

**Mejoramiento de los procesos de la gestión pública en áreas administrativas de la Alcaldía Municipal de San Joaquín, Santander.**

**Quintero Prada Diego Andrés  
Ramírez Vargas Johan Sebastián**

**Trabajo de grado para optar el título de Ingeniería Industrial**

**Director  
Velasco Sossa Fabio Adolfo  
Magister en Administración de Empresas**

**Tutor  
Pérez Chacón Juana Yissenia  
Abogada**

**Universidad Industrial de Santander  
Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas  
Escuela de Estudios Industriales y Empresariales  
Bucaramanga**

**2022**

### **Dedicatoria**

A mis padres por amarme sin prejuicios, por inculcarme el respeto, la responsabilidad, el amor; a mi madre por su comprensión, motivación, consejos y apoyo incondicional, a mi padre por su carisma, apoyo, regaños y estar siempre e incondicionalmente; a mis hermanas por sus consejos, amor, apoyo y motivación; y por último a mí, por no rendirse, por reinventarse y crecer como persona y como profesional, por convertirse en esa persona dedicada, disciplinada y llena de valores.

**Diego Andrés Quintero Prada**

A mi madre por su amor incondicional, por sus consejos, enseñanzas, motivación, por siempre estar alentándome a ser mejor cada día y gracias a ella soy lo que soy hoy en día; a mi padre por su sacrificio, comprensión y amor incondicional; a mi hermana por su amor, apoyo y por estar para mí en todo momento.

**Johan Sebastián Ramírez Vargas**

**Tabla de contenido****Pág.**

1. Definición del Proyecto	11
1.1 Título	11
1.2 Modalidad	11
1.3 Nombre de la Institución.	11
2. Introducción.	14
3. Planteamiento del Problema.	16
3.1 Descripción de la Institución	16
3.2 Información General	16
3.3 Localización	17
3.4 Misión	18
3.5 Visión	18
3.6 Organigrama	20
3.7 Mapa de procesos	21
3.8 Generalidades de las secretarías	21
3.9 Estructura general de cada secretaría	22
3.10 Justificación del problema	23
3.11 Metodología del diagnóstico	25
3.11.1 Fase 1. Recolección de información.	26
3.11.1.3. Diagnóstico	27
3.11.1.4. Revisión conceptual	29
3.11.1.5. Revisión documental	33
3.11.1.5.1 Banco de programas y proyectos de inversión municipal (BPPIM)	33
3.11.1.5.1.1. Secretaría general y de gobierno.	34
3.11.1.5.1.2. Secretaría de hacienda	36
3.11.1.5.1.3. Secretaría de planeación y obras públicas	38
3.11.1.6. Entrevistas	40
3.11.1.6.1. Entrevista al profesional a cargo de la secretaría de Planeación y Obras Públicas	40
3.11.1.6.2. Entrevista al profesional a cargo de la Secretaría de Hacienda	42

3.11.1.6.3. Entrevista con el profesional a cargo de la Secretaría general y de Gobierno	44
3.11.2 Fase 2. Análisis	46
3.11.2.1 Sistema de control interno	46
3.11.2.2 Evaluación de las condiciones iniciales	48
3.11.2.3. Evaluación del sistema de control interno (MECI)	49
3.11.2.4. Análisis y priorización de problemas	51
3.11.3. Fase 3. Hallazgos del Diagnóstico	55
4. Objetivos	57
4.1. Objetivo General	57
4.2. Objetivos Específicos	57
5. Resultados esperados	58
6. Marco de referencia	58
6.1 Marco de antecedentes	58
6.2. Marco teórico	60
6.2.1. Procesos	60
6.2.2. Subprocesos	61
6.2.3. Mejoramiento de procesos	61
6.2.4. Procedimiento	63
6.2.5 Actividad	63
6.2.6 Indicadores	64
6.2.7. Manual de procesos y procedimientos	64
6.2.8. Mejora Continua	64
6.2.9. Ley 594 del 2000	65
6.2.10. Ley 152 de 1994	65
6.2.11. Diagrama de Ishikawa	66
6.2.12. Diagrama de Pareto	66
6.2.13. Metodología de las 5 S	67
6.2.14. Control Interno	67
6.2.15. Guía para la gestión de los procesos en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión “MIPG”	68
6.2.16. Matriz GUT	70
6.2.17 Matriz de riesgo	70

7. Plan de implementación de las propuestas de mejora	71
7.1 Propuesta 1: Actualización del Manual de procesos y procedimientos	73
7.1.1 Problema que se pretende resolver	73
7.1.2 Descripción de la propuesta	74
7.1.3 Plan de implementación	74
7.1.4 Recolección de la información	75
7.1.5 Actualización de los procedimientos	75
7.1.6 Diseño de la plantilla	80
7.2 Propuesta 2: Generación de plantillas para el seguimiento de indicadores y control interno	81
7.2.1 Problema que se pretende resolver	81
7.2.2 Descripción de la propuesta	81
7.2.3 Plan de implementación	81
7.2.4 Recolección de la información	81
7.2.5 Diseño de plantilla para el control interno y mejora continua	81
7.2.6 Prueba de funcionamiento de la planilla	83
7.3 Propuesta 3: Implementación de la metodología 5S's	83
7.3.1 Problema que se pretende resolver	83
Antes	86
7.3.2 Descripción de la propuesta	87
7.3.3 Socialización en cada secretaría	91
7.3.4 Seiri (Clasificación)	91
7.3.5 Seiton (Organización)	91
7.3.6 Seiso (Limpieza)	91
7.3.7 Seiketsu (Estandarización)	92
7.3.8 Shitsuke (Disciplina)	92
7.4 Propuesta 4: Actualización y limpieza de herramientas tecnológicas.	92
7.4.1 Problema que se pretende resolver	92
7.4.2 Descripción de la propuesta	93
7.4.3 Plan de implementación	93
7.4.4 Prueba de funcionamiento	94
7.5 Creación de una plantilla que permita registrar estas problemáticas	94

8. Sistema de indicadores	95
8.1 Indicador para mejorar el control interno	95
8.1.1 Resultado de la plantilla y su indicador	96
8.1.1.1 Resultado secretaría de planeación y obras publicas	97
8.1.1.2 Resultado secretaría general y de gobierno	98
8.1.1.3 Resultado secretaría de hacienda	99
8.2 Indicador de tiempo de la metodología 5S's	100
8.2.1 Resultados del indicador	100
8.3 Indicador de la mejora del rendimiento de las herramientas ofimáticas	101
8.3.1 Resultado de los indicadores	101
8.3.1.1 Resultados de la secretaría de planeación y obras públicas	101
8.3.1.2 Resultados de la secretaría general y de gobierno.	102
8.3.1.3 Resultados de la secretaría de hacienda.	102
8.4 Indicador de mejora de las condiciones iniciales	102
8.4.1 Resultados del indicador de condiciones iniciales de la secretaría de planeación y obras públicas	103
8.4.2 Resultados del indicador de condiciones iniciales de la secretaría de hacienda	105
8.4.3 Resultados del indicador de condiciones iniciales de la secretaría general y de gobierno	107
8.5 Indicador de percepción de impacto de actualización de la herramienta ofimática en el desempeño del profesional	109
8.6 Resumen de las mejoras implementadas	109
9. Socialización de las mejoras implementadas	111
10. Conclusiones	112
11. Recomendaciones	114
Referencias Bibliográficas	115

**Lista de Figuras****Pág.**

Figura 1. Localización del Municipio de San Joaquín	11
Figura 2. Organigrama Actual de la Alcaldía de San Joaquín.	13
Figura 3. Mapa de procesos	14
Figura 4. Estructura general Secretaría de planeación y obras públicas	15
Figura 5. Estructura general Secretaría general y de gobierno	15
Figura 6. Estructura general de Secretaría de hacienda	16
Figura 7. Marco de referencia	34
Figura 8. Dimensión MMPG	48
Figura 9. Estructura del Modelo Estándar de Control Interno (MECI)	49
Figura 10. Análisis de resultados.	49
Figura 11. Matriz GUT	50
Figura 12. Criterios de la matriz GUT	51
Figura 13. Problemas de la gestión pública	53
Figura 14. Diagrama de Ishikawa	55
Figura 15. Diagrama general de un proceso	63
Figura 16. Representación Ciclo PHVA	64
Figura 17. Diseño de plantilla	83
Figura 18. Plantilla de Excel	85
Figura 19. Resultados secretaría de planeación y obras públicas	100
Figura 20. Resultados secretaría general y de gobierno	101
Figura 21. Resultados secretaría de hacienda	103

Figura 22. Resultados de la plantilla de condiciones iniciales de la secretaría de planeación y obras públicas 105

Figura 23. Resultados de la plantilla de condiciones iniciales de la secretaría de hacienda 107

Figura 24. Resultados de la plantilla de condiciones iniciales de la secretaría general y de gobierno 108

**Lista de Tablas****Pág.**

Tabla 1. Tabla de cumplimiento de objetivos	17
Tabla 2. Información general de la alcaldía municipal de San Joaquín	19
Tabla 3. Función general Secretaría general y de gobierno	36
Tabla 4. Función general Secretaría de hacienda	38
Tabla 5. Función general Secretaría de planeación y obras públicas	40
Tabla 6. Plan de implementación de las propuestas de mejora.	72
Tabla 7. Plan de implementación	75
Tabla 8. Descripción de la actualización de los procedimientos	77
Tabla 9. Descripción de la propuesta	90
Tabla 10. Plan de implementación	94
Tabla 11. Resumen de las mejoras implementadas	110

**Lista de Apéndices**

Ver documentos adjuntos

Apéndice A. Condiciones iniciales

Apéndice B. Cronograma

Apéndice C. Diagrama Ishikawa

Apéndice D. Matriz de riesgo

Apéndice E. Matriz GUT

Apéndice F. Modelo de entrevista

Apéndice G. Plantilla de presupuesto

Apéndice H. Plantilla control interno

Apéndice I. Plantilla de actualización

Apéndice J. Actualización de procesos - Secretaría de Hacienda

Apéndice K. Actualización de procesos - Secretaría general y de gobierno

Apéndice L. Actualización de procesos - Secretaría de planeación y obras públicas

## **1. Definición del Proyecto**

### **1.1 Título**

Mejoramiento de los procesos de la gestión pública en áreas administrativas de la Alcaldía Municipal de San Joaquín, Santander.

### **1.2 Modalidad**

Práctica Social

### **1.3 Nombre de la Institución.**

Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Santander

## Resumen

**Título:** Mejoramiento de los procesos de la gestión pública en áreas administrativas de la Alcaldía Municipal de San Joaquín, Santander.

**Autores:** Diego Andrés Quintero Prada y Johan Sebastián Ramírez Vargas

**Palabras clave:** Procesos, indicadores, mejoramiento de procesos, procedimientos.

**Descripción:** El presente documento es un proyecto enfocado en la implementación de un plan para el mejoramiento de procesos de las secretarías general y de gobierno, de hacienda y de planeación y obras públicas en el municipio de San Joaquín, Santander.

Este proyecto consta de cuatro etapas que abarcan: diagnóstico, plan de implementación, indicadores y socialización, se inicia con una revisión preliminar de cada una de las secretarías caso de estudio, entrevistas, observaciones directas concluyendo con un diagnóstico cuantitativo y cualitativo, lo que permite conocer el estado actual en que se encuentran las secretarías descritas anteriormente y generar la propuestas de mejora, las cuales son: la actualización del manual de procesos y procedimientos, la creación de una herramienta ofimática que ayuda al control interno priorizando las deficiencias que presenta cada secretaría de la Alcaldía y la aplicación de la metodología de las 5'Ss.

Asimismo, la creación de indicadores que permitan medir, controlar y evaluar el impacto de las mejoras implementadas con el fin de enseñar los cambios efectuados de manera positiva como resultado de la ejecución de este proyecto.

### Abstract

**Title:** Improvement of public management processes in administrative areas of the Municipal Mayor's Office of San Joaquín, Santander.

**Authors:** Diego Andrés Quintero Prada y Johan Sebastián Ramírez Vargas

**Key terms:** Processes, indicators, process improvement, procedures.

**Description:** This document is a project focused on the implementation of a plan for the improvement of processes of the general and government secretaries, finance and planning and public works in the municipality of San Joaquín, Santander.

This project consists of four stages that cover: diagnosis, implementation plan, indicators and socialization, it begins with a preliminary review of each of the case study secretaries, interviews, direct observations concluding with a quantitative and qualitative diagnosis, which allows us to know the current state of the secretaries described above and generate the proposals for improvement, which are: the updating of the manual of processes and procedures, the creation of an office tool that helps internal control by prioritizing the deficiencies presented by each mayor's secretaries and the application of the methodology of 5'Ss.

Likewise, the creation of indicators that allow to measure, control and evaluate the impact of the improvements implemented in order to teach the changes made positively as a result of the execution of this project.

## 2. Introducción.

La alcaldía de San Joaquín está dividida en cinco dependencias, entre ellas las secretarías: general y de gobierno, de hacienda y de planeación y obras públicas, las cuales intervienen en los procesos de gestión gerencial, infraestructura, financiera y jurídica, respectivamente. La alcaldía, a través de sus dependencias, busca mejorar la capacidad de atención a sus ciudadanos para garantizar el cumplimiento de los deberes, derechos y principios con un manejo óptimo de los recursos e incremento del rendimiento y calidad de los servicios prestados.

Un análisis preliminar del manejo de los procesos que se reciben en la alcaldía de San Joaquín mostró un déficit en el seguimiento de las solicitudes realizadas por la comunidad ante el ente territorial y el incumplimiento de las metas trazadas en el plan de desarrollo municipal, por lo tanto, el presente proyecto tiene como objetivo principal la implementación de un plan de mejoramiento dirigido a la gestión de cada una de las secretarías mencionadas.

En la primera etapa, el presente proyecto realizará un diagnóstico de los procesos que se realizan en cada una de las secretarías (general y de gobierno, de hacienda y de planeación y obras públicas), esto con el fin de comprender el funcionamiento y el estado de cada uno de los procesos que allí se tratan y, a su vez, identificar las falencias y problemas que causan retrasos en las respuestas, reprocesos en las solicitudes de los habitantes, acumulación de estas y sobreesfuerzos en los funcionarios encargados.

En la segunda etapa, a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico, se implementarán las propuestas de mejora avaladas y acordadas con la administración municipal, esto en busca de garantizar mayor control, orden y estandarización de los procesos en que intervienen cada una de las secretarías.

Por último, se evaluarán las mejoras implementadas y se socializarán los cambios con los funcionarios de cada una de las dependencias.

El cumplimiento de los objetivos se logrará con apoyo del conocimiento y la experiencia de los funcionarios de las distintas secretarías, el manejo de herramientas de diagnóstico, la observación directa en la práctica, la socialización y correcta comunicación con todas las partes interesadas.

**Tabla 1.**

*Tabla de cumplimiento de objetivos*

Objetivo	Cumplimiento de objetivo
Realizar un diagnóstico del estado actual de los procesos que se realizan en cada área de la alcaldía del municipio de San Joaquín.	<u>3.11.2.2 Evaluación de las condiciones iniciales</u>
Diseñar e implementar un plan de mejoramiento de los procesos de la gestión pública para cada área de la alcaldía del municipio de San Joaquín.	Ver <u>7. Plan de implementación de las propuestas de mejora</u>
Formular indicadores de gestión que permitan el seguimiento y evaluación de las mejoras acordadas e implementadas en cada área de la alcaldía del municipio de San Joaquín.	Ver <u>8. Sistema de indicadores</u>
Implementar una estrategia de capacitación y socialización de las mejoras realizadas en cada área de la alcaldía de San Joaquín.	Ver <u>9. Socialización de las mejoras implementadas</u>

### **3. Planteamiento del Problema.**

#### **3.1 Descripción de la Institución**

La Alcaldía municipal de San Joaquín, Santander, es una entidad pública encargada de velar por los derechos y recursos de los ciudadanos del municipio, con una población de dos mil ochocientos sesenta y dos (2862, DANE) habitantes, de los cuales el veintitrés coma tres (23.3%) son de la zona urbana, y un setenta y seis coma seis (76.6%) en la zona rural, posee un área total de ciento noventa y dos kilómetros cuadrados (192km<sup>2</sup>). La economía del municipio de San Joaquín se deriva en gran parte, del sector primario; en donde se destacan la agricultura, la ganadería y la pesca. Por otro lado, en el sector secundario se ven involucradas todas las actividades artesanales y de pequeñas industrias y en el sector terciario las actividades complementarias, como son: restaurantes, droguerías, comercio, transporte y servicios en general.

#### **3.2 Información General**

El presente proyecto se desarrollará bajo la modalidad de práctica social en la Alcaldía municipal de San Joaquín, Santander, en donde se estudiarán los procesos de las secretarías general y de gobierno, de hacienda y de planeación y obras pública, a continuación, se presentará la descripción y generalidades de la institución.

**Tabla****2.***Información general de la alcaldía municipal de San Joaquín*

<b>Ítem</b>	<b>Contenido</b>
Nombre	Alcaldía de San Joaquín
Razón social	Municipio de San Joaquín
NIT	
Número de empleados	27
Representante legal	Carlos José Díaz Quintero
Dirección	Carrera 4 # 5 - 26

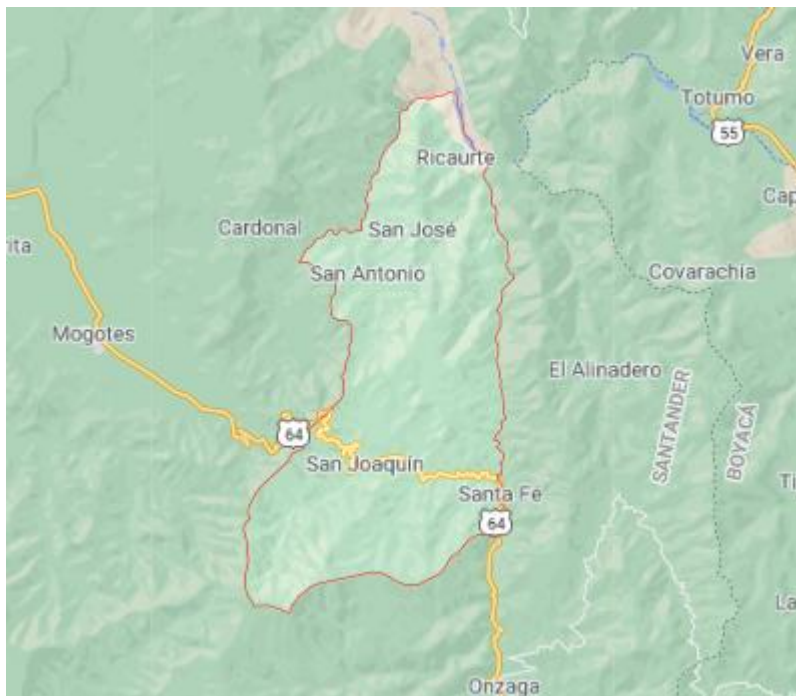
*Nota:* Información general de la entidad

**3.3 Localización**

Localización del Municipio de San Joaquín (Google Maps,2021)

**Figura1.**

*Localización del Municipio de San Joaquín*



### 3.4 Misión

“La Administración Municipal es una entidad del orden territorial que propende por el desarrollo armónico del municipio y el mejoramiento continuo del nivel de vida de sus habitantes, con la prestación eficiente de los servicios a su cargo , conservación del orden público en el municipio, dirigiendo la acción administrativa local a través del cumplimiento de la constitución, las leyes y demás normas legales con manejo eficiente y racional de los recursos económicos y con recursos humanos que trabajen en equipo con transparencia y celeridad, generando liderazgo a nivel local.”

