

Plan de mejoramiento de los procesos de gestión que lidera la secretaria de planeación,  
obras y servicios de la alcaldía de Guadalupe, Santander.

Karen Lorena Carreño Garnica y Karol Lizeth Silva Paba

Trabajo de grado para optar el título de Ingenieras Industriales

Director

Juan Felipe Reyes Rodríguez

PhD. en Administración

Magíster en Ingeniería Industrial

Tutor

Lesly Rodado Pulido

Ingeniera Industrial

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2024

### **Dedicatoria**

*Primero que todo quiero agradecer a Dios por haberme permitido llegar hasta donde estoy y por mantenerme fuerte durante todo este camino que no fue tan fácil, también quiero dedicar este proyecto a mi familia que en varias ocasiones estuvieron conmigo en diferentes dificultades que se presentaron a lo largo del plan, en especial a mi madre por demostrarme en diversas oportunidades el deseo de seguir adelante y de superar todos o la mayoría de los obstáculos que se presentaron. También quiero agradecer a mis amigos que me brindaron su apoyo y aliento para poder seguir adelante y culminar con el proyecto a pesar de las circunstancias.*

*También quiero dedicar este proyecto a mí por haber soportado tantas dificultades, conflictos, enfermedades y muchas cosas más que hiciera que en algunas ocasiones pensara en desistir de la continuación del proyecto pero que con el apoyo de mi familia y mis amigos Judy y Daniel pudiera culminar este proyecto. Por último, quiero dedicar este proyecto a los compañeros de carrera, especialmente a mi compañera de proyecto que a lo largo del proceso estuvo conmigo en este arduo trabajo por su dedicación y liderazgo que me ayudaron a seguir adelante, también con las noches de estudios y momentos que de alguna u otra manera me permitieron llegar hasta el final.*

**Karol Lizeth Silva Paba**

*Quiero dedicar el resultado de este trabajo a toda mi familia, con especial reconocimiento a mis padres, quienes no solo me brindaron su apoyo incondicional, sino que también estuvieron a mi lado durante los momentos más difíciles, proporcionándome consuelo y aliento, por su amor, sacrificio y confianza en mí. Agradezco profundamente por haberme enseñado a enfrentar los desafíos sin perder la compostura ni rendirme en el intento.*

*Gracias a ellos, he sido moldeado en la persona que soy hoy, inculcándome valores, principios, perseverancia y determinación, todo ello impregnado con un amor inquebrantable y desinteresado. Su ejemplo ha sido mi mayor inspiración y motivación en este camino hacia el logro de mis metas académicas. A mis padres, mi más sincero reconocimiento y gratitud por todo lo que han hecho por mí. Este logro es tan suyo como mío.*

*A mi hermano, por su aliento constante, paciencia y complicidad.*

*A mi estimada compañera de proyecto, por compartir este desafío académico conmigo. Su colaboración, dedicación y habilidades han sido fundamentales para enriquecer nuestro trabajo conjunto de manera significativa. Juntas, hemos superado obstáculos, celebrado triunfos y hemos demostrado que la verdadera fuerza reside en la unión de nuestros esfuerzos. Estoy profundamente agradecida por contar con alguien tan talentosa y comprometida a mi lado durante este proceso.*

**Karen Lorena Carreño Garnica**

### **Agradecimientos**

Mediante estas palabras, deseamos expresar nuestra más sincera gratitud a las instituciones y personas cuya colaboración ha sido fundamental para llevar a cabo este proyecto de grado.

Primeramente, agradecer a Dios, fuente inagotable de sabiduría y guía, su luz ha iluminado nuestro camino y su fortaleza ha sido nuestro sostén en cada paso.

A la Universidad Industrial de Santander, y de manera especial a la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, extendemos nuestro profundo agradecimiento por habernos brindado la oportunidad de formarnos en un ambiente de conocimiento y entrega. El compromiso demostrado por sus educadores ha sido crucial para nuestro crecimiento académico y nos ha guiado hasta este punto de culminación.

A nuestro director de proyecto, por su orientación experta, paciencia y dedicación. Sus conocimientos y dirección han sido esenciales para el éxito de este trabajo.

A la Alcaldía de Guadalupe, Santander, especialmente al Alcalde Elberto Alirio Reyes Silva y a los Ingenieros Tania Gisella Estévez Cuadros y Lesly Rodado Pulido, les extendemos nuestro más profundo agradecimiento por abrirnos sus puertas y proporcionarnos el apoyo necesario. Su orientación y el conocimiento compartido han sido de inestimable valor para nosotros, guiándonos en nuestro camino hacia la conclusión satisfactoria de este proyecto.

A nuestros profesores, por su orientación y paciencia a lo largo de este viaje académico. A nuestros amigos y seres queridos, por sus palabras de aliento y motivación en los momentos difíciles, cada experiencia compartida, consejo brindado y momento de apoyo.

**Tabla de contenido**

	<b>Pag</b>
Introducción.....	14
1.Definición del proyecto .....	16
1.1.Objetivos.....	16
1.1.1.Objetivo general .....	16
1.1.2. Objetivos específicos.....	16
1.2. Planteamiento del problema y justificación .....	17
2.Metodología del proyecto.....	19
3.Generalidades de la alcaldía .....	21
3.1.Descripción de la alcaldía.....	21
3.2.Información general.....	22
3.3.Localización.....	22
3.4.Misión .....	23
3.5.Visión .....	23
3.6.Organigrama .....	24
3.7.Mapa de procesos .....	24
4.Procesos de gestión que dirige la secretaría de planeación, obras y servicios. ....	25
4.1Procesos de la secretaria de planeación, obras y servicios de la Alcaldía de Guadalupe 25	
4.1.1.Gestión territorial.....	25
4.1.2.Gestión documental .....	26
4.1.3.Gestión de Control y evaluación .....	27
5. Marco de referencia .....	28
5.1 Marco de antecedentes .....	28
5.2 Marco teórico.....	31

5.2.1. Gestión de Procesos.....	31
5.2.2. Documentación y Normatividad.....	32
5.2.3. Herramientas de Mejora y Control.....	32
6. Diagnóstico inicial.....	34
6.1. Metodología del diagnóstico .....	34
6.2 Prediagnóstico .....	35
6.3. Revisión conceptual.....	36
6.4. Revisión documental .....	37
6.4.1. Proceso de gestión territorial .....	37
6.4.2. Proceso de gestión documental.....	39
6.4.3. Proceso de gestión de evaluación y control.....	40
6.6 Análisis Cuantitativo .....	43
6.6.1. Evaluación de condiciones iniciales.....	43
6.6.2. Evaluación independiente al estado de sistema de control interno .....	47
6.6.3. Indicadores de gestión .....	47
6.6.4. Estado de correspondencia .....	48
6.6.5. Análisis y priorización de problemas .....	49
6.7. Hallazgos del diagnóstico.....	55
7. Plan de implementación .....	58
7.1. Propuesta 1: Actualización del manual de procesos y procedimientos, en cuanto a estructura, contenido y definición de algunos procedimientos relacionados a la gestión territorial. ....	60
7.1.1. Problema que resolver .....	60
7.1.2. Descripción de la propuesta.....	61
7.1.3. Plan de implementación .....	61
7.1.4. Descripción de la actualización de los procedimientos .....	62

7.2 Propuesta 2: Renovar el formato de caracterización de procesos. ....	65
7.2.1. Problema que resolver .....	65
7.2.2. Descripción de la propuesta.....	65
7.2.3. Características de la actualización.....	66
7.2.4. Plan de implementación .....	67
7.3. Propuesta 3: Herramienta ofimática automatizada para el control de correspondencia	70
7.3.1. Problema que resolver .....	70
7.3.2. Descripción de la propuesta.....	70
7.3.3. Plan de implementación .....	71
7.4. Propuesta 4: Implementación metodología 5's. ....	76
7.4.1. Problema que resolver .....	76
7.4.2. Descripción de la propuesta.....	77
7.4.3. Plan de implementación .....	78
7.4.4. Socialización sobre la metodología 5'S al personal de la secretaría. ....	82
7.4.4.1. Seiri (Clasificar) .....	83
7.4.4.2. Seiton (Ordenar) .....	83
7.4.4.3. Seiso (Limpiar) .....	85
7.4.4.5. Seiketsu (Estandarizar) .....	87
7.4.4.6. Shitsuke (Disciplina) .....	87
7.5. Propuesta 5: Actualización del normograma de la Alcaldía.....	88
7.5.1. Problema que resolver .....	88
7.5.2. Descripción de la propuesta.....	88
7.5.3. Plan de implementación .....	89
7.6. Propuesta 6: Rediseño del organigrama de la Alcaldía municipal .....	92
7.6.1. Problema que resolver .....	92

7.6.2. Descripción de la propuesta.....	92
7.6.3. Plan de implementación .....	92
7.7. Propuesta 7: Implementación del sistema de gestión de calidad en todos los procesos	94
7.7.1. Problema que resolver .....	94
7.7.2. Descripción de la propuesta.....	95
7.7.3. Plan de implementación .....	95
8.Sistema de indicadores .....	100
8.1. Indicadores para evaluar las mejoras implementadas.....	100
8.1.1 Indicador de procedimientos actualizados.....	100
8.1.2. Indicador de procesos caracterizados .....	101
8.1.3. Indicador control de correspondencia.....	102
8.1.4. Indicador de implementación de la metodología 5's.....	103
8.1.5. Indicador Check-list .....	104
8.1.6. Indicador de diseño de organigrama.....	105
8.1.7. Indicador sistema de gestión de calidad .....	106
8.1.7.1.1.Gestión de no conformidades .....	106
8.1.7.2.Seguimiento a las acciones correctivas .....	107
8.2.Resumen de los indicadores .....	107
8.1.Evaluación de condiciones iniciales .....	108
9.Socialización de mejoras implementadas .....	110
10.Conclusiones.....	113
11.Recomendaciones .....	115
Referencias bibliográficas .....	117

### Lista de tablas

	<b>Pag</b>
<i>Tabla 1. Cumplimiento de objetivos.</i>	15
<i>Tabla 2. Descripción de la metodología del proyecto.</i>	19
<i>Tabla 3. Información general de la Alcaldía.</i>	22
<i>Tabla 4. Caracterización al proceso de gestión territorial.</i>	25
<i>Tabla 5. Caracterización al proceso de gestión documental.</i>	27
<i>Tabla 6. Caracterización al proceso de control y evaluación.</i>	28
<i>Tabla 7. Procedimientos de la gestión territorial.</i>	38
<i>Tabla 8. Procedimientos de la gestión documental.</i>	39
<i>Tabla 9. Evaluación de condiciones iniciales.</i>	43
<i>Tabla 10. Factores de priorización de la Matriz GUT.</i>	49
<i>Tabla 11. Criterios de valoración de la matriz GUT.</i>	50
<i>Tabla 12. Matriz GUT.</i>	51
<i>Tabla 13. Denominación de código de problema.</i>	53
<i>Tabla 14. Resultado de los hallazgos según cada proceso.</i>	55
<i>Tabla 15. Propuestas de mejora vs problemática a resolver.</i>	58
<i>Tabla 16. Actualización de procedimientos de la gestión territorial.</i>	62
<i>Tabla 17. Actualización de procedimientos de la gestión documental.</i>	64
<i>Tabla 18. Actualización de procedimientos de la gestión de control y evaluación.</i>	64
<i>Tabla 19. Plan de implementación de la metodología 5S's en el archivo de la Secretaría.</i>	78
<i>Tabla 20. Antes y después de aplicar la fase Seiton.</i>	84
<i>Tabla 21. Desorden documental: carpetas y documentos dispersos sin ningún criterio de organización, acompañados de objetos sucios.</i>	86
<i>Tabla 22. Actualización de normograma.</i>	90
<i>Tabla 23. Indicador de procedimientos actualizados.</i>	101
<i>Tabla 24. Resultados indicador de procedimientos actualizados.</i>	101
<i>Tabla 25. Indicador de procesos caracterizados.</i>	102
<i>Tabla 26. Resultado indicador de caracterización de procesos.</i>	102
<i>Tabla 27. Indicador control de correspondencia.</i>	102
<i>Tabla 28. Resultados indicador control de correspondencia.</i>	103
<i>Tabla 29. Indicador de metodología 5's.</i>	103
<i>Tabla 30. Resultado indicador metodología 5's.</i>	104
<i>Tabla 31. Indicador Check-list.</i>	104
<i>Tabla 32. Resultados del indicador.</i>	104
<i>Tabla 33. Indicador diseño de organigrama.</i>	105
<i>Tabla 34. Resultado indicador diseño de organigrama.</i>	105
<i>Tabla 35. Resultados de indicadores.</i>	107
<i>Tabla 36. Evaluación de condiciones iniciales.</i>	108
<i>Tabla 37. Socialización de mejoras implementadas.</i>	111

### Lista de figuras

	<b>Pag</b>
<i>Figura 1. Metodología planteada.....</i>	<i>19</i>
<i>Figura 2. Localización del Municipio de Guadalupe, Santander.....</i>	<i>22</i>
<i>Figura 3. Organigrama de la Alcaldía de Guadalupe.....</i>	<i>24</i>
<i>Figura 4. Mapa de procesos de la Alcaldía de Guadalupe.....</i>	<i>24</i>
<i>Figura 5. Metodología del diagnóstico.....</i>	<i>35</i>
<i>Figura 6. Evaluación de condiciones iniciales.....</i>	<i>47</i>
<i>Figura 7. Diagrama de Pareto.....</i>	<i>52</i>
<i>Figura 8. Diagrama de Ishikawa.....</i>	<i>54</i>
<i>Figura 9. Plantilla de manual de procesos y procedimientos.....</i>	<i>62</i>
<i>Figura 10. Plantilla de formato de caracterización de procesos.....</i>	<i>69</i>
<i>Figura 14. Comandos.....</i>	<i>72</i>
<i>Figura 15. Comandos.....</i>	<i>72</i>
<i>Figura 16. Comandos.....</i>	<i>73</i>
<i>Figura 17. Formulario de control de correspondencia.....</i>	<i>73</i>
<i>Figura 18. Ventana de aviso.....</i>	<i>74</i>
<i>Figura 19. Hoja 2 del control de correspondencia.....</i>	<i>74</i>
<i>Figura 20. Ventana aviso de estado de correspondencia.....</i>	<i>75</i>
<i>Figura 21. Propuesta de la implementación de la metodología 5'S.....</i>	<i>78</i>
<i>Figura 22. Plantilla de Normograma.....</i>	<i>90</i>
<i>Figura 23. Organigrama por cargos y áreas.....</i>	<i>93</i>
<i>Figura 24. Organigrama por cargos fijos y de apoyo.....</i>	<i>94</i>
<i>Figura 25. Indicador gestión de no conformidades.....</i>	<i>106</i>
<i>Figura 26. Indicador seguimiento de acciones correctivas.....</i>	<i>107</i>

### **Lista de apéndices**

Apéndice A. Formato de entrevista.

Apéndice B. Evaluación de condiciones iniciales.

Apéndice C. Evaluación independiente al estado del sistema de control interno.

Apéndice D. Control de correspondencia.

Apéndice E. Instrumento de priorización de problemas matriz GUT.

Apéndice F. Propuesta de mejora.

Apéndice G. Formato de caracterización de procedimientos.

Apéndice H. Manual de procesos y procedimientos actualizado.

Apéndice I. Formato de caracterización de procesos.

Apéndice J. Caracterización del proceso de Gestión Territorial.

Apéndice K. Caracterización del proceso de Gestión Documental.

Apéndice L. Caracterización del proceso de Control y Evaluación.

Apéndice M. Herramienta Ofimática en Excel para el manejo de la correspondencia.

Apéndice N. Presentación de la metodología 5'S.

Apéndice O. Formulario de Verificación.

Apéndice P. Plantilla Normograma.

Apéndice Q. Normograma actualizado.

Apéndice R. Manual del Sistema de Calidad.

Apéndice S. Evaluación de Condiciones Iniciales Final.

Los apéndices se encuentran en una carpeta adjunta al documento actual.

### Resumen

**Título:** Plan de mejoramiento de los procesos de gestión que lidera la secretaria de planeación, obras y servicios de la alcaldía de Guadalupe, Santander.\*

**Autores:** Karen Lorena Carreño Garnica y Karol Lizeth Silva Paba. \*\*

**Palabras clave:** Mejoramiento de procesos, procedimiento, indicadores, diagnóstico, alcaldía.

**Descripción:** El presente trabajo corresponde a un trabajo de grado encaminado a la implementación de un plan de mejoramiento de procesos realizado a la secretaria de planeación e la alcaldía de Guadalupe, Santander.

El siguiente proyecto se divide en 5 etapas las cuales abarca, diagnóstico, planteamiento de mejoras, ejecución de recomendaciones, diseño de indicadores y socialización. Como primera medida se realiza un análisis al entorno de la secretaria con el fin de conocer el funcionamiento, el personal, documentos, generalidades, etc. Además de ello se realizan revisiones documentales, conceptuales y entrevistas que ayuden en la recolección de información permitiendo realizar estudios cualitativos y cuantitativos completos que admiten conocer de manera más detallada el funcionamiento y los procesos que se realizan con el fin de proponer mejoras que ayuden en la mitigación de esos problemas, tales como; herramienta ofimática que ayude en el manejo de la correspondencia, implementación de un sistema de calidad en los procesos dejando un manual de calidad que sirva en la implementación de dicho sistema, metodología 5's, caracterización de procesos de gestión territorial, documental y de evaluación y control, actualización de formato de procedimientos y a su vez actualizar el manual de procesos y procedimientos, actualizar el normograma y proponer una nueva estructura organizativa más completa y entendible.

Adicionalmente, se formulan indicadores que permitan evaluar la eficiencia de las mejoras implementadas con el fin de identificar si hubo cambios positivos en la ejecución del proyecto. Finalmente se realiza un programa de capacitación con jornadas que se realizan a medida que avanza el proyecto con el fin de dar a conocer las mejoras y cambios propuestos.

---

\*Trabajo de grado

\*\*Facultad de ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de estudios industriales y empresariales. Director: Juan Felipe Reyes Rodriguez. Tutor: Lesly Rodado Pulido

### **Abstract**

**Title:** Plan of improvement of the management processes led by the secretary of planning, works and services of the municipality of Guadalupe, Santander.\*

**Authors:** Karen Lorena Carreño Garnica and Karol Lizeth Silva Paba. \*\*

**Keywords:** Improvement of processes, procedure, indicators, diagnosis, municipality.

**Description:** The present work corresponds to a degree work aimed at the implementation of a plan of improvement of processes carried out to the secretary of planning and the mayor's office of Guadalupe, Santander.

The following project is divided into 5 stages which include: diagnosis, improvement approach, recommendations execution, indicator design and socialization. As a first step, an analysis is made of the environment of the secretariat in order to know the functioning, the staff, documents, generalities, etc. In addition, documentary reviews are made, and interviews that help in the collection of information allowing complete qualitative and quantitative studies that allow to know in a more detailed way the operation and the processes that are carried out in order to propose improvements that help in the mitigation of those problems, such as; office tool to help in the management of correspondence, implementation of a quality system in processes leaving a quality manual to serve in the implementation of said system, methodology 5 s, characterization of territorial management processes, document and evaluation and control, updating the format of procedures and in turn updating the manual of processes and procedures, updating the normogram and proposing a new organizational structure more complete and understandable.

In addition, indicators are formulated to evaluate the efficiency of the improvements implemented in order to identify if there were positive changes in the execution of the project. Finally, a training program is carried out with days that are carried out as the project advances in order to publicize the proposed improvements and changes.

---

\* Degree work.

\*\*Faculty of Physicomechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director: Juan Felipe Reyes Rodriguez. Tutor: Lesly Rodado Pulido

### **Introducción**

La Alcaldía del municipio de Guadalupe se enfoca en los procesos estratégicos, misionales de apoyo y de evaluación, de los cuales la secretaria de planeación dirige los procesos misionales que se refieren a las actividades y proyectos específicos que buscan alcanzar los objetivos y metas establecidos en el plan de desarrollo de la alcaldía. Estos pueden abarcar áreas como la infraestructura, la educación, la salud, el desarrollo económico. La Secretaría coordina la ejecución de estas iniciativas, asegurando su alineación con las políticas municipales y la asignación adecuada de recursos, en el proceso de apoyo se comprenden actividades administrativas y técnicas que sustentan el funcionamiento general de la alcaldía. Esto incluye la gestión del presupuesto, la elaboración de informes financieros, la planificación y control de recursos humanos. Y por último los procesos de evaluación y gestión que se enfocan en analizar y evaluar las diferentes políticas, programas y proyectos implementados por la alcaldía. Esto implica medir y valorar los resultados obtenidos, así como identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento. La Secretaría de Planeación lidera la recolección de datos, el análisis de indicadores y la elaboración de informes que permiten tomar decisiones informadas y promover la transparencia en la gestión pública. Es por ello por lo que estos procesos son esenciales para garantizar una administración eficiente y efectiva de los recursos y la planificación estratégica del desarrollo local. En un análisis preliminar realizado a los procesos de la secretaría, se evidencian varias falencias en los procesos de gestión documental, gestión del territorio, control y evaluación. Se requiere prestar atención a estas áreas con el fin de mejorar la eficacia y cumplir con los objetivos establecidos por la Alcaldía. El objetivo de este proyecto es formular y desarrollar un plan de mejoramiento para los procesos que se manejan en la Secretaría de Planeación, Obras y

Servicios. Se emplea una metodología que comienza con un diagnóstico inicial para conocer el estado actual y encontrar oportunidades de mejora. A continuación, se implementan propuestas de mejora, contando con el respaldo de la administración. Por último, se diseñan una serie de indicadores que permiten medir el desempeño de las recomendaciones mencionadas. Asimismo, se lleva a cabo una campaña de socialización de las mejoras con el fin de estandarizar los procesos y asegurar que todos los involucrados estén al tanto.

### **Cumplimiento de objetivos**

***Tabla 1. Cumplimiento de objetivos.***

<i>Objetivo</i>	<i>Cumplimiento</i>
Realizar un análisis diagnóstico que permita visualizar la situación actual de los procesos que se llevan a cabo en la secretaría de planeación, obras y servicios de la alcaldía de Guadalupe, Santander.	Capítulo 6
Diseñar un plan de mejoramiento para los procesos evaluados a partir del resultado del diagnóstico.	Capítulo 7
Implementar las propuestas de mejora aprobadas por la administración municipal de Guadalupe, Santander para los procesos involucrados en el proyecto.	Capítulo 7
Diseñar e implementar un sistema de indicadores que permita dar un seguimiento de las mejoras que se ejecuten, con el fin de medir la eficacia en los procesos.	Capítulo 8

Diseñar y fomentar un programa de capacitación para la socialización de las mejoras y los cambios planteados en la alcaldía de Guadalupe, Santander.

---

Capítulo 9

## **1. Definición del proyecto**

### **1.1. Objetivos**

#### **1.1.1. Objetivo general**

Formular y desarrollar mejoras en los procesos de evaluación, misionales y de apoyo que son orientados por la secretaría de planeación, obras y servicios de la alcaldía de Guadalupe, Santander con el fin de aumentar su eficiencia, teniendo en cuenta las directrices establecidas por la administración municipal y en cumplimiento de la normativa que la regula.

#### **1.1.2. Objetivos específicos**

1. Realizar un análisis diagnóstico que permita visualizar la situación actual de los procesos que se llevan a cabo en la secretaría de planeación, obras y servicios de la alcaldía de Guadalupe, Santander.
2. Diseñar un plan de mejoramiento para los procesos evaluados a partir del resultado del diagnóstico.
3. Implementar las propuestas de mejora aprobadas por la administración municipal de Guadalupe, Santander para los procesos involucrados en el proyecto.
4. Diseñar e implementar un sistema de indicadores que permita dar un seguimiento de las mejoras que se ejecuten, con el fin de medir la eficacia en los procesos.

5. Diseñar y fomentar un programa de capacitación para la socialización de las mejoras y los cambios planteados en la alcaldía de Guadalupe, Santander.

## **1.2. Planteamiento del problema y justificación**

La secretaria de planeación , obras y servicios de la alcaldía municipal de Guadalupe Santander, interviene en los procesos misionales de los cuales se enfoca en la gestión territorial, procesos de apoyo en los cuales presta atención a la gestión documental y los procesos de evaluación y gestión que en este caso es el mismo proceso de control y evaluación que son los procesos en los cuales de acuerdo con la información suministrada y recopilada presentan problemáticas que afectan el plan de desarrollo del municipio, por lo que generan cierto retraso en el cumplimiento de sus objetivos y como tal en la eficiencia administrativa.

