grupos de interés.

CAPITULO IV

DOCUMENTOS SUSBSISTEMA CONTROL DE EVALUACION

COMPONENTE AUTOEVALUACION

ARTICULO 39. Adóptense los siguientes documentos que forman parte de los elementos del Componente Autoevaluación del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000.2005 para la Gobernación de Santander: Autoevaluación del Control y Autoevaluación de Gestión.

ARTÍCULO 40. Entiéndase por Componente Autoevaluación al Conjunto de elementos que al actuar en forma coordinada en la Gobernación de Santander, permite en cada área

República de Colombia



02 7 3 02 DIC 2003

Gobernación de Santander

DECRETO	Código: AP-GJ-RG-02	Tabla de Retención Documental	Versión: 1	Pág. 7 de 8
---------	------------------------	-------------------------------	------------	-------------

organizacional medir la efectividad de los controles en los procesos y los resultados de la gestión en tiempo real, verificando su capacidad para cumplir las metas y los resultados a su cargo y tomar las medidas correctivas que sean necesarias al cumplimiento de los objetivos previstos por la entidad.

ARTICULO 41. Entiéndase por Autoevaluación del Control al conjunto de mecanismos de verificación y evaluación, que determina la calidad de los controles internos a nivel de los procesos y de cada área organizacional responsable, permitiendo emprender las acciones de mejoramiento del control requeridas.

ARTICULO 42. Entiéndase por Evaluación de la Gestión al conjunto de indicadores de gestión diseñados en los Planes y Programas y en los Procesos de la Gobernación de Santander, que permiten una visión clara e integral de su comportamiento, la obtención de las metas y de los resultados previstos e identificar las desviaciones sobre las cuales se deben tomar los correctivos que garanticen mantener la orientación de la Entidad Pública hacia el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

COMPONENTE EVALUACION INDEPENDIENTE

ARTICULO 43. Adóptense los siguientes documentos que forman parte de los elementos del Componente Evaluación Independiente del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005 para la Gobernación de Santander: Evaluación Independiente del Sistema de Control Interno y Auditoría Interna.

ARTÍCULO 44. Entiéndase por Componente Evaluación Independiente al Conjunto de elementos que al interrelacionarse, garantizan el examen autónomo y objetivo del Sistema de Control Interno y la gestión por parte de la Oficina de Control Interno; y los resultados corporativos de la Gobernación de Santander por parte de la Secretaría de Planeación Departamental. Dicho procedimiento presenta como características la independencia, la neutralidad y la objetividad de quien la realiza y debe corresponder a un plan y a un conjunto de programas que establecen objetivos específicos de evaluación al control, la gestión, los resultados y el seguimiento a los Planes de Mejoramiento de la entidad.

ARTICULO 45. Entiéndase por Evaluación Independiente del Sistema de Control Interno que permite la verificación y existencia, el nivel de desarrollo y el grado de efectividad del Control Interno en el cumplimiento de los objetivos de la Gobernación de Santander. La Oficina de Control Interno es el responsable de realizar la Evaluación del Sistema de Control Interno, observando siempre un criterio de independencia frente a la operación y la autonomía de los actos de la Gobernación de Santander. Igualmente la Oficina en mención, deberá presentar informes a la Alta Dirección y al comité de Coordinación de Control Interno de la Entidad, haciendo énfasis en la existencia, funcionamiento y coherencia de los componentes y elementos que lo conforman, con el propósito de que allí se evalúen, decidan y adopten oportunamente las propuestas de mejoramiento del Sistema.

ARTICULO 46. Entiéndase por Auditoría Interna al examen sistemático, objetivo e independiente de los procesos, actividades, operaciones y resultados de la Gobernación de Santander. Así mismo, permite emitir juicios basados en evidencias sobre los aspectos más importantes de la gestión, los resultados obtenidos y la satisfacción de los diferentes grupos de interés. La Auditoría Interna se constituye en una herramienta de retroalimentación del Sistema.

COMPONENTE PLANES DE MEJORAMIENTO

ARTICULO 47. Adóptense los siguientes documentos que forman parte de los elementos del Componente Planes de Mejoramiento del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005 para la Gobernación de Santander: Plan de Mejoramiento Institucional, Plan de Mejoramiento de Procesos y Plan de Mejoramiento Individual.

República de Colombia



02 7 3 02 DIC 2008

Gobernación de Santander

DECRETO	Código NP-QJ-RG-02	Tabla de Retención Documental	Versión: 1	Pág. 8 de 8
---------	-----------------------	-------------------------------	------------	-------------

ARTÍCULO 48. Entiéndase por Planes de Mejoramiento al Conjunto de elementos que consolidan las acciones de mejoramiento necesarias para corregir las desviaciones encontradas en el Sistema de Control Interno y en la gestión de operaciones, que se generan como consecuencia de los procesos de Autoevaluación, de Evaluación Independiente y de las observaciones formales provenientes de los Órganos de Control.

ARTÍCULO 49. Entiéndase por Plan de Mejoramiento Institucional al mejoramiento continuo y cumplimiento de los objetivos institucionales de la Gobernación de Santander. Integra las acciones de mejoramiento que a nivel de sus procesos debe operar la entidad para fortalecer integralmente su desempeño institucional, cumplir con su función, misión y objetivos en los términos establecidos en la norma de creación y la ley, teniendo en cuenta los compromisos adquiridos con los organismos de control fiscal, de control político y con las partes interesadas.

ARTÍCULO 50. Entiéndase por Plan de Mejoramiento por Procesos, aquel que contiene los planes administrativos con las acciones de mejoramiento que a nivel de los procesos y de las áreas responsables dentro de la Gobernación de Santander, deben adelantarse para fortalecer su desempeño y funcionamiento, en procura de las metas y resultados que garantizan el cumplimiento de los objetivos de la entidad e su conjunto.

ARTÍCULO 51. Entiéndase por Plan de Mejoramiento Individual, aquel que contiene las acciones de mejoramiento que debe ejecutar cada uno de los servidores públicos para mejorar su desempeño y el del área organizacional a la cual pertenece, en un marco de tiempo y espacio definidos, para una mayor productividad de las actividades y/o tareas bajo su responsabilidad.

CAPITULO V

DISPOSICIONES GENERALES

ARTÍCULO 52. El presente decreto rige a partir de su publicación y deroga todas las disposiciones que le sean contrarias, en especial los Decretos 0456 del 29 de Diciembre del 2000, 0295 del 23 de Octubre de 2006 y la Resolución 18985 del 29 de Diciembre del 2000.

PUBLIQUESE Y CUMPLASE

Expedido en Bucaramanga, 02 DIC 2008

Horacio Serpa Uribe
HORACIO SERPA URIBE
 Gobernador de Santander

Proyectó: Fernando Gutiérrez Cortes
Oficina de Calidad

Revisó: María Adela Pulido Lamus
Oficina Asesora Jurídica

Aprobó: Nelson Oswaldo Orozco Yepes
Representante Alta Dirección
Oficina de Calidad

ANEXO M. INFORME DE LA AUDITORÍA INTERNA

CÓDIGO DE LA AUDITORIA: DS-AI-13-08	PROCESO AUDITADO: Gestión Financiera
FECHA: Septiembre 23 de 2008	
RESPONSABLE DEL PROCESO: Bernardo Galvis	
EQUIPO AUDITOR: Fernando Gutiérrez Cortés (Auditor Líder), Eduardo José González	
OBJETIVO DE LA AUDITORIA:	
Identificar la implementación de la Política de Calidad y sus Objetivos así como la interacción de procesos, procedimientos, caracterización y documentos asociados al sistema por parte de los funcionarios de la Administración Departamental.	
ALCANCE DE LA AUDITORIA:	
Aplica para todos los procesos y responsables para la norma NTC GP 1000 con el Manual de Calidad, Procesos caracterizados, Procedimientos y registros propios.	
PERSONAL ENTREVISTADO: Reynaldo José D'Silva, Ludwing Morales Rey, Ana Doris Chinchilla, Bernardo Galvis	
FORTALEZAS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Los coordinadores de Grupo demuestran compromiso institucional, sentido de pertenencia y responsabilidad en cada una de las actividades que se realiza. • Se demuestra el conocimiento del proceso Gestión Financiera • Son creativos en el manejo del autocontrol diseñando herramientas para tal fin • Se cuenta con SYC empresa contratada para llevar a cabo algunos procedimientos que no son la razón de ser del proceso y por lo tanto hacen mas eficiente el mismo. 	
OPORTUNIDADES DE MEJORA:	
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar con mayor rigurosidad los documentos y formatos implementados en el sistema. • Se evidencia que el número de profesionales con que cuenta la oficina de contabilidad no es suficiente para garantizar el desarrollo de las actividades de la oficina. • Involucrar la totalidad de funcionarios en la caracterización del proceso • Se evidencia ineficiencia en el procedimiento de elaboración de CDP por lo tanto se debe buscar la forma de agilizar este procedimiento, importante para el buen desempeño de los funcionarios que deben desplazarse fuera de la ciudad. • Socializar lo indicadores del proceso para su aplicación, contando con el apoyo de la oficina de Calidad 	
SOLICITUD DE ACCIONES CORRECTIVAS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Se evidencia que las dependencias modifican bajo criterio propio los formatos establecidos dentro del SGC. Numeral 4.2.2 y 4.2.3 • La implementación de los indicadores del proceso con el fin de recopilar y analizar los datos demostrando así la idoneidad y eficacia del proceso. Numeral 8.2.4 	
CONCLUSIÓN GENERAL:	
Es importante fortalecer la puesta en marcha de los procedimientos, acciones, registros e indicadores de gestión pertenecientes al proceso y que hacen parte de del Sistema de Gestión de	

Calidad de la Gobernación. La auditoría interna se llevo a cabo de conformidad con el objetivo planteado inicialmente, donde se generaron los hallazgos antes mencionados.

ANEXO N. LISTA DE VERIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA

TEMA DE LA AUDITORIA: Identificar la implementación de la Política de Calidad, Objetivos de Calidad, Caracterización de Procesos, Procedimientos, documentos y registros bajo la norma NTC GP 1000.	CÓDIGO AUDITORIA: DS – AI – 13 - 08	FECHA: 23 y 24 de septiembre de 2008
AUDITADOS: Reynaldo José D'Silva, Ludwing Morales Rey, Ana Doris Chinchilla, Bernardo Galvis	CARGO: Coordinadores Grupo Presupuesto, Grupo Contabilidad, Grupo Tesorería y Presupuesto, Profesional Universitario.	
AUDITORES: Fernando Gutiérrez, Eduardo González	CARGO: Profesional Universitario Oficina de Calidad, Practicante UIS	
DOCUMENTOS DE REFERENCIA: Norma NTC GP 1000 – Manual de Calidad – Mapa de Procesos, Caracterización de Procesos, Procedimientos, Política de Calidad, Objetivos de Calidad		

REQUISITOS	PREGUNTAS	RESULTADO			EVIDENCIAS Y COMENTARIOS
		C	NC	OB	
	Con cuales de los objetivos de calidad se identifica el Proceso de Gestión Financiera				
Numeral 5.3	Cómo contribuye el Proceso de Gestión Financiera al cumplimiento de la Política de Calidad				
	Qué mejoras se han hecho al Proceso de Gestión Financiera y qué mejoras creen que se deben dar				
Numeral 4.1	Cómo cree que el Proceso de Gestión Financiera cumple con la misión de la entidad				
Numeral 4.1	Cómo apoya la Gestión Financiera los demás procesos que hacen parte del SGC de la Gobernación				
Numeral 5.3	Cómo divulgó la entidad la política y los objetivos de Calidad				
Numeral 8.3	Qué acciones llevan a cabo cuando se presenta una no conformidad en la prestación del servicio				
Numeral 4.2.4	Dentro del Proceso de Gestión Financiera cómo ejercen control sobre los registros que se generan				
Numeral 4.2.3 Numeral 4.2.2	Qué herramientas se utilizan para saber que los documentos que utilizan en el desarrollo de sus actividades están actualizados				
Numeral 7.1 Numeral 7.5	Como planifica el recaudo, la asignación y la ejecución de los recursos financieros				
Numeral 8.2.3 Numeral 8.2.4	A través de qué mecanismo se realiza el seguimiento y evaluación al recaudo, asignación y ejecución de los recursos financieros (INDICADORES...)				

