

. Mejoramiento de procesos de la Oficina de planeación de la Alcaldía del Municipio de San Gil, Santander.

María José Páez Chaparro
Trabajo de Grado para Optar el título de Ingeniero Industrial

Director
William Hoyos Torres
Master of Business Administration, MBA

Universidad Industrial de Santander
Facultad de Físico-Mecánicas
Escuela de Estudios Industriales Empresariales
Bucaramanga, Santander

2022

Dedicatoria

Dedico este logro a Dios primero que todo, por darme fuerzas para culminar mi camino, iluminarme en cada paso recorrido y siempre colocar buenas personas a mi disposición para así terminar satisfactoriamente este sueño.

A mi madre, por su sabiduría y paciencia la cual merece este reconocimiento, la que siempre con una palabra de ánimo me recordaba lo inteligente que soy, por su acompañamiento en esta etapa para así lograr uno de tantos sueños.

A mi familia, por ser ese bastón emocional y económico durante todo este tiempo, quienes me alentaron a nunca rendirme así el camino se tornará difícil y depositaron su esperanza en mí.

A todos aquellos que estuvieron en este proceso, Gracias.

María José Páez Chaparro

Agradecimientos

A la universidad industrial de Santander por brindarme tantos conocimientos en este camino y así poder culminar esta gran meta.

A mi director de grado, por su disposición y acompañamiento en este proyecto.
A mi tutor, por toda la orientación y acompañamiento en el desarrollo de este proyecto y todos sus consejos para así obtener un mayor aprendizaje.

A todos los docentes, que me brindaron los conocimientos necesarios para así tener mi título profesional.

A la Universidad Industrial de Santander Sede Socorro por ser el lugar donde inicie este sueño de la vida universitaria y así poder ser ingeniera.

A la Alcaldía del municipio San Gil, especialmente a la Oficina de Planeación por todo lo brindado en conocimientos, tiempo y dedicación y cada uno de los funcionarios y profesionales que dedicaron de su tiempo y colaboración para culminar este proyecto.

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	17
1. Objetivos.....	18
1.1 Objetivo General.....	18
1.2 Objetivos Específicos.....	19
2. Definición del Proyecto	19
2.1 Título.....	19
2.2 Modalidad	19
2.3 Nombre de la entidad	19
3. Generalidades de la Empresa	19
3.1 Identificación de la empresa	19
3.2 Organigrama	20
3.3 Mapa de procesos.....	20
3.4 Reseña.....	21
3.4.1 Misión	22
3.4.2 Visión.....	22
3.4.3 Caracterización	22
4. Planteamiento del Problema	23
5. Metodología	24
5.1 Etapa 1	25
5.2 Etapa 2	26
5.2 Etapa 3	26
6. Marco de Referencia.....	27
6.1 Marco de antecedentes.....	27

6.2 MARCO TEÓRICO	28
6.2.1 Mejoramiento de Procesos	28
6.2.2 Proceso	28
6.2.3 Indicadores	30
6.2.4 Ciclo Deming PDCA	30
6.2.5 Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)	31
6.2.6 Metodología General Ajustada (MGA)	32
6.2.7 Metodología 9'S	33
6.2.8 Productividad	35
6.2.9 Diagrama causa-efecto	35
6.2.10 Normativa	36
7. Análisis y Diagnóstico de los Procesos.	37
7.1 Análisis organizacional	37
7.2 Análisis Documental 1	38
7.2.1 Indicadores de desempeño integral	38
7.3 Plan de Desarrollo	41
7.3.1 Avance físico y presupuestal Plan de Desarrollo	42
7.3.2 Tablero de indicadores	42
7.3.3 Tablero de control de proceso	42
7.4 Encuesta Plan de Desarrollo	42
7.5 Análisis Documental 2	47
7.5.1 Banco de Proyectos	48
7.5.2 Entrevista Banco de proyectos	49
7.6 Funciones generales	50
7.6.1 Sisbén	51
7.6.2 Estratificación y Nomenclatura	51
7.7 Análisis Causa-efecto Servicio al cliente	52
7.7.1 Encuesta Sisbén, Estratificación y nomenclatura	53

8. Resumen de la información	55
8.1 Identificación de oportunidades de mejoramiento.....	55
9. Plan de implementación	58
9.1.1 Resultados de la Evaluación de propuestas	59
9.1 Propuesta 1: Indicadores de gestión.....	62
9.1.2 Análisis de la propuesta.	63
9.1.3 Actividades de la propuesta 1	63
9.1.4 Desarrollo de las actividades	64
9.1.5 Diseño de Indicadores.....	65
9.1.6 Implementación de la propuesta.	66
9.2. Propuesta 2: Herramienta Plan de Desarrollo	67
9.2.1 Análisis de la propuesta	67
9.2.2 Actividades de la propuesta	67
9.2.3 Diseño de la Herramienta.....	69
9.2.4 Alimentación de la herramienta con la información recopilada.	71
9.2.5 Pruebas de funcionamiento	72
9.2.6 Entrevista satisfacción del Calendario	72
9.3. Propuesta 3: Archivo Sisben, Estratificación y Nomenclatura.	73
9.3.1 Análisis de la propuesta	74
9.3.2 Actividades de la propuesta	75
9.3.3 Implementación de la metodología 9'S	75
9.3.3.1 Seiri (<i>Clasificar</i>)	75
9.3.3.2 Seiton (<i>Organizar</i>).....	76
9.3.3.3 Seiso (<i>Limpiar</i>).....	77
9.3.3.4 Seiketsu (<i>Bienestar</i>)	78
9.3.3.5 Seiketsu (<i>Disciplina</i>).....	79
9.3.3.6 Sikari (<i>Constancia</i>).....	79

9.3.3.6 Shitsukoku (Compromiso)	80
9.3.3.7 Seishoo(Coordinación)	80
9.3.3.8 Seidoo (Estandarización)	80
9.3.4 Encuesta para estimar la aplicación de la metodología 9S´s.	81
9.4. Propuesta 4: Banco de programas y proyectos	82
9.4.1 Descripción de la propuesta	83
9.4.2 Actividades de la propuesta	83
9.4.3 Diseño de la herramienta Ofimática.	84
9.4.4 Implementación de la herramienta	85
9.4.5 Ordenamiento del archivo para el Banco de Proyectos.	86
9.5 Propuesta 5: Ciclo Deming PDCA en los procesos	87
9.5.1 Descripción de la propuesta	87
9.5.2 Actividades de la propuesta	88
9.5.3 Diseño de plantilla de caracterización de procesos basadas en el ciclo Deming.....	89
9.6 Propuesta 6: Servicio al usuario.....	92
9.6.1 Descripción de la propuesta	93
9.6.2 Actividades de la propuesta	93
9.6.3 Diseño de la plantilla	94
9.6.4 Pruebas de funcionamiento	97
10. Sistema de indicadores para el seguimiento de las mejoras	98
10.1 Indicadores de las mejoras implementadas	98
10.2 Evaluación de los indicadores.....	102
10.2.1 Indicador de Correspondencia y Control	102
10.2.2 Evaluación del Banco de Programas y Proyectos.....	103
10.2.3 Servicio al Ciudadano	104
10.2.4 Metodología 9´S.....	104

10.2.5 Lista de chequeo	105
10.2.6 Medición de Procesos	106
10.2.7 Asistencia y Puntualidad.....	107
11. Socialización de las mejoras	108
12. Conclusiones.....	112
13. Recomendaciones	114
Referencias.....	115

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Cumplimiento de objetivos.....	18
Tabla 2. Identificación de la empresa.....	19
Tabla 3. Distribución de la planta de personal de la Administración Central.....	38
Tabla 4. Valoración para establecer el índice integral.....	39
Tabla 5. Calificación y valoración de la madurez de la administración.....	40
Tabla 6. Documentación Banco de proyectos	49
Tabla 7. Resultado banco de proyectos.....	49
Tabla 8. Evaluación de Satisfacción del usuario.....	54
Tabla 9. Propuestas de mejoramiento.....	56
Tabla 10. Presentación de propuesta de mejoramiento.....	60
Tabla 11. Actividades propuestas 1.....	64
Tabla 12. Indicador plan de desarrollo.....	64
Tabla 13. Indicadores de plan de desarrollo	65
Tabla 14. Indicadores Gestión de evaluación	65
Tabla 15. Informe de reunión de gobierno.....	66
Tabla 16. Implementación de indicadores de gestión.....	66
Tabla 17. Actividades de la Propuesta 2.....	68
Tabla 18. Reuniones oficina de planeación.....	70
Tabla 19. Resultado de encuesta.....	73
Tabla 20. Actividades de la metodología 9's.....	75
Tabla 21. Esquema del archivo.....	77
Tabla 22. Especificaciones ficha de control.....	78
Tabla 23 Cronograma de limpieza	79
Tabla 24. Evaluación encuesta.....	81
Tabla 25. Actividades herramienta ofimática.....	83
Tabla 26. Actividades Ciclo DEMING.....	88
Tabla 27. Actividades Plantilla de solicitudes.....	94
Tabla 28. Descripción de la información.....	96
Tabla 29. Descripción de la gama de colores.....	97

Tabla 30. Indicadores de mejora 1.....	99
Tabla 31. Indicadores de mejora 2.....	100
Tabla 32. Indicadores de mejora 3.....	100
Tabla 33. Indicadores de mejora 4.....	101
Tabla 34. Indicadores de mejora 5.....	101
Tabla 35. Resultado del indicador 1.....	102
Tabla 36. Resultado del indicador 2.....	103
Tabla 37. Resultado del indicador 3.....	104
Tabla 38. Resultado del indicador 4.....	105
Tabla 39. Resultado del indicador 5.....	106
Tabla 40. Resultado del indicador 6.....	107
Tabla 41. Resultado del indicador 7.....	108
Tabla 42. Cronograma de socialización	109

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1: Organigrama de la Alcaldía de San Gil.....	20
Figura 2: Mapa de procesos de la Alcaldía de San Gil.....	21
Figura 3: Mapa de los barrios del municipio de San Gil.....	23
Figura 4: Metodología del Proyecto.....	25
Figura 5: Jerarquía de los procesos.....	29
Figura 6: Ciclo Deming.....	31
Figura 7: Metodología 9´s.....	33
Figura 8: Diagrama de causa-efecto.....	36
Figura 9: Componentes de desempeño integral.....	39
Figura 10: Indicadores de desempeño integral de municipio de San Gil, para el periodo de 2014-2017.....	40
Figura 11: Significado Plan de Desarrollo	43
Figura 12: Cada cuanto se genera el informe de Plan de Desarrollo.....	43
Figura 13: Capítulos del plan de Desarrollo	44
Figura 14: Existe una programación para el plan de desarrollo	44
Figura 15: Cumple con el cronograma establecido de sus obligaciones.....	45
Figura 16: Fechas de los informes	45
Figura 17: Resultados de Evaluación	46
Figura 18: Requisitos para la entrega de informes.....	46
Figura 19: Problemas al momento de subir informe.....	47
Figura 20: Ciclo de la inversión pública.....	48
Figura 21: Archivo de la Oficina de Planeación.....	52
Figura 22: Diagrama causa-efecto Servicio al cliente.....	53
Figura 23: Presentación de propuesta de mejoramiento.....	59
Figura 24: Oficio de los informes.....	69
Figura 25: Google Calendar.....	70
Figura 26: Calendario con la información.....	71
Figura 27: Correo de evento de la oficina.....	72
Figura 28: Propuesta de aplicación metodología 9´S.....	74

Figura 29: Clasificación de archivo.....	76
Figura 30: Organización de cronograma	77
Figura 31: Antes y después metodología 9´s.....	81
Figura 32: Antes y después metodología 9´s.....	82
Figura 33: Plantilla de Herramienta ofimática.....	84
Figura 34: De la Herramienta ofimática.....	85
Figura 35: Archivo banco de proyectos.....	87
Figura 36: Plantilla Caracterización de procesos	90
Figura 37: Esquema precedencia de ciclo.....	92
Figura 38: Revisión de datos.....	95
Figura 39: Practicante en la búsqueda.....	95
Figura 40: Plantilla de registro de solicitudes.....	96
Figura 41: Prueba de funcionamiento	98
Figura 42: Encuesta de Evaluación.....	111

Lista de Apéndices

	Pág.
Apéndice 1. Avance físico y presupuestal Plan de Desarrollo.....	42
Apéndice 2. Tablero de indicadores.....	42
Apéndice 3. Tablero de control del proceso.....	42
Apéndice 4. Caracterización del proceso de planeación estratégica.....	42
Apéndice 5. Encuesta Plan de Desarrollo.....	42
Apéndice 6. Caracterización de proceso de gestión de evaluación del procedimiento Banco de Proyectos.....	48
Apéndice 7. Presentación y solicitud de radicación.....	49
Apéndice 8. Documento Técnico.....	49
Apéndice 9. Certificación del Banco de Proyectos.....	49
Apéndice 10. Solicitud de actualización.....	49
Apéndice 11. Verificación de requisitos para el registro del proyecto.....	49
Apéndice 12. Verificación de documentos radicados.....	49
Apéndice 13. Concepto de viabilidad.....	49
Apéndice 14. Ficha de viabilidad.....	49
Apéndice 15. Entrevista Banco de proyectos.....	49
Apéndice 16. Procedimiento certificación de estratificación.....	51
Apéndice 17. Procedimiento certificado de nomenclatura.....	51
Apéndice 18. Entrevista Sisbén, Estratificación y nomenclatura.....	53
Apéndice 19. Cronograma de actividades.....	64
Apéndice 20. Plantilla de Presupuesto.....	64
Apéndice 21. Oficio de los informes	68
Apéndice 22. Lista de chequeo.....	78
Apéndice 23. Planilla control de ingreso y salida del archivo.....	79
Apéndice 24. Instructivo de limpieza y desinfección de áreas.....	80
Apéndice 25. Encuesta de Metodología 9'S.....	81
Apéndice 26. Resultado de encuesta Metodología 9's.....	82
Apéndice 27. Herramienta Banco de Programas y Proyectos.....	85
Apéndice 28. Caracterización de procesos Ciclo Deming	89

Apéndice 29. Control de Solicitudes para la Correspondencia95
Apéndice 30. Encuesta de evaluación final.....110

Resumen

Título: Mejoramiento de procesos de la Oficina de planeación de la Alcaldía del Municipio de San Gil, Santander.

Autor: María José Páez Chaparro

Palabras Clave: Procesos, Evaluación, Mejora.

Descripción: La Alcaldía del municipio de San Gil, Santander es una institución del sector público encargada de gestionar y administrar los recursos del municipio. La Oficina de Planeación gestiona las actividades relacionadas con el Plan de Desarrollo, información contable, la consulta jurídica, la comunicación pública, y la revisión del sistema de calidad por la dirección, teniendo en cuenta la misión y sus estrategias, y facilitando la toma de decisiones, para cumplir con las expectativas sociales y económicas. El trabajo de grado presentado, tiene como objetivo formular propuestas de mejora continua en los procesos de Planeación Estratégica y Gestión de evaluación, los problemas identificados serán analizados para conocer su estado actual e identificar cuales están disminuyendo la productividad y afectan la eficacia de la administración por parte de la Oficina de Planeación. El plan de mejoramiento se basará en reevaluar los procesos y procedimientos actuales, diseñar estrategias para mejorar la gestión y dar cumplimiento a las metas y objetivos, con ello, garantizar una mayor efectividad cumpliendo con lo trazado en el Plan de Desarrollo. En primera instancia, se realiza un diagnóstico previo en el cual se logra identificar las problemáticas y falencias que se presentaban en el proceso, de esta manera se planteó una sucesión de mejoras con el fin de atacar la problemática. Como resultado, se espera que las mejoras contribuyan a disminuir la acumulación de trabajos y cuellos de botella que generan sobrecostos, retrasos y el incumplimiento a las metas establecidas, de igual manera, evidenciar las mejoras en el proceso y con ello, conseguir beneficio en temas de reprocesos y pérdidas en inversión.

* * Trabajo de Grado

**Facultad de Físico-Mecánica Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: William Hoyos Torres, Master of Business Administration, MBA

Abstract

Title: Process improvement of the Planning Office of the Mayor's Office of the Municipality of San Gil, Santander.

Author: María José Páez Chaparro

Keywords: Processes, Evaluation, Improvement.

Description: The Mayor's Office of the municipality of San Gil, Santander is a public sector institution in charge of managing and administering the resources of the municipality. The Planning Office manages the activities related to the Development Plan, accounting information, legal consultation, public communication, and review of the quality system by management, taking into account the mission and its strategies, and facilitating decision-making, to meet social and economic expectations. The objective of the degree work presented is to formulate proposals for continuous improvement in the processes of Strategic Planning and Evaluation Management, The problems identified will be analyzed to know their current status and identify which ones are decreasing productivity and affect the effectiveness of the administration by the Planning Office. The improvement plan will be based on re-evaluating current processes and procedures, design strategies to improve management and comply with goals and objectives, thereby, guarantee greater effectiveness by complying with the outline in the Development Plan. In the first instance, a previous diagnosis is made in which it is possible to identify the problems and shortcomings that were presented in the process, in this way a succession of improvements was proposed in order to attack the problem. As a result, the improvements are expected to help reduce the backlog of jobs and bottlenecks that generate cost overruns, delays and non-compliance with established goals, in the same way, to show the improvements in the process and with it, to obtain benefits in matters of reprocessing and investment losses.

** Degree work.

** Faculty of Physical-Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director: William Hoyos Torres, Master of Business Administration, MBA

INTRODUCCIÓN

La Oficina de Planeación es una dependencia de la alcaldía del municipio de San Gil, Santander, es la encargada de gestionar las actividades relacionadas con planificación estratégica, gestión de evaluación, planes de gestión y desarrollo, información contable, revisión por la dirección del sistema de calidad, consultoría jurídica y comunicación pública; siendo parte fundamental en la toma de decisiones de las propuestas entregadas y cumpliendo con las expectativas socioeconómicas. La Oficina desempeña un papel fundamental dentro de la entidad, debido a que efectúa las políticas del desarrollo económico, social y cultural, garantizando el equilibrio del municipio, destacándose por ser la encargada de la coordinación, elaboración, ejecución y seguimiento del plan de desarrollo territorial. Gestiona actividades que llevan al desempeño óptimo del manejo de recursos, asegura el cumplimiento de los derechos, normativas y obligaciones, promoviendo la prosperidad general mejorando la calidad de vida de los Sangileños, avanzando de esta manera hacia un desarrollo sostenible. Con el fin de alcanzar estos propósitos, es trascendental plantear y diseñar estrategias que permitan solucionar las problemáticas que obstaculizan las metas propuestas. Para tal motivo, se plantea el objetivo desarrollar e implementar un plan de mejoramiento que solucione la problemática planteada, que fue resultado del diagnóstico de los procesos que lleva a cabo la oficina correspondiente.

Por lo tanto, el proyecto enmarca la investigación sobre el rol que juega la Oficina de Planeación desde sus diferentes campos, conociendo el estado actual de los procesos, comprendiendo las problemáticas causantes identificadas en el diagnóstico, que derivan en falencias que repercuten en el incumplimiento de las metas trazadas en el Plan de Desarrollo, reprocesos en banco de programas y proyectos, disminución de la productividad, desactualización de los manuales y documentos, limitada gestión documental. Referente a estos resultados, inicia la ejecución de propuestas de mejoras concertadas con la Administración Municipal, sirviendo de garante de las mismas y de la oficina en mención, permitiéndose el control y evaluación del plan de mejoramiento por medio de indicadores y pruebas piloto.

El plan de mejoramiento, busca implementar mejoras a dichos procesos para mitigar las falencias que perjudican su funcionamiento; para alcanzarlo se desarrollan varias etapas en su metodología, partiendo de un diagnóstico inicial que permite la consulta general de la entidad

como de los procesos, se utilizaron diversas herramientas para su recolección de datos, seguido de un marco teórico con conceptos claves en la realización del proyecto, como resultado, se plasma y plantean propuestas de mejora, además el cronograma de actividades y presupuesto estimado para la culminación del proyecto.

El alcance de la propuesta se ve reflejada en virtud del análisis de la situación actual de la oficina, mejora continua del servicio al cliente, capacitación y socialización de las mejoras implementadas y la eficiencia de la oficina de planeación.

Tabla 1

Cumplimiento de Objetivos

OBJETIVO	ETAPA	PÁGINA(S)
1. Realizar un diagnóstico que permita conocer el estado actual de los procesos que se ejecutan en la Oficina de Planeación de la Alcaldía del municipio de San Gil, Santander.	Etapa 1-Análisis del diagnóstico inicial	37
2. Formular un plan de mejoramiento para los procesos a partir del resultado del diagnóstico.	Etapa 2-Resultados del análisis del diagnóstico inicial	55
3. Implementar las propuestas de mejora acordadas con la administración de la Alcaldía del Municipio de San Gil, Santander.	Etapa 3- Ejecución de las propuestas	58
4. Diseñar e implementar un sistema de indicadores que permita realizar seguimiento y medición a los procesos y así evaluar las mejoras implementadas.	Etapa 4 –Indicadores de gestión	98
5: Diseñar e implementar un programa de capacitación para la socialización de las mejoras.	Etapa 5–Socialización de la mejora	108

1. Objetivos

1.1 Objetivo General

Desarrollar e implementar un plan de mejoramiento de procesos de la oficina de planeación de la Alcaldía del Municipio de San Gil, Santander de acuerdo con los lineamientos establecidos en la entidad.

1.2 Objetivos Específicos

1. Realizar un diagnóstico que permita conocer el estado actual de los procesos que se ejecutan en la Oficina de Planeación de la Alcaldía del municipio de San Gil, Santander.
2. Formular un plan de mejoramiento para los procesos a partir del resultado del diagnóstico.
3. Implementar las propuestas de mejora acordadas con la administración de la Alcaldía del Municipio de San Gil, Santander.
4. Diseñar e implementar un sistema de indicadores que permita realizar seguimiento y medición a los procesos y así evaluar las mejoras implementadas.
- 5: Diseñar e implementar un programa de capacitación para la socialización de las mejoras.

2. Definición del Proyecto

2.1 Título

Mejoramiento de procesos de la Oficina de planeación de la Alcaldía del Municipio de San Gil, Santander.

2.2 Modalidad

Practica Social.

2.3 Nombre de la entidad

Alcaldía del Municipio de San Gil.

3. Generalidades de la Empresa

3.1 Identificación de la empresa

Tabla 2

Identificación de la empresa

Nombre de la entidad	Alcaldía de San Gil, Santander
Representante Legal	Hermes Ortiz Rodríguez
NIT	800.099.824-1.
Dirección	Calle 12 #9-51
Teléfono	377245655

Continuación tabla 2

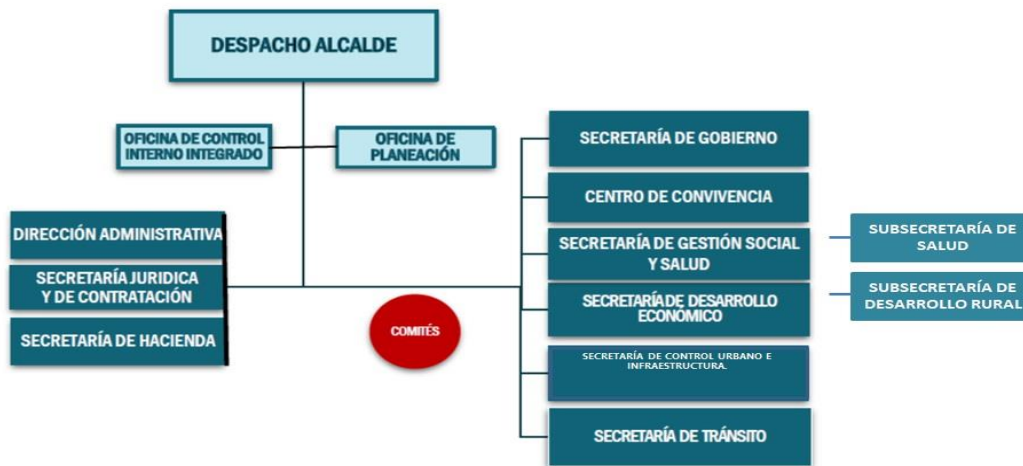
Fax	77245655
Empleados directos	87 empleados de nómina y en promedio 300 empleados con CPS
Procesos involucrados en el proyecto	Planeación estratégica y Gestión de evaluación
Numero de empelados (Oficina de planeación)	5 cargos

3.2 Organigrama

Se presenta la estructura organizacional de la alcaldía del municipio de San Gil (véase figura 1).

