

PLANIFICACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SIBATÉ, ENFOCADO AL PROCESO DE ATENCIÓN AL USUARIO, CONFORME A LA NTC ISO 9001:2015 Y AL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN MIPG

CESAR ERNESTO FORERO VÁSQUEZ
MARCELA VIVIANA MONTAÑO PINZON
MICHAEL ALONSO PATIÑO FANDIÑO

Trabajo de grado para obtener el título de Especialista en Dirección y Gestión de la Calidad

Asesor:
Guillermo Peña Guarín

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA
ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LA CALIDAD.
BOGOTÁ D.C.
2020

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Bogotá D.C., 23 de noviembre de 2020

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	7
1. TEMA Y CONTEXTO	8
1.1. TEMA	8
1.2. CONTEXTO	8
1.2.1 Descripción General	8
1.2.2 Ubicación geográfica	9
1.2.3 Estructura administrativa	9
1.2.4 Oficina de Atención al Usuario de la Alcaldía de Sibaté	10
2. PROBLEMA	11
3. MARCO DE REFERENCIA	12
3.1. MARCO CONCEPTUAL	12
3.2. MARCO INSTITUCIONAL	14
3.2.1 Visión	14
3.2.2 Normatividad aplicable a la organización	14
4. JUSTIFICACIÓN	15
5. OBJETIVOS	17
5.1 OBJETIVO GENERAL	17
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
6 ALCANCE	18
7 METODOLOGÍA Y ACCIONES	19
8. CRONOGRAMA	20
9 RESULTADOS	24
9.1 COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO	24
9.1.1 Matriz DOFA	24
9.1.2 Matriz FODA	28
9.1.3 Escenario futuro	31
9.2 CARACTERIZACIÓN DE USUARIOS Y PARTES INTERESADAS	32
9.2.1 Usuario/Beneficiarios	32
9.2.2 Partes Interesadas	32
9.3 DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN	34
9.3.1 Diagnóstico ISO 9001:2015	34
9.3.2 Diagnóstico MIPG	35
9.3.3 Línea Base	36
9.4 FASES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	39
9.5 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ORGANIZACIÓN	39
9.5.1 Compromiso de la dirección	39
9.5.1.1 Misión y Visión	41
9.5.2 Valores corporativos	42
9.5.3 Política de Calidad	42
9.5.4 Estrategias de comunicación de la política de calidad	42
9.5.5 Objetivos de Calidad	43

9.5.6	Mapa estratégico	43
9.5.7	Despliegue de Indicadores	45
9.5.8	Cuadro de Mando Integral	45
9.5.9	Recursos	45
9.6	ESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	48
9.6.1	Mapa de Procesos	48
9.6.2	Caracterizaciones de Procesos	50
9.6.3	Gestión del riesgo	50
9.6.3.1	Criterios para calificar la probabilidad:	51
9.6.3.2	Criterios para calificar el impacto – riesgos de gestión:	52
9.6.3.3	Mapa de calor	53
9.6.3.4	Criterios para calificar el impacto – riesgos de corrupción	54
9.7	DESARROLLO DE LA INFORMACIÓN DOCUMENTADA POR PROCESOS	55
9.7.1	Procedimiento Control de la Información Documentada.	55
9.7.2	Manual de funciones	55
9.7.3	Manual de Atención al Usuario	55
9.7.4	Procedimiento de Trámites y Gestión de solicitudes.	56
9.7.5	Procedimiento de Caracterización y Satisfacción del Usuario	56
9.7.6	Procedimiento de Control de Salida No Conforme	57
9.8	Auditoría interna	57
9.9	Proyección de resultados	58
10	CONCLUSIONES	61
11	RECOMENDACIONES	63
12	REFERENCIAS	64
13	LISTADO DE ANEXOS	67

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Metodología y acciones.....	19
Tabla 2. Cronograma	20
Tabla 3. Matriz DOFA.....	25
Tabla 4. Matriz FODA.....	30
Tabla 5. Escenario futuro	31
Tabla 6. Usuarios y partes interesadas	33
Tabla 7. Puntaje cumplimiento SGC	34
Tabla 8. Línea base.....	37
Tabla 9. Recursos asociados a los objetivos de calidad	46
Tabla 10. Puntaje cumplimiento proyectado SGC.....	58