Numeral 4.2.3 Numeral 7.1 Numeral 7.5 Numeral 6.3	Cómo se planifica, se modifica, ejecuta y liquida el presupuesto				
Numeral 4.2.3 Numeral 4.2.4 Numeral 7.1 Numeral 7.5	Cómo planifica, ejecuta y cómo controla las actividades de tesorería y del proceso contable en ejecución del proceso financiero				
FIRMA DEL AUDITOR: Fernando Gutiérrez (Auditor Líder)		NOMENCLATURA: C = CONFORME NC = NO CONFORME OB = OBSERVACION			

ANEXO O. FORMATO DE ACCIÓN CORRECTIVA, PREVENTIVA Y DE MEJORA

ACCIÓN DE MEJORA	ACCIÓN CORRECTIVA	ACCIÓN PREVENTIVA	FECHA:
PROCESO:			
FECHA DE DETECCIÓN:	ORIGEN		
	Auditoria Interna ___	No Conformidad ___	Reclamo ___
	Sugerencia ___	Revisión Gerencial ___	Otro ___
IDENTIFICACIÓN DOCUMENTO DE REFERENCIA (informe auditoria, registro de no conformidad, registro de reclamo: (fecha, código, consecutivo))			
DESCRIPCIÓN NO CONFORMIDAD Y TRATAMIENTO IMPLEMENTADO:			
ANÁLISIS DE CAUSAS (presentadas o potenciales)			
DESCRIPCIÓN DE ACCIÓN A TOMAR:			
RESPONSABLE POR APLICAR ACCIÓN:			
TIEMPO ESTIMADO DE IMPLEMENTACIÓN:			
APROBACIÓN			
Secretario de Despacho:		Representante de la Alta Dirección:	
Fecha:		Fecha:	
OBSERVACIONES:			
SEGUIMIENTO A RESULTADOS			
Nombre y Cargo:			Fecha:
LA ACCIÓN CORRECTIVA Y/O PREVENTIVA:			
Se implementó: Si ___ No ___		Solucionó el problema Si ___ No ___	
COMENTARIOS:			

ANEXO P. FORMATO DE PRODUCTO NO CONFORME

PROCESO O CÓDIGO AUDITORIA:		FECHA:
QUEJA O RECLAMO: Interno ___ Externo ___ Código del Documento: _____ NO CONFORMIDAD POR AUDITORIA: _____ Consecutivo por Dependencia: _____		
Solicitado Por:		Ubicación:
DESCRIPCIÓN PRODUCTO NO CONFORME:		
POSIBLES CAUSAS:		
TRATAMIENTO:		
Para dar solución <input type="checkbox"/>	Autorizar uso liberación o aceptación <input type="checkbox"/>	Impedir uso o aceptación <input type="checkbox"/>
ACCIONES A TOMAR:		
SEGUIMIENTO		
Lugar	Fecha y Hora	Resultado
RESPONSABILIDADES:		
Por aplicar tratamiento:	Por aprobar:	Por revisar el resultado:
Firma:	Firma:	Firma:
Cargo:	Cargo:	Cargo:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

ANEXO Q. Normograma Proceso Gestión Financiera

Proceso	Procedimiento	Normatividad	Enunciado	TIPO (nacional o departamental)	Artículos a los que hace referencia
Gestión Financiera	Fiscalización del impuesto de rentas de registro y anotación en municipios	Ley 223 de Diciembre 20 de 1995 Congreso de Colombia	Por la cual se expiden normas sobre racionalización tributaria y se dictan otras disposiciones	Nacional	226 – 235
		Ordenanza 045 del 2000 Asamblea Departamental de Santander	Por la cual se expide el Estatuto Tributario del departamento de Santander	Departamental	1-15 34-55 283 y 321
		Ordenanza 012 de 2005 Asamblea Departamental de Santander	Por la cual se regulan aspectos del régimen sustancial, procedimental y sancionatorio de los tributos departamentales y de los monopolios rentísticos en el Departamento de Santander y se otorgan al Señor Gobernador unas facultades extraordinarias.	Departamental	28 – 38
		Decreto Extraordinario 1250 del 27 de julio de 1970	Por el cual se expide el Estatuto de registro de instrumentos públicos	Departamental	1 y 2
		Decreto – Ley 410 del 27 de marzo de 1971	Por el cual se expide el Código del Comercio	Departamental	28
		Decreto reglamentario 650 del 3 de abril 1996	Por el cual se reglamenta parcialmente la ley 223 de 1995	Nacional	1-16

		Decreto Reglamentario 2141 del 25 de noviembre de 1996	Por el cual se reglamentan los capítulos 7, 8, 9, 10 y 11, el artículo 257 de la ley 223 de 1995 y se dictan otras disposiciones.	Nacional	16-18
--	--	---	--	----------	-------

		Resolución 2050 del 2 de octubre de 1997	Por medio del cual se modifica el diseño oficial de los formularios provisionales para la declaraciones del impuesto de registro adoptados mediante resolución N. 0344 del 16 de febrero de 1996	Nacional	1-4
		Ley 488 del 24 de diciembre de 1998 Congreso de Colombia	Por la cual se expiden normas en materia tributaria y se dictan otras disposiciones fiscales de las Entidades Territoriales	Nacional	153
		Ley 546 del 23 de diciembre de 1999 Congreso de Colombia	Por la cual se dictan normas en materia de vivienda, se señalan los objetivos y criterios generales a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular un sistema especializado para su financiación, se crean instrumentos de ahorro destinado a dicha financiación, se dictan medidas relacionadas con los impuestos y otros costos vinculados a la construcción y negociación de vivienda y se expiden otras disposiciones	Nacional	23 y 31

		Ley 550 del 30 de diciembre de 1999 Congreso de Colombia	Por la cual se establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial y la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas y lograr el desarrollo armónico de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta ley.	Nacional	11, 23 y 31
		Ley 788 del 27 de diciembre de 2002 - Nueva ley de reforma tributaria Congreso de Colombia	Por la cual se expiden normas en materia tributaria y penal del orden nacional y territorial; y se dictan otras disposiciones	Nacional	Todos
Proceso	Procedimiento	Normatividad	Enunciado	TIPO (nacional o departamental)	Artículos a los que hace referencia
Gestión Financiera	Fiscalización de impuesto a vehículos automotores	Ordenanza 012 del 2005	Por la cual se regulan aspectos del régimen sustancial, procedimental y sancionatorio de los tributos departamentales y de los monopolios rentísticos en el departamento de Santander y se otorgan al Señor Gobernador unas facultades extraordinarias	Departamental	39 y 40 50 y 59
		Ordenanza 045 del 2002 Asamblea Departamental de Santander	Por la cual se expide el Estatuto Tributario del departamento de Santander	Departamental	1-15 16-33 305-320 342-421
		Ley 488 del 24 de diciembre de 1998	Por la cual se expiden normas en materia tributaria y se dictan otras disposiciones fiscales de las Entidades Territoriales	Nacional	138-150

		Congreso de Colombia			
		Ley 223 de Diciembre 20 de 1995 Congreso de Colombia	Por la cual se expiden normas sobre racionalización tributaria y se dictan otras disposiciones	Nacional	260, 469, 471

Proceso	Procedimiento	Normatividad	Enunciado	TIPO (nacional o departamental)	Artículos a los que hace referencia
Gestión financiera	Para la aprehensión de mercancía	Ley 223 de Diciembre 20 de 1995 Congreso de Colombia	Por la cual se expiden normas sobre racionalización tributaria y se dictan otras disposiciones	Nacional	202 – 206 213 – 223 224, 225, 266
		Ordenanza 045 del 2002 Asamblea Departamental de Santander	Por la cual de expide el Estatuto Tributario del departamento de Santander	Departamental	56-117 336 y 337
		Ordenanza 012 de 2005 Asamblea Departamental de Santander	Por la cual se regulan aspectos del régimen sustancial, procedimental y sancionatorio de los tributos departamentales y de los monopolios rentísticos en el Departamento de Santander y se otorgan al Señor Gobernador unas facultades	Departamental	1-15 19-27

190
y se otorgan al Señor
Gobernador unas facultades

			extraordinarias.		
		Decreto 00138 del 22 de junio del 2005	Por el cual se reglamentan los artículos 25, 26, 27 de la ordenanza 012 del 2006	Departamental	1-3, 10,12
Gestión financiera	Para el cobro de los dineros recaudados por concepto de impuesto al consumo de productos extranjeros	Ley 223 de Diciembre 20 de 1995 Congreso de Colombia	Por la cual se expiden normas sobre racionalización tributaria y se dictan otras disposiciones	Nacional	202 – 206 213 – 223 224, 225, 266
		Ordenanza 045 del 2000 Asamblea Departamental de Santander	Por la cual se expide el Estatuto Tributario del departamento de Santander	Departamental	1-15 118-129
		Ordenanza 012 de 2005 Asamblea Departamental de Santander	Por la cual se regulan aspectos del régimen sustancial, procedimental y sancionatorio de los tributos departamentales y de los monopolios rentísticos en el Departamento de Santander y se otorgan al Señor Gobernador unas facultades extraordinarias.	Departamental	1-15 19-27

Proceso	Procedimiento	Normatividad	Enunciado	TIPO (nacional o departamental)	Artículos a los que hace referencia
Gestión Financiera		Ley 223 de Diciembre 20 de 1995	Por la cual se expiden normas sobre	Nacional	202-266

Fiscalización de impuesto al consumo de licores, cervezas y cigarrillos (Nacionales)	Congreso de Colombia	racionalización tributaria y se dictan otras disposiciones		
	Ley 488 del 24 de diciembre de 1998 Congreso de Colombia	Por la cual se expiden normas en materia tributaria y se dictan otras disposiciones fiscales de las Entidades Territoriales	Nacional	
	Ordenanza 045 del 2002 Asamblea Departamental de Santander	Por la cual de expide el Estatuto Tributario del departamento de Santander	Departamental	1-15 56-117 160-165 273-282 322-332 338 342-421
	Ordenanza 012 de 2005 Asamblea Departamental de Santander	Por la cual se regulan aspectos del régimen sustancial, procedimental y sancionatorio de los tributos departamentales y de los monopolios rentísticos en el Departamento de Santander y se otorgan al Señor Gobernador unas facultades extraordinarias.	Departamental	1-15 19-27 50-59

Proceso	Procedimiento	Normatividad	Enunciado	TIPO (nacional o departamental)	Artículos a los que hace referencia
---------	---------------	--------------	-----------	---------------------------------	-------------------------------------

Gestión Financiera	Visita y fiscalización del impuesto al amor	Ley 223 de Diciembre 20 de 1995 Congreso de Colombia	Por la cual se expiden normas sobre racionalización tributaria y se dictan otras disposiciones	Nacional	Todos
		Ley 488 del 24 de diciembre de 1998 Congreso de Colombia	Por la cual se expiden normas en materia tributaria y se dictan otras disposiciones fiscales de las Entidades Territoriales	Nacional	Todos
		Ordenanza 012 de 2005 Asamblea Departamental de Santander	Por la cual se regulan aspectos del régimen sustancial, procedimental y sancionatorio de los tributos departamentales y de los monopolios rentísticos en el Departamento de Santander y se otorgan al Señor Gobernador unas facultades extraordinarias	Departamental	1-15
		Ordenanza 045 del 2002 Asamblea Departamental de Santander	Por la cual de expide el Estatuto Tributario del departamento de Santander	Departamental	342-421