La gestión documental de la secretaría se ocupa de la planificación, control, organización, producción y recepción de los documentos desde su origen hasta su destino final a efectos de su uso y conservación de acuerdo con las normas establecidas por el TRD. Uno de los problemas es que no se presenta un orden en el archivo, ya que no tienen en cuenta el tiempo en el que un documento puede permanecer en físico esto genera dificultades para el personal al momento de encontrar información relevante. También se dispone de un manual de procesos y procedimientos que plasma las actividades específicas dentro de la organización en el cual se especifican las políticas, aspectos legales, procedimientos y controles para realizar las actividades de forma eficaz y eficiente. En este caso este manual se encuentra desactualizado, lo que hace que se opere de manera ineficiente por parte de los trabajadores.

La gestión territorial especializada en satisfacer las necesidades de la sociedad a través de proyectos urbanísticos, ordenación del territorio, protección del medio ambiente, gestión de riesgos, bancos de proyectos y estadísticas socioeconómicas, promoción de viviendas de protección oficial, urbanismo, gestión de proyectos e infraestructuras, equipamientos y carreteras transporte y maquinaria, abastecimiento de agua potable y saneamiento básico, asegurando la provisión de los servicios de vivienda pública y casa de mercado que las comunidades necesitan ya que son actividades necesarias para mejorar el nivel de vida, vivir en sociedad y alcanzar el bien común. Los proyectos de urbanización son de gran importancia, pero en la alcaldía no es tan relevante, ya que se han venido presentando inconvenientes, uno de ellos es que no se aplican los formatos regidos por la resolución 1026 del 2021 para la revisión y solicitud de licencias y trámites urbanísticos y como consecuencia es la demora en la respuesta a estas solicitudes.

Los procesos de gestión de control y evaluación se utilizan para alinear la gestión de una organización con sus objetivos. Esto incluye evaluaciones de controles, planes de mejora y evaluaciones independientes de sistemas de control y auditoría internos. Debido a una modificación administrativa algunos procesos y por ende procedimientos tienen unos cambios en su manejo y estructura, dichos cambios aún no se han actualizado en el manual y se sigue trabajando con los anteriores, además de que no en todos los procesos se tiene implementado un sistema de seguimiento y revisión en el mejoramiento y estandarización de los procesos de gestión documental, gestión del territorio, control y evaluación para así trabajar de manera eficiente y optimizando los recursos disponibles de la Alcaldía. Teniendo en cuenta las problemáticas mencionadas anteriormente y considerando información primaria y secundaria, se plantea una revisión de las condiciones actuales de los procesos que

maneja la secretaría de planeación de la Alcaldía de Guadalupe, Santander. Seguido, se proponen una serie de recomendaciones con el fin de contribuir al progreso y lograr los objetivos planteados por la Alcaldía para el desarrollo del municipio.

## 2. Metodología del proyecto

La metodología que se aborda en la figura 1 se desarrolla en 5 etapas con el propósito de cumplir con los objetivos estipulados en el proyecto del plan de mejoramiento para procesos involucrados en la ejecución de proyectos de la secretaría de planeación, obras y servicios de la Alcaldía de Guadalupe, Santander.

**Figura 1. Metodología planteada.**



A continuación, se presenta la descripción de cada etapa.

**Tabla 2. Descripción de la metodología del proyecto.**

<i>Etapa</i>	<i>Descripción</i>
Diagnóstico	Esta etapa comienza con una vista inicial en donde se observan diferentes aspectos como funcionamiento, estructura organizacional, ambiente de trabajo, funcionarios, normativa, etc. Además, se implementan algunas técnicas cuantitativas y cualitativas que permitan recolectar la suficiente información para determinar puntos de mejora y por ende formular

---

recomendaciones que ayuden en la eliminación de los cuellos de botella encontrados. Para la realización de esta etapa se tuvo en cuenta lo siguiente:

-Socialización del proyecto con el alcalde, secretaria y demás funcionarios.

-Realizar una revisión conceptual y documental tales como manuales de procesos y procedimientos, normograma, formatos y normativa (decretos, resoluciones, etc.).

-Entrevista realizadas a funcionarios de la secretaría.

-Estudio cuantitativo como la evaluación de condiciones iniciales y estado de correspondencia.

Planteamiento de mejoras      de Con los hallazgos definidos se procede a proponer las mejoras en los procesos donde lidera la secretaria de planeación y se aplican técnicas cualitativas como el diagrama de Ishikawa, Pareto y la matriz GUT para definir y priorizar el comportamiento y causas de los problemas encontrados y de esta manera generar propuestas de mejoramiento. Este plan se desarrollará con la tutora y presentado al alcalde municipal quienes serán los responsables de aprobar y mirar la viabilidad de las propuestas de acuerdo con los recursos y disponibilidades de la alcaldía.

Ejecución de recomendaciones      En esta etapa se pone en marcha las propuestas de mejora que se formularon en la etapa anterior. Las actividades que se ejecutan para dar cumplimiento al plan de mejoramiento son las siguientes:

- Auditoria para la evaluación de metodología 5's.

-Implementación de un sistema de seguimiento y revisión en el mejoramiento y estandarización de los procesos con ayuda de la encargada del área de control interno.

-Actualización de formato de caracterización de procesos.

- Implementación de herramienta ofimática.
- Reajuste de manual de procesos y procedimientos.
- Restablecer el normograma de la Alcaldía.
- Actualización de organigrama.

Diseño de indicadores	En esta etapa se procede a implementar un sistema de indicadores de gestión que permitan medir la eficiencia y eficacia de las acciones tomadas con el objetivo de medir el cumplimiento de las mejoras.
Socialización de mejoras implementadas	En la última fase se realizará una reunión con los funcionarios de la secretaría de planeación, obras y servicios de la alcaldía de Guadalupe para presentar resultados de las mejoras implementadas, herramientas utilizadas y a su vez estandarizar los procesos en donde se tuvieron que intervenir para aumentar la eficacia en sus procedimientos.

### **3. Generalidades de la alcaldía**

#### **3.1. Descripción de la alcaldía**

La Alcaldía municipal de Guadalupe, Santander, es una entidad gubernamental encargada de promover el bienestar de sus habitantes en diversos ámbitos, como el social, económico y cultural, protegiendo los derechos y recursos del municipio. En la actualidad, su población se estima en cuatro mil quinientos diez y siete individuos (4.517, según datos de la CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN 2023). El territorio de Guadalupe abarca una extensión de 155.8 km<sup>2</sup>, con 2.5 km<sup>2</sup>, correspondientes a la zona urbana y el resto dedicado a áreas rurales que incluyen 17 veredas. Su principal fuente de economía se basa del sector primario como la agricultura y la ganadería, en el sector secundario como las pequeñas industrias y por último cuenta del sector terciario como droguerías, hoteles,

restaurantes. Este municipio en particular se le conoce por tener varios sitios turísticos como los son la quebrada las gachas, la cueva el perico, la peña del cajón, entre otros.

### 3.2. Información general

El proyecto actual se llevará a cabo como una práctica social en la Alcaldía municipal de Guadalupe, Santander.

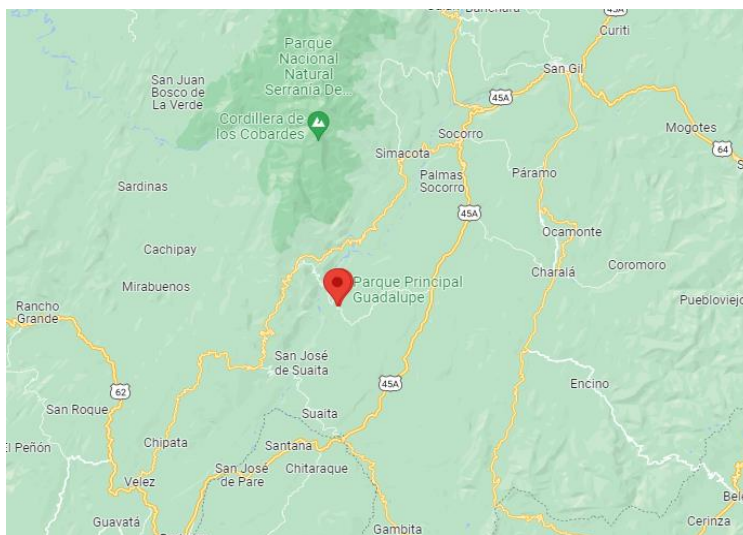
**Tabla 3. Información general de la Alcaldía.**

Ítem	Contenido
Nombre	Alcaldía de Guadalupe
Razón social	Municipio de Guadalupe
NIT	800.099.694-9
Número de empleados	29
Representante legal	Alcalde Elberto Alirio Reyes Silva
Dirección	Carrera 4 # 5-31

### 3.3. Localización

Localización del Municipio de Guadalupe, Santander (Google Maps, 2023).

**Figura 2. Localización del Municipio de Guadalupe, Santander.**



### **3.4. Misión**

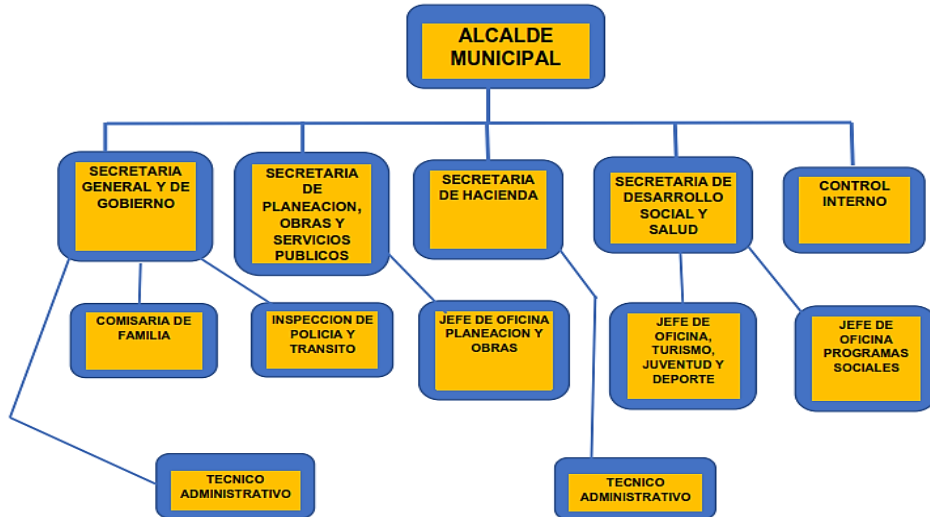
“Como Municipio nos planteamos en obtener los excelentes niveles de competitividad, inversión efectiva, corresponsabilidad en la ejecución de proyectos de impacto social, económico y tecnológico con un alto impacto en la participación de la ciudadanía, contando con talento humano comprometido, responsable, idóneo y abierto a dar soluciones oportunas a las necesidades de la comunidad Guadalupeña.”

### **3.5. Visión**

“Para el año 2030 Guadalupe se caracterizará por ser un Municipio ecoturístico y agropecuario, potencializando el desarrollo económico con el mejoramiento de la prestación de los servicios públicos, de los sistemas estructurales y de la calidad de vida de sus habitantes. Por medio de la implementación de acciones, programas, proyectos e iniciativas municipales garantizamos a la comunidad un gobierno con, respeto por los ideales de los demás, fraternidad, honestidad, servicio, esmerada atención, responsabilidad, sentido de pertenencia y cuidado de lo nuestro el acceso, aumentando así el desarrollo integral de los Guadalupeños, buscando ampliar las oportunidades laborales y económicas del sector rural y urbano, comprendiendo un desarrollo social, humano, equitativo, económico y tecnológico, con vías e infraestructura que la convierten en un sitio altamente atractivo y competitivo, con espacios para la cultura, la paz y la armonía ambiental, convivencia ciudadana, y un sistema ambientalmente sostenible y protegido.”

3.6. Organigrama

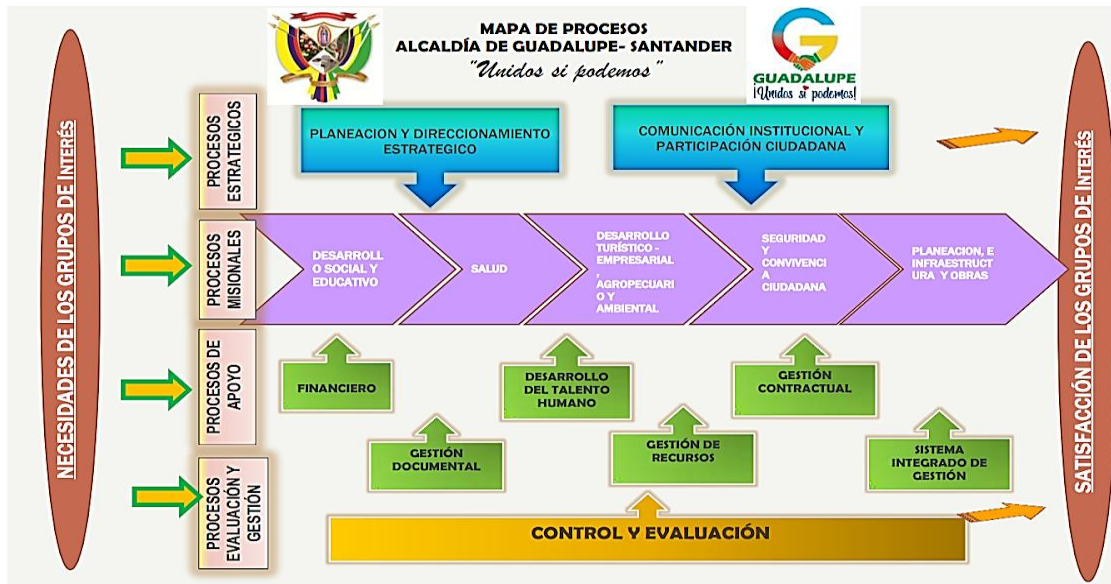
Figura 3. Organigrama de la Alcaldía de Guadalupe.



Nota: Tomado de los documentos suministrados por la Alcaldía de Guadalupe, Santander.

3.7. Mapa de procesos

Figura 4. Mapa de procesos de la Alcaldía de Guadalupe.



Nota: Tomado de los documentos suministrados por la Alcaldía de Guadalupe, Santander.

#### **4. Procesos de gestión que dirige la secretaría de planeación, obras y servicios.**

La Secretaría de Planeación, Obras y Servicios desempeña un papel fundamental en diversos procesos, entre ellos la gestión documental, que abarca la organización, consulta, revisión y control de documentos. Además, está estrechamente vinculada con la gestión territorial, encargada de supervisar licencias, trámites de certificación de estratificación y nomenclatura, así como la legalización de urbanizaciones, entre otros aspectos. La evaluación y gestión o control y evaluación que es el proceso que se encarga de dirigir la gestión institucional hacia los objetivos establecidos por la organización. Incluye la autoevaluación del control y la gestión, la elaboración de planes de mejora y la evaluación imparcial del sistema de control interno y la auditoría interna.

#### **4.1. Procesos de la secretaria de planeación, obras y servicios de la Alcaldía de Guadalupe**

##### **4.1.1. Gestión territorial**

La gestión territorial integra los procesos misionales, estos procesos son un reflejo de cómo funciona realmente la organización, la oficina de planeación interviene en la gestión territorial por medio de planes y proyectos de obras de construcción que aporten al desarrollo rural y urbano del municipio con el fin de mejorar la calidad de vida de sus habitantes garantizando el buen manejo de sus recursos , promover el desarrollo sostenible y garantizar el cumplimiento de las normativas y reglamentaciones urbanísticas.

***Tabla 4. Caracterización al proceso de gestión territorial.***

<i>Proceso de Gestión Territorial</i>	
Aspecto	Descripción

Objetivo	Ordenar y controlar el desarrollo del territorio para promover el bienestar de la comunidad.
Alcance	Aplicación a todos los proyectos de desarrollo que afecten el territorio de la alcaldía.
Proveedores	Área de urbanismo (planeación, obras y servicios), medio ambiente, organismos de planificación urbana.
Entradas	-Solicitudes de uso de suelo y proyectos. -Información geográfica y cartográfica. -Regulaciones y normativas de planificación urbana.
Actividades	-Recepción y análisis de solicitudes de uso de suelo. -Evaluación de la viabilidad de proyectos de desarrollo. -Planificación urbana y zonificación. -Evaluación del impacto ambiental y social de proyectos.-Emisión de permisos y licencias de construcción.-Seguimiento y control de proyectos en ejecución.
Responsable que ejecuta	Responsable del área de planificación urbana (planeación) o el encargado designado.
Recursos	-Personal capacitado en planificación urbana y evaluación ambiental. -Información geoespacial y mapas. -Herramientas de software de planificación y modelado.
Salidas	-Planes de desarrollo territorial. -Permiso y licencias otorgadas. -Informes de evaluación de impacto ambiental y social.
Clientes	- Ciudadanos y empresas que desean desarrollar proyectos en el territorio. -Áreas internas de la alcaldía involucradas en la planificación urbana.
Documentos	Planes de desarrollo territorial. -Informes de evaluación de impacto ambiental y social.
Parámetros de control	Cumplimiento de los planes de desarrollo urbano establecidos. -Evaluación del impacto ambiental y social de los proyectos.
Requisitos	Cumplir con las regulaciones y leyes de planificación urbana y ambiental aplicables.

#### **4.1.2. Gestión documental**

El proceso de la gestión documental hace parte de los procesos de apoyo de la alcaldía, estos son procesos que brindan funciones de soporte o apoyan la misión y los procesos estratégicos de la empresa. Estos son esenciales para la adecuada ejecución de las actividades corporativas, asegurar el acceso eficiente y seguro a la información necesaria para el funcionamiento adecuado de la secretaria de planeación y por ende de la alcaldía, así como preservar la documentación de valor histórico o legal.

**Tabla 5. Caracterización al proceso de gestión documental.**

<i>Proceso de Gestión Documental</i>	
Aspecto	Descripción
Objetivo	Garantizar la correcta organización, almacenamiento y acceso a la documentación relevante para la alcaldía y sus operaciones.
Alcance	Aplicación a todos los documentos generados y recibidos por la alcaldía.
Proveedores	-Diferentes áreas y departamentos de la alcaldía. -Proveedores externos que entregan información relevante. -Proveedores de software de gestión documental. -Proveedores de servicios de digitalización y archivo.
Entradas	-Documentos físicos o digitales recibidos. -Requisitos y estándares de archivo.
Actividades	-Recepción de documentos. -Clasificación y etiquetado de documentos. -Digitalización o archivo físico de documentos. -Indexación y almacenamiento seguro de documentos. -Gestión de versiones y cambios en documentos. -Control de acceso y seguridad de documentos. -Distribución y circulación de documentos aprobados.-Destrucción segura de documentos obsoletos.
Responsable que ejecuta	Responsable del área de gestión documental (planeación) o el encargado designado.
Recursos	-Personal capacitado en gestión documental. -Sistemas de archivo físico o electrónico. -Herramientas de software de gestión documental. -Espacio de almacenamiento seguro.
Salidas	-Documentos clasificados, etiquetados y archivados correctamente. -Documentos distribuidos a los destinatarios adecuados. -Informes de control y seguimiento del sistema de gestión documental.
Clientes	-Empleados y áreas que requieren acceso a documentos. -Ciudadanos o entidades externas que necesitan acceder a información específica.
Documentos	-Política de gestión documental. -Procedimientos de clasificación, indexación y archivo. -Registro de control de acceso y distribución de documentos.
Parámetros de control	-Tiempo de respuesta para la búsqueda de documentos. -Seguridad de acceso a documentos confidenciales. -Cumplimiento de estándares de archivo y retención de documentos.
Requisitos	-Cumplir con las regulaciones y leyes de gestión documental aplicables. -Mantener la integridad y autenticidad de los documentos.

#### **4.1.3. Gestión de Control y evaluación**

El control y evaluación compone el proceso de evaluación del mapa de procesos de la alcaldía, estos procesos son necesario para medir y recopilar datos para analizar el rendimiento y mejorar la eficacia y la eficiencia. Estos incluyen procesos de medición y seguimiento, auditorías internas, acciones correctivas y preventivas, y son parte integral de los procesos de Estrategia, Apoyo y Misión, además este proceso se encarga de asegurar que

los recursos se utilicen de manera eficiente, que las metas y objetivos sean alcanzados y que se mantenga la transparencia y rendición de cuentas en la gestión municipal.

**Tabla 6. Caracterización al proceso de control y evaluación.**

<i>Proceso de Control y Evaluación</i>	
Aspecto	Descripción
Objetivo	Mejorar continuamente la gestión de la alcaldía y garantizar la eficiencia y transparencia en el servicio público.
Alcance	Aplicación a todas las áreas y departamentos de la alcaldía.
Proveedores	-Proveedores externos que suministran bienes y servicios a la alcaldía. -Proveedores de software de análisis de datos y sistemas de gestión.
Entradas	-Indicadores de gestión y objetivos estratégicos establecidos. -Datos y métricas recopilados de diferentes áreas de la alcaldía.
Actividades	-Definición de indicadores de gestión y objetivos estratégicos. -Recopilación de datos y métricas para evaluar el desempeño de la alcaldía. -Análisis de datos y comparación con los objetivos establecidos. -Identificación de áreas de mejora y oportunidades de crecimiento. -Elaboración de informes de gestión y rendición de cuentas.
Responsable que ejecuta	-Área de control y evaluación (Control interno).
Recursos	-Personal capacitado en análisis de datos y rendimiento. -Sistemas de información y software para recopilar y analizar datos.
Salidas	-Informes de gestión y rendición de cuentas. -Planes de mejora y optimización de procesos.
Clientes	-La comunidad y los ciudadanos a los que la alcaldía presta servicios. -Autoridades y organismos superiores que supervisan la gestión de la alcaldía.
Documentos	Informes de gestión y rendición de cuentas.
Parámetros de control	-Cumplimiento de los indicadores de gestión y objetivos estratégicos. -Identificación oportuna de desviaciones y áreas de mejora.
Requisitos	Cumplir con las regulaciones y leyes de transparencia y rendición de cuentas aplicables.

## 5. Marco de referencia

### 5.1 Marco de antecedentes

En el proyecto de grado titulado "Mejoramiento de procesos en las áreas de urgencias y consulta externa de la E.S.E hospital Edmundo German Arias en Puerto Wilches-Santander" realizado por Aleán Navarro y Barba Rueda (2019), se plantea el objetivo de desarrollar e implementar un plan de mejora para los procesos de las áreas de urgencias y consulta externa del E.S.E hospital Edmundo German Arias. El enfoque principal de este

plan es utilizar la metodología Lean Healthcare con el propósito de incrementar la eficiencia operativa en dichas áreas. El diseño de la metodología se basa en 7 actividades fundamentales, comenzando con un diagnóstico inicial en donde se recopila información interna, legal y externa mediante encuestas de satisfacción a los usuarios, además de la revisión documental lo que permite identificar los puntos de mejora y con ello implementar un sistema de indicadores para medir y controlar las mejoras implementadas y por último realizar socializaciones con el personal asistente del hospital para informar sobre las implementaciones estandarizadas como herramienta persistente en el tiempo. (Aleán Navarro y Barba Rueda, 2019).

En su tesis de trabajo de grado titulada "Diseño e Implementación de un Plan de Mejoramiento en la Empresa Sociedad de Servicios Jurídicos Limitada - SOJURIDICA A&C LTDA", Muñoz Piñeres (2019) establece como objetivo principal la formulación e implementación de un plan de mejora para los procesos de la empresa Sociedad de Servicios Jurídicos - SOJURIDICA A&C LTDA, la cual se encuentra ubicada en la ciudad de Bucaramanga. El propósito fundamental de este plan es asegurar el cumplimiento efectivo de su plan estratégico, para lo cual desarrolla una metodología estructurada que se basa en primer lugar en el conocimiento general de la empresa y diagnóstico inicial utilizando diferentes herramientas cualitativas y cuantitativas para acceder a la recolección de información, identificando puntos de mejora que le permita formular el plan de mejoramiento, seguidamente se procede a implementar las mejoras por el cual se necesitará la disposición de las partes involucradas y por último llevar a cabo un sistema de indicadores y socialización de las mejoras para directores y trabajadores con el fin de establecer una estandarización de las mejoras realizadas. (Muñoz Piñeres, 2019).

Barón León y Pinzón Méndez (2019) en su trabajo de grado titulado “Mejoramiento de los procesos directivos, operativos y de apoyo en la fundación colombo alemana volver a sonreír” se enfoca en desarrollar e implementar un plan para mejorar estos procesos a través de diagnósticos que visualizan el estado actual de los procesos con el fin de identificar brechas y oportunidades de mejora. Los métodos utilizados en este proyecto incluyen métodos cualitativos y cuantitativos; El enfoque es descriptivo y utiliza el análisis de documentos, desde la recolección de información hasta la entrevista estructurada y la revisión de documentos, lo que le permite comprender la situación actual de y sugerir oportunidades de mejora, incluida la documentación y los procedimientos respectivos, manuales, formatos, descripciones de funciones y otros documentos. Del mismo modo, se han desarrollado varios indicadores de gestión para monitorear, evaluar y retroalimentar los procesos. (Barón León & Pinzón Méndez, 2019).