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Alcaldía Municipal.....	8
Ilustración 2. Ubicación Geográfica de Sibaté.....	9
Ilustración 3. Organigrama Alcaldía de Sibaté.....	10
Ilustración 4. Cumplimiento del Cronograma	22
Ilustración 5. Cumplimiento por Objetivos	23
Ilustración 6. Evaluación por componentes.....	35
Ilustración 7. Evaluación Política de Servicio al Ciudadano	36
Ilustración 8. Calificación por categorías.....	36
Ilustración 9. Tiempo de respuesta de PQRS (enero – marzo).....	38
Ilustración 10. Mapa estratégico.....	44
Ilustración 11. Mapa de Procesos	49
Ilustración 12. Criterios para calificar probabilidad	52
Ilustración 13. Criterios para calificar el impacto - Gestión.....	52
Ilustración 14. Mapa de calor	53
Ilustración 15. Criterios para calificar el impacto - Corrupción	54
Ilustración 16. Evaluación proyectada por componentes	59
Ilustración 17. Evaluación Política de Servicio al Ciudadano	59
Ilustración 18. Calificación por Categorías	60

INTRODUCCIÓN

El Sistema de Gestión de la Calidad es el conjunto de actividades relacionadas y coordinadas que permiten ofrecer productos o servicios con altos estándares de calidad y aumentar la satisfacción de los clientes. Puede ser implementado tanto en empresas públicas como privadas, independientemente de su tamaño o sector.

La Nación, a través del Departamento Administrativo de la Función Pública, ha desarrollado el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, el cual es un marco de referencia que facilita a las entidades públicas del país la dirección, planeación, seguimiento, evaluación y control de las actividades, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemáticas de los ciudadanos. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2019).

La Alcaldía Municipal de Sibaté es una entidad territorial responsable de prestar los servicios determinados por la ley, ordenar el desarrollo del municipio y ejecutar las actividades encaminadas al progreso de sus habitantes. Dentro del gobierno actual “SIBATÉ, SOLIDARIO Y SOSTENIBLE. UN GOBIERNO PARA TODOS”, se resalta el compromiso por la comunidad y por fortalecer el vínculo entre la administración y sus partes interesadas. Por lo anterior, es pertinente la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, que esté articulado con las políticas de MIPG y que permita mejorar continuamente la calidad de los servicios prestados y el aumento de la satisfacción de los usuarios.

Con este proyecto se desarrolla el direccionamiento y estructuración del Sistema de Gestión de la Calidad enfocado al proceso de Atención al Usuario, conforme a la NTC ISO 9001:2015 y en articulación con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, permitiendo que, tras su implementación, sea tomado como base para ser replicado en los demás procesos y dependencias de la Alcaldía Municipal.

El presente documento consolida el desarrollo de las fases de diagnóstico frente al cumplimiento de la NTC ISO 9001: 2015 y MIPG, el establecimiento de la línea base frente al cual medir el desempeño del Proceso de Atención al Usuario, la planeación y estructuración del SGC y la evaluación de los resultados obtenidos durante el proyecto.

1. TEMA Y CONTEXTO

1.1. TEMA

Planificación y estructuración del Sistema de Gestión de la Calidad de la Alcaldía Municipal de Sibaté, enfocado al proceso de Atención al Usuario, conforme a la NTC ISO 9001:2015 y al Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG.

1.2. CONTEXTO

1.2.1 Descripción General

El Municipio de Sibaté, es una Entidad Pública del orden territorial responsable de prestar los servicios públicos que determine la ley, ordenar el desarrollo del municipio en aspecto económico, social, ambiental y territorial, construir las obras que sean encaminadas al progreso de la comunidad, y promover la participación comunitaria, entre otros.

Según el Censo Nacional de Población y Vivienda, Sibaté tiene una población de 36.658 habitantes.

Ilustración 1. Alcaldía Municipal.