Proceso	Procedimiento	Normatividad	Enunciado	TIPO (nacional o departamental)	Artículos a los que hace referencia
Gestión Financiera	Recaudo y fiscalización al impuesto del degüello de ganado mayor (bovino)	Ley 223 de Diciembre 20 de 1995 Congreso de Colombia	Por la cual se expiden normas sobre racionalización tributaria y se dictan otras disposiciones	Nacional	Todos
		Ley 488 del 24 de diciembre de 1998 Congreso de Colombia	Por la cual se expiden normas en materia tributaria y se dictan otras disposiciones fiscales de las Entidades Territoriales	Nacional	Todos
		Ordenanza 012 de 2005 Asamblea Departamental de Santander	Por la cual se regulan aspectos del régimen sustancial, procedimental y sancionatorio de los tributos departamentales y de los monopolios rentísticos en el Departamento de Santander y se otorgan al Señor Gobernador unas facultades extraordinarias	Departamental	1-15 41-49
		Ordenanza 045 del 2002 Asamblea Departamental de Santander	Por la cual se expide el Estatuto Tributario del departamento de Santander	Departamental	130-143

Proceso	Procedimiento	Normatividad	Enunciado	TIPO (nacional o departamental)	Artículos a los que hace referencia
Gestión Financiera	Liquidación oficial en caso de evasión del impuesto al consumo	Ordenanza 012 de 2005 Asamblea Departamental de Santander	Por la cual se regulan aspectos del régimen sustancial, procedimental y sancionatorio de los tributos departamentales y de los monopolios rentísticos en el Departamento de Santander y se otorgan al Señor Gobernador unas facultades extraordinarias	Departamental	1-15 19-27 19-27 50-59
		Ordenanza 045 del 2002 Asamblea Departamental de Santander	Por la cual se expide el Estatuto Tributario del departamento de Santander	Departamental	56-117 336 y 337 56-117 160-165 273-282 322-332 338, 342-421
		Ley 1111 del 27 de diciembre del 2006	Por la cual se modifica el estatuto Tributario de los impuestos administrados por la dirección de impuestos y aduanas Nacionales	Nacional	Todos

Proceso	Procedimiento	Normatividad	Enunciado	TIPO (nacional o departamental)	Artículos a los que hace referencia
Gestión Financiera	Para realizar la señalización de productos gravados con el impuesto al consumo	Ley 223 de Diciembre 20 de 1995 Congreso de Colombia	Por la cual se expiden normas sobre racionalización tributaria y se dictan otras disposiciones	Nacional	218
		Ordenanza 012 de 2005 Asamblea Departamental de Santander	Por la cual se regulan aspectos del régimen sustancial, procedimental y sancionatorio de los tributos departamentales y de los monopolios rentísticos en el Departamento de Santander y se otorgan al Señor Gobernador unas facultades extraordinarias	Departamental	11
		Ordenanza 045 del 2002 Asamblea Departamental de Santander	Por la cual se expide el Estatuto Tributario del departamento de Santander	Departamental	336,337,353

Proceso	Procedimiento	Normatividad	Enunciado	TIPO (nacional o departamental)	Artículos a los que hace referencia
Gestión Financiera	Para registro de productores y/o distribuidores de licores	Ley 223 de Diciembre 20 de 1995 Congreso de Colombia	Por la cual se expiden normas sobre racionalización tributaria y se dictan otras disposiciones	Nacional	Todos
		Ley 1111 del 27 de diciembre del 2006	Por la cual se modifica el estatuto Tributario de los impuestos administrados por la dirección de impuestos y aduanas Nacionales	Nacional	Todos
		Ordenanza 012 de 2005 Asamblea Departamental de Santander	Por la cual se regulan aspectos del régimen sustancial, procedimental y sancionatorio de los tributos departamentales y de los monopolios rentísticos en el Departamento de Santander y se otorgan al Señor Gobernador unas facultades extraordinarias	Departamental	Todos
		Ordenanza 045 del 2002 Asamblea Departamental de Santander	Por la cual se expide el Estatuto Tributario del departamento de Santander	Departamental	Todos
		Ley 80 de 1993	Por la cual se expide el Estatuto General de la Contratación de la	Nacional	

			Administración Pública		
--	--	--	------------------------	--	--

Proceso	Procedimiento	Normatividad	Enunciado	TIPO (nacional o departamental)	Artículos a los que hace referencia
Gestión Financiera	Realización cobro administrativo coactivo (vehículos, consumo, sanciones licores por fraude, sanciones disciplinarias por procuraduría y por control interno)	Ordenanza 045 del 2002 Asamblea Departamental de Santander	Por la cual se expide el Estatuto Tributario del departamento de Santander	Departamental	460-487
		Ley 1066 del 29 de julio del 2006 Congreso de Colombia	Por la cual se dictan normas para la normalización de la cartera pública y se dictan otras disposiciones.	Nacional	Todos
		Decreto 029 del 13 de febrero del 2007	Por el cual se establece el Reglamento Interno de Recaudo de Cartera	Departamental	1-18

		Decreto 030 del 13 de febrero del 2007	Por medio del cual se establece el procedimiento para el cobro persuasivo de las deudas a favor del departamento	Departamental	1 y 2
		Decreto 027 del 13 de febrero del 2007	Por medio del cual se adiciona el decreto 203 del 15 de febrero del 2005 por medio del cual se modifico el decreto 0447 de 2004 en el que se fusionaron los grupos de Impuestos y Transferencias y Vigilancia y Control de la Secretaria de Hacienda en el Grupo de Gestión de ingresos, y se establecieron y distribuyeron por áreas operacionales las funciones del mismo, en lo que atañe con las funciones del subgrupo de fiscalización de auditoria tributaria y subgrupo de liquidación oficial pertenecientes al grupo de Gestión de Ingresos de la Secretaria de Hacienda.	Departamental	1 y 3
		Decreto 028 del 13 de febrero del 2007	Por medio del cual se adiciona el decreto 0447 del 2004 por el cual se conformaron los grupos de trabajo, en particular en lo que atañe con las funciones del grupo de Fondos de	Departamental	1 y 2

201

			Pensiones territorial de Santander		
		Decreto 064 del 13 de febrero del 2007	Por el cual se modifica el decreto 029 del 13 de febrero del 2007 Reglamento Interno del Recaudo de Cartera	Departamental	1 y 2

Proceso	Procedimiento	Normatividad	Enunciado	TIPO (nacional o departamental)	Artículos a los que hace referencia
Gestión Financiera	Para Elaborar el Plan Financiero del Departamento	Decreto 111 de 1996	Por el cual se compilan la Ley 38 de 1989, la Ley 179 de 1994 y la Ley 225 de 1995 que conforman el Estatuto Orgánico del Presupuesto.	Departamental	Todos
		Decreto 0568 de 1996	Por el cual se reglamentan las Leyes 38 de 1989, 179 de 1994 y 225 de 1995, Orgánicas del Presupuesto General de la Nación	Departamental	Todos
		Ley 358 de 1997	Por la cual se reglamenta el artículo 364 de la Constitución y se dictan otras disposiciones en materia de endeudamiento	Nacional	Todos
		Decreto 686 de 1998	Por el cual se reglamenta la Ley 358 de 1997	Departamental	Todos
		Decreto 292 de 1998	Por el cual se expide el Estatuto Orgánico del Presupuesto del Departamento de	Departamental	Todos

			Santander y sus entidades descentralizadas.		
--	--	--	---	--	--

Proceso	Procedimiento	Normatividad	Enunciado	TIPO (nacional o departamental)	Artículos a los que hace referencia
Gestión Financiera	Para Elaborar el Presupuesto General del Departamento	Ley 179 de 1994	Por la cual se introducen algunas modificaciones a la Ley 38 de 1989, Orgánica de Presupuesto	Nacional	Todos
		Ley 225 de 1995	Por la cual se modifica la Ley Orgánica del Presupuesto. Decreto 111 de 1996	Nacional	Todos
		Decreto 111 de 1996	Por el cual se compilan la Ley 38 de 1989, la Ley 179 de 1994 y la Ley 225 de 1995 que conforman el Estatuto Orgánico del Presupuesto	Departamental	Todos
		Decreto 292 de 1998	Por el cual se expide el Estatuto Orgánico del Presupuesto del Departamento de Santander y sus entidades descentralizadas.	Departamental	Todos

Proceso	Procedimiento	Normatividad	Enunciado	TIPO (nacional o departamental)	Artículos a los que hace referencia
Gestión Financiera	Para Realizar Adiciones al Presupuesto General del Departamento	Ley 179 de 1994	Por la cual se introducen algunas modificaciones a la Ley 38 de 1989, Orgánica de Presupuesto	Nacional	Todos
		Ley 225 de 1995	Por la cual se modifica la Ley Orgánica del Presupuesto.	Nacional	Todos
		Decreto 111 de 1996	Por el cual se compilan la Ley 38 de 1989, la Ley 179 de 1994 y la Ley 225 de 1995 que conforman el Estatuto Orgánico del Presupuesto	Departamental	Todos
		Decreto 292 de 1998	Por el cual se expide el Estatuto Orgánico del Presupuesto del Departamento de Santander y sus entidades descentralizadas.	Departamental	Todos

Proceso	Procedimiento	Normatividad	Enunciado	TIPO (nacional o departamental)	Artículos a los que hace referencia
Gestión Financiera	Para Realizar Traslados de Apropriación al Presupuesto General del Departamento	Ley 179 de 1994	Por la cual se introducen algunas modificaciones a la Ley 38 de 1989, Orgánica de Presupuesto	Nacional	Todos
		Ley 225 de 1995	Por la cual se modifica la Ley Orgánica del Presupuesto	Nacional	Todos
		Decreto 111 de 1996	Por el cual se compilan la Ley 38 de 1989, la Ley 179 de 1994 y la Ley 225 de 1995 que conforman el Estatuto Orgánico del Presupuesto	Departamental	Todos
		Decreto 292 de 1998	Por el cual se expide el Estatuto Orgánico del Presupuesto del Departamento de Santander y sus entidades descentralizadas.	Departamental	Todos

Proceso	Procedimiento	Normatividad	Enunciado	TIPO (nacional o departamental)	Artículos a los que hace referencia
Gestión Financiera	Para Elaborar el Programa Anual Mensualizado de Caja -PAC	Ley 179 de 1994	Por la cual se introducen algunas modificaciones a la Ley 38 de 1989, Orgánica de Presupuesto	Nacional	Todos
		Ley 225 de 1995	Por la cual se modifica la Ley Orgánica del Presupuesto	Nacional	Todos
		Decreto 111 de 1996	Por el cual se compilan la Ley 38 de 1989, la Ley 179 de 1994 y la Ley 225 de 1995 que conforman el Estatuto Orgánico del Presupuesto	Departamental	Todos
		Decreto 292 de 1998	Por el cual se expide el Estatuto Orgánico del Presupuesto del Departamento de Santander y sus entidades descentralizadas	Departamental	Todos