De acuerdo con los trabajos mencionados anteriormente se puede concluir que tienen similitudes en resultados, es decir que en los tres se presenta el mismo problema de falta de capacitación e información a sus trabajadores además de la falta de estandarización de procesos por lo que se hace de manera conveniente y genera retrasos en la ejecución de los procesos. En cuanto a la rotación de personal si se encuentran diferencias ya que en uno muestra que debido a las buenas políticas implementadas por el representante legal este índice de rotación es bajo, pero en el otro la rotación de personal es alta debido a la baja estabilidad de los trabajadores.

## **5.2 Marco teórico**

### **5.2.1. Gestión de Procesos**

La gestión de procesos es un enfoque estratégico que busca optimizar la eficiencia y eficacia de las operaciones de una organización. Se centra en identificar, diseñar, implementar y mejorar los procesos empresariales con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales y la calidad en la entrega de productos o servicios (Davenport, 1996).

Forma parte de este enfoque la consideración de un proceso, el cual puede ser definido como una secuencia de actividades interrelacionadas y coordinadas que tienen como objetivo transformar insumos en productos o servicios. Los procesos pueden descomponerse en subprocesos, que son componentes más pequeños y específicos que contribuyen al cumplimiento de un proceso mayor (Smith, 2018, p.4560).

Un proceso se compone de un objetivo, entradas, actividades, flujos de trabajo, salidas, roles y responsabilidades, recursos, y mecanismos de medición y control. El objetivo establece el propósito y la dirección del proceso, mientras que las entradas son los recursos necesarios para llevar a cabo. Las actividades son las acciones específicas que transforman las entradas en salidas, siguiendo un orden lógico definido por los flujos de trabajo. Las salidas son los resultados o productos generados al completar las actividades. Los roles y responsabilidades asignan funciones a las personas u organizaciones involucradas. Los recursos son los elementos necesarios para llevar a cabo el proceso, y la medición y control aseguran su eficiencia y eficacia, finalmente tomarán acciones correctivas si es necesario.

El mejoramiento de procesos que se refiere a la implementación de acciones orientadas a optimizar la eficiencia, la calidad y la satisfacción del cliente en los procesos organizacionales. Esto implica identificar y eliminar actividades innecesarias, simplificar

tareas, automatizar procesos y buscar la mejora continua. El mejoramiento de procesos se basa en la identificación de áreas de oportunidad, la definición de metas claras y la aplicación de herramientas específicas para el análisis y rediseño de procesos (García, y Pérez, 2019, p.78-95).

### **5.2.2. Documentación y Normatividad**

La documentación y normatividad son elementos clave en la gestión de procesos, ya que proporcionan los lineamientos y estándares necesarios para establecer y mantener un control adecuado sobre las actividades de la organización.

La documentación y normatividad son aspectos clave en la gestión de procesos, ya que permiten establecer estándares, definir responsabilidades y garantizar la uniformidad en la ejecución de las actividades. El procedimiento es una descripción detallada de los pasos a seguir para llevar a cabo una actividad específica. La normatividad, por su parte, se refiere al conjunto de reglas, leyes o estándares establecidos por una entidad o autoridad competente. El manual de procesos y procedimientos es un documento que recopila y organiza la información sobre los procesos de una organización, incluyendo los procedimientos y las normas aplicables (González y Martínez, 2017, p.145-160).

### **5.2.3. Herramientas de Mejora y Control**

Para lograr una gestión de procesos eficiente, es necesario contar con herramientas que faciliten la identificación de oportunidades de mejora y el seguimiento del desempeño de los procesos.

Una herramienta comúnmente utilizada es el diagrama de flujo, que mediante una representación gráfica muestra de manera secuencial los pasos o actividades de un proceso.

Utiliza símbolos estándar para representar acciones, decisiones, documentos, almacenamiento de datos y flujos de información. El diagrama de flujo permite visualizar el flujo de trabajo, identificar posibles puntos de demora, cuellos de botella y áreas donde se pueden mejorar la eficiencia y la eficacia del proceso. Otra herramienta útil es el diagrama de Pareto, el diagrama de Pareto es una herramienta que se utiliza para identificar y priorizar los problemas o causas que contribuyen en mayor medida a un resultado no deseado. Se fundamenta en el principio de Pareto, reconocido como la regla del 80/20, que indica que alrededor del 80% de los efectos se deben a aproximadamente el 20% de las causas principales. Se compone de dos elementos principales, como lo son el gráfico de barras, donde se representan las causas o problemas en orden descendente de su frecuencia y la línea acumulada que muestra el porcentaje acumulado del total de problemas o del impacto total.

Existen diversas herramientas utilizadas en la mejora y control de procesos, una de ellas es la metodología 5'S que es un enfoque de gestión y organización ampliamente utilizado en entornos laborales y empresariales. Se originó en Japón y se basa en cinco principios fundamentales, cada uno representado por una palabra japonesa que comienza con la letra "S". La metodología 5'S se compone de cinco principios: Clasificar, Ordenar, Limpiar, Estandarizar y Disciplina. La implementación de la metodología 5'S tiene como objetivo mejorar la eficiencia, la calidad y la seguridad en el entorno de trabajo, al tiempo que promueve un sentido de responsabilidad y disciplina entre los empleados.

El diagrama de Ishikawa, también conocido como diagrama de causa y efecto, es una valiosa herramienta visual que facilita la identificación de las causas subyacentes de un

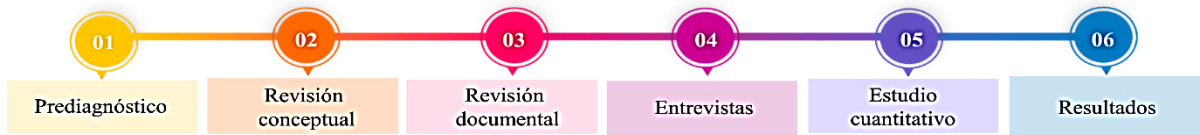
problema. Al utilizar esta metodología, los equipos pueden colaborar de manera más efectiva para resolver problemas y mejorar la calidad en una amplia variedad de contextos, abarcando desde la fabricación e industria hasta los servicios y la gestión de proyectos. El control interno se refiere al conjunto de políticas, procedimientos y actividades diseñadas para garantizar la integridad de las operaciones y la confiabilidad de la información (Torres y Vargas,2018, p.245-260).

En conclusión, es fundamental considerar la gestión de procesos, la documentación y normatividad, así como las herramientas de mejora y control, con el fin de lograr una administración eficiente, transparente y orientada a la calidad. Estos aspectos son vitales, ya que permiten identificar áreas de mejora, optimizar los recursos, cumplir con los requisitos legales y brindar servicios de calidad a los ciudadanos, que constituyen el objetivo primordial de la Secretaría de Planeación y de la alcaldía en general.

## **6. Diagnóstico inicial**

### **6.1. Metodología del diagnóstico**

Con el fin de conocer el estado actual de los procesos de gestión que lidera la secretaría de planeación, obras y servicios, se propone una metodología con el objetivo de recopilar información que permita comprender cuales de los tipos de procesos son los que se dirigen allí, además de identificar las posibles falencias y encontrar también puntos de mejora, y a su vez establecer propuestas que ayuden a contribuir con el cumplimiento de los objetivos de la alcaldía.

**Figura 5. Metodología del diagnóstico.**

## 6.2 Prediagnóstico

Para la realización de este análisis se efectuó una observación directa haciendo varias reuniones entre la secretaría de planeación, funcionarios de esa área y los observadores directos de la investigación. Los temas que se trataron fueron principalmente información general, conceptos básicos, generalidades, procesos y funcionamiento de la secretaría en general como también de sus funcionarios. El objetivo de este prediagnóstico es conocer y comprender la secretaria y también conocer en primera medida algunos fallos que se presentan a la hora de ejecutar proyectos. Algunos de las falencias que fueron mencionadas en esta primera instancia fue relacionado al manual de procesos y procedimientos, este se maneja a nivel general y se encuentra actualmente desactualizado. Otro problema es la falta de actualización del normograma puesto que se mencionó que su actualización no se realiza desde el 2020. También se indica que en cuanto a la digitalización del archivo es una actividad que recientemente se está estableciendo por lo que solo tienen archivos digitalizados desde el 2020 y 2021. La rotación del personal es continua, ya que la contratación se realiza cada año, además de que el tipo de contrato que se manejan es de nómina de cargo o libre remoción para los asesores puesto que como son cargos en entidades del estado y de tipo nómina para el jefe de oficina y secretaria de planeación.

### 6.3. Revisión conceptual

Para profundizar más en esta secretaría, se realizó una búsqueda de términos que se relacionen con los procesos que se manejan en la secretaría.

- **Modelo integrado de planeación y gestión (MIPG)**

Es un documento que se toma como referencia para la gestión y desempeño en entidades públicas con el fin de dar una resolución a las necesidades de los ciudadanos (Minambiente, 2023).

- **Plan de desarrollo municipal (PDM)**

Es una herramienta de planificación que controla las acciones de los departamentos, regiones y municipios durante el periodo de gobierno (Departamento Nacional de Planeación, 2016).

- **Esquema de ordenamiento territorial (EOT)**

El EOT es la herramienta básica para desarrollar un proceso espacial. Se precisa como un conjunto de objetivos, directrices, políticas, estrategias, metas, programas, actividades y normas tomando como guía y gestión del desarrollo físico territorio y uso del suelo (IDIGER, 2019)

- **Metodología General Ajustada (MGA)**

Es un programa informático que registra en una secuencia lógica la información más relevante generada durante el diseño y construcción de los proyectos de inversión del Estado (Departamento Nacional de Planeación, 2016)

- **Modelo estándar de control interno (MECI)**

Es un modelo creado para los organismos públicos, proporcionando una estructura de control, gestión y evaluación estratégica en las entidades públicas, cuyo fin es orientarlos hacia la realización de los fines institucionales y contribuir a los fines principales del Estado (Minciencias, 2023).

#### **6.4. Revisión documental**

Con el fin de dar más profundización a los procesos que se manejan en la secretaría de planeación, se procede a revisar el manual de procedimientos.

Este manual tiene como objetivo principal orientar a los empleados de la entidad pública en la ejecución y desarrollo de los diferentes procesos, procedimientos y actividades que se manejan en la Alcaldía, y que forman parte del modelo estándar del control interno. Cabe resaltar que cada proceso cuenta con su respectivo código que identifica el tipo de proceso, este código tiene una tipología diferente dependiendo del documento, para determinar el código de un documentos primeramente se identifica su tipo, seguido de la sigla del proceso y por consiguiente el consecutivo del documento, es decir el tipo de documento puede ser “PR” que corresponda a procedimiento, separado con un guion se establece la sigla “GD” que corresponde a gestión documental y por último el consecutivo “01” que concierne a un procedimiento de un proceso determinado, esta codificación quedaría así “PR-GD-01”.

##### **6.4.1. Proceso de gestión territorial**

La gestión territorial es un proceso dedicado a satisfacer las necesidades de la sociedad a través de la gestión del territorio, medio ambiente, infraestructura, etc. Las acciones son necesarias para mejorar el nivel de vida, funcionar en sociedad y lograr el bien común.

**Tabla 7. Procedimientos de la gestión territorial.**

<b>Procedimiento</b>	<b>Descripción</b>
<i>Estratificación socioeconómica</i>	Determinar la posición geográfica de los grupos humanos vulnerables.
<i>Certificado de estratificación y nomenclatura</i>	Documento actualizado de estratificación y nomenclatura del municipio.
<i>Certificado de aprobación de planos</i>	Describir y estandarizar las actividades requeridas para la expedición de documento esencial para expedir licencias urbanísticas.
<i>Certificar linderos</i>	Documento que especifica la actualización de linderos y áreas de un predio en sucesión.
<i>Licencias de segregación y división de predios</i>	Autorización para la segregación y división de predios en el municipio de acuerdo con la normatividad vigente.
<i>Trámite de licencia para la intervención del espacio público</i>	Permiso para la intervención del espacio público de acuerdo con las normas urbanísticas derogadas en el POT.
<i>Legalización de urbanizaciones</i>	Expedir documento para legalización de urbanizaciones con el fin de incorporar viviendas o predios de interés social.
<i>Consultas parámetros y perfiles viales</i>	Describir y estandarizar las actividades a seguir para expedir concepto del parámetro, perfil y afectación vial contemplados en el plan de ordenamiento territorial.
<i>Quejas por afectación por construcciones</i>	Garantizar la seguridad de los ciudadanos que pueden verse afectados por construcciones que posiblemente presenten inconvenientes y/o posibles violaciones a las normas urbanísticas.
<i>Certificado uso de suelo</i>	Describir las etapas que se deben surtir para regular el uso del suelo en el municipio de acuerdo con lo contemplado en el esquema de ordenamiento territorial aprobado para el municipio.
<i>Elaboración, evaluación y/o emisión de conceptos técnicos a estudios y proyectos realizados</i>	Garantizar la evaluación de los estudios y diseños de los proyectos adelantados por la administración para el óptimo desarrollo de la infraestructura municipal.
<i>Asesoría de obra pública por gestión comunitaria</i>	Prestar asesoría técnica y apoyo profesional y logístico a la comunidad en cuanto al desarrollo de proyectos ejecutados por ésta, con el fin de que las obras se ejecuten con calidad, efectividad y eficacia.
<i>Apoyo técnico para la adquisición de predios</i>	Establecer límites de propiedades, medir extensiones y dividir las con el fin de que el municipio las adquiera o le sean cedidas para que la oficina jurídica levante las escrituras de dichos terrenos.

**Tomado de:** Manual de procesos y procedimientos de la alcaldía de Guadalupe, Santander.

#### 6.4.2. Proceso de gestión documental

Este tipo de proceso realiza actividades administrativas y técnicas para planificar, administrar y organizar los registros, crearlos y recibirlos, desde su origen hasta su destino final, con el fin de utilizarlos y almacenarlos de acuerdo con la TRD y las normas que establezca la Dirección Nacional.

**Tabla 8. Procedimientos de la gestión documental.**

Procedimiento	Descripción
<i>Producción documental</i>	Implantar la secuencia de actividades y responsabilidades necesarias para la producción documental, estos documentos varían de acuerdo con las necesidades de quien lo solicite.
<i>Organización documental</i>	Distribución de series y subseries documentales descritas en las Tablas de Retención Documental.
<i>Consulta de documentos</i>	Búsqueda de documentos del archivo de gestión o archivo central.
<i>Control de documentos</i>	Emisión, revisión, actualización, aprobación, identificación, distribución y control de los documentos requeridos del Sistema de Gestión de la Calidad de la Entidad
<i>Inventario de archivo</i>	Fijar la secuencia de actividades y responsabilidades necesarias para efectuar el inventario documental del archivo.
<i>Transferencia documental</i>	Organizar la estandarización de las actividades y responsabilidades entre los funcionarios públicos para la transferencia documental del archivo de gestión al archivo central una vez se haya efectuado el plazo de permanencia.
<i>Eliminación de documentos</i>	Exclusión de series y subseries documentales determinadas por el Comité de Archivo por cumplimiento del ciclo vital.
<i>Recepción de documentos internos</i>	Admisión de documentos de origen interno para aseverar la disponibilidad de información en el momento que se requiera.
<i>Distribución de origen interno</i>	Colocación de documentos de origen interno con el fin de garantizar que dichos documentos lleguen a su destinatario.

<i>Recepción de documentos externos</i>	Recepción de documentos de origen externo que son importantes para el sistema de seguimiento y revisión en el mejoramiento y estandarización de los procesos y cumplir con su adecuada actualización.
<i>Distribución de documentos externo</i>	Disposición de documentos de origen externo para mantener un control adecuado dependiendo del origen del documento.
<i>Organización documentos de archivo central</i>	Formación de series y subseries documentales descritas en las tablas de retención documental y su disposición en el archivo central.

---

**Tomado de:** Manual de procesos y procedimientos de la alcaldía de Guadalupe, Santander.

### **6.4.3. Proceso de gestión de evaluación y control**

Un proceso que sirve para alinear la gestión institucional con los objetivos organizacionales. Incluye control de gestión y autoevaluación, planes de mejora y revisión independiente del sistema de control y auditoría internos. Este proceso comprende dos procedimientos: la evaluación del avance del sistema de control interno y la realización de auditorías. La evaluación del avance del sistema de control interno abarca desde la identificación y análisis de la normatividad y metodología emitida por el Consejo Asesor del Gobierno Nacional en Materia de Control Interno, hasta la presentación del informe ejecutivo aprobado al Representante Legal, a los funcionarios de la entidad encargados de implementar el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) y al Comité Coordinador de Control Interno.

### **6.5. Entrevistas**

Continuando con la metodología propuesta para el diagnóstico, se llevaron a cabo entrevistas individuales y algunas de manera telefónica a tres funcionarios principales del área funcional como los son la secretaria de planeación, ingeniera Tania Estévez, asesor técnico, ingeniero Javier Palomino Gamboa y a la asesora de control interno, ingeniera Lesly Rodado Pulido que hacen parte de la secretaria y por lo cual intervienen en los procesos. Para

la realización de las entrevistas se tuvieron en cuenta el tiempo de disposición de cada uno de ellos puesto que también deben responder con el trabajo diario en la Alcaldía. La entrevista se planteó como la opción más conveniente para la recolección de información importante y pertinente para el diagnóstico como también varias reuniones sostenidas entre los encargados y las practicantes. La elaboración de la entrevista se hizo de una forma estructurada con preguntas abiertas pero centrada en la precisión de las respuestas para obtener y analizar mejor la información suministrada esto con el objetivo de conocer más a fondo el estado de la secretaría entendiendo los procesos que se manejan para llevar a cabo diferentes proyectos y a su vez comprender los diferentes procedimientos o actividades específicas que se tienen en cuenta para la ejecución de los procesos, de igual manera la entrevista nos permite identificar oportunidades de mejora para aumentar la eficiencia y eficacia en la realización de los procesos. (Ver apéndice A).

Primeramente, se muestra el tiempo en el que los funcionarios han trabajado en el área lo que muestra que su experiencia en el manejo de los procesos para algunos es bastante amplia y para otros no. De acuerdo con las respuestas planteadas los tres funcionarios concuerdan que existen falencias que de alguna u otra forma perjudica el buen funcionamiento de los procesos, uno de los problemas principales es la desactualización tanto del manual de procesos y procedimientos como también del normograma de la Alcaldía. En algunas reuniones sostenidas con el asesor técnico de la secretaria resalta que en el tiempo que lleva laborando no tenía conocimiento del manual de procesos y procedimiento por lo que se le hacía difícil efectuar algunos procesos, además también menciona que “en términos de licenciamiento urbanístico, se detecta inicialmente demoras en la revisión de las solicitudes y no se aplican los formatos emanados por el estado en cuanto a revisión de

documentos técnicos, jurídicos y arquitectónicos que se allegan en las diferentes solicitudes” (J.H. Palomino Gamboa, comunicación personal, 16 de enero de 2023), esto quiere decir que la secretaría no contaba con un profesional en temas de licenciamiento urbanístico ni de seguimiento y supervisión de obras por lo que no se llevaba a cabo el procedimiento estandarizado sino que para realizar cualquier solicitud relacionado al tema, se hacía de forma conveniente y no como dicta la ley, es por ello que una de las falencias que se encuentran es la falta de conocimiento en normativa vigente urbanística, ya que no se aplican los formatos establecidos por la resolución 1026 de 2021 en cuanto a revisión de los documentos técnicos, jurídicos y arquitectónicos que llegan con las solicitudes lo que genera una demora considerada.

Según la ingeniera Lesly, menciona que “las dificultades que se presenta en el desarrollo de los procesos supongo que se debe a la alta rotación y cambio de personal” (L. Rodado Pulido, comunicación personal, 18 de enero de 2023), algunos procesos presentan demoras ya que frecuentemente se deben hacer capacitaciones para el nuevo personal asimismo presenta una disminución en la productividad y desmotivación de los empleados actuales, además de contar con la desactualización del manual de procedimientos o desconocimiento total del manual por parte de la persona ya que como bien se ha mencionado antes, no es que lo tengan muy presente. Esta alta rotación se debe a que en la mayoría de los casos el tema de contratación viene directamente relacionado del alto mando, es decir, por conveniencia y muy poco por experiencia. Otro problema que resalta la ingeniera es “también es la falta de seguimiento y revisión en el mejoramiento y estandarización de los procesos de gestión documental, gestión del territorio, control y evaluación que se cambiaron porque hubo una reestructuración administrativa” (L. Rodado Pulido, comunicación personal, 18 de

enero de 2023). Este cambio administrativo tuvo como consecuencia el cambio en algunos de los procesos existentes y también en sus procedimientos y dichos cambios no están presentes en el manual de procesos y procedimientos.

## 6.6 Análisis Cuantitativo

### 6.6.1. Evaluación de condiciones iniciales

Continuando con la metodología del proyecto, se procede a realizar una evaluación cuantitativa a los procesos que se manejan y a la secretaría de planeación en general. Es importante destacar que esta evaluación se lleva a cabo de manera conjunta para todos los procesos. Esta evaluación se basa en la evaluación de condiciones iniciales propuesta por Ortiz Pimiento, N. y Serrano Gómez, L. en su libro "Mejoramiento de Procesos para Empresas Prestadoras de Servicios", donde se presentan modelos de mejora de procesos con énfasis en el rediseño para mejorar su eficiencia operativa. Esta metodología estudia 7 aspectos principales y califica de 0 (no se cumple) a 4 (se cumple plenamente). (Ver apéndice B). Se debe tener en cuenta que, para pasar a la siguiente fase de la mejora de procesos, el nivel de cumplimiento debe ser superior a 70%. En caso de que el resultado sea inferior, no se podrá avanzar y se deberán analizar aquellos aspectos que estén con niveles bajos, ya que podrían afectar significativamente el nivel de cumplimiento global.