Figura 1.

Organigrama de la Alcaldía de San Gil.



Nota. Reproducida de Alcaldía de San Gil. (2021)

3.3 Mapa de procesos

Se presenta Mapa de Procesos de la alcaldía del municipio de San Gil (véase figura 2).

Figura 2.

Mapa de procesos de la alcaldía de San Gil.



Nota. Reproducido de Alcaldía de San Gil. (2021)

3.4 Reseña

San Gil, Capital de la Provincia de Guantán, fue fundada en el año 1.689 por Don Leonardo Curra de Betancur. Territorio poblado por los indios Guanes durante la época prehispánica, fue asiento de una civilización de gentes bravías, apuestas e industrias (Alcaldía San Gil, 2020).

La Alcaldía del municipio de San Gil, Santander es una institución del sector público encargada de gestionar y administrar los recursos del municipio. Cuenta con una población de 56.037 habitantes (DANE, 2018) de los cuales el 49.050 pertenece al sector urbano y 6.987 al sector rural. Designado capital de la provincia de Guantán, San Gil cuenta con un área de 150 kilómetros cuadrados. En el 2004 se le atribuye el título de “Capital Turística del Departamento”. Su economía se basa en la agricultura y el sector del turismo; La tierra Sangileña entrega a nativos y visitantes diversidad de tradiciones, variedad de deportes extremos y una extensa gastronomía lo cual lo proyecta como estandarte del turismo departamental y nacional.

La Administración Municipal está compuesta por siete secretarías, dos subsecretarías,

centro de convivencia, dirección administrativa, oficinas de control interno integrado y la oficina de planeación, esta última gestiona las actividades relacionadas con el Plan de Desarrollo, información contable, la consulta jurídica, la comunicación pública, y la revisión del sistema de calidad por la dirección, teniendo en cuenta la misión y sus estrategias, y facilitando la toma de decisiones, para cumplir con las expectativas sociales y económicas.

3.4.1 Misión

El municipio de San Gil, como entidad político-administrativa, buscará siempre el bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población de su jurisdicción, mediante la elaboración y adopción de planes, programas y proyectos que serán ejecutados de acuerdo a los recursos asignados con criterios de prioridad y equidad, propiciando la vinculación de organismos nacionales e internacionales (Alcaldía San Gil, 2020).

3.4.2 Visión

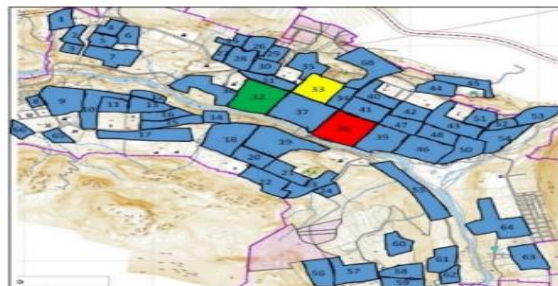
San Gil para el año 2030 será reconocida como ciudad emblemática, planificada, con territorio sostenible ambientalmente, proveedor de servicios turísticos, educativos y financieros, con infraestructuras integradas armónicamente, reconociendo su patrimonio cultural y con espacios que mejoran la movilidad. Habrá reducido las brechas urbano-rurales con tejido social integral, se establecerá como polo de desarrollo competitivo con su sello marca región, ofreciendo seguridad con responsabilidad institucional, y habrá aumentado el sentido de pertenencia e identidad de los ciudadanos (Alcaldía San Gil, 2020).

3.4.3 Caracterización

San Gil cuenta con 56.037 habitantes según (DANE, 2018), lo que supone un aumento en la población del 25,66%, (con respecto al censo anterior, 2.005) de estos, 49.050 habitantes, el 84 % se encuentran en la cabecera municipal y 6.987 habitantes el 16 % se hallan en el sector rural. La densidad poblacional se encuentra alrededor de los 370 habitantes por Km².

Figura 3.

Mapa de los barrios del municipio de San Gil



Nota. Reproducido de Alcaldía de San Gil. (2021)

4. Planteamiento del Problema

La Oficina de planeación lleva a cabo dos procesos que están encaminados al avance del municipio de San Gil, Santander; así mismo, gestiona las actividades relacionadas con el Plan de Desarrollo, asignación de nomenclatura y estratificación, Sisben, Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), banco de programas y proyectos, regalías y proyectos para el desarrollo económico, social y físico del municipio, teniendo en cuenta la misión, estrategias de ejecución y verificación para generar un desarrollo sostenible. Para el cumplimiento de sus procesos y procedimientos la oficina opera en conjunto con diferentes secretarías y profesionales, los cuales gestan operaciones relacionadas con la planeación, para promover un rendimiento efectivo de las actividades y funciones; Con base en esto, y luego de aplicado un diagnóstico, se detectan problemáticas en los procesos “Planeación Estratégica” y “Gestión de Evaluación”, se observa que la oficina cuenta con estrategias para el óptimo cumplimiento de sus funciones, pero estas no resultan ser las apropiadas dado el incumplimiento en el progreso del plan de desarrollo y verificación de lo establecido, las cuales repercuten en la planeación, programación y ejecución al seguimiento del plan acorde a las metodologías; se evidencia que no cuenta con una base de información sólida que contribuya a un seguimiento y control de lo ejecutado, generando acumulación de trabajos y cuellos de botella que producen sobrecostos, reprocesos, retrasos y pérdidas de inversión.

Así mismo, se evidencia ineficiencia en la gestión de evaluación respecto al banco de programas y proyectos, dado que no se lleva un seguimiento y control de los proyectos en

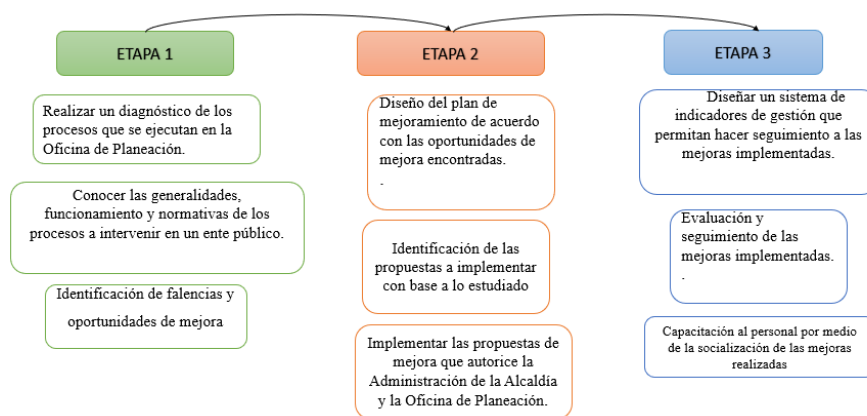
desarrollo, el archivo no cuenta con la documentación vigente de cada año, adicional a esto, no se dispone con material explícito que sirva de guía y orientación al usuario interesado en postular proyectos, repercutiendo en demora en el proceso involucrado, reprocesos y fallas en la evaluación.

La oficina cuenta en la actualidad con manuales de procesos y procedimientos, pero estos no se utilizan correctamente y se llevan a cabo según criterio del ejecutor; de igual manera se evidencia que la recepción de documentación y logística, se ve afectada al no contar con un manejo certero que les permita controlar y mejorar las actividades operacionales que se derivan de sus funciones generales, entre estas se encuentra el servicio al cliente (usuario) identificado principalmente en el Sisben, estratificación y nomenclatura, no existe una automatización eficiente de la información en las bases de datos, así mismo, las solicitudes radicadas por los usuarios tardan en procesarse y algunas no llegan a ejecutarse por la acumulación de trabajo, viéndose afectada por la cantidad de quejas y reclamos de la comunidad.

En razón de lo antes expuesto, y con base en los resultados obtenidos del diagnóstico, el proyecto busca formular propuestas de mejora continua de los procesos de la Oficina de Planeación, el cual busca optimizarlos para minimizar falencias incrementando la productividad, beneficiando a la administración municipal y a la comunidad Sangileña.

5. Metodología

La metodología de este proyecto está comprendida en 3 etapas de desarrollo (véase figura 4). De esta manera la estructura planteada permitió la revisión, ejecución y socialización de las acciones de mejora, teniendo en cuenta el diagnóstico se identificaron falencias e ineficiencias de los procesos a trabajar.

Figura 4*Metodología del Proyecto*

Nota. Adaptado de PowerPoint. (2021)

A través de los métodos y revisión documental en el campo involucrado, se puede verificar la información cualitativa y cuantitativa recolectada, realizar la recolección de documentos, revisión directa, encuestas y entrevistas. El propósito es recolectar información que certifique que el desarrollo del proyecto es razonable.

5.1 Etapa 1

Esta etapa permite la identificación de los procesos, cuyo objetivo es conocer el estado actual de la Oficina de Planeación y la comprensión de sus objetivos. Se examina la información recolectada de la Alcaldía de San Gil, igualmente la revisión documental del manual de procesos, manual de procedimientos, formatos con que cuenta la Alcaldía para conocer sus estados actuales, el funcionamiento de las diferentes áreas y normativas, gracias a la información se puede intervenir. La revisión de los documentos es orientada por la tutora ya que conoce el manejo y funcionamiento de la oficina, de igual manera se solicita el acompañamiento de los funcionarios de cada área.

Mediante la observación directa de los procesos de Planeación estratégica y Gestión de evaluación, se realizan encuestas a funcionarios, directivos y personas involucradas en los procesos y procedimientos, de esta manera se hace un análisis de la información para identificar las oportunidades de mejora las cuales dan juicio y verificación a los resultados, mediante esto se puede conocer el proceso y entender el funcionamiento dentro de la Alcaldía de San Gil.

La evaluación de cumplimiento a los procesos y procedimientos que se efectúan en el diagnóstico dan juicio a la problemática, pretende obtener un estado claro sobre cómo se encuentra y cómo se llevan a cabo los diferentes procesos en los que interviene la oficina de planeación. Se procede a la identificación de las principales falencias respecto al análisis del diagnóstico en cada proceso, por medio de herramientas que ayudan a interpretar mejor la información y documentación suministrada.

5.2 Etapa 2

Referente a la etapa anterior, se formula el plan de mejoramiento con lo encontrado anteriormente. Este plan se expone al Secretario de planeación y la doctora Nelfa Chaparro para que sea evaluado y aprobado, teniendo en cuenta los recursos disponibles, tiempos requeridos, la mejora continua de los procesos, incorporación de operaciones que permitan un control y seguimiento de las diferentes acciones a implementar para verificar su cumplimiento, las propuestas planteadas pasan por una evaluación, con esto se busca la escogencia de las pertinentes y beneficiosas para la oficina, siendo dadas a conocer al sr alcalde para su respectiva aprobación.

5.2 Etapa 3

Luego de la aprobación de las propuestas de mejora, se inicia un análisis para llevar a cabo las acciones y con ello optimizar y aprovechar los recursos disponibles, en este sentido, se gestiona ante el secretario de Planeación el Arquitecto Andrés Fernando Cárdenas Gómez, una capacitación con las personas involucradas en estos procesos para consolidar los cambios y acciones a mejorar e implementar.

Se realiza los cambios en el proceso y se crea un sistema de indicadores de gestión para llevar un control y seguimiento a las acciones implementadas, haciendo uso de herramientas tales como: graficas de control, evaluación, encuestas y estadísticas.

Por último, se realizan las reuniones con la tutora del proyecto y el secretario de planeación, donde se socializan los resultados alcanzados en la actividad de mejora, se expone ante el alcalde y los funcionarios que laboran en la Oficina de Planeación.

6. Marco de Referencia

6.1 Marco de antecedentes

Agudelo (2020), en su proyecto de grado titulado: “Mejoramiento de los procesos de talento humano y gestión de la calidad en la asociación ASOPORMEN”, presenta como objetivo contribuir con la estandarización de los procesos en los que se encuentran falencias y con el bienestar de todo su personal para que por medio de este se llegue al cumplimiento de los objetivos. Se realizó un diagnóstico y análisis documental, que permitió analizar el estado de los procesos, el resultado permitió identificar las falencias, entre las cuales están la falta de herramientas ofimáticas y la poca capacitación a sus funcionarios, por ende, se implementó las mejoras que permitieron el control y seguimiento a los procesos. La Oficina de Planeación presenta problemáticas similares, teniendo relación con el presente trabajo de grado, en concordancia a que ambos buscan la eficiencia de sus procesos.

En igual importancia, Muñoz (2020), desarrolló el proyecto: “Mejoramiento de los Procesos de Apoyo del Hospital Manuel Elkin Patarroyo de Santa Rosa del Sur-Bolívar”, trabajo de grado que propone evaluar y controlar los procesos de apoyo de la organización, formular e implementar las estrategias de mejora que sean aprobadas por la gerencia de la organización y estén en el alcance temporal, debido a que presentaba estándares mínimos con respecto a temáticas relacionadas con el sistema de gestión documental, las condiciones generales de los procesos, la gestión de almacenamiento y el control de los inventarios. Consecuentemente, la Oficina de Planeación presenta eventos y problemáticas similares, por tal motivo se opta por el análisis de sus estrategias contemplando sus resultados y conclusiones.

Bernal (2018) en su proyecto “Propuesta de mejoramiento del proceso de servicio al cliente, en la empresa GENIONET TELECOMUNICACIONES S.A.S”, establece como objetivo general el mejorar los tiempos de respuesta del servicio al cliente. Se realizó un análisis documental evidenciando una caída en la calidad del servicio, indicado en un aumento considerable de quejas y reclamos. Para solucionar su problemática, se plantea la necesidad de fortalecer el área de atención al cliente de la empresa, estas acciones permitirán la mejora continua del proceso y establecer estándares de calidad de los insumos y productos, calidad de los procesos y calidad del servicio. La oficina de Planeación presenta una problemática relacionada con la calidad del servicio a los usuarios, lo que genera reprocesos y descontento en

la comunidad, en ese orden de ideas, es conveniente el análisis de este tipo de investigaciones, dada su experiencia en la aplicación de estrategias que llevan a la mejora continua de los procesos.

6.2 Marco teórico

Para establecer la mejora de procesos en la Oficina de Planeación de la Alcaldía municipal de San Gil, Santander, se indagaron y utilizaron referentes teóricos que sirven de apoyo al proyecto, entre estos se presentan: Mejoramiento de procesos, proceso, indicadores, Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), Metodología General Ajustada (MGA), Metodología 9'S, ciclo Deming PDCA, (Plan, Do, Check, Act), Productividad, Diagrama causa-efecto.

La presente indagación será soporte de información, sustentada acorde a los requerimientos de la estructura utilizada para el desarrollo del proyecto.

6.2.1 Mejoramiento de Procesos

Previamente a concebir el concepto de mejora de procesos y comprender su importancia en cualquier empresa, es significativo precisar lo que es un proceso.

6.2.2 Proceso

Se encuentran diferentes conceptos, consecuente a las consultas, se referencia la definición de proceso como cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Con base en esta premisa, se ahondará en la importancia de conseguir una mejora apropiada de las acciones que agregan valor (Harrington, 1993).

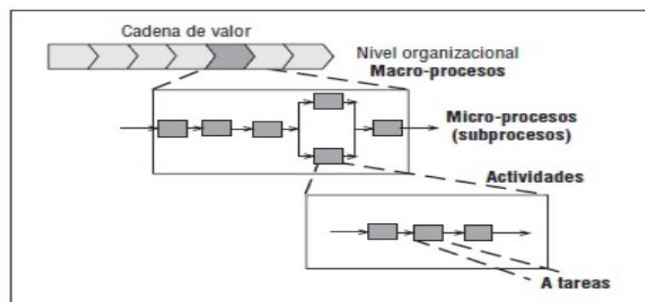
En el transcurso de la historia, los procesos formaron parte cotidiana de la jerga empresarial, dada su importancia y pertinencia al momento de la planificación, control y mejora continua. De igual manera al autor anterior, otros los han definido como el: “conjunto estructurado y medido de actividades que mantienen un orden específico a lo largo del tiempo y el espacio, con un comienzo y un final y unas entradas y salidas claramente identificadas: una estructura para la acción” (Davenport & Short, 1990, p.6). Son considerados elementos

indispensables para alcanzar la productividad y eficiencia anhelada en las empresas; en igual importancia son definidos como un acercamiento para convertir elementos de entrada en elementos de salida, este es el camino en donde todos los recursos de la organización son utilizados de manera confiable, repetible y consiente (estadísticamente) para asegurar las metas de la empresa (Zairi, 1997). Los procesos son utilizados en los modelos de gestión de organizaciones, su uso ha incentivado cantidad de estrategias, técnicas e instrumentos con resultados positivos en la mejora continua de las empresas, la (ISO) Organización Internacional de Normalización (2008) los define como: “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (p. 3).

Con respecto a la jerarquización, Harrington (1993) plantea que los procesos pueden trabajar a nivel global, mencionándolos como (macroprocesos), a su vez, cada uno está compuesto por (microprocesos), de igual manera están conformados por grupos de actividades, que consecuentemente desarrollan una serie de tareas específicas (véase figura 5).

Figura 5

Jerarquía de los procesos



Nota. Reproducido de Harrinton, J. Mejoramiento de procesos de la empresa, (1993).

Al igual que el mencionado autor, la ISO presenta su jerarquización por medio de 4 grupos. En el primero surgen los procesos para la gestión de una organización, incluyendo procesos referentes a la planificación estratégica, el afianzamiento de objetivos, la institución de políticas, garantía de recursos, resultados y evaluación de la gestión. El segundo contiene los procesos que son pretendidos para suministrar los recursos para los objetivos de calidad y los resultados esperados. El tercero refiere a los procesos de realización, aquellos que entregan los resultados que se anhelan. El cuarto, hace referencia a los procesos de: medición, análisis y mejora, miden y recopilan datos para el análisis y la mejora de la eficacia y la eficiencia.

(ISO/TC 176, 2008).

Partiendo de lo anterior, el concepto se complementa con la relación de la palabra “mejoramiento”, esta se puede definir según Figuerola (2014) como: “el conjunto de acciones que tienen por finalidad aumentar la rentabilidad de una organización, mejorando aspectos tales como: la calidad, el servicio, los tiempos de respuesta, los costos etc.” (p. 4), otra definición acertada de mejora, es aquella que la visualiza como la organización de un cambio positivo para lograr niveles de rendimiento superiores, se alcanza la mejora de un proceso, si se aporta a las mejoras estructurales, aportaciones en sentido crítico, imaginativo y creativo. Por medio de la redefinición de sus entradas y salidas, intereses, generación de resultados, intervinientes, secuencia de actividades, buscando que sea más eficaz o más eficiente (Figuerola, 2014).

Para lograr alcanzar la mejora de los procesos en cualquier empresa, es de vital importancia implementar indicadores que desarrollen un seguimiento, control y evaluación de estos.

6.2.3 Indicadores

Es importante ejecutar un seguimiento, para identificar como efectuar una supervisión, medición y mejora en los procesos. Por tal motivo se utilizan indicadores, Pérez (2006) afirma que un indicador: “es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso” (p.1), la ISO en su documento “Orientación sobre el concepto y uso del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión”, plantea la importancia de establecer el registro de resultados; la necesidad de medidas y criterios de evaluación; la manera de controlar y determinar el proceso, por consiguiente se pueda analizar su eficiencia y eficacia. De igual manera la identificación de factores como: desempeño de los proveedores, conformidad con los requisitos, los tiempos de ciclo, el tiempo de entrega, las tasas de respuesta, los costos en los procesos, los residuos, la frecuencia de incidentes, la satisfacción del cliente, entre otros. (ISO, 2008).

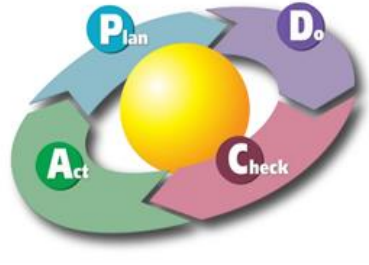
6.2.4 Ciclo Deming PDCA

Luego de identificar el concepto, diseñar su forma de medición, control y evaluación, se plantea la mejora de éste. Para ello se opta por la implementación del ciclo Deming PDCA,

(Plan, Do, Check, Act) planificar, hacer, verificar y actuar (véase figura 6).

Figura 6

Ciclo Deming



Nota. Tomado de Figuerola, Mejora de Procesos, (2014).

Maldonado describe el ciclo Deming como: Un método de mejora continua, sistematiza la manera de pensar y resolver problemas que debe poseer quien desarrolle un proceso dentro de la organización, y se describe en 4 pasos; la secuencia que se debe seguir para estos cuatro pasos es; Planear, hace referencia a los planes que se realizan para que los trabajadores los sigan paso a paso con el fin de optimizar y mejorar los procesos y las actividades que se desarrollan para el alcance de los objetivos que se han fijado. Hacer, consiste en seguir lo que se ha planeado, trabajar con base a los planes, las normas y las reglas que se decidieron en la etapa de la planificación. Verifica, en esta etapa el administrador o encargado debe medir el trabajo realizado por quienes están desarrollando las actividades, esta medición se hace con base a los indicadores que se han fijado para cuantificar el avance y rendimiento de los trabajos. Actuar, con base en las mediciones obtenidas y los resultados obtenidos en la ejecución de los procesos, se identifican qué variables fallaron en la planeación y evitaron el alcance de los objetivos, estas serán eliminadas y remplazadas por otras para asegurar un mejoramiento al comenzar de nuevo el ciclo (Maldonado, 2018).

El ciclo PDCA es utilizado para mejorar continuamente los procesos que se realizan en una organización, desarrollando una forma de trabajo que haga más óptimos y productivos los procesos y desarrollo de actividades.

6.2.5 Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)

El modelo se puede definir como una herramienta que integra los sistemas de desarrollo administrativo, gestión de calidad y los procesos dentro de la entidad para hacerlos más sencillos

y eficientes. Marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio; tiene prácticas que ayudan a transformar las entidades públicas en excelentes resultados y generar un desempeño que represente valor público (Minhacienda, 2019).

Los objetivos de MIPG, fortalecen el liderazgo del talento humano, agilizan, simplifican y flexibilizan la operación, desarrollan culturas de organización sólida, promueven la coordinación y mejoran la participación ciudadana.

La operación del MIPG se desarrolla mediante el lineamiento de 16 políticas, categorizadas en siete (7) dimensiones soportadas en los principios de la integridad y la legalidad. Entre las siete dimensiones se encuentran:

Talento Humano.

Direccionamiento Estratégico y Planeación

Gestión con Valores para el Resultado.

Evaluación para el Resultado.

Control Interno

Información y Comunicación

Gestión del Conocimiento y la Innovación

El modelo desarrolla varios principios que genera beneficios para la gestión Pública: mayor productividad organizacional, entidades públicas inteligentes y transparentes, mayor bienestar social, servidores íntegros y ciudadanos corresponsables. En general, los beneficios de MIPG se pueden resumir en un conjunto de los elementos de gestión, unifica procesos y responde las necesidades de entidades (Gobierno de Colombia, 2021).