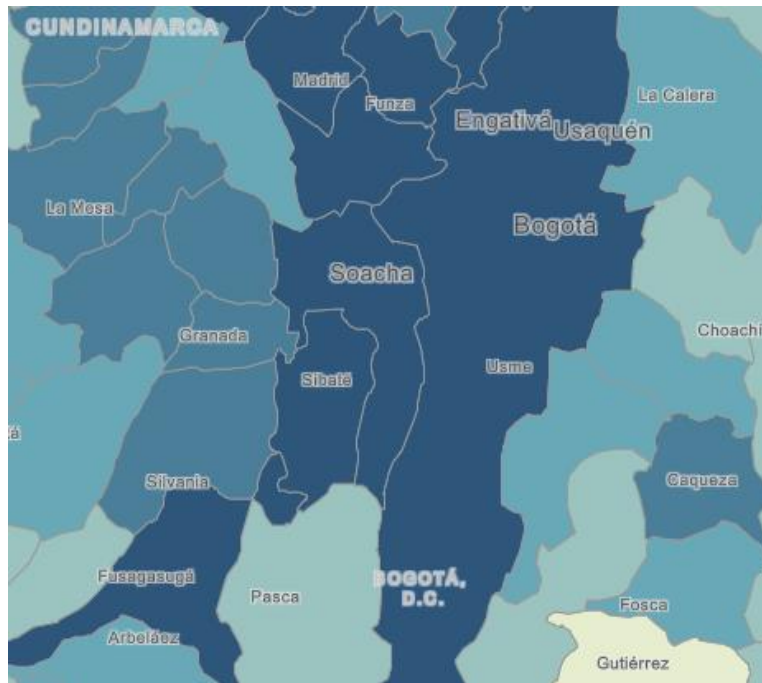


Fuente: <http://www.sibate-cundinamarca.gov.co>

1.2.2 Ubicación geográfica

Sibaté es un municipio colombiano del departamento de Cundinamarca, ubicado a 27 km al sur de la ciudad de Bogotá, tiene una extensión total de 125.6 km² divididos en 16.9 km² de área urbana y 108.7 km² de área rural. (Alcaldía de Sibaté, 2020)

Ilustración 2. Ubicación Geográfica de Sibaté.

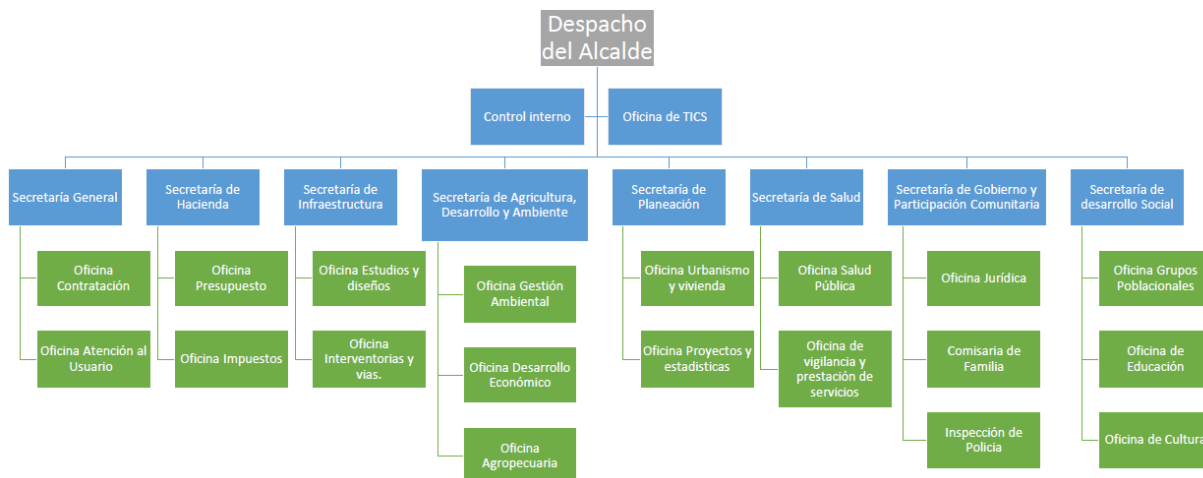


Fuente: <https://dane.maps.arcgis.com/apps/MapSeries/>

1.2.3 Estructura administrativa

Está definida por el Acuerdo Municipal No. 22 de 2016 “Por medio del cual se establece la estructura administrativa y manual de funciones por dependencia de la administración central del municipio de Sibaté, Cundinamarca”. Se conforma por el Despacho del Alcalde y 8 secretarías (Secretaría General, Secretaría de Hacienda, Secretaría de Infraestructura, Secretaría de Agricultura, Desarrollo y Ambiente, Secretaría de Planeación, Secretaría de Salud, Secretaría de Gobierno y Participación Comunitaria y Secretaría de Desarrollo Social) y 21 oficinas.