**Tabla 9. Evaluación de condiciones iniciales**

CARACTERÍSTICAS POR EVALUAR		Si	No	Valoración	
				0-4	%
<b>Procesos</b>				<b>71%</b>	
1	Existe un enfoque basado en procesos	x		4	100%
2	Los procesos de la organización están identificados	x		4	100%
3	Los procesos son planeados con base en los lineamientos estratégicos de la organización	x		3	75%

4	Los procesos están documentados de manera adecuada	x	2	50%
5	Los procesos son ejecutados teniendo en cuenta la programación realizada	x	3	75%
6	Existen responsables de medir los procesos	x	2	50%
7	Los procesos se controlan	x	2	50%
<b>Servucción (Producción de Servicio)</b>				<b>46%</b>
8	La organización cuenta con los recursos necesarios para prestar los servicios de manera controlada	x	2	50%
9	Se cuenta con un sistema de servucción con la capacidad requerida de acuerdo con la demanda	x	2	50%
10	La tecnología utilizada para garantizar un servicio de calidad es la adecuada	x	2	50%
11	La prestación del servicio se realiza según parámetros planeados y programados con antelación	x	2	50%
12	La organización cuenta con planes de contingencia para ampliar su capacidad de servicio y responder a una demanda superior	x	2	50%
13	Se cuenta con indicadores para realizar seguimiento y evaluación a la prestación del servicio en pro de mejorar sus operaciones	x	1	25%
<b>Ambiente de trabajo</b>				<b>67%</b>
14	La organización presenta orden y aseo en sus instalaciones	x	4	100%
15	Existe un ambiente de trabajo acorde para prestar un buen servicio	x	3	75%
16	Se realizan programas de mantenimiento y control de las herramientas, equipos, software, etc., para prestar el servicio	x	3	75%
17	La planta física, los procesos y los equipos están diseñados para procurar un ambiente seguro para el personal de la organización	x	1	25%
18	La organización tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, etc.)	x	2	50%
19	Existe una clara comprensión de las interacciones entre los seres humanos y los elementos del sistema (ergonomía), buscando optimizar el bienestar del personal y el rendimiento de la institución	x	3	75%
<b>Talento humano</b>				<b>57%</b>
20	Existe un compromiso con los procesos por parte del personal de la organización	x	3	75%
21	Se capacita el personal involucrado en el desarrollo del proceso	x	2	50%

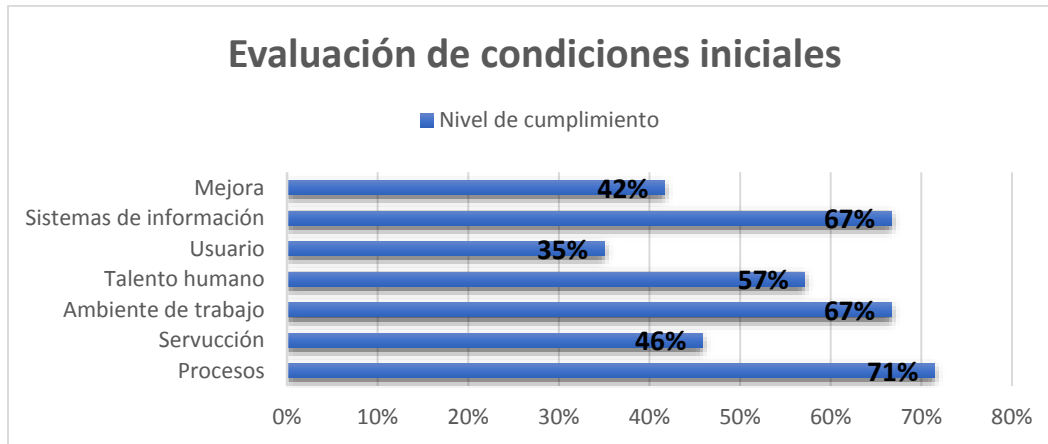
22	Se cuenta con manuales de funciones y de procedimientos escritos, conocidos y acatados por todo el personal	x	2	50%
23	El personal reconoce la importancia del enfoque en procesos y el aporte de sus funciones para prestar un buen servicio	x	3	75%
24	Se realizan programas de inducción y reinducción al personal involucrado en los procesos	x	2	50%
25	Se realizan evaluaciones de desempeño al personal involucrado en cada proceso y se permite mejorar a partir de sus hallazgos	x	0	0%
26	Se cuenta con una base de datos de los funcionarios de la organización	x	4	100%
<b>Usuario</b>				<b>35%</b>
27	Existe un programa de servicio al ciudadano, claramente establecido	x	2	50%
28	Se resuelven los problemas y las quejas de los usuarios de manera oportuna	x	2	50%
29	Se hace seguimiento a los ciudadanos de manera continua	x	0	0%
30	Se aplican instrumentos de medición (solicitudes de mejoramiento) para evaluar el nivel de satisfacción	x	1	25%
31	Se utilizan diversos mecanismos para mejorar continuamente la satisfacción del usuario	x	2	50%
<b>Sistemas de información</b>				<b>67%</b>
32	Se utilizan herramientas para la recolección, análisis y control de la información en las diferentes áreas	x	3	75%
33	Cuenta con sistemas de información en toda la cadena de valor, que faciliten la actuación constante del sistema	x	3	75%
34	El sistema de información de la organización está diseñado para satisfacer los requerimientos de todos los departamentos en forma oportuna y confiable	x	2	50%
35	Los equipos y software con que cuenta la organización hacen que se maneje adecuadamente la información existente	x	3	75%
36	El personal de la organización está capacitado y maneja de manera adecuada y eficiente los sistemas de información	x	2	50%
37	La información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones	x	3	75%

**Mejora****42%**

38	Se han fijado objetivos estratégicos conducentes al mejoramiento de procesos y estos son tenidos en cuenta en la realización de las actividades	x	2	50%
39	Se tienen en cuenta los indicadores clave de la organización para realizar el proceso de mejora	x	2	50%
40	La organización ha realizado mejoras parciales o eventuales a los procesos	x	2	50%
41	Se realiza seguimiento a los procesos de servicio prestados por la organización en pro del mejoramiento de estos	x	2	50%
42	La organización cuenta con un plan de acción para el mejoramiento de sus procesos conocido por todo el personal	x	1	25%
43	Existe una metodología clara para llevar a cabo el mejoramiento de los procesos de la organización	x	1	25%
<b>Porcentaje del nivel de cumplimiento</b>				<b>55%</b>

**Fuente:** Adaptada de Ortiz Pimiento, N. y Serrano Gómez, L. "Condiciones iniciales básicas para el mejoramiento de procesos", en Mejoramiento de procesos para Empresas Prestadoras de Servicios. Ediciones UIS.

De lo anterior se puede deducir que el nivel de cumplimiento es de 55% es inferior al 70% por lo cual no es posible seguir a la siguiente fase, pero se logra obtener un conocimiento de las condiciones iniciales de los procesos. También se evidencia los aspectos que tienen un nivel superior a 60% los cuales son sistemas de información, ambiente de trabajo y procesos. Para la realización de esta tabla se tuvo en cuenta las observaciones directas por parte de las practicantes como también la opinión de los funcionarios para así tener información complementaria que ayude a la realización del análisis cuantitativo.

**Figura 6. Evaluación de condiciones iniciales**

**Nota:** Fuente propia

### 6.6.2. Evaluación independiente al estado de sistema de control interno

La evaluación independiente al sistema de control interno es un informe que se realiza semestralmente y está sujeto al artículo 156 de decreto 2106 de 2019, dicho informe dicta las fortalezas y debilidades del control y gestión de control interno teniendo en cuenta el M.I.P.G.

El informe presentado por la alcaldía de Guadalupe en el segundo semestre del año 2022 (Ver apéndice C) muestra que el estado del sistema del control interno se encuentra en un 89%. En cuanto a los componentes, es posible afirmar que la mayoría se encuentra por encima del 80% mostrando que la gestión y control al sistema de control interno de la alcaldía está en buenas condiciones, no obstante, siempre se busca aumentar la eficiencia y eficacia mediante la implementación de la mejora continua.

### 6.6.3. Indicadores de gestión

Los indicadores son una herramienta cuantitativa que ayuda a estudiar el desempeño de un proceso y que a la vez sirven para la toma de decisiones de acciones correctivas. De

acuerdo con la información recolectada por el informe de resultados de desempeño institucional del año 2021 realizada por el estado, se puede conocer el estado de los indicadores de la alcaldía de Guadalupe, Santander.

En cuanto al índice de desempeño institucional la entidad obtuvo un 58,9%, en la política 14 que hace referencia al proceso de gestión documental se obtuvo un puntaje de 60,3%, para el proceso de control y evaluación se tiene en cuenta dos indicadores los cuales son el de control interno que obtuvo un puntaje de 58,5% y mecanismos efectivos de seguimiento y evaluación con un 53,6%.

#### **6.6.4. Estado de correspondencia**

Siguiendo con el análisis cuantitativo se examinó el estado de la correspondencia, durante reuniones con los funcionarios, se mencionó que los procedimientos para expedir servicios comienzan con la recepción de formatos en la ventanilla única, donde se reciben todas las solicitudes para las dependencias en general. Para obtener información sobre el estado de la correspondencia, se solicitó ayuda a la secretaría de gobierno, encargada de la ventanilla única. En este análisis, se encontró que la ventanilla única es el punto de inicio de los procedimientos de servicio, pero la falta de control debido al uso de una única herramienta ofimática ya que todas las dependencias tienen acceso expone la posibilidad de alteraciones en los datos. Se analizó el estado de correspondencia entre los meses enero y abril del presenta año, pero sólo con datos dirigidos a la secretaría de planeación (Ver apéndice D).

En este tiempo analizado se demostró que el 55% de la correspondencia no presentaba una fecha de salida o tiempo de respuesta, además que algunos tiempos de respuestas son muy superiores a los establecidos por la ley ya que para diferentes solicitudes se tiene un

tiempo de salida estipulado entre los 10 y 30 días. También se muestra que, de las 70 solicitudes respondidas, el 56% se hizo en medio físico y el 44% de forma electrónica.

### 6.6.5. Análisis y priorización de problemas

A partir de los problemas identificados durante el análisis realizado sobre los procesos, se decide implementar un sistema de priorización y resolución de problemas. En este caso, se utiliza la Matriz GUT, con el fin de tratar los problemas identificando cuales tienen mayor magnitud, para ello se categorizan teniendo en cuenta tres criterios de priorización, los cuales son: Gravedad, Urgencia y Tendencia. Cabe resaltar que el primer paso para llevar a cabo este sistema es tener la lista de los problemas, luego se procede a puntuar los problemas y por último clasificarlos. Una vez hecha la lista se asigna una puntuación de 1 a 5 a cada uno de los factores de la matriz, de esta manera se categorizan según su importancia, urgencia y tendencia como se muestra en la *Tabla 10*.

**Tabla 10. Factores de priorización de la Matriz GUT.**

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

**Nota:** Esta tabla utiliza las siguientes abreviaturas para indicar diferentes plazos de tiempo donde: CP: Corto Plazo, MP: Mediano Plazo, LP: Largo Plazo.

**Fuente:** Adaptado a partir de SYDLE. (s.f.). Matriz GUT. Recuperado de <https://www.sydle.com/es/blog/matriz-gut-62d05b64675a2377260936ae>.

Se presentan ahora los criterios de valoración de cada uno de los factores de priorización de la Matriz GUT, como se muestra en la *Tabla 11*.

**Tabla 11. Criterios de valoración de la matriz GUT.**

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

**Nota:** Esta tabla utiliza las siguientes abreviaturas para indicar diferentes plazos de tiempo donde: CP: Corto Plazo, MP: Mediano Plazo, LP: Largo Plazo.

**Fuente:** Adaptado a partir de SYDLE. (s.f.). Matriz GUT. Recuperado de <https://www.sydle.com/es/blog/matriz-gut-62d05b64675a2377260936ae>.

Una vez obtenidos los valores para cada problema o situación, se debe multiplicar el valor de gravedad por el valor de urgencia por el valor de tendencia ( $G \times U \times T$ ). Calculada la puntuación de cada problema, se deben ordenar de forma descendente, los problemas que den como resultado un valor más alto debe ser tratados con mayor prioridad, ya que tienen

un impacto potencial mayor y requieren atención inmediata (Ver apéndice E). Los resultados de la matriz organizados de manera descendente se muestran en la *tabla 12*.

**Tabla 12. Matriz GUT**

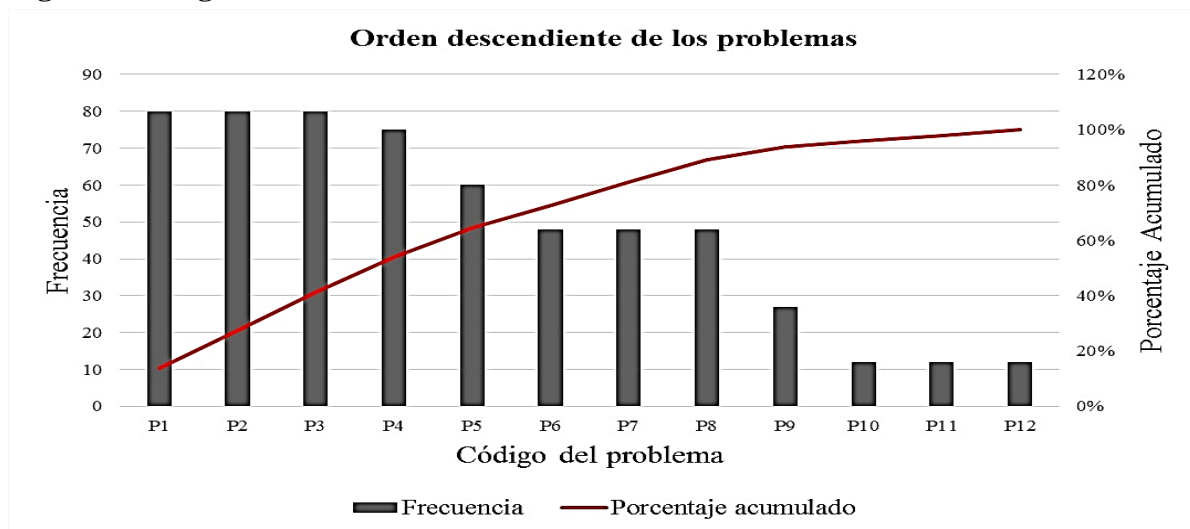
<b>Matriz GUT</b>					
<b>Nivel</b>	<b>Problemas</b>	<b>Gravedad</b>	<b>Urgencia</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Puntaje</b>
1°	Falta de seguimiento y revisión en el mejoramiento y estandarización de los procesos de gestión documental, gestión del territorio, control y evaluación.	Extremadam ente grave	Muy urgente	Empeorará a CP	80
2°	El normograma de los procesos y procedimientos no se encuentra actualizado.	Muy serio	Atención inmediata	Empeorará a CP	80
3°	Caracterización de procesos desactualizada.	Muy serio	Atención inmediata	Empeorará a CP	80
4°	De acuerdo con el diagnóstico y estudio realizado se evidencia que el 55% de la correspondencia esta sin respuesta, luego no se lleva un buen control de esta.	Extremadam ente grave	Atención inmediata	Empeorará a MP	75
5°	El archivo se encuentra desordenado ya que no se ha revisado detenidamente cuales pueden pasar de forma digital para ahorrar espacio.	Extremadam ente grave	Urgente, atención CP	Empeorará a CP	60
6°	No se lleva un control adecuado del estado de la correspondencia que llega a ventanilla única de donde cada dependencia debe revisar que parte de la correspondencia es para cada cual.	Muy serio	Muy urgente	Empeorará a MP	48
7°	Desactualización del manual de procesos y procedimientos ya que la última actualización fue realizada en el año 2020.	Muy serio	Muy urgente	Empeorará a MP	48
8°	Desactualización en estructura y actividades de algunos procesos presentes en el manual de procesos y procedimientos.	Grave	Muy urgente	Empeorará a CP	48
9°	Falta de control y seguimiento riguroso hacia los procesos, procedimientos, programas o proyectos a cargo en cuanto a su nivel de cumplimiento.	Grave	Urgente, atención CP	Empeorará a MP	27

10°	La secretaria no cuenta con un organigrama claro y con una buena estructuración y además donde se especifiquen los diferentes cargos.	Grave	Poco urgente	Empeorará a LP	12
11°	Falta de estandarización y familiarización con los requerimientos para las solicitudes de licencias y demás documentación requerida.	Poco grave	Urgente, atención CP	Empeorará a LP	12
12°	Carencia en cuanto a capacitación tanto para los funcionarios como para la comunidad referente a la normativa en procesos de gestión del territorio.	Poco grave	Urgente, atención CP	Empeorará a LP	12

**Nota:** Esta tabla utiliza las siguientes abreviaturas para indicar diferentes plazos de tiempo donde: CP: Corto Plazo, MP: Mediano Plazo, LP: Largo Plazo.

Con respecto a los resultados obtenidos en la matriz GUT y su respectiva puntuación, se presenta a la secretaria de planeación, quien determina los problemas que más afectación traen y que considera como prioridad. A partir de los problemas planteados en la matriz, se construye un diagrama de Pareto, esto con el fin de tener una mejor visualización y análisis de estos Figura 6, además de ordenarlos de forma descendente de acuerdo con su frecuencia de ocurrencia, así se procede a revisar las diferentes problemáticas que necesitan una rápida solución para mejorar así los procesos y el buen funcionamiento de los mismo.

**Figura 7. Diagrama de Pareto**



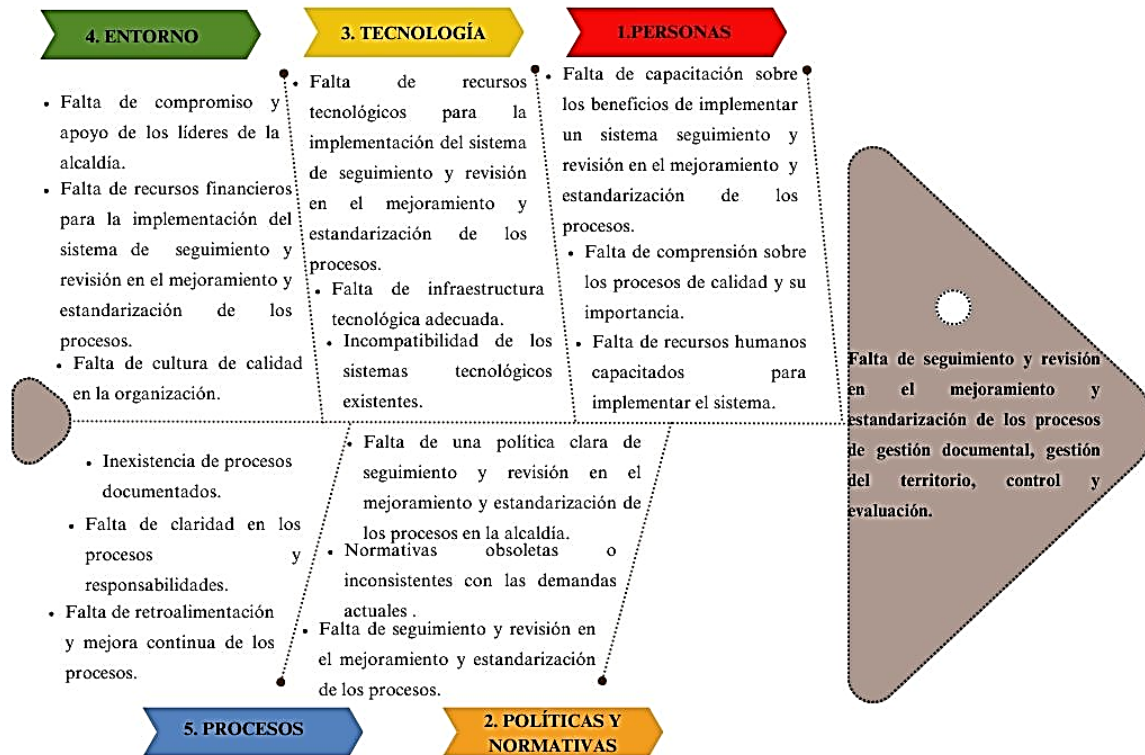
**Nota:** Fuente propia.

A continuación, se muestra la tabla de lo que corresponde cada código de problema.

**Tabla 13. Denominación de código de problema.**

<b>Código</b>	<b>Problema</b>
P1	Falta de seguimiento y revisión en el mejoramiento y estandarización de los procesos de gestión documental, gestión del territorio, control y evaluación.
P2	El normograma de los procesos y procedimientos no se encuentra actualizado.
P3	Caracterización de procesos desactualizada.
P4	De acuerdo con el diagnóstico y estudio realizado se evidencia que el 55% de la correspondencia esta sin respuesta, luego no se lleva un buen control de esta.
P5	El archivo se encuentra desordenado ya que no se ha revisado detenidamente cuales pueden pasar de forma digital para ahorrar espacio.
P6	No se lleva un control adecuado del estado de la correspondencia que llega a ventanilla única de donde cada dependencia debe revisar que parte de la correspondencia es para cada cual.
P7	Desactualización del manual de proceso y procedimientos ya que la última actualización fue realizada en el año 2020.
P8	Desactualización en estructura y actividades de algunos procesos presentes en el manual de procesos y procedimientos.
P9	Falta de control y seguimiento riguroso hacia los procesos, procedimientos, programas o proyectos a cargo en cuanto a su nivel de cumplimiento.
P10	La secretaria no cuenta con un organigrama claro y con una buena estructuración y además donde se especifiquen los diferentes cargos.
P11	Falta de estandarización y familiarización con los requerimientos para las solicitudes de licencias y demás documentación requerida.
P12	Carencia en cuanto a capacitación tanto para los funcionarios como para la comunidad referente a la normativa en procesos de gestión del territorio.

Una vez clasificado los problemas en orden descendente de acuerdo con la puntuación arrojada por la matriz GUT y teniendo en cuenta la frecuencia de ocurrencia, se implementa la herramienta de causa efecto o diagrama de Ishikawa *Figura 8*, con el fin de identificar las causas que lo derivan y a su vez analizar los diferentes factores que intervienen en el funcionamiento del proceso.

**Figura 8. Diagrama de Ishikawa**

**Nota:** El diagrama de Ishikawa muestra las causas principales del problema de mayor afectación. Fuente propia.

En este caso, la principal problemática radica en la falta de seguimiento y revisión en el mejoramiento y estandarización de los procesos de gestión documental, gestión del territorio, control y evaluación que lidera la secretaria de planeación, esto debido a la falta de comprensión y conciencia de la importancia de la implementación de un sistema de seguimiento y revisión. Es posible que algunos funcionarios o empleados de la alcaldía no conozcan los beneficios que pueden obtenerse. Sin una comprensión clara de cómo esto puede mejorar la eficiencia y la calidad, no pueden priorizarlo y es probable que se produzcan ineficiencias en la ejecución de las tareas, lo que puede llevar a un desperdicio de recursos, como tiempo, dinero y personal.

### 6.7. Hallazgos del diagnóstico

Con respecto al diagnóstico realizado, se han identificado las siguientes problemáticas y posibles causas que afectan el buen funcionamiento de los diferentes procesos que son objeto de estudio. Siguiendo una estructura similar al diagrama de causa y efecto, estas problemáticas se dividen en las siguientes categorías:

**Tabla 14. Resultado de los hallazgos según cada proceso.**

Categorías	Problemáticas en los procesos	
	Gestión territorial	Control y Evaluación
Personas	1. Desorden en el archivo y falta de digitalización, dificultando la búsqueda y recuperación de información necesaria.	2. Falta de seguimiento y revisión en el mejoramiento y estandarización de los procesos de gestión documental, gestión del territorio, control y evaluación, debido a la falta de conciencia sobre los beneficios. 3. Falta de un plan de contingencia para casos en los cuales la demanda de servicios sea superior lo que puede afectar la calidad de la atención. 4. Ausencia de un organigrama claro y estructurado, emergiendo confusión en las responsabilidades y funciones del personal. 5. Alto cambio y rotación de personal sin una capacitación adecuada, disminuyendo la productividad en proyectos. 6. Baja atención al usuario y falta de seguimiento a sus quejas, reclamos o sugerencias, descubriendo descontento y falta de confianza. 7. Necesidad de documentar actividades y estrategias del sistema de control interno para mejorar la comprensión y transparencia. 8. Falta de evaluación de desempeño del personal, mostrando desmotivación y altas tasas de rotación.

- |                        |   |  |
|------------------------|---|--|
| Políticas y Normativas | <p>9.Falta de estandarización y familiarización con los requerimientos para las solicitudes de licencias y documentación requerida, lo que genera confusión y retrasos.</p> | <p>11.Normograma desactualizado que no refleja las regulaciones actuales, lo que puede ocasionar incumplimientos legales y sanciones.</p>  |
|                        | <p>10.Escasa capacitación sobre normativa de gestión territorial, lo que puede llevar a incumplimientos legales y construcciones no conformes.</p>                          | <p>12.Caracterización de procesos obsoletos, mostrando ineficiencia y retrasos en la ejecución.</p>  |
|                        | <p>17.Ausencia de seguimiento y control de solicitudes recibidas, debido a la falta de una herramienta ofimática adecuada.</p>  | <p>13.Manual de procesos y procedimientos desactualizado tras una nueva gestión administrativa, mostrando ineficiencias, pérdida de tiempo y dificultad en su correcta ejecución.</p>  |
|                        | <p>18.Gran cantidad de correspondencia sin respuesta, lo que afecta la toma de decisiones y la implementación de acciones.</p>  | <p>14.Falta de un manual específico para los procesos de la Secretaría de Planeación, Obras y Servicios.</p>   |
|                        | <p>19.Mayoría de solicitudes recibidas de forma presencial en lugar de utilizar correo electrónico.</p>   | <p>15.Falta de control y seguimiento riguroso en el cumplimiento de procedimientos, programas o proyectos.<br/>16.Sistema de control interno con indicadores, pero falta de supervisión y medidas correctivas oportunas.</p> |

Tecnología

Entorno	20.Falta de recursos financieros para la implementación de un sistema de revisión y seguimiento de los procesos.
Procesos	21.Falta de cultura de calidad en la organización. 23.Falta de retroalimentación y mejora continua de los procesos.
22.El proceso de ingreso y radicado se realiza en una oficina diferente a la de Planeación, generando retrasos y falta de eficiencia.	

---

Con respecto a los hallazgos mencionados anteriormente, el proyecto se centrará en tres categorías principales. En primer lugar, se abordará la categoría personas relacionada con los numerales 1 y 4, que hacen referencia al uso inadecuado del espacio en el archivo y la falta de una estructura organizativa clara para los distintos cargos. En segundo lugar, se examinarán las políticas y normativas, específicamente los numerales 9, 11, 12, 13 y 14. Estos aspectos están relacionados con la falta de lineamientos actualizados que generan improvisación al tomar decisiones, la existencia de normativas obsoletas que provoca retrasos en la implementación de los procesos y la carencia de control de calidad en los procesos de la secretaría, y por último de la categoría tecnología los numerales 17 y 18 afines con la falta de recursos para gestión ar eficazmente el control de la correspondencia. Esto debido a la finalidad de este proyecto que es implementar propuestas de mejora que contribuyan a reducir el impacto negativo que estos problemas generan actualmente en la secretaría. Las propuestas de mejora se pueden encontrar en el apéndice F.

## 7. Plan de implementación

De acuerdo con los hallazgos encontrados en el diagnóstico, se analizan propuestas de mejora que ayuden en el mejoramiento continuo de la alcaldía en los procesos de gestión territorial, gestión documental y gestión de control y evaluación. A continuación, se muestra un relacionamiento entre cada las propuestas y el proceso intervenido.