### 3.5 Visión

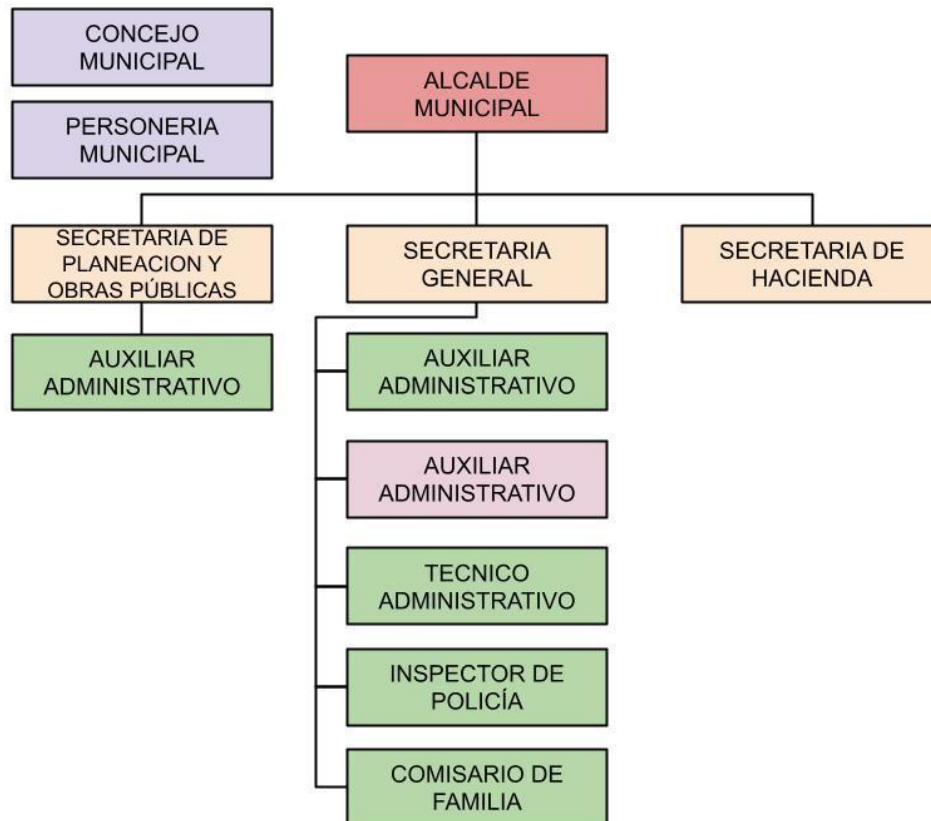
“En el año 2030, el municipio de San Joaquín ha desarrollado una cultura agropecuaria con una producción orgánica y sostenible, mediante la participación e integración comunitaria a través de la tecnología local y externa, introduciendo mecanismos de innovación y cambio, garantizando un manejo ambientalmente sustentable, económicamente viable, atractivo turísticamente, institucional y socialmente cohesionado permitiendo a sus habitantes el mejoramiento de su calidad de vida.

En concordancia con la visión del Departamento de Santander, San Joaquín en el 2030 cuenta con un sistema eficiente de delimitación, declaración y protección de los sistemas estratégicos y de las áreas en especial significado ambiental, los esquemas de ordenamiento de las cuencas hidrográficas de ejecutan; desarrolla una estructura productiva basada en la agroindustrial, el ecoturismo y tecnología de información y comunicaciones (TICs), que contribuyen a la generación de empleo formal y de ingresos para toda la población, lo cual permite la ampliación de oportunidades y la elevación de la calidad de vida de los habitantes del territorio.”

### 3.6 Organigrama

**Figura2.**

*Organigrama Actual de la Alcaldía de San Joaquín.*

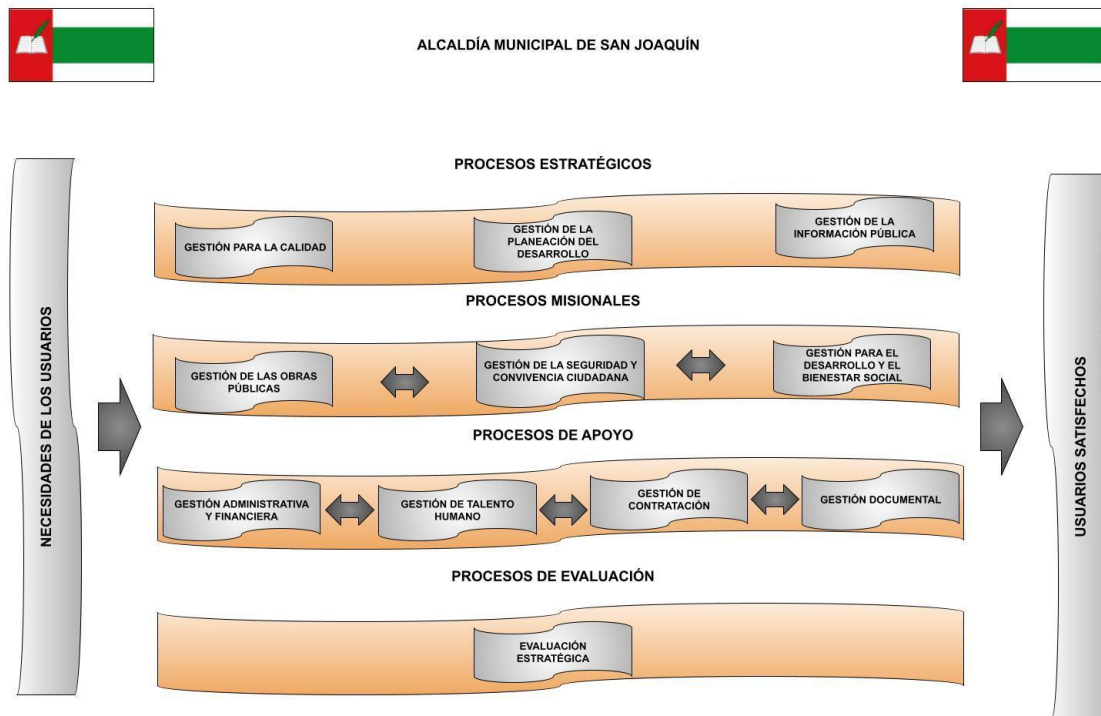


*Nota:* Tomado de los documentos brindados por la Alcaldía de San Joaquín, Santander.

### 3.7 Mapa de procesos

**Figura3.**

*Mapa de procesos*



### 3.8 Generalidades de las secretarías

La alcaldía municipal de San Joaquín, Santander; cuenta en primera instancia, con la secretaría de hacienda que se encarga de todo aquello que involucra el sistema financiero y presupuestal del municipio, atención al usuario, acompañamiento en pagos, facturación, contratación, principalmente esta secretaría se encarga del buen manejo de los recursos económicos de la alcaldía. Por otra parte, en la secretaría de planeación y obras públicas manejan los proyectos municipales, proyectos internos, mejoramientos de viviendas, visitas, y están al tanto de todo aquello que la comunidad necesita para mejorar su calidad de vida. Finalmente, la

secretaría general y de Gobierno, tiene como principal labor encargarse de que todos los proyectos y demás secretarías avancen con el cronograma establecido, haciendo apoyo en las diferentes áreas, y de esta forma mejorar la calidad de cada proyecto, metas u objetivos que se están realizando en la alcaldía.

### 3.9 Estructura general de cada secretaría

#### Figura4.

*Estructura general Secretaría de planeación y obras públicas*



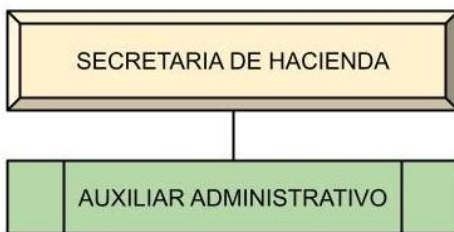
#### Figura5.

*Estructura general Secretaría general y de gobierno*



**Figura6.**

*Estructura general de Secretaría de hacienda*



### 3.10 Justificación del problema

La alcaldía de San Joaquín, Santander es una institución perteneciente al sector público. Con la prestación eficiente de los servicios a su cargo, esta entidad territorial busca el desarrollo armónico del municipio y el mejoramiento continuo del nivel de vida de sus habitantes. San Joaquín es un pueblo pequeño perteneciente a la provincia Guanentina, ubicado a 162,3 km de la

capital Santandereana, con una extensión geográfica de 135 km<sup>2</sup> y vías carreteables de difícil acceso. La población, en su mayoría entre los 40 y 70 años, es de 2862 habitantes (DANE), de los cuales el 23,3% corresponde a población urbana y el 76,6% a población rural. Por lo anterior, la economía del municipio de San Joaquín se deriva, en gran parte, del sector primario; en donde se destacan la agricultura, la ganadería y la pesca. Por otro lado, en el sector secundario se ven involucradas todas las actividades artesanales y de pequeñas industrias y en el sector terciario las actividades complementarias, como son: restaurantes, droguerías, comercio, transporte y servicios en general. La relación entre el sector primario y terciario determina el grado de autoabastecimiento y la dependencia externa de la economía local, ya sea por los insumos o productos finales.

La administración pública municipal es una entidad fundamental de la división político-administrativa del Estado y entre sus funciones se encuentran: fomentar la construcción de las obras que demande el progreso local, ordenar el desarrollo de su territorio, buscar el desarrollo sostenible para sus habitantes y mejorar sus condiciones de vida, realizar actividades pedagógicas para las personas de mayor edad, promover la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes y cumplir las demás funciones estipuladas por la ley. Frecuentemente, los habitantes acuden a la administración municipal en búsqueda de solución a sus problemáticas, entre semana (lunes a viernes) se presentan de una o dos solicitudes por día, mientras que el sábado, día de mercado en el que los habitantes de las zonas rurales llegan al pueblo a comercializar sus productos y realizar sus diligencias, se presentan alrededor de diez solicitudes o peticiones. Las problemáticas que más se destacan son: invasión de predios, violencia intrafamiliar, acoso, cambio de datos y demandas y, en su mayoría, están destinadas a la secretaría general y de gobierno.

Un prediagnóstico realizado a cada área funcional de la alcaldía del municipio evidenció que se presentan reprocesos en las solicitudes o peticiones realizadas por los habitantes del municipio, lo que aumenta aproximadamente en un treinta por ciento (30%) los sobreesfuerzos de los funcionarios en el desarrollo de estas. También se encontró acumulación de solicitudes o peticiones que equivalen a un veinte por ciento (20%) del total recibidas y, por lo tanto, hay retrasos

en el tiempo de gestión de estas; aproximadamente un veinticinco por ciento (25%) más del tiempo que normalmente se estima tardaría su procesamiento.

Esta situación causa que la organización no se pueda desempeñar correctamente y no cumpla con las metas estipuladas en el plan de desarrollo del municipio. Además, el manual de procesos y procedimientos de la administración municipal no está actualizado en un cincuenta y cinco por ciento (55%), luego no cumple con los lineamientos normativos que exige el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), esto conlleva a la omisión de pasos en el protocolo para la realización de los procesos, la ausencia de planillas para la recepción y organización de las solicitudes de los ciudadanos y la falta de una guía completa que permita a los funcionarios el desarrollo adecuado de todas las actividades y funciones que se derivan de cada una de las áreas.

Un seguimiento deficiente de los procedimientos implica la presencia de información errónea, y contratiempos en la atención a las necesidades de la comunidad, por lo tanto, este proyecto busca formular una estrategia de mejora en los procesos que se llevan a cabo en las diferentes áreas administrativas de la alcaldía del municipio de San Joaquín, la cual abarque la solución a los problemas identificados anteriormente. Los procesos actuales fueron reevaluados y ajustados, diseñando una estrategia para mitigar las falencias identificadas en el diagnóstico. Esto con el fin de estandarizar, optimizar, reducir tiempos, aumentar la eficiencia y agilidad de los procesos con los que se atienden las necesidades de la comunidad y a su vez mejorar el ambiente laboral, el servicio y la transparencia en la administración municipal de San Joaquín.

### **3.11 Metodología del diagnóstico**

Con el objetivo de conocer el estado actual de las secretarías general y de gobierno, hacienda y de planeación y obras públicas, se recopiló la información de los procesos que se

ejecutan en la administración municipal de San Joaquín y se realizó el diagnóstico del estado en que se encuentra cada área. Esto permitió identificar las falencias y sus causas. A partir del diagnóstico se generará una estrategia innovadora para el mejoramiento de las secretarías estudiadas.

El diagnóstico se dividió en tres etapas, a saber:

1. Recolección y clasificación de la información frente al funcionamiento de las áreas de estudio.
2. Análisis de la información recopilada anteriormente por medio de herramientas de identificación de problemas.
3. Resultados de la información analizada expresada por medio de gráficas.

### ***3.11.1 Fase 1. Recolección de información.***

En esta etapa se emplearon diferentes métodos para captar la información cualitativa y cuantitativa sobre los procesos que se ven involucrados en cada una de las áreas de estudio. También se pudo conocer a fondo el funcionamiento de los procesos, el talento humano y la relación con las demás áreas del ente territorial.

**3.11.1.1. Observación Directa.** Por medio de este método se logró obtener información cualitativa donde la observación realizada se dio de participación completa por parte del observador. Este método fue muy eficiente ya que se puede conocer las técnicas empleadas por el personal, tareas, funciones, recursos disponibles en cada secretaría de estudio, a su vez identificar problemas y sus posibles causas.

La herramienta utilizada para recopilar la información fue por medio de un computador donde se registraron los datos relevantes obtenidos de la observación.

**3.11.1.2. Entrevistas.** Método utilizado para la recolección de información cualitativa por medio de la realización de entrevistas individuales previamente elaboradas aplicadas al personal de las áreas involucradas en el proyecto. Las entrevistas se ejecutaron de manera presencial. La herramienta utilizada para plasmar la información fue un computador donde se registraron las respuestas brindadas por cada profesional a cargo de cada secretaría.

### **3.11.1.3. Diagnóstico**

#### **Descripción general de las secretarías**

En las diferentes entrevistas realizadas con los funcionarios públicos de la Alcaldía municipal de San Joaquín, se trataron varios temas en cada despacho, los cuales se presentan a continuación: información general del despacho, generalidades, conceptos básicos, importancia de la secretaria en la alcaldía, dependencias de cada despacho, procesos y procedimientos de cada despacho, funcionamiento de este y sus correspondientes funciones.

- En la secretaría de planeación y obras públicas, parte de la importancia que tiene el plan de ordenamiento territorial, por el cual se rige ciertas normativas para el plan de desarrollo municipal, plan de acción y plan de inversión, estos revisan detalladamente, el cómo, dónde, por qué, se debe generar estos planes; esto se revisa y se ejecuta con los debidos lineamientos

nacionales; la secretaría tiene como funciones, gestionar, ordenar, dirigir, elaborar, coordinar un plan de acción para el mejoramiento del mismo.

La secretaría de hacienda se encarga de velar por los bienes públicos, nóminas, contratos, gestionar, verificaciones de pagos, facturación, todo esto con sus debidas certificaciones y soportes alineados con las exigencias nacionales.

La secretaría de gobierno sirve de apoyo en las demás áreas, se encarga de velar que todos los procesos se lleven de acuerdo con el lineamiento nacional, hace el apoyo en salud, deporte, proyectos de mejora, inspección de policía, sirviendo al pueblo para un mejoramiento en lo que se necesite; todo esto bajo lineamientos previamente establecidos a nivel nacional.

- En la secretaría de Planeación y obras públicas junto con el alcalde en curso, dirigen proyectos para el mejoramiento del pueblo, mejoramientos de viviendas, mejoramientos de carreteras, bajo parámetros y el presupuesto municipal. La secretaría de hacienda se encarga de hacer su facturación y revisar que todo tenga su debido soporte, por otro lado, la secretaría de gobierno presta el acompañamiento en cada proceso y verifica la buena ejecución de los mismos.

- La secretaría de planeación y obras públicas tiene un funcionario público con libre nombramiento y remoción, dos auxiliares con contrato de prestación de servicios (Ingeniero ambiental y auxiliar administrativo) y una secretaría nombrada por el SIMO por concurso de mérito. En la secretaría de hacienda hay un funcionario público con libre nombramiento y remoción, y un auxiliar con contrato de prestación de servicios. A su vez, la secretaría de gobierno tiene un funcionario público con libre nombramiento y remoción, una secretaria nombrada por el SIMO por concurso de mérito y dos funcionarios por contratos de prestación de servicios.

#### 3.11.1.4. Revisión conceptual

Con el fin de contextualizarlos más con cada secretaría, se revisó el manual de funciones y se realizó una búsqueda de los conceptos y fundamentos que se relacionan directa o indirectamente con cada uno de los procesos que se manejan en ellas, para así comprender su funcionamiento.

Con las entrevistas y revisando el manual de funciones, se encuentran los procesos y procedimientos que se realizan con mayor frecuencia en cada secretaría, se hizo revisión de conceptos básicos, estructura, organigrama, plataformas, y herramientas con el fin de entrar en contexto con cada una de las secretarías caso de estudio.

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

El Modelo Estándar de Control Interno (MECI) que se establece para las entidades del Estado proporciona una estructura para el control a la estrategia, la gestión y la evaluación en las entidades del Estado, cuyo propósito es orientarlas hacia el cumplimiento de sus objetivos institucionales y la contribución de estos a los fines esenciales del Estado. Los principios de MECI son: **autocontrol, autorregulación, autogestión** (MinCiencias, 2021)

#### **Plan de Desarrollo Municipal**

El Plan de Desarrollo Municipal orienta las acciones de la administración municipal durante un periodo de gobierno y su contenido debe tener como mínimo el diagnóstico actual del municipio, las estrategias a ejecutarse junto a los indicadores y metas propuestas, además del diagnóstico financiero y el Plan Plurianual de Inversión.