6.2.6 Metodología General Ajustada (MGA)

Es una herramienta informática que contiene un registro de información de los proyectos formulados, es ajustable, pues solo se elaboran los formatos necesarios para obtener la información pertinente del proyecto, los cuales se ejecutan mediante una serie de módulos requeridos por la entidad. La presentación se da por medio de un modelo computarizado que facilita la transmisión de la información, como lo manifiesta el DNP (2006): “Es una herramienta

patrón para la adecuada formulación, evaluación y programación de todo tipo de proyectos, desde los menos exigentes en información a nivel de perfil hasta los más elaborados a nivel de factibilidad” (p. 7).

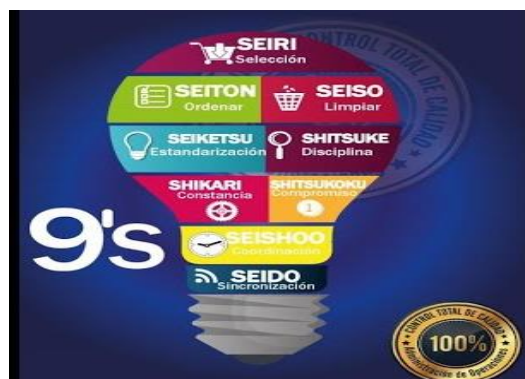
6.2.7 Metodología 9’S

La metodología fue creada por el japonés Hiroyuki Hirano, en su inicio nombrada 5s por sus iniciales, Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu y Shitsuke, que significan: Seleccionar, Ordenar, Limpiar, Estandarizar y Disciplina. Fue actualizada para incorporar cuatro principios más con el objetivo de estimular al individuo para que adopte los buenos hábitos como una costumbre. Los nuevos principios se denominaron: shikari, shitsukoku, seishoo y seido, significando: “seguir una línea de acción”, “ser perseverante”, “saber coordinar” y “estandarizar las normas” naciendo la metodología 9S, la cual es una técnica para la gestión del trabajo que tiene como objetivo alcanzar una mayor productividad con un mejor ambiente laboral. Se estableció como objetivo lograr una nueva cultura del trabajo de manera permanente. Para llevarla a cabo se requiere del compromiso de la dirección de la organización, que genera aumento de la eficiencia, estandarización de los procesos, minimización de las pérdidas de inversión, evitan errores, reprocesos y reducen los riesgos para la toma de decisiones; es una posibilidad de crear valor a las áreas de las organizaciones.

Los pasos para implementar la metodología se pueden observar en la figura 7.

Figura 7

Metodología 9’s



Nota. Reproducido de Universidad de San Carlos Guatemala, (2021).

Seiri: Clasificar lo necesario y eliminar lo innecesario, el primer paso es examinar las

zonas de trabajo y sacar lo que no sea necesario (herramientas, materiales...), así mismo, analizar las actividades y tareas innecesarias que no contribuyen al objetivo.

Seiton: Ordenar el área de trabajo de tal manera que todo esté en su respectivo lugar, el siguiente paso es tener ordenado lo que se vaya a necesitar para trabajar, cada objeto debe tener un lugar asignado, haciendo esto, se ahorra en tiempo, se evita la pérdida de documentos, entre otras mejoras y optimaciones, es conveniente tener un flujograma de cada proceso importante con el orden óptimo de las tareas, con esto se evitan olvidos y que se queden cosas sin hacer.

Seisō: Eliminar las suciedades, esto quiere decir, mantener la limpieza. Se fijan tiempos o metodologías para que el área de trabajo no se ensucie y así no entorpezcan las actividades.

Seiketsu: Significa señalar y estandarizar los pasos anteriores, concretar una forma ideal de realizar los procesos, a partir de lo anterior, analizar una manera de simplificar lo interior en un manual, guías, señalización de las áreas de trabajo, para con ello, lograr realizar las tareas de una forma ya establecida y generar que los trabajadores lo implementen.

Shitsuke: significa mejora continua, siempre buscar la mejora de los procesos, se debe saber que nada es perfecto y todo está sujeto a cambios, gestionar los procesos involucrados, pruebas piloto, evaluación del estado actual (Jimeno, 2013).

Shikari: significa constancia, es mantener firme en una línea de acción al mantener los buenos hábitos en la práctica diaria, a través de la programación y control permanente de las tareas, de la limpieza, del orden o de la puntualidad.

Shitsukoku: significa compromiso con la organización, consiste en cumplir con lo estipulado, el compromiso debe manifestarse todos los días y en todos los niveles de la organización.

Seishoo: significa coordinación, trabajo en equipo, consiste en una forma de trabajo en conjunto, donde todas las personas trabajan al mismo ritmo y hacia los mismos objetivos, manteniendo la buena comunicación entre todos los empleados.

Seido: significa estandarización, Radica en adoptar como costumbre los cambios que se consideran beneficiosos para la empresa o aquellas actividades que contribuyan a mantener un ambiente de trabajo óptimo, a través de la implementación de normas, reglamentos o procedimientos. (Raffino, 2020).

6.2.8 Productividad

Es la medida como se gestiona los recursos para lograr los objetivos establecidos por la organización, manejando de la mejor manera los materiales, mano de obra, ambiente, logrando la eficiencia de las organizaciones; la productividad no es más que una reducción en el desperdicio de recursos como los hombres, el material, la máquina, el tiempo, el espacio, el capital, etc. Existen factores que afectan la productividad en las organizaciones, algunos de estos son: inversión de capital, materiales de entrada, capacidad de proceso, tecnología del proceso, control del proceso, automatización de procesos, mano de obra, ambiente en el lugar de trabajo, aspecto de seguridad, monitoreo de proceso, disciplina del proceso, etc. (LRH, 2018).

Se definen algunos conceptos claves de la productividad que intervienen en el presente proyecto.

Control del proceso: A través de este, se garantiza que las actividades del proceso estén bajo control y que den los resultados deseados con respecto a la calidad del producto al nivel de productividad deseado.

Automatización de procesos: se utiliza para vincular el proceso con los sistemas de control remoto con frecuencia a través de la tecnología de la información. Esto ayuda a eliminar los errores humanos durante la operación del proceso, operarlo manualmente no puede competir con el proceso automatizado con respecto a la productividad. La automatización tiene un gran impacto en la productividad del proceso.

Mano de obra: el conocimiento, la experiencia y el comportamiento de la fuerza de trabajo son los factores principales que ayudan a mantener la productividad del proceso. Para maximizar la productividad del proceso, tanto el conocimiento como la experiencia de la fuerza laboral son necesarios para mejorar ya que estas cualidades mejoran. La capacitación y la educación también ayudan a moldear el comportamiento de la fuerza de trabajo. (LRH, 2018).

6.2.9 Diagrama causa-efecto

Herramienta efectiva para estudiar los procesos que representan elementos (causas-efecto) de una problemática, ayuda a la recolección de datos, fue creado por Kaoru Ishikawa en 1943 en Tokio, Japón, también denominado diagrama Ishikawa o Diagrama Espina de Pescado por su apariencia, el diagrama representa de lo general a lo particular en las “espinas del pescado”, a manera de organizar y mostrar gráficamente todas las causas del problema en

particular, hasta encontrar la causa raíz del problema que es la que se debe solucionar. Sirve para la planeación y el análisis de lo que se tiene y lo que hace falta, es un vehículo para ayudar a los equipos a tener una concepción común de un problema complejo, con todos sus elementos, la gráfica permite estimular mejor las ideas, amplía las opiniones acerca de lo probable y real (Neira, 2009).

Figura 8

Diagrama de causa-efecto



Nota: Reproducido de Causa y Efecto, de Pérez, (2021).

6.2.10 Normativa

Ley 732 del 2002

Por la cual se establecen nuevos plazos para realizar, adoptar y aplicar las estratificaciones socioeconómicas urbanas y rurales en el territorio nacional y se precisan los mecanismos de ejecución, control y atención de reclamos por el estrato asignado (Función Pública, 2012).

Decreto 19 del 2012

Artículo 189

Incorporación de la gestión del riesgo en la revisión de los planes de ordenamiento territorial, Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública, la cual está llamada a cumplir sus responsabilidades y cometidos atendiendo las necesidades del ciudadano con el fin de garantizar la efectividad de sus derechos (Función Pública, 2012).

Ley 1530 del 2012

Por medio del cual se regula la organización y funcionamiento del sistema general de regalías, la ley tiene por objeto determinar la distribución, objetivos, fines, administración, ejecución, control, el uso eficiente y la destinación de los ingresos provenientes de la explotación de los recursos naturales no renovables precisando las condiciones de participación de sus beneficiarios

7. Análisis y Diagnóstico de los Procesos.

La metodología muestra el desarrollo del diagnóstico de los procesos de Planeación estratégica y gestión de evaluación, así mismo, las funciones generales desarrolladas por la oficina. Se describe el desarrollo de las actividades que tuvieron como finalidad reunir la información necesaria para la identificación de falencias e ineficiencias en la Oficina de planeación, la cual sirvió de fundamento para justificar el planteamiento del problema. Para la identificación de las causas, se emplearon herramientas de ingeniería industrial que permitieron realizar la recolección y análisis de información que dieron como resultado el diseño del plan de mejoramiento.

7.1 Análisis organizacional

Esta fase lleva a cabo conocer la estructura organizacional de los procesos “Planeación Estratégica” y “Gestión de Evaluación” (funciones, objetivos, alcance), así mismo, identificar las actividades correspondientes a cada proceso.

Se presenta la distribución de la planta del personal de la Oficina de Planeación, donde se observa que cuentan con 5 trabajadores (véase tabla 3).

La oficina de planeación tiene como objetivo gestionar las actividades con el plan de desarrollo, consulta jurídica, información contable, la revisión del sistema de calidad por la dirección y la comunicación pública, con base en la misión y sus estrategias y facilitando la toma de decisiones, para cumplir con las expectativas sociales y económicas. De igual manera, el proceso planeación estratégica tiene como objetivo gestionar las actividades relacionadas con el plan de desarrollo, definir la orientación y formulación de planes de acción, aprobar el plan básico de ordenamiento territorial. Inicia con la formulación de los planes estratégicos, plan

plurianual de inversión, planes de acción y proyectos, plan operativo anual de inversiones, plan de ordenamiento territorial y el plan de desarrollo, con la identificación de riesgos y finaliza con el seguimiento y evaluación de productos y resultados de gestión de los mismos. Así mismo.

El proceso Gestión de evaluación tiene como objetivo fortalecer los mecanismos de planificación y desarrollo territorial, por medio de la implementación de instrumentos técnicos que genera una mayor cultura de proyectos. Su alcance inicia con la radicación de los documentos necesarios, su revisión y evaluación posterior a la expedición del certificado (Alcaldía, 2018).

Tabla 3

Distribución de la planta de personal de la Administración Central

#Empleo	Dependencia y empleo	Código	Grado	Naturaleza del empleo
5	<i>OFICINA DE PLANEACIÓN</i>			LNRYR
1	Jefe de Oficina	006	05	C
1	Profesional Universitario (Banco de proyectos)	219	03	C
1	Profesional Universitario	219	05	C
1	Auxiliar Administrativo (Información socioeconómica y Sisben)	407	01	C
1	Auxiliar Administrativo	407	04	C

Nota. Adaptada de Plan de Desarrollo de San Gil, (2020-2023)

7.2 Análisis Documental 1

Se realizó el análisis documental que actúa como intermediario o instrumento de búsqueda para conocer los procesos de la oficina de planeación, al solicitar la documentación se ejecutó un proceso de interpretación y análisis de la información de los documentos para luego sintetizarlo.

7.2.1 Indicadores de desempeño integral

Su objetivo es evaluar el desempeño de las entidades territoriales en cuanto a la eficacia

en el cumplimiento de las metas de su plan de desarrollo, la eficiencia en la producción de los servicios básicos, el cumplimiento de los requisitos de ejecución presupuestal y la gestión administrativa (véase Figura 9)

Figura 9

Componentes de desempeño integral



Nota. Reproducido de DNP, (2021)

Se presenta los rangos de indicadores de desempeño integral según su estructura (véase tabla 4)

Tabla 4

Valoración para establecer el índice integral

	1. Critico (<40)
	2. Bajo (>=40 y <60)
Valoración de los Rangos de índice integral	3. Medio (>=60 y 70)
	4. Satisfactorio (>=70 Y <=80)
	5. Sobresaliente (>=80)

Nota. Adaptado de Alcaldía de San Gil, (2021)

Respecto a la tabla anterior, se observa la caracterización del estado de cumplimiento de las metas de los planes de desarrollo municipal, incluyendo los municipios sin información o no evaluables por inconsistencia en la misma. Estos indicadores de desempeño, son instrumentos que proporciona la información cuantitativa sobre el desempeño y logros de la entidad.

Se presenta tabla con los datos de la evaluación de desempeño integral del municipio de san gil, en vigencia de los años 2014- 2017 (véase figura 10)

Figura 10

Indicadores de desempeño integral de municipio de San Gil, para el periodo de 2014-2017

Indicador	2014	2015	2016	2017
Eficacia	99,35	69,47	91,82	75,90
Eficiencia	50,09	74,75	61,13	92,64
Requisitos Legales	96,32	95,68	97,87	97,20
Gestión	84,42	90,57	76,90	64,45
Capacidad Administrativa	87,30	99,81	75,37	50,65
Indicador de desempeño Fiscal	81,53	81,33	78,42	78,24
ÍNDICE INTEGRAL	82,54	82,62	81,93	82,55
Rango de Índice Integral	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente

Nota. Tomado de Departamento Nacional de Planeación (DNP)

Respecto a lo anterior, se presentan los datos de la evaluación de desempeño integral del municipio de San Gil, en vigencia de los años 2014-2017. Se puede analizar que en estos años su valoración es sobresaliente, debido a varios factores que intervienen en su evaluación, entre estos se encuentran la eficacia, se evidencia que con los años disminuye, esto estima que el nivel de cumplimiento de las metas para cada vigencia, contenidas en los Planes de Desarrollo Territoriales no se están cumpliendo, es más lo planificado que lo ejecutado, estos ranking de desempeño municipal demuestran el avance del plan de desarrollo respecto a lo observado en su evaluación.

Se presenta el consolidado porcentual de cumplimiento de la matriz componente (véase Tabla 5).

Tabla 5

Calificación y valoración de la madurez de la administración

Proceso	Avance		Calificación	Valoración	características de la calificación y valoración de la administración
	septiembre-diciembre 2020	Avance en Vigencia			
Planeación estratégica	36%	100%	100%	Fuerte	El control se ejecuta de manera consistente por parte del responsable.

Continuación de la tabla 5					Se realizó la respectiva evaluación de los planes de acción y plan indicativo 2020. Para el 2020 desde la oficina de prensa y protocolo se realizan los ajustes internos para actualización de la versión y ajuste a nuestro plan de desarrollo vigente. Se encuentra establecido en los documentos soporte en gestión de calidad y se socializaron a los secretarios de despacho. El control se ejecuta de manera consistente por partes del responsable.
Gestión de evaluación	34%	100%	100%	Fuerte	

Nota. Adaptado de avance administrativo San Gil, (2020)

Con base a la última versión del informe de gestión trimestral del año 2020, se puede evidenciar que los procesos se cumplieron en un 70%, cabe resaltar que las acciones en valoración deben ser cumplidas de enero a diciembre.

7.3 Plan de Desarrollo

El plan de desarrollo debe tener una verificación y seguimiento lo cual busca conocer los avances en las diferentes políticas, programas y metas propuestas en el Plan de Desarrollo, ejecutadas con los recursos públicos adquiridos de diversas fuentes de financiación entre las cuales se encuentran los recursos de cofinanciación, Sistema General de Participaciones,

recursos de Regalías, entre otros. Dicho seguimiento debe estar enfocado principalmente en las metas de resultado. En este sentido, no sólo basta con garantizar que el plan sea monitoreable, sino que se debe establecer una estructura, que permita realizar el seguimiento y evaluación, donde se concierte la necesidad de medir resultados para determinar la entrega de productos y la gestión que se realice.

7.3.1 Avance físico y presupuestal Plan de Desarrollo

El plan de desarrollo es ejecutado por las secretarías de infraestructura y control urbano, Oficina de planeación, salud, desarrollo económico, deporte y recreación, instituto de cultura y turismo, acuasan, tránsito y transporte, gobierno, administrativa y hacienda, en la recolecta de documentación del año 2020 se encontró que solo algunos de los proyectos postulados se realizaron generando un 46% del total asignado, ejecutado y por ejecutar (véase Apéndice 1).

7.3.2 Tablero de indicadores

El plan de desarrollo de la alcaldía de San Gil se evalúa semestralmente, su objetivo es la efectividad, correspondiente a esto su meta es el 100%. Mediante los rangos del indicador se estudia el análisis de las metas ejecutadas igualmente las metas formuladas (véase Apéndice 2).

7.3.3 Tablero de control de proceso

En la documentación recolectada se obtiene el tablero de control de procesos (véase apéndice 3) se evidencia que en el 2019 el indicador del segundo periodo del año es del 80%. Referente a lo obtenido, se analizó la caracterización del proceso donde se evidencian las entradas para su desarrollo, siendo el plan de acción, plan de desarrollo y POAI. De igual manera se identifican sus proveedores, el Departamento Nacional de Planeación (DNP) y todos los procesos involucrados, obteniendo como salida el informe de gestión trimestral (véase Apéndice 4).

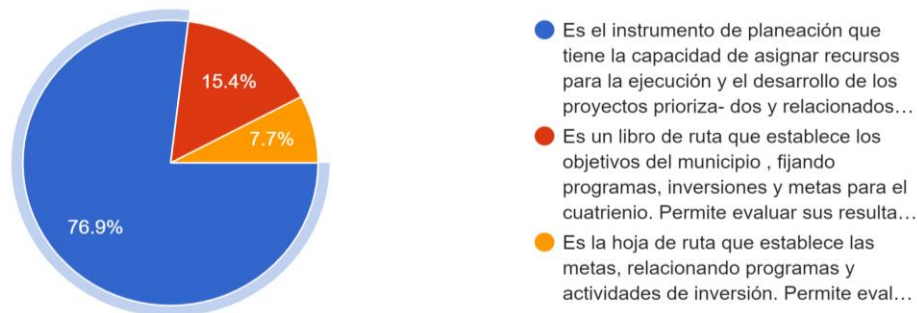
7.4 Encuesta Plan de Desarrollo

Mediante estos análisis se diseña una encuesta (véase Apéndice 5), con el fin de obtener información sobre el conocimiento que tienen los secretarios de cada dependencia de la Alcaldía

de San Gil, Santander sobre la ejecución, programación y verificación del Plan de Desarrollo para el proyecto denominado "Mejoramiento de procesos de la Oficina de Planeación", específicamente relacionado con el proceso Planeación estratégica. La información recolectada será utilizada exclusivamente con fines investigativos y serán totalmente confidenciales. Se realizaron 11 encuestas, las cuales fueron enviadas por medio de correo electrónico a cada uno de los secretarios de las dependencias, para con ello, no interrumpir sus labores. Los resultados obtenidos fueron los siguientes.

Figura 11.

Significado Plan de Desarrollo

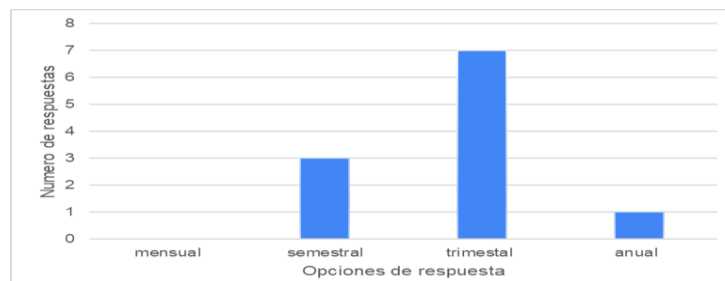


Nota. Reproducido de Alcaldía de San Gil, (2021)

La primera pregunta deja ver que la mayoría de los secretarios conocen claramente que es el plan de desarrollo municipal, pero el 22% del sobrante desconoce o está confundido con el significado.

Figura 12

Cada cuanto se genera el informe de Plan de Desarrollo



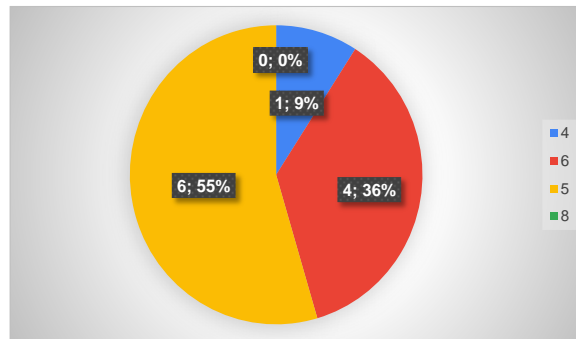
Nota. Reproducido de Alcaldía de San Gil, (2021)

Se evidencia que la mayoría de los secretarios no tienen claro que el informe de plan de desarrollo se genera 4 veces en el año, según los resultados se observa que algunos funcionarios

desconocen los tiempos y esto puede generar incumplimiento al momento de la evaluación del plan de desarrollo.

Figura 13

Capítulos del plan de Desarrollo

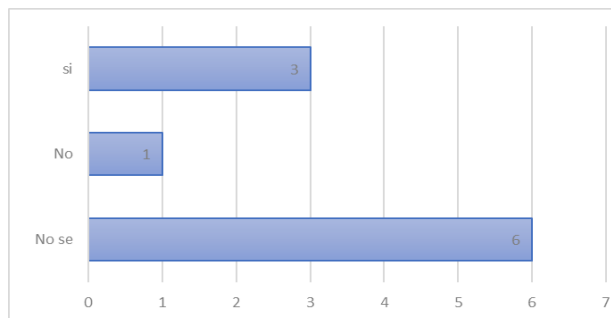


Nota. Reproducido de Alcaldía de San Gil, (2021)

El 6,55% de los secretarios tiene claro los capítulos que conforman el plan de desarrollo, pero el 5,45% no conocen la cantidad de capítulos que rigen el plan de desarrollo municipal de San Gil.

Figura 14

Existe una programación para el plan de desarrollo

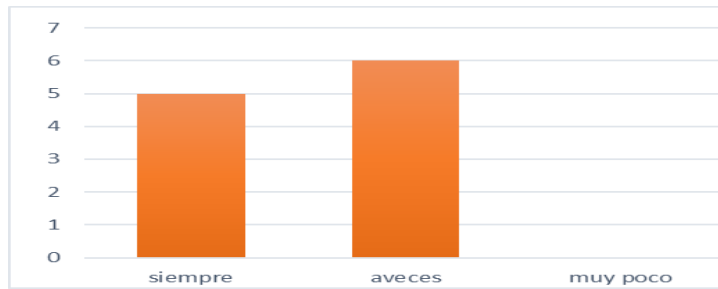


Nota. Reproducido de Alcaldía de San Gil, (2021)

Se evidencia que los secretarios no tienen claro si existe o no un calendario específico para el cumplimiento de sus tareas. al momento de realizar el diagnóstico, la profesional de planeación confirma que no cuentan con un cronograma específico de fechas para el montaje de sus informes, este se cumple voz a voz, la oficina de planeación es la encargada de generar aviso a cada dependencia.

Figura 15

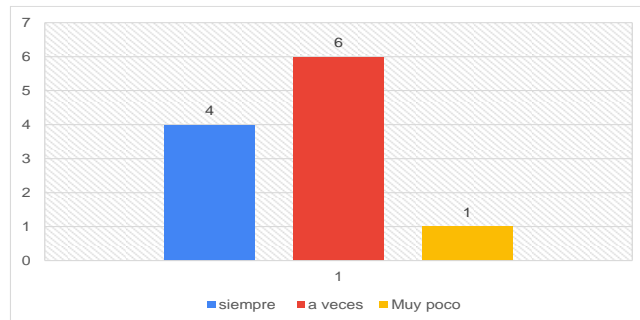
Cumple con el cronograma establecido de sus obligaciones.