**Tabla 15. Propuestas de mejora vs problemática a resolver.**

Propuesta de mejora	Problemática por resolver de diagnóstico *	Proceso al cual se implementa la mejora
1. Actualización del manual de procesos y procedimientos, en cuanto a estructura, contenido y definición de algunos procedimientos relacionados a la gestión territorial. 2. Renovar el formato de caracterización de procesos.	9. Falta de estandarización y familiarización con los requerimientos para las solicitudes de licencias y documentación requerida, lo que genera confusión y retrasos. 17. Ausencia de seguimiento y control de solicitudes recibidas, debido a la falta de una herramienta ofimática adecuada. 18. Gran cantidad de correspondencia sin respuesta, lo que afecta la toma de decisiones y la implementación de acciones.	Gestión Territorial
3. Herramienta ofimática automatizada para el control de correspondencia. 4. Implementación de la metodología 5's en archivo.	1. Desorden en el archivo y falta de digitalización, dificultando la búsqueda y recuperación de información necesaria.	Gestión Documental

5. Actualización del normograma de la Alcaldía.	2. Falta de seguimiento y revisión en el mejoramiento y	Control y Evaluación
6. Rediseño del organigrama de la Alcaldía municipal.	estandarización de los procesos de gestión documental, gestión	
7. Implementación del sistema de gestión de calidad en todos los procesos.	del territorio, control y evaluación, debido a la falta de conciencia sobre los beneficios.	
	4. Ausencia de un organigrama claro y estructurado, emergiendo confusión en las responsabilidades y funciones del personal.	
	11. Normograma desactualizado que no refleja las regulaciones actuales, lo que puede ocasionar incumplimientos legales y sanciones.	
	12. Caracterización de procesos obsoletos, mostrando ineficiencia y retrasos en la ejecución.	
	13. Manual de procesos y procedimientos desactualizado tras una nueva gestión administrativa, mostrando ineficiencias, pérdida de tiempo y dificultad en su correcta ejecución.	

---

\*Los números de las problemáticas listadas en esta columna corresponden a las problemáticas enumeradas en la Tabla 14.

Las propuestas de mejora abordan diversas problemáticas identificadas en los procesos de Gestión Territorial, Gestión Documental y Control y Evaluación. En el caso de la Gestión Territorial, la actualización del manual de procesos y procedimientos, así como la renovación del formato de caracterización de procesos, atiende problemas como la falta de estandarización y familiarización con los requisitos para solicitudes de licencias, la ausencia de seguimiento de solicitudes y la acumulación de correspondencia sin respuesta. Para la Gestión Documental, la implementación de una herramienta ofimática automatizada y la adopción de la metodología 5's en archivo pretenden resolver el desorden en el archivo y la

falta de digitalización, facilitando la búsqueda y recuperación de información. En cuanto al Control y Evaluación, la actualización del normograma, el rediseño del organigrama y la implementación del sistema de gestión de calidad abordan problemas como la falta de seguimiento y revisión en los procesos, la ausencia de un organigrama claro, un normograma desactualizado y procesos obsoletos, lo que contribuye a mejorar la eficiencia, la claridad en las responsabilidades y el cumplimiento normativo, así como a impulsar la conciencia sobre los beneficios de la estandarización y mejora continua en la gestión municipal.

### **7.1. Propuesta 1: Actualización del manual de procesos y procedimientos, en cuanto a estructura, contenido y definición de algunos procedimientos relacionados a la gestión territorial.**

#### **7.1.1. Problema que resolver**

La falta de claridad, estructura y definición de algunos procedimientos en el manual actual genera confusión entre los servidores públicos al realizar consultas, lo que a su vez conduce a problemas durante la ejecución de las tareas relacionadas con la gestión territorial. Además, se identifica la necesidad de actualizar los procedimientos de gestión territorial que han cambiado debido a normativas recientes. Se ha observado la presencia de errores en la identificación del tipo de proceso, así como problemas ortográficos y desorden en los diagramas de flujo de los procedimientos.

Es importante destacar que estas mejoras no solo abordan la falta de claridad y definición en los procedimientos, sino que también se enfocan en resolver problemas adicionales relacionados con la gestión territorial. Estos incluyen la falta de estandarización y familiarización con los requisitos para solicitudes de licencias, la ausencia de seguimiento

de solicitudes y la acumulación de correspondencia sin respuesta, tal como se describe en la Tabla 15. Por lo tanto, la propuesta de actualización del manual y la renovación del formato de caracterización de procesos abordan de manera integral estas problemáticas para garantizar una gestión territorial más eficiente y efectiva.

### **7.1.2. Descripción de la propuesta**

Se actualizará el formato de procedimientos y también se tiene en cuenta la secuencia de actividades, normas regulatorias, recursos necesarios y se incluye el cuadro de control de cambios, en la gestión del territorio se renovará algunos procedimientos con la inclusión de los formatos que por ley se vienen implementando, pero no está estipulado en el manual.

### **7.1.3. Plan de implementación**

Para actualizar el manual de procesos y procedimientos, primero se realiza un plan de diseño de la plantilla, se tiene en cuenta información que suministra el personal encargado y búsqueda externa de formatos que aplican en otras alcaldías para comprender los elementos esenciales que debe tener el nuevo formato, como la actualización se realiza para algunos procedimientos de la gestión territorial, se revisa estos procedimiento con la ayuda del secretario de planeación para comprender los cambios que se realizan que más específicamente es la integración de los nuevos formatos de la resolución 1026 de 2021 que comprende el Formato Único Nacional para la solicitud de licencias urbanísticas, reconocimiento de edificaciones y otros documentos. De igual forma se cambia también el formato para los otros dos procesos y a su vez se corrige ortografía, gramática y se reemplaza el diagrama de flujo por una tabla de actividades secuenciales, ya que el diagrama de flujo de algunos procedimientos no se entendía y estaban en desorden. Además, se añade un cuadro

de control de cambios ya que el formato que venían manejando no se tenía un control de los cambios que se realizaban, esto ayuda a tener una mejor gestión y también a aumentar la eficiencia en la ejecución de los procedimientos. (Ver apéndice G y H).

**Figura 9. Plantilla de manual de procesos y procedimientos**

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS					
	ALCALDIA DE GUADALUPE				
	CÓDIGO	VERSIÓN	FECHA		PÁGINA
	PL-GD-01				Página 1 de 1
PROCESO DE APOYO					

INFORMACIÓN	
PROCEDIMIENTO	Nombre del procedimiento
OBJETIVO	Describe el objetivo general del procedimiento, debe ser corto y coherente, teniendo en cuenta también el alcance.
ALCANCE	Representa desde donde comprende y finaliza todo el procedimiento
NORMAS REGULATORIAS	
Indica el marco legal por el cual se rige el procedimiento	
DOCUMENTOS RELACIONADOS	RECURSOS NECESARIOS
Describe los documentos que se tienen en cuenta para la realización del procedimiento	Describe los recursos mínimos y necesarios para poder ejecutar el procedimiento

**DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO**

En este espacio se detalla todo el procedimiento de manera ordenada, teniendo en cuenta aspectos que describen cada paso y lo que se debe tener en cuenta.

ITEM	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO

**DEFINICIONES DE TERMINOS RELACIONADOS**

Indica definición de términos necesarios para comprender de forma sencilla todo el procedimiento

CONTROL DE CAMBIOS			
VERSIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	RESPONSABLE	FECHA DE CAMBIO

#### 7.1.4. Descripción de la actualización de los procedimientos

A continuación, se muestra la descripción de actualización de algunos de los procedimientos. Los procedimientos de la gestión territorial actualizados son:

**Tabla 16. Actualización de procedimientos de la gestión territorial.**

<i>Procedimiento</i>	<i>Descripción del cambio</i>
<i>Certificado de estratificación y nomenclatura</i>	○ Se incluye la resolución 1026 de 2021 (Formato Único Nacional para la solicitud de licencias urbanísticas y reconocimiento de edificaciones y otros documentos).
<i>Certificar linderos</i>	○ Se inserta el decreto 1077 de 2015 por el cual se expide el Decreto Único Reglamentario del sector vivienda, ciudad y territorio.
<i>Licencias de segregación y división de predios</i>	○ Se cambia el diagrama de flujo por una tabla secuencial en la que se describe brevemente el procedimiento.
<i>Trámite de licencia para la intervención del espacio público</i>	○ Se añaden registros necesarios para ejecutar el procedimiento.
<i>Legalización de urbanizaciones</i>	○ Se actualiza el alcance del procedimiento ya que no se tenía en cuenta la revisión del formato por parte de la secretaria antes de entregar en ventanilla.
<i>Certificado uso de suelo</i>	○ Se modifican algunos recursos que intervienen en el proceso.
<i>Certificado de aprobación de planos</i>	○ Se incluyen normas que son relevantes en el procedimiento, se corrige ortografía, se corrige el tipo de proceso.
<i>Consultas parámetros y perfiles viales</i>	○ Se corrige ortografía, tipo de proceso y se cambia el diagrama de flujo por tabla secuencial de actividades.
<i>Quejas por afectación por construcciones</i>	○ Se incluye algunas definiciones de términos clave en la ejecución del procedimiento, se corrige el tipo de proceso.
<i>Elaboración, evaluación y/o emisión de conceptos técnicos a estudios y proyectos realizados</i>	○ Se corrige el tipo de proceso.
<i>Asesoría de obra pública por gestión comunitaria</i>	○ Se corrige el tipo de proceso.

*Apoyo técnico para la adquisición de predios* ○ Se corrige el tipo de proceso.

---

A continuación, se presenta la descripción de los cambios realizados para los procedimientos de la gestión documental.

**Tabla 17. Actualización de procedimientos de la gestión documental**

<b>Procedimiento</b>	<b>Descripción del cambio</b>
<i>Producción documental</i>	○ Se cambia el diagrama de flujo por tabla secuencial de actividades.
<i>Organización documental</i>	○ Se corrige ortografía.
<i>Consulta de documentos</i>	○ Se incluyen algunas normas regulatorias que han sido actualizadas.
<i>Control de documentos</i>	○ Se agregan algunas definiciones teóricas.
<i>Inventario de archivo</i>	○ Se modifica algunos recursos a utilizar.
<i>Transferencia documental</i>	
<i>Eliminación de documentos</i>	
<i>Recepción de documentos internos</i>	
<i>Distribución de origen interno</i>	
<i>Recepción de documentos externos</i>	
<i>Distribución de documentos externo</i>	
<i>Organización documentos de archivo central</i>	

En la tabla 18 se presentan la descripción de los cambios realizados a los procedimientos de la gestión de control y evaluación.

**Tabla 18. Actualización de procedimientos de la gestión de control y evaluación.**

<i>Procedimiento</i>	<i>Descripción del cambio</i>
<i>Evaluación del avance del sistema de control interno</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se cambia el diagrama de flujo por tabla secuencial.</li> </ul>
<i>Realización de auditorías</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se identifica el tipo de proceso.</li> <li>○ Se agregan definiciones de términos clave en la ejecución del procedimiento.</li> </ul>

## **7.2 Propuesta 2: Renovar el formato de caracterización de procesos.**

### **7.2.1. Problema que resolver**

Se busca mejorar y actualizar el formato de caracterización de procesos, con el fin de adaptarlo a los nuevos cambios normativos, la evolución de las prácticas de gestión y garantizar la alineación con otras entidades que hayan implementado ajustes similares.

### **7.2.2. Descripción de la propuesta**

Optimizar la estructura del formato de caracterización de procesos, basada en el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), con el objetivo de alinear las prácticas organizativas con los estándares más recientes y las necesidades específicas de nuestra entidad. La iniciativa surge a partir de la Guía para el diseño de Procesos dentro del Marco Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), tomando como referencia el modelo de caracterización de entidades actuales, como la Alcaldía Municipal de Bucaramanga y Cartagena, con sus respectivas actualizaciones del presente año.

Con la actualización del formato de caracterización de procesos se busca optimizar la gestión de procesos, fortaleciendo la transparencia, la eficiencia y el cumplimiento de los

estándares de calidad y normativas vigentes, asegurando así una operación más robusta y orientada a resultados.

### **7.2.3. Características de la actualización**

#### **1. Incorporación de datos esenciales:**

Identificación clara de la secretaría a la cual pertenece cada proceso, brindando una contextualización más precisa.

#### **2. Inclusión de Requisitos Normativos:**

Integración de requisitos del MIPG, ISO 9001, 14001 y 45001, así como requisitos específicos de clientes y requisitos legales y reglamentarios, asegurando una alineación completa con las normativas vigentes.

#### **3. Gestión de Riesgos Ampliada:**

Adición de puntos de control y una sección específica para los riesgos asociados al proceso, incluyendo la clasificación del riesgo y una descripción detallada.

#### **4. Categorización de Recursos:**

Establecimiento de cuatro categorías fundamentales de recursos: tecnología, infraestructura y equipos; recursos humanos; ambiente de trabajo y recursos financieros, proporcionando una visión integral de los recursos involucrados.

#### **5. Parámetros de Seguimiento y Medición Detallados:**

Adición de ítems clave como código, nombre del indicador y tipo en los parámetros de seguimiento y medición, para una mayor especificidad y precisión en la evaluación del rendimiento.

#### 6. Reestructuración de Documentos Asociados:

Cambio de "documentos de referencia o soporte" a "documentos y registros asociados", con una subdivisión clara en categorías internas, externas y formatos, para una organización más efectiva y una fácil accesibilidad a la información relevante.

### **7.2.4. Plan de implementación**

Objetivo General:

Optimizar la gestión de procesos a través de la actualización del formato de caracterización, basado en el ciclo PHVA, con el fin de alinear las prácticas organizativas con los estándares actuales y cumplir con las normativas aplicables.

Fases:

- Fase de Sensibilización y Comunicación
  - Identificar las partes interesadas y comunicar la necesidad y beneficios de la actualización del formato de caracterización.
  - Recopilar de manera exhaustiva y organizada la información pertinente de los trabajadores que participan en el proceso.
  - Difundir de manera integral y transparente a los involucrados las modificaciones implementadas.
- Evaluación de la situación actual:

- Realizar una revisión del formato actual de caracterización de procesos para identificar las áreas de mejora.
- Analizar la documentación existente y verificar su conformidad con las normativas y estándares que se deben seguir.
- Diseño y Desarrollo del Nuevo Formato:
  - Constituir un equipo de trabajo para liderar el proceso de diseño y desarrollo.
  - Integrar las sugerencias y retroalimentación recopiladas durante la fase de sensibilización.
  - Asegurar la alineación con las normativas y requisitos identificados en la evaluación de la situación actual.
- Piloto y prueba :
  - Seleccionar uno o varios procesos piloto con el fin de evaluar la eficacia del nuevo formato. En esta ocasión, se ejecuta inicialmente en el proceso de Gestión Territorial.
  - Recopilar comentarios de los usuarios durante la fase de prueba y realizar ajustes según sea necesario. En esta instancia, el personal que emplea dicho formato para el proceso de gestión territorial lo validó, lo cual impulsó la continuación con la actualización del formato aplicado a los procesos de Gestión Documental y Control y Evaluación.
- Implementación General :
  - Compartir el nuevo formato de caracterización de procesos al personal encargado de su difusión entre las partes interesadas.

- Establecer un sistema de apoyo para abordar preguntas y problemas iniciales durante la implementación. En este caso chat en línea para atender en tiempo real las inquietudes.
- Evaluar la aprobación y aceptación del nuevo formato de caracterización.

En la Figura 10, se presenta la plantilla diseñada basada en las consultas efectuadas, según se detalla en el Apéndice I. Cabe resaltar que, para implementar este formato de caracterización actualizado, se realiza la caracterización general de los tres procesos objetos de estudio como lo son el proceso de gestión territorial, gestión documental y de control y evaluación. (Ver apéndice J, K y L).

**Figura 10. Plantilla de formato de caracterización de procesos**

	REPÚBLICA DE COLOMBIA DEPARTAMENTO DE SANTANDER MUNICIPIO DE GUADALUPE NIT 800.099.694-9	Código		
	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	Versión		
		Fecha de aprobación		
Página 1 de X				

<b>PROCESO</b>	Nombre del Proceso.
<b>OBJETIVO</b>	Propósito que pretende alcanzar el Proceso, con su ejecución.
<b>ALCANCE</b>	Delimitación de las actividades del Proceso, para establecer las interacciones con los demás Procesos.
<b>RESPONSABLE</b>	Líder del proceso, encargado de gestionar e integrar los elementos del proceso.
<b>SECRETARIA</b>	Identificar la secretaria que pertenecen al proceso.

PROVEEDOR (Quién)	ENTRADA (Qué entra)	PHVA	ACTIVIDAD	SALIDA (Qué entrega)	RESPONSABLE QUE EJECUTA	CLIENTE (A quién)
		P				
		H				
		V				
		A				

RECURSOS			
Tecnología, infraestructura, equipos	Humanos	Ambiente de trabajo	Financieros

NORMATIVIDAD Y/O REQUISITO (Que aplican para el proceso)			
Requisitos MIPG	ISO 9001: 2015	ISO 1401: 2015	ISO 4501: 2018
Requisitos del cliente	Requisitos legales y reglamentarios		
PUNTOS DE CONTROL			
RIESGOS ASOCIADOS AL PROCESO (Ver Mapa de Riesgos)			
Clasificación de riesgo	Descripción		

DOCUMENTOS Y REGISTROS ASOCIADOS		
INTERNOS	EXTERNOS	FORMATOS

PARÁMETROS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN (Ver Matriz de Indicadores)		
Código	Nombre del indicador	Tipo

CONTROL DE CAMBIOS		
Fecha	Descripción del cambio	Versión

	CARGO	NOMBRE	FECHA	FIRMA
ELABORÓ				
REVISÓ				
APROBÓ				

### 7.3. Propuesta 3: Herramienta ofimática automatizada para el control de correspondencia

#### 7.3.1. Problema que resolver

Una de las actividades principales de la secretaria de planeación es la respuesta a las diferentes peticiones o solicitudes que realiza la gente en temas específicos que se manejen en el área, teniendo en cuenta la normativa el tiempo de respuesta dependiendo el tipo de solicitud tiene un plazo de entre 15 días y 30 días máximo de acuerdo con la ley 1755 de 2015. En los resultados de los hallazgos se encontró que el déficit de respuesta a las solicitudes viene dado por la alta manipulación de la misma debido a que todas las secretarías tienen acceso a ella y por ende exista una falta de control en el procesamiento de información.

#### 7.3.2. Descripción de la propuesta

La herramienta ofimática se diseña con el fin de ayudar en el control de la correspondencia, esta herramienta permite que se manipule la información de manera más ordenada y precisa lo que ayuda a la optimización del tiempo y la efectividad en la respuesta. El diseño de esta herramienta se realiza de manera práctica y sencilla, recoge información precisa como la fecha de ingreso, nombre del remitente, tipo de solicitud, asunto, etc. Con dicha información registrada la herramienta de manera automática arroja el tiempo en el que

se debe dar respuesta y una alerta o prioridad que está definida en texto y color para que se tenga en cuenta y se pueda llevar el debido control. Al entrar a la herramienta sale un aviso en el que menciona el estado de ella, los que están vencidos, los que están por vencer y los que aún tiene tiempo de respuesta, esto permite que la persona que la maneje tenga en cuenta los tiempos estipulados por la ley.

### **7.3.3. Plan de implementación**

Para la implementación de esta herramienta se realizó la siguiente metodología:

#### **1. Selección de información:**

Para recopilar la información que debe llevar la herramienta, se tuvo en cuenta la opinión de algunos funcionarios que manipulan la herramienta y también la que vienen utilizando hasta el momento. Se decide en forma conjunta que el manejo de ella debe ser práctica para que cualquier persona entienda su funcionamiento y pueda ser ágil al momento de diligenciar la información y tener un control adecuado. Se concluye que la información que debe llevar la herramienta es número de radicado, fecha de recibido, remitente, dependencia, tipo de solicitud, asunto, prioridad, días de vencimiento, fecha de salida o de respuesta a la solicitud.

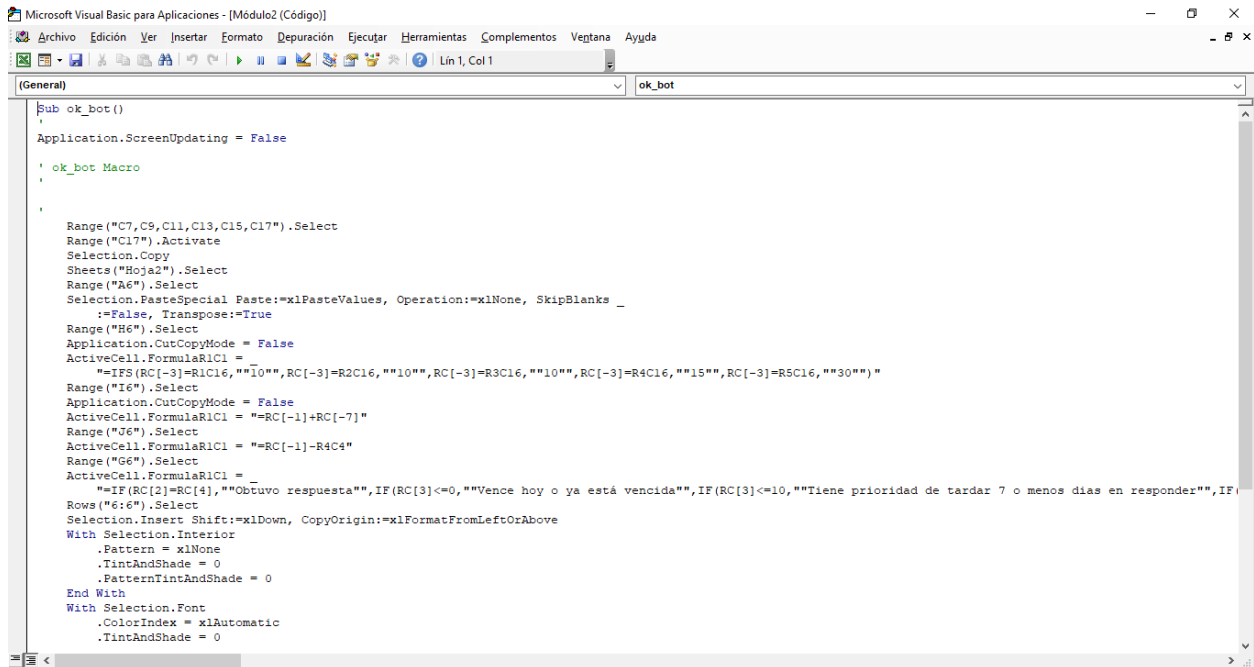
#### **2. Diseño de la herramienta:**

Para el diseño de la herramienta se tuvo en cuenta la disponibilidad que cuenta la alcaldía en temas informáticos, es decir si tienen disponible aplicaciones o software para la realización de la herramienta, se evidenció que no se tienen estos recursos disponibles por lo que se optó por trabajarla en una herramienta bastante útil y eficiente como Microsoft Excel. (Ver apéndice M).

Para la funcionalidad de la herramienta se optó por usar una macro automatizada para que realice las tareas repetitivas para gestionar la información.

A continuación, se muestra los comandos utilizados para el funcionamiento de la herramienta.