### **Esquema de Ordenamiento Territorial (EOT)**

Cuando se habla de esquemas de ordenamiento territorial nos referimos a la misma definición de plan de ordenamiento territorial, solo que la diferencia radica en la característica de cantidad de población, pues así lo establece el artículo 9º literal c. de la ley 388 de 1997. c) Esquemas de ordenamiento territorial: elaborados y adoptados por las autoridades de los municipios con población inferior a los 30.000 habitantes. Y el artículo 17 de la misma ley establece que, los esquemas de ordenamiento territorial deberán contener como mínimo los objetivos, estrategias y políticas de largo y mediano plazo para la ocupación y aprovechamiento del suelo, la división del territorio en suelo urbano y rural, la estructura general del suelo urbano, en especial, el plan vial y de servicios públicos domiciliarios, la determinación de las zonas de amenazas y riesgos naturales y las medidas de protección, las zonas de conservación y protección de recursos naturales y ambientales y las normas urbanísticas requeridas para las actuaciones de parcelación, urbanización y construcción (Bermúdez Cano, 2015).

### **Metodología General Ajustada (MGA)**

Es una aplicación informática que sigue un orden lógico para el registro de la información más relevante resultado del proceso de formulación y estructuración de los proyectos de inversión pública. Su sustento conceptual se basa de una parte en la metodología de Marco Lógico y de otra en los principios de preparación y evaluación económica de proyectos (Departamento Nacional de Planeación, 2016).

### **Sistema Electrónico de contratación Pública (SECOP)**

Es la plataforma en la cual las Entidades Estatales deben publicar los Documentos del Proceso, desde la planeación del contrato hasta su liquidación. También permite a las Entidades Estatales y al sector privado tener una comunicación abierta y reglada sobre los Procesos de Contratación. El SECOP está disponible para publicar la actividad contractual que se ejecuta con recursos públicos.

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

Plataforma definida por el DNP, a través de la cual se realizará el ingreso de la información mínima requerida en los proyectos de inversión y se soportarán los procesos para gestionar el proyecto en sus etapas de formulación, presentación, viabilidad, ejecución, incluyendo su seguimiento y evaluación. Sin embargo, la gestión de los proyectos se continuará desarrollando de acuerdo con los procedimientos y normatividad establecidos para cada fuente de financiación (Alcaldía de San Joaquín, Santander).

### **Proyecto de Inversión Pública**

Iniciativas que contemplan actividades limitadas en el tiempo, que utilizan total o parcialmente recursos públicos, con el fin de crear, ampliar, mejorar o recuperar la capacidad de producción o de provisión de bienes o servicios por parte del Estado. (Art 6 Decreto 1949 de 19 de septiembre de 2012; Art 5 Decreto 2844 de 2010) (Alcaldía de San Joaquín, Santander)

### **Sistema Presupuestal**

El Sistema Presupuestal colombiano está constituido por un Plan Financiero (PF), un Plan Operativo Anual de Inversiones (POAI) y por el Presupuesto Anual de la Nación. (Alcaldía de San Joaquín, Santander)

### **Plan Operativo Anual De Inversión**

Este plan indica la inversión y los proyectos a ejecutar, clasificados por sectores, organismos, entidades, programas y regiones con indicación de los proyectos prioritarios y vigencias comprometidas especificando su valor. (Alcaldía de San Joaquín, Santander)

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

Es la plataforma para el registro y la sistematización de los proyectos de inversión susceptibles de ser financiados con recursos del Presupuesto Municipal, que debidamente formulados y evaluados permiten tomar decisiones de inversión para que se generen los bienes y/o

servicios necesarios para el mejoramiento de la calidad de vida y el bienestar de los habitantes del municipio. (Alcaldía de San Joaquín, s.f.)

### **3.11.1.5. Revisión documental**

Con el fin de indagar sobre los procesos de la secretaría de hacienda, secretaria de planeación y obras públicas, y secretaria general y de gobierno revisamos el manual de procesos, dado que los funcionarios no tenían claro algunos procesos que se ejecutan en cada secretaría. En el manual encontramos 9 procesos en la secretaría de hacienda, 7 procesos en la secretaría de planeación y obras públicas, y 7 en la secretaría general y de gobierno; estos procesos se clasifican en procesos misionales, estratégicos, apoyo y evaluación.

Cada proceso tiene su respectivo procedimiento, dichos procedimientos se encuentran desactualizados, no cuentan con los debidos procedimientos; la base de datos y equipos de cómputo son antiguos y desactualizados, generando conflicto.

#### **3.11.1.5.1 Banco de programas y proyectos de inversión municipal (BPPIM)**

Es la plataforma para el registro y la sistematización de los proyectos de inversión susceptibles de ser financiados con recursos del Presupuesto Municipal, que debidamente formulados y evaluados permiten tomar decisiones de inversión para que se generen los bienes y/o servicios necesarios para el mejoramiento de la calidad de vida y el bienestar de los habitantes del municipio. (Alcaldía de San Joaquín, Santander)

### 3.11.1.5.1. *Secretaría general y de gobierno.*

En el cumplimiento de sus funciones, la secretaría general y de gobierno interviene directamente en siete procesos de la alcaldía municipal tales como, contratación, expedición de certificados, las TIC, gestión documental, gestión humana, decretos y resoluciones, y juventudes; esto con el fin de velar por el bien común y poder satisfacer las necesidades de la población en general, garantizar el debido desarrollo de cada proceso que lo requiera; la función general está descritas en la tabla #3

**Tabla3.**

Función general Secretaría general y de gobierno

<b>Proceso</b>	<b>Función del área</b>	<b>Tipo de proceso</b>
Contratación	Contratación directa, contratación mínima de cada candidato que presente su propuesta, evaluar y hacer lo estudio previos de la contratación	Estratégico

Continuación Tabla 3

Proceso	Función del área	Tipo de proceso
Expedición de certificados	Verificación del cumplimiento para la debida expedición de certificados de paz y salvos, horas sociales, laborales, residencia,	Misional
Las TIC	Velar por el correcto funcionamiento y el buen uso de la tecnología de información y comunicación	Misional
Gestión documental	Hacer el debido préstamo de la gestión documental que el ciudadano requiere (copia), si es para una institución se hace el debido préstamo de los documentos necesarios	Estratégico
Gestión humana	Documentación y evaluación del aspirante, vinculación en la vacante requerida en el momento, control y seguimiento de cada área	Estratégico
Decretos y resoluciones	Se realiza la verificación y justificación jurídica y posteriormente se levanta un acta para proceder a la verificación ion y firma por parte del alcalde en curso	Estratégico
Juventudes	Seguimiento y actualización anual en la plataforma juventudes,	Apoyo

---

posteriormente se convoca a que los jóvenes participen y se vinculen

---

### 3.11.1.5.2. Secretaría de hacienda

En la secretaría de hacienda, encontramos procesos enfocados a nómina, a los sistemas presupuestales, ayuda a la ciudadanía con trámites de pagos; esta secretaría se encarga del buen manejo presupuestal del municipio.

#### Tabla4.

##### *Función general Secretaría de hacienda*

Proceso	Función del área	Tipo de proceso
Sistema presupuestal	Acuerdos administrativos, cargue y descargue de la plataforma GD-ECO, decreto para la liquidación	Estratégico
Sistema contable	Los presupuestos internos se deben volver contables	Estratégico
Sistema de facturación predial	Estatuto tributario municipal	Estratégico
Actividades de cobro coactivo	Se debe revisar periódicamente el manual de cartera	Estratégico
Recaudo de estampillas departamentales	Mediante la plataforma nacional se genera la liquidación de estampillas, se recauda el pago, y a fin de mes se hace la declaración ante el departamento	Estratégico

---

Continuación Tabla 4.

Pagos (transferencias)	Mediante las plataformas bancarias se hace las transferencias electrónicas; liquidación de nómina y prestaciones sociales (denominación de salario de cada funcionario público), finaliza con la transferencia del pago del salario; el municipio solo hace transferencias bancarias; las estampillas son transferidas a cada área según corresponda	Estratégico
Informes	Se entregan informes periódicos ante los entes de control nacionales de manera virtual mediante las plataformas virtuales;	Misional
Regalías	Se rinde informes periódicos mediante la plataforma al departamento nacional de planeación	Misional
Profesional de apoyo	Apoyo en la contratación del profesional de apoyo; cargue y descargue de la plataforma PASIVOCOL	Apoyo

---

### 3.11.1.5.3. Secretaría de planeación y obras públicas

Esta secretaria es la gestora de proyectos de mejoramiento para el municipio, velando por el bienestar de cada ciudadano cumpliendo con todas las normas técnicas y legales que le competen.

#### Tabla

5.

#### *Función general Secretaría de planeación y obras públicas*

Proceso	Función del área	Tipo de proceso
Sisbén	Realizar toda la documentación, cargue y descargue en la plataforma municipal y departamental, diligenciar las planillas, sincronización con las plataformas, luego de varios días en el sistema aparece sisbenizado, también se realiza solicitudes de retiro; realizar encuestas periódicas para los que no poseen Sisbén;	Estratégico
Actualización de documentos	Este proceso se debe realizar periódicamente, donde se piden la documentación del ciudadano, se genera cambios en la plataforma, diligenciar la plantilla que genera la plataforma, se hace el cargue a la plataforma para la debida validación de la actualización	Misional

Continuación tabla 5.

Comité municipal de gestión de riesgos y desastres	de Citaciones periódicas de las personas que componen los comités, reuniones virtuales o presenciales, se abordan los temas a discutir en el comité, se desarrolla un acta para la posterior gestión de lo pactado	Estratégico
Comité permanente de estratificación socioeconómica	de Citaciones periódicas de las personas que componen los comités, reuniones virtuales o presenciales, se abordan los temas a discutir en el comité, se desarrolla un acta para la posterior gestión de lo pactado	Estratégico
Comité de consejo municipal de planeación (para el plan de desarrollo y el EOT)	de Citaciones periódicas de las personas que componen los comités, reuniones virtuales o presenciales, se abordan los temas a discutir en el comité, se desarrolla un acta para la posterior gestión de lo pactado	Estratégico
Comité interinstitucional de educación ambiental	de Citaciones periódicas de las personas que componen los comités, reuniones virtuales o presenciales, se abordan los temas a discutir en el comité, se desarrolla un acta para la posterior gestión de lo pactado	Estratégico

### 3.11.1.6. Entrevistas

Con el fin de obtener información de tipo primario, se generaron estratégicamente una serie de preguntas claras para cada dependencia del ente territorial, estas preguntas están formuladas con antelación y son divulgadas abiertamente con cada servidor público responsable de cada una de las secretarías anteriormente mencionadas, la realización de estas entrevistas tienen como objetivo de indagar a profundidad sobre el funcionamiento de cada secretaría, de esta forma se busca lograr tener claridad de las funciones y procesos que se realizan en cada una de las dependencias caso de estudio; para con ello poder encontrar las falencias que se presentan en los diferentes procesos de cada secretaría. En el apéndice F “Entrevista” podemos ver las preguntas realizadas a cada profesional y fueron plasmadas las respuestas en este libro. (ver apéndice F)

Cada funcionario público aportó su conocimiento y experiencia en el cargo, donde se fue transparente con el proceso de entrevista para evitar errores en la recolección de la información.

En la secretaría de hacienda se entrevistó al ingeniero a cargo, en la secretaría de planeación y obra públicas se entrevistó a la secretaría a cargo, y en la secretaría de gobierno se entrevistó a la doctora a cargo.

Posteriormente, se describe el análisis desarrollado en cada entrevista, por medio de los cuales se elaboró un matriz de evaluación de las condiciones iniciales en las que se encuentran cada una de las secretarías caso de estudio.

#### *3.11.1.6.1. Entrevista al profesional a cargo de la secretaría de Planeación y Obras Públicas*

El profesional a cargo de la secretaría es el encargado de manejar el cargue en las plataformas habilitadas por el departamento administrativo, debe hacer el debido seguimiento de los proyectos de inversión pública a ejecutarse en el municipio; la secretaria cuenta con el profesional a cargo en el momento y dos personas que brindan apoyo administrativo.

Existen varias fuentes de financiación como lo son: fondo nacional de regalías, recursos propios, sistema general de participaciones (SGP), sistema general de regalías (SGR) con financiación del departamento y la nación.

El desarrollo del proceso comienza en la revisión del proyecto, requisitos, y recursos según las metas dispuestas para cada año, iniciando con la programación contractual, estrategias a desarrollar, metas y objetivos del mismo, alcances, beneficios para el municipio; esto conlleva a una de las principales falencias de la secretaria, la secretaria genera proyectos para el mejoramiento del municipio, les da consistencia, programación, especificaciones, pero lo que proviene de la secretaría y demás personas externas no son suficientes o no están acorde a lo requerido, su información y los requerimientos no están completos, esto genera reprocesos, ampliación de tiempos, disminuye la eficiencia, gastos innecesarios, por esta razón se debe devolver el proyecto para poder completarlo; también se da a conocer que el seguimiento que se le da a estos no es el adecuado.

Vistas las prioridades y la viabilidad de recursos con las oficinas encargadas de la ejecución se inician con la programación y elaboración del proyecto haciendo su cargue a la plataforma de la metodología general ajustada (MGA), en esta misma plataforma debe cargar la idea del proyecto que está enlazado con el plan de desarrollo nacional y departamental, identificando problemática, participación, población, objetivos y alternativas. Se deben tener en cuenta las necesidades, el análisis técnico, la localización, cadena de valor, riesgos, ingresos y beneficios, préstamos y depreciación, en la parte de evaluación se tiene en cuenta el flujo económico y los indicadores de

decisión, en cuanto a la programación los indicadores de producto, de gestión, fuentes de financiación y resumen del proyecto.

Diligenciado lo anterior se presenta y se transfiere a la plataforma del Sistema Unificado de Inversiones y Finanzas Públicas (SUIFP TERRITORIO) donde se tienen diferentes roles como lo son el rol formulador, control formulación, viabilidad, control posterior de viabilidad, cada uno de ellos requiere información adicional y se hace cargue del presupuesto.

Posteriormente la secretaría de hacienda hace la validación en la plataforma Sistema Electrónico para la contratación Pública (SECOP) vinculando a la secretaria de Planeación y obras públicas

La secretaria cuenta con locker, pero se identifica que, hay desorganización, hay documentos represados, debido a esto no hay suficiente espacio para nuevos documentos, por ello la identificación y búsqueda de los documentos es difícil, por lo cual se incurre en pérdida de tiempo.

#### ***3.11.1.6.2. Entrevista al profesional a cargo de la Secretaría de Hacienda***

El profesional a cargo de la secretaría de Hacienda es el encargado de pagos de los funcionarios donde hace la liquidación de cada funcionario de la administración municipal, todos los pagos que realiza la entidad territorial, manejo presupuestal (proyección anuales, incidencia de fuentes de información, modificaciones al presupuestos, documentos presupuestales) organización, apoyo a las diferentes secretarias cuando se requiere, supervisión de los contratos cuando el alcalde encargado lo delega manejo presupuestal y contable del municipio

De esta secretaría se apoyan las demás secretarías dentro de la alcaldía municipal de San Joaquín, el profesional encargado debe velar por los recursos público, para que sea bien administrado según el plan de desarrollo municipal, debe verificar que todo el sistema general de participación (SGP) cumpla con los lineamientos nacionales, responsable del cobro predial, industria y comercio, responsable de los pagos de los servidores públicos de la alcaldía municipal.

Esta secretaria también se encarga de sistema de facturas predial, liquidación de aportes al sistema de seguridad social (ASOPAGOS), recaudo de estampillas departamentales, transferencias bancarias a cada secretaria según lo corresponda, informes ante los entes nacionales de cómo se utilizan los recursos del municipio mediante plataformas virtuales (SHIT, CISERI), alimentación del portal WEB PASIVOCOL, se relaciona y actualiza las funciones laborales que tienen un vínculo con la entidad territorial

FONTET una plataforma trámites ante ministerio de hacienda y crédito público, en esta plataforma se habilita cuando hace desahogo, certificaciones y documentos subirlos, trámite del desahogo de los recursos excedentes del FONTET

Encontramos la mayor dificultad que se genera dentro de la secretaría de hacienda, esta genera retrocesos, reprocesos, agotamiento, sobreesfuerzo, y esta está ligada con el software o sistema que tiene diseñado el municipio para su trabajo, este sistema no cuenta con la gran mayoría de los requerimientos que califica las plataformas nacionales, esto debido a que las herramientas nacionales están en constante actualización cosa que no tiene el software del municipio, a esto el profesional a cargo de la secretaría debe hacer los debidos cambios manualmente, lo cual hace que consuma más tiempo en estas revisiones, para poder subir el reporte a las plataformas nacional, si estas no están con los requerimientos, se debe volver hacer una revisión, hacer los ajustes necesario manualmente y volver a hacer el cargue en las plataformas, generando reprocesos y sobreesfuerzos.

### *3.11.1.6.3. Entrevista con el profesional a cargo de la Secretaría general y de Gobierno*

El profesional a cargo de la secretaria general y de gobierno es el encargado de las funciones esenciales en la seguridad y participación comunitaria, administración y control de la gestión del talento humano de la entidad territorial, está a cargo de la contratación del personal idóneo de la administración municipal de San Joaquín, tienen bajo su responsabilidad las funciones de salud ya que la alcaldía municipal no cuenta con dicha secretaría, la gestión documental está a cargo de un auxiliar administrativo adscrito a la secretaria general y de gobierno, y funciones de educación para la comunidad.

Manejo la plataforma SECOP (Sistema electrónico de contratación pública), dicha plataforma es el medio digital por el cual se hacen los registros de la contratación pública; registro de la contratación realizada con dineros públicos. Esta plataforma es la reguladora de todas las contrataciones públicas, en este sistema se debe informar y hacer el cargue de dichos documentos para la contratación, cada entidad territorial tiene un sistema para sus informes de contrataciones, vacantes; pero dicha información debe estar cargada al SECOP para hacer oficial la contratación, en esta plataforma se encuentra toda la información de dichos contratos, y es responsabilidad de cada entidad publicad la exactitud y calidad de la información cargada (Botero, 2020).

En la secretaria general y de gobierno también hay controles, dichos controles están a cargo de control interno, personería, procuraduría y contraloría, donde se debe pasar informes periódicamente con los procesos que se realizan dentro del despacho.