Ilustración 3. Organigrama Alcaldía de Sibaté.



Fuente: Acuerdo No. 22 de 2016

1.2.4 Oficina de Atención al Usuario de la Alcaldía de Sibaté

La Oficina de Atención al Usuario está adscrita a la Secretaría General como una subdependencia encargada de ofrecer a los ciudadanos un servicio de información, atención y gestión de solicitudes, siendo las **respuestas** a estas, el principal producto del proceso de Atención al Usuario. Desde la Oficina se manejan los siguientes trámites:

- Queja.
- Reclamo.
- Petición o Derechos de petición.
- Acción de tutela.
- Solicitudes.
- Citaciones.
- Notificaciones.
- Comunicados.
- Invitaciones

2. PROBLEMA

Riesgo de sanciones e investigaciones disciplinarias a la Alcaldía Municipal de Sibaté y a sus funcionarios, por parte de las entidades de control, al no responder dentro de los términos establecidos por la ley las PQRS radicadas por los usuarios.

Actualmente no se tienen implementados mecanismos que permitan medir, controlar y mejorar el proceso de Atención al Usuario, lo que ha dificultado hacer la trazabilidad de las PQRS radicadas por los usuarios, identificar el número de solicitudes que no se responden oportunamente por las dependencias y generar estrategias que reduzcan los tiempos de respuesta.

Por lo anterior se hace necesario implementar herramientas que se adapten a la Administración Municipal y que estén enfocadas en el mejoramiento del proceso, optimización de los recursos, reducción de los riesgos y aumento de la satisfacción de los usuarios, tales como la NTC ISO 9001:2015 y el Modelo Integrado de Planeación y gestión MIPG.

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1. MARCO CONCEPTUAL

Acción de tutela: Es una garantía constitucional que tiene toda persona para recurrir ante las autoridades judiciales, con el objeto de obtener la protección inmediata de sus derechos fundamentales. (Min Defensa, 2020)

Alcaldía: Según el Artículo 311, al municipio como entidad fundamental de la división político-administrativa del Estado le corresponde prestar los servicios públicos que determine la ley, construir las obras que demande el progreso local, ordenar el desarrollo de su territorio, promover la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes y cumplir las demás funciones que le asignen la Constitución y las leyes. (Constitución Política de Colombia, 1991)

Alta Dirección: Persona o grupo de personas que dirige y controla una organización (Icontec, 2015) al más alto nivel. (Icontec, 2015)

Calidad: La calidad de los productos y servicios de una organización está determinada por la capacidad para satisfacer a los clientes, y por el impacto previsto y el no previsto sobre las partes interesadas. (Icontec, 2015).

Cliente: Persona u organización (Icontec, 2015) que podría recibir o que recibe un *producto* (Icontec, 2015) o un servicio (Icontec, 2015) destinado a esa persona u organización o requerido por ella. (Icontec, 2015)

Comunicados: Consiste en una nota, un informe o documento escrito que se utiliza en las relaciones oficiales entre la Entidad y otras Entidades o con personas naturales o jurídicas. (Departamento Nacional de la Función Pública, 2020)

Entes de control: Son aquellas entidades a través de las cuales las personas en Colombia ejercen su derecho a verificar que la administración pública y los particulares que representan servicios públicos cumplan su finalidad social y apliquen de manera transparente y eficiente los recursos públicos. Así mismo, verificar que los proyectos ejecutados tengan en cuenta el interés de la comunidad. (Min agricultura, 2020)

Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG: En su versión actualizada (Decreto 1499 de 2017) se define como un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio. (Fogafin, 2020)

Municipio: Entidad local formada por los vecinos de un determinado territorio para gestionar autónomamente sus intereses comunes. (Real Academia Española, 2020)

Notificaciones: Hacen referencia a los actos administrativos de carácter particular y concreto, esto es, los que crean, modifican o extinguen un derecho en cabeza de una persona, natural o jurídica, bien por la actuación oficiosa de la administración o como resultado de una petición en interés particular, previo el procedimiento regulado en el Código Contencioso Administrativo. (DAFP, 2020)

Petición o Derechos de petición: Es aquel derecho que tiene toda persona para solicitar o reclamar ante las autoridades competentes por razones de interés general o interés particular para elevar solicitudes respetuosas de información y/o consulta y para obtener pronta resolución de las mismas. (Min TIC, 2020)