**Figura 14. Comandos.**

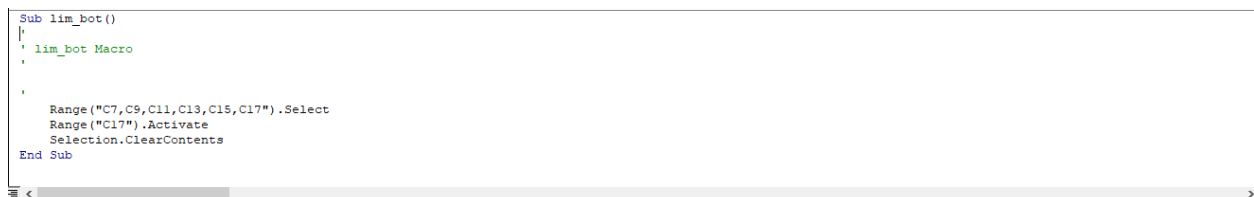


```

Microsoft Visual Basic para Aplicaciones - [Módulo2 (Código)]
Archivo Edición Ver Insertar Formato Depuración Ejecutar Herramientas Complementos Ventana Ayuda
Lin 1, Col 1
(ok_bot)
Sub ok_bot()
Application.ScreenUpdating = False
' ok_bot Macro
.
.
Range("C7,C9,C11,C13,C15,C17").Select
Range("C17").Activate
Selection.Copy
Sheets("Hoja2").Select
Range("A6").Select
Selection.PasteSpecial Paste:=xlPasteValues, Operation:=xlNone, SkipBlanks _
:=False, Transpose:=True
Range("H6").Select
Application.CutCopyMode = False
ActiveCell.FormulaR1C1 =
"=IFS(RC[-3]=R1C16,""I0"",RC[-3]=R2C16,""10"",RC[-3]=R3C16,""10"",RC[-3]=R4C16,""15"",RC[-3]=R5C16,""30"")"
Range("I6").Select
Application.CutCopyMode = False
ActiveCell.FormulaR1C1 = "=RC[-1]+RC[-7]"
Range("J6").Select
ActiveCell.FormulaR1C1 = "=RC[-1]-R4C4"
Range("G6").Select
ActiveCell.FormulaR1C1 =
"=IF(RC[2]=RC[4],""Obtuvo respuesta"",IF(RC[3]<=0,""Vence hoy o ya está vencida"",IF(RC[3]<=10,""Tiene prioridad de tardar 7 o menos días en responder"",IF
Rows("6:6").Select
Selection.Insert Shift:=xlDown, CopyOrigin:=xlFormatFromLeftOrAbove
With Selection.Interior
.Pattern = xlNone
.TintAndShade = 0
.PatternTintAndShade = 0
End With
With Selection.Font
.ColorIndex = xlAutomatic
.TintAndShade = 0

```

**Figura 15. Comandos**



```

Sub lim_bot()
' lim_bot Macro
.
.
Range("C7,C9,C11,C13,C15,C17").Select
Range("C17").Activate
Selection.ClearContents
End Sub

```

**Figura 16. Comandos**

```

Microsoft Visual Basic para Aplicaciones - HERRAMIENTA VERSION FINAL...xlsm - [ThisWorkbook (Código)]
Archivo Edición Ver Insertar Formato Depuración Ejecutar Herramientas Complementos Ventana Ayuda
Workbook Open
Private Sub Workbook_Open ()
    igualcero = Range("AD1").Value
    mensaje1 = "Vence hoy :" & igualcero

    menorcinco = Range("AD2").Value
    mensaje2 = "Próximo a vencer :" & menorcinco


    menorcero = Range("AD3").Value
    mensaje3 = "Vencidos :" & menorcero

    MsgBox (mensaje1 & vbNewLine & mensaje2 & vbNewLine & mensaje3)

End Sub
    
```

En la primera hoja de la herramienta se encuentra el formulario en donde se diligencia información esencial para agregar a la base de datos y también se encuentran dos botones el cual uno es para guardar y registra la información en la siguiente hoja y el otro botón es de limpiar que funciona como un borrador de información para que se haga de una manera más rápida.

**Figura 17. Formulario de control de correspondencia.**

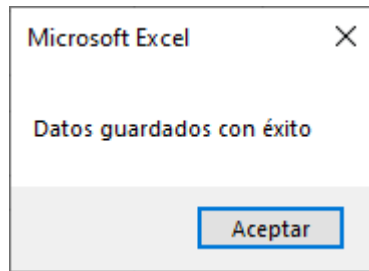
		
INGRESO DE DATOS		
N° Radicado	<input type="text"/>	
Fecha de recibido	<input type="text"/>	
Remitente	<input type="text"/>	
Dependencia	<input type="text"/>	
Tipo de solicitud	<input type="text"/>	
Asunto	<input type="text"/>	
		<div style="background-color: #c8e6c9; padding: 5px; border-radius: 10px; display: inline-block; margin-bottom: 10px;">GUARDAR</div> <div style="background-color: #c8e6c9; padding: 5px; border-radius: 10px; display: inline-block;">LIMPIAR</div>

Como se puede observar el formulario consta de información precisa, importante mencionar que en la celda de dependencia y tipo de solicitud se desliza una lista despegable

en el cual se puede encontrar las diferentes secretarías de la alcaldía y también el tipo de solicitud que se desea realizar.

Al oprimir el botón de guardar, salta a la pantalla una ventana emergente en el que avisa al usuario que los datos diligenciados se guardaron perfectamente. En la siguiente figura muestra la ventana.

**Figura 18. Ventana de aviso.**



La figura 19 presenta la hoja 2 es donde se registra toda la información suministrada en la hoja 1 y también se encuentra información adicional, la cual es necesaria para que se arme una base de datos y por ende tener un buen control de correspondencia.

**Figura 19. Hoja 2 del control de correspondencia.**

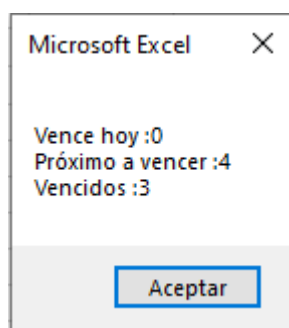
ALCALDIA DE GUADALUPE										
CONTROL DE CORRESPONDENCIA										
FECHA 3/01/2024										
N° Radicado	Fecha de recibido	Remitente	Dependencia	Tipo de solicitud	Asunto	PRIORIDAD	Dias de vencimiento	Fecha de vencimiento	Dias para dar cumplimiento	Fecha de salida

Importante resaltar que la celda de prioridad es el que más tiene importancia o el que se debe tener más en cuenta debido a que avisa el tiempo que se tiene para dar respuesta a la solicitud que requiere el ciudadano. Se decide optar por una gama de colores que identifique el tipo de prioridad, el verde significa que la correspondencia ya obtuvo respuesta, el rojo que la correspondencia esta vencida, está por vencer o que tiene pocos días de responder, el

naranja incumbe a que se tiene pocos días de responder y el amarillo claro representa que tiene aún tiempo estimado de responder.

Adicional a eso se agrega una ventana de aviso la cual, cuando se abre la herramienta avisa el total de solicitudes que están vencidas, que están próximas a vencer o que vencen el día actual.

**Figura 20. Ventana aviso de estado de correspondencia.**



Finalmente se adiciona una hoja de instrucciones la cual explica el funcionamiento e interpretación de la herramienta, con el fin de guiar a los que hagan uso de ella.

### 3. Implementación:

Para la implementación de la herramienta se realizó una prueba con el funcionario a cargo, el cual consistió en agregar información para obtener una base de datos y así revisar que tanto la información adicional y ventanas de aviso funcionen correctamente, además se dejó un tiempo de espera por si surgía algún tipo de problema el cual se debiera solucionar y también para que se fueran adaptando a la nueva herramienta.

#### **7.4. Propuesta 4: Implementación metodología 5's.**

##### **7.4.1. Problema que resolver**

La Secretaría de Planeación de la alcaldía municipal enfrenta desafíos significativos en la gestión de su archivo documental, lo cual afecta la eficiencia operativa y la productividad del personal. Actualmente, el archivo documental se encuentra distribuido entre el archivo central en la oficina general y el archivo de la oficina de la secretaria, careciendo de un espacio designado exclusivamente para su almacenamiento. Esta falta de un área específica conduce a la acumulación desordenada de carpetas, folders y otros documentos en los espacios de trabajo, generando un entorno caótico y poco propicio para la realización efectiva de tareas.

Además, se observa una falta de disciplina en el manejo de los documentos por parte del personal, ya que no se sigue un protocolo establecido para devolver los archivos a su lugar después de su uso. Como resultado, las carpetas y documentos se dispersan por las oficinas y los escritorios, provocando una pérdida de tiempo considerable al buscar información relevante, así como un aumento en el desorden y la confusión en el entorno laboral.

La ausencia de un sistema organizativo adecuado no solo dificulta la accesibilidad a la información crucial, sino que también contribuye a la imagen poco profesional de la Secretaría frente a los ciudadanos y otras entidades gubernamentales. El desorden y la falta de organización en la gestión documental pueden comprometer la eficacia de las funciones administrativas y la capacidad de respuesta ante las demandas de la comunidad.

La falta de disciplina en el manejo de los documentos y el desorden en las áreas de trabajo pueden generar conflictos entre los empleados, especialmente cuando se pierden o se dificulta el acceso a documentos compartidos. Esto podría afectar el ambiente laboral y la colaboración entre equipos, disminuyendo la cohesión y el rendimiento general del personal.

La dispersión y desorden de los documentos aumenta el riesgo de pérdida o extravío de información crucial para la toma de decisiones y la ejecución de proyectos. Esta pérdida podría generar retrasos en la planificación y ejecución de políticas públicas, así como problemas de rendición de cuentas.

Por último, la falta de organización y control en la gestión documental puede resultar en el incumplimiento de normativas y regulaciones establecidas para la conservación y el acceso a la información pública. Esto podría acarrear sanciones administrativas e incluso legales por parte de organismos reguladores o de control.

#### **7.4.2. Descripción de la propuesta**

Considerando la problemática mencionada, se propone la adopción de la metodología 5S en los espacios destinados al almacenamiento de archivos y en todas las áreas de la oficina. Esta metodología, basada en las fases de Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu y Shitsuke, busca optimizar la organización, limpieza y eficiencia en el entorno laboral.

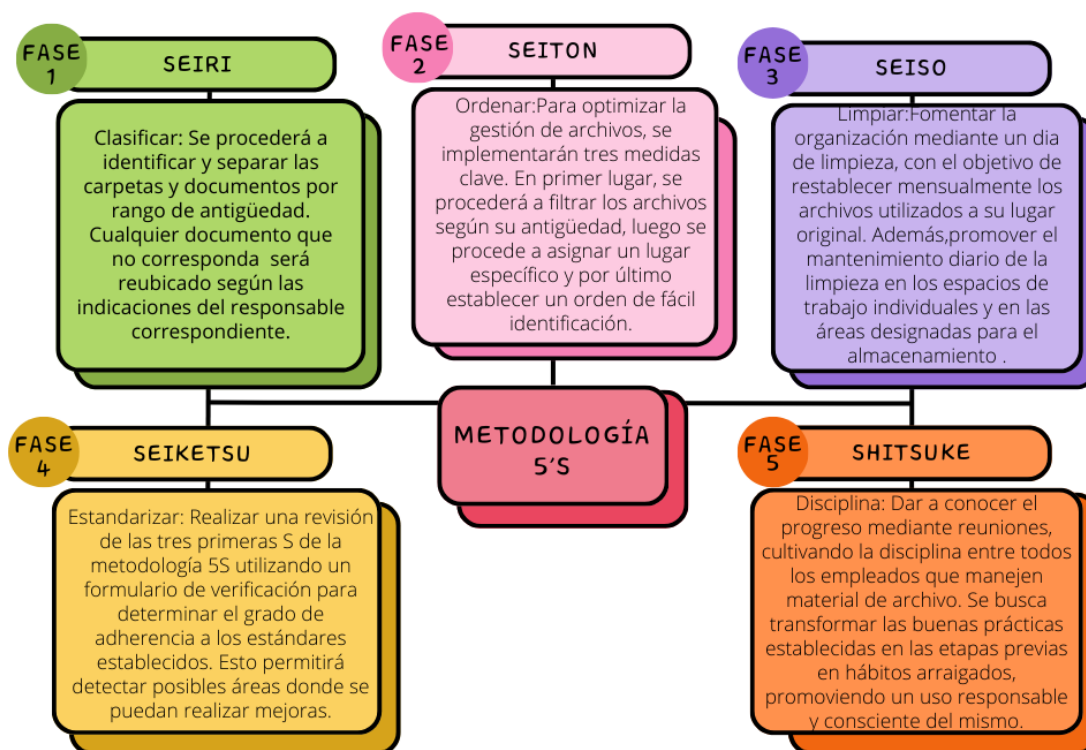
Esta metodología puede mejorar significativamente la eficiencia operativa, la productividad del personal y la calidad del servicio prestado a la comunidad.

La implementación de la metodología 5S proporciona una serie de beneficios ,entre ellos se incluyen una mejora en la accesibilidad y recuperación de información crucial, un aumento notable en la eficiencia operativa y la productividad del personal, una imagen

profesional reforzada ante la comunidad y otras entidades gubernamentales, una reducción significativa del riesgo de pérdida o extravío de documentos importantes, y el cumplimiento efectivo de normativas y regulaciones relacionadas con la gestión documental, evitando posibles repercusiones administrativas o legales.

A continuación, se detallan las propuestas correspondientes a cada una de las fases:

**Figura 21. Propuesta de la implementación de la metodología 5’S**



**7.4.3. Plan de implementación**

**Tabla 19. Plan de implementación de la metodología 5S’s en el archivo de la Secretaría**

Actividades	Recursos	Responsables	Duración Estimada
Formar al personal en la metodología 5’S para	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dispositivos informáticos:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudiantes responsables</li> </ul>	2 horas

promover su comprensión y ofrecer orientación sobre su aplicación en el contexto del archivo.

Computador portátil

- Recurso digital con la información esencial del método para compartirla entre el personal.

del proyecto de grado.

- Funcionario designado de la administración del archivo.

Realizar la primera fase de la metodología 5'S (Seiri) de acuerdo con lo sugerido:

- Identificar y separar los archivos , como carpetas , folders y demás documentos que se encuentren en la secretaria.
- Detectar los archivos y objetos que no correspondan al entorno para ser trasladados según las indicaciones del responsable correspondiente.
- Transferir al archivo central los documentos que excedan los 4 años de antigüedad para su ubicado en la oficina general.

- Los archivos , carpetas , folders , documentos presentes en la secretaria.

- Estudiantes responsables del proyecto de grado.
- Funcionario designado de la administración del archivo.

2 semanas

Aquellos con una antigüedad de dos años o menos permanecerán en el archivo de la oficina del secretario, dado que son los más relevantes para el trabajo actual debido a su reciente creación.

Implementar la segunda fase "Seiton" de la siguiente manera:

- Se llevará a cabo un proceso de filtrado de archivos según su antigüedad, dividiéndolos en dos grupos: aquellos con dos años o menos y los que superan los cuatro años, considerando su contenido.
- Posteriormente, se asignarán espacios específicos en el lugar de trabajo para cada grupo, garantizando su accesibilidad y seguridad.

- Estudiantes responsables del proyecto de grado.
- Funcionario designado de la administración del archivo.

1 semana

- Finalmente, se establecerá un sistema de orden basado en la frecuencia de consulta, ubicando los archivos más consultados en el lado izquierdo de los armarios.

Implementar la tercera fase "S" (Seiso): Los archivos ya ordenados de la fase anterior.

- Definir la fecha para llevar a cabo la jornada de limpieza.
- Designar a un equipo de limpieza compuesto por dos trabajadores rotativos cada semana para encargarse de la limpieza del archivo documental y las áreas de trabajo.

- Estudiantes responsables del proyecto de grado.
- Funcionario designado de la administración del archivo.

15 minutos

Realizar la cuarta fase (Seiketsu):

- Diseñar el formulario de verificación para determinar el grado de adherencia de las primeras

- Archivos y áreas de trabajo ya organizados y limpios de acuerdo a la fase anterior
- Dispositivos informáticos:

- Estudiantes responsables del proyecto de grado.

2 horas

fases de la metodología 5'S.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computador portátil</li> <li>• Plantilla del formulario de verificación.</li> </ul>	
<p>Realizar la implementación de la quinta fase (Shitsuke).</p> <p>Mediante una capacitación compartir los resultados obtenidos al llevar a cabo las S, con el propósito de fomentar una cultura organizacional sólida y facilitar una aplicación continua de la metodología una vez concluido el proyecto de grado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultado de las anteriores actividades.</li> <li>• Dispositivos informáticos: Computador portátil</li> <li>• Recurso digital con la información necesaria sobre la implementación de las fases.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiantes responsables del proyecto de grado.</li> </ul> <p>3 semanas</p>

#### **7.4.4. Socialización sobre la metodología 5'S al personal de la secretaría.**

Se prepara una presentación acerca de la metodología 5's, incluyendo su definición correspondiente, importancia y detallando el proceso de cada fase, la aplicación de cada paso y los beneficios de su implementación en el entorno laboral. Además de las revisiones de proyectos de infraestructura y similares. Además, se detectaron archivos, carpetas y Archivos. Esta norma establece que cada caja debe contener 8 carpetas, cada una con 200 folios. Tanto los documentos de correspondencia como los de planificación urbana no tienen un plazo específico para su almacenamiento documentos ubicados en espacios inadecuados, los cuales fueron reubicados según lo establecido por los funcionarios

responsables mencionado, se ofrece una orientación específica sobre su aplicación en la Secretaría (consulte el Apéndice N). Esta presentación está dirigida a todos los empleados que forman parte de la Secretaría.

La sesión informativa tendrá una duración de 25 minutos, de los cuales se reservan 5 minutos para abordar cualquier pregunta que pueda surgir durante la exposición.

#### **7.4.4.1. Seiri (Clasificar)**

Se identificaron y clasificaron los diversos tipos de archivos, revelando que se dividen en tres amplias categorías: contratación, documentos de planificación urbana y correspondencia. Para los archivos de contratación, se priorizaron los documentos que habían excedido el periodo de dos años en la Secretaría, de acuerdo con lo dispuesto en la Ley de Conservación de Archivos, para su traslado al archivo general. Respecto a los archivos de correspondencia, se seleccionaron las cajas completamente llenas y etiquetadas, las cuales se enviaron posteriormente al archivo general, conforme a lo estipulado en la Norma de Gestión de en la Secretaría; sin embargo, a medida que las cajas se llenan, se rotulan y envían. Cabe destacar que los documentos de planificación urbana pueden conservarse un poco más en caso de necesitarse para futuras.

#### **7.4.4.2. Seiton (Ordenar)**

Con el objetivo de optimizar la gestión de archivos, se implementarán tres medidas clave. En primer lugar, se procederá a clasificar los archivos según su antigüedad, dividiéndolos en dos categorías: aquellos de dos años o menos y los que superan los cuatro años. Esta acción simplificará la gestión al facilitar la identificación de documentos según su relevancia temporal.

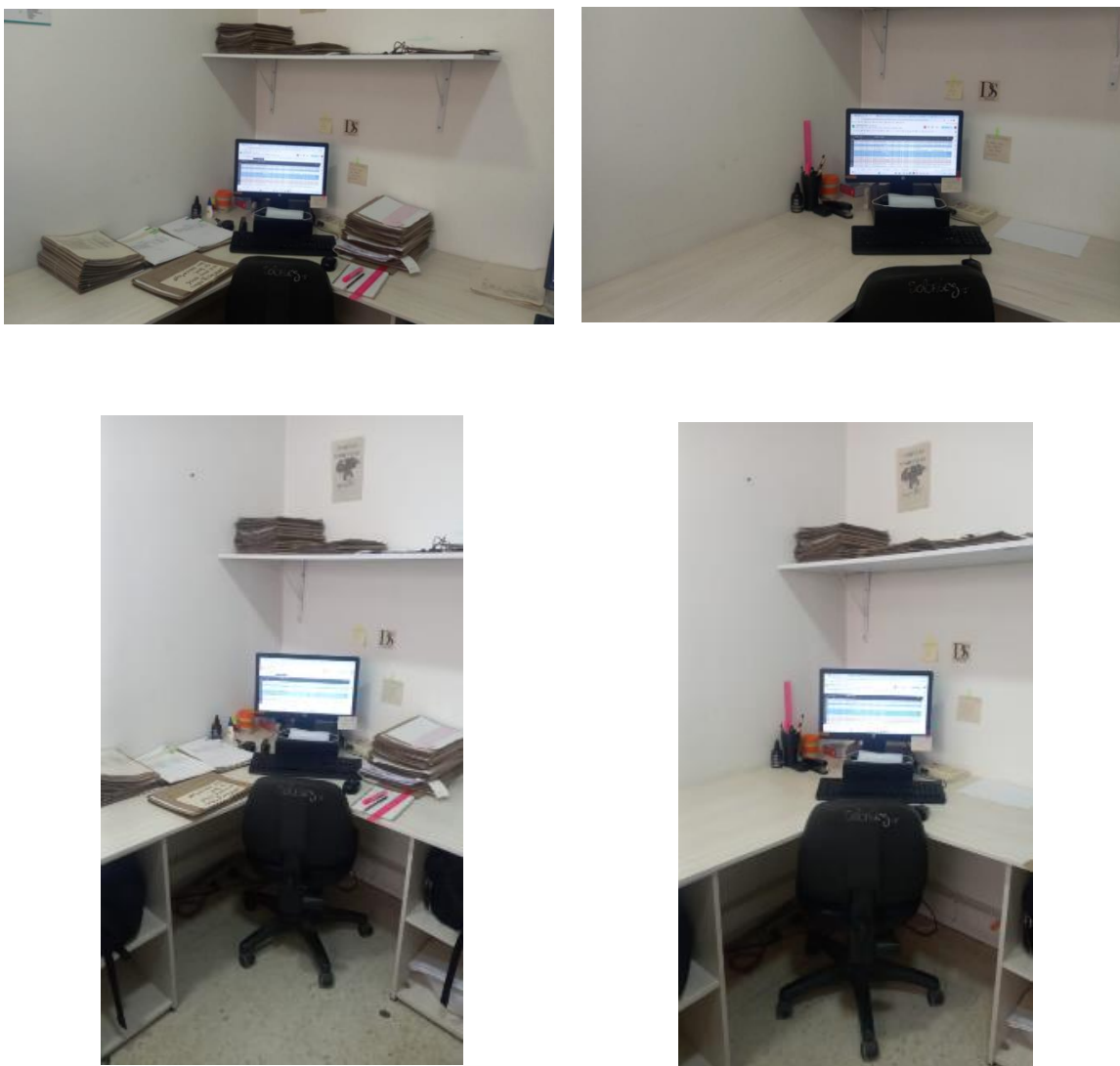
En segundo lugar, se asignará a cada categoría un lugar específico en el espacio de trabajo, garantizando así su accesibilidad, seguridad y fácil localización cuando sea necesario. Los archivos con mayor antigüedad se almacenarán en los armarios de la oficina general, mientras que los más recientes se ubicarán en el armario correspondiente a la secretaría.

Finalmente, se establecerá un sistema de orden que facilite la identificación y manejo de los archivos. Siguiendo las sugerencias del personal y la secretaría, se organizarán los archivos de manera que los más utilizados se encuentren en el lado izquierdo de los armarios.

Además, en cada categoría basada en su antigüedad, los archivos se clasificarán según su tipo de serie, que puede ser contrato, documento de planificación o correspondencia. Posteriormente, se organizarán por año de registro y se ordenarán cronológicamente según el número de radicado. Este método de secuenciación simplificará y optimizará la búsqueda de archivos. La estructura cronológica facilitará la localización rápida de documentos, al tiempo que permitirá un mejor control en la gestión de archivos, identificando cualquier falta de documentos o archivos con mayor precisión.

***Tabla 20. Antes y después de aplicar la fase Seiton***

Antes	Después
-------	---------





#### 7.4.4.3. Seiso (Limpiar)

La propuesta de implementar una jornada mensual de limpieza general ha sido impulsada con el objetivo de promover el mantenimiento diario de la limpieza en los espacios de trabajo individuales y en las áreas designadas para el almacenamiento de documentos. Esta iniciativa, conocida como "Día de limpieza", busca incentivar a los funcionarios a regresar al lugar original aquellos documentos que hayan permanecido en uso por un mes o más y que actualmente no estén siendo utilizados. Asimismo, se pretende fomentar la

limpieza regular de los espacios de trabajo de cada empleado y de las zonas destinadas para el almacenamiento de documentos. Con este fin, se ha establecido un equipo de limpieza compuesto por dos trabajadores que rotan semanalmente para encargarse de la limpieza del archivo y las áreas de trabajo. Esto se lleva a cabo siguiendo un plan de limpieza básico que implica actividades como quitar el polvo de estanterías y escritorios, organizar documentos y limpiar superficies. El propósito en esta fase es asegurar condiciones óptimas de trabajo que fomenten la productividad del personal.

***Tabla 21. Desorden documental: carpetas y documentos dispersos sin ningún criterio de organización, acompañados de objetos sucios.***

Cajones	Gabeta
	

#### **7.4.4.5. Seiketsu (Estandarizar)**

Durante esta fase, se busca mantener la implementación de las 3'S previamente establecidas en el archivo mediante una minuciosa verificación de cumplimiento. Esta revisión tiene como objetivo detectar posibles áreas de mejora.

Para evaluar el grado de cumplimiento de las etapas anteriores y conservar las acciones realizadas en el archivo, se ha diseñado un formulario de verificación o lista de chequeo como se menciona en los anteriores apartados. Este formulario facilita la evaluación del acceso a la información, la coherencia en la organización de los datos, y asegura que la documentación esté ubicada en un entorno adecuado que permita aplicar la metodología de manera efectiva (ver Apéndice O para más detalles).

Considerando las fases metodológicas previas y anticipando la gestión continua de los archivos, se prepara la lista de verificación y se envía al responsable del archivo para su revisión y seguimiento.

#### **7.4.4.6. Shitsuke (Disciplina)**

En esta fase se espera que las etapas de la metodología 5'S se interioricen, incentivando su adopción como parte inherente del trabajo diario, y promoviendo su normalización y uso responsable. El objetivo es cultivar una cultura de autodisciplina y autonomía en la Secretaría. De esta manera, todos los funcionarios que interactúen con el material archivístico seguirán la metodología de manera uniforme, con compromiso, idoneidad y de manera sostenida en el tiempo.

Además, a través de reuniones se busca compartir los progresos realizados, comprender los logros alcanzados hasta el momento y cultivar un sentido de responsabilidad

en el personal. Esto contribuirá a que las actividades se desarrollen con mayor fluidez y que la mejora continua perdure más allá de la finalización del proyecto de grado.