Por medio de las personas a cargo de la secretaría encontramos el principal inconveniente, esta dificultad la encontramos con las plataforma que arroja los informes de la secretaria que posteriormente serán cargados a las plataformas nacionales para su respectivo análisis y

aprobación del mismo; esta plataforma es lenta, se cae, el internet varía, esta desactualizada, por estos motivos los informes periódicos que se deben hacer tienen retrasos, no cuentan con la suficiente información requerida por la plataforma nacional; al hacer los cargues a las plataformas nacionales en ocasiones hay devoluciones y para hacer los respectivos cambios hay que hacerlos manualmente, por este motivo encuentran más reproceso, pérdida de tiempo, sobreesfuerzos de los funcionarios, retraso en entregas de informes.

Por medio de esta fase, fue posible conocer todas aquellas herramientas que se emplean en cada una de las secretarías caso de estudio, a su vez, la identificación de los principales problemas

que se generan en las secretarías causando demoras en sus procesos y la insatisfacción de los usuarios.

### 3.11.2 Fase 2. Análisis

#### 3.11.2.1 Sistema de control interno

Para la evaluación del sistema de control interno, la alcaldía municipal de San Joaquín contrata un profesional externo para esta labor, este profesional se encarga de todo el control interno de la administración, este profesional se guía del Manual Integral de Planeación y Gestión (MIPG), donde una de las generalidades es la sinergia que tiene el sistema de gestión con el control interno.

#### Figura7.

##### Marco de referencia



Este manual tiene etapas para su implementación, estas etapas son una guía para poder tomar acciones al respecto y poder ejecutar y planear muy bien cada proyecto, las etapas son:

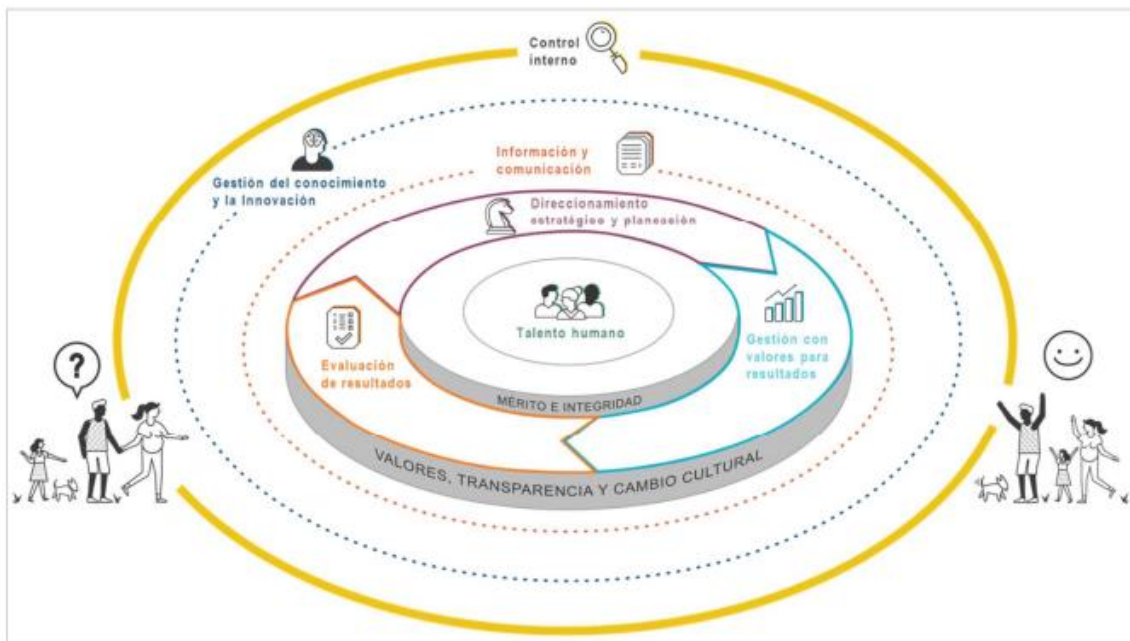
- Etapa de adecuación de la Institucionalidad.

- Etapa de Implementación de las políticas y operación del modelo.
- Etapa de Medición del Desempeño Institucional MDI
- Etapa de Autodiagnóstico
- Adecuaciones y ajustes para la completa implementación de MIPG

Estas etapas aplican para cada una de las secretarías de la administración; MIPG opera a través de la puesta en marcha de 7 dimensiones que, a su vez, agrupan políticas, prácticas, herramientas o instrumentos que deben ser puestas en marcha de manera articulada e intercomunicada.

### Figura8.

#### *Dimensión MIPG*



Fuente: Función Pública, 2017

Debido a que el profesional a cargo del control interno es nuevo, es una persona externa, el control interno tiene falencias, no se llevó el control y seguimiento adecuado para la generación de indicadores, no realizó retroalimentaciones de los procesos de cada secretaría, el avance del control interno es poco; por tal motivo el control interno que se realiza dentro de la administración municipal de San Joaquín es deficiente.

Ver matriz de riesgo apéndice D “[Matriz de riesgo](#)”

### *3.11.2.2 Evaluación de las condiciones iniciales*

Como complemento del diagnóstico del proceso de intervención, se evaluaron las condiciones iniciales utilizando la metodología propuesta por Ortiz, N. y Serrano, L. en su libro “Mejoramiento de Procesos para Empresas Prestadoras de Servicios” la cual consta de un cuestionario de 43 preguntas las cuales se distribuyen en 7 aspectos: procesos, servucción, ambiente de trabajo, talento humano, cliente, sistema de información y mejora; con esta metodología se busca evaluar la participación de la secretaria en la gestión gerencial, gestión de planificación municipal, gestión de infraestructura, gestión jurídica y contractual. Si el nivel de cumplimiento es mayor al 70% se es suficiente para continuar con la siguiente etapa para la metodología de mejora del proceso.

Para ello se hará la evaluación de las condiciones iniciales de cada una de las 3 secretarías.

**3.11.2.2.1. Secretaría de planeación y obras públicas.** En la aplicación de la evaluación de las condiciones iniciales de la secretaría, encontramos que el nivel de cumplimiento total de la aplicación de la metodología es de 48,84%, por lo cual no es posible continuar con las siguientes fases.

Estos resultados los encontramos en el apéndice A “Condiciones iniciales”

**3.11.2.2.2. Secretaría general y de gobierno.** En la aplicación de la evaluación de las condiciones iniciales de la secretaría, encontramos que el nivel de cumplimiento total de la aplicación de la metodología es de 55,81%, por lo cual no es posible continuar con las siguientes fases.

Estos resultados los encontramos en el apéndice A “Condiciones iniciales”

**3.11.2.2.3. Secretaría de hacienda.** En la aplicación de la evaluación de las condiciones iniciales de la secretaría, encontramos que el nivel de cumplimiento total de la aplicación de la metodología es de 65,12 %, por lo cual no es posible continuar con las siguientes fases.

Estos resultados los encontramos en el apéndice A “Condiciones iniciales”

### ***3.11.2.3. Evaluación del sistema de control interno (MECI)***

Para poder evaluar el sistema de control interno, se hace uso de una herramienta para el diagnóstico (Ver apéndice M “Matriz control interno”), formato disponible en la página de Función pública del estado. La estructura de control es un aspecto esencial para garantizar el buen manejo de los recursos, que las metas y objetivos se cumplan y se mejore la prestación del servicio a los usuarios, ejes fundamentales para la generación de valor público.

El formato de medición del Modelo Estándar de Control Interno (MECI) (Ver apéndice M “Matriz control interno”), busca que las entidades cuenten con una herramienta para evaluar sus sistemas de Control Interno de manera integral, y contar con información a partir de la cual definen las acciones de mejora correspondiente. La estructura para evaluarlo se desagrega en “ambiente de

control”, “Evaluación de riesgos”, “actividades de control”, “información y comunicación”, y “Actividades de Monitoreo”, componentes actuales del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. La estructura para el diligenciamiento se muestra a continuación.

### Figura 9.

#### *Estructura de medición del Modelo Estándar de Control Interno (MECI)*

Columna	Descripción
Componente del MECI	Esta columna define los componentes del meci
Lineamiento general por componente	Esta columna establece los lineamientos en general para cada uno de los componentes del MECI
Requerimiento asociado al componente	Se muestra una serie de preguntas con 3 opciones de respuesta 1. Si 2.No 3.En proceso
Evidencia del seguimiento al control	Establezca actividades adelantadas de aplicación de documento o elemento antes de identificado (esto cuando se responde si o en proceso)

Una vez diligenciado el formato de medición se realiza el análisis de resultados según los criterios presentados en la figura 10.

### Figura 10.

#### *Análisis de resultados.*

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

Según los resultados obtenidos (ver apéndice M “Matriz de control interno”), el estado de sistema de control interno de la alcaldía de San Joaquín, Santander, presenta un nivel de cumplimiento del 45,60%, lo que significa que hay una oportunidad de mejora, ya que hay aspectos que podemos mejorar para hacer de la alcaldía más eficiente.

### 3.11.2.4. Análisis y priorización de problemas

Según los problemas encontrados en las secretaría de hacienda, secretaría general y de gobierno y la secretaria de planeación y obras públicas se aplica la matriz GUT en compañía de cada uno de los secretarios de las áreas anteriormente mencionadas con el fin de poder ponderar los problemas de mayor a menor , dándole tres factores a cada uno de ellas; urgencia, gravedad y tendencia de comportamiento, esto con el fin de encontrar problemas y buscar la manera de solucionarlos aquellos problemas que son los más relevantes y frecuentes en cada una de las secretarías caso de estudio.

La puntuación será de uno a cinco a cada uno de los factores de la matriz, como se muestra en el apéndice E “Matriz GUT”, para lograr de esta manera mostrar los criterios que se tienen en cuenta y su valor asignado.

#### Figura11.

##### 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

**Figura10.***Criterios 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

Una vez es calculada la prioridad de cada uno de los problemas, se identifican aquellos que tienen mayor puntuación y se ordenan de manera descendente (Ver apéndice D “[Matriz de Riesgo](#)”)

Junto con los secretarios de las dependencias anteriormente mencionadas, se socializan los resultados obtenidos luego de ejecutada la matriz y lo correspondiente para realizar el mejoramiento de las tres secretarías.

Para poder analizar y verificar de una manera mucho más sencilla, se elaboró un diagrama de Pareto que se muestra en la figura 11, con el fin de poder jerarquizar los problemas de mayor a menor según la frecuencia con que se presentan, de la más alta, a la más baja.

**Figura12.**

*Problemas de la gestión pública*

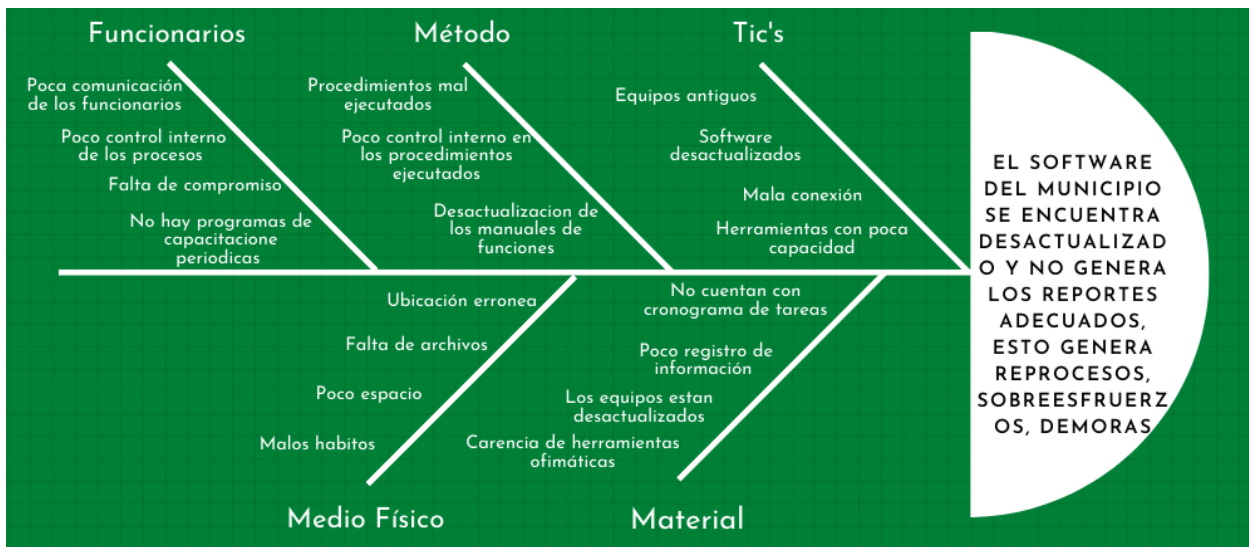


Luego de identificar los problemas que poseen mayor afectación a las tres secretarías nombradas anteriormente, se emplea la herramienta de causa efecto, la cual permite crear y clasificar las ideas sobre las posibles causas que existen detrás de los problemas determinados.

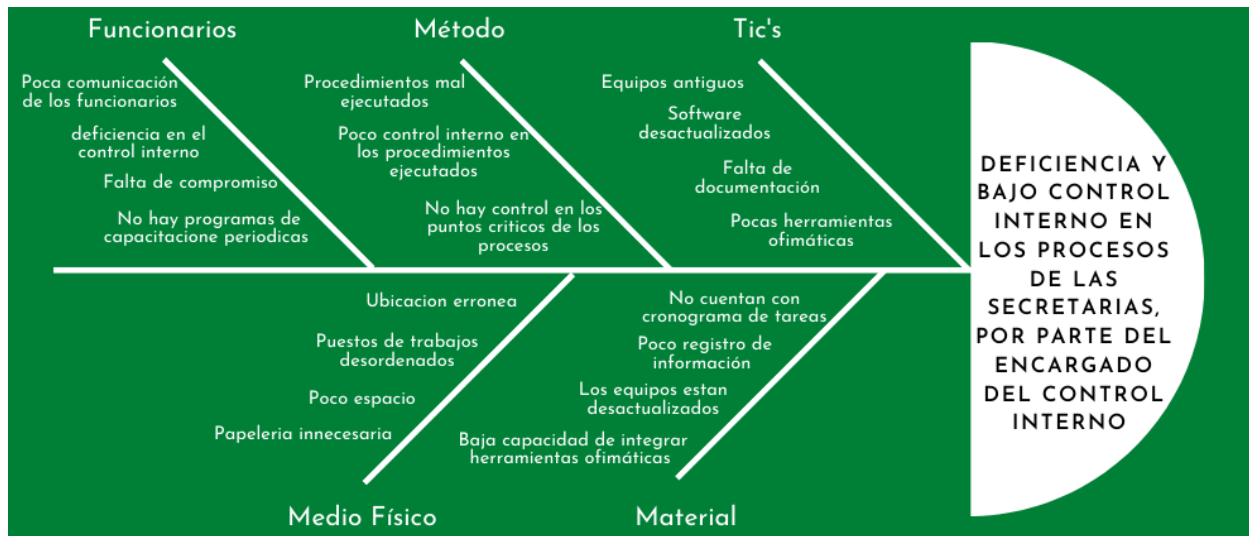
Como primera problemática, se encontró la carencia de actualizaciones de los softwares con los que se realizan algunos de los procesos del ente territorial, causando que se generen demoras, reprocesos y sobreesfuerzos en la realización de estos. (Ver figura 12)

**Figura13.**

*Diagrama de Ishikawa*



A su vez fue posible identificar una segunda problemática que se presenta en el ente territorial, la cual consiste en la deficiencia de la planeación del cumplimiento y el bajo control interno en los procesos que se manejan al interior de este mismo, la cual le afecta directamente, ya que esto genera que no se pueda llevar un debido control al cumplimiento de las metas trazadas.



En esta fase fue posible conocer, cuáles son las causas que generan la mayor problemática que posee la alcaldía, y sus causas raíz.

### 3.11.3. Fase 3. Hallazgos del Diagnóstico

En esta etapa lo que se busca es reunir las diferentes problemáticas, ineficiencias, falencias y dificultades presentadas en las etapas anteriores.

1. No se encuentran estandarizados y documentados los requerimientos de información que debería de ser aportada por los gestores para tener una base sólida para la formulación de proyectos. Ver diagrama de Ishikawa ([Figura 12](#))

2. No existe Manual de procesos y procedimientos de la alcaldía municipal de San Joaquín, Santander. Ver entrevista a los profesionales de cada secretaría. ([Entrevistas](#))

3. No se llevan a cabo la generación de nuevos indicadores que midan el cumplimiento de las metas trazadas en cada una de las tres secretarías.

4. En la secretaría de planeación y obras públicas no se encuentran organizadas las carpetas de contratación, no se anexan cronológicamente y a su vez se presentan incompletas, siendo el caso se puede presentar que se inicie un proyecto sin la generación del acta de inicio; ver diagrama de Ishikawa ([Figura 12](#))

5. Falta de seguimiento por parte del profesional que realiza el control interno en cuanto al cumplimiento de las metas establecidas en el plan de desarrollo; ver matriz de riesgo apéndice D “Matriz de riesgo” ([Matriz de riesgo](#))

6. La inexistencia de un cronograma que plasme los términos respectivos para el cumplimiento de lo estipulado en el plan de desarrollo; no cuentan con un programa de capacitaciones para su constante actualización de los procesos; ver matriz de riesgo apéndice D “Matriz de riesgo” ([Matriz de riesgo](#))

7. Deficiencia en el seguimiento a las problemáticas que afectan el cumplimiento de los procesos; ver diagrama de Ishikawa ([Figura 12](#)).

8. No se evidencia procesos documentados, lo cual genera dificultades al momento de ejecutar a estos mismos; ver entrevistas a los profesionales de cada secretaría. ([Entrevistas](#))

9. El software utilizado en el ente territorial está desactualizado, lo que causa demoras en el desarrollo del proceso, a su vez genera insatisfacción en los clientes y las herramientas de cómputo son antiguas, generando demora en los procesos, fallas de conexión, reprocesos y malas prácticas. ver diagrama de Ishikawa ([Figura 12](#)), también se evidencia en la matriz de riesgo, apéndice D “Matriz de riesgo” ([Matriz de riesgo](#))

## 4. Objetivos

### 4.1. Objetivo General

Diseñar e implementar una estrategia de mejoramiento de los procesos en las secretarías general y de gobierno, de hacienda y de planeación y obras públicas en la alcaldía del municipio de San Joaquín, Santander acorde con los lineamientos fijados por la institución cumpliendo con toda la normativa que la regula.

### 4.2. Objetivos Específicos

1. Realizar un diagnóstico del estado actual de los procesos que se realizan en cada área de la alcaldía del municipio de San Joaquín.
2. Diseñar e implementar un plan de mejoramiento de los procesos de la gestión pública para cada área de la alcaldía del municipio de San Joaquín.
3. Formular indicadores de gestión que permitan el seguimiento y evaluación de las mejoras acordadas e implementadas en cada área de la alcaldía del municipio de San Joaquín.
4. Implementar una estrategia de capacitación y socialización de las mejoras realizadas en cada área de la alcaldía de San Joaquín.