Queja: Cualquier expresión verbal, escrita o en medio electrónica de insatisfacción con la conducta o la acción de los servidores públicos o de los particulares que llevan a cabo una función estatal y que requiere una respuesta. (Las quejas deben ser resueltas, atendidas o contestadas dentro de los quince (15) días siguientes a la fecha de su presentación. (Min TIC, 2020)

Reclamo: Cualquier expresión verbal, escrita o en medio electrónico, de insatisfacción referida a la prestación de un servicio o la deficiente atención de una autoridad pública, es decir, es una declaración formal por el incumplimiento de un derecho que ha sido perjudicado o amenazado, ocasionado por la deficiente prestación o suspensión injustificada del servicio. (Min TIC, 2020)

Requisito legal: requisito (Icontec, 2015) obligatorio especificado por una autoridad que recibe el mandato de un órgano legislativo. (Icontec, 2015)

Riesgo: Efecto de la incertidumbre (Icontec, 2015)

Sanción disciplinaria: Las sanciones disciplinarias son las penas que se imponen cuando un servidor público o un particular con alguna relación contractual con el Estado incurre en alguna de las siguientes conductas: el incumplimiento de deberes, la extralimitación en el ejercicio de derechos y funciones, la violación de prohibiciones o del régimen de inhabilidades, incompatibilidades e impedimentos, o en un conflicto de intereses. (Observatorio de Transparencia y Anticorrupción, 2020)

Satisfacción del cliente: Interacción de la organización (Icontec, 2015) con el cliente (Icontec, 2015) a lo largo del ciclo de vida de un producto (Icontec, 2015) o un servicio (Icontec, 2015)

Servicio: Salida (Icontec, 2015) de una organización (Icontec, 2015) con el menos una actividad, necesariamente llevada a cabo entre la organización y el cliente. (Icontec, 2015)

Solicitudes: Son aquellos requerimientos que realizan los usuarios en los cuales, la respuesta o el documento solicitado es entregado en un lapso no mayor a 15 días. (Min Defensa, 2020)

3.2. MARCO INSTITUCIONAL

El Municipio de Sibaté, es una Entidad Pública del orden territorial. Tiene una estructura administrativa conformada por el despacho del alcalde, 8 secretarías y 21 oficinas. Cuenta con 119 funcionarios de planta y aproximadamente 200 contratistas.

Teniendo en cuenta la normatividad vigente para la categorización de Departamentos, Distritos y Municipios, se estableció que para la vigencia 2020, el Municipio de Sibaté, Cundinamarca, será categoría 5.

3.2.1 Visión

En el 2024 Sibaté será un municipio con una ciudadanía solidaria, organizada socialmente, cohesionada en torno a la familia, defensora de sus derechos, comprometida con el cumplimiento de sus deberes ciudadanos, con mayor apropiación de su territorio y con prácticas comunitarias e institucionales que garanticen la sostenibilidad y la innovación en las dimensiones económicas, sociales y ambientales, y en el que la administración pública local sea un actor dinamizador del progreso y la felicidad de todos los ciudadanos del municipio. (Alcaldía Municipal de Sibaté, 2020)

3.2.2 Normatividad aplicable a la organización

La Alcaldía Municipal de Sibaté y la Oficina de Atención al Usuario, están sujetas a la normatividad dispuesta por el Gobierno Nacional. Para fines del trabajo y teniendo en cuenta el alcance de éste, se listan las normas aplicables al proceso de Atención al Usuario de la entidad (**Ver Anexo 1: Normograma Atención al Usuario**).

4. JUSTIFICACIÓN

Un Sistema de Gestión de la Calidad, permite a una organización estructurar y sincronizar todos los procesos implicados en el desarrollo de un producto o en la prestación de un servicio, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes y garantizar la sostenibilidad y rentabilidad de la empresa. Bajo el marco de las entidades públicas, la perspectiva cambia y se dirige casi exclusivamente a la ciudadanía, aquí el objetivo está centrado en mejorar las actividades desempeñadas de tal manera que se incremente constantemente la satisfacción de la sociedad.

En este escenario es de gran utilidad la implementación de un SGC que, de la mano del Modelo Integrado de Planeación y Gestión facilite el dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión institucional, teniendo como misión identificar las oportunidades de mejora y enfocar el trabajo en satisfacer las necesidades y problemas y garantizar los derechos de todos.