Nota. Reproducido de Alcaldía de San Gil, (2021)

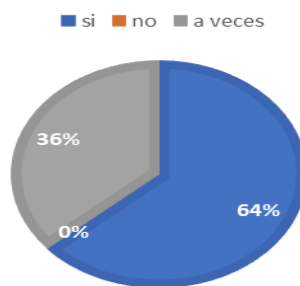
Figura 16

Fechas de los informes



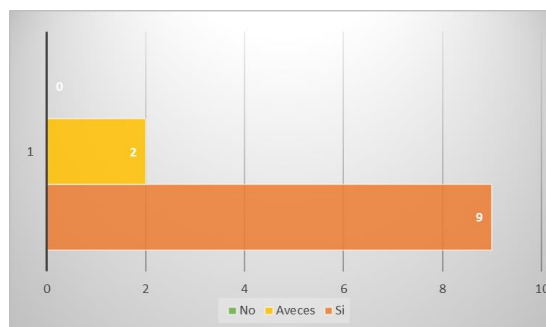
Nota. Reproducido de Alcaldía de San Gil, (2021)

Dentro de las 11 encuestas se evidencia que 7 de los secretarios no tienen muy claro las fechas de los informes, tan solo 4 de ellos tienen claridad del cumplimiento de su dependencia; esto demuestra que es necesario un cronograma que oriente, informe y ayude al cumplimiento y verificación del plan de desarrollo.

Figura 17*Resultados de Evaluación*

Nota. Reproducido de Alcaldía de San Gil, (2021)

Un 64% de los secretarios conocen los resultados de evaluación del plan de desarrollo, cuando un 36% muy pocas veces están enterados, esto genera desinformación y poco sentido de pertenencia con la administración, dado que es pertinente que el empleado conozca de primera mano los estados actuales en que se encuentra la entidad.

Figura 18*Requisitos para la entrega de informes*

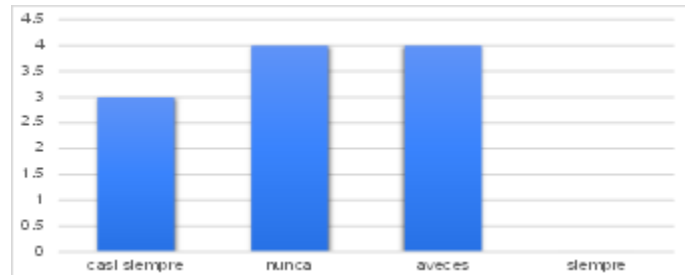
Nota. Reproducido de Alcaldía de San Gil, (2021)

Respecto a los requisitos establecidos por la entidad, se puede evidenciar que la mayoría de los secretarios tienen claro estos reglamentos, en general, de los once evaluados nueve de ellos tienen claridad, de igual manera, se identifica que dos de ellos en algunas ocasiones saltan

uno que otro requisito.

Figura 19

Problemas al momento de subir informe



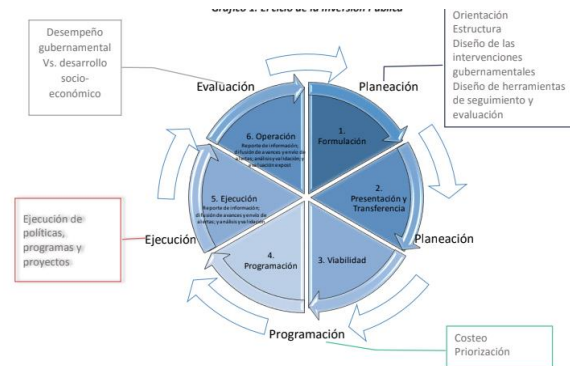
Nota. Reproducido de Alcaldía de San Gil, (2021)

Se evidencia que entre los secretarios existe un problema que se genera al momento de subir los informes, debido a la congestión de la plataforma, el intento o la mala digitación de los documentos.

7.5 Análisis Documental 2

El Plan Nacional de Desarrollo establece que para avanzar en el propósito de mejorar la calidad de la inversión, el modelo de gestión de la inversión pública se compromete decididamente con la generación de costo público, explicando y priorizando acertadamente los inconvenientes de la agenda pública; aplicando mecanismos de control preventivo que permitan una administración transparente, positiva y eficiente; garantizando la calidad de la información a lo extenso del periodo de vida de los proyectos de inversión.

Actualmente y gracias a la manera cómo han evolucionado las competencias entre los niveles de régimen y las distintas fuentes de financiación, se ha propiciado que los proyectos se gestionan de forma que toda la comunidad genere iniciativas, así como los procesos de revisión y estudio, se analizan diferentes sistemas que, aun cuando persiguen el mismo objetivo, el cual es conseguir un repositorio de proyectos viables, se diferencian por los trámites que ha determinado la ley de Colombia para establecer esa viabilidad dependiendo de la fuente de financiación que se desee pedir.

Figura 20*Ciclo de la inversión pública*

Nota. Reproducido de Base en DNP-DSEPP, (2016)

La debida gestión y funcionamiento del Banco de Programas y Proyectos inicia con el compromiso de la alta gerencia cuya rigurosidad en la aplicación del manual de procesos y procedimientos debe orientar la pauta de la cultura organizacional en torno a la gestión de la inversión pública. El principio básico de cada uno de estos procesos debe basarse en la mejora en la calidad y eficiencia de la inversión pública.

7.5.1 Banco de Proyectos

La Oficina de Planeación de cada entidad territorial es la responsable del Banco de Programas y Proyectos, debe garantizar el debido tránsito del proyecto en cada etapa de su ciclo de vida.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, en la revisión de documentos se encontró la caracterización del proceso de gestión de evaluación del procedimiento Banco de Proyectos (véase Apéndice 6), se obtiene que el objetivo es fortalecer los mecanismos de planificación y desarrollo territorial, por medio de la implementación de un instrumento técnico que genere una mayor cultura de proyectos, con un alcance que inicia con la radicación de los documentos necesarios, su revisión y posterior expedición del Certificado.

El usuario que desee radicar un proyecto debe tramitar los siguientes procedimientos y documentación:

Tabla 6.*Documentación Banco de proyectos*

<i>Documentación</i>	<i>apéndices</i>
1. Presentación y solicitud de radicación	Apéndice 7
2. Documento técnico	Apéndice 8
3. Certificación del banco de proyectos	Apéndice 9
4. Solicitud de actualización	Apéndice 10
5. Verificación de requisitos para el registro de proyectos de inversión	Apéndice 11
6. Verificación de documentos radicados	Apéndice 12
7. Concepto de viabilidad	Apéndice 13
8. Ficha de viabilidad	Apéndice 14

7.5.2 Entrevista Banco de proyectos

Para hacer efectiva la revisión de la documentación se realizaron encuestas (véase Apéndice 15), la primera persona encuestada fue la Doctora Diana Carolina Martínez Ovalle profesional universitario Banco de proyectos, el instrumento se envía mediante correo electrónico para no interrumpir las jornadas laborales, los resultados fueron los siguientes:

Tabla 7*Resultado Banco de proyecto*

PREGUNTA	DIAGNOSTICO
1. ¿Cómo es el manejo del procedimiento del banco de Proyectos?	Se identificar que los pasos para la realización son extensos, esto genera que en cualquier etapa falle o genere reprocesos debido a su documentación y digitación, cuando se realiza se estudia, analiza y evalúa todo debe ser claro y conciso, si algo falla devuelven los documentos para ajustarlos y comenzar de nuevo el procedimiento.

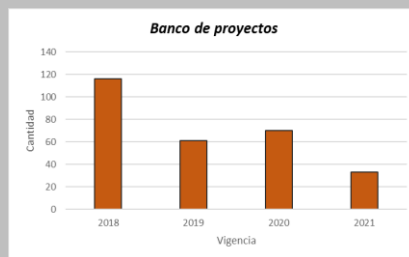
Continuación de la tabla 7

2: ¿Quién evalúa los encargada de evaluar los proyectos es la oficina de proyectos propuestos? Planeación

3. ¿De qué se trata la Metodología General Ajustada y como se aplica en el procedimiento? En esta pregunta se conoce como se aplica la MGA en el banco de proyectos la cual es muy útil ya que ayuda a generar una información ordenada para su evaluación.

4: ¿Cuantos proyectos aproximadamente se aprueban anual?

En la entrevista la Doctora Diana Carolina Martínez Ovalle nos genera la información de cuantos proyectos anuales son realizados, a la fecha el año 2021 lleva 33 proyectos en promedio cuenta con 70 proyectos a evaluar.



5. ¿Qué fallas son más frecuentes en la evaluación de los proyectos propuestos? En esta pregunta se infiere que existen problemáticas como es la información de las demás dependencias y así mismo los errores en la digitación de los documentos ya mencionados anteriormente.

6. ¿Cada cuánto se puede generar proyectos, fechas o tiempos establecidos para la entidad ante la que se van a gestionar los recursos y los recibir propuestas? Se conoce que no está definido fechas para la formulación de proyectos así mismo que se debe tener claro para la entidad ante la que se van a gestionar los recursos y los beneficios generados.

7.6 Funciones generales

Entre las funciones principales de la oficina de planeación, se encuentran el Sisben, la asignación de nomenclatura y estratificación; cada una de estas debe cumplir con metas y tareas

que lleven a alcanzar los objetivos de la administración municipal. En cada una de estas y en igual importancia, el equipo humano debe estar comprometido con la calidad en la atención al público. Cualquier usuario puede iniciar una petición, radicación o solicitud, y la administración debe velar porque esta acción se lleva a satisfactorio cumplimiento.

7.6.1 Sisbén

El Sisben es un instrumento que permite el ordenamiento de personas y familias de acuerdo con su estándar de vida, es decir, clasifica a la población de acuerdo con sus condiciones socioeconómicas, en cualquier administración es reconocida por estar entre las dependencias que mayor atención al público tiene, debido a las funciones sociales que se tramitan.

7.6.2 Estratificación y Nomenclatura

El procedimiento para el certificado de estratificación (véase apéndice 16), tiene como objetivo realizar una revisión mediante los documentos suministrados por el interesado para legitimar y expedir el documento solicitado.

La asignación de nomenclatura consiste en “asignar nomenclatura provisional, para dar continuidad a los trámites relacionados con la licencia de construcción ante las Curadurías Urbanas o para la solicitud de servicios públicos para nuevos desarrollos urbanísticos” (Gobierno de Colombia, 2019). El procedimiento certificado de Nomenclatura de la alcaldía de San Gil (Véase Apéndice 17), tiene como objetivo realizar las visitas técnicas e inspecciones físicas para lograr asignar adecuadamente las nomenclaturas, la verificación de los requisitos, hasta la expedición de los certificados, así mismo el certificado de nomenclatura “certifica la ubicación domiciliaria o vial del predio al presentarse inconsistencia alfanumérica en la nomenclatura en alguno de los siguientes documentos: certificado de tradición, escritura pública, recibo predial, factura de energía, factura de acueducto” (Alcaldía de San Gil, 2020).

Los usuarios pueden solicitar los siguientes trámites:

- Actualización de datos de identificación en la base de datos del sistema – Sisbén
- Retiro de personas de la base de datos del sistema – Sisbén
- Encuesta del sistema de identificación censales
- beneficiarios de programas sociales – Sisbén

- Tramite de asignación de Nomenclatura
- Certificado de Nomenclatura

En este diagnóstico se evidenció que la recepción de documentación y logística está generando que la oficina opere de manera ineficiente, al no contar con un manejo certero que les permita controlar y mejorar todas las actividades operacionales que se deriven de las funciones generales de la entidad. La doctora Nelfa Chaparro Sánchez comenta que en la Oficina solo se guarda el archivo de los 4 años de gobierno del alcalde Hermes Ortiz Rodríguez, así mismo, que el archivo de la Oficina se encuentra mal organizado lo cual causa demoras en la búsqueda y recepción de datos.

Figura 21

Archivo de la Oficina de Planeación



7.7 Análisis Causa-efecto Servicio al cliente

Es la representación de varios elementos (causas), de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto), en algunas ocasiones es llamado Diagrama Ishikawa o Diagrama Espina de Pescado; es una herramienta efectiva para estudiar procesos, situaciones y para desarrollar un plan de recolección de datos. El análisis es utilizado para identificar las posibles causas de un problema específico, como lo manifiesta Betancourt (2016):

El diagrama causa efecto, conocido también como espina de pescado, diagrama de pescado o diagrama de Ishikawa, es quizá una de las herramientas de calidad más utilizadas junto a Pareto. Consiste en la representación de las causas en torno a un problema o situación específica. Es específicamente útil en un ambiente de grupo o en situaciones en las que se tienen pocos datos cuantitativos disponible (p. 1)

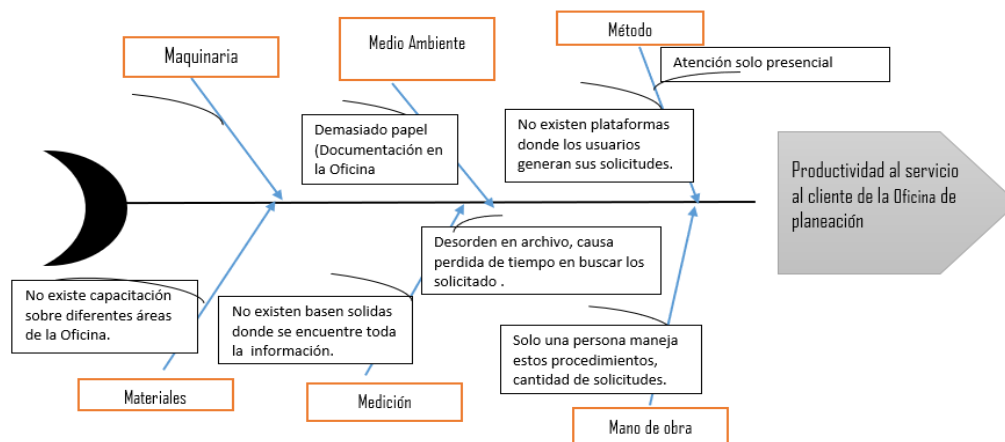
7.7.1 Encuesta Sisbén, Estratificación y nomenclatura

Para hacer efectiva la revisión de la documentación se realizaron encuestas individuales, la persona encuestada fue el Profesional Sebastián Navas Poveda, encargado del manejo del Sisben, Estratificación y Nomenclatura, el instrumento fue enviada mediante correo electrónico para no interrumpir las jornadas laborales.

En la Encuesta (véase apéndice 18), se encontró que existen varias inconsistencias en la oficina, que generan acumulación de trabajo, reprocesos y falta de bases de datos estructuradas que contribuyan a la gestión de la administración. Se presenta gráficamente (véase figura 22), lo identificado en la entrevista generada al funcionario, representando las categorías: materiales, medición, método, medio ambiente y mano de obra; se establece el problema de la productividad al servicio al cliente en la Oficina de planeación.

Figura 22.

Diagrama causa-efecto Servicio al cliente



Nota. Adaptado de PowerPoint.

Sintetizando la información de la encuesta, se evidencia que la oficina tiene ineficiencias debido al servicio de atención al cliente, ausencia de plataformas para generar solicitudes, desorden del archivo, falta de mano de obra, capacitación de diferentes temas, entre otros.

El servicio al cliente es pieza fundamental en una entidad pública, debe ser un proceso eficiente para la ciudadanía. Revisando las problemáticas de la oficina de planeación, se encontraron quejas y reclamos por parte de la población de San Gil; la comunidad se queja por el servicio prestado. Para medir la percepción de las personas sobre esta problemática, se realizó una encuesta a 15 usuarios, formulada por medio de seis preguntas cerradas; se aplicó el día

miércoles dado que es la jornada con mayor afluencia de población. Debido a la situación actual de pandemia, dicho instrumento fue implementado con todas las medidas de Bioseguridad, por lo tanto, se entrega kit de salubridad, se especifica que las respuestas son de carácter educativo y no tendrán repercusiones económicas ni legales, después de escuchar y aceptar los términos se procedió a su implementación. Se presenta tabulación y análisis del diagnóstico a los usuarios (véase tabla 8).

Tabla 8*Evaluación de Satisfacción del usuario*

RESULTADOS DE LA EVALUACION					
#	Preguntas	Satisfactoria	Insatisfactoria	Neutra	Mala
1	¿Cómo calificarías la experiencia en general con el servicio de la Oficina de planeación?	9	1	4	1
2	¿El servicio resuelve los problemas, quejas y peticiones de los usuarios de manera oportuna?	7	3	5	0
3	¿La información suministrada fue útil?	9	0	6	0
4. ¿Cuáles son las características que menos le agradaron del servicio?					
Características		Numero de encuestas			
Tiempo		4			
Demora en entrega		5			
Perdida de solicitud		2			
Acumulación de personas		4			
5. ¿Cuáles son las características que le agradan del servicio?					
Características		Numero de encuestas			
Amabilidad		5			
Empatía		2			
Cortesía		3			
Comunicación		5			
6. ¿Le han aplicado una encuesta de satisfacción al usuario?		Numero de encuestas			

continuación**tabla 8**

SI

2

NO

13

Evaluación de satisfacción del usuario

Con base al diagnóstico a usuarios, se evidencia en la Oficina falta de canales de comunicación para la comunidad, ausencia de plataformas de recepción de peticiones, quejas e inquietudes; recurrencia en la demora de la recepción y entrega de documentación, demora en la realización de la encuesta Sisben.

8. Resumen de la información

La información recolectada a través de cada etapa del diagnóstico, muestra la situación actual de la Oficina de Planeación, se analizan todas las partes involucradas en la gestión de los procesos y procedimientos.

Gracias al análisis documental suministrado y recopilado a lo largo del diagnóstico, fue posible conocer el estado de la Oficina y sus procesos. Los responsables de cada dependencia brindaron su tiempo y colaboración al suministrar la documentación solicitada, así mismo, su participación en las encuestas y entrevistas realizadas durante los meses de la formulación del diagnóstico; de igual manera el reconocimiento a los usuarios que dieron su punto de vista respecto al servicio recibido, cabe resaltar que al conocer toda la información fue posible inferir las necesidades que tiene la oficina actualmente.

8.1 Identificación de oportunidades de mejoramiento

Analizada y comprendida la situación actual de la Oficina de Planeación, se identifican las falencias a mejorar y se elaboran propuestas con el fin de satisfacer las necesidades.

Luego de realizado el diagnostico se puede inferir que los procesos de la Oficina de planeación presentan deficiencias, de tal manera, se procede a plantear las propuestas y actividades de mejoramiento.

Tabla 9*Propuestas de mejoramiento*

<i>Resultado del diagnostico</i>	<i>Propuesta de Mejoramiento</i>	<i>Responsable</i>
* Falta de sistema de indicadores de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar una actualización de los documentos de indicadores. ✓ Diseñar un sistema de indicadores que permita realizar seguimiento y evaluación a los procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Practicante y secretario de la oficina de planeación
* No se cuenta con bases actualizadas de información sobre el registro y control de los procesos, (tablero de indicadores, avances, control de las actividades).	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crear una herramienta para llevar el control y registro de la información de los procesos de la Oficina de planeación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Practicante
* No existe una herramienta de planeación con base a los lineamientos de la Oficina como el cumplimiento de las actividades.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar un cronograma de actividades actualizado, vinculado con las 11 secretarías para mejorar el cumplimiento y verificación de las actividades del Plan de Desarrollo respecto a las metas 	<ul style="list-style-type: none"> • Practicante y líder de cada dependencia
* Falta de actualización a las bases de datos del Sisben, estratificación y nomenclatura.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Actualizar las bases de datos del Sisben, estratificación nomenclatura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Practicante y Encargado de este procedimiento

Continuación Tabla 9

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementar la metodología 9's en el área de archivo en donde reposa la documentación, a partir de sus nueve etapas: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke, Shikari, Shitsukoku, Seishoo, Seido. 	
<p>* Plan de capacitación a los funcionarios, sobre las mejoras implementadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crear un programa de capacitación que brinde la formación necesaria a los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Practicante y secretario de Oficina de Planeación
<p>* No existe material explícito para el tema de Banco de Proyectos donde ayude al usuario a entender lo que se pide en la digitación de datos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crear una herramienta ofimática donde se encuentre recopilación de toda la información clara y concisa, para que el usuario procese mejor estos pasos y se contribuya en la gestión; 	
<p>* No se encuentran estandarizados los requerimientos de información para los gestores de proyectos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> con ello evitar reprocesos y pérdida de tiempo para las partes involucradas. 	
<p>* El banco de programas y proyectos no cuenta con un archivo donde repose la documentación de los programas y proyectos que hayan sido calificados como viables</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ordenamiento del archivo para el Banco de Proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> • Practicante y líder de este procedimiento
<p>* No cuenta con el Registro de Radicación de Proyectos, lo cual genera desorden de recepción.</p>		

Continuación Tabla 9

* El archivo de la Oficina de planeación se encuentra desordenado, las carpetas cuentan con información que superan los años estipulados por la Ley para su conservación, esto genera que se extravíen documentos y pérdida de tiempo.	✓ Implementar el Ciclo Deming PDCA, que permita la mejora continua de los procesos y garantice el funcionamiento óptimo de estos.	• Practicante y secretario de Oficina de Planeación
* No existe un proceso de servicio al cliente consolidado.	✓ Diseñar una propuesta para el sistema de atención al cliente que permita mejorar el servicio.	• Practicante y
* Las quejas y reclamos de los usuarios crecieron en un 10% al año vigente por la falta de cumplimiento de la radicación de solicitudes.	✓ Implementar una base de radicación en orden de consulta para no generar reprocesos o pérdida de información en este servicio.	secretario de Oficina de Planeación.

9. Plan de implementación

Teniendo en cuenta las ocho propuestas de mejoramiento planteadas anteriormente, se consolida dicha información y se fija una reunión el 11 de agosto del 2021 con el Señor alcalde Hermes Ortiz Rodríguez, el secretario de Planeación, la tutora Nelfa Chaparro y algunos profesionales de la Oficina donde se expone las propuestas del diagnóstico (Figura 23), llegando a los siguientes resultados (véase tabla 10).

Figura 23

Presentación de propuestas de mejoramiento






Después de una jornada extensa de trabajo, donde se expuso cada propuesta, su objetivo y beneficio para la Oficina de planeación; se llegó a varias observaciones, ya que existen diversos factores como el tiempo de la práctica, el tiempo requerido por la practicante y el tiempo de los funcionarios involucrados, así mismo, los recursos necesarios para la realización de cada propuesta.

9.1.1 Resultados de la Evaluación de propuestas





La evaluación de la reunión fue resumida en la (tabla 10), donde se expuso las observaciones de cada propuesta.

Tabla 10*Presentación de propuestas de mejoramiento*



Propuestas	Descripción	Observaciones	Evaluación
Indicadores de gestión	<p>1. Realizar una actualización de los documentos de indicadores.</p> <p>2. Diseñar un sistema de indicadores que permita realizar seguimiento y evaluación a los procesos.</p>	Referente a lo expuesto por la Practicante, se aprueba esta propuesta que está diseñada en dos acciones, con el objetivo de indagar estadísticamente el estado de los procesos y diseñar un sistema de indicadores.	
Registro y control de procesos.	Crear una herramienta para llevar el control y registro de la información de los procesos de la Oficina de Planeación.	Esta propuesta no fue aprobada, ya que para llevar el control de los procesos sería algo extenso y debido al tiempo de la práctica no se podría evaluar.	
Herramienta plan de desarrollo	Realizar un cronograma de actividades actualizado, vinculado con las 11 secretarías para mejorar el cumplimiento y verificación de las actividades del Plan de Desarrollo respecto a las metas.	La propuesta es aprobada, dada su importancia en la entidad debido a que no existe dicha herramienta que lleve a la mejora en el cumplimiento de actividades del Plan de Desarrollo.	