Proceso	Procedimiento	Normatividad	Enunciado	TIPO (nacional o departamental)	Artículos a los que hace referencia
Gestión Financiera	Para Emitir el Certificado de Disponibilidad Presupuestal (CDP)	Ley 179 de 1994	Por la cual se introducen algunas modificaciones a la Ley 38 de 1989, Orgánica de Presupuesto	Nacional	Todos
		Ley 225 de 1995	Por la cual se modifica la Ley Orgánica del Presupuesto	Nacional	Todos
		Decreto 111 de 1996	Por el cual se compilan la Ley 38 de 1989, la Ley 179 de 1994 y la Ley 225 de 1995 que conforman el Estatuto Orgánico del Presupuesto	Departamental	Todos
		Decreto 292 de 1998	Por el cual se expide el Estatuto Orgánico del Presupuesto del Departamento de Santander y sus entidades descentralizadas	Departamental	Todos

Proceso	Procedimiento	Normatividad	Enunciado	TIPO (nacional o departamental)	Artículos a los que hace referencia
Gestión Financiera	Para elaborar ordenes de pago	Ley 80 de 1993	Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública.	Nacional	Todos
		Ley 179 de 1994	Por la cual se introducen algunas modificaciones a la Ley 38 de 1989, Orgánica de Presupuesto	Nacional	Todos
		Ley 225 de 1995	Por la cual se modifica la Ley Orgánica del Presupuesto	Nacional	Todos
		Decreto 111 de 1996	Por el cual se compilan la Ley 38 de 1989, la Ley 179 de 1994 y la Ley 225 de 1995 que conforman el Estatuto Orgánico del Presupuesto	Departamental	Todos
		Decreto 292 de 1998	Por el cual se expide el Estatuto Orgánico del Presupuesto del Departamento de Santander y sus entidades descentralizadas	Departamental	Todos

Proceso	Procedimiento	Normatividad	Enunciado	TIPO (nacional o departamental)	Artículos a los que hace referencia
Gestión Financiera	Para constituir la reserva de apropiación	Ley 179 de 1994	Por la cual se introducen algunas modificaciones a la Ley 38 de 1989, Orgánica de Presupuesto	Nacional	Todos
		Ley 225 de 1995	Por la cual se modifica la Ley Orgánica del Presupuesto	Nacional	Todos
		Decreto 111 de 1996	Por el cual se compilan la Ley 38 de 1989, la Ley 179 de 1994 y la Ley 225 de 1995 que conforman el Estatuto Orgánico del Presupuesto	Departamental	Todos
		Decreto 292 de 1998	Por el cual se expide el Estatuto Orgánico del Presupuesto del Departamento de Santander y sus entidades descentralizadas	Departamental	Todos

Proceso	Procedimiento	Normatividad	Enunciado	TIPO (nacional o departamental)	Artículos a los que hace referencia
Gestión Financiera	Para Autorización de Pagos por Caja Menor y Legalización de Caja Menor	Ley 80 de 1993	Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública	Nacional	39
		Resolución No. 2879 de 1996	Por el cual se reglamenta la constitución y funcionamiento de las cajas menores en la administración departamental.	Departamental	Todos
		Decreto 292 de 1998	Por el cual se expide el Estatuto Orgánico del Presupuesto del Departamento de Santander y sus entidades descentralizadas	Departamental	Todos

Proceso	Procedimiento	Normatividad	Enunciado	TIPO (nacional o departamental)	Artículos a los que hace referencia
Gestión Financiera	Para Realizar la Contabilización de Causación de Egresos	Resolución 4444 de 1995	Por la cual se aprueba y se adopta el Plan General de Contabilidad Pública -PGCP, y se dictan otras disposiciones sobre la materia	Departamental	Todos
		Ley 298 de 1996	Por la cual se crea la Contaduría General de la Nación	Nacional	Todos
		Resolución 222 del 5 de julio del 2006	Por la cual se adopta el régimen de contabilidad pública y se define su ámbito de aplicación	Nacional	Todos

Proceso	Procedimiento	Normatividad	Enunciado	TIPO (nacional o departamental)	Artículos a los que hace referencia
Gestión Financiera	Para Elaborar el Estado de la Deuda Pública	Ley 819 de 2003	Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de presupuesto, responsabilidad y transparencia fiscal y se dictan otras disposiciones.	Nacional	1-28

		Resolución 4444 de 1995	Por la cual se aprueba y se adopta el Plan General de Contabilidad Pública -PGCP, y se dictan otras disposiciones sobre la materia	Departamental	Todos
		Ley 298 de 1996	Por la cual se crea la Contaduría General de la Nación	Nacional	Todos
		Resolución 222 del 5 de julio del 2006	Por la cual se adopta el régimen de contabilidad pública y se define su ámbito de aplicación	Nacional	Todos
		Ley 358 de 1997	Por la cual se reglamenta el artículo 364 de la constitución y se dictan otras disposiciones en materia de endeudamiento.	Nacional	1-18
		Decreto 696 del 5 de abril de 1998	Por el cual se reglamenta la ley 358 d 1997	Nacional	1-15
		Decreto 2278 de 17 d noviembre 1999	Por el cual se reglamenta parcialmente las leyes 358 de 1997 y 508 de 1999.	Nacional	1 y 2
		Decreto 610 de 5 de abril de 2002	Por medio del cual se reglamenta la ley 358 de 1997	Nacional	1-11
		Decreto 3480 diciembre 3 del 2003	Por el cual se reglamenta el inciso 3 del artículo 7 de la ley 781 del 2002	Nacional	Todos
		Ley 617 del 6 de octubre del 2000	Por la cual se reforma parcialmente la ley 136 de 1994, el decreto extraordinario 1222 de 1986, se adiciona le ley orgánica de presupuesto, el decreto 1421 de 1993, se dictan otras normas tendientes a fortalecer la	Nacional	1-96

			descentralización, y se dictan normas para la racionalización del gasto publico nacional.		
--	--	--	---	--	--

Proceso	Procedimiento	Normatividad	Enunciado	TIPO (nacional o departamental)	Artículos a los que hace referencia
Gestión Financiera	Para Elaborar el Balance General de la Administración Central	Resolución 4444 de 1995	Por la cual se aprueba y se adopta el Plan General de Contabilidad Pública - PGCP, y se dictan otras disposiciones sobre la materia	Departamental	Todos
		Ley 298 de 1996	Por la cual se crea la Contaduría General de la Nación	Nacional	Todos
		Resolución 222 del 5 de julio del 2006	Por la cual se adopta el régimen de contabilidad publica y se define su ámbito de aplicación.	Nacional	Todos

Proceso	Procedimiento	Normatividad	Enunciado	TIPO (nacional o departamental)	Artículos a los que hace referencia
Gestión Financiera	Para Elaborar las Conciliaciones Bancarias	Resolución No. 4444 de 1995	Por la cual se aprueba y se adopta el Plan General de Contabilidad Pública - PGCP, y se dictan otras disposiciones sobre la materia	Departamental	Todos

		Ley 298 de 1996	Por la cual se crea la Contaduría General de la Nación	Nacional	Todos
		Resolución 222 del 5 de julio del 2006	Por la cual se adopta el régimen de contabilidad pública y se define su ámbito de aplicación	Nacional	Todos

Proceso	Procedimiento	Normatividad	Enunciado	TIPO (nacional o departamental)	Artículos a los que hace referencia
Gestión Financiera	Para la Aprobación de Empréstitos Departamentales	Decreto 0237 de 1996	Por el cual se establece el procedimiento de crédito público interno.	Departamental	Todos
		Ley 80 de 1993	Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública	Nacional	Todos
		Ley 358 de 1.997	Por la cual se reglamenta el artículo 364 de la Constitución y se dictan otras disposiciones en materia de endeudamiento	Nacional	Todos
		Decreto 292 de 1998	Por el cual se expide el Estatuto Orgánico del Presupuesto del Departamento de Santander y sus entidades descentralizadas	Departamental	Todos

		Resolución 222 del 5 de julio del 2006	Por la cual se adopta el régimen de contabilidad pública y se define su ámbito de aplicación	Departamental	Todos
--	--	--	--	---------------	-------

Proceso	Procedimiento	Normatividad	Enunciado	TIPO (nacional o departamental)	Artículos a los que hace referencia
Gestión Financiera	Para controla el servicio de la Deuda Pública	Ley 819 de 2003	Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de presupuesto, responsabilidad y transparencia fiscal y se dictan otras disposiciones.	Nacional	1-28
		Resolución 4444 de 1995	Por la cual se aprueba y se adopta el Plan General de Contabilidad Pública -PGCP, y se dictan otras disposiciones sobre la materia	Departamental	Todos
		Ley 298 de 1996	Por la cual se crea la Contaduría General de la Nación	Nacional	Todos
		Resolución 222 del 5 de julio del 2006	Por la cual se adopta el régimen de contabilidad pública y se define su ámbito de aplicación	Nacional	Todos
		Ley 358 de 1997	Por la cual se reglamenta el artículo 364 de la constitución y se dictan otras disposiciones en materia de endeudamiento.	Nacional	1-18
		Decreto 696 del 5 de abril de 1998	Por el cual se reglamenta la ley 358 d 1997	Nacional	1-15
		Decreto 2278 de 17 d noviembre 1999	Por el cual se reglamenta parcialmente las leyes 358 de 1997 y 508 de 1999.	Nacional	1 y 2
		Decreto 610 de 5 de abril de 2002	Por medio del cual se reglamenta la ley 358 de 1997	Nacional	1-11

		Decreto 3480 diciembre 3 del 2003	Por el cual se reglamenta el inciso 3 del artículo 7 de la ley 781 del 2002	Nacional	Todos
		Ley 617 del 6 de octubre del 2000	Por la cual se reforma parcialmente la ley 136 de 1994, el decreto extraordinario 1222 de 1986, se adiciona la ley orgánica de presupuesto, el decreto 1421 de 1993, se dictan otras normas tendientes a fortalecer la descentralización, y se dictan normas para la racionalización del gasto público nacional.	Nacional	1-96

Proceso	Procedimiento	Normatividad	Enunciado	TIPO (nacional o departamental)	Artículos a los que hace referencia
Gestión Financiera	Para Presentar el Informe Ante la Contaduría General de la Nación	Resolución No. 4444 de 1995	Por la cual se aprueba y se adopta el Plan General de Contabilidad Pública -PGCP, y se dictan otras disposiciones sobre la materia	Departamental	Todos
		Ley 298 de 1996	Por la cual se crea la Contaduría General de la Nación	Nacional	Todos
		Resolución 222 del 5 de julio del 2006	Por la cual se adopta el régimen de contabilidad pública y se define su ámbito de aplicación	Nacional	Todos

ANEXO R. PROPUESTA “EXPEDICIÓN DE CDP Y RP PARA VIÁTICOS”

PROCESO	GESTION FINANCIERA	PROCEDIMIENTO	PARA EMITIR CDP Y RP PARA VIATICOS NORMALES
OBJETIVO	CONTROLAR EL TRAMITE DE CDP Y RP		CODIGO
ALCANCE	DESDE DILIGENCIAR LA SOLICITUD DE CDP GLOBAL HASTA CONSIGNAR EN LAS RESPECTIVAS CUENTAS EL VALOR DE LOS VIATICOS		