En la Alcaldía Municipal de Sibaté es incipiente la puesta en marcha de MIPG, aunque es prioridad para el actual gobierno. Por lo anterior, es viable destacar el impacto positivo que puede tener para la entidad contar con un SGC que posibilite avanzar en la estructuración de los procesos y en la construcción de una cultura de calidad.

Es por ello que surge este proyecto de investigación, enfocado en el proceso de Atención al Usuario de la Alcaldía, y teniendo como meta que lo hecho en este ejercicio (aunque no esté dentro del alcance del mismo) pueda ser replicado a los demás procesos y finalmente se logre consolidar un Sistema Integrado de Gestión (articulación entre ISO 9001:2015 y MIPG) para toda la entidad.

La importancia de este paso inicial radica en el hecho de que la Oficina de Atención al Usuario es el punto de contacto entre la población y sus gobernantes, siendo obligación de la Alcaldía poner a disposición un medio a través del cual las quejas, reclamos, peticiones, solicitudes y demás requerimientos puedan ser resueltos para dar cumplimiento a lo establecido por la ley. Adicionalmente, para el Plan de Gobierno 2020-2023, el foco principal es el bienestar de los sibateños, por lo que la participación ciudadana y el espacio destinado a tal fin, cobra una relevancia significativa.

En definitiva, se pretende que la estructuración del SGC consiga que los procesos internos estén debidamente sincronizados para que la gestión de los requerimientos se lleve a cabo de forma óptima, se haga uso adecuado y eficiente de los recursos y se brinden las respuestas en los tiempos legales. Además, se espera que al final exista dentro de la entidad una cultura de calidad, que los funcionarios se sientan a gusto en el desempeño de sus labores y, especialmente, que se tenga como prioridad el dar un trato claro, amable y empático a los usuarios; todo con miras a mejorar de forma continua la percepción de todas las partes interesadas respecto a la Alcaldía, a la gestión que realiza y a los servidores públicos involucrados.

Durante el desarrollo del proyecto es posible encontrar algunos obstáculos como la cultura organizacional y la comunicación del grupo de trabajo con la organización. Esto último teniendo en cuenta la contingencia actual debida al COVID-19 que obliga a implementar nuevas maneras de trabajo. Para reducir estos riesgos, se recurrirá al uso de herramientas virtuales y campañas de apropiación de las estrategias propuestas.

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Planificar y estructurar el Sistema de Gestión de Calidad de la Alcaldía Municipal de Sibaté, enfocado al proceso de Atención al Usuario, bajo los lineamientos de la NTC ISO 9001:2015, de modo que permita la articulación con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG. Lo anterior, con miras a lograr el cumplimiento de lo requerido por los usuarios y partes interesadas en los términos de ley, incrementando su satisfacción y mejorando la percepción de los ciudadanos respecto a los servicios de la Alcaldía y sus funcionarios.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. 37
2. Establecer la línea base sobre la cual pueda medirse el desempeño de la Oficina de Atención al Usuario, tomando como referencia los tiempos de respuesta a los requerimientos que han sido gestionados durante el último año.
3. Planificar, estructurar y desarrollar el Sistema de Gestión de la Calidad de la Alcaldía Municipal de Sibaté, enfocado al proceso de Atención al Usuario, tomando como referencia los resultados del diagnóstico y la línea base que se defina.
4. Evaluar los resultados obtenidos al finalizar las fases diagnóstico, diseño y estructuración del Sistema de Gestión de Calidad.

6 ALCANCE

El alcance del presente proyecto es la estructuración del Sistema de Gestión de la Calidad de la Alcaldía Municipal de Sibaté, bajo los requerimientos de la Norma Técnica Internacional ISO 9001:2015, enfocado en el proceso de Atención al Usuario. Se desarrollará en el período comprendido entre los meses de febrero y noviembre del 2020.

El proyecto incluye las etapas de planificación, direccionamiento y estructuración del SGC y debe ir en concordancia con lo requerido por la normatividad aplicable por ser una entidad pública.