Continuación

tabla 10

	<p>1. Actualizar las bases de datos del Sisben, Estratificación y Nomenclatura.</p>	<p>Las propuestas 1 y 2 fueron expuestas, de estas se aprobó la segunda ya que el tema del archivo de la Oficina de Planeación es necesario, igualmente se estipula que la practicante debe contar con los recursos necesarios como tiempo y capacitación necesaria para que se geste la acción.</p>	
<p>Archivo Sisben, estratificación y nomenclatura.</p>	<p>2.Implementar la metodología 9's en el área de archivo en donde reposa la documentación, a partir de sus nueve etapas: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke, Shikari, Shitsukoku, Seishoo, Seido.</p>	<p>La primera propuesta no fue aprobada, ya que los municipios en estos momentos tienen colapso en el Sisben, debido a las modificaciones que se están generando a nivel nacional con la implementación de la nueva metodología "Sisben IV" y la alta demanda de solicitudes de encuestas y reencuestas; se concluye que las bases de datos están en proceso de actualización y que es una actividad dirigida a largo plazo.</p>	
<p>Capacitación funcionarios</p>	<p>1. Crear un programa de capacitación que brinde la formación necesaria a los empleados sobre las mejoras implementadas.</p>	<p>Fue aprobada satisfactoriamente la propuesta.</p>	
<p>Banco de Programas y Proyectos.</p>	<p>1. Crear una herramienta ofimática donde se encuentre recopilación de toda la información clara y concisa, para que el usuario procese mejor estos pasos y se contribuya en la gestión; con ello evitar reprocesos y pérdida</p>	<p>Las propuestas 1 y 2 son aprobadas, sin embargo se aclara que se gestionará con planta física un estante para que en él repose archivo de Banco de Proyectos y se dé su debido ordenamiento.</p>	

Continuación de tiempo para las partes involucradas.
tabla 10 2. Ordenamiento del archivo para el Banco de Proyectos.

<p>Control y mejora a los procesos</p>	<p>Implementar el Ciclo Deming PDCA, que permita la mejora continua de los procesos y garantice el funcionamiento óptimo de estos.</p>	
<p>Radicación Solicitudes Servicio al Cliente.</p>	<p>1. Diseñar una propuesta para el sistema de atención al cliente que permita mejorar el servicio. 2. Implementar una base de radicación en orden de consulta para no generar reprocesos o pérdida de información en este servicio.</p>	<p>Fue aprobada satisfactoriamente la propuesta.</p> <p>Se aprueba satisfactoriamente la segunda propuesta. La primera no se gestiona por sugerencia de la administración, dado que tienen una propuesta similar presupuestada a largo plazo.</p> 

9.1 Propuesta 1: Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión ayudan a las organizaciones a tener un control y planeación de los procesos, evaluando el desempeño que les permite conocer la gestión y tomar las acciones correctivas en cada proceso.

Medir es comparar una magnitud con un patrón establecido, aunque existe la tendencia a

medirlo todo. Con el fin de eliminar la incertidumbre, o, por lo menos de reducirla a su mínima expresión la clave consiste en elegir las variables críticas para el proceso, y para ello es necesario seleccionar la más conveniente para medir y asegurar que esta última resuma lo mejor posible la actividad que se lleva a cabo en cada área funcional.

9.1.2 Análisis de la propuesta.

El objetivo de la propuesta 1 es, mediante la formulación de indicadores, poder conocer a fondo el estado actual de los procesos de la Oficina de Planeación. Los indicadores miden periódicamente y de forma cuantitativa el desempeño de las actividades que se consideren importantes evaluar para la consecución de los objetivos de cada uno de los procesos. Los indicadores se crean mediante el estudio de la caracterización de los procesos, en este caso Planeación Estratégica, enfocado a la tarea de planear, programar y ejecutar el seguimiento al plan de desarrollo el cual cuenta con un solo indicador, pero no contribuye a la mejora continua; mientras, el proceso Gestión de Evaluación enfocado al Banco de Programas y Proyectos no cuenta con indicador para la mejora continua, así mismo, no cuenta con indicadores para la mejora de los procedimientos de certificado de Estratificación y Nomenclatura y Sisbén.

Los indicadores propuestos se realizan de manera específica para poder contribuir a la oficina de planeación y así gestar mejor su función.

Los indicadores son evaluados por la tutora Nelfa Chaparro Sánchez para su validez y poder implementar al tablero de indicadores una vez revisado y evaluados por el secretario de planeación.

9.1.3 Actividades de la propuesta 1

Se realiza la planeación de actividades para llevar a cabo el diseño e implantación de la propuesta 1. Para la revisión de documentos de los indicadores de gestión, se tramita todo lo realizado con este proceso, donde se estudian objetivos y se diseñan los indicadores para obtener una mejora continua en la oficina, igualmente el director de grado revisa y genera sus observaciones (tabla 11).

Tabla 11*Actividades propuestas 1*

Actividad	Responsable	Fecha
Revisión de Documentación de tableros de indicadores	Estudiante y funcionario encargado	16/08/2021
Estudio de los objetivos de procesos y procedimientos	Estudiante	18/08/2021
Diseño de los indicadores	Estudiante	20/08/2021
Reunión Director de grado	Director de grado y Estudiante	22/08/2021
Reunión Tutor y Secretario de la Oficina	Tutora, secretario de planeación y estudiante	25/08/2021

9.1.4 Desarrollo de las actividades

En la revisión de documentación se evidenció que el proceso de planeación estratégica contaba con un solo indicador referente al plan de desarrollo, (véase Tabla 12)

Tabla 12*Indicador Plan de desarrollo*

PROCESO	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
Objetivo	<i>Efectividad</i>
Meta	<i>100%</i>
Responsable	<i>Jefe de Planeación</i>
Frecuencia de Evaluación	<i>Semestral</i>
Formula	<i>(Número de Metas del plan de desarrollo municipal ejecutadas / número de metas del plan desarrollo formuladas) *100</i>



Al momento de estudiar los objetivos de los procesos y lo planteado para mejorar la efectividad, eficiencia y eficacia, se realizó una caracterización de los procesos Planeación Estratégica (véase apéndice 19) y Gestión de evaluación (véase apéndice 20), en esta terea se plantearon actividades, entradas, salidas y responsable.

9.1.5 Diseño de Indicadores

Al momento de su diseño, se tuvo en cuenta las actividades a realizar y los objetivos que se buscaban, así mismo, se plantearon dos indicadores para el seguimiento y planeación del Plan de Desarrollo (véase Tabla 13) y la gestión de evaluación vinculado al Banco de Programas y Proyectos (véase Tabla 14).

Tabla 13

Indicadores Plan de Desarrollo

INDICADORES DE SEGUIMIENTO					
Nombre del Indicador	Tipo Indicador	Formula	Frecuencia de Cálculo	Unidades	Meta
Cumplimiento de los informes	PI	$(\text{Número de informes no recibidos tiempo} / \text{número de informes recibidos a tiempo}) * 100$	Trimestral	%	100%
Seguimiento al plan de desarrollo	KPI	$(\text{Número de seguimiento del Plan de Desarrollo realizado} / \text{Número de seguimiento del Plan de Desarrollo programados}) * 100$	Trimestral	%	100%

Tabla 14

Indicadores Gestión de evaluación

INDICADORES DE SEGUIMIENTO					
Nombre del Indicador	Tipo Indicador	Formula	Frecuencia de Cálculo	Unidades	Meta
Proyectos aprobados	PI	$(\text{Número de proyectos aprobados} / \text{Número de proyectos radicados}) * 100$	Trimestral	%	90%
Seguimientos de proyectos realizados	KPI	$(\text{Número de seguimiento de proyectos en proceso} / \text{Número de proyectos en proceso}) * 100$	Trimestral	%	100%

Para la realización de los indicadores de gestión de evaluación se establecieron dos PI y un KPI en los cuales se pueden manifestar el estado de evaluación del Banco de Proyectos y así

poder tomar acciones correctivas en esta planeación y acción.

Las metas se establecieron con el secretario de planeación, ya que es valor deseado para el indicador en un determinado momento. En esta tarea se trató que se cumpliera las expectativas de los indicadores, para poder tener datos específicos de cada acción que se vincula al proceso.

9.1.6 Implementación de la propuesta.

Para la implementación de los indicadores diseñados se tuvo en cuenta el tercer trimestre del año vigente, para la recolección de los datos se contó con la aprobación del Secretario de Planeación y la tutora Nelfa Chaparro; esta tarea se llevó a cabo en el mes de septiembre, los datos cuantitativos fueron recopilados antes y después de la reunión de gobierno (véase tabla 15).

Tabla 15

Informe de Reunión de Gobierno

Plan de desarrollo	Gestión de evaluación
<i>Los informes que se recogieron a la fecha fueron 7, los 4 restantes los entregaron fuera de la fecha establecida.</i>	<i>Los proyectos ejecutados en el trimestre fueron 3 y el total de radicados fueron 15.</i>
<i>El seguimiento se le realizó a 15 metas que se recopilaron en los informes y los seguimientos programados eran 22 establecidos.</i>	<i>Los proyectos que están en proceso son 8, de los cuales se realizaron 3 seguimientos a dichos procesos.</i>

Con esta información se procedió a realizar los cálculos pertinentes de los indicadores planteados a la Alcaldía de San Gil, Santander.

Tabla 16

Implementación de indicadores de gestión

INDICADOR	FORMULA	RESULTADO
Cumplimiento de los informes	$\frac{\text{Número de informes no recibidos}}{\text{tiempo / número de informes recibidos a tiempo}} * 100$	64%
Seguimiento al Plan de Desarrollo	$\frac{\text{Número de seguimiento del Plan de Desarrollo realizado}}{\text{Número de seguimiento del Plan de Desarrollo programados}} * 100$	68%

Continuación tabla 16	(Número de proyectos aprobados	
Proyectos aprobados	/Número de proyectos radicados)	20%
	*100	
Seguimientos de proyectos realizados	(Número de seguimiento de proyectos en proceso/Número de proyectos en proceso) *100	38%

Los resultados tabulados en la tabla fueron mostrados al Secretario de Planeación, a este se le expuso sus indicadores y los resultados que están generando el retraso de los informes, el incumplimiento de las metas que se programan trimestral y el tema del Banco de Proyectos.

9.2. Propuesta 2: Herramienta Plan de Desarrollo

La herramienta para el Plan de Desarrollo busca beneficiar a los funcionarios de la alcaldía de San Gil, especialmente a la Oficina de Planeación, ya que esta no cuenta con un cronograma de actividades y menos un calendario de aviso previo. La herramienta trae beneficios para la administración como el evitar retrasos, incumplimientos y reprocesos que disminuyan la productividad, de igual manera busca mejorar el cumplimiento de actividades que lleva a la mejora continua de la entidad.

9.2.1 Análisis de la propuesta

El análisis de la propuesta se basó en realizar un diseño de una herramienta sistemática que ayudara a tener un cronograma fijo en las once dependencias, con esto dar cumplimiento y verificación a las actividades del Plan de Desarrollo. Lo primero es realizar una inspección de los programas o softwares que estén disponibles en todos los equipos de cómputo; la herramienta es creada con el fin de organizar y estandarizar las fechas de actividades establecidas en la oficina para poder dar cumplimiento a las metas del Plan de Desarrollo.

9.2.2 Actividades de la propuesta

Las actividades para la ejecución de esta propuesta se llevaron a finales del mes de agosto para avanzar en su ejecución y diseño (véase tabla 17). Las personas que contribuyeron a la información y colaboración fueron el profesional de sistemas y cada encargado de dar la

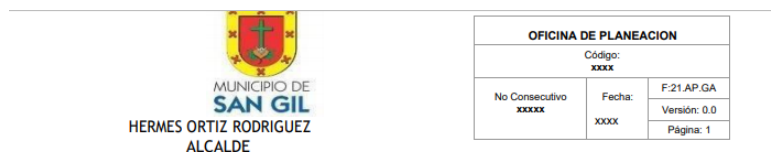
información necesaria por la practicante.

Tabla 17

Actividades de Propuesta 2

Actividad	Responsable	Fecha
Reunión con el profesional de sistemas	Practicante y funcionario encargado	26/08/2021
Estudio de la Herramienta	Practicante	27/08/2021
Diseño de la Herramienta	Practicante	1/09/2021
Recolección de datos de cada dependencia	Practicante	3/09/2021
Socialización con la Tutora	Tutora, Secretario de Planeación y Practicante	6/09/2021

Para las actividades propuestas se hace una inspección y se encuentra que todas las dependencias cuentan con un paquete de Microsoft Office y con una red de internet de 65 megas para su uso diario; teniendo en cuenta esto, se selecciona una plataforma de Google Calendar para manejar un calendario con todas las oficinas, cada una de ellas cuenta con un correo electrónico de la Alcaldía, desde allí manejan todos los procedimientos y trámites necesarios, se cree que esta herramienta es la más adecuada para llevar a cabo esta mejora, ya que es un programa que tiene acceso cualquier persona; la alimentación de los datos será manejada desde la oficina de Planeación. Esta metodología se direcciona debido a que la profesional Nelfa Chaparro comenta que, al momento de acercarse una reunión o actividad, se les avisa a los funcionarios voz a voz o mediante un oficio dirigido por ella (Véase apéndice 21), con esto se busca poner al tanto a los funcionarios y contar con la presencia de estos (véase figura 24). Con la implementación de la herramienta Google Calendar se busca dar aviso previo para el alistamiento de informes o la adecuada programación de las actividades, de una forma actualizada implementando el uso de las TIC, que buscan una mejora continua en las entidades.

Figura 24*Oficio de los informes*

San Gil, xx de xx de xx

Señora
Secretaria de Hacienda

Cordial Saludo,

Por medio de la presente, me permito informar que el día XXd e XX del XX se tiene previsto una Reunión de Gobierno , en donde con anterioridad se debe entregar el informe del Trimestre para la evaluación y gestión de la misma, hacer entrega con sus requisitos establecidos y su código XXX , entrega a la profesional **NELFA CHAPARRO SANCHEZ**, Profesional Universitario adscrito a la oficina de Planeación, especialista en revisoría fiscal y controlaría y especialista en gestión pública, quien cuenta con la información requerida para su gestión.

De igual manera, se reitera el cumplimiento de la misma
Haga caso omiso si usted entrego su informe.

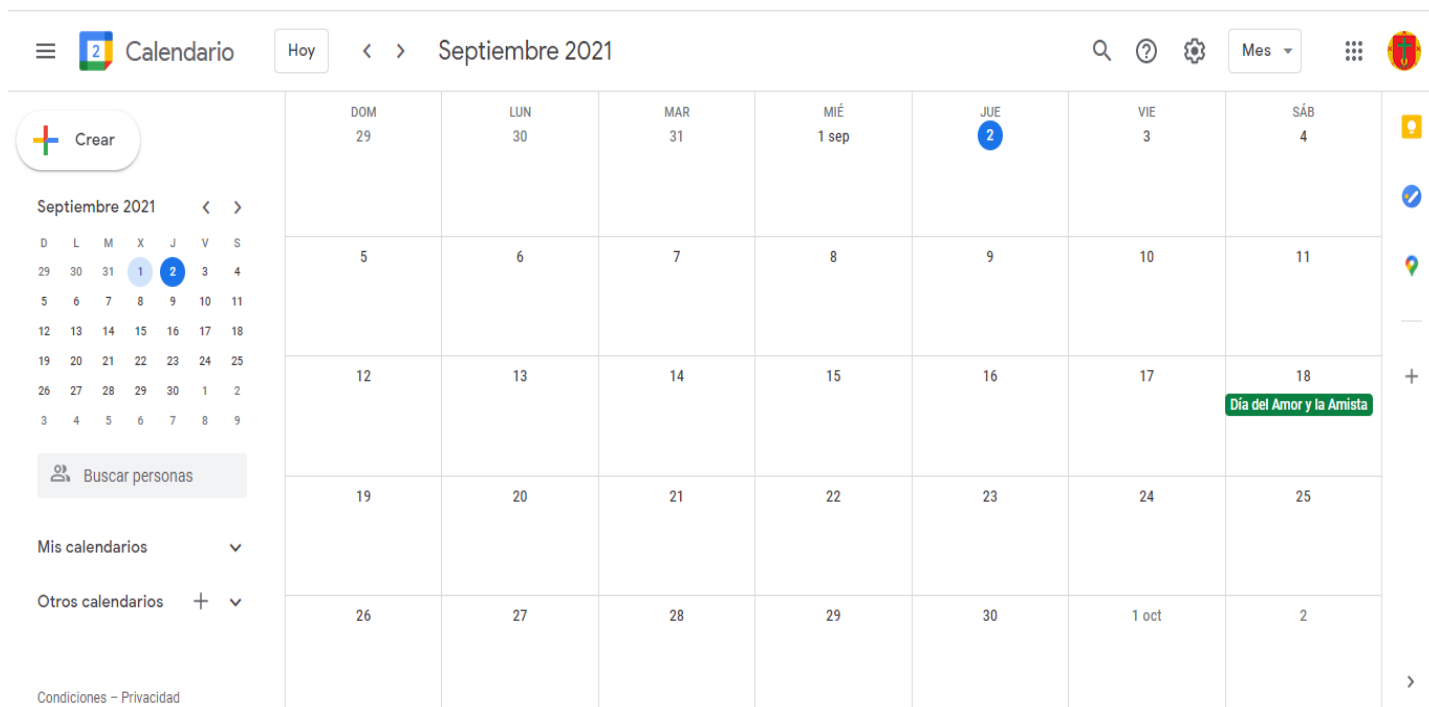
Atentamente,

Nota. Reproducido de Alcaldía de San Gil, (2021).

La idea de este oficio era poner al tanto a los funcionarios de las actividades y obligaciones previstas, pero lo que sucedida es que debido a la acumulación de trabajo y reuniones se pasaba por alto el aviso y esto retrasaba los informes, actividades, reuniones de las demás dependencias, entre otras; de igual manera comenta la tutora, que en ocasiones solo se disponía con el voz a voz el aviso de la gestión, por ende sucedían reprocesos y no se cumplía con las metas de la oficina.

9.2.3 Diseño de la Herramienta

Para el diseño del calendario se consultó sobre la aplicación Google Calendar (véase figura 25), resolviendo que es una agenda o calendario electrónico desarrollado por Google, el cual permite la sincronización de usuarios. Para tener acceso a sus beneficios, se debe disponer de una cuenta o correo Gmail; en esta herramienta se pueden programar las reuniones, eventos y recibir recordatorios para estar atento de las actividades programadas “En definitiva, no es sólo una agenda, es una secretaria que te mantiene informado de tus actividades, citas y compromisos. Por si todo esto fuera poco, además es totalmente gratis” (Collazo, 2014).

Figura 25*Google Calendar*

Nota. Reproducido de Google, (<https://calendar.google.com/calendar/u/0/r?pli=1>), (2021).

Se realizó la debida inspección de la herramienta, se procedió a sacar el listado de reuniones y actividades para el resto del año, se manejó desde el correo de la oficina de planeación (véase tabla 17).

Tabla 18*Reuniones Oficina de planeación*

<i>Reuniones</i>	<i>Fechas</i>
Reunión de gobierno	17/09/2021- 15/09/2021
Reunión Sisben	9/09/2021-8/10/2021-5/11/2021
Reunión estratificación y nomenclatura	10/09/2021-7/10/2021-4/11/2021
Reunión PBOT	14/09/2021-22/10/2021-12/11/2021
Reunión seguimiento de BPP	16/09/2021-24/10/2021
Reunión seguimiento de proyectos	16/09/2021-24/10/2022
Reunión oficina de planeación	2/09/2021-1/10/2021

Así mismo, se saca un espacio con cada secretario de cada dependencia para comentarles la propuesta y lo que se va realizar, puesto que se tenía que acceder a sus computadores, de igual manera, se procedió a la recopilación de correos y datos de cada dependencia, todo se manejó desde el correo electrónico de Planeacion2@sangil.gov.co.

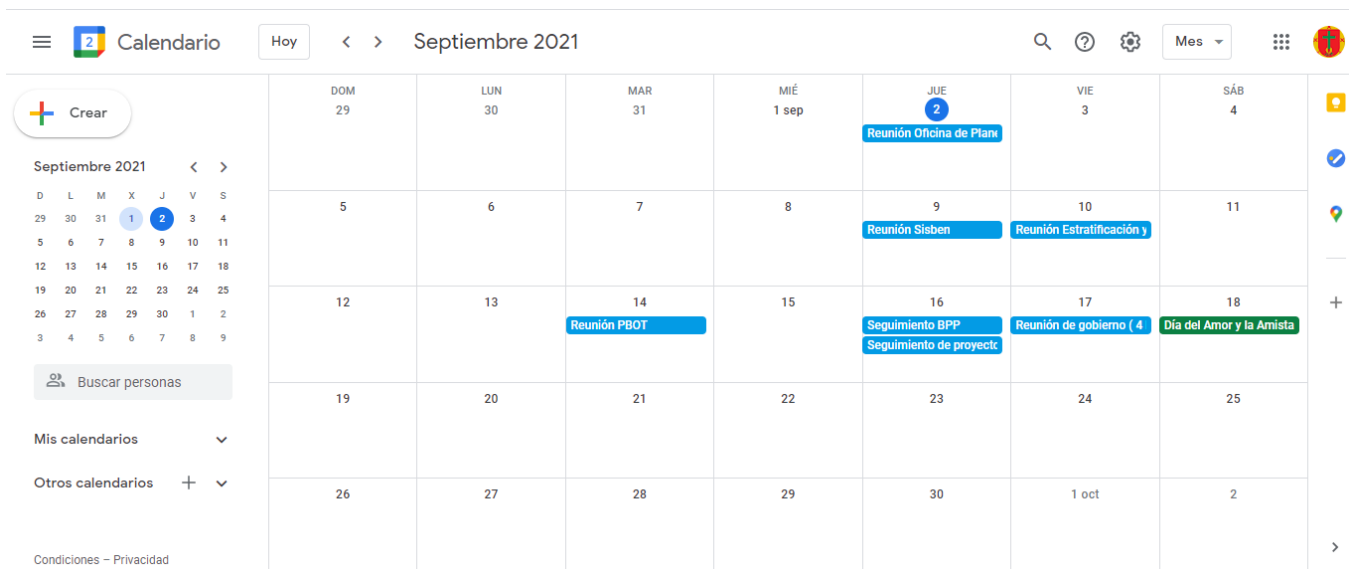
El PBOT: es el Plan Básico de Ordenamiento Territorial, en cual contiene objetivos, políticas, estrategias, metas, actuaciones y normas que orientan el desarrollo físico del territorio y la utilización o usos del suelo del municipio.

9.2.4 Alimentación de la herramienta con la información recopilada.

Después de tener el diseño del calendario, se hace uso de la información recopilada en la actividad de recolección de datos correspondientes a cada dependencia. La Administración Municipal está compuesta por siete Secretarías, dos Subsecretarías, Centro de Convivencia, Dirección Administrativa, Oficinas de Control Interno Integrado y la Oficina de Planeación, cabe resaltar que esta tarea llevó aproximadamente una semana debido a que no todas las secretarías se encuentran en la entidad central; fruto de esta información se empieza alimentar el calendario (véase figura 26).