## **7.5. Propuesta 5: Actualización del normograma de la Alcaldía**

### **7.5.1. Problema que resolver**

El normograma se encuentra desactualizado, lo que impide reflejar las regulaciones y normativas legales actuales. Esta situación podría conducir a incumplimientos por parte de la administración municipal, con el riesgo de enfrentar sanciones y obstáculos en el desempeño de sus funciones. Por lo tanto, resulta crucial actualizar el normograma para asegurar su conformidad con las leyes vigentes y así garantizar un funcionamiento eficiente y legal de la alcaldía.

### **7.5.2. Descripción de la propuesta**

Tras analizar el diagnóstico realizado en la alcaldía, se ha constatado que el Normograma se encuentra obsoleto, lo que significa que no refleja las regulaciones y normativas legales actuales. Además, presenta errores como la duplicación de normas, así como problemas de redacción y ortografía. Desde el año 2020, el Normograma de la entidad no ha sido actualizado, lo que plantea serias implicaciones, como posibles incumplimientos legales por parte de la administración municipal y la amenaza de enfrentar sanciones. Esta situación también podría generar dificultades en el cumplimiento de las funciones de la alcaldía. Por tanto, resulta crucial proceder con la actualización del normograma para garantizar su conformidad con las leyes vigentes. De esta manera, se asegura un funcionamiento eficiente y legal de la alcaldía.

### **7.5.3. Plan de implementación**

1. Evaluación Preliminar :
  - Realizar una evaluación preliminar del normograma actual para identificar áreas de desactualización y posibles brechas legales.
2. Análisis de regulaciones vigentes:
  - Identificar cualquier cambio o actualización en las leyes que requiera modificaciones en el normograma.
3. Revisión y Actualización del Normograma:
  - Revisar y actualizar cada norma, incluida en el normograma de acuerdo con las regulaciones vigentes.
  - Eliminar disposiciones obsoletas o contradictorias y agregar nuevas regulaciones que sean necesarias para cumplir con los requisitos legales actuales.



*Gestión documental*

- Decreto 1203 de 2017
- Ley 142 de 1994
- Ley 177 de 1994
- Ley 188 de 1995
- Ley 383 de 1997
- Ley 732 de 2002
- Ley 505 de 1999
- Decreto 1538 de 1996
- Ley 388 de 1997
- Ley 9 de 1989
- Decreto 1504 de 1998
- Decreto 1432 de 2006
- Decreto 564 de 2006
- Ley 902 de 2004
- Ley 135 de 1994
- Ley 594 de 2004
- Acuerdo AGN 007 de 1994
- Acuerdo AGN 027 de 2006
- Norma Técnica de calidad para la gestión pública NTCGP 1000;2004
- Decreto 2482 de 2012
- Resolución 0620 de 2017
- Ley 190 de 1995
- Acuerdo AGN 008 de 2014
- Ley 57 de 1985
- Decreto 103 de 2015
- Acuerdo AGN 003 de 2015
- Ley 1474 de 2011
- Acuerdo AGN 011 de 1996
- Decreto 0106 de 2015
- Ley 1185 de 2008 art 1,3,4
- Ley 1409 de 2010
- Decreto 1080 de 2015
- Acuerdo AGN 56 de 2000
- Ley 87 de 1993
- Decreto 1599 de 2005
- Ley 872 de 2003
- Ley 909 de 2004
- Ley 1878 de 2018
- Ley 1474 de 2011
- Ley 1712 de 2014
- Decreto 153 de 2007
- Decreto 338 de 2019

*Gestión de control y evaluación*

## **7.6. Propuesta 6: Rediseño del organigrama de la Alcaldía municipal**

### **7.6.1. Problema que resolver**

La estructura organizacional que se venía manejando en la alcaldía carecía de un orden y por ende no se tenía bien definido las funciones y procedimientos en cada una de las dependencias. La falta de claridad en el organigrama, la deficiente priorización y la falta de personal que se encargue en la actualización de esta es la que conlleva a una carencia en la estructura organizativa de la alcaldía.

### **7.6.2. Descripción de la propuesta**

Para el diseño del nuevo organigrama se tuvo en cuenta las recomendaciones y opiniones de los diferentes funcionarios y jefes de oficinas de las diferentes secretarías, esto ayudó a que se comprenda más la división de las áreas, funciones, actividades, personal que lo conforman y su organización. Se diseñaron varias propuestas, pero finalmente se elige al personal de planta ya que en el manual de funciones de la alcaldía está establecido los cargos de planta.

### **7.6.3. Plan de implementación**

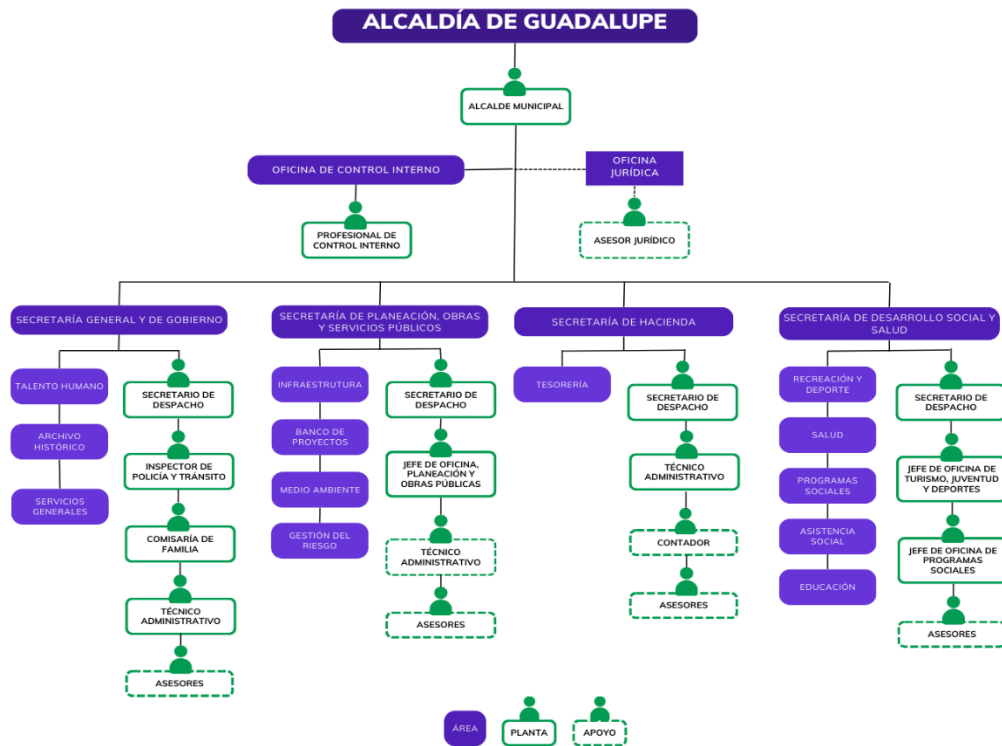
#### **1. Selección de información**

Para definir el tipo de información el cual desea reflejar el organigrama se tiene en cuenta las sugerencias de la tutora en la cual solo se define los puestos de trabajo que sean fijos, ya que por ser una entidad pública la rotación del personal es bastante amplia y por ende no siempre se necesitan de ciertos trabajos.

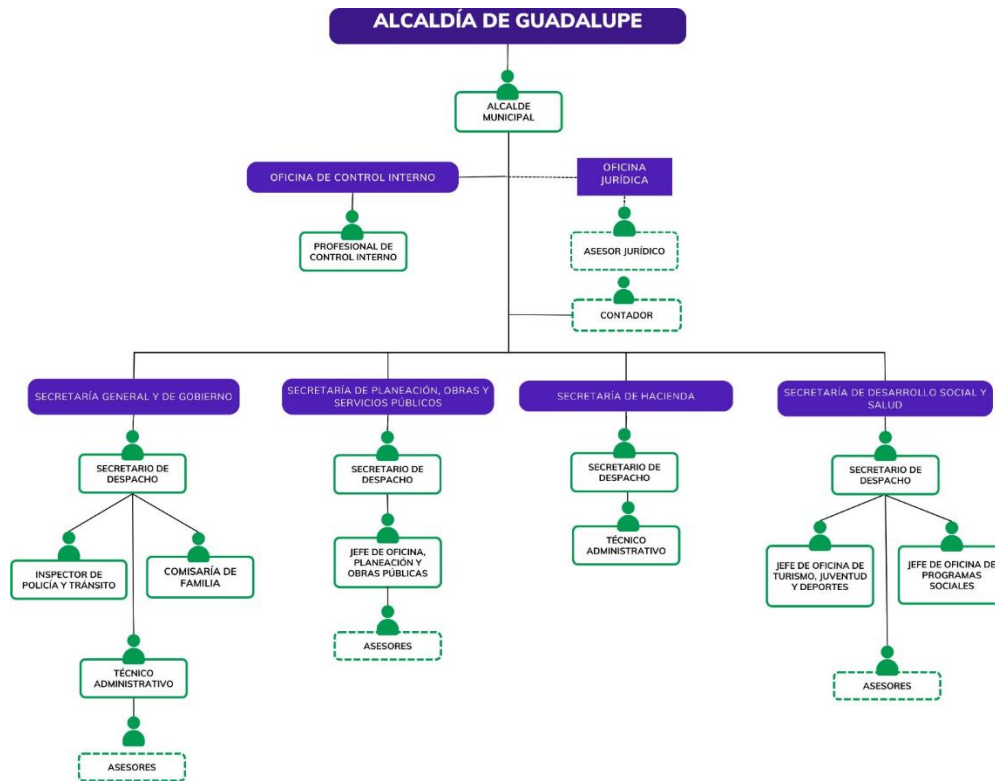
2. Diseño del organigrama

Para el diseño del organigrama se tuvo en cuenta el manual de funciones de la alcaldía y las jerarquías, se diseñaron dos tipos de organigramas, uno por cargos y áreas (figura 23) y otro solo cargos fijos y de apoyo (figura 24), al final se mostraron los dos tipos de organigramas a la tutora y se elige el de cargos fijos y de apoyo ya que por sugerencia de la tutora y funcionarios era la mejor opción ya que los puestos variables no siempre eran necesarios.

**Figura 23. Organigrama por cargos y áreas.**



**Figura 24. Organigrama por cargos fijos y de apoyo.**



### 3. Implementación

El organigrama elegido se mostró a los funcionarios y tutora que dieron su aprobación. Este organigrama permite visibilizar con más claridad las funciones y puestos de trabajo, además de la organización de la alcaldía en general.

## 7.7. Propuesta 7: Implementación del sistema de gestión de calidad en todos los procesos

### 7.7.1. Problema que resolver

Según el diagnóstico realizado se encontró que, debido a una reestructuración administrativa, algunos procedimientos cambiar su forma de ejecución y debido a la falta de

control en ello se genera una desactualización del manual y genera confusión al personal al momento de hacer uso de este.

### **7.7.2. Descripción de la propuesta**

Con el fin de contribuir con la respuesta al problema, se propone la implementación de un sistema de gestión de calidad en los procesos, que contribuya al mejoramiento continuo y por ende al tener una mejor organización en los procesos ya que permite planear, controlar y vigilar los elementos importantes que hacen posible la prestación de un buen servicio.

Debido a que son varios procesos y procedimientos que se manejan en la alcaldía es necesario crear un manual de calidad que comprenda los requisitos, normas y protocolos que se deben tener en cuenta para realizar un control de calidad adecuado a todos los procesos.

### **7.7.3. Plan de implementación**

Para poder implementar un sistema de gestión de calidad a los procesos es necesario encontrar los elementos claves teniendo en cuenta la norma ISO 9001:2015 para finalmente entregar un manual de calidad que se pueda implementar en la alcaldía.

#### *- Análisis:*

En esta etapa se realiza un estudio actual del estado en que se encuentran los procesos y procedimientos, esto ayuda a planificar el punto de partida y establecer objetivos de calidad para el sistema de gestión de calidad.

Teniendo en cuenta esta etapa se encuentra que en la alcaldía no se cuenta con un manual de calidad que permita tener un control de los procesos y procedimientos. Debido a esto es posible encontrar problemas como desactualización de normativa, cambios en algunos

procesos y no están estipulados, desconocimiento de elementos importantes por parte del personal, falta de compromiso y todo esto conlleva a una pérdida de eficiencia y eficacia en la prestación de servicios y también en la manera en la que se prestan los servicios.

- *Mapa de procesos:*

Es importante tener registrados y claridad en los procesos que se prestan para tener una mejor interacción con las demás dependencias o áreas de trabajos y saber el tipo de información que se transmite. Teniendo en cuenta el mapa de procesos de la alcaldía, es claro que el objetivo principal es la satisfacción de todos los grupos de interés y por ello se tiene en cuenta sus necesidades.

El mapa de procesos permite identificar la estructura de la administración municipal que se divide en 5 procesos debidamente definidos, están los procesos estratégicos en los cuales se encuentra el direccionamiento estratégico y la comunicación y participación ciudadana, en los procesos misionales se halla la gestión social, de convivencia y del territorio, en los de apoyo se ubica el talento humano, gestión documental, de recursos y contratación administrativa y por último los procesos de control y evaluación.

- *Política y objetivos de calidad:*

Es importante establecer una política de calidad que esté comprometida con la satisfacción del cliente y la mejora continua de la entidad mediante objetivos claros que sean acordes con la política y que ayuden a cumplirla. Es necesario también definir a la persona encargada de dar a conocer la política y hacerla cumplir.

Para la definición de la política de calidad y los objetivos, se tiene en cuenta opiniones y sugerencias de la tutora. La política que quedó definida para el sistema de gestión de calidad es la siguiente:

“La alcaldía municipal de Guadalupe, Santander se compromete a proporcionar servicios municipales de calidad que satisfagan las necesidades y expectativas de los ciudadanos y partes interesadas, promoviendo el bienestar y el desarrollo sostenible de la comunidad generando resultados positivos haciendo uso eficiente de los recursos financieros, talento humano idóneo y comprometido con el mejoramiento continuo de los procesos y el fortalecimiento de infraestructura física y tecnológica orientado al cumplimiento de la misión y compromisos estratégicos que aumente el agrado de la comunidad interna y externa.”

Los objetivos de calidad son los siguientes:

- ✓ Entender las necesidades y expectativas de los ciudadanos y partes interesadas, y trabajar para superarlas mediante la prestación de servicios eficientes, oportunos y accesibles.
- ✓ Utilizar de manera eficiente los recursos asignados y de la comunidad para el cumplimiento de las metas propuestas.
- ✓ Renovar el recurso más importante de la entidad como lo es el capital humano, permitiendo un ambiente de trabajo dinámico en la que se puede adaptar fácilmente a cambios de medidas estandarizadas.
- ✓ Reestablecer la buena comunicación interna con el fin de mejorar en la toma de decisiones y planificación de estrategias que conlleven una buena administración y satisfacción de la comunidad.

- ✓ Operar de manera transparente y responsable, proporcionando información clara y accesible sobre las actividades, decisiones y gastos.
  - ✓ Promover la igualdad de oportunidades, la diversidad y la no discriminación en todos los servicios y prácticas laborales.
  - ✓ Fomentar la responsabilidad ambiental, minimizando el impacto negativo de las actividades en el medio ambiente y promoviendo prácticas sostenibles.
- *Apoyo:*

En esta etapa se definen los elementos necesarios para tener un buen sistema de gestión de calidad en la alcaldía, entre ellas están:

1. *Personas:* El capital humano es necesario para ejercer un buen control y ejecución en los procesos de la alcaldía, por ello uno de los procesos de apoyo de la entidad está la gestión del talento humano, que está encaminada en el cumplimiento del direccionamiento estratégico de la alcaldía.
2. *Infraestructura:* La alcaldía cuenta con instalaciones adecuadas para la realización de actividades operativas y administrativas, así como también cuenta con los equipos y servicios necesarios para brindar y ofrecer servicios que satisfagan a todas las partes interesadas.
3. *Competencia:* La alcaldía de Guadalupe cuenta con un programa de inducción y reinducción de servidores públicos la cual establece disposiciones y directrices a los funcionarios nuevos y antiguos con el fin de dar a conocer y recordar las funciones, procesos y procedimientos operativos y administrativos que lleven a un buen desempeño dentro de la institución.

4. *Comunicación:* La alcaldía municipal de Guadalupe tiene a su disposición diferentes métodos de comunicación tanto interna como externa. Se cuenta con una comunicación multicanal en la cual la divulgación de cualquier tipo de información se realiza mediante correos electrónicos, mensajes de texto, volantes, página web, radio, redes sociales y telefónicamente, asegurando que la información sea transmitida de manera clara y rápida para todas las partes interesadas.
5. *Información documentada:* En el sistema de gestión de calidad la alcaldía tiene la información documentada de la siguiente manera: Caracterización de procesos, manual de procesos y procedimientos, manual de funciones, normograma, instructivos, guías y otro tipo de documentos que permitan mantener y aumentar el control documental y por ende la calidad en los procesos.

- *Planificación y control operacional:*

En cuanto a la planificación, implementación y control de procesos es obligatorio ejecutar con estrategias necesarias para gestionar todo lo necesario para cumplir con los objetivos de calidad como los planes de acción, de desarrollo, auditorias, etc. La alcaldía de Guadalupe tiene como herramientas de planificación diferentes planes institucionales y estratégicos que ayudan en el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

La alcaldía también cuenta con un control de salidas no conformes mediante un formato de no conformidad en la cual se identifica el problema, nombre, seguimientos y por ende se establece la acción de mejora a implementar, estas salidas de no conformidad llevan un seguimiento por parte del responsable mediante un indicador la cual permite medir el porcentaje de no conformidad gestionada eficazmente.

- *Evaluación del desempeño y mejora:*

Para medir la eficiencia y eficacia del sistema de gestión de calidad, la alcaldía cuenta con diferentes métodos de evaluación. Los indicadores de la entidad es una herramienta eficaz que permite conocer y controlar el cumplimiento y gestión de los diferentes procesos y a su vez permite identificar oportunidades de mejora y por ende implementar acciones correctivas que ayuden a aumentar el buen desempeño de la alcaldía y la prestación de servicios. Estos indicadores se dividen en indicadores de resultados, estructura y procesos.

En el apéndice R, se puede encontrar el manual de calidad completo.

## **8. Sistema de indicadores**

Para cumplir con los objetivos específicos del proyecto, se ha desarrollado un sistema de indicadores que permita evaluar el progreso de las mejoras implementadas. Este sistema tiene como finalidad medir la efectividad de dichas mejoras, contribuyendo así al desarrollo y logro de las metas establecidas para mejorar los procesos dentro de la alcaldía de Guadalupe, Santander.

### **8.1. Indicadores para evaluar las mejoras implementadas**

Estos indicadores permiten calcular el desempeño de las propuestas antes y después de la ejecución del proyecto con el fin de valorar su efectividad y contribuir al mejoramiento continuo de la alcaldía municipal.

#### **8.1.1 Indicador de procedimientos actualizados**

Este indicador mide el porcentaje de los procesos que se encuentran actualizados lo cual es vital para trabajar de manera eficiente y tener mayor claridad en la información. Cabe

mencionar que el total de los procedimientos de la gestión territorial, gestión documental y de control y evaluación son 36 y también que antes de la implementación de las mejoras solo 9 de estos 36 fueron actualizados y pertenecen a la gestión del territorio. A continuación se presenta la fórmula del indicador.

**Tabla 23. Indicador de procedimientos actualizados**

<i>Nombre</i>	<i>Fórmula</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Unidades</i>	<i>Tipo</i>
Procedimientos actualizados	$\frac{N^{\circ} \text{ procedimientos actualizados}}{N^{\circ} \text{ total de procedimientos}} \times 100$	Anual	Porcentaje	Eficacia (%)

Se tuvieron en cuenta cambios como el diseño, normativa o elementos teóricos para tener una mayor comprensión del procedimientos.

**Tabla 24. Resultados indicador de procedimientos actualizados**

<i>Antes de las mejoras implementadas</i>	<i>Después de las mejoras implementadas</i>
$\frac{9}{36} \times 100 = 25\%$	$\frac{27}{36} \times 100 = 75\%$

### 8.1.2. Indicador de procesos caracterizados

Este indicador pretende medir los procesos que están caracterizados dentro del manual de procesos y procedimientos y también cuenta con actividades que se desarrollan en el mismo, clientes, proveedores, entradas y salidas mediante el ciclo PHVA y proporciona información valiosa como recursos, normativa, requisitos, etc. La siguiente tabla muestra la información del indicador.

**Tabla 25. Indicador de procesos caracterizados**

<i>Nombre</i>	<i>Fòrmula</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Unidades</i>	<i>Tipo</i>
Caracterización de procesos	$\frac{N^{\circ} \text{ de procesos caracterizados}}{N^{\circ} \text{ total de procesos}} \times 100$	Anual	Porcentaje (%)	eficacia

Se aplicó el indicador antes y después de las mejoras, cabe mencionar que los procesos de gestión documental y de control y evaluación ya se encontraban caracterizados pero desde el 2016 no se actualizaba, la caracterización se realizó para la gestión territorial pero para los otros dos procesos se actualizó el formato. El resultado es el siguiente:

**Tabla 26. Resultado indicador de caracterización de procesos.**

<i>Antes de las mejoras implementadas</i>	<i>Después de las mejoras implementadas</i>
$\frac{2}{3} \times 100 = 66,6\%$	$\frac{3}{3} \times 100 = 100\%$

### 8.1.3. Indicador control de correspondencia

El indicador de correspondencia muestra la cantidad de correspondencia vencida, dicho de otra manera, las solicitudes que fueron radicadas a la secretaria pero que no se emitió respuesta alguna. En la siguiente tabla se muestra la información del indicador.

**Tabla 27. Indicador control de correspondencia**

<i>Nombre</i>	<i>Fòrmula</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Unidades</i>	<i>Tipo</i>
Control de correspondencia	$\frac{N^{\circ} \text{ de correspondencia vencida}}{N^{\circ} \text{ total de correspondencia}} \times 100$	Cuatrimestral	Porcentaje (%)	Eficiencia

En el transcurso de la etapa de diagnóstico se realizó un análisis desde el mes de Enero hasta Abril de 2023 en donde se obtuvo el 45% de correspondencia respondida de 155

peticiones recibidas evidenciando también que el 55% de esas peticiones fueron radicadas pero no se obtuvo respuesta alguna debido a que no se tenía un control estipulado, especialmente no se tenía en cuenta el tiempo en que se debía responder por términos de ley.

Se realiza nuevamente este análisis del indicador para los meses desde Junio hasta Septiembre de 2023 con el fin de revisar la eficiencia de la propuesta implementada. En la tabla 28 se puede observar los resultados.

**Tabla 28. Resultados indicador control de correspondencia**

<i>Antes de las mejoras</i>	<i>Después de las mejoras</i>
$\frac{70}{155} \times 100 = 45,1\%$	$\frac{21}{225} \times 100 = 9,33\%$

Con la mejora implementada de la herramienta ofimática se evidencia una mejoría del 35,77% en la correspondencia vencida, se puede decir que se cumple con el debido control de la correspondencia, es decir, se tiene más en cuenta los tiempos de respuesta a las diferentes solicitudes o peticiones de la comunidad.

#### 8.1.4. Indicador de implementación de la metodología 5's.

El presente indicador tiene como objetivo medir la eficiencia de la implementación de esta metodología, se realizó mediante un estudio de tiempos para conseguir un documento requerido por un funcionario. En la siguiente tabla está la fórmula.

**Tabla 29. Indicador de metodología 5's.**

<i>Nombre</i>	<i>Fórmula</i>	<i>Unidad</i>	<i>Tipo</i>
Metodología 5's	$\frac{(Tta - Ttd)}{Tta} \times 100$	Porcentaje (%)	Eficiencia

Tta = Tiempo total gastado en la búsqueda de documentos antes de la implementación.

Ttd = Tiempo total gastado en la búsqueda de documentos después de la implementación.

A continuación, se muestra el resultado del indicador, después de haber implementado la metodología.

**Tabla 30. Resultado indicador metodología 5's.**

<i>Indicador</i>	<i>Resultado</i>
$\frac{(15 \text{ min} - 8 \text{ min})}{15 \text{ min}} \times 100$	46,6 %

Con lo anterior se puede decir que la implementación de la metodología 5's, se logró disminuir el tiempo de la búsqueda de documentos en un 46,6% contribuyendo al aumento de la eficiencia en los procesos.

### 8.1.5. Indicador Check-list

Este indicador permite calcular el resultado final de la aplicación de la metodología con el fin de que mantenga y se mejore, se realiza a 2 funcionarios para observar el nivel de conocimiento que tienen acerca de esta metodología.

**Tabla 31. Indicador Check-list**

<i>Nombre</i>	<i>Fórmula</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Unidad</i>	<i>Tipo</i>
Check-list	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de preguntas con el Check}}{\text{N}^\circ \text{ total de preguntas}} \times 100$	Trimestral	Porcentaje (%)	Efectividad

A continuación, se dan los resultados del indicador.