Como resultado de la ejecución de las fases mencionadas, los documentos que serán entregados a la Oficina de Atención al Usuario de la Alcaldía Municipal de Sibaté son:

- Matriz de diagnóstico del contexto de la entidad.
- Caracterización de usuarios y partes interesadas.
- Normograma Atención al Usuario.
- Mapa estratégico.
- Política de calidad.
- Objetivos de calidad.
- Tabla de despliegue de los objetivos de calidad.
- Tablero de indicadores y BSC.
- Mapa de procesos de la Alcaldía.
- Caracterización del proceso de Atención al Usuario.
- Procedimientos asociados al proceso de Atención al Usuario.
- Manual de Atención al Usuario e Infografía.
- Manual de Funciones Atención al Usuario.
- Matriz de riesgos.
- Formatos.
- Propuesta Toma de Conciencia y Liderazgo.
- Capacitación Manual Atención al Usuario.
- Guías para Auditorías.

7 METODOLOGÍA Y ACCIONES

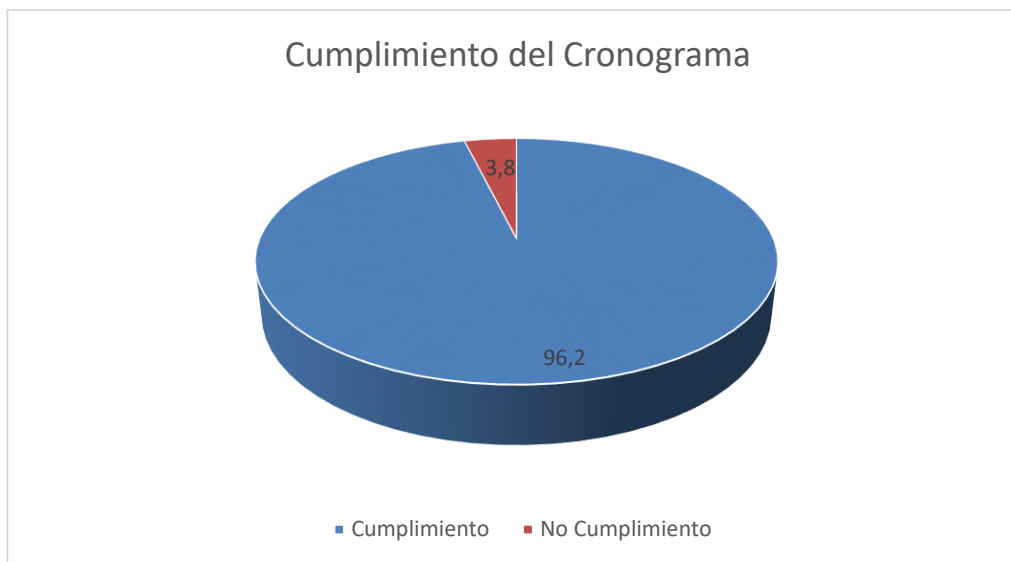
Tabla 1. Metodología y acciones

OBJETIVO ESPECÍFICO	ESTRATEGIA METODOLÓGICA	ACCIONES	ENTREGABLES
Identificar, mediante un diagnóstico, el estado actual de cumplimiento de los requisitos de la norma técnica ISO 9001:2015 y del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, para el proceso de Atención al Usuario de la Alcaldía Municipal de Sibaté.	Instrumento de diagnóstico. Consulta de la información de la organización. Mesas de Trabajo.	P: Seleccionar y estructurar la herramienta de diagnóstico. Establecer el cronograma de evaluación. Definir la información requerida.	Informe de diagnóstico
		H: Realizar el diagnóstico del proceso según el cronograma.	
		V: Consolidar y analizar los resultados obtenidos.	
		A: Definir las acciones a tomar de acuerdo al informe.	
Establecer la línea base sobre la cual pueda medirse el desempeño de la Oficina de Atención al Usuario, tomando como referencia los tiempos de respuesta a los requerimientos que han sido gestionados durante el último año.	Consulta de las bases de datos de la entidad. Observación del proceso.	P: Verificar la información disponible. Generar una herramienta de medición para el análisis de los datos.	Línea base. Análisis de causas.
		H: Establecer la línea base.	
		V: Consolidar y analizar los resultados obtenidos.	
		A: Identificar las causas de los problemas detectados.	
Planificar, estructurar y desarrollar el Sistema de Gestión de la Calidad de la Alcaldía Municipal de Sibaté, enfocado al proceso de Atención al Usuario, tomando como referencia los resultados del diagnóstico y la línea base que se defina.	Mesas de trabajo. Consulta a expertos.	P: Revisar el contexto de la organización. Analizar junto con el Concejo de Gobierno el alcance del proyecto y la estructuración del SGC.	Propuesta de estructuración y desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad.
		H: Construcción de la propuesta para la estructuración del SGC y su desarrollo.	
		V: Hacer entrega al Concejo de Gobierno de la propuesta de estructuración y desarrollo del SGC para su evaluación.	
		A: Ajustes a la propuesta.	
Evaluar los resultados obtenidos al finalizar las fases diagnóstico, diseño y estructuración del Sistema de Gestión de Calidad.	Mesas de trabajo. Formatos evaluación de impacto.	P: Definir el grupo objetivo y el formato de evaluación a aplicar.	Formatos de evaluación. Informe de resultados. Documento final.
		H: Realizar la evaluación del proceso de estructuración del SGC.	
		V: Consolidar los resultados. Revisar la información obtenida con el Concejo de Gobierno.	
		A: Hacer los ajustes necesarios de acuerdo a la evaluación del Concejo de Gobierno.	