Figura 26

Calendario con la información



Nota. Reproducido de Google, (<https://calendar.google.com/calendar/u/0/r?pli=1>), (2021).

siguientes.

Tabla 19

Resultado de encuesta

Resultados de la encuesta	Si	No
1: Fue útil la herramienta del calendario?	3	0
2: Funciono la herramienta?	3	0

Resultados de la encuesta	Muy útil	Útil	Poco útil	Indiferente
3: Como calificarías la implementación del calendario?	2	1	0	0
4: Como describirías la herramienta ?	3	0	0	0

En los resultados de la encuesta se evidencia que el calendario fue benéfico para la entidad, ya que a todos los funcionarios les llegó la invitación y fueron puntuales en la asistencia. Se observa que fue útil en el desarrollo del cumplimiento de reuniones e informes, es un canal de comunicación con la Oficina en general y las demás dependencias.

9.3. Propuesta 3: Archivo Sisben, Estratificación y Nomenclatura.

El archivo de la oficina de planeación cuenta con un estante, que corresponde a un espacio propio en el que reposan los documentos del Sisben, Estratificación y Nomenclatura. En la etapa del diagnóstico, este lugar se encontraba desordenado, la consulta de la documentación no es ágil lo cual demora la búsqueda, hay documentos que no se encuentran actualizados, repetidos y en las carpetas inadecuadas, además, no hay control sobre la manipulación de estos, de manera que se usan y no regresan a su lugar lo cual ocasiona pérdidas del documento y extravío, esto sucede por el desorden del lugar, esta problemática evidenció que la recepción de documentación y logística está generando que la oficina opere de manera ineficiente, al no contar con un manejo certero que les permita controlar y mejorar todas las actividades operacionales que se deriven de las funciones generales de la entidad. La doctora Nelfa Chaparro Sánchez comenta que en la Oficina solo se guarda el archivo de los 4 años de gobierno del alcalde Hermes Ortiz Rodríguez, así mismo, que el archivo de la Oficina se encuentra mal organizado lo cual causa demoras en la búsqueda y recepción de datos.

9.3.1 Análisis de la propuesta

Se propone implementar la metodología 9'S en el área de archivo en donde reposa la documentación, a partir de sus nueve etapas: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke, Shikari, Shitsukoku, Seishoo, Seido, esto permitirá mantener el espacio ordenado, acelerar el proceso de búsqueda de la documentación.

La metodología de las 9'S es una técnica para la gestión del trabajo que tiene como objetivo alcanzar una mayor productividad con un mejor ambiente laboral. Es una filosofía basada en el trabajo organizado y ordenado que pretende alcanzar un nivel de máxima calidad y su impacto se observa a largo plazo (SN, 2013).

A continuación, Se realiza una propuesta para la implementación de la metodología

Figura 28

Propuesta de aplicación metodología 9's

Seiri	Clasificar: Los documentos que superen los 6 años se eliminan de medio físico para dejarlos en medio digital, con el objetivo de dejar los más recientes de la nueva administración. Los documentos que no deben ir en el espacio serán reubicados según el funcionario del área.
Seiton	Organizar: Se propone ordenar los documentos por año de vigencia, de tal manera que en un lado queden los actuales y en el otro los de mayor antigüedad, así mismo, los documentos de Regalías, MIPG, Convenios, Estratificación, Actas, Proyectos y PDA ordenados por año, en cada grupo de se ordenarán teniendo en cuenta el procedimiento.
Seiso	Limpiar: Implementar el "cronograma de limpieza" una vez al mes, para promover que los funcionarios retornen los documentos a sus lugares de origen, además este día permita fortalecer la limpieza diaria para poder conservar los documentos.
Seiketsu	Bienestar: Crear una lista de chequeo para conocer el estado ideal en el que un individuo puede desempeñar óptimamente todas sus funciones, mantener la "Limpieza" mental y física.
Shitsuke	Disciplina: La disciplina se puede alcanzar si los trabajadores de la entidad se vuelven conscientes y asumen un compromiso real, para esto se establece ficha de control de los documentos, para que los funcionarios puedan mantener una disciplina de orden y limpieza.
Shikari	Constancia: Es la voluntad para hacer las cosas y permanecer en ellas sin cambios de actitud y así lograr el cumplimiento de las metas propuestas, se llevará una Planificación de Control para hacer la entrega de los documentos puntuales.

Continuación Figura 28	Compromiso: Se realizará una reunión con cada funcionario para que conozca las ventajas de la metodología y se entregará un manual de limpieza para que se cumpla con lo establecido.
Shitsukoku	
Seishoo	Coordinación: Se realizarán cada mes grupos de trabajo para revisar los controles de salida y entrada de documentos, la revisión de que todo esté en su respectivo lugar limpio y ordenado.
Seido	Estandarización: Se realizará una socialización para poder generar los resultados y crear una estandarización del control de las 9's anteriores aplicadas.

Nota. Adaptado de PowerPoint, (2021).

9.3.2 Actividades de la propuesta

Las actividades para la propuesta que se llevó a cabo fueron las siguientes:

Tabla 20

Actividades de la metodología 9's

Actividad	Responsable	Fecha
Reunión con el Director de Grado	Practicante y funcionario encargado	13/09/2021
Reunión con el Secretario de la Oficina de planeación	Practicante y Director de grado	15/09/2021
Socialización con los Profesionales de la Oficina	Practicante	17/09/2021

9.3.3 Implementación de la metodología 9'S

Se realizó una socialización el día 17 de octubre del vigente año, dirigida al Secretario de Planeación y a los funcionarios de la Oficina del Sisben, la cual tuvo una duración de 30 minutos, en esta se presentó el concepto de la metodología 9S's, se dio explicación a cada una de sus etapas, el objetivo y beneficios de implementarla en el archivo de la Oficina.

9.3.3.1 Seiri (*Clasificar*)

En el archivo de la Oficina de Planeación reposan los documentos de gestión de la dependencia, entre estos están las solicitudes del Sisben y la documentación de Estratificación y Nomenclatura, de los cuales se realizó una inspección y se seleccionaron los que superaban 5 años, se verificó que estuvieran en la base de datos digital, dando paso al traslado de estos al

archivo central de la Alcaldía. La (Ley 594 del 2000 Ley General de Archivos) establece las reglas y principios que regulan la función archivistas del estado, esta función hace referencia a las actividades que se realizan en el tema de archivo, donde se elabora el documento hasta su eliminación o conservación permanente, esto describe que un documento administrativo deberá ser protegido en un archivo de oficina por un término de 5 años, pero teniendo en cuenta que los documentos que reposan son de gran utilidad para dar cumplimiento a las actividades de la Oficina , conviene conservarlos allí por 4 años como lineamiento.

Por otro lado, en el lugar se encontraron documentos y objetos que no correspondían a la ubicación, estos se reubicaron en un lugar correspondiente dado por los funcionarios, dicha tarea se llevó a cabo el día 18 de septiembre del año vigente (Véase figura 29).

Figura 29

Clasificación del Archivo



9.3.3.2 Seiton (Organizar)

La segunda etapa propone ordenar los documentos por año de vigencia, de tal manera que en un lado queden los actuales y en el otro los de mayor antigüedad, así mismo, los documentos de regalías, MIPG, Sisben, Nomenclatura, Estratificación, Convenios, Actas, Proyectos y PDA teniendo en cuenta el procedimiento.

Teniendo en cuenta los documentos de la Oficina, se organizaron por procedimiento de cada actividad y se formularon por diferentes funcionarios, una vez clasificados, se crearon grupos por año y se ordenaron debidamente (Véase figura 30).

Figura 30*Organización del Archivo*

Igualmente, la Tutora Nelfa Chaparro comenta que los documentos entran a la base de datos o se examinan por el siguiente esquema (Véase tabla 20)

Tabla 21*Esquema del Archivo*

Año	Procedimiento	Número de radicación
XXXX	MIPG	XXXX

El esquema implementado permite llegar a un documento más fácil teniendo en cuenta el año en el que se realizó y el procedimiento que se llevó a cabo.

9.3.3.3 Seiso (*Limpiar*)

En esta etapa se crea una vez al mes un “cronograma de limpieza”, para promover que los funcionarios retornen los documentos a sus lugares de origen, además, este día permita fortalecer la limpieza diaria del espacio de trabajo, con el fin de conservarlo limpio y acorde, significa limpiar el lugar donde reposa la documentación para que los funcionarios sean responsables de las cosas que usan y se asegure que se encuentren en condiciones óptimas.






Para esto se creó un cronograma de actividades, el cual se empezó a implementar la última semana de cada mes, la fecha estipulada para septiembre fue el jueves 30, donde cada funcionario debió hacer la limpieza y verificación de los documentos que usó durante un periodo mayor a un mes, además, fortaleció la limpieza teniendo en cuenta que el espacio se encontraba

en condiciones de higiene deterioradas.

La actividad que se realizó fue una reunión con los funcionarios donde se sorteó el orden de aseo del archivo, estos fueron los resultados (Véase Tabla 22).

Tabla 22

Cronograma de limpieza

<i>Actividad</i>	<i>Responsable</i>	<i>Mes</i>	<i>inicio</i>	<i>Fin</i>
 Limpieza	Tomas lozano	Septiembre	30	3
 Limpieza	Sebastián Navas	Octubre	28	1
 Limpieza	Stefano Blanco	Noviembre	25	29
 Limpieza	Diana Martínez	Diciembre	17	21
 Limpieza	Nelfa Chaparro	Enero	28	1

En este orden fueron asignados los funcionarios para tener el lugar limpio, debieron entregar un informe donde se conoció lo que hacía falta, como estaba el espacio del archivo y como se entregaba, para esto se dio un lapso de 3 a 5 días.

9.3.3.4 Seiketsu (Bienestar)

En esta etapa se creó una lista de chequeo (Véase apéndice 22) para conocer el estado ideal en el que un individuo puede desempeñar óptimamente todas sus funciones, es mantener la “Limpieza” mental y física, establece la preservación y mantenimiento de los objetos e instalaciones que están bajo su cuidado, responsabilidad y, a su servicio.

Con esta lista de chequeo se quiso contextualizar un poco lo que cada funcionario conoce del archivo y las condiciones del funcionario.

9.3.3.5 Seiketsu (Disciplina)

El objetivo de esta etapa fue capacitar a los colaboradores para que continúen con disciplina y autonomía los buenos hábitos adquiridos, para esto es importante esforzarse en cumplir diariamente con las tareas propuestas. La disciplina se puede alcanzar si los trabajadores de la entidad se vuelven más conscientes y asumen un compromiso real. Para esto se estableció una ficha de control de los documentos para los funcionarios (véase tabla 21), que buscó mantener una disciplina de orden y limpieza cuyo objetivo fue garantizar la seguridad, evitar adulteraciones y pérdida de los documentos físicos que reposan en el archivo de la Oficina de Planeación. (Véase apéndice 23)

Tabla 23

Especificaciones ficha de control.

ITEM	CASILLA	DESCRIPCION
3	Entidad - Dependencia	Descripción de la Entidad y Dependencia que necesita el documento
4	Nombre completo	Nombre completo del Funcionario
5	Fecha de préstamo	Día, mes y año que se realiza el préstamo
7	Fecha de entrega	Fecha de entrega de documento
8	Administrador del archivo que autoriza	Profesional de archivo encargado de autorizar el préstamo
9	Objeto del Ingreso	Descripción de detalles del documento prestado
10	Firma Usuario visitante	Firma de usuarios que se hace responsable del documento.

9.3.3.6 Sikari (Constancia)

Es la voluntad para hacer las cosas y permanecer en ellas sin cambios de actitud y así lograr el cumplimiento de las metas propuestas, se llevó una planificación de control para hacer la entrega de los documentos puntuales, esta etapa representa tener la voluntad de ser firme permanentemente para hacer las cosas bien, desde el principio y persistir en ello sin cambiar de actitud. Para esto el secretario de planeación revisa las listas de control una vez al mes para verificar qué documentos no han vuelto al archivo de la Oficina y hace el respectivo llamado al responsable o funcionario que lo devuelva y cumpla con la entrega del documento en buen estado.

9.3.3.6 Shitsukoku (Compromiso)

En esta etapa se realizaron reuniones con cada funcionario para que conozcan las ventajas de la metodología y se entregó un manual de limpieza para que se cumpla con lo establecido. Esta acción significa contextualizar a los funcionarios para generar el compromiso en ellos, ir hasta el final de las tareas, cumplir responsablemente con la obligación contraída; las reuniones se realizaron en fechas diferentes debido a que estaba sujeta a los horarios de los funcionarios, así mismo se les entregó un manual de limpieza realizado por la practicante y se pegó en el tablero de la oficina para poder recordarlo mejor (Véase apéndice 24).

9.3.3.7 Seishoo(Coordinación)

En esta etapa se estimuló la sinergia y el trabajo en equipo de los integrantes de la Oficina de Planeación para entre todos poder cumplir con lo establecido, se realizaron grupos de trabajo para revisar los controles de salida y entrada de documentos, la revisión de que todo esté en su respectivo lugar limpio y ordenado, esto se hará cada mes.

Para esto se unieron de dos personas para hacer una revisión de las listas de control y chequeo de cumplimiento de los documentos, que todo estuviera en su lugar, limpio y ordenado.

9.3.3.8 Seidoo (Estandarización)

La última etapa consistió en establecer normas, reglamentos y procedimientos que señalan como hacer bien el trabajo, mantener un ambiente laboral adecuado, que sea reconocido y aplicado por todos, el objetivo es que los esfuerzos del mejoramiento continuo sean perdurables y a través de los cambios.

En esta etapa se buscó convertir en hábito el orden y mantenimiento del archivo de la Oficina y desarrollar una cultura de autodisciplina y autocontrol para la gestión documental, con el fin que la implementación de la metodología de las 9s sea perdurable.

Para lograrlo se realiza una capacitación de lo realizado y los resultados obtenidos, con el fin de generar cultura en los funcionarios y que las acciones implementadas puedan seguirse ejecutando, con esto crear la mejora continua después de la finalización del proyecto de grado.

9.3.4 Encuesta para estimar la aplicación de la metodología 9S's.

Se diseñó una encuesta teniendo en cuenta la metodología aplicada, en donde se formularon cierto número de preguntas relacionadas con las actividades en cada etapa, cada pregunta tiene una puntuación diferente, con esta calificación se busca medir el porcentaje de cumplimiento de la metodología.

La encuesta (véase apéndice 25) se realizó antes de implementar la metodología para poder generar resultados con el después, en ella se plasmaron 21 preguntas que arrojaron al conocimiento de la gestión documental de la oficina de planeación, se implementó a los 5 funcionarios de la oficina, fue revisada y aprobada por la tutora y el Secretario de Planeación, tiene una puntuación de 1 a 5 para su evaluación, así mismo, preguntas de sí o no (véase tabla 22).

Tabla 24

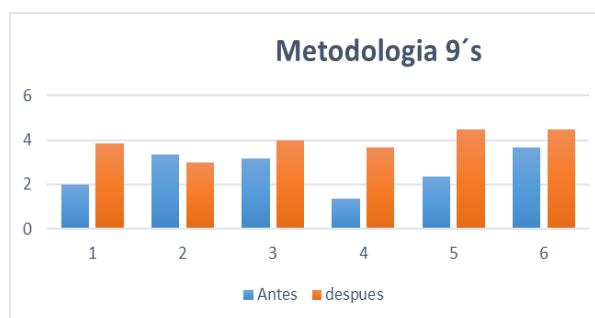
Evaluación encuesta

Evaluación				
1	2	3	4	5
Muy mal	Mal	Regular	Bueno	Excelente

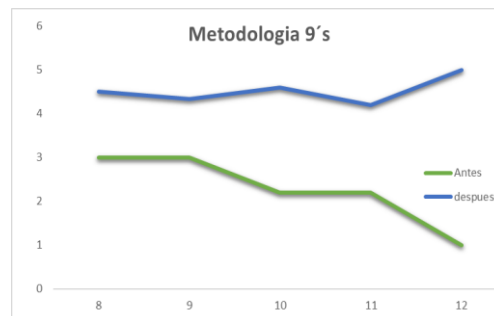
Los resultados arrojados fueron los siguientes: se analizaron las seis primeras preguntas donde se puede evidenciar el antes y después de la metodología 9's, en el gráfico se evidencia la mejora que fue notoria en la oficina, así mismo los integrantes de la oficina lo notaron.

Figura 31

Antes y después metodología 9'S



Nota. Adaptación propia.

Figura 32*Antes y después metodología 9'S*

Nota. Adaptación propia.

La evidencia se encuentra en el Excel (Véase apéndice 26); la encuesta se realizó antes y después de la aplicación de la metodología a los funcionarios quienes son los principales en hacer uso del archivo y controlar la documentación, la herramienta arrojó que antes de aplicar la metodología los funcionarios calificaron el orden, limpieza y acceso de la información del archivo con un rango de mal a regular, después de la aplicación de la metodología y nuevamente realizar la encuesta, el resultado fue un rango de bueno a excelente.

9.4. Propuesta 4: Banco de programas y proyectos

El Banco de Programas Y Proyectos de inversión en la alcaldía de San Gil, se encuentra ligado con la Oficina de Planeación Municipal, “es una herramienta del sistema de planificación sobre la inversión pública que permite tomar decisiones en la etapa de pre inversión e inversión, facilitando la preparación de los planes, programas y proyectos de inversión, racionalidad y consistencia en la asignación del presupuesto para cada vigencia1” (Gobernación del Atlántico, 2021).

Las herramientas de ofimática son un conjunto de técnicas, aplicaciones y programas informáticos que se utilizan en función de mejora de la oficina para optimizar, automatizar y mejorar los procedimientos y tareas relacionados. En la actualidad las suites ofimáticas dominantes en el mercado son, por parte del software pagado, Microsoft Office, la cual posee sus propios formatos cerrados de documentos para cada uno de sus programas.

Las herramientas ofimáticas pueden ser:

- Procesador de textos (Ej. Word de Microsoft).

- Hoja de cálculos (Ej. Excel de Microsoft).
- Programa para presentaciones (Ej. PowerPoint de Microsoft).
- Gestor de datos (Ej. Access de Microsoft).
- Herramienta de diagramas (Ej. Visio de Microsoft). (GoogleCloud, 2021)

9.4.1 Descripción de la propuesta

La Oficina de Planeación de cada entidad territorial es la responsable del Banco de Programas y Proyectos, debe garantizar el debido tránsito del proyecto en cada etapa de su ciclo de vida. En el diagnóstico que se realizó se obtuvo que existen ineficiencias o retrasos en la gestión de la radicación del banco de programas y proyectos, cuyo objetivo es fortalecer los mecanismos de planificación y desarrollo territorial, por medio de la implementación de un instrumento técnico que genere una mayor cultura de proyectos.

La propuesta está encaminada a una herramienta ofimática donde se encuentre recopilación de toda la información clara y concisa, para que el usuario procese mejor estos pasos y se contribuya en la gestión; con ello evitar reprocesos y pérdida de tiempo para las partes involucradas y el ordenamiento del archivo para el Banco de Proyectos.

La herramienta a utilizar es una presentación en PowerPoint de Microsoft, donde vamos a recopilar de manera específica todos los pasos para presentar un proyecto a la entidad y así brindarle al usuario un material de ayuda, donde encuentre todos los documentos que se requieren para entregar un proyecto a la Alcaldía de San Gil.

9.4.2 Actividades de la propuesta

Las actividades necesarias de esta propuesta fueron las siguientes:

Tabla 25

Actividades Herramienta ofimática

Actividades	Responsables	Fecha
Revisión documental.	Practicante	27/09/2021
Organización del contenido de la herramienta.	Practicante	28/09/2021

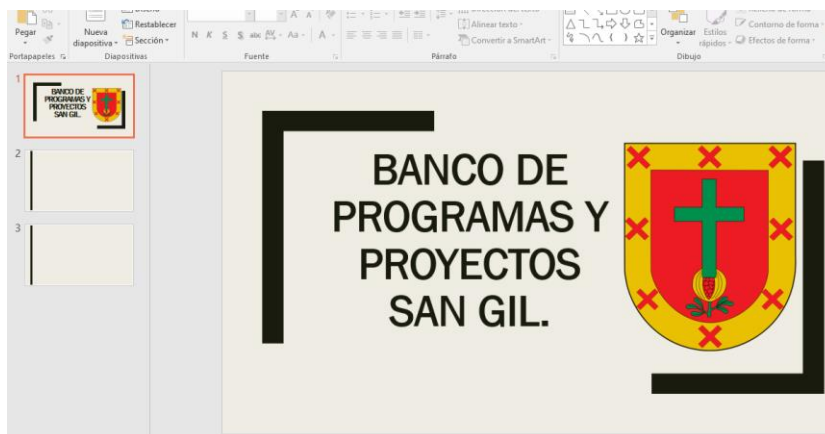
Continuación tabla 25

Crear la herramienta ofimática de acuerdo a los lineamientos de la profesional del banco de proyectos.	Practicante y profesional	29/09/2021
Recopilar en una RAM todos la documentación, fichas, carta, presupuesto, propuestas y formatos disponibles para el usuario.	Practicante	04/10/2021

9.4.3 Diseño de la herramienta Ofimática.

Es importante que la herramienta sea funcional y sirva para orientar al usuario, con esto, lograr reducir los reprocesos para la Oficina. Para recolectar la información, la profesional del Banco de Proyectos Diana Carolina Martínez fue la encargada de esta actividad, ya que brindó su conocimiento y documentación para la creación de la herramienta, quién es la encargada de custodiar estos documentos. Se espera como resultado obtener una herramienta con la información clara y concisa para el usuario.

Se realizó una búsqueda de información y se pasó un primer bosquejo de la herramienta para que la profesional encargada generara su revisión, comentarios y sugerencias aptas para obtener una herramienta completa para los usuarios. La Oficina involucrada contiene los datos básicos a requerirse de cada procedimiento, fueron resultado de la primera actividad de la implementación de esta mejora.

Figura 33*Plantilla de Herramienta ofimática*

Nota. adaptación Word, (2021).

La plantilla fue escogida por la practicante y la profesional, en ella se recopiló la información importante para el usuario donde fuera clara y concisa, la herramienta ofimática (véase apéndice 27), servirá como medio de información entre el usuario y los evaluadores., en el momento del usuario requerir los documentos y preguntar por el proceso, la profesional del Banco de Programas y Proyectos genera las especificaciones y le compartirá la herramienta junto con un archivo RAR.

Figura 34

Documentación de la herramienta ofimática



Nota. adaptación RAR, (2021).

Un archivo con extensión RAR contiene uno o más ficheros o carpetas en su interior, en él reposaran los documentos comprimidos en el orden específico para que genere sus procesos adecuadamente. Esta técnica es una forma de agrupar varios ficheros en un único archivo, usando compresión para que su tamaño sea menor que el de los ficheros originales, con esto evitar generar reprocesos y pérdidas de tiempo, desperdicio de papel en la Oficina de planeación.

9.4.4 Implementación de la herramienta.

La herramienta es entregada al funcionario encargado de llevar el procedimiento en la Oficina de la Planeación, así mismo, se le entregó el bosquejo de la herramienta y se le pidió que la leyera y la analizara, con esto conoció qué tan clara es para la persona que vaya a hacer uso de la misma y poder generar la mejora, en ese momento, se realizaron unas pruebas de funcionamiento.

El funcionamiento se realizó el 12 de octubre del año vigente , la practicante fue la responsable de hacer la atención al usuario y explicó detalladamente como se realizaría el

procedimiento, se les aclaró que cambiaría el orden de las cosas, ya no se entregarían documento por documento y revisión por revisión, ahora el usuario se encargará de entregar en un plazo de 1 mes los documentos redactados y deberá acercarse a la oficina a realizar la entrega de dicho paquete para que pase a revisión y verificación, claro está, que si algún documento requiere aprobación del anterior, deberá acercarse a la oficina a realizar la solicitud, así mismo, de parte de la profesional del Banco de Programas y proyectos se hará el seguimiento y acompañamiento a los usuarios.