Nº	TAREAS	RESPONSABLES		PROVEEDORES	PUNTO DE CONTROL	REGISTROS	CLIENTES
		AREA	CARGO				
1	DILIGENCIAR LA SOLICITUD DE CDP GLOBAL PARA VIATICOS (QUE CUBRE UN TIEMPO DETERMINADO) DE CADA DEPENDENCIA	OFICINA GESTORA	SECRETARIO DE DESPACHO	OFICINA GESTORA		SOLICITUD DE CDP GLOBAL	GRUPO DE PRESUPUESTO
2	EMITIR CDP GLOBAL	GRUPO PRESUPUESTO	COORDINADOR GRUPO DE PRESUPUESTO	OFICINA GESTORA		CDP GLOBAL	GRUPO DE PRESUPUESTO
3	ELABORAR RESOLUCION DE COMISION POR PARTE DE CADA SECRETARIA Y SOLICITUD DE RP PARA EMPEZAR A DESCARGAR AL CDP GLOBAL	OFICINA GESTORA	SECRETARIO DE DESPACHO	GRUPO DE PRESUPUESTO		RESOLUCION DE COMISION	DESPACHO DE LA SECRETARIA GENERAL
4	RADICAR LA RESOLUCION DE COMISION PARA FIRMA DEL SECRETARIO	DESPACHO SECRETARIA GENERAL	SECRETARIO GENERAL	OFICINA GESTORA		RESOLUCION DE COMISION RADICADA	DESPACHO DE LA SECRETARIA GENERAL
5	HACER ENTREGA DE LA RESOLUCION YA FIRMADA Y DAR	DESPACHO SECRETARIA GENERAL	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	DESPACHO SECRETARIA GENERAL		RESOLUCION RADICADA	OFICINA GESTORA

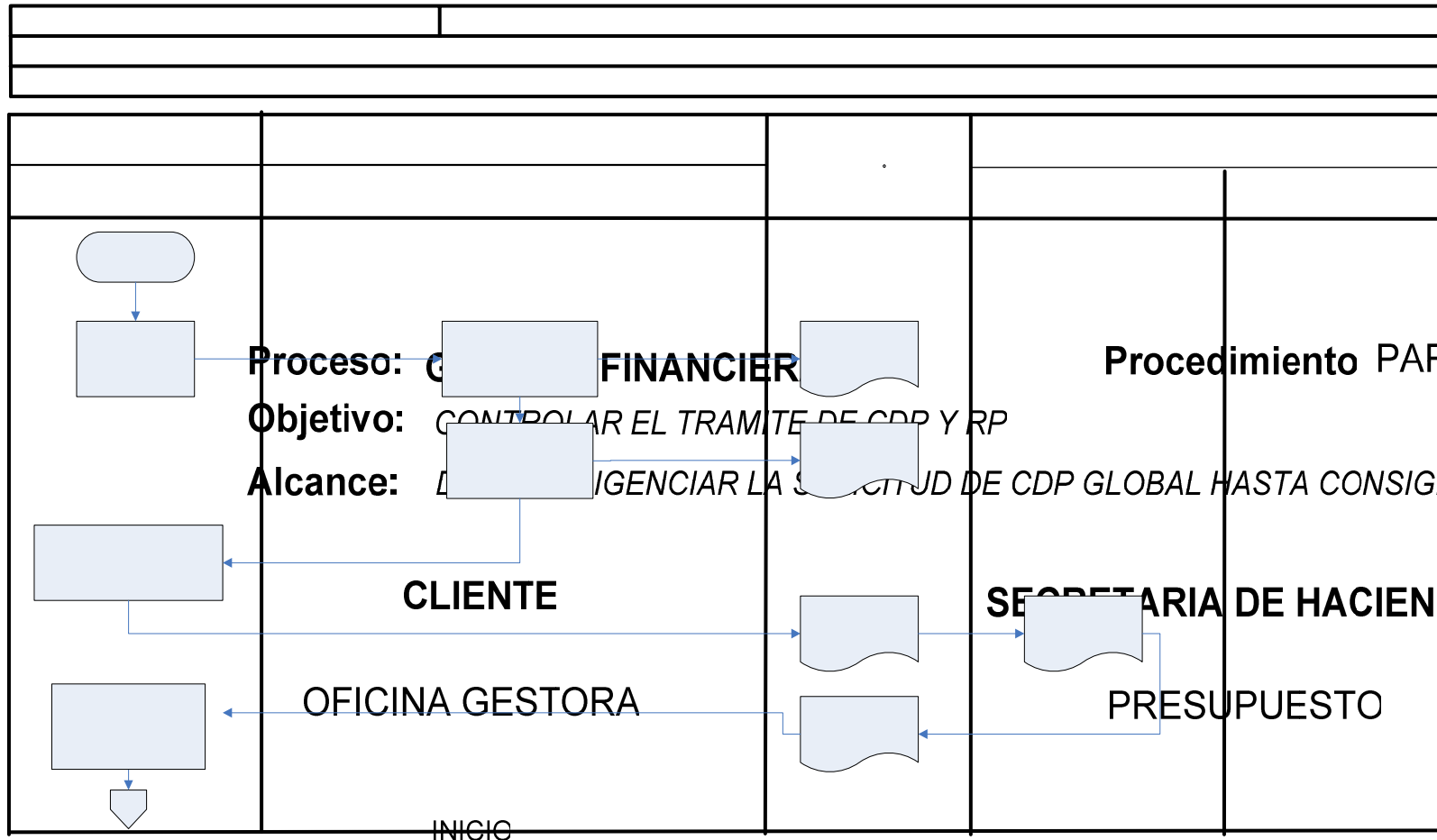
	TIEMPO PARA LEGALIZACION DE VIATICOS						
6	REALIZAR LA LEGALIZACION DE VIATICOS ANEXANDO SOPORTE DE PASAJES Y CERTIFICADO DE PERMANENCIA	OFICINA GESTORA	FUNCIONARIO OFICINA GESTORA	DESPACHO SECRETARIA GENERAL		SOPORTES DE PASAJES Y CERTIFICACION DE PERMANENCIA	NOMINA
7	REALIZAR LOS AJUSTES PERTINENTES A LA NOMINA TENIENDO EN CUENTA EL CARGO DEL FUNCIONARIO, DESTINO DEL VIAJE Y DURACION DEL MISMO	NOMINA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	OFICINA GESTORA		NOMINA AJUSTADA	NOMINA
8	CONSIGNAR A LAS RESPECTIVAS CUENTAS EL VALOR DE LOS VIATICOS	NOMINA	AUXILAR ADMINISTRATIVO	NOMINA		DESPRENDIBLE DE PAGO	FUNCIONARIO OFICINA GETORA

SALIDA DEL PROCEDIMIENTO	PAGO DE VIATICOS
DEFINICIONES	<ul style="list-style-type: none"> • CDP: CERTIFICADO DE DISPONIBILIDAD PRESUPUESTAL • RP: REGISTRO PRESUPUESTAL
OBSERVACIONES	TODOS AQUELLOS VIATICOS QUE PERTENEZCAN AL DESPACHO DEL GOBERNADOR TENDRÁN VISTO BUENO DEL SECRETARIO GENERAL, LOS DEMAS VIATICOS SERAN TRAMITADOS CON LA FIRMA O VISTO BUENO DE CADA UNO DE LOS SECRETARIOS DE DESPACHO

DOCUMENTOS ASOCIADOS	
INTERNOS	EXTERNOS
<ul style="list-style-type: none"> SOLICITUD DE CDP GLOBAL CDP GLOBAL RESOLUCION DE COMISION 	<ul style="list-style-type: none"> SOPORTES DE PASAJES Y CERTIFICACION DE PERMANECIA

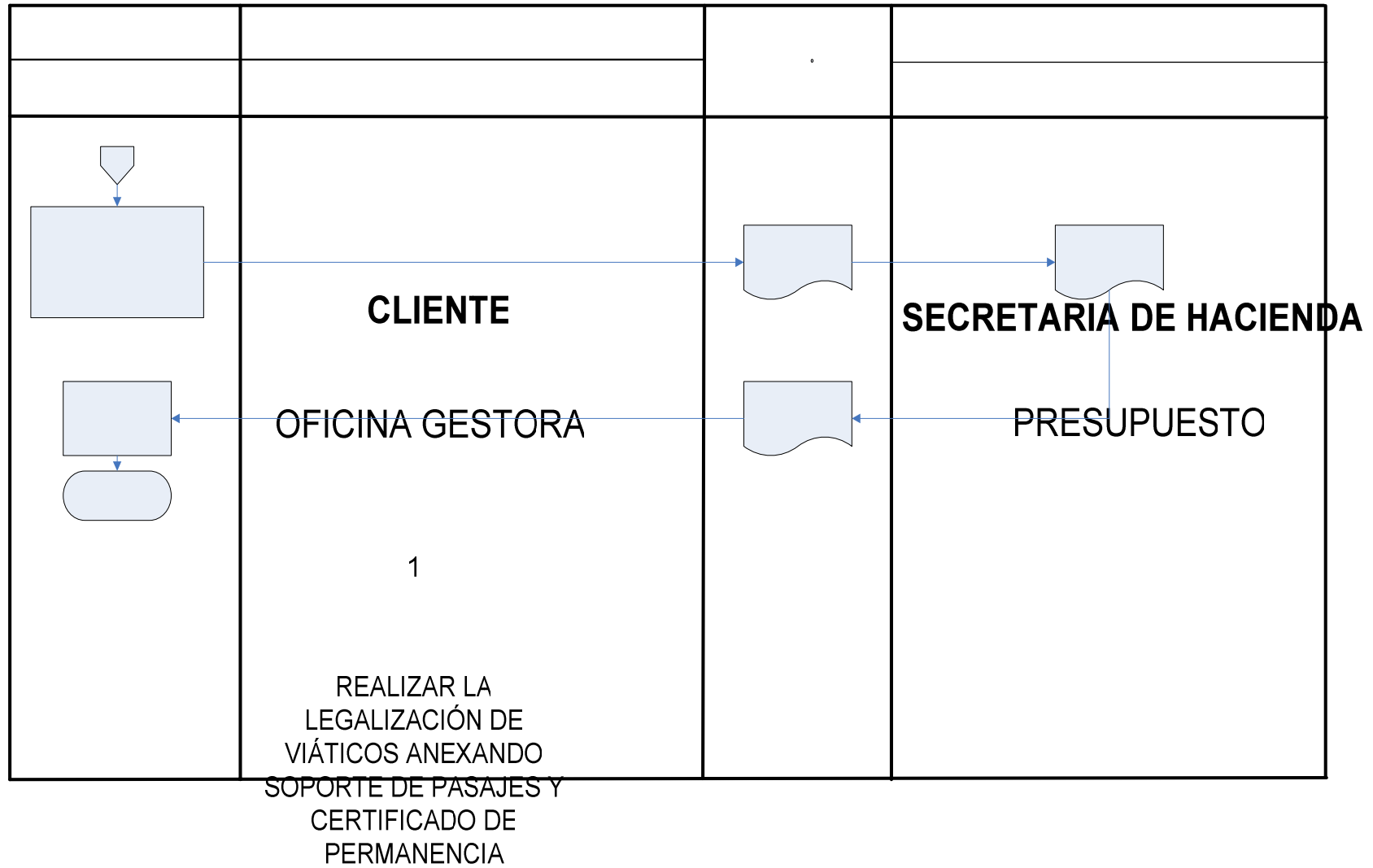
REQUISITOS APLICABLES	
ORGANIZACIONALES	LEGALES Y REGLAMENTARIOS
<ul style="list-style-type: none"> DECRETO 111 DE 1996 DECRETO 292 DE 1998 	<ul style="list-style-type: none"> LEY 179 DE 1994 LEY 225 DE 1995

ELABORO:	REVISO:	REVISO:	APROBO:
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:
FECHA:	FECHA:	FECHA:	FECHA:




DILIGENCIAR LA
SOLICITUD
GLOBAL PARA
VIATICOS

RECIBIR SOLICITUD
GLOBAL DE VIÁTICOS
PARA CADA
DEPENDENCIA



ANEXO S. FIRMAS SOLICITUD PARA MODIFICAR TRÁMITE DE VIÁTICOS

República de Colombia



Gobernación de Santander

CARTA	Codigo 05.0001.000001-08	Fecha: 22/08/07	Versión: 3	Pag. 01 de 01
-------	-----------------------------	-----------------	------------	---------------

05.0001-08

Bucaramanga,



Doctor
CONSTANTINO TAMI JAIMES
Secretario General
Presente

Referencia: Modificación trámite y Valor costo de Viáticos.