**Tabla 32. Resultados del indicador**

<i>Funcionario</i>	<i>Resultado</i>
Funcionario 1	67%
Funcionario 2	53%

Se obtiene un 60% como promedio de este indicador y que equivale al nivel de conocimiento y cumplimiento que muestran los funcionarios hacia esta metodología, no es un promedio bastante bueno ya que aún falta bastante información, capacitación y demás requerimientos por parte de los funcionarios en el mantenimiento del orden y control del archivo.

### 8.1.6. Indicador de diseño de organigrama

Este indicador mide la cantidad de áreas de la alcaldía que fueron estructuradas, teniendo en cuenta las funciones y el orden jerárquico ya organizado, permitiendo visualizar mejor las funciones y el personal tanto de planta y de apoyo que requiere la entidad. En la siguiente tabla se puede ver el indicador.

**Tabla 33. Indicador diseño de organigrama**

<i>Nombre</i>	<i>Fórmula</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Unidades</i>	<i>Tipo</i>
Diseño organigrama	$\frac{\text{de } N^{\circ} \text{ de dependencias estructuradas}}{N^{\circ} \text{ de dependencias de la alcaldia}} \times 100$	Anual	Porcentaje (%)	Eficacia

Debido a una falta de una estructura organizativa bien constituida no era posible que los funcionarios trabajaran con eficiencia y sus responsabilidades en varias ocasiones era confusa, por ello un buen organigrama permite distinguir las dependencias existentes y también el personal encargado. En la tabla 34 se muestra el resultado.

**Tabla 34. Resultado indicador diseño de organigrama**

<i>Antes de las mejoras</i>	<i>Despues de las mejoras</i>
$\frac{5}{6} \times 100 = 83,3\%$	$\frac{6}{6} \times 100 = 100\%$

Cabe resaltar que antes de la implementación en la estructura organizativa de la alcaldía había solo 5 áreas estructuradas como lo son secretaria general y de gobierno, secretaria de planeación, obras y servicios públicos, secretaría de hacienda, secretaría de desarrollo social y de salud y control interno, pero en diálogos con la tutora se define como área a la oficina jurídica que funciona como oficina de apoyo al alcalde y por eso se incluye en el nuevo organigrama.

### **8.1.7. Indicador sistema de gestión de calidad**

Para medir el impacto del sistema de gestión de calidad, identificamos 3 indicadores que permiten calcular la eficacia de este sistema en los procesos y también en la alcaldía.

#### **8.1.7.1.1. Gestión de no conformidades**

Este indicador permite observar el porcentaje de las no conformidades intervenidas y se mide cada 3 meses con el fin de atender todas lo más rápido posible.

#### **Figura 25. Indicador gestión de no conformidades**

$$\frac{\text{Número de No conformidades gestionadas}}{\text{Número de No conformidades encontradas}} \times 100$$

Durante los meses de abril a junio se encontraron un total de 7 no conformidades encontradas y de las cuales 4 han sido gestionadas, es decir que el 57,7% de las no conformidades encontradas fueron intervenidas. Ahora para el periodo de julio al mes de septiembre y ya con la mejora implementada los funcionarios conocían el manual de calidad y el compromiso por aumentar la calidad en los procesos de la alcaldía, se encontraron 5 no

conformidades de las cuales 3 fueron gestionadas oportunamente, es decir, el 60% de las no conformidades fueron intervenidas eficazmente.

#### 8.1.7.2. Seguimiento a las acciones correctivas

El objetivo de este indicador es medir la eficacia de las acciones correctivas encontradas ya sea en auditorías internas y externas, evaluaciones independientes, no conformidades, con el fin de que estas sean registradas y ejecutadas.

**Figura 26. Indicador seguimiento de acciones correctivas.**

$$\frac{\text{Acciones correctivas gestionadas}}{\text{Acciones correctivas propuestas}} \times 100,$$

De acuerdo con lo anterior, el porcentaje de este indicador en el periodo de enero a julio de 2023 fue de 60%, en el periodo después de implementación se encontraron 4 acciones propuestas de las cuales 3 fueron gestionadas oportunamente, es decir el 75% de ellas fueron intervenidas.

## 8.2. Resumen de los indicadores

En la siguiente tabla se muestra el resumen de los resultados de los indicadores.

**Tabla 35. Resultados de indicadores**

<i>Indicador</i>	<i>Resultado después de la implementación</i>
Procedimientos actualizados	75%
Procesos caracterizados	100%
Control de correspondencia	9,33%
Metodología 5's	46,6%
Check-list	60%

Diseño organigrama	100%
Gestión de no conformidades	60%
Seguimiento acciones correctivas	75%

### 8.1. Evaluación de condiciones iniciales

Se realiza nuevamente la evaluación de condiciones iniciales, evaluando 7 aspectos importantes, procesos, servucción, ambiente de trabajo, talento humano, usuario, sistema de información y mejora con el fin de observar el impacto del plan de mejoramiento que se realizó. (Ver apéndice S). La siguiente tabla presenta los resultados obtenidos de esta nueva evaluación:

**Tabla 36. Evaluación de condiciones iniciales**

EVALUACIÓN DE CONDICIONES INICIALES					
CARACTERÍSTICAS POR EVALUAR		Si	No	Valoración	
				0-4	%
<b>Procesos</b>				<b>89%</b>	
1	Existe un enfoque basado en procesos	x		4	100%
2	Los procesos de la organización están identificados	x		4	100%
3	Los procesos son planeados con base en los lineamientos estratégicos de la organización	x		3	75%
4	Los procesos están documentados de manera adecuada	x		4	100%
5	Los procesos son ejecutados teniendo en cuenta la programación realizada	x		3	75%
6	Existen responsables de medir los procesos	x		3	75%
7	Los procesos se controlan	x		4	100%
<b>Servucción (Producción de Servicio)</b>				<b>71%</b>	
8	La organización cuenta con los recursos necesarios para prestar los servicios de manera controlada	x		3	75%
9	Se cuenta con un sistema de servucción con la capacidad requerida de acuerdo a la demanda	x		2	50%
10	La tecnología utilizada para garantizar un servicio de calidad es la adecuada	x		3	75%

11	La prestación del servicio se realiza según parámetros planeados y programados con antelación	x	3	75%	
12	La organización cuenta con planes de contingencia para ampliar su capacidad de servicio y responder a una demanda superior		x	2	50%
13	Se cuenta con indicadores para realizar seguimiento y evaluación a la prestación del servicio en pro de mejorar sus operaciones	x	4	100%	
<b>Ambiente de trabajo</b>				<b>83%</b>	
14	La organización presenta orden y aseo en sus instalaciones	x	4	100%	
15	Existe un ambiente de trabajo acorde para prestar un buen servicio	x	3	75%	
16	Se realizan programas de mantenimiento y control de las herramientas, equipos, software, etc., para prestar el servicio	x	3	75%	
17	La planta física, los procesos y los equipos están diseñados para procurar un ambiente seguro para el personal de la organización	x	3	75%	
18	La organización tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, etc.)	x	4	100%	
19	Existe una clara comprensión de las interacciones entre los seres humanos y los elementos del sistema (ergonomía), buscando optimizar el bienestar del personal y el rendimiento de la institución	x	3	75%	
<b>Talento humano</b>				<b>82%</b>	
20	Existe un compromiso con los procesos por parte del personal de la organización	x	4	100%	
21	Se capacita el personal involucrado en el desarrollo del proceso	x	3	75%	
22	Se cuenta con manuales de funciones y de procedimientos escritos, conocidos y acatados por todo el personal	x	3	75%	
23	El personal reconoce la importancia del enfoque en procesos y el aporte de sus funciones para prestar un buen servicio	x	3	75%	
24	Se realizan programas de inducción y reinducción al personal involucrado en los procesos	x	3	75%	
25	Se realizan evaluaciones de desempeño al personal involucrado en cada proceso y se permite mejorar a partir de sus hallazgos	x	3	75%	
26	Se cuenta con una base de datos de los funcionarios de la organización	x	4	100%	
<b>Usuario</b>				<b>55%</b>	
27	Existe un programa de servicio al ciudadano, claramente establecido	x	3	75%	
28	Se resuelven los problemas y las quejas de los usuarios de manera oportuna	x	3	75%	
29	Se hace seguimiento a los ciudadanos de manera continua		x	0	0%
30	Se aplican instrumentos de medición (solicitudes de mejoramiento) para evaluar el nivel de satisfacción	x	3	75%	
31	Se utilizan diversos mecanismos para mejorar continuamente la satisfacción del usuario	x	2	50%	
<b>Sistemas de información</b>				<b>71%</b>	
32	Se utilizan herramientas para la recolección, análisis y control de la información en las diferentes áreas	x	3	75%	

33	Cuenta con sistemas de información en toda la cadena de valor, que faciliten la actuación constante del sistema	x	3	75%
34	El sistema de información de la organización está diseñado para satisfacer los requerimientos de todos los departamentos en forma oportuna y confiable	x	3	75%
35	Los equipos y software con que cuenta la organización hacen que se maneje adecuadamente la información existente	x	3	75%
36	El personal de la organización está capacitado y maneja de manera adecuada y eficiente los sistemas de información	x	2	50%
37	La información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones	x	3	75%

### Mejora

75%

38	Se han fijado objetivos estratégicos conducentes al mejoramiento de procesos y estos son tenidos en cuenta en la realización de las actividades	x	3	75%
39	Se tienen en cuenta los indicadores clave de la organización para realizar el proceso de mejora	x	3	75%
40	La organización ha realizado mejoras parciales o eventuales a los procesos	x	3	75%
41	Se realiza seguimiento a los procesos de servicio prestados por la organización en pro del mejoramiento de estos	x	3	75%
42	La organización cuenta con un plan de acción para el mejoramiento de sus procesos conocido por todo el personal	x	2	50%
43	Existe una metodología clara para llevar a cabo el mejoramiento de los procesos de la organización	x	4	100%

### Porcentaje del nivel de cumplimiento

75%

---

**Fuente:** Adaptada de Ortiz Pimiento, N. y Serrano Gómez, L. "Condiciones iniciales básicas para el mejoramiento de procesos", en Mejoramiento de procesos para Empresas Prestadoras de Servicios. Ediciones UIS.

Según la tabla anterior, el nivel de cumplimiento se da en un 75% aumentando en 20% con respecto a la evaluación realizada antes de implementar las mejoras. De acuerdo con esto y la metodología centrada en el análisis y rediseño de los procesos propuesta por Ortiz Pimiento, N y Serrano Gómez L, es posible afirmar que se mejoraron aspectos gracias a las mejoras y por tal motivo es posible que se avance a la siguiente fase de la metodología.

## 9. Socialización de mejoras implementadas

Para desarrollar el proyecto fue necesario realizar varias reuniones con los funcionarios encargados y jefe de control interno con el fin de comunicar y socializar cada

propuesta implementada. Para las primeras visitas fue preciso exponer y entender varios conceptos que serían necesarios para entender la gestión de los procesos y entrar en un buen ámbito para socializar las mejoras.

Para la siguiente socialización se realizó en las áreas de la secretaria y con presencia de la jefe de control interno con el propósito de destacar la importancia de coordinar los procesos de manera óptima para contribuir al desarrollo institucional y objetivos estratégicos de la alcaldía y así brindar servicios de calidad a la comunidad en general, esta socialización se toma como iniciativa para realizar la caracterización de los procesos faltantes, actualizar el normograma, organigrama y el manual de procesos y procedimientos.

Las opiniones y sugerencias de los funcionarios fueron de gran importancia para contribuir en el desarrollo del proyecto y hacer que las propuestas acordadas fueran de gran ayuda para ellos. A pesar de que la comunicación en ocasiones no era precisa, el compromiso de las personas involucradas proporcionó que la socialización se ejecutara de manera ágil durante la realización del proyecto. La siguiente tabla presenta las jornadas de socialización que se realizaron durante el proyecto.

***Tabla 37. Socialización de mejoras implementadas***

<i>Jornada</i>	<i>Orientado a</i>	<i>Descripción</i>
<b>Jornada 1</b> Actualización del normograma y caracterización de procesos.	Funcionarios de la secretaria	Se lleva a cabo la socialización de la plantilla con las recomendaciones implementadas y revisadas, además de inculca sobre la importancia de mantener actualizado dicho documento de suma importancia para la alcaldía.

---

<b>Jornada 2</b> Organigrama	Jefe de control interno y funcionario de la secretaria	En esta jornada se realiza una socialización sobre la estructura organizacional de la alcaldía y se expone dos tipos de organigramas, uno por cargos y áreas y otro solo cargos, donde finalmente se elige el de áreas y se enfatiza en la importancia del orden jerárquico y funciones dentro de la entidad.
<b>Jornada 3</b> Herramienta ofimática	Jefe de control interno	Se comunica la funcionalidad de la herramienta y los elementos que la compone con el objetivo de que utilice de manera adecuada y se pueda maximizar sus beneficios
<b>Jornada 4</b> Entrega de manual de procesos y procedimientos actualizados	Funcionario de la secretaria y jefe de control interno	Se entrega el manual con la plantilla actualizada y los cambios, explicando y enfatizando la importancia de mantener actualizado este recurso importante para la alcaldía.
<b>Jornada 5</b> Implementación del sistema de gestión de calidad	Jefe de control interno y funcionarios	En esta jornada se entrega el manual de calidad terminado y ajustado a los cambios dichos por la tutora y también por los cambios previstos de reuniones realizadas mientras se realizaba la implementación. En estas reuniones previas se realizaron con el fin de dar a conocer la política de calidad y sus objetivos, definir líderes y responsables de que este sistema se realice a cabalidad, también para dar una importancia a los

		indicadores y que se realicen acciones de mejora constantemente.
<b>Jornada 6</b>	Funcionario de la	En esta jornada se realiza una presentación
Implementación de	secretaria	con algunos funcionarios para dar a conocer
metodología 5's.		la metodología y se realiza una check- list
		para mirar el nivel de conocimiento y
		cumplimiento de la metodología.

---

## 10. Conclusiones

Se elaboró un plan de mejoramiento de procesos de gestión para la Secretaría de Planeación, Obras y Servicios de Guadalupe, Santander, basado en las directrices municipales y adaptado a las necesidades identificadas en la evaluación inicial. Este enfoque ha resultado en un aumento significativo del nivel de cumplimiento de las condiciones iniciales, pasando de un 55% a un 75% en comparación con la evaluación realizada en el diagnóstico, abordando así los aspectos que indican deficiencias en la Secretaría.

Tras el análisis diagnóstico realizado, se logró discernir la situación actual de los procesos de la Secretaría, identificando 12 problemáticas clave. Entre estas, se destaca la falta de implementación de un sistema de gestión de calidad en algunos procesos, lo que sirvió como punto de partida para la formulación de propuestas de mejora.

Se diseñó un plan de mejoramiento que comprendía siete propuestas cruciales, todas ellas aprobadas por su urgencia y relevancia. Estas propuestas, que abarcaban desde la actualización de manuales y normativas hasta la implementación de sistemas de gestión de

calidad, fueron fundamentales para abordar las deficiencias identificadas en el diagnóstico y mejorar la eficiencia de los procesos de la Secretaría.

La implementación de las propuestas de mejora aprobadas por la administración municipal se llevó a cabo con éxito. Se logró una importante actualización de manuales y procedimientos, así como la renovación de formatos y herramientas de gestión, lo que contribuyó a optimizar el funcionamiento de la Secretaría y aumentar su nivel de cumplimiento.

Se diseñaron e implementaron indicadores para dar seguimiento a las mejoras ejecutadas, lo que permitió medir de manera objetiva la eficacia de los procesos y evaluar el impacto de las acciones tomadas. Estos indicadores demostraron un progreso significativo, alcanzando un resultado del 100% en la medición de procesos después de la implementación de las propuestas de mejora, superando así el 66.6% inicial.

Se desarrolló un programa de capacitación para la socialización de las mejoras y los cambios planteados en la alcaldía de Guadalupe, Santander. Este programa fue fundamental para difundir ampliamente las mejoras implementadas, compartir información relevante y garantizar la sostenibilidad de dichas mejoras, con la participación activa de los empleados y el compromiso de colaborar en la mejora continua de la Secretaría.

En resumen, el proyecto ha cumplido con los objetivos planteados, desde el formular y desarrollar mejoras en los procesos de la Secretaría de Planeación, Obras y Servicios de Guadalupe, Santander, aumentando su eficiencia y cumpliendo con las directrices municipales y la normativa vigente. La implementación exitosa de las propuestas de mejora, junto con la introducción de indicadores y programa de capacitación, ha contribuido

significativamente al fortalecimiento de la Secretaría y al óptimo desempeño de sus funciones en beneficio de la comunidad.

### **11. Recomendaciones**

Continuar la capacitación y sensibilización del personal, a pesar de haber implementado cambios significativos en los procesos y procedimientos, es fundamental seguir capacitando al personal en el uso de los nuevos manuales, normas y herramientas. Esto garantizará una adecuada comprensión y aplicación de estos, así como la continuidad en la mejora continua.

Fomentar entre el personal de la Secretaría de Planeación una cultura organizacional orientada a la calidad y la mejora continua. Esto implica incentivar la participación activa de los empleados en la identificación de oportunidades de mejora y en la implementación de soluciones innovadoras.

Mantener actualizado y revisar periódicamente el sistema de gestión de calidad implementado, asegurando su alineación con las normativas vigentes y los estándares de calidad internacionales. Esto incluye la revisión y actualización periódica de la política de calidad, los objetivos de calidad y demás documentos relacionados.

Realizar un seguimiento continuo del sistema de control de correspondencia implementado mediante la herramienta ofimática, identificando posibles áreas de mejora y ajustes necesarios para garantizar su eficacia y eficiencia en la gestión de la información.

Continuar con la aplicación de la metodología 5's en el archivo de la Secretaría de Planeación, asegurando la organización, orden y limpieza de los documentos y recursos físicos, lo que facilitará la recuperación y utilización eficiente de la información.

Involucrar a la comunidad en los procesos de planeación y gestión territorial, promoviendo la participación ciudadana y la transparencia en la toma de decisiones. Esto contribuirá a mejorar la legitimidad y la calidad de las políticas y acciones desarrolladas por la Secretaría de Planeación.

Realizar la digitalización de los archivos y documentos de la secretaría, siguiendo meticulosamente las pautas establecidas por el Archivo General de la Nación en lo que respecta a la digitalización y gestión documental. Ya sea mediante la implementación de sistemas de información y software diseñados específicamente para la administración de documentos electrónicos y la optimización de flujos de trabajo en un entorno digital. Esta iniciativa no solo busca reducir el consumo de papel, sino también mejorar significativamente la eficiencia institucional.

Elaborar programas de formación que abarquen una amplia gama de temas relacionados con la administración pública, con el objetivo de potenciar el conocimiento y las habilidades de los funcionarios públicos para desempeñar sus labores de manera efectiva.

### Referencias bibliográficas

- Aleán Navarro y Barba Rueda. (2019). *Mejoramiento de procesos en las áreas de urgencias y consulta externa de la E.S.E hospital Edmundo German Arias en puerto Wilches-Santander*. Bucaramanga: Trabajo de grado. Universidad Industrial de Santander. Obtenido de <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2019/178084.pdf>.
- Muñoz Piñeres. (2019). *Diseño e Implementación de un Plan de Mejoramiento en la Empresa Sociedad de Servicios Jurídicos Limitada - SOJURIDICA A&C LTDA*. Bucaramanga: Trabajo de grado. Universidad Industrial de Santander. Obtenido de <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2019/175970.pdf>.
- Barón León, D. P., & Pinzón Méndez, D. P. (2019). *Mejoramiento de los procesos directivos, operativos y de apoyo en la fundación colombo alemana volver a sonreír*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. Obtenido de <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2019/175091.pdf>.
- Mininterior. (2023). Modelo Integrado de Planeación y gestión-MIPG. Obtenido de <https://www.mininterior.gov.co/oficina-asesora-de-planeacion/grupo-de-mejoramiento-continuo/modelo-integrado-de-planeacion-mipg/>.
- Planes de Desarrollo. (2015). *Planes de Desarrollo y Consejos Territoriales de Planeación*. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Portal%20Territorial/KIT-OT/Planes-de-desarrollo-y-consejos-territoriales-de-planeaci%C3%B3n-2.pdf>.
- IDIGER. (2019). *El POT como instrumento para la reducción del riesgo de desastres*. Obtenido de <https://www.idiger.gov.co/documents/220605/370390/El+POT+como+instrumento+para+la+reducci%C3%B3n+del+riesgo+de+desastres.pdf/5c60e654-4821-48d6-9012-63026bd4bf4e#:~:text=Es%20el%20instrumento%20que%20define,de%20la%20planificaci%C3%B3n%20del%20desarrollo.>
- Minhacienda. (2023). *SECOP*. Obtenido de [https://www.minhacienda.gov.co/webcenter/portal/Contratacin/pages\\_pubinfocontractual/secop](https://www.minhacienda.gov.co/webcenter/portal/Contratacin/pages_pubinfocontractual/secop).

- Departamento Nacional de Planeación. (2016). *Documento guía de módulo de capacitación virtual en teoría de proyectos*. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/MGA/Manual%20Conceptual/20.06.2016%20Documento%20Base%20Modulo%20Teoria%20de%20Proyectos.pdf>.
- Minciencias. (2023). *Modelo Estándar de Control-MECI*. Obtenido de [https://minciencias.gov.co/quienes\\_somos/control/control\\_modelo#:~:text=El%20Modelo%20Est%C3%A1ndar%20de%20Control,y%20la%20contribuci%C3%B3n%20de%20estos](https://minciencias.gov.co/quienes_somos/control/control_modelo#:~:text=El%20Modelo%20Est%C3%A1ndar%20de%20Control,y%20la%20contribuci%C3%B3n%20de%20estos).
- Davenport, T. H. (1996). *Innovación de procesos: reingeniería del trabajo a través de la tecnología de la información*. *Revista de Negocios Harvard*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=51755>
- Smith, J. (2018). *Gestión de procesos: conceptos y aplicaciones*. *Revista de Administración*, 25(2), 4560.
- García, M., & Pérez, A. (2019). *Mejoramiento de procesos: estrategias y herramientas*. *Gestión y Calidad*, 32(1), 78-95.
- González, R., & Martínez, L. (2017). *Documentación y normatividad en la gestión de procesos*. *Revista de Gestión Organizacional*, 20(2), 145-160.
- Torres, P., & Vargas, A. (2018). *Herramientas de mejora y control en la gestión de procesos*. *Revista Internacional de Gestión de procesos*, 13(4), 245-260.
- Santos, P. G. (2024, 27 febrero). *¿Qué es la metodología de las 5S?* Envira. <https://envira.es/es/en-que-consiste-el-metodo-de-las-5/#:~:text=El%20m%C3%A9todo%20de%20las%205,liberando%20el%20espacio%20de%20trabajo>.
- Herrera, J. F. P. (2020, 27 agosto). *¿Qué es y cómo aplicar la metodología 5S en su empresa?* LeanConstructionMexi. <https://www.leanconstructionmexico.com.mx/post/qu%C3%A9-es-y-c%C3%B3mo-aplicar-la-metodolog%C3%ADa-5s-en-su-empresa>
- González González, R. y Jimeno Bernal, J. (2012). *Ckeck list / Listas de chequeo: ¿Qué es un checklist y cómo usarlo?* [Entrada de blog]. Recuperado de: <http://www.pdcahome.com/check-list/>

- Betancourt, D. (2022, 23 febrero). *Cómo hacer la caracterización de procesos desde la ISO 9001*. Ingenio Empresa. <https://ingenioempresa.com/planificacion-tactica-caracterizar-proceso/>
- Torres, I. (2022, 21 noviembre). *Cómo hacer una Caracterización de Procesos - Paso a Paso*. IVE Consultores. <https://iveconsultores.com/caracterizacion-de-procesos>
- Rama Judicial Del Poder Público. (2009). *Ficha técnica de indicadores*. <https://www.ramajudicial.gov.co/documents/10635/168140/Eficacia+acciones+SD.pdf/3583ce9b-1a72-411d-8306-b7db91cf6309>
- Rodríguez Nancy. (2021). *Los 5 indicadores de procesos más relevantes para las empresas*. <https://blog.hubspot.es/sales/que-son-indicadores-de-procesos>.
- Unificaz. (2023). *Indicadores de calidad: todo lo que tienes que saber*. <https://www.unifikas.com/es/noticias/todo-lo-que-tienes-que-saber-sobre-los-indicadores-de-calidad>
- Business School Barcelona. (2023). *Indicadores de calidad: ¿Qué son y como gestión arlo?* [https://retos-operaciones-logistica.eae.es/indicadores-de-calidad-optimizar-gestión /](https://retos-operaciones-logistica.eae.es/indicadores-de-calidad-optimizar-gestión/)