El gestor del proyecto entregó el 11 de noviembre del año vigente los documentos pertinentes para hacer el proceso de aprobación, validación y verificación, así mismo, se preguntó al usuario si tenía sugerencias de mejoras para la herramienta, si fue lo suficientemente óptima para el desarrollo, generando algunas sugerencias.

9.4.5 Ordenamiento del archivo para el Banco de Proyectos.

El Banco de Programas y Proyectos no cuenta con un lugar u ocupación suficiente para en el espacio asignado, debido a esto, se solicitó con planta física y almacenamiento un estante para tener a la mano el archivo de la vigente administración.

En esta propuesta se trabajó bajo los estándares de la profesional, donde se hizo la revisión secuencial de solicitud y documentos, se folió, rotuló y ordenó las vigencias 2019/2020, se colaboró con la digitalización a las bases de datos ya establecidas.

Así mismo el archivo del año 2020 fue colocado en su lugar y ordenado como indicaba la profesional, la foliación se ordenó con base en la norma, cada carpeta de 200 hojas y se rotulo con la profesional encargada.

Figura 35

Archivo banco de proyectos



Nota. adaptación propia, (2021).

9.5 Propuesta 5: Ciclo Deming PDCA en los procesos

El ciclo Deming o también conocido ciclo **PHVA** siendo las siglas de Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, o PDCA en inglés (Plan, Do, Check, Act), ayuda a mejorar aquellos procesos que pasaron por un diagnóstico inicial, se identifican las fallas para mejorar, se analizan los resultados y se modifican creando un nuevo diseño, donde se disminuya el problema, no vuelva a repetirse y se consiga un mejor resultado:

El ciclo Deming se conforma de cuatro conceptos Planear, ejecutar o hacer, verificar o controlar y actuar que debe establecer la organización en cada uno de sus procesos comenzando por el más significativo y de ahí en adelante. Este ciclo es un instrumento que se enfoca en la solución de problemas y el mejoramiento continuo (Castillo, 2019).

9.5.1 Descripción de la propuesta

La propuesta es implementar el Ciclo Deming PDCA, que permita el funcionamiento óptimo y la mejora continua de los procesos “Planeación Estratégica y Gestión de Evaluación”. La propuesta radica en una plantilla para la caracterización de los procesos de la Oficina de Planeación, con ello implementar el Ciclo Deming buscando la mejora.

El proceso de este Ciclo se basa en cuatro etapas, definiéndose así:

- Planear (PLAN): Esta fase busca plantear el objetivo a alcanzar, así mismo, se realiza un diagnóstico para conocer la situación actual en que se encuentra el proceso, lo cual es necesario para saber que mejorar definiendo su problemática.
- Hacer (DO): Se lleva a cabo el plan de trabajo que se establece en la etapa anterior y se agrega un control para vigilar las mejoras, en esta etapa se puede desarrollar prueba piloto donde se hacen modificaciones al proceso inicial y se registran los cambios.
- Controlar (CHECK): Se comprueba si la mejora se ha alcanzado, en esta fase se deben controlar las causas de la operación.
- Actuar (ACT): Última fase, se debe ajustar al plan de mejora, donde se normaliza la solución y se establecen condiciones para mantenerlo.

9.5 2 Actividades de la propuesta

Las actividades para la realización de esta propuesta son las siguientes:

Tabla 26

Actividades Ciclo Deming

Actividades	Responsables	Fecha
Reunión con los profesionales	Practicante y profesionales	11/10/2021
Revisión documental	Practicante	13/10/2021
Diseño de la plantilla	Practicante	15/10/2021
Entrega de la plantilla al profesional	Practicante y profesional	25/10/2021

En estas actividades se hace una exhaustiva búsqueda de documentación, ya que se deben tener en cuenta los requisitos que exige el modelo integrado de planeación y gestión (MIPG), así

mismo, hacer una separación y diferenciación de las actividades de un proceso al otro, teniendo en cuenta que las entidades públicas deben cumplir diversas competencias que rige la ley, algunas actividades podrían no interrelacionarse con otras.

9.5.3 Diseño de plantilla de caracterización de procesos basadas en el ciclo Deming

Se diseñó una plantilla, consultada en la “Guía para la gestión por procesos en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)”, se tuvo en cuenta los requisitos que se deben tener al momento de caracterizar un proceso diseñando una plantilla mejorada, para esto se consultó con el Secretario de Planeación y la tutora, los cuales se dirigieron hablar con la Secretaria Administrativa quien es la encargada de la documentación de los procesos en la alcaldía.


Se realizó una reunión donde se expuso la propuesta y las mejoras que esta tiene, seguido a esto, se hizo una revisión documental del diagnóstico inicial, la ley que abarca este procedimiento y la información que a la fecha se tenía.

Se realizó la plantilla bajo las especificaciones de los profesionales y los requisitos exigidos por la Alcaldía de San Gil, Santander, cabe resaltar que fue complicada la aprobación, ya que tuvo que pasar un formato de modificación y esperar la respuesta por parte de la entidad, aproximadamente se demoró 10 días hábiles por el motivo que el comité se reúne a evaluar las plantillas y dar su resultado.

Cuando se obtuvo la respuesta positiva, se dio paso a imprimir y exponer cada componente de la misma y hacer entrega, donde se firmó y se selló la plantilla como óptima para su manejo y digitación. En la figura 36 se evidencia la plantilla (Véase apéndice 28) gestionada por la practicante donde paso por varios filtros para su verificación y aprobación, para el siguiente año poderla gestionar y manejar.

Figura 36

Plantilla caracterización de los procesos

	Proceso : <Nombre del proceso>				CT:
					Version : 0.0
					Fecha:
Objetivo del proceso: (Lo que se desea obtener con la ejecución del proceso)					
RECURSOS					
Humanos		(Relacionar los cargos que son necesarios para la ejecución del proceso)			
Infraestructura		(Relacionar equipos y maquinaria, herramienta, software que son requeridas para las actividades)			
Ambientes de trabajo		(Relacionar las condiciones ambientales requeridas para el proceso eficiente (temperatura, ruido, limpieza) y condiciones psicólogos sociales y ambientales)			
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES DEL PROCESO (Las actividades de este proceso se deben tener en cuenta el ciclo PHVA, donde se describe el proceso los cuales son Planear, Hacer, Verificar y Actuar)					
Proveedor	entrada	responsable	actividades		salida cliente
			P		
			H		
			V		
			A		
MEDICION DEL PROCESO (Son los indicadores de medición del proceso en donde se indica su nombre, la formula, la meta y la frecuencia de medición)					
Nombre indicador		Formula		Meta	Frecuencia
ASPECTOS GENERALES					
Versión		<la versión es asignada por la gestión documental>			
Documentos asociados		<Documentación necesaria para el desarrollo del procesos>			
participantes		<Nombre del participante y cargo de quien reviso el documento>			
Elaborado por : <Nombre del grupo o cargo>					
Revisado por : <Nombre del grupo o cargo>					
Fecha de aprobación: aaaa/mm/dd					

En la plantilla se puede evidenciar cada componente importante para llevar a cabo los procesos y su mejora, cada uno debe ser muy claro y conciso para que al momento de ejecutar el ciclo se genere de la mejor forma.

Los componentes son:

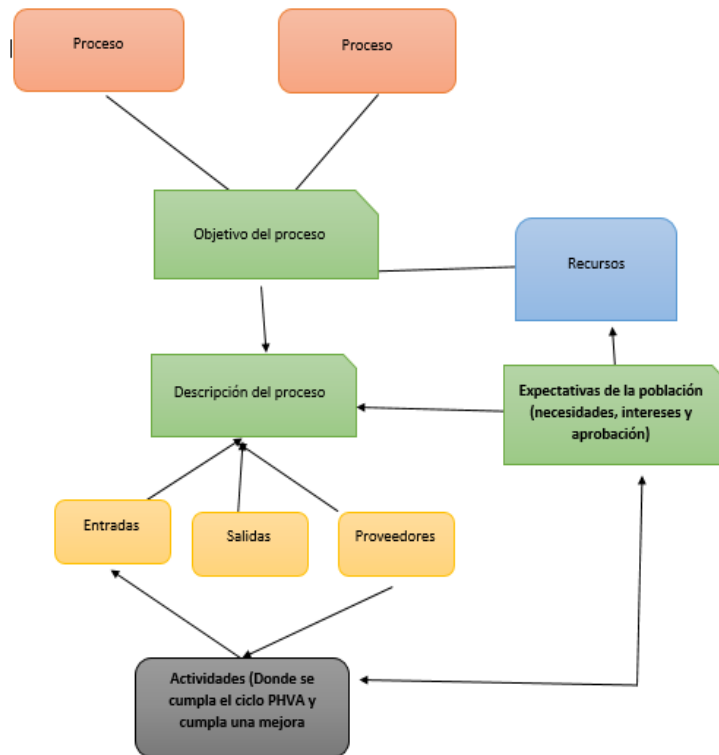
- **Objetivo del proceso:** Todo proceso debe tener un Objetivo claro y conciso, donde se identifique la intención y finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y los esfuerzos para dar cumplimiento a una meta.
- **Descripción del proceso:** La descripción es una forma de representar la realidad de la manera más exacta posible, a partir de la identificación de las actividades, el proceso en

esta descripción también determina las entradas y salidas, además de los proveedores y usuarios. Es importante tener en cuenta que los procesos cuentan con procedimientos que permiten especificar el desarrollo de cierta actividad y por esta razón no se incluyen todos los procedimientos del proceso dentro del ciclo.

- **Recursos:** son los medios establecidos por la entidad para llevar a cabo el proceso desde maquinaria, equipos y software para cumplir las actividades propuestas y lograr el cumplimiento de este.
- **Medición del proceso:** Es una parte fundamental, debido a que es como se evalúan o se miden las actividades realizadas, ya que se conoce si aporta valor tener indicadores que estudien el comportamiento de los procesos, gestiona estadísticas de evaluación para conocer el problema o fallas de la gestión.
- **Responsable de cada actividad:** Para esta determinación entran los funcionarios encargados de realizar las diferentes actividades, para lograr asociar usuarios específicos con cada una a partir de su experiencia.

El ciclo de los procesos permite caracterizarlos con base en las actividades realizadas anteriormente, en la figura 38 se muestra un esquema de precedencia en donde se interrelacionan cada uno de los pasos que componen el ciclo de los procesos.

El diagrama de precedencia ayuda a entender mejor como se relacionan las actividades de la caracterización del proceso a ejecutar “En diagramas de precedencia el bloque básico de construcción que representa una actividad es una caja (o nodo). Las cajas de actividades están ligadas para mostrar la secuencia en la cual las actividades serán ejecutadas” (Praxis, 2019, p.1).

Figura 37*Esquema precedencia del ciclo*

Nota. Adaptado a Word, (2021).

Este esquema puede usarse para representar las actividades o componentes específicos de un proceso y se conectan con flechas que muestran como está conectado, el diagrama de precedencia facilita la identificación de oportunidades para acortar un proyecto, un proceso.

El diseño de esta plantilla ayudó a la oficina de planeación a conocer las deficiencias de los procesos a ejecutar.

La plantilla fue aceptada y aprobada por el Secretario de Planeación Andrés Cárdenas, la tutora Nelfa Chaparro Sánchez y la Secretaria Administrativa Anny Johana Báez, los cuales revisaron a profundidad la plantilla para implementarla el siguiente año vigente en la Oficina de Planeación.

9.6 Propuesta 6: Servicio al usuario

El servicio al usuario en las entidades públicas debe garantizar el cumplimiento de los objetivos de la entidad, debe ser óptimo y de calidad para garantizar la satisfacción del

ciudadano, de tal manera que:

Función Pública en su responsabilidad de fortalecer las capacidades de los servidores públicos, de las entidades y organismos del Estado, para el desarrollo de la democratización de la gestión pública y el servicio al ciudadano, viene fortaleciendo el modelo de servicio al ciudadano de la entidad, teniendo en cuenta los lineamientos establecidos en la Política de Eficiencia Administrativa al Servicio del Ciudadano (Función Pública, 2012, p. 1).

La Oficina de Planeación debe dar respuestas a las peticiones que formulen los grupos de interés, esta recibe, tramita y resuelve las quejas, reclamos, sugerencias o denuncias que presenten los ciudadanos respecto a los servicios que presta la Entidad y del comportamiento de sus servidores, se aclara que cualquier personal que requiera de dudas, radicaciones y certificados que se expiden en la Oficina se puede acercar a solicitarlos.

9.6.1 Descripción de la propuesta

Las propuestas se resumen en implementar una base de radicación en orden de consulta para no generar reprocesos o pérdida de información en este servicio y poder controlar las solicitudes, tareas establecidas. Se debe aclarar que al momento de un usuario radicar una petición, certificado o solicitud su tiempo de respuesta es aproximadamente 15 días hábiles, esto varía dependiendo de lo solicitado por el usuario.

La base de radicación de solicitudes será funcional y que sirva para llevar un control adecuado, con esto lograr disminuir aquella correspondencia y solicitudes que han quedado retrasadas y vencido sin dar respuesta al usuario.

Dentro de la propuesta se espera llevar un mejor orden dentro de la oficina, evitar retrasos y pérdidas de documentación. Esta plantilla se entrega de manera física al profesional encargado y se dejará una base de la misma para sincronizar con las fechas de vencimiento, de tal manera se conocerán los días que faltan para vencerse la correspondencia.

9.6.2 Actividades de la propuesta

La actividad de recolectar la información de la plantilla y la base de datos se realizó junto con la tutora y el profesional Tomas Lozano encargado de las solicitudes y de velar por el servicio al ciudadano de la Oficina de Planeación.

Tabla 27*Actividades Plantilla de solicitudes*

Actividades	Responsables	Fecha
Reunión con el encargo de dar respuesta a los usuarios	Practicante y profesional	29/10/2021
Reunión con lo tutora y el Secretario de la Oficina	Practicante y profesionales	8/11/2021
Revisión de las solicitudes en espera y vencidas	Practicante	14/11/2021
Diseño de la plantilla	Practicante	16/11/2021
Entrega de la plantilla	Practicante	20/11/2021

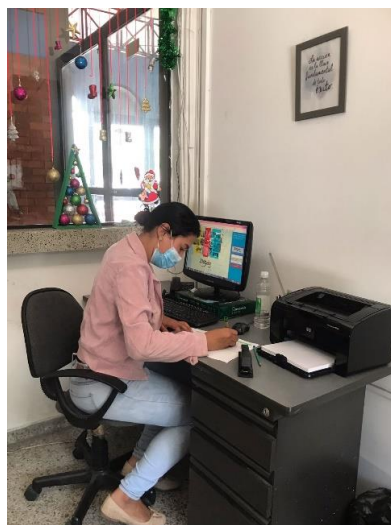
Las actividades fueron llevadas al cabo de 20 días debido a que los profesionales tenían otras obligaciones, así en el momento del diseño y la entrega se trató de ser lo más claros y directos posibles para la gestión del tiempo, el secretario de la Oficina salió a vacaciones el 22 de noviembre del vigente año, por tal motivo la gestión debió ser un poco más rápida para dar cumplimiento a los objetivos y dar finalización al proyecto.

9.6.3 Diseño de la plantilla

Se inició con las reuniones con los profesionales, se revisaron los datos del sistema, lo que se ha dado respuesta durante el año vigente, lo que se ha vencido y demás. En la búsqueda del sistema se implementó la mejora, actualizando la información que tenía la Oficina; así mismo, se revisaron los programas con los que cuentan los equipos para programar las alarmas y dar cumplimiento a la correspondencia de los usuarios como se había mencionado. La Oficina no cuenta con muchos sistemas de información, por lo que se decidió diseñar y desarrollar la plantilla en Excel facilitando su digitalización.

Figura 38*Revisión de datos*

Se realizó búsqueda de información por parte de la practicante, que facilitó el diseño de la plantilla que lleva el control de la correspondencia de la Oficina de Planeación, esta misma, sirve de utilidad para las distintas dependencias de la alcaldía del municipio de San Gil.




Figura 39*Practicante en la Búsqueda*

Para el diseño de la Herramienta se tuvo en cuenta las observaciones de los funcionarios buscando el mejor resultado, brindando una mejora para la gestión de la oficina (véase apéndice 29).

Uno de los datos importantes para manejar la correspondencia es la celda de estado, mediante una formulación se va ir actualizando para que el funcionario este consciente en qué estado se encuentra la solicitud, con esto dar respuesta a la solicitud. Para generar una mejor visualización se decide colocar una gama de colores para distinguir el estado el nivel.

Tabla 29

Descripción de la gama de colores


Color	Descripción
	Rojo: significa que la solicitud esta vencida.
	Azul: significa que vence hoy.
	Amarillo: significa que se generó la respuesta.

Con este procedimiento se explicó cómo es su funcionalidad para que cualquier funcionario de la Oficina pueda utilizarla, ya que no todos los días están los mismos funcionarios.

9.6.4 Pruebas de funcionamiento

La prueba de funcionamiento se realiza con los datos del último mes, estos son copiados en la plantilla, desde ahí se hace el seguimiento diario a la actualización de la columna de estado y las fechas a tener en cuenta, al pasar el tiempo se debe llevar control gracias a los colores generados de la correspondencia.

Figura 41*Prueba de funcionamiento*

 Alcaldía San Gil, Santander Control de Solicitudes para la Correspondencia de la Oficina de Planeacion								
No DE REGISTRO	No DE RADICADO	FECHA DE RADICACION	REMITENTE	ASUNTO	RESPONSABLE	FECHA DE VENCIMIENTO	DIAS PARA RESPONDER	ESTADO
1	16042	2/11/2021	Angelica Sanchez Figueroa	Certificado de Estratificacion	Sebastian Navas	16/11/2021	10	RESPONDIDA
2	16043	8/11/2021	Ivan alfonso Ballesteros	Soporte de Puntuaje del sisben	Sebastian Navas	15/11/2021	5	RESPONDIDA
3	16044	12/11/2021	Juan David Arciniegas	Certificado de Estratificacion	Sebastian Navas	26/11/2021	10	RESPONDIDA
4	16045	22/11/2021	Jesus Leonardo Muñoz	Certificado de Nomenclatura	Sebastian Navas	1/11/2021	8	RESPONDIDA
5	16046	29/11/2021	Maria Camila Figuera	Certificado de Nomenclatura	Sebastian Navas	18/11/2021	15	
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								

Con esto se evidencia que la correspondencia fue respondida a tiempo y su digitación fue asertiva por los funcionarios, igualmente el secretario sugiere unas mejoras para el componente del estado, ya que se pueden generar errores por las fechas y los tiempos establecidos.

10. Sistema de indicadores para el seguimiento de las mejoras

Para concluir el proyecto y dar cumplimiento a los objetivos específicos, se diseñó e implementó un sistema de indicadores que permitió realizar seguimiento y medición a los procesos, con esto se pudo evaluar las mejoras implementadas. Se crearon e implementaron indicadores para medir las mejoras realizadas a los procesos en los que interviene la Oficina de Planeación, los cuales son: Planeación Estratégica y Gestión de Evaluación enfocado en Banco de Proyecto.

10.1 Indicadores de las mejoras implementadas

Estos indicadores permiten medir habitualmente y de forma cuantitativa el desempeño de las actividades que se consideraron medibles en la realización del proyecto, son realizados partiendo de la caracterización de los procesos, son gestionados para la medición de los procesos del proyecto vigente y así mismo se gestionan para la evaluación de las mejoras de los mismos, de esta manera contribuir a la mejora continua.

Tabla 30*Indicadores de mejora 1*

INDICADORES DE SEGUIMIENTO					
Nombre del Indicador	Tipo Indicador	Formula	Frecuencia de Cálculo	Unidades	Tipo de indicador
Correspondencia y control	PI	<i>(Número de certificados Respondidos / número certificados Solicitados) *100</i>	mensual	%	eficiencia
Evaluación del banco de Programas y proyectos	KPI	<i>(Número de proyectos Aprobados /Número de proyectos Gestionados) *100</i>	Trimestral	%	eficacia

El objetivo del indicador de correspondencia y control determina el grado de ejecución de la correspondencia de la oficina, se evidenció la mejora de la plantilla para dar respuesta a los usuarios que solicitan la certificación de estratificación y nomenclatura del municipio.

El objetivo del indicador de evaluación del Banco de Proyectos ayuda a determinar el grado de ejecución de los proyectos evaluados por la oficina, se evidenció la mejora con la herramienta ofimática implementada ya que ayudo a no generar reprocesos y retrasos en la gestión

Tabla 31*Indicadores de mejora 2*

Nombre del Indicador	Tipo Indicador	Formula	Frecuencia de Cálculo	Unidades	Tipo de indicador
Servicio al ciudadano	PI	(Número de correspondencia vencida / número de correspondencia recibida) *100	Trimestral	%	eficiencia

Este indicador del Servicio al Ciudadano, ayuda a la gestión de la entidad en las solicitudes que realizan los usuarios dirigidos a la oficina de planeación.

Tabla 32*Indicadores de mejora 3*

INDICADORES DE SEGUIMIENTO					
Nombre del Indicador	Tipo Indicador	Formula	Frecuencia de Cálculo	Unidades	Tipo de indicador
Metodología 9'S	PI	(Número de documentos entregados a tiempo / Número de documento prestados) *100	Trimestral	%	eficacia
Lista de chequeo	KPI	(Número de preguntas con la respuesta "SI" / Número total de preguntas en la lista de chequeo) *100	Trimestral	%	efectividad

Los indicadores para la medición de la metodología 9's, ayudaron en la medición de la metodología implementada y a su mejora continua.

Estos indicadores fueron creados por la autora del proyecto con el fin de medir el mejoramiento y el resultado final de la aplicación de la metodología y que los funcionarios adaptaran la cultura de mantener lo establecido.

Durante las semanas en la Alcaldía de San Gil, los funcionarios fueron adquiriendo disciplina para implementar las diferentes actividades manteniendo organizado y limpio el

archivo, cumpliendo con el cronograma de limpieza a cabalidad, reflejando lo satisfactorio que fue lo implementado.

Tabla 33

Indicadores de mejora 3

INDICADORES DE SEGUIMIENTO					
Nombre del Indicador	Tipo Indicador	Formula	Frecuencia de Cálculo	Unidades	Tipo de indicador
Medición de procesos	PI	(Número de procesos que se le realizaron medición /Número total de procesos)*100	Trimestral	%	efectividad

Mide aquellos procesos de la Oficina de Planeación con la mejora del ciclo PHVA, ya que cuenta con las principales actividades en desarrollarse, entradas, salidas, recursos y responsables, proveedores y clientes.

Tabla 34

Indicadores de mejora 4

INDICADORES DE SEGUIMIENTO					
Nombre del Indicador	Tipo Indicador	Formula	Frecuencia de Cálculo	Unidades	Tipo de indicador
Asistencia y Puntualidad	PI	(Número de personas que asisten tarde /Número total de personas registradas)*100	Trimestral	%	efectividad

Este indicador Ayuda a controlar la efectividad del cronograma y herramienta implementada en las secretarías de la Alcaldía de San Gil, para dar cumplimiento a las metas y verificación a las mejoras implementadas.

10.2 Evaluación de los indicadores

Se evaluaron las mejoras implementadas con el objetivo de demostrar los resultados de los indicadores, con esto se mostró el impacto que tuvieron en la Oficina de Planeación, de igual manera, se fueron realizando encuestas en las propuestas implementadas donde se evidenció un resultado positivo.