Muy comedidamente nos permitimos acudir a su despacho, para que se estudie la viabilidad de modificar el trámite de solicitud de viáticos y su costo de pago, teniendo en cuenta que es una labor bastante dispendiosa para los funcionarios, y más cuando no se cuenta con personal auxiliar permanente que realicen la labor de trámite de este proceso.

A continuación se enumeran los pasos y tiempos invertidos con el objeto de realizar el trámite y legalizar una comisión con derecho a viáticos:

1. Pasar solicitud de disponibilidad presupuestal y registro presupuestal al secretario de despacho para firma de: tiempo del proceso: un día
2. Pasar a firma del secretario general la solicitud de disponibilidad presupuestal y registro presupuestal: tiempo del proceso: uno a dos días.
3. Pasar a visto bueno de la Secretaría de Hacienda en original y dos copias, la solicitud de disponibilidad presupuestal y registro presupuestal debidamente firmadas: tiempo del proceso: uno a dos días.
4. De la Secretaría de Hacienda, se remite la solicitud de disponibilidad presupuestal y registro presupuestal al Grupo de Presupuesto: tiempo del proceso: de 8 a 10 días.
5. Realizar llamada telefónica a la sección donde se afecta la numeración de resoluciones para apartar el número de la resolución de comisión.
6. Realizar visitas continuas a la oficina de presupuesto para reclamar el certificado de disponibilidad presupuestal y registro presupuestal.
7. Una vez expedido el certificado de disponibilidad presupuestal y registro presupuestal, se diligencia el formato de Resolución de Comisión a la cual hay que verificar la versión vigente de calidad.
8. Llevar la Resolución de Comisión a la Secretaría General para firmas (la cual lleva adjuntas el CDP y RP): Tiempo del Proceso : 2 días
9. Reclamar la Resolución de Comisión y pasarla a numeración. Tiempo del Proceso : 2 días
10. Una vez numerada la Resolución de Comisión, llenar el formato de Resolución de Reconocimiento de Viáticos con los respectivos anexos como son: cumplido de comisión, pesajes. Tiempo del proceso 1 día

Certificado N° SC 4317-1

Calle 37 N° 10-30 Teléfono 8336992 Bucaramanga - Colombia
www.gobernaciondesantander.gov.co

República de Colombia



Gobernación de Santander

CARTA	Código: DS-RG-01.5.0.0-27-08	Fecha: 23/08/07	Versión: 3	Pág. ___ de ___
-------	---------------------------------	-----------------	------------	-----------------

11. Llevar la Resolución de Reconocimiento de Viáticos a firmas en la Secretaria General:
Tiempo del proceso 2 a 3 días.
12. Llevar la Resolución de Reconocimiento de Viáticos a firmas en la Secretaria Hacienda:
Tiempo del proceso 2 a 3 días.
13. Llevar la Resolución de Reconocimiento de Viáticos a numeración 2 a 3 días.
14. Una vez numerada la Resolución de Reconocimiento de Viáticos se lleva a nomina para su pago.

Según lo descrito anteriormente para el trámite de un viático se requieren aproximadamente 21 días, generando desgaste en los funcionarios que generalmente deben viajar por lo menos una vez a la semana y teniendo en cuenta que cada uno de los supervisores se le han asignado mas de una supervisión a la vez y muchas veces se debe viajar de imprevisto con menos de dos días de anterioridad.

Cabe destacar que los desplazamientos de los diferentes funcionarios a los municipios del Departamento son necesarios para:

Visitas de seguimiento y control de las obras en ejecución.

Solicitudes por parte de la comunidad en situaciones de emergencias.

Requerimientos por parte de los entes de control.

Conceptos especializados en temas de infraestructura vial, saneamiento básico, acueductos, alcantarillados, infraestructura educativa, espacio público, acciones de cumplimiento, seguimiento a eventos culturales y formulación de proyectos entre otros.

Igualmente de manera respetuosa, se solicita se estudie la posibilidad de mejorar el valor del día de viáticos para que sea ajustado a la realidad, considerando que un desplazamiento a cualquier sitio del Departamento genera altos costos, inseguridad al exponer nuestra integridad física debido a que la infraestructura vial de acceso a los sitios donde se desarrollan las obras se encuentran en condiciones intransitables; adicionalmente el Departamento no cuenta con transporte para que sus funcionarios se desplacen a cumplir con sus funciones, lo cual implica someterse a viajar en cualquier medio de " transporte " como: camión de la basura, el lechero, chiva, volqueta, camión de la mora, caballo, chalupa, lancha, moto, semovientes etc..

Así mismo, queremos poner en conocimiento que se ha investigado en otras entidades estatales como en Instituto Nacional Vías, Regional Santander, encontrando una diferencia bastante amplia, en desventaja con el Departamento y considerando que sus recorridos se hacen por vías pavimentadas de orden nacional y con disponibilidad de vehículos de INVIAS diferente al requerido por el Jefe de la Territorial. Adjuntamos decreto No. 668 del 4 de Marzo de 2.008 del Departamento Administrativo de la Función Pública y Resolución No. 1105 del 13 de Marzo de 2.008 del INVIAS por medio de la cual se reglamenta el pago de viáticos.

Los profesionales que cumplimos con funciones de supervisión, somos idóneos, con alta experiencia, muy comprometidos con el deber de control y seguimiento a contratos en pro de contribuir con el cumplimiento de las metas de Plan de desarrollo del Departamento.

Cordialmente,

Anexo: (folios)
Proyecto: Profesionales Departamento de Santander Rad.
c.c. Oficina Gestión de Calidad



Certificado N° SC 4317-1

NOMBRE	CEDULA	FIRMA	SECRETARIA
Fanny Regina Lopez Pinob	63.350.037		Transporte e Infraestructura
Orlando Acevedo Pinob	13836778		Desarrollo.
Placids Eugenio Sosa	63.273519		DESARROLLO
H. Humberto Salazar S	63.310372		Desarrollo
John BO Pinob	63.314.785		Desarrollo
Heriberto Duran	63.301.669		Desarrollo
Hilberto Pinob Green	63.322.332		Desarrollo.
Edgar Javier Machuy	5726444		Prusa
Campano Chicuel	39.557.252		Gobierno
Martha Lucia Rodriguez U.	43.076.785		Gobierno
Argemiro Castiblanco	28.424.153		Gobierno
Ferdinand Lopez	28.148.089		Planificacion
Ernesto Pinob	28.245.443		Planificacion
Defundo Pinob E	13.834.380		S. Planificacion
MARIA FRASEL CAMACHO M.	63.323.163		Planificacion
Jorge Enrique Jimenez	13.923.172		Planificacion

NOMBRE	CEDULA	FIRMA	SECRETARIA
Fany Arias Arias	63.323.133		Transporte e Infraestructura.
Juvis Eduardo Moya	5684.029		Agricultura
Excelino Diaz Ariza	5632.020		Agricultura.
Edgar Delgado	91296357		Agricultura.
Alfonso Reyes Ramirez	13.923.429		Agricultura.
Amalia Góngora Lujan	91100976		Agricultura y Desarrollo Rural
José Villadmir Roda	91.228.627		Secret. Agricultura.
Leonora H. Ariza	51767.077		Secretaría Agricultura
Alfonso Arcebo	32831.115		Agricultura y Pesca
Adolfo Fajardo	63.287.422		Agricultura y Pesca
MARKE Hernandez	91.25802		Agricultura. Diferencia.
Lilia Yareth Diaz	60.261.911		Presidencia
Amanda Monsalve Aguado	63.282.181		Secretaria de Planeación syé.
Daniela Brindley	13835157		Sec. Planeación
Cecilia M Calderon S	63.340.608		Secretaria de Planeación
YOLANDA DE LA ORO	63337.440		Secretaria de Planeación
Mireya Seligman	63.317.157		Secretaria de Planeación

ANEXO T. INFORMES DE LA AUDITORÍA INTERNA

República de Colombia



Gobernación de Santander

INFORME DE AUDITORIAS INTERNAS	Código DS-IP-01.9.0.0-09-06	Fecha 31/09/06	Versión 0	Pág. ___ de ___
-----------------------------------	--------------------------------	----------------	-----------	-----------------

INFORME DE LA AUDITORIA INTERNA

CÓDIGO DE LA AUDITORIA: DS-AI-01-08 PROCESO AUDITADO: MECI GP 1000 Planificación FECHA: 23 Sep. de 2008
RESPONSABLE DEL PROCESO: Secretarios Planeación, Educación y Salud. Coordinadores y funcionarios.
EQUIPO AUDITOR: Fernando Gutiérrez Cortes (Líder), Guillermo Roa Galvis, Carolina Vega
OBJETIVO DE LA AUDITORIA:
Identificar la implementación de la Política de Calidad y sus Objetivos así como la interacción de procesos, procedimientos, caracterización y documentos asociados al sistema por parte de los funcionarios de la Administración Departamental.
ALCANCE DE LA AUDITORIA:
Aplica para todos los procesos y responsables para la norma NTC GP 1000 con el Manual de Calidad, Procesos caracterizados, Procedimientos y registros propios para la planificación.
PERSONAL ENTREVISTADO:
Coordinador de Educación: Gustavo Rodríguez Pedraza Secretario de Salud: Luis Ernesto García, Claudia Patricia Andrade, Secretaría de Planeación: No se presentaron los implicados en el proceso.
FORTALEZAS:
(Educación) Se tiene conocimiento de los procedimientos realizados durante el proceso de empalme para el sector y posterior ajuste al Plan de Desarrollo Departamental, Se generan actas de concertación con la comunidad a través de las alcaldías, instituciones educativas y entidades sectoriales. Se tiene una herramienta importantísima que ayuda a al control y análisis de información con relación a las matrículas y temáticas relacionadas (SMAT). Existe a su vez el Plan Decenal de Educación como insumo para la nación y para la región. (Salud) Poseen un mecanismo importante para la Planificación del sector (Observatorio de Salud Pública); se realizan informes de gestión (Sep 23) sobre el estado actual de avances del Plan de Desarrollo Departamental. (Planeación) No se pudo evidenciar nada
OPORTUNIDADES DE MEJORA:
(Educación) Se establece para el sector que en procura de obtener y canalizar eficiencia se esta en proceso de contratación de un sistema georeferenciado que permita obtener información relacionada con infraestructura y pertinencia en el apoyo administrativo. Aplicar con mayor rigurosidad los documentos y formatos implementados en el sistema así como también generar mayores oportunidades de mejora en relación a la infraestructura, ambiente de trabajo y elementos de trabajo (equipos) mínimos para cumplir a con eficacia y en forma eficiente con la labor asignada. (Salud) Es necesario establecer pautas que ayuden y permiten generar información suficiente para realizar análisis e información estadística. Por ser de gran importancia la comunicación interna es básico y necesario generar mecanismos urgentes que ayuden a mantener informados a los funcionarios con el staff de gobierno. Clarificar el uso de los documentos parametrizados y codificados para el manejo del sistema con otras dependencias de tal manera que se pueda sostener y afianzar el mismo. Un aspecto general también es el uso adecuado de los documentos parametrizados. Facilitar la información pertinente al Plan Territorial de Salud por

República de Colombia



Gobernación de Santander

INFORME DE AUDITORIAS INTERNAS	Código: DS-IF-01.5.0.0-08-08	Fecha: 31/08/08	Versión: 0	Pág. ___ de ___
-----------------------------------	---------------------------------	-----------------	------------	-----------------

cuanto es un insumo básico para planificar así como para analizar estados de avance y puntos de llegada.
(Planeación) Establecer mecanismos que permitan soportar el sistema por cuanto no se pudo evidenciar nada por que no se realizo la Auditoria Interna.