## 5. Resultados esperados

- Diagnóstico de los procesos que se ejecutan en cada una de las áreas de la Administración Municipal de San Joaquín.
- Plan de mejora para los procesos evaluados a partir del resultado del diagnóstico.
- Implementación del plan de mejora avalado por la alcaldía del municipio de San Joaquín.
- Documento con la estandarización de los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en las diferentes áreas administrativas de la Alcaldía Municipal de San Joaquín.
- Cálculos e interpretaciones de los indicadores formulados para el seguimiento del plan de mejoramiento.
- Programas de capacitación y socialización de los cambios previamente planteados.

## 6. Marco de referencia

### 6.1 Marco de antecedentes

Alvarado Malaver(2019), en su tesis de grado “diseño de procesos y procedimientos para las dependencias de desarrollo sustentable y UAEDUI (unidad administrativa especial de desarrollo urbano e infraestructura) en la alcaldía de la villa de san diego de Ubaté, Cundinamarca

en cumplimiento a la resolución administrativa 870 del 2016” formula como objetivo diseñar y estructurar los procesos y procedimientos para las dependencias de Desarrollo Sustentable y UAEDUI en la Alcaldía, de acuerdo a los lineamientos aprobados en la Resolución Administrativa 870 del 2016, para lo cual se realiza el desarrollo del marco metodológico que se basa en primer lugar con la captación de información generando un diagnóstico referente al estado de los procesos y procedimiento dentro de la organización. Para la toma de información plantean realizar la investigación recopilando los datos de la oficina de control interno y con una entrevista, seguido a esto toman como base de datos una herramienta de priorización denominada matriz de Vester, la propuesta de resultado era integrar sus componentes y diagnóstico para poder diseñar los procesos y procedimientos sustentables. En la secretaría de planeación e infraestructura presenta falencias en cuanto al control y gestión del riesgo para los proyectos de infraestructura, de esta manera se busca intervenir en la problemática generando lineamientos adecuados y aprobados para la ejecución del plan de mejora (Alvarado Malaver, 2019).

Hernández Muñoz (2018) en su proyecto de grado “Diagnóstico empresarial, plan de mejoramiento y propuesta de impacto a la Empresa Viajes Continentales Ltda.” estipula como objetivo dar solución a las debilidades organizacionales a través de un diagnóstico empresarial, plan de mejoramiento y propuesta de impacto a la empresa donde se recolecta la información necesaria de cada una de las áreas de la empresa que sirva de apoyo para el diagnóstico. El diseño metodológico comienza con la elaboración del diagnóstico de la empresa, análisis de la empresa con la aplicación de herramientas en cada una de las áreas y un análisis DOFA identificando las fortalezas y debilidades donde se pueden determinar los planes de mejoramiento, recolectando información a través de diferentes técnicas, como la entrevista estructurada y la revisión de los documentos. Con esta información se realiza el diagnóstico cualitativo y cuantitativo para determinar la situación actual de la empresa. Se busca que en la secretaría de planeación e infraestructura se realice un análisis DOFA, un sistema de planificación, sistemas de indicadores para la medición de los procedimientos basados en los objetivos formulados (Hernández Muñoz, 2018).

Carolain Xamara Rojas Rocha y María Camila Ruiz Quiroga (2021) en su proyecto de grado “Mejoramiento de procesos de la secretaría de planeación e infraestructura de la alcaldía de Santana, Boyacá” se enfocan en el mejoramiento de procesos de la secretaría de planeación e infraestructura de Santana mediante herramientas de recolección de información, como son entrevistas directas, diagrama de Ishikawa, con esta información pueden recolectar una gran cantidad de información para su posterior análisis, en el análisis encuentran las fortalezas y debilidades de la secretaría, los principales procesos y procedimientos que realizan; posteriormente se procede a elaborar una estrategia para el mejoramiento aplicando diferentes técnicas para llegar al objetivo. (Carolain Rojas y Camila Ruiz, 2021)

## **6.2. Marco teórico**

### **6.2.1. Procesos**

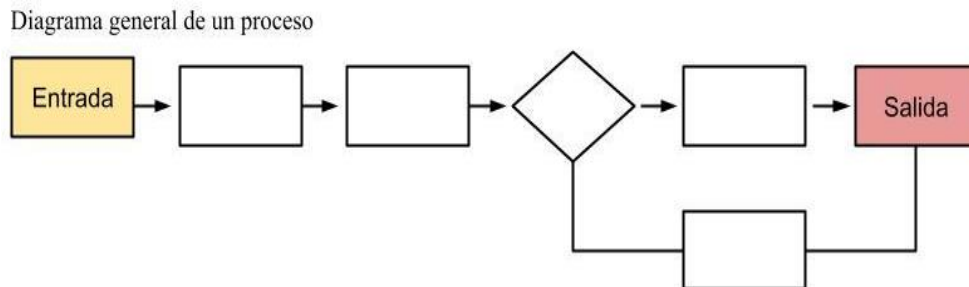
Un proceso es una secuencia de actividades que partiendo de la utilización de determinados recursos de la organización (input/entradas) se les agrega valor en uno o varios sistemas para hacer llegar una determinada salida (output) a un cliente o usuario.

Un conjunto de actividades puede definirse como proceso solo si cumple las siguientes características:

- Tiene un propósito claro.
- Puede descomponerse en tareas.
- Tiene entradas y salidas; se puede conocer los clientes, los proveedores y el producto final.
- Se pueden identificar tiempos, recursos y responsables.
- Estas actividades se pueden plasmar mediante un diagrama de flujo como se muestra en la figura.

**Figura14.**

*Diagrama general de un proceso*



- Vale la pena invertir tiempo en el proceso, debido a que los resultados se van a incrementar por la cantidad de veces que se repita el proceso.
- Los procesos también pueden clasificarse según el propósito de la empresa como procesos misionales, procesos de apoyo, procesos de evaluación y procesos estratégicos. (Medwave 2011)

### **6.2.2. Subprocesos**

Un subproceso es un conjunto de actividades que tienen una secuencia lógica para cumplir un propósito. Un subproceso es un proceso por sí mismo, cuya finalidad hace parte de un proceso más grande. El proceso grande se le conoce como proceso padre y el subproceso como proceso hijo. (Bizagi, 2021)

### **6.2.3. Mejoramiento de procesos**

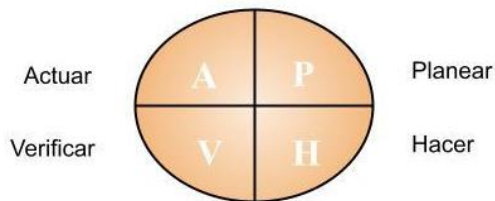
Luego de conocer el significado de lo que es un proceso, es posible llegar a realizar un mejoramiento de estos mismos, pero para lograr mejorar un proceso se debe definir la forma en

que se va a ejecutar el proceso, definir una guía o instrucciones sobre cómo se debe ejecutar el proceso, ejecutar las actividades correspondientes al proceso, cerciorarse de que el procesos se desarrolló según se había establecido, si el proceso presenta fallas o no cumple según lo esperado hay que definir cuáles fueron las causas.

Debido a lo mencionado anteriormente, es posible que la guías o instrucciones no sean suficientes y el proceso siga presentando falencias, por ello, se debe aplicar el ciclo de mejora continua, es decir, se aplica el ciclo PHVA el cual se basa en 4 etapas (Escuela Europea de Excelencia, 2018).

### Figura15.

*Representación Ciclo PHVA*



- Planear: Establecer los objetivos de mejora del proceso y la forma en que se va a alcanzar.
- Hacer: Implementar las actividades previamente establecidas para la mejora del proceso.
- Verificar: Realizar un seguimiento para cerciorarse de la efectividad de las actividades de mejora.
- Actuar: Tomar acciones para mejorar el proceso, cuando sea necesario.

La mejora continua es un paso decisivo debido a que no solo busca lograr la eficiencia del sistema, sino que también implementar todas aquellas tendencias modernas asociadas a la gestión por procesos.

La gestión por procesos es esencial para lograr el mayor desempeño y optimización de los procesos, por lo cual, es necesario analizar completamente el funcionamiento y el objetivo principal de las organizaciones.

Las instituciones públicas, buscan optimizar todos sus recursos generando el mayor beneficio posible para así lograr mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos; en la búsqueda del cumplimiento de este objetivo, es de gran importancia que en las organizaciones territoriales exista una alineación de las estrategias con las operaciones, de manera que por medio del mejoramiento de los procesos y de acciones necesarias se transformen y se mejoren las actividades que se ven involucradas en las funciones que cumple cada organismo.

#### ***6.2.4. Procedimiento***

Según la ISO 9001, un procedimiento es un modo específico de llevar a cabo una actividad o proceso. Es decir, cuando un proceso cuenta con unos pasos establecidos y ordenados para obtener un resultado. (ISO 9001, 2015)

#### ***6.2.5 Actividad***

Una actividad es la suma de ciertas tareas específicas las cuales se agrupan en un procedimiento en una forma secuencial y ordenada.

### **6.2.6 Indicadores**

Con el fin de visibilizar el cumplimiento de las metas y objetivos estipulados de un proceso, es necesario la presencia de indicadores como un sistema de control en la gestión, con el fin de evaluar y controlar permanentemente el desempeño de la organización y así poder tomar decisiones para corregir las falencias que se presenten. Un indicador es una relación expresada numéricamente que mide el grado de eficiencia, eficacia o efectividad de los procesos de la entidad. Permite observar la situación, identificando las tendencias de cambio generadas en hechos y datos respecto a las metas planteadas (Bienestar UNAL, s.f.).

Los indicadores de gestión son mediciones del funcionamiento de un proceso y pueden ser indicador de eficiencia, que representa el consumo de los recursos en un proceso o eficacia cuando se mide lo bien o mal que un proceso cumple con las expectativas de los destinatarios.

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

El manual de procesos y procedimientos es una herramienta que le permite a la empresa y/o organizaciones captar una serie de actividades, instrucciones, responsabilidades y funciones que se ejecutan en la parte interna de la organización, asegurando que los trabajos efectuados se desarrollen de forma correcta y sistemática, pero asegurando como prioridad la gestión del conocimiento.

### **6.2.8. Mejora Continua**

La mejora continua, es el enfoque que se tiene para el mejoramiento de procesos, productos y servicios de una entidad que se basa en la necesidad de revisar y analizar continuamente su gestión, con el fin de optimizarla (Ministerio de Educacion Nacional, 2019).

### ***6.2.9. Ley 594 del 2000***

La gestión documental se enlaza con la actividad administrativa, en cuanto al correcto cumplimiento en los procesos de todas las entidades del Estado.

Por ello, es de suma responsabilidad de los empleados y los colaboradores aplicar las normas que se plasman en el Archivo General de la Nación para la organización, uso, manejo y conservación de estos. Estos archivos son de suma importancia, ya que se conforma por documentos imprescindibles para el momento de la toma de decisiones soportada en antecedentes, por ello se recalca la necesidad de conservarlos en perfecto estado garantizando su buen estado con el tiempo. (Ley 594, 2000)

### ***6.2.10. Ley 152 de 1994***

Según la ley 152 de 1994, artículo 21 señala que el Banco de Programas de Proyectos de Inversión es una herramienta de planeación, que registra los proyectos que son viables ambiental, técnica y socioeconómicamente, para su financiación.

### ***6.2.11. Diagrama de Ishikawa***

El diagrama ISHIKAWA o también llamado diagrama causa efecto, es una herramienta que muestra de manera gráfica las causas de algún acontecimiento, problema o resultado, facilitando el análisis de estos mismos y brindando sus posibles soluciones.

Esta herramienta provee las siguientes funcionalidades

- Es una representación visual de los factores que pueden contribuir a un efecto o al fenómeno que se está siendo observado
- La relación entre los posibles factores causales queda claramente identificada
- Las interrelaciones se establecen de forma cualitativa o hipotética, desarrollando una causalidad empírica (Valenzuela, 2000, págs. 3-5).

### ***6.2.12. Diagrama de Pareto***

El diagrama de PARETO es una herramienta básica para la selección de las causas vitales y triviales prioritarias que se presentan en un problema.

Toda causa por consiguiente tiene un efecto, por ello si se actúa sobre las causas vitales (aproximadamente el 20%), es posible llegar a solucionar un 80% de los efectos del problema.

### ***6.2.13. Metodología de las 5 S***

Se les conoce como estrategia de las 5S debido a que representan acciones que son principios expresados con 5 palabras japonesas que inician por S. Cada una de ellas tiene un significado importante para la creación de un buen lugar de trabajo.

Estas cinco palabras son:

- SEIRI-Clasificación
- SEITON-Orden
- SEISO-Limpieza
- SEIKETSU-Estandarización
- SHITSUKE-Disciplina

Las cinco S consisten en la realización de actividades sistemáticas para lograr el buen estado de cada una de ellas, la clasificación y el orden son los elementos más importantes debido a que el éxito de esta implementación depende directamente de ellos dos (Programa 5S's para el mejoramiento continuo de la calidad y la productividad en los puestos de trabajo. , s.f.).

### ***6.2.14. Control Interno***

El control interno en un ente territorial es un plan mediante el cual se establecen métodos, principios y procedimientos, coordinados entre sí, buscan proteger los recursos de la entidad. Además, busca prevenir y detectar fraudes o errores que se den dentro de los procesos de una

institución los cuales van de la mano para dar cumplimiento con los objetivos institucionales plasmados por la misma.

#### ***6.2.15. Guía para la gestión de los procesos en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión “MIPG”***

La guía de gestión para los procesos en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Control es un documento que se encuentra a disposición de las entidades por parte del Departamento de la Función Pública, el cual tiene el objetivo de facilitar y mejorar la implementación del modelo de operación de procesos con el fin de que se convierta en una herramienta esencial para la gestión del valor público.

Esta guía está orientada hacia los elementos claves para llevar a cabo una adecuada gestión por proceso y cómo estos mismos se pueden articular con otras dimensiones y políticas del modelo, basándose en el carácter integral del MIGP y la importancia de la gestión por procesos y la forma adecuada de la operación de una entidad.

Esta guía se divide en cuatro capítulos, los cuales son:

- **Gestión por Procesos dentro del Modelo Integrado de Planeación y Gestión:** Se desarrolla el contexto en el que abarca toda la gestión por procesos en el modelo integrado de planeación y gestión y su relación con las políticas. A su vez abarca el modelo de términos de la cadena de valor, debido a que este constituye un pilar fundamental no solo de la gestión por procesos sino también de la gestión por resultados.

- Insumos para una gestión por procesos: En él se describen los insumos necesarios para una correcta gestión por procesos. Cabe resaltar que dichos insumos se relacionan directamente con el desarrollo de la planeación estratégica de la entidad y con la caracterización de sus grupos de valor.

- Gestión por procesos: Se exponen todos los pasos a seguir para una correcta gestión por procesos en la parte interna de una organización desde los más específicos hasta los más generales, a su vez se describe el ciclo del proceso y se muestra el formato para llevar a cabo la caracterización de procesos. También, explica brevemente cómo dar detalle a los procedimientos de un proceso, para el caso en que se haga necesario y la elaboración de un mapa de procesos.

- Documentación de procedimientos: Plasma la forma correcta en que deben documentarse los procedimientos resaltando que este tipo de documentación debe de ser ágil y práctica con el fin de que sea más dinámico a la hora del aprendizaje organizacional, además, es de tener en cuenta que esta documentación de los procesos es una forma para gestionar el conocimiento en la entidad, por ello, es necesario que la información que se consigne en este documento sea clara, concisa y verídica. (Función Pública,2020)

### **6.2.16. Matriz GUT**

La matriz GUT fue creada por Kepner y Tregoe en la década de 1980, la cual es una herramienta que permite priorizar problemas, con el fin de solucionarlos,

El acrónimo (GUT) se emplea para organizar las fallas que se están generando:

- G - gravedad
- U- urgencia
- T- tendencia

Para cada uno se asigna una puntuación en una escala de uno a cinco, en qué gravedad se refiere a no resolver el problema, e indica el impacto, principalmente, principalmente con los resultados y los procesos que surgirán a largo plazo.

La urgencia es la variable relacionada con la disponibilidad de tiempo necesario para resolver cierta situación.

La tendencia analiza el patrón de evolución, reducción o eliminación del problema. (Holmart, 2020)

### **6.2.17 Matriz de riesgo**

Para identificar las problemáticas que afectaban con más severidad al ente territorial, se empleó la herramienta llamada matriz de riesgos, en la cual se obtuvieron 20 problemáticas en cada una de

las secretarías caso de estudio, permitiendo conocer las consecuencias de las problemáticas que se presentaron y a su vez el impacto que tienen sobre el ente territorial

Ver matriz de riesgo (apéndice D “[Matriz de riesgo](#)”)

## 7. Plan de implementación de las propuestas de mejora

**Tabla 6.**

*Plan de implementación de las propuestas de mejora.*

### Mejoramiento de los procesos de la gestión pública en áreas administrativas de la Alcaldía Municipal de San Joaquín, Santander.

**ELABORÓ:**

- Diego Andrés Quintero Prada
- Johan Sebastián Ramírez Vargas

**DIRECTOR:**

- Velasco Sossa Fabio Adolfo

**TUTORA:**

- Pérez Chacón Juana Yisseni

Problema identificado	Causas	Propuesta de mejora
No existe Manual de procesos y procedimientos	- No cumple los requerimientos procesos - Ninguna documentación - Información errónea	Actualización del Manual de procesos y procedimientos

Continuación Tabla 6.

No hay generación de indicadores para medir el cumplimiento de las metas trazadas en las tres secretarías	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reprocesos</li> <li>-Sobreesfuerzos</li> <li>-Sin cumplimiento en las metas</li> <li>- Poca gestión</li> </ul>	Generación de plantillas para el seguimiento de indicadores y control interno
Deficiencia en la organización de los archivos y documentos de cada secretaría	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos perdidos</li> <li>- Demora en la respuesta</li> <li>- Archivos físicos desordenados</li> <li>- Poco espacio</li> </ul>	Implementación de las 5's
Deficiencia en los softwares de la Alcaldía municipal de San Joaquín	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demora en cargue de documentos</li> <li>- Software desactualizados</li> <li>- Equipo antiguos</li> <li>- Mala conexión</li> <li>- Poca capacidad</li> </ul>	Actualización y limpieza de la herramienta tecnológicas
Deficiencia en el seguimiento a las problemáticas que afectan el cumplimiento		Creación de una plantilla que permita registrar estas problemáticas

de los procesos.	-Carencia de personal
	-Déficit en el control interno

### ***7.1 Propuesta 1: Actualización del Manual de procesos y procedimientos***

#### **7.1.1 Problema que se pretende resolver**

La última actualización del manual de procesos y procedimientos fue realizada en el año 2014. Se han actualizado los procedimientos y actividades a nivel nacional, la forma en que se ejecutan las diferentes actividades se han actualizado y esto no se encuentra documentado, esto afecta directamente las operaciones debido a que no hay una concreta documentación de cada proceso para el adecuado seguimiento de cada procedimiento, esto genera inconvenientes con el servicio al ciudadano, reprocesos, sobreesfuerzos, demora en tiempo de respuesta, manejo erróneo de los documentos, no tienes claras las leyes que se ejecutan en ciertos procesos para dar a conocer al usuario, ocasionando incertidumbre entre los profesionales de cada secretaría.