10.2.1 Indicador de Correspondencia y Control

El indicador se evaluó partiendo de lo gestionado, para esto se tomó la correspondencia del último trimestre, los resultados fueron los siguientes (véase tabla 33).

Tabla 35

Resultado del indicador 1

<i>Formula</i>	
No de certificados Respondidos / número certificados Solicitados) * 100	
<i>Correspondencia</i>	<i>Resultado</i>
No de certificado Respondido	32
No certificados Solicitado	36
Total	89%

Como se puede observar en la tabla, el impacto que tuvo para la plantilla de correspondencia y control con un 89%, es un resultado satisfactorio a comparación con el que inicialmente se encontraba, reflejado en la cantidad de certificados vencidos y quejas de los usuarios, claramente se evidencia la mejora que se obtuvo, al final el resultado fue favorable aumentando la productividad en la Oficina.

10.2.2 Evaluación del Banco de Programas y Proyectos.

El indicador se evaluó de la información generada por la profesional, la cual indicó los proyectos que el último trimestre fueron gestionados por la comunidad y los ayudo con el dato de cuales fueron aprobados a partir de la fecha, aclarando que se tomaron los proyectos que a la fecha entraban a partir de la aplicación de la entrega de la herramienta, los resultados fueron (véase tabla 36).

Tabla 36

Resultado del indicador 2

<i>Formula</i>	
(Número de proyectos Aprobados /Número de proyectos Gestionados) *100	
Banco de proyectos	Resultado
Número de proyectos aprobados	3
Número de proyectos Gestionados	4
Total	75%

En la tabla 34 se puede observar que el resultado fue positivo para la Oficina, se puede evidenciar que la herramienta pudo brindar a los usuarios una mejor claridad de los pasos o el procedimiento a seguir para evitar reprocesos en la evaluación, así mismo, en la propuesta 4 se realizó el arreglo y se expidió el archivo de la gestión, el cual ayudo en la búsqueda de documentos e inspección de datos.

La profesional encargada comentó que la herramienta si había sido muy útil para la evaluación, debido a que antes de la mejora se generaban demasiados retrasos para la culminación y entrega de los documentos.

10.2.3 Servicio al Ciudadano

El indicador de servicio al ciudadano ayudó a conocer estadísticamente como la oficina es productiva o no, ya que el indicador evalúa la correspondencia vencida y la correspondencia recibida

El indicador se evalúa partiendo de la prueba de funcionamiento del último mes, la información está documentada en la propuesta 6.

Tabla 37

Resultado del indicador 3

<i>Formula</i>	
(Número de Correspondencia vencida /Número de correspondencia recibida)*100	
Correspondencia	Resultado
Número de correspondencia vencida	0
Número de correspondencia recibida	5
Total	0%

Los resultados son positivos, evidenciado en el cero por ciento (0%), que refleja que la oficina está respondiendo a todas las solicitudes de la comunidad y que no cuenta con correspondencia vencida, se estima que el indicador debe estar entre un rango de (5%-15%) para que la gestión siga siendo óptima.

10.2.4 Metodología 9'S

El objetivo de este indicador es medir los cambios percibidos generados por los funcionarios al implementar esta metodología, tanto en el control y registro de documentación y en el archivo. El indicador es formulado para medir la metodología 9'S implementada en la Oficina

de Planeación, su digitación se realiza a partir de la fecha donde se implementa la metodología (véase tabla 36).

Tabla 38

Resultado del indicador 4

Formula	
Número de documentos entregados a tiempo /Número de documento prestados)*100	
Metodología	Resultado
Número de documentos entregados a tiempo	16
Número de documento prestados	18
Total	89%

Como se puede observar en la evaluación del indicador, se evidencia que la plantilla de control de la documentación fue satisfactoria para la producción de la Oficina, el resultado es de 89% viable, esto debido a que los documentos prestados a otras dependencias fueron entregados a tiempo y se llevaba el control del mismo para evitar pérdidas y tiempo en el trabajo.

10.2.5 Lista de chequeo

El objetivo de este indicador fue medir el mejoramiento y el resultado final de la aplicación de la metodología y que los funcionarios adaptaran la cultura de implementarla y mantenerla, fue evaluado y adaptado a las necesidades de la Oficina.

El número de preguntas generadas en la lista de chequeo fue de 21, 6 preguntas y 15 de evaluación, en una escala de 1-5 respuesta cerrada “SI” o “NO”, se evalúa el conocimiento, información y gestión que los funcionarios deben saber.

Tabla 39*Resultado del indicador 5*

<i>Formula</i>	
(Número de preguntas con la respuesta "SI" / Número total de preguntas en la lista de chequeo) *100	
Funcionarios	Resultados
Funcionario 1	67%
Funcionario 2	50%
Funcionario 3	67%
Funcionario 4	83%
Funcionario 5	83%

El indicador nos ayuda a saber el nivel de conocimientos de los funcionarios de la Oficina de Planeación, cuyo promedio es de 70% de los participantes. La lista de chequeo ayuda a conocer qué funcionarios tienen desconocimiento de las reglas y requisitos exigidos. Se reconoció por parte de los funcionarios la adquisición de disciplina en la limpieza y orden del archivo.

10.2.6 Medición de Procesos

El indicador midió los procesos en los que interviene la Oficina de Planeación, contó con un sistema de indicadores para la medición de las actividades, con esto buscó controlar el desempeño de los procesos e implementar una mejora continua.

Tabla 40*Resultado del indicador 6*

<i>Formula</i>	
<i>Número de procesos que se le realizaron medición /Número total de procesos)*100</i>	
Procesos	Resultado
Número de procesos que se le realizaron medición	2
Número total de procesos	2
Total	100%

Como se ve en los resultados, la Oficina de Planeación contaba con una caracterización de los procesos involucrados, esta indicación comprueba que los procesos Planeación Estratégica y Gestión de Evaluación cuentan con indicadores para poder medir su gestión y son un apoyo al cumplimiento del Plan de Desarrollo, ayuda a medir el rendimiento y cumplimiento de los diferentes procedimientos ejecutados.

10.2.7 Asistencia y Puntualidad

El objetivo del indicador fue medir que tan útil fue la implementación del cronograma en las 11 secretarías de la Alcaldía de San Gil, para dar cumplimiento a las reuniones gestionadas en la misma, cumplir con los informes a tiempo y asistir puntualmente a las obligaciones de la entidad.

Tabla 41*Resultado del indicador 7*

Formula		
$\frac{\text{Número de personas que asisten tarde}}{\text{Número total de personas registradas}} * 100$		
Reunión	Descripción	Resultados
Reunión 1	Reunión de Evaluación de Banco de Programas de proyectos, número de asistentes 11	18%
Reunión 2	Reunión de Plan de desarrollo, Número de asistentes 5	0%
Reunión 3	Reunión Socialización de informes, Número de asistentes 10	10%

Como se observa en los resultados de las 3 reuniones vigentes, el porcentaje de impuntualidad fue muy bajo, esto evidencia que la mejora fue satisfactoria para la oficina. La reunión número 2 tuvo un impacto del 100% de viabilidad, esto debido a que ningún funcionario asistió tarde y la reunión se llevó de la mejor manera, así mismo, los funcionarios reconocieron que la herramienta fue muy buena ya que no se les olvidan sus tareas y es muy útil.

11. Socialización de las mejoras

Se realizaron diferentes reuniones con los participantes del proyecto para la socialización de los temas involucrados y desarrollados, el tema principal fue exponer las mejoras y el mejoramiento de la Oficina de Planeación. Para facilitar la comunicación y la ejecución de estas actividades, se creó un cronograma con las partes para que todos pudieran asistir, así mismo, al final de esto, se realizó una encuesta para determinar el impacto que tuvo las propuestas del proyecto en la entidad.

La socialización fue basada en la gestión de los procesos que involucra la Oficina de Planeación, los cuales son: Planeación Estrategia y Gestión de Evaluación, se exponen los conceptos básicos para poder entender qué fue lo que se encontró y mejorar, igualmente, entender la importancia de la gestión de los procesos para crear valor en la entidad y que la población este satisfecha con los resultados.

El programa de socialización se llevó a cabo después de presentar al secretario de la Oficina de planeación y tutora cada una de las propuestas implementadas, siendo revisadas y aprobadas.

Para llevar a cabo las jornadas establecidas, se habló con cada funcionario para ponerse de acuerdo que asistieran a la socialización asignada, las jornadas se realizaron en las oficinas de cada dependencia y otras vía zoom, debido a que no fue posible en horas laborales.

Gracias a la colaboración y el compromiso de los funcionarios involucrados en la realización del proyecto, se pudo desarrollar y terminar satisfactoriamente, la importancia de escuchar sugerencias, recomendaciones y peticiones ayudó a que este tuviera un mayor impacto en la Oficina de Planeación y en general la Administración Municipal, escuchado de parte de las otras dependencias que manifiestan su interés de implementar este tipo de mejoras en sus oficinas.

Se presenta una breve descripción del cronograma establecido y las actividades relacionadas con la socialización del proyecto, incluyendo descripción, responsables, participantes y la fecha que se gestionó para las actividades (véase tabla 40).

Tabla 42

Cronograma Socialización


Tema	Responsables	Descripción	Fecha
Indicadores de gestión	Funcionarios de la Oficina de Planeación	La actividad es socializar los indicadores propuestos y presentar la importancia que tiene al implementar los indicadores de gestión, permiten medir el cumplimiento de los procesos involucrados.	23/11/2021

Continuación tabla 42			
Herramienta Plan de Desarrollo	Secretarios de la Oficina y secretarías	Socializar a los funcionarios en el uso de la herramienta, las funciones que tiene, en ella se podrá controlar mejor la asistencia a las reuniones de la entidad, así mismo, la entrega de informes a tiempo.	23/11/2021
Archivo Sisbén, estratificación y nomenclatura	Responsable encargado del Sisbén y funcionario de la Oficina de Planeación	Esta socialización explica la metodología 9's, el impacto que tuvo en los funcionarios y en el archivo de la oficina, cabe recordarles que las acciones deben ser ejecutadas a tiempo y las funciones que se deben cumplir.	25/11/2021
Banco de Programas y Proyectos	Responsable del manejo del Banco de Programas y Proyectos.	En esta socialización se invita al responsable del Banco de Programas y Proyectos a dejar clara las dudas e inquietudes sobre la herramienta entregada y en su funcionamiento.	26/11/2021
Ciclo Deming PDCA en los procesos	Secretario de Planeación y Tutora del proyecto	Socializar a los encargados de la gestión de los procesos y procedimientos el uso de la plantilla y su participación para que se cumpla.	25/11/2021
Servicio al ciudadano	Responsable del manejo de correspondencia en la oficina y responsable del procedimiento de estratificación y nomenclatura	La socialización inicia exponiendo lo que se encontró y lo que mejoró en esta propuesta, exposición sobre la plantilla de registro y control y dar verificación al préstamo de documentación.	29/11/2021

La socialización se llevó en perfecto orden y fue una experiencia única con cada uno de las personas involucradas en este proceso, todo se llevó en sus horarios establecidos, en los tiempos gestionados y se pudo dar finalización del proyecto.

Se realizó las socializaciones de las propuestas con los funcionarios, se les solicitó una encuesta mencionada anteriormente (véase apéndice 30), la cual quiso medir qué tan buena fue la mejora y la experiencia de la mejora de los procesos, la encuesta fue la siguiente:

Figura 42*Encuesta de evaluación*

		ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN GIL				F:29.AP.GA	
		ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE LA PRACTICANTE				VERSIÓN: 0.0	
						FECHA: 03.07.18	
Estimado Ciudadano:							
La Alcaldía Municipal de San Gil desea conocer su opinión acerca de la percepción frente a los cambios realizados en la practica de la estudiante Maria Jose Paez Chaparro. Por favor marque con una "X" la respuesta con la que identifique adecuada.							
Fecha (dd/mm/aa):							
Nombre:				Teléfono:			
1. Califique el trato y la atención que recibió por parte de la practicante:							
Muy Bueno	<input type="checkbox"/>	Bueno	<input checked="" type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Malo	<input type="checkbox"/>
2. ¿Cómo fue la gestion de la practicante?							
Muy Bueno	<input type="checkbox"/>	Bueno	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Malo	<input type="checkbox"/>
3. Resolvió las dudas acerca de la modificaciones y herramientas nuevas que gestiono la practicante . ¿Cómo califica su satisfacción respecto de la información suministrada?							
Muy Buena	<input type="checkbox"/>	Buena	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Mala	<input type="checkbox"/>
4. Considera que el tiempo en la duración de la practica fue:							
Muy Bueno	<input type="checkbox"/>	Bueno	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Malo	<input type="checkbox"/>

En esta encuesta se evaluó el trabajo de la practicante durante el tiempo de gestión, los resultados fueron muy positivos, ya que se cumplió a cabalidad la práctica y con todo lo establecido, los funcionarios de la alcaldía fueron conscientes del tiempo invertido y de su beneficio, por tanto, apoyaron a la practicante en el transcurso de la misma.

En los resultados se evidenció la aceptación positiva entre los funcionarios, dados los comentarios ofrecidos aludiendo la buena labor con las propuestas gestionadas y ejecutadas, esto debido a los beneficios que obtendrán en la Oficina de Planeación y en la Administración en general.

12 Conclusiones

El proyecto de Mejoramiento de los Procesos de Planeación Estratégica y Gestión de Evaluación en la Oficina de Planeación, desarrolló la mejora continua de los procedimientos encadenados de forma directa con la oficina, incrementando la productividad y gestión de los procesos de la entidad.

El diagnóstico que se ejecutó en los procesos permitió identificar el estado actual de cómo se encontraban y su funcionamiento, identificándose 11 problemas, en reunión y en común acuerdo con el señor alcalde, el secretario de planeación, y la tutora, se aprobaron el estudio y abordaje de 7 propuestas de mejoramiento.

Se entregó y formuló un plan de mejoramiento con las 7 propuestas y la metodología establecida, dando solución a los problemas; la vinculación de los funcionarios de la oficina de planeación fue asertiva, ya que se evidenció aumento en el trabajo grupal.

Las propuestas ejecutadas abarcaban el diseño de indicadores para medir los procesos de la oficina, permitió conocer el estado de estos y generar estadísticas claras de la situación.

Se evidenció favorablemente la aplicación de la herramienta del uso de calendarios en el plan de desarrollo, reflejado en el cumplimiento de las reuniones, la puntualidad y el progreso de las mismas.

La aplicación de la metodología 9's permitió cumplir con los avances misionales de cada dependencia donde fue utilizada: Archivo, Sisbén, nomenclatura y estratificación, así mismo, facilitó la búsqueda de proyectos y documentación, evitando extravíos. Se logró generar conciencia y crear en los funcionarios una disciplina, responsabilidad y conocimiento del entorno a la metodología.

La actualización de los procesos mediante el ciclo PDCA permitió retener el conocimiento, favorecer la evaluación y control. La creación de plantillas o herramienta de control de la correspondencia permitió disminuir aquellas solicitudes que no eran atendidas y se pasaban por alto en el tiempo.

A partir de la implementación de la herramienta ofimática, se vio notablemente el control y desarrollo óptimo de los objetivos establecidos, sirvió como estrategia para consolidar la información del Banco de Programas y Proyectos, ordenando la documentación de las actividades a realizar para la gestión de un proyecto público. En su gestión se logró aumentar el

conocimiento de los funcionarios respecto a los procesos.

Se diseñaron 7 indicadores para medir el impacto de las mejoras implementadas, los procedimientos y las tareas de la oficina, su evaluación arrojó un resultado satisfactorio a comparación con el que inicialmente se encontraba, reflejado en la cantidad de certificados vencidos y quejas de los usuarios por el tiempo de respuesta. La propuesta de la herramienta del Banco de Programas y Proyectos pudo brindar a los usuarios una mejor claridad de los pasos o el procedimiento a seguir para evitar reprocesos en la evaluación, esto reflejó con claridad que la oficina está respondiendo a todas las solicitudes de la comunidad y que no cuenta con correspondencia vencida.

Finalizando, se realizó una capacitación y socialización explicando cada propuesta, su implementación y la comprobación de su impacto; las jornadas de capacitación se realizaron de dos maneras: virtual y presencial; algunas socializaciones se desarrollaron de manera informal, ya que se daban después de cada ejecución de las propuestas. De las propuestas se pudo evidenciar que la de mayor impacto fue la aplicación de la metodología 9's, reflejado con base a los comentarios de los funcionarios que manifestaban el desconocimiento de estas estrategias, y argumentaban que, con su uso, se creó un ambiente y un hábito de disciplina para todos ellos y su oficina.

Este proyecto fue un acercamiento a la vida laboral, debido a que fue realizado con el objetivo de poner en práctica los conocimientos adquiridos en la formación recibida por la universidad, sirviendo como estrategia práctica de conceptos, herramientas, metodologías, para lograr desarrollar habilidades y actitudes que se desconocían. Como ingeniera industrial se pudo conocer y aprender significativamente.

13 Recomendaciones

La aplicación de la metodología 9's a todas las dependencias de la administración, podría generar una mejora en toda la entidad, reflejada en los datos positivos obtenidos en la Oficina de Planeación, y con base en información escuchada de las otras secretarías dadas sus semejanzas y problemáticas.

Capacitar a los funcionarios nuevos de la oficina de planeación para continuar con la metodología ya implementada: desarrollar un plan de capacitaciones, donde se especifiquen los objetivos, requisitos, obligaciones, para ampliar el conocimiento y el desempeño eficiente de su labor en la entidad; de la misma manera, generar una introducción de los procesos que se manejan en la oficina y en donde interviene su gestión; en igual importancia, explicar el tema de documentación para facilitar la ejecución de las funciones.

Diseñar un control para realizar el seguimiento a las metas planteadas en el plan de desarrollo, de esta manera dar conocimiento del estado actual de la alcaldía y así priorizar las necesidades que tiene el municipio. Se recomienda realizar esta herramienta antes del nuevo semestre para dar cumplimiento en el tiempo de ejecución.

Continuar con la aplicación de las plantillas y herramientas suministradas durante el proyecto, con esto lograr el cumplimiento de la misión de la entidad y garantizar el funcionamiento del proceso de la Oficina de Planeación.

Referencias

- Agudelo, K. (2020). *Mejoramiento de los procesos de talento humano y gestión de la calidad en la asociación ASOPORMEN*. Bucaramanga: UIS.
- Alcaldía. (24 de Septiembre de 2020). *San Gil*. Obtenido de <https://www.sangil.gov.co/publicaciones/20/historia/>
- Alcaldía. (24 de Febrero de 2020). *San Gil*. Obtenido de <https://www.sangil.gov.co/publicaciones/18/mision-y-vision-de-la-alcaldia-de-san-gil/>
- Atlántico, G. d. (2021). Obtenido de <https://www.atlantico.gov.co/index.php/preguntas-frecuentes-15711/14549-que-es-un-banco-de-proyectos-y-para-que-sirve>
- Bernal, F. (2018). *Propuesta de mejoramiento del proceso de servicio al cliente, en la empresa GENIONET TELECOMUNICACIONES S.A.S*. Cajica: UMNG.
- Betancourt, D. (2016). *Diagrama de Causa y efecto como herramienta de calidad*. Obtenido de <https://www.ingenioempresa.com/diagrama-causa-efecto/>
- Castillo, L. (2019). *El modelo Deming (PHVA) como estrategia competitiva para realzar el potencial administrativo*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Collazo, A. (15 de Octubre de 2014). *p+i Profesora de Informática*. Obtenido de <https://profesoradeinformatica.com/usar-google-calendar/>
- Colombia, G. d. (2021). *Marco General del Modelo Integrado de Planeación y Gestión*. Bogotá: Departamento Administrativo de la Función Pública. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/38054865/Marco+General+Sistema+de+Gesti%C3%B3n+-+Modelo+Integrado+de+Planeaci%C3%B3n+y+Gesti%C3%B3n+MIPG+->

+Versi%C3%B3n+4+-+Marzo+2021.pdf/9e55fdf6-ef4d-2fd7-36c7-5606500817c1?t=1620912527516

DANE. (2018). *DANE, Información para todos*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/component/search/?searchword=poblacion%20San%20Gil&searchphrase=all&Itemid=0>

Davenport, T., & Short, J. (1990). *The new industrial engineering: information technology and business process redesign*. Sloan Management Review.

DNP. (2006). *Manual de procedimientos del Banco de Programas y Proyectos de inversión Nacional, BPIN*. Bogotá: Gobierno de Colombia. Obtenido de https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/MANUAL_DE_PROCEDIMIENTOS_DEL_BANCO.pdf

Figuerola, N. (2014). Mejora de Procesos. *PMQuality Artículos-Project Management*. Obtenido de <https://articulospm.wordpress.com/2014/03/22/mejora-de-procesos/>

GoogleCloud. (2021). Obtenido de <https://cloud.google.com/?hl=es>

Guerrero, V. (2019). ¿Qué es six sigma? *LeanSolutions*. Obtenido de <http://leansolutions.co/que-es-six-sigma/>

Harrington, J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A.

Harrington, J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bogotá: McGraw Hill.

ISO. (2008). *Guidance on the concept and use of the process approach for management systems*. Obtenido de http://www.iso.org/iso/04_concept_and_use_of_the_process_approach_for_management_systems.pdf

ISO. (2008). *Guidance on the concept and use of the process approach for management systems*.

Obtenido de https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/04_concept_and_use_of_the_process_approach_for_management_systems.pdf

ISO. (2008). Orientación sobre el Concepto y Uso del Enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión. *ISO*, 12.

Jimeno, J. (2013). *ABCD*. Obtenido de <https://www.pdcahome.com/4157/metodologia-5s-guia-de-implantacion/>

LRH. (17 de Mayo de 2018). *www.losrecursoshumanos.com. Portal especializado en temas de RRHH*. Obtenido de <https://www.losrecursoshumanos.com/gestion-de-la-productividad-del-proceso/>

Maldonado, J. (2018). *Fundamentos de calidad total*. McGra-Hill Interamericana.

Minhacienda. (2019). *Fogafín*. Obtenido de <https://www.fogafin.gov.co/que-es-fogafin/planes-politicas-y-protocolos/modelo-integrado-de-planeacion-y-gestion>

Muñoz, K. (2020). *Mejoramiento de los procesos de apoyo del hospital Manuel Helkin Patarroyo de Santa Rosa del Sur-Bolivar*. Bucaramanga: UIS.

Neira, K. (2009). *Mejoramiento del proceso del área comercial mujer en MAVESA LTDA*. Santiago de Chile: Universidad de Chile. Obtenido de http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2009/cf-neira_ku/pdfAmont/cf-neira_ku.pdf

Pérez, A. (2012). *Método Seis Sigma: Aplicación a una empresa de Telecomunicaciones*. Cuyo: UNCUYO. Obtenido de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5617/tesis-cs-ec-perez-bernal.pdf

Pérez, C. (2006). Los indicadores de gestión. *SOPORTE & CIA LTDA*, 13.

- Pérez, R. (2021). *ActionGroup*. Obtenido de <http://www.actiongroup.com.ar/diagrama-de-causa-y-efecto-espina-de-pescado-2/>
- Práxis. (2019). *Praxis*. Obtenido de <https://www.praxisframework.org/es/library/precedence-diagram>
- Pública, F. (2012). *El servicio público es de todos*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4736>
- Raffino, M. (04 de Septiembre de 2020). *Concepto.de*. Obtenido de <https://concepto.de/metodologia-de-las-9-s/#ixzz702Y14GzV>
- SN. (2013). *Concepto*. Obtenido de <https://concepto.de/metodologia-de-las-9-s/>
- Zairi, M. (1997). *Business Process Mangement: A boundaryless approach to modern competitiveness*. *Business Process Management Journal*, 3, 64-80.