SOLICITUD DE ACCIONES CORRECTIVAS:

(Educación) No se evidenciaron

(Salud) se evidencia una No Conformidad relacionada con el numera 7.2.3. Comunicación con el cliente (Interno) por cuanto existe manera de confrontar la asistencia y participación a las actividades que se programan

(Planeación) Se evidencia una No Conformidad MAYOR contra los numerales 5.1. (Norma NTC GP 1000) Compromiso de la Dirección con el Sistema Integrado de Gestión y al 5.5.3. Comunicación Interna al no presentarse el líder del proceso a la apertura y posterior realización de la Auditoria Interna al proceso de Planificación.

CONCLUSIÓN GENERAL:

(Educación) Se observa apoyo y claridad en el proceso así como capacidad para mejorar constantemente.

(Salud) Es importante realizar una actividad de sensibilización urgente para todo el personal de la secretaria para que de esta manera se pueda optimizar la implementación del sistema y darle la continuidad e importancia que se merece el mismo.

(Planeación) La alta dirección debe realizar de manera URGENTE una convocatoria de sensibilización con la líder del proceso y sus colaboradores para la toma de acciones y decisiones en torno al proceso, y de esta manera determinar implicaciones.

Aprobado por: _____

Aceptación: _____

República de Colombia



Gobernación de Santander

INFORME DE AUDITORIAS INTERNAS	Código: DS-IF-01.5.0.0-06-06	Fecha: 31/08/06	Versión: 0	Pág. ___ de ___
-----------------------------------	---------------------------------	-----------------	------------	-----------------

INFORME DE LA AUDITORIA INTERNA

CÓDIGO DE LA AUDITORIA: DS – AI- 09-08	PROCESO AUDITADO: GESTION CONTRATACION
FECHA: SEPTIEMBRE 25 DE 2008	
RESPONSABLE DEL PROCESO: CADA SECRETARIO DE DESPACHO – JEFE DE OFICINA, GRUPO DE CONTRATACION COORDINADORES DE GRUPO Y SERVIDORES PUBLICOS QUE EFECTUAN TRÁMITE CONTRACTUAL	
EQUIPO AUDITOR: WILLIAM DIAZ PALENCIA, LEONOR GOMEZ ARDILA, NELSON OROZCO YEPEZ, LEIDY GOMEZ MARTINEZ	
OBJETIVO DE LA AUDITORIA: IDENTIFICAR LA IMPLEMENTACION DE LA POLITICA DE CALIDAD Y SUS OBJETIVOS ASI COMO LA INTERACCION DE PROCESOS, PROCEDIMIENTOS, CARACTERIZACIÓN Y DOCUMENTOS ASOCIADOS AL SISTEMAS POR PARTE DE LOS FUNCIONARIOS DE LA ADMINISTRACION DEPARTAMENTAL, EN EL PROCESO DE GESTION DE CONTRATACION	
ALCANCE DE LA AUDITORIA: TODO EL PROCESO DE GESTION DE CONTRATACION EN SUS PROCEDIMIENTOS, DOCUMENTOS Y REGISTRADOS QUE SE HAN IMPLEMENTADO EN EL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD.	
PERSONAL ENTREVISTADO: SECRETARIO DE DESPACHO, JEFES DE OFICINA, GRUPO DE CONTRATACION, COORDINADORES DE GRUPO, SUPERVISORES Y SERVIDORES PUBLICOS QUE REALIZAN TRAMITE CONTRACTUAL	
SECRETARIA DE AGRICULTURA	
FORTALEZAS: SE OBSERVA UN ALTO SENTIDO DE PERTENENCIA EN EL PERSONAL ENTREVISTADO Y COMPROMISO INSTITUCIONAL EN CADA UNA DE LAS ETAPAS DEL PROCESO EXISTE BUENA DISPOSICION Y COLABORACION PARA CON LOS AUDITORES ALTO SENTIDO DE COMPROMISO CON EL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD POR PARTE DE LOS FUNCIONARIOS LA ASESORIA, EL APOYO Y ORIENTACION DE UNA OFICINA JURIDICA CENTRAL, FORTALECE EL PROCESO CONTRACTUAL SE DISPONE DE UN REGISTRO DE CONTROL Y SEGUIMIENTO A LA CONTRATACIÓN	
OPORTUNIDADES DE MEJORA: DILIGENCIAR EL FORMATO DE EVALUACION DEL CONTRATISTA UNA VEZ LIQUIDADO EL CONTRATO Y REMITIRLO A LA OFICINA ASESORA JURIDICA DEL DEPARTAMENTO PARA SU ARCHIVO EN LA CARPETA CORRESPONDIENTE.	

A

República de Colombia



Gobernación de Santander

INFORME DE AUDITORIAS INTERNAS	Código: DS-IF-01 5.0 0-06-06	Fecha: 31/08/06	Versión: 0	Pág. ___ de ___
-----------------------------------	---------------------------------	-----------------	------------	-----------------

SOLICITUD DE ACCIONES CORRECTIVAS:

BRINDAR APOYO LOGISTICO PARA EL DESARROLLO DEL PROCESO CONTRACTUAL (RECURSO HUMANO – abogado y agrónomo)
SOCIALIZAR EL MANUAL DE CONTRATACIÓN

OFICINA ASESORA JURIDICA

FORTALEZAS:

- SE OBSERVA UN ALTO SENTIDO DE PERTENENCIA EN EL PERSONAL ENTREVISTADO Y COMPROMISO INSTITUCIONAL EN CADA UNA DE LAS ETAPAS DEL PROCESO
- EXISTE BUENA DISPOSICION Y COLABORACION PARA CON LOS AUDITORES
- ALTO SENTIDO DE COMPROMISO CON EL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD POR PARTE DE LOS FUNCIONARIOS
- LA ASESORIA, EL APOYO Y ORIENTACION DE UNA OFICINA JURIDICA CENTRAL FORTALECE EL PROCESO CONTRACTUAL
- SE DISPONE DE UN REGISTRO DE CONTROL Y SEGUIMIENTO A LA CONTRATACIÓN
- CUENTA CON EL MANUAL DE CONTRATACIÓN
- TENER EN FUNCIONAMIENTO EL COMITÉ TECNICO DE LA OFICINA JURÍDICA
- SE CUENTA CON EL COMITÉ DE APOYO PARA LA CONTRATACIÓN

OPORTUNIDADES DE MEJORA:

EXIGIR EL DOCUMENTO DE LA EVALUACION DEL CONTRATISTA PARA SER ARCHIVADO EN LA CARPETA CORRESPONDIENTE UNA VEZ SE CUENTE CON LA LIQUIDAD DEL CONTRATO
SOCIALIZAR EL MANUAL DE CONTRATACION

SOLICITUD DE ACCIONES CORRECTIVAS:

- DAR APOYO LOGISTICO PARA EL DESARROLLO DEL PROCESO CONTRACTUAL CON RECURSO HUMANO (4 Abogados con experiencia en contratación pública, 1 Ingeniero Civil, 1 Tecnólogo Jurídico y 2 técnicos en otras áreas o auxiliares)
- MEJORAR LAS CONDICIONES DEL ARCHIVO DE LA OFICINA JURIDICA : Adecuar un espacio mas amplio. Suministrar archivadores y realizar Brigada de fumigación especial para Archivo.
- ORGANIZAR JORNADA DE TRABAJO PARA CLASIFICAR LOS CONTRATOS QUE SE ENCUENTRAN LIQUIDADOS Y QUE YA PUEDEN SER REMITIDOS AL ARCHIVO GENERAL DEL DEPARTAMENTO DE CONFORMIDAD A LO ESTABLECIDO EN LA LEY DE ARCHIVO, PARA DESCONGESTIONAR EL ARCHIVO EXISTENTE EN LA OFICINA ASESORA JURIDICA DEL DEPARTAMENTO
- SOLICITAR A LOS RESPONSABLES DEL PROCESO CONTRACTUAL EN CADA DEPENDENCIA GESTORA QUE LOS EXPEDIENTES DE LOS CONTRATOS SE REMITAN A LA OFICINA JURÍDICA ORGANIZADOS CRONOLOGICAMENTE Y DE ACUERDO A LAS PAUTAS Y

A

República de Colombia



Gobernación de Santander

INFORME DE AUDITORIAS INTERNAS	Código: DS-IF-01.5.0.0-06-06	Fecha: 31/08/06	Versión: 0	Pág. ___ de ___
-----------------------------------	---------------------------------	-----------------	------------	-----------------

REQUERIMIENTOS DE LA NORMA DE ARCHIVO

SECRETARIA DE SALUD DEPARTAMENTAL

Se evidencia una No Conformidad MAYOR contra los numerales 5.1. (Norma NTC GP 1000) Compromiso de la Dirección con el Sistema Integrado de Gestión y al 5.5.3. Comunicación Interna al no presentarse el líder del proceso a la apertura y posterior realización de la Auditoria Interna al Proceso de Gestión de Contratación.

CONCLUSIÓN GENERAL:

SOCIALIZAR A TODA LA ORGANIZACIÓN EL MANUAL DE CONTRATACION

BRINDAR APOYO LOGISTICO PARA EL DESARROLLO DEL PROCESO CONTRACTUAL CON RECURSO HUMANO (Abogados con experiencia en contratación pública, Ingeniero Civil, Tecnólogo Jurídico, técnicos o auxiliares)

MEJORAR LAS CONDICIONES DEL ARCHIVO PARA LA CONTRATACION: Adecuar un espacio físico mas amplio, Suministrar archivadores y realizar Brigada de fumigación especial para el Archivo de los Contratos de la Oficina Asesora Jurídica del Departamento.

ORGANIZAR y CLASIFICAR LOS CONTRATOS QUE SE ENCUENTRAN LIQUIDADOS Y QUE YA PUEDEN SER REMITIDOS AL ARCHIVO GENERAL DEL DEPARTAMENTO DE CONFORMIDAD A LO ESTABLECIDO EN LA LEY DE ARCHIVO, PARA DESCONGESTIONAR EL ARCHIVO EXISTENTE EN LA OFICINA ASESORA JURIDICA DEL DEPARTAMENTO

DILIGENCIAR EL FORMATO DE EVALUACION DEL CONTRATISTA UNA VEZ LIQUIDADO EL CONTRATO Y REMITIRLO A LA OFICINA ASESORA JURIDICA DEL DEPARTAMENTO PARA SU ARCHIVO EN LA CARPETA CORRESPONDIENTE

ORGANIZAR EL ARCHIVO DE LA DOCUMENTACION EN LAS CARPETAS DE LOS CONTRATOS EN FORMA CRONOLOGICA Y DESCENDENTE DE ACUERDO A LOS REQUISITOS Y PAUTAS EXIGIDAS EN LA NORMATIVIDAD ARCHIVISTICA

Aprobado por: _____

Aceptación: _____

X

República de Colombia



Gobernación de Santander

INFORME DE AUDITORIAS INTERNAS	Código DS-IF-01.5.0.0-06-06	Fecha: 31/09/06	Versión: 0	Pág. ___ de ___
-----------------------------------	--------------------------------	-----------------	------------	-----------------