### 7.1.2 Descripción de la propuesta

Se actualizará el manual de procesos y procedimientos de la alcaldía municipal de San Joaquín, mejorando la comprensión de sus procesos, actualizando aquellos procesos que se ejecutan con mayor frecuencia con el fin de que se realicen de una manera más fácil y rápida, acompañando cada proceso con un mapa de procesos para mejorar el tiempo de respuesta con su paso a paso, además, la actualización va acorde a las normas que las rigen a la fecha.

### 7.1.3 Plan de implementación

**Tabla 7.**

*Plan de implementación*

Actividades	Recursos	Responsables	Duración estimada
Recolección de información	-Documentos e información recopilada en las entrevistas con profesional a cargo	Autores de la tesis de grado	3 días
	-Equipo de computo		
Actualización de los procedimientos	-Manual de procesos y procedimientos	Autores de la tesis de grado	6 semanas
	-Herramientas ofimáticas		
	-Equipo de computo		
	-Revisión documental		
	-Entrevistas del diagnóstico		

Continuación Tabla 7.

-Documentos e información recopilada en las entrevistas con cada funcionario público		
Diseño de la plantilla	-Herramientas ofimáticas	Autores de la tesis de grado 2 días
	-Equipo de computo	

#### 7.1.4 Recolección de la información

Para la recolección de la información, se dispone de tres días, en los cuales se dispone de un día para cada una de las secretarías caso de estudio (Secretaría general y de gobierno, secretaría de planeación y secretaría de hacienda), partiendo de las funciones que tiene cada profesional, se verifica el estado del manual y se procede a investigar los procesos que se efectúan con mayor frecuencia en cada una de las secretarías, esto con el fin de recolectar la información paso a paso de cómo se están ejecutando cada uno de los procesos con su debido procedimiento.

#### 7.1.5 Actualización de los procedimientos

Con la información recopilada en las entrevistas realizadas en la fase 1 del proyecto y las investigaciones realizadas en el transcurso de este, podemos identificar los principales procesos de cada secretaría, se puede hacer énfasis en estos y hacer la actualización de los mismos, con recursos gráficos para su mejor interpretación y mejorar su tiempo de respuesta, a continuación, se describe una breve descripción de lo que se hizo:

**Tabla 8.***Descripción de la actualización de los procedimientos**Secretaría de hacienda*

PROCEDIMIENTO	DESCRIPCIÓN DE LA ACTUALIZACIÓN
Sistema presupuestal. Organizar la información financiera para optimizar la utilización de los recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualización del proceso y documentación de este</li> <li>- Organización y objetivo del proceso</li> </ul>
Sistema contable. Volver los presupuestos de la alcaldía municipal contables internamente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualización del proceso</li> <li>- Objetivos documentados y ordenados</li> <li>- Documentación del proceso</li> </ul>
Sistema de facturas prediales. Entregar la información correcta al usuario	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentación del procedimiento</li> <li>- Orden de los procedimientos</li> </ul>
Recaudo de estampillas departamentales. Recaudar el pago de las estampillas, dando la información idónea a cada usuario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización de los procedimientos</li> <li>- Documentación del proceso</li> </ul>
Pagos Pagos electrónicos a profesionales en la alcaldía, las estampillas a quien corresponda y externos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todo se hace por transferencias electrónicas</li> <li>- Documentación del proceso</li> <li>- Procedimiento correcto</li> </ul>

Continuación de la tabla 8.

Informes.	- Actualización de los procedimientos
Mantener los entregables al día para cada entidad que se lo solicite	- Documentación de los procedimientos - Procedimientos correctos
Apoyo.	- Documentación de los posibles apoyos que debe hacer la secretaría con las demás y con el despacho del alcalde
Hacer el apoyo necesario a las demás secretarías cuando sea necesario, y cuando lo soliciten.	

Ver apéndice J “[Actualización de procesos – Secretaría de Hacienda](#)”

### *Secretaría general y de gobierno*

PROCEDIMIENTOS	DESCRIPCIÓN DE LA ACTUALIZACIÓN
Contratación directa.	- Documentación del proceso
Gestionar e investigar las contrataciones directas que se vayan a realizar en la alcaldía municipal	- Actualización correcta del proceso
Contratación mínima.	- Verificación de los procesos
Gestión e investigación de la contratación de los suministros	- Documentación del proceso - Correcta organización del procedimiento
Certificados laborales.	- Documentación del proceso
Entregar la información correcta a los usuarios para hacer la debida gestión de certificado	- Actualización correcta del procedimiento

Continuación de tabla 8

Expedición de los certificados	- Actualización correcta del proceso de documentación a los usuarios
Generar los certificados adecuados a la solicitud del usuario con los requerimientos exigidos a nivel nacional	- Documentación del proceso
Comité de alternancia.	- Documentación del proceso
Retroalimentación de problemáticas en el municipio por medio de comités	
Talento humano.	- Actualización del procedimiento
Hacer la verificación y posterior vinculación del cargo	- Documentación de procesos

Ver apéndice K “[Actualización de procesos – Secretaría general y de gobierno](#)”

### *Secretaría de planeación y obras públicas*

PROCEDIMIENTO	DESCRIPCIÓN DE LA ACTUALIZACIÓN
Gestión de riesgos y desastres.	-Documentación de procesos
Identificar las actividades para la prevención de los desastres en el municipio de San Joaquín, Santander.	
Urbanismo	-Documentación de procesos
Describir las actividades necesarias para la expedición de licencias urbanísticas solicitadas por la comunidad en el Municipio de San Joaquín, Santander.	-Agilidad en el desarrollo del proceso gracias a su correcto orden.

Continuación tabla 8.

Emisión de licencias.	-Documentación de procesos
Control de las actividades realizadas para la construcción y remodelación de inmuebles.	-Control del proceso
Planeación de presupuesto.	-Documentación de procesos
Seguimiento para la elaboración de un presupuesto anual del Ente Territorial en una forma ajustada a las normas vigentes.	-Seguimiento paso a paso
Plan de desarrollo.	-Documentación de procesos
Formulación del plan de desarrollo	-Seguimiento al proceso de la elaboración del plan de desarrollo

Ver apéndice L “[Actualización de procesos – Secretaría de planeación](#)”

### 7.1.6 Diseño de la plantilla

Se diseña una plantilla para mejorar la comprensión de cada proceso, con su paso a paso, profesional a cargo, ubicación, fechas, anexos; esta plantilla facilitara el proceso de entendimiento para futuros procesos, está basada en lo más importante de los procesos.

Encontramos la plantilla a continuación:

**Figura 15**

#### *Diseño de plantilla*

	<b>REPUBLICA DE COLOMBIA</b> <b>DEPARTAMENTO DE SANTANDER</b> <b>ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN JOAQUÍN</b> Nit. 890.208.676-2	Versión 1.0
	Secretaría: (nombre de la secretaria)	Código: SG-200-03
	Proceso: (nombre del proceso)	Página X de X

**1. OBJETIVO**

(Objetivo para el que se realiza este proceso)

**2. ALCANCE**

(Se señala el inicio y fin del proceso, identifica áreas, servicio o grupo de usuarios)

**3. RESPONSABLE**

(Cargo del profesional)

**4. DEFINICIONES**

(Describe las palabras claves que se van a utilizar en el proceso o actividad en desarrollo)

**5. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

(Identifica el paso a paso de cada actividad o proceso que se va a realizar; definiendo procesos, entregables, documentación, personas que intervienen, herramientas tecnológicas, anexos que se relaciona en el mismo)

**6. DOCUMENTOS Y REGISTROS DOCUMENTADOS**

(se identifican los documentos o registros con su código, registro y ubicación de este)

Código	Categorización	Ubicación

**7. BIBLIOGRAFIA**

(Referencias bibliográficas que se tuvieron en cuenta en el proceso)

**8. CAMBIOS EFECTUADOS**

VERSIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	PARTICIPANTES	FECHA DE REVISIÓN

Elaborado por: (nombre del profesional o grupo que lo elabora)	Aprobado por: (Nombre del encargado de aprobar el documento)
Fecha de elaboración: (fecha de elaboración del documento)	Fecha de aprobado: (Fecha de aprobación del documento)

## *7.2 Propuesta 2: Generación de plantillas para el seguimiento de indicadores y control interno*

### **7.2.1 Problema que se pretende resolver**

El profesional encargado del control interno, el cual es una persona externa contratada por la secretaría general y de gobierno, se hacen las correctas verificaciones para el contrato de este profesional; el control interno en la alcaldía municipal de San Joaquín es poco e ineficiente, por esta razón es difícil tener un indicador donde se pueda medir las mejoras en las secretarías, debemos tener en cuenta que en la alcaldía municipal se empieza a contratar un profesional externo desde hace poco tiempo, anteriormente lo hacía la secretaría general y planeación la cual no cuenta con el tiempo y las herramientas necesarias para hacer el debido control.

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

Diseñar estratégicamente una plantilla fácil y entendible, para la correcta recolección de información de cada secretaría para poder llevar el control y poder mejorar los tiempos de respuesta, facilitar procesos, e intervenir para el mejoramiento continuo de la Alcaldía municipal de San Joaquín

### **7.2.3 Plan de implementación**

Para la implementación de la plantilla, se realiza una investigación previa, realizada en la Fase 1, esto no da indicadores de lo que podemos preguntar y tener en cuenta para la creación de la plantilla, con esto queremos tener métricas fáciles de entender a todo el lector, y próximos profesionales que estén encargados, con la finalidad de poder tener un mejoramiento continuo

### **7.2.4 Recolección de la información**

La información se recolectó en la Fase 1, ([ver Fase 1](#))

### **7.2.5 Diseño de plantilla para el control interno y mejora continua**

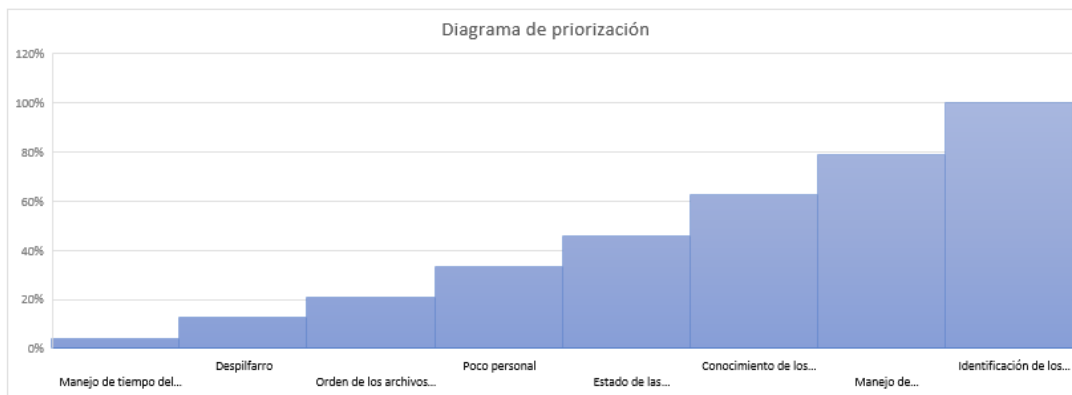
El diseño de la plantilla está basado en el estado de cada secretaría, esta plantilla debe ser diligenciada por el profesional encargado del control interno para evaluar el estado actual, la plantilla arroja porcentajes de cumplimiento según unos factores generales de cada una, esto para

medir el desempeño y poder atacar con mejor eficiencia este factor en común, también podemos ver en la plantilla con qué prioridad se debe hacer la mejorar y seguimiento del mismo. (Ver apéndice H. Plantilla control Interno)

**Figura 16.**

*Plantilla de Excel*

Indicador	Grave	Estable	Fuera de peligro		
Poco personal	✓			Grave	3
Conocimiento de los procesos de la secretaría		✓		Estable	4
Manejo de herramientas ofimáticas	✓			Grave	4
Despilfarro		✓		Estable	2
Manejo de tiempo del profesional			✓	Fuera de peligro	1
Orden de los archivos en la secretaría		✓		Estable	2
Identificación de los procesos de la secretaría	✓			Grave	5
Estado de las herramientas tecnológicas		✓		Estable	3
<b>Porcentaje de cumplimiento</b>	<b>71%</b>				



Estos son unos ejemplos de lo que podemos encontrar en la plantilla de control, cabe resaltar que esta plantilla está automatizada y diseñada estratégicamente para una comprensión fácil, con comandos de macros para facilitar su manejo; (ctrl+shift+p) nos sirve para poder poner el “Chulito verde” este proceso lo hace la persona encargada del control interno, debidamente encontrando y

revisando cada indicador de la plantilla, siendo transparente con el cuadro para poder generar el mejoramiento continuo y situación actual de la secretaría; (ctrl+shift+i) este comando nos organiza el “Diagrama de priorización” y clasifica qué indicador debe tener más prioridad; (ctrl+shift+o) este comando nos reinicia la plantilla, para volver a calificar cualquier secretaría de la alcaldía municipal de San Joaquín

### **7.2.6 Prueba de funcionamiento de la planilla**

- Se hace el debido llenado de la casilla, de varias maneras posibles al azar
- Se prueban el correcto funcionamiento de las macros
- Se verifica que sea fácil de interpretar
- Se verifica que el macro del diagrama de priorización funcione correctamente, con cada variable que se probó; funciona correctamente.

## **7.3 Propuesta 3: Implementación de la metodología 5S's**

### **7.3.1 Problema que se pretende resolver**

Cada secretaría que estamos atacando en el actual proyecto presenta compliques en los archivos de cada una, esto debido al poco espacio en los locker, no cuenta con el suficiente espacio para la organización de los archivos, no cuentan con la clasificación idónea de los mismos, particularmente en la secretaría de planeación, los archivos están fuera de los locker debido a que los archivos que tienen, son de varios años atrás, ya no hay espacio para el almacén y los tienen en las mesas, escritorios, en el piso, se encuentran archivos desde el año 2010, donde encontramos aproximadamente 100 proyectos distribuidos en todos los archivos, de los cuales hay un 70% por fuera de los locker.

Para poder encontrar un archivo o proyecto hay demoras entre 30 minutos hasta 60 minutos, por no contar con un orden adecuado, esto genera demoras en el tiempo de respuesta, reprocesos, desorden.

Antes



Después



Antes



Después



### **7.3.2 Descripción de la propuesta**

Se propone implementar la metodología 5S's en cada secretaría y cada archivo estratégicamente a partir de las fases: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke. Para permitir que tenga un espacio idóneo cada profesional, orden, mejorará los tiempos de respuesta y evitar que se extravíen documentos; a continuación, se explica cada una de estas fases:

#### **Seiri (clasificación y descarte)**

Significa separar las cosas necesarias y las que no lo son, manteniendo las cosas necesarias en un lugar conveniente y en un lugar adecuado.

#### **Seiton (Organización)**

La organización es muy importante, cada cosa debe ir en el lugar correcto, para su mejor búsqueda así como poder devolverlo al lugar con facilidad y sin tener que desorganizar ningún otro archivo; tener lo necesario, en su justa cantidad y en el lugar indicado.

#### **SEISO (Limpieza)**

La limpieza la debemos hacer todos. Es importante que cada uno tenga asignada una pequeña zona de su lugar de trabajo que deberá tener siempre limpia bajo su responsabilidad. No debe haber ninguna parte de la empresa sin asignar.

Cada profesional debe empoderarse con su lugar de trabajo, archivos y objetos que los rodean con la debida organización y limpieza para que esta fase funcione.

**SEIKETSU (Estandarización)**

En esta fase ponemos en un constante compromiso cada profesional, para su respectiva mejora y cumplimiento de las tres fases anteriormente mencionadas, con esta fase podemos hacer métricas y mejorar.

**SHITSUKE (Compromiso y disciplina)**

Disciplina quiere decir voluntad de hacer las cosas como se supone se deben hacer. Es el deseo de crear un entorno de trabajo en base a buenos hábitos.

En esta fase podemos apreciar la cultura que se genera al aplicar todas las fases y buscar el mejoramiento continuo

(M et al.)

**Tabla 9.***Descripción de la propuesta*

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>HERRAMIENTA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DURACIÓN</b> (cada secretaría)
Se genera una reunión con los profesionales de cada secretaría y realizar una charla sobre la metodología 5S's	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipo de computo</li> <li>- Herramientas ofimáticas</li> <li>- Salón de juntas</li> </ul>	- Líderes del proyecto	- 1 hora
Implementación del Seiri (Clasificación), se verifica cada archivo, para su posterior clasificación por proyectos, tiempo, también se hace la eliminación de los archivos con más de 8 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaborador de la secretaría</li> <li>- Archivos</li> </ul>	- Líderes del proyecto	- 2 días
Implementación de Seiton (Organización), de ordena por orden cronológico y orden de importancia según proyecto, para un mejor alcance y reconocimiento para el profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Locker</li> <li>- Carpetas</li> <li>- Archivos</li> <li>- Colaborador de la secretaría</li> </ul>	- Líderes del proyecto	- 1 días

Continuación tabla 9.

Implementación de Seiso (Limpieza), Se programa el día de limpieza	- Instrumentos de limpieza	- Líderes del proyecto	- 1 día
Implementación de Seiketsu (Estandarización), desarrollo estratégico de un listado de los archivos entrantes y salientes; verificación del buen manejo de las 3S's anteriormente mencionadas	- Herramientas ofimáticas	- Líderes del proyecto	- 1 día
Implementación de Shitsuke (Disciplina), capacitación de cada funcionario público, para tener una cultura en la implementación de cada una de las 5S's, llevando un autocontrol de la correcta implementación de estos	- Profesional de cada secretaría	- Líderes del proyecto	- 1 día

### **7.3.3 Socialización en cada secretaría**

Mediante una presentación sobre la metodología de las 5S's se acordó una hora con cada secretaría para socializar la metodología, para que sirva y cómo nos ayudará a mejorar en el día a día de las labores.

### **7.3.4 Seiri (Clasificación)**

Se verifica cada una de las carpetas y archivos que están en cada secretaría, por ley se debe tener por 3 años los proyectos archivos, dichos proyectos pueden ser base para proyectos futuros, por otro lado, los proyectos o archivos con más de 8 años serán eliminados, hay que verificar que estén documentados de forma digital, se encuentran archivos que no pertenecen a esa secretaría posteriormente son reubicados en el locke correcto

### **7.3.5 Seiton (Organización)**

En esta etapa se organiza los archivos en un orden cronológico, esto para mejorar la identificación de cada uno de ellos, donde sea fácil de alcanzar y fácil devolver a su sitio; se organiza estratégicamente, para que el profesional lo tenga al frente y no tenga que buscar sillas o escaleras para alcanzar, por esta razón iría de los más antiguos en la parte superior hasta los más actuales, de esta forma es mejorar la respuesta

### **7.3.6 Seiso (Limpieza)**

Se genera una capacitación y se organiza un día al mes para la limpieza, con esto se quiere tener una cultura, así también el orden de las cosas, puestos de trabajo, pertenencias, los archivos del

mes que no estén en uso se van a ordenar en el locker según su cronología, así generar el hábito y disciplina de la limpieza.

### **7.3.7 Seiketsu (Estandarización)**

En esta etapa se busca una retroalimentación por parte de cada profesional a sus colaboradores y a su entorno en general, de poder mantener el orden de los archivos, del día de limpieza se organice y limpie de mejor manera cada vez que se haga, el dejar los archivos en el lugar de origen, y que se vuelva cultura.

### **7.3.8 Shitsuke (Disciplina)**

En esta etapa se busca generar conciencia de cada profesional y cada empleado de la alcaldía municipal de San Joaquín del orden y disciplina que debe llevar en su puesto de trabajo y los archivos sin que ninguna persona le esté llevando el control o seguimiento de cómo lo hace y cuando lo hace, que se evalúe a sí mismo si lo hace correctamente, esto al principio con ayuda de la persona encargada del control interno, donde hará retroalimentación a las secretarías y paulatinamente generando la cultura.

## ***7.4 Propuesta 4: Actualización y limpieza de herramientas tecnológicas.***

### **7.4.1 Problema que se pretende resolver**

Las secretarías cuentan con un sistema operativo antiguo, herramientas de cómputo antiguas, dichas herramientas son lentas y su conexión falla en ocasiones, esto debido a que no las tienen actualizadas, ni se le ha hecho una limpieza para mejorar su eficiencia, también el polvo puede ocasionar algunas fallas y no cuentan con los mantenimientos preventivos que se deben hacer.

### 7.4.2 Descripción de la propuesta

Se realiza una limpieza a los archivos y programas del sistema operativo de los equipos de cómputo de cada secretaría, eliminando caché (archivos basura), eliminando programas que no se utilicen, eliminando caché de los navegadores, posteriormente se actualiza los programas que más se utilizan, dependiendo de la actualización se le da una pequeña charla de las probables actualizaciones y mejoras del programa, siguiendo con las partes físicas de los equipos, se hace una limpieza a cables, CPU. monitores y mouse.

### 7.4.3 Plan de implementación

**Tabla 10.**

*Plan de implementación*

Actividad	Recursos	Responsables
Revisión de programas y archivos del computador para la posterior eliminación y limpieza del cache	- Herramientas de cómputo	- Líderes del proyecto
Actualización de software y programas utilizados en las herramientas de cómputo	- Herramientas de cómputo	- Líderes del proyecto

Continuación tabla 10

Limpieza de los elementos de cómputo, eliminando el polvo y residuos que impidan el correcto funcionamiento de los equipos	- Herramientas de cómputo	de	- Líderes del proyecto
Socialización de las posibles actualizaciones que se generan en algunos programas	- Herramientas de cómputo	de	- Líderes del proyecto

#### 7.4.4 Prueba de funcionamiento

En la prueba de funcionamiento, los computadores funcionan de manera más rápida, aumentando su velocidad un 10%, mejorar la conectividad y los programas funcionan un poco más eficientes, disminuyendo las fallas con las herramientas físicas.

En la prueba se puede evidenciar una mejora en los equipos, haciéndolos eficientes, rápidos, mejorando la capacidad de respuesta y conectividad.

#### 7.5 Creación de una plantilla que permita registrar estas problemáticas

La creación de esta plantilla está basada en indicadores y es la misma plantilla utilizada para el control interno, encontrarás toda la información en el ítem de la propuesta 2 ([Propuesta 2](#))

## 8. Sistema de indicadores

### 8.1 Indicador para mejorar el control interno

En el diseño de la plantilla para el control interno y seguimiento de indicadores, se generan 8 parámetros o indicadores principales donde se busca abarcar todas las oportunidades de mejora, a cada ítem le damos una puntuación, estas puntuaciones están diseñadas para asignarles una cifra de acuerdo a su nivel de importancia, la puntuaciones están dadas así:

- Estado de las herramientas tecnológicas: Grave: 5 Estable: 3 Fuera de peligro: 1
- Manejo de herramientas ofimáticas: Grave: 4 Estable: 2 Fuera de peligro: 1
- Poco personal: Grave: 3 Estable: 2 Fuera de peligro: 1
- Orden de los archivos en la secretaría: Grave: 3 Estable: 2 Fuera de peligro: 1
- Manejo de tiempo del profesional: Grave: 3 Estable: 2 Fuera de peligro: 1
- Despilfarro: Grave: 3 Estable: 2 Fuera de peligro: 1
- Conocimiento de los procesos de la secretaría: Grave: 8 Estable: 4 Fuera de peligro: 1
- Identificación de los procesos de la secretaría: Grave: 5 Estable: 3 Fuera de peligro: 1

Contando el total de puntuaciones graves, tenemos un total de 34 puntos, calificamos todos y sumamos la puntuación que se le da a cada ítem, se divide en el total de puntos y nos da el porcentaje de cumplimiento que se tiene en cada secretaría, como lo vemos a continuación:

$$\frac{\text{Suma de cada una de las puntuaciones marcadas en cada ítem}}{\text{Suma del total de puntos}} \times 100$$

= Porcentaje de cumplimiento

En la plantilla la puntuación y porcentaje de cumplimiento están de forma automatizada, ya está estandarizado, tiene colores y es intuitivo, está diseñado para que la forma de uso sea lo más fácil posible.

Para el porcentaje de cumplimiento se tienen intervalos donde se muestra en qué estado se encuentra cada secretaría a evaluar; estos intervalos son:

- Fuera de peligro: De 0% hasta 45% (se marca en verde)
- Estable: de 46% hasta 75% (se marca con amarillo)
- Grave: de 76% hasta 100 % (se marca con rojo)

Nota: la casilla cambia de color progresivamente.

En esta plantilla se diseñó un diagrama de priorización o también llamado curva cerrada, este diagrama sirve para la clasificar, encontrar y priorizar los ítems a evaluar, esto con el fin de atacar la problemática que causa demoras, reprocesos, ineficiencia o cualquier otro ruido en los procesos que lleva cada área.

### **8.1.1 Resultado de la plantilla y su indicador**

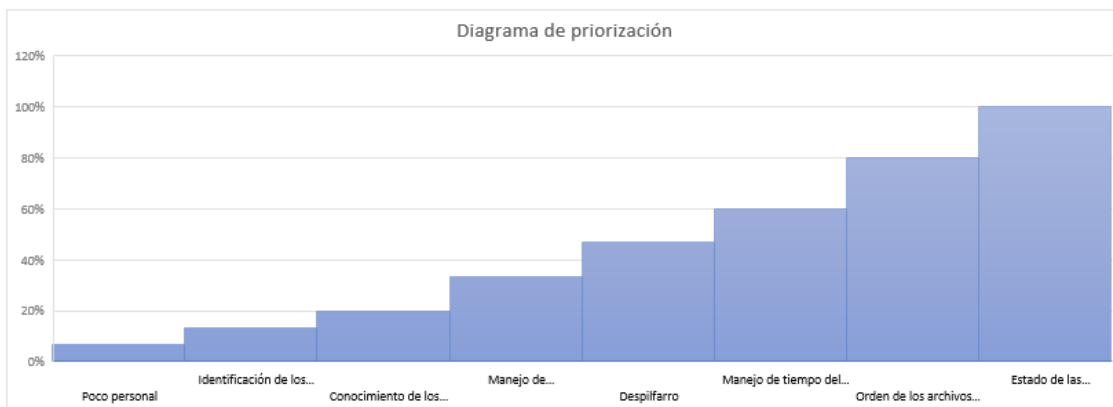
Se aplica la plantilla a cada una de las secretarías, a continuación, se mostrara los resultados:

8.1.1.1 Resultado secretaría de planeación y obras publicas

Figura 17.

Resultados secretaría de planeación y obras públicas

Indicador	Grave	Estable	Fuera de peligro		
Poco personal			✓	Fuera de peligro	1
Identificación de los procesos de la secretaría			✓	Fuera de peligro	1
Manejo de herramientas ofimáticas		✓		Estable	2
Despilfarro		✓		Estable	2
Manejo de tiempo del profesional		✓		Estable	2
Orden de los archivos en la secretaría	✓			Grave	3
Conocimiento de los procesos de la secretaría			✓	Fuera de peligro	1
Estado de las herramientas tecnológicas		✓		Estable	3
<b>Porcentaje de cumplimiento</b>	<b>44%</b>				

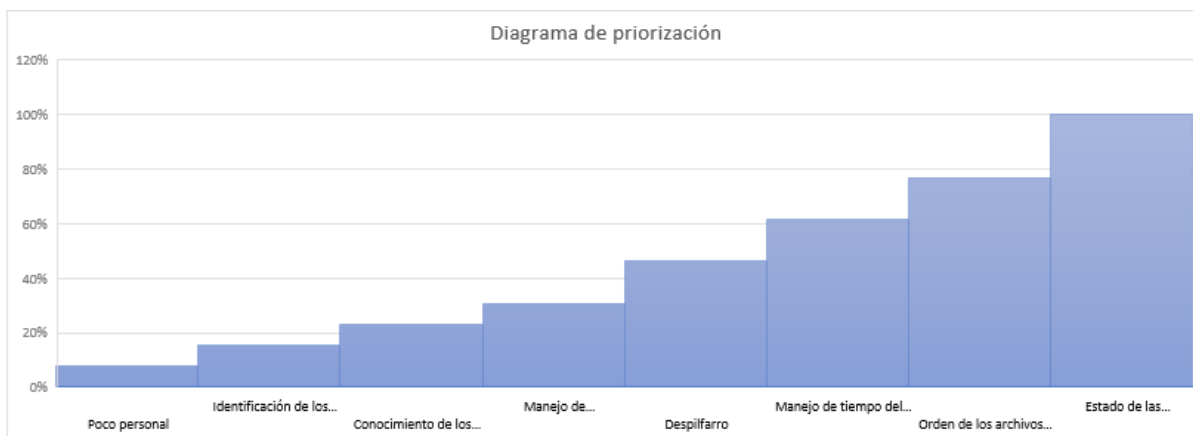


8.1.1.2 Resultado secretaría general y de gobierno

Figura 18.

Resultados secretaría general y de gobierno

Indicador	Grave	Estable	Fuera de peligro		
Poco personal			✓	Fuera de peligro	1
Identificación de los procesos de la secretaría			✓	Fuera de peligro	1
Conocimiento de los procesos de la secretaría			✓	Fuera de peligro	1
Manejo de herramientas ofimáticas			✓	Fuera de peligro	1
Despilfarro		✓		Estable	2
Manejo de tiempo del profesional		✓		Estable	2
Orden de los archivos en la secretaría		✓		Estable	2
Estado de las herramientas tecnológicas		✓		Estable	3
<b>Porcentaje de cumplimiento</b>	<b>38%</b>				

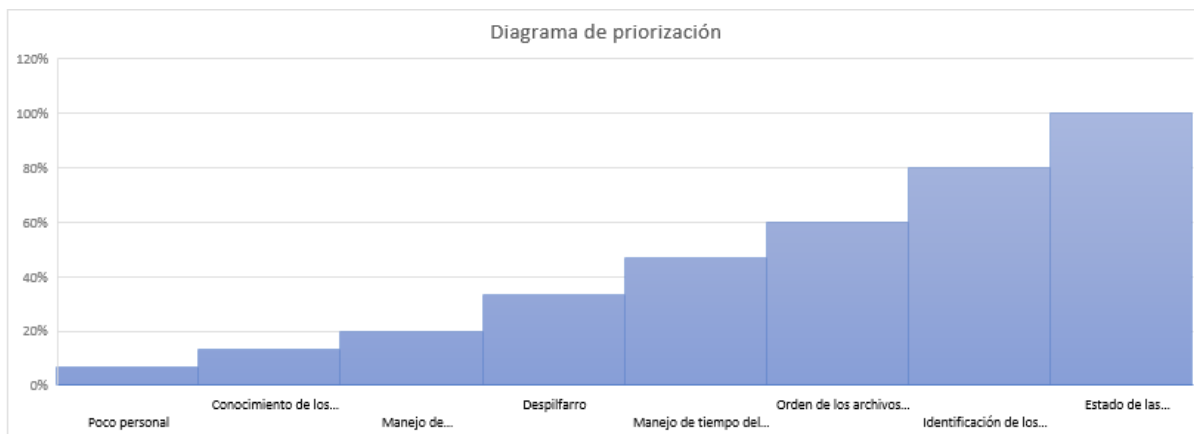


8.1.1.3 Resultado secretaría de hacienda

Figura 19.

Resultados secretaría de hacienda

Indicador	Grave	Estable	Fuera de peligro		
Poco personal			✓	Fuera de peligro	1
Identificación de los procesos de la secretaría		✓		Estable	3
Conocimiento de los procesos de la secretaría			✓	Fuera de peligro	1
Manejo de herramientas ofimáticas			✓	Fuera de peligro	1
Despilfarro		✓		Estable	2
Manejo de tiempo del profesional		✓		Estable	2
Orden de los archivos en la secretaría		✓		Estable	2
Estado de las herramientas tecnológicas		✓		Estable	3
<b>Porcentaje de cumplimiento</b>	<b>44%</b>				



## 8.2 Indicador de tiempo de la metodología 5S's

En la aplicación de la metodología 5S's el indicador más notable es el tiempo, donde miramos la respuesta actual y la respuesta luego de implementar, utilizando la fórmula de condiciones iniciales versus condiciones finales, como la denotamos a continuación:

$$\frac{\text{Condiciones iniciales} - \text{condiciones finales}}{\text{Condiciones finales}} \times 100 = \text{Porcentaje de mejora}$$

### 8.2.1 Resultados del indicador

Retomando esta fórmula al proyecto, con el fin de medir los tiempos de respuesta y la mejora que se realiza encontramos que:

$$\frac{16 \text{ minutos} - 11 \text{ minutos}}{11 \text{ minutos}} \times 100 = 45,45\%$$

Se puede observar una mejora del 45,45% de eficiencia para encontrar los archivos en los locker, esto debido a que el orden y clasificación está de mejor manera, de igual manera cualquier otro documento o papel que se tenga en la secretaría.

Este proceso se realizó por tres semanas, donde se tomaron tiempos antes de implementar la metodología, donde el promedio fue de 16 minutos, luego de implementar las 5S's notamos una mejora en el tiempo reflejado anteriormente.

### *8.3 Indicador de la mejora del rendimiento de las herramientas ofimáticas*

En el indicador para la limpieza y actualización de las herramientas ofimáticas se evalúa por tiempo, tiempo de respuesta del computador, de las herramientas y programas que utilizan, haciendo limpieza y actualización a los programas más utilizados, mejorando significativamente los tiempos de los procesos que se realizan.

#### **8.3.1 Resultado de los indicadores**

Para este indicador, utilizamos la fórmula de condiciones iniciales versus condiciones finales:

$$\frac{\text{Condiciones iniciales} - \text{condiciones finales}}{\text{Condiciones finales}} \times 100 = \text{Porcentaje de mejora}$$

##### **8.3.1.1 Resultados de la secretaría de planeación y obras públicas**

Se realizan tomas por una semana de los tiempos de espera para prender el computador, el inicio de los programas que más se utilizan en cada secretaría

$$\frac{14 \text{ minutos} - 8 \text{ minutos}}{8 \text{ minutos}} \times 100 = 75\%$$

La mejora con la actualización, borrada de caché, limpieza, mejora el rendimiento del computador y herramientas ofimáticas de un 75%, mejorando el tiempo de respuesta.

### 8.3.1.2 Resultados de la secretaría general y de gobierno.

Se realizan tomas por una semana de los tiempos de espera para prender el computador, el inicio de los programas que más se utilizan en cada secretaría

$$\frac{12 \text{ minutos} - 8 \text{ minutos condiciones}}{8 \text{ minutos}} \times 100 = 50\%$$

La mejora con la actualización, eliminación de caché, limpieza, mejora el rendimiento del computador y herramientas ofimáticas de un 50%, mejorando el tiempo de respuesta.

### 8.3.1.3 Resultados de la secretaría de hacienda.

Se realizan tomas por una semana de los tiempos de espera para prender el computador, el inicio de los programas que más se utilizan en cada secretaría

$$\frac{11 \text{ minutos} - 8 \text{ minutos condiciones}}{8 \text{ minutos}} \times 100 = 37,5\%$$

La mejora con la actualización, eliminación de caché, limpieza, mejora el rendimiento del computador y herramientas ofimáticas de un 37,5%, mejorando el tiempo de respuesta.