INFORME DE LA AUDITORIA INTERNA

CÓDIGO DE LA AUDITORIA: DS-AI-10-08	PROCESO AUDITADO: Gestión Documental	FECHA: 23/09/08
RESPONSABLE DEL PROCESO: Oficina Gestión de la Calidad		
EQUIPO AUDITOR: Fabiola Figueredo y Laura Nuncira		
OBJETIVO DE LA AUDITORIA:		
Identificar la implementación de la Política de Calidad y sus Objetivos así como la interacción de procesos, procedimientos, caracterización y documentos asociados al sistema por parte de los funcionarios de la Administración Departamental.		
ALCANCE DE LA AUDITORIA:		
Aplica para todos los procesos y responsables para la norma NTC GP 1000 con el Manual de Calidad, Procesos caracterizados, Procedimientos y registros propios.		
PERSONAL ENTREVISTADO:		
Grupo Administración de Documentos: Mercedes Martínez Oficina Asesora Jurídica: María Smith Zambrano Cabrejo Despacho de la Secretaría de Hacienda: Azucena Curtidor Villareal		
FORTALEZAS:		
<ul style="list-style-type: none"> - Existe un porcentaje de documentos en el Archivo central que están digitalizados y la meta es tener el 100% en medio magnético. - Dentro de la Gestión documental existe un proyecto que se encuentra en la etapa de contratación que busca sistematizar el Archivo del Departamento logrando así modernizar todos los trámites de documentación que se realizan. - Existe compromiso del personal que atiende la gestión documental en las dependencias auditadas. 		
OPORTUNIDADES DE MEJORA:		
<ul style="list-style-type: none"> - Sería conveniente utilizar dentro del envío de correspondencia interna y externa, una sistematización en tiempo real que permita hacer seguimiento en forma eficiente y efectiva. - La codificación por dependencias debe ser coherente con la establecida en las tablas de retención documental (No corresponde con la codificación dada por la Oficina de Calidad, ya que dicha oficina la realizó teniendo en cuenta la antigüedad de creación de cada dependencia. (Es conveniente que la codificación existente dentro del SGC de la Gobernación de Santander coincida con la codificación exigida por el Archivo General de la Nación.) - Los archivos de expedientes de contratos se envían al Archivo Central en dos partes: un volumen por la oficina Asesora Jurídica y otro volumen por la Oficina Gestora, por lo cual se recomienda establecer que sea un solo documento unificado de tal forma que se evite duplicidad e incoherencia al organizar los expedientes de los contratos. - Es procedente capacitar a todos los funcionarios para el manejo de la Gestión Documental y se recomienda realizarla por Secretarías o Grupos de Trabajo. - Se recomienda utilizar el altoparlante para estar informando sobre los cambios de versión y nuevos documentos creados en el SG.C. - Se debe buscar la infraestructura adecuada para el almacenamiento y custodia de los documentos del archivo central. - Se debe asignar recurso humano para el manejo del archivo central y el archivo de gestión en cada Oficina auditada (ejemplo en el Grupo de contratos de la Oficina Asesora Jurídica existe una sola persona). 		

República de Colombia



Gobernación de Santander

INFORME DE AUDITORIAS INTERNAS	Código: DS-IF-01 5.0.0-06-06	Fecha: 31/08/06	Versión: 0	Pág. ___ de ___
-----------------------------------	---------------------------------	-----------------	------------	-----------------

- Asignar suficiente material de embalaje para cumplir con los requisitos de reparto de correspondencia externa que exigen las empresas de mensajería (sobres)
- Unificar el sistema de radicación de documentos ya que asignan un número en el Grupo de Administración de Documentos y otro en cada Oficina auditada.
- Se debe eliminar en el archivo de gestión la duplicidad y almacenamiento de copias del mismo documento (ejemplo: La solicitud de C:D:P en Hacienda y en Presupuesto)

SOLICITUD DE ACCIONES CORRECTIVAS:

- No existen tablas de retención documental aprobadas por el Archivo General de la Nación, por lo cual los documentos no tienen un ciclo de permanencia documentado, generando así una no conformidad al numeral 4.2.3. Control de Documentos de la norma junto con un incumplimiento de orden legal a la ley 594 del 2000.
- Se evidencia que las dependencias modifican bajo criterio propio los formatos establecidos dentro del SGC, generando así una no conformidad a los numerales 4.2.2. y 4.2.3. Control de Registros y control de Documentos de la norma. (En el Grupo de Administración de Documentos ocultan y suprimen columnas del formato Registro único de comunicaciones oficiales). En la Secretaría de Hacienda solicitan el Vo.Bo del Gobernador en la solicitud de certificado de disponibilidad presupuestal de recursos de inversión, igualmente en el formato de orden de pago colocan el Vo.Bo de la Secretaría de Hacienda, en la Oficina Asesora Jurídica solicitan el nombre y firma de quien fija el formato de convocatoria a veedurías)
- Se evidencia que el formato de préstamo de registros y control de distribución no es utilizado en la Oficina Asesora Jurídica en el Grupo de Contratos sección archivos, el formato para la legalización y archivo del contrato N° 626/08 proveniente de la Secretaría de Desarrollo Social fue reemplazado por el formato carta, el formato de registro único de comunicaciones oficiales no es utilizado por la Oficina Asesora Jurídica para el reparto de la correspondencia interna), El formato de estudios previos del contrato N°723/08 proveniente de la Secretaría de Educación no posee la firma del Jefe de la Oficina Gestora, lo cual genera una no conformidad al numeral 4.2. Gestión Documental de la norma.

CONCLUSIÓN GENERAL:

- Falta de compromiso en la modernización del Proceso de Gestión documental, en razón a que no se le ha dado la debida importancia
- Falta capacitación y socialización del proceso de Gestión Documental
- Mayor asignación de Recurso humano y recursos económicos.

Aprobado por:

[Firma manuscrita]

Aceptación:

[Firma manuscrita]
[Firma manuscrita]
 María S. Zambrano C.
 Juana Cortés V.

República de Colombia



Gobernación de Santander

INFORME DE AUDITORIAS INTERNAS	Código: DS-IF-01.5.0.0-06-06	Fecha: 31/08/06	Versión: 0	Pág. ___ de ___
-----------------------------------	---------------------------------	-----------------	------------	-----------------

INFORME DE LA AUDITORIA INTERNA

CÓDIGO DE LA AUDITORIA: DS-AI-13-08	PROCESO AUDITADO: Gestión Jurídica	FECHA: Septiembre 29 de 2008
RESPONSABLE DEL PROCESO: MARIA ADELA PULIDO LAMUS		
EQUIPO AUDITOR: NELSON OROZCO YEPEZ - MERCEDES MARTINEZ CORREA		
OBJETIVO DE LA AUDITORIA:		
Identificar la implementación de la Política de Calidad y sus Objetivos así como la interacción de procesos, procedimientos, caracterización y documentos asociados al sistema por parte de los funcionarios de la Administración Departamental.		
ALCANCE DE LA AUDITORIA:		
Aplica para todos los procesos y responsables para la norma NTC GP 1000 con el Manual de Calidad, Procesos caracterizados, Procedimientos y registros propios.		
PERSONAL ENTREVISTADO:		
MARIA ADELA PULIDO LAMUS NUBIA CECILIA PEDROZA VARGAS GILMA FLOREZ DE CRIADO		
FORTALEZAS:		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Existe una base de datos y registro de correspondencia que permite hacer el control al reparto diario de los diferentes asuntos jurídicos ❖ Existen comités internos de conceptos y procesos legales que buscan la unidad de criterios jurídicos ❖ Se evidencia alto sentido de pertenencia de los funcionarios involucrados en el proceso e igualmente en la implementación del sistema de calidad ❖ La afiliación al sistema al sistema de procesos judiciales Litidata, permite el control y revisión del estado de actual de cada proceso. ❖ Conocimiento general de la política y objetivos de calidad aplicándola en la atención al usuario con pertinencia. ❖ Se evidencia que el proceso permite identificar la trazabilidad y aplicación normativa. 		
OPORTUNIDADES DE MEJORA:		
<ul style="list-style-type: none"> • Unificar el sistema de radicación de los asuntos jurídicos con el radicado asignado en la ventanilla única. • Se sugiere fortalecer el área de asuntos jurídicos con la asignación de más profesionales porque actualmente un solo abogado puede llevar hasta 320 procesos en promedio. • Gestionar la adquisición de equipos de cómputo más actualizados y la adquisición de una fotocopiadora de alta capacidad o ampliar el cupo asignado por la Secretaría General debido al alto volumen de fotocopias que se manejan en este proceso. • Gestionar capacitación en manejo de la información documental e implementar la aplicación de la TRD. • Analizar y estudiar la propuesta de caracterización del proceso de Gestión Jurídica al interior de la Oficina Asesora con el de implementarla definitivamente. 		
SOLICITUD DE ACCIONES CORRECTIVAS:		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Se evidencia que no hay un control y un Standard mínimo de tiempo de respuesta para los conceptos y revisión de actos administrativos, 		

República de Colombia



Gobernación de Santander

INFORME DE AUDITORIAS INTERNAS	Código: DS-IF-01.5.0.0-06-06	Fecha: 31/08/06	Versión: 0	Pág. ___ de ___
-----------------------------------	---------------------------------	-----------------	------------	-----------------

los mismos se expiden de acuerdo al tema y urgencia del asunto.

CONCLUSIÓN GENERAL:

- ❖ Hay alto grado de compromiso del Jefe de la Oficina Asesora jurídica por mejorar el proceso e implementar el sistema de calidad.
- ❖ Falta mayor asignación de Recurso Humano al proceso
- ❖ Es necesario establecer tiempos de respuesta reales a las solicitudes de conceptos y revisión de actos administrativos

Aprobado por:

Aceptación:

ANEXO U. RESULTADOS EVALUACIÓN DAFP AL AVANCE DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO LA NORMA GP 1000:2004 Y MECI 1000:2005 A LA GOBERNACIÓN DE SANTANDER

 INICIO

 PUNTAJE CALIDAD

Avance Implementación MECI : 65.18

%

Ver Rangos de Implementación

ELEMENTOS	AVANCE (%)	COMPONENTES	AVANCE (%)	SUBSISTEMAS	AVANCE (%)
Acuerdos, compromisos o protocolos éticos	40	AMBIENTE DE CONTROL	61.52	CONTROL ESTRATÉGICO	70.87
Desarrollo de talento humano	82				
Estilo de Dirección	62.57				
Planes y programas	69	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	89.67		
Modelo de operación por procesos	100				
Estructura organizacional	100				
Contexto estratégico	100	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	65.2		
Identificación de riesgos	66				
Análisis de riesgos	100				
Valoración de riesgos	60				
Políticas de administración de riesgos	0	ACTIVIDADES DE CONTROL	42.8	CONTROL DE GESTIÓN	56.27
Políticas de Operación	40				
Procedimientos	40				
Controles	34				
Indicadores	20				
Manual de procedimientos	80	INFORMACIÓN	93.33		
Información Primaria	100				
Información Secundaria	100				
Sistemas de Información	80	COMUNICACIÓN PÚBLICA	41.67		
Comunicación Organizacional	50				
Comunicación informativa	75				
Medios de comunicación	0	AUTOEVALUACIÓN	60.89	CONTROL DE	70.25
Autoevaluación del control	65.18				
Autoevaluación de gestión	56.6	EVALUACIÓN INDEPENDIENTE	95		
Evaluación independiente al Sistema de Control Interno	90				
Auditoria Interna	100				

Planes de Mejoramiento Institucional	40	PLANES DE MEJORAMIENTO	60	EVALUACIÓN	
Planes de mejoramiento por Procesos	40				
Plan de Mejoramiento Individual	100				

INICIO

PUNTAJE MECI

Avance Implementación CALIDAD : 83 %

Ver Rangos de Implementación

DESCRIPCION	AVANCE(%)	PESO	ETAPA	AVANCE(%)	PESO
Política de calidad Objetivos de calidad	5	5	Planificación	5	5
Modelo de operación por procesos	20	20	Implementación	43	50
Documentación	15	20			
Socialización y sensibilización	8	10			
Auditoría interna	17	18	Validación	35	45
Revisión por la dirección	18	27			