## 8.4 Indicador de mejora de las condiciones iniciales

El indicador de las condiciones iniciales, debemos hacer una comparativa de cada secretaría con la plantilla de condiciones iniciales aplicada al comenzar el proyecto, eso lo mostramos a continuación (Apéndice A. Condiciones iniciales, pestaña indicadores finales)

### 8.4.1 Resultados del indicador de condiciones iniciales de la secretaría de planeación y obras públicas

**Figura 20.**

*Resultados de la plantilla de condiciones iniciales de la secretaría de planeación y obras públicas*

CARACTERÍSTICAS POR EVALUAR			Final	
	SI	NO	Si	No
<b>PROCESOS</b>				
1	Existe un enfoque basado en procesos	X		X
2	Los procesos de la organización están identificados	X		X
3	Los procesos son planeados con base en los recursos	X		X
4	Los procesos están documentados de manera clara	X		X
5	Los procesos son ejecutados teniendo en cuenta los recursos	X		X
6	Existen responsables de medir los procesos	X		X
7	Los procesos se controlan		X	X
<b>SERVUCCION (PRODUCCION Y SERVICIO)</b>				
8	La organización cuenta con los recursos necesarios	X		X
9	Se cuenta con un sistema de servucción con la capacidad adecuada	X		X
10	La tecnología utilizada para garantizar un servicio de calidad	X		X
11	La prestación de servicios se realiza según procedimientos	X		X
12	La organización cuenta con planes de contingencia para emergencias	X		X
13	Se cuenta con indicadores para realizar seguimiento a los procesos	X		X

AMBIENTE DE TRABAJO			
14	La organizacion presenta orden y aseo en sus instal	X	X
15	Existe un ambiente de trabajo acorde para pi	X	X
16	Se realizan programas de mantenimiento y control d	X	X
17	La planta fisica, los procesos y los equipos e	X	X
18	La organizacion tiene un programa de salud	X	X
19	Existe una clara comprensión de las interacc	X	X
TALENTO HUMANO			
20	Existe un compromiso con los procesos por p	X	X
21	Se capacita al personal involucrado en el desarrollo	X	X
22	Se cuenta con manuales de funciones y proce	X	X
23	El personal reconoce la importancia del enfoque en	X	X
24	Se realizan programas de inducción y reinducción al	X	X
25	Se realizan evaluaciones de desempeño al persona	X	X
26	Se cuenta con una base de datos de los funcio	X	X
USUARIO			
27	Existe un programa de servicio al ciudadano,	X	X
28	Se resuelven los problemas y las quejas de los usua	X	X
29	Se hace seguimiento a los ciudadanos de manera cc	X	X
30	Se aplican instrumentos de medicion (solicit	X	X
31	Se utilizan diversos mecanismos para mejorar contin	X	X

SISTEMAS DE INFORMACION			
32	Se utilizan herramientas para la recolección, análisis	X	X
33	Cuenta con sistemas de información en toda la cade	X	X
34	El sistema de información de la organizaciór	X	X
35	Los equipos de software con que cuenta la organizac	X	X
36	El personal de la organización está capacitai	X	X
37	La información generada por el sistema es ci	X	X
MEJORA			
38	Se han fijado objetivos estrategicos conduce	X	X
39	Se tienen en cuenta los indicadores clave de la orga	X	X
40	La organizacion ha realizado mejoras parciales o ew	X	X
41	Se realiza seguimiento a los procesos de ser	X	X
42	La organización cuenta con un plan de acción para e	X	X
43	Exite una metodología clara para llevar a cabo el me	X	X
Porcentaje del nivel de cumplimiento		48,84%	90,70%

Como se puede observar se obtuvo una gran mejora en comparación a las condiciones iniciales, mejorando los procesos, mejorando tiempos, haciendo un mejoramiento de casi 42%, esto se refleja en el orden, en la velocidad y mejora de tiempo de respuesta, en la eficiencia de los archivos y en general en los principales procesos de la secretaría.

## 8.4.2 Resultados del indicador de condiciones iniciales de la secretaría de hacienda

Figura 21.

Resultados de la plantilla de condiciones iniciales de la secretaría de hacienda

CARACTERÍSTICAS POR EVALUAR				Final	
		SI	NO	SI	NO
<b>PROCESOS</b>					
1	Existe un enfoque basado en procesos	X		X	
2	Los procesos de la organización están identificados	X		X	
3	Los procesos son planeados con base en la estrategia	X		X	
4	Los procesos están documentados de manera adecuada		X	X	
5	Los procesos son ejecutados teniendo en cuenta los recursos	X		X	
6	Existen responsables de medir los procesos	X		X	
7	Los procesos se controlan	X		X	
<b>SERVUCCION (PRODUCCION Y SERVICIO)</b>					
8	La organización cuenta con los recursos necesarios		X	X	
9	Se cuenta con un sistema de servucción con la capacidad adecuada		X	X	
10	La tecnología utilizada para garantizar un servicio		X	X	
11	La prestación de servicios se realiza según lo planeado	X		X	
12	La organización cuenta con planes de contingencia	X		X	
13	Se cuenta con indicadores para realizar seguimiento	X		X	
<b>AMBIENTE DE TRABAJO</b>					
14	La organización presenta orden y aseo en sus instalaciones	X		X	
15	Existe un ambiente de trabajo acorde para el desempeño	X		X	
16	Se realizan programas de mantenimiento y conservación	X		X	
17	La planta física, los procesos y los equipos están identificados	X		X	
18	La organización tiene un programa de salud y seguridad	X		X	
19	Existe una clara comprensión de las interacciones	X		X	
<b>TALENTO HUMANO</b>					
20	Existe un compromiso con los procesos por parte del personal	X		X	
21	Se capacita al personal involucrado en el desarrollo de los procesos	X		X	
22	Se cuenta con manuales de funciones y procedimientos	X		X	
23	El personal reconoce la importancia del servicio	X		X	
24	Se realizan programas de inducción y reinducción		X		X
25	Se realizan evaluaciones de desempeño al personal	X		X	
26	Se cuenta con una base de datos de los funcionarios	X		X	
<b>USUARIO</b>					
27	Existe un programa de servicio al ciudadano	X		X	
28	Se resuelven los problemas y las quejas de los usuarios	X			X
29	Se hace seguimiento a los ciudadanos de manera oportuna	X		X	
30	Se aplican instrumentos de medición (solicitudes)	X		X	
31	Se utilizan diversos mecanismos para mejorar con los usuarios	X			X

SISTEMAS DE INFORMACION			
32	Se utilizan herramientas para la recolección, análisis y procesamiento de la información	X	X
33	Cuenta con sistemas de información en toda la organización	X	X
34	El sistema de información de la organización está actualizado	X	X
35	Los equipos de software con que cuenta la organización son adecuados	X	X
36	El personal de la organización está capacitado en el uso de los sistemas de información	X	X
37	La información generada por el sistema es confiable	X	X
MEJORA			
38	Se han fijado objetivos estratégicos conducentes a la mejora de los procesos	X	X
39	Se tienen en cuenta los indicadores clave de la organización	X	X
40	La organización ha realizado mejoras parciales en los procesos	X	X
41	Se realiza seguimiento a los procesos de servicio	X	X
42	La organización cuenta con un plan de acción para la mejora de los procesos	X	X
43	Existe una metodología clara para llevar a cabo el mejoramiento de los procesos	X	X
<b>Porcentaje del nivel de cumplimiento</b>		<b>55,81%</b>	<b>83,72%</b>

Se genera una mejora significativa a partir de las lo aplicado en la secretaria, esta mejora comparándola con las condiciones iniciales es de aproximadamente de 28%, haciendo más eficiente los procesos de la secretaría

### 8.4.3 Resultados del indicador de condiciones iniciales de la secretaría general y de gobierno

**Figura 22.**

*Resultados de la plantilla de condiciones iniciales de la secretaría general y de gobierno*

CARACTERÍSTICAS POR EVALUAR				Final	
		SI	NO	SI	NO
<b>PROCESOS</b>					
1	Existe un enfoque basado en procesos	X		X	
2	Los procesos de la organización están identificados	X		X	
3	Los procesos son planeados con base en el negocio	X		X	
4	Los procesos están documentados de manera clara	X		X	
5	Los procesos son ejecutados teniendo en cuenta los recursos	X		X	
6	Existen responsables de medir los procesos	X		X	
7	Los procesos se controlan	X		X	
<b>SERVUCCION (PRODUCCION Y SERVICIO)</b>					
8	La organización cuenta con los recursos necesarios	X		X	
9	Se cuenta con un sistema de servucción con la capacidad suficiente	X			X
10	La tecnología utilizada para garantizar un servicio es adecuada	X		X	
11	La prestación de servicios se realiza según lo planeado	X		X	
12	La organización cuenta con planes de contingencia	X		X	
13	Se cuenta con indicadores para realizar el seguimiento	X		X	

AMBIENTE DE TRABAJO				
14	La organizacion presenta orden y aseo en sus ir	X		X
15	Existe un ambiente de trabajo acorde p	X		X
16	Se realizan programas de mantenimier	X		X
17	La planta fisica, los procesos y los equi	X		X
18	La organizacion tiene un programa de s	X		X
19	Existe una clara comprensión de las int	X		X
TALENTO HUMANO				
20	Existe un compromiso con los procesos	X		X
21	Se capacita al personal involucrado en	X		X
22	Se cuenta con manuales de funciones y	X		X
23	El personal reconoce la importancia de	X		X
24	Se realizan programas de inducción y re	X		X
25	Se realizan evaluaciones de desempeñ	X		X
26	Se cueta con una base de datos de los	X		X
USUARIO				
27	Existe un programa de servicio al ciuda	X		X
28	Se resuelven los problemas y las quejas de los	X		X
29	Se hace seguimiento a los ciudadanos de mane	X		X
30	Se aplican instrumentos de medicion (solicitud	X		X
31	Se utilizan diversos mecanismos para mejorar c	X		X

SISTEMAS DE INFORMACION				
32	Se utilizan herramientas para la recolección, ar	X		X
33	Cuenta con sistemas de información er	X		X
34	El sistema de información de la organización es	X		X
35	Los equipos de software con que cuenta la organ	X		X
36	El personal de la organización está cap	X		X
37	La información generada por el sistema es conf	X		X
MEJORA				
38	Se han fijado objetivos estrategicos cor	X		X
39	Se tienen en cuenta los indicadores cla	X		X
40	La organizacion ha realizado mejoras parciales	X		X
41	Se realiza seguimiento a los procesos de servic	X		X
42	La organización cuenta con un plan de acción pa	X		X
43	Exite una metodología clara para llevar a cabo e	X		X
Porcentaje del nivel de cumplimiento		65,12%		88,37%

Se genera una mejora significativa a partir de las lo aplicado en la secretaria, esta mejora comparándola con las condiciones iniciales es de aproximadamente de 23%, haciendo más eficiente los procesos de la secretaría.

### 8.5 Indicador de percepción de impacto de actualización de la herramienta ofimática en el desempeño del profesional

$$\frac{\text{Numero de trabajadores que impacta la herramienta ofimatica}}{\text{Total de trabajadores en las tres secretarías}} \times 100$$

Los trabajadores que les impacta directamente el desempeño durante sus labores diarias dentro de cada secretaría luego de implementar las mejoras están dados en este indicador a manera general de las tres secretarías, tenemos para la secretaría de hacienda el impacto para un trabajador, para la secretaría general y de gobierno impacta a dos trabajadores, y para la secretaría de planeación y obras públicas impacta a dos trabajadores, dando una percepción de impacto del 29%

$$\frac{5}{17} \times 100 = 29,42\%$$

### 8.6 Resumen de las mejoras implementadas

**Tabla 11.**

*Resumen de las mejoras implementadas*

Indicadores	Inicio	Con la mejora
Actualización del Manual de procesos y procedimientos	0%	100%
Generación de plantillas para el seguimiento de indicadores y control interno (secretaría de planeación y obras públicas)	100%	44%
Generación de plantillas para el seguimiento de indicadores y control interno (secretaría general y de gobierno)	100%	38%
Generación de plantillas para el seguimiento de indicadores y control interno (secretaría de hacienda)	100%	44%

Continuación tabla 11.

Implementación de las 5's (tiempo)	16 minutos	11 minutos
Actualización y limpieza de la herramienta tecnológicas (secretaría de planeación y obras públicas)	14 minutos	8 minutos
Actualización y limpieza de la herramienta tecnológicas (secretaría general y de gobierno)	12 minutos	8 minutos
Actualización y limpieza de la herramienta tecnológicas (secretaría de hacienda)	11 minutos	8 minutos
Condiciones iniciales de la secretaría de planeación y obras públicas	48%	90%
Condiciones iniciales de la secretaría de hacienda	56%	84%
Condiciones iniciales de la secretaría general y de gobierno	65%	88%
Indicador de percepción de impacto de la actualización de las herramientas ofimáticas en el desempeño de las actualizaciones		29%

### **9. Socialización de las mejoras implementadas**

Para la socialización de las mejoras implementadas se dispuso de varios encuentros en cada una de las secretarías caso de estudio, para de este modo facilitar la correcta intervención de cada profesional a cargo.

En las primeras jornadas de socialización se realizó una breve introducción a los conceptos que se manejaron en el proyecto y cada secretaría; para las siguientes jornadas, se dio inicio proyectando por medio de herramientas ofimáticas, unas diapositivas de los hallazgos en la investigación, seguido con la explicación de las mejoras a implementar y de cómo se van a gestionar y realizar, esto con el fin de informar a los profesionales a cargo,

## 10. Conclusiones

- Mediante la creación e implementación de la herramienta ofimática para la gestión del control interno, se pudo lograr un 85% de cumplimiento, debido a que su función es identificar, priorizar y atacar las falencias o debilidades que afectan severamente a cada secretaría del Ente Territorial
- La implementación de la metodología de las 5'Ss en cada una de las secretarías de la alcaldía, logró disminuir en un 50% el tiempo que tardaban los funcionarios en buscar algún programa o proyecto, aumentando la eficiencia y disminuyendo los tiempos de respuesta en los procedimientos de cada una de las secretarías.
- Partiendo de las propuestas de mejora, el análisis de las condiciones iniciales refleja que las secretarías general y de gobierno, de hacienda y de planeación y obras públicas, aumentaron su cumplimiento en un 23%, 28% y 42% respectivamente, ajustando los aspectos que presentaban falencias en cada una de las secretarías anteriormente nombradas.
- La actualización del manual de procesos y procedimientos de la alcaldía municipal de San Joaquín, Santander, garantizó el flujo continuo de los procesos, mejorando los tiempos de respuesta y reduciendo los reprocesos en la ejecución de estos
- La creación e implementación de indicadores, permitió medir cuantitativamente el impacto que tuvo el plan de mejoramiento sobre las problemáticas halladas en el diagnóstico, a su vez son una herramienta que hace posible el seguimiento de las condiciones en que se encuentra cada una de las secretarías del Ente Territorial con esto poder realizar las mejoras necesarias.
- El desarrollo de este proyecto fue adecuado para poner en práctica todos los conocimientos y conceptos adquiridos en nuestra formación académica, así mismo nuestras habilidades y destrezas como ingenieros Industriales fueron claves para aplicar metodologías, herramientas y conceptos, permitiendo formular propuestas concretas para el mejoramiento de los procesos de las secretarías general y de gobierno, de hacienda y de planeación y obras públicas.

- En el desarrollo del proyecto podemos evidenciar que las mejores implementadas de las herramientas ofimáticas, de mejorar el control y priorización, tiene un impacto directo al 29% de total de trabajadores en la alcaldía municipal de San Joaquín, Santander, este 29% son los profesionales que están con más contacto al usuario final, ayudando a mejorar el servicio al usuario y su eficiencia a la respuesta, esto con la ayuda de la herramienta y lineamientos del MECI y poder llevar un mejor ambiente laboral.

## 11. Recomendaciones

Se recomienda tener en cuenta la herramienta ofimática de la matriz de riesgos, con el fin de llevar a cabo un control continuo frente a las falencias que presente el ente territorial, como los puntos críticos de los procesos buscando siempre evitar las deficiencias en el control interno, a su vez se sugiere dar manejo de la plantilla de control interno para lograr atacar esas deficiencias que afectan directamente a las secretarías mejorando los procesos y generando un mayor valor agregado.

En cuanto al archivo se aconseja disponer de un inventario digital con el fin de evitar pérdidas de tiempo en la búsqueda de documentos donde se encuentren plasmados los proyectos y demás documentos necesarios para dar una pronta respuesta a los usuarios.

Por otra parte desarrollar un plan de inducción y capacitación a todos los funcionarios al inicio de su contrato laboral, en los cuales se plasme la visión, misión y la línea estratégica en la cual se desempeña el ente territorial; así mismo brindarles una introducción frente a los procesos en los que intervenga la secretaría que se desee tratar y todas aquellas actividades, documentaciones y funciones que deban desempeñar los funcionarios que hagan parte de alguna de las secretarías del ente territorial con el fin de garantizar el correcto flujo de los procesos buscando siempre el mejoramiento continuo dentro de la Alcaldía Municipal de San Joaquín, Santander.

### Referencias Bibliográficas

Bienestar UNAL. (s.f.). *Subsistema Estratégico de Información e Indicadores*. Obtenido de <http://www.bienestar.unal.edu.co/menu-principal/informacion-e-indicadores/subsistema-estrategico-de-informacion-e-indicadores/>

Bizagi. (2021). *Bizagi, One Platform; Every Process. Guía de Uso Studio*. Obtenido de <https://help.bizagi.com/bpm-suite/es/index.html?sub-processes.htm>

Botero, J. S. (2020). *Generalidades para el uso de SECOP Manual de consulta*. Obtenido de <https://transparenciacolombia.org.co/Documentos/Publicaciones/cuidado-paz/contratacion/generalidades-uso-secop.pdf>

Escuela Europea de Excelencia. (2018). *Cómo implementar la mejora continua en ISO 9001:2015*. Obtenido de <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2018/07/como-implementar-la-mejora-continua-en-iso-9001-2015/>

ISO 9001. (2015). *¿Qué diferencia existe entre proceso y procedimiento según la ISO 9001?*

Ley 594. (2000). *Por medio de la cual se dicta la Ley General de Archivos y se dictan otras disposiciones*. Obtenido de <https://normativa.archivogeneral.gov.co/ley-594-de-2000/>

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

*Programa 5S's para el mejoramiento continuo de la calidad y la productividad en los puestos de trabajo.* . (s.f.).

Valenzuela. (2000). *El diagrama de Ishikawa*.

EnColombia. “SISTEMA PRESUPUESTAL, ASPECTOS GENERALES DEL SISTEMA.” *ENCOLOMBIA.COM*, <https://encolombia.com/educacion->

cultura/educacion/temas-de-interes-educativo/aspectos-generales-del-sistema-presupuestal/. Accessed 5 July 2022.

von Wieser, Friedrich. “Contabilidad.” *LA CONTABILIDAD DE COSTOS*, [http://jotvirtual.ucoz.es/COSTOS/LA\\_CONTABILIDAD\\_DE\\_COSTOS.pdf](http://jotvirtual.ucoz.es/COSTOS/LA_CONTABILIDAD_DE_COSTOS.pdf). Accessed 5 July 2022.

M, IRAIS, et al. “Metodología de la aplicación 5'S.” *ECORFAN®*, 12 June 2017, [https://www.ecorfan.org/republicofnicaragua/researchjournal/investigacionessociales/journal/vol3num8/Revista\\_de\\_Investigaciones\\_Sociales\\_V3\\_N8\\_3.pdf](https://www.ecorfan.org/republicofnicaragua/researchjournal/investigacionessociales/journal/vol3num8/Revista_de_Investigaciones_Sociales_V3_N8_3.pdf). Accessed 12 July 2022.