Fuente: Elaboración propia.

Se cumplió con el 96,2% del cronograma planteado. A continuación, se analiza el resultado:

Ilustración 4. Cumplimiento del Cronograma



Fuente: Elaboración propia.

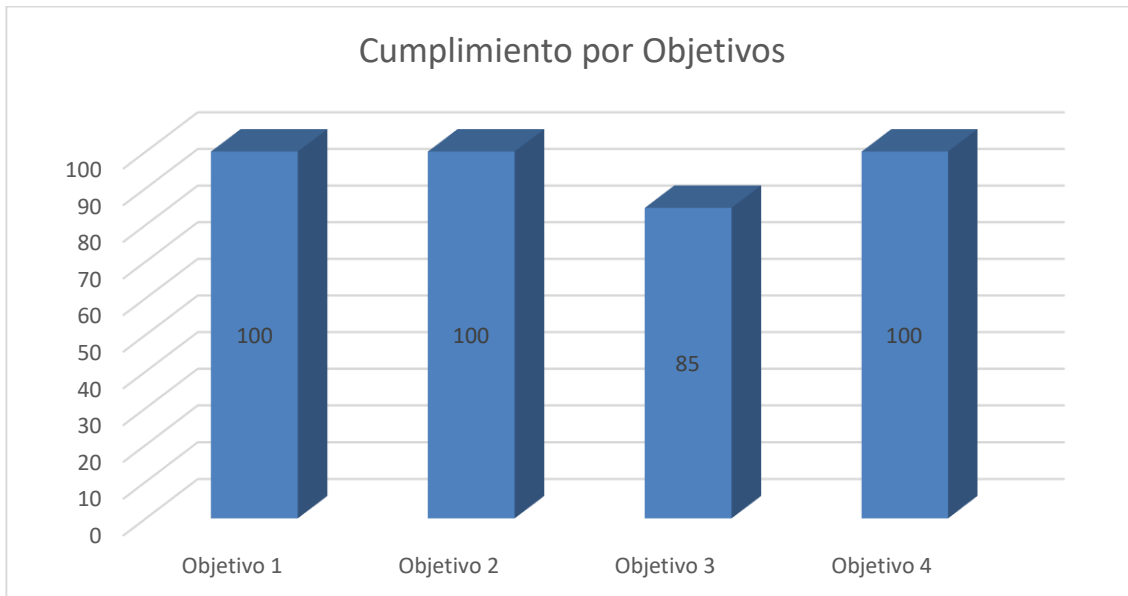
Para el Objetivo 1, se propusieron 5 actividades, de las cuales todas fueron completadas.

En cuanto al Objetivo 2, 4 actividades fueron planificadas. Una fue completada con retraso debido a que, recién a mitad de noviembre, se consiguió concretar el encuentro con la Alta Dirección de la Alcaldía para presentar los resultados del informe de la línea base.

El Objetivo 4, contó con 13 actividades, 2 de ellas no alcanzaron a ser desarrolladas. Los ajustes al plan presentado a la Alcaldía fueron pospuestos hasta que la entidad haga una completa evaluación de este. En cuanto a las capacitaciones, la organización pidió realizarlas en el año 2021, cuando haya sido analizado, estudiado y aprobado mediante resolución, el Manual de Atención al Usuario.

Las 5 actividades contempladas en el Objetivo 4, fueron completadas.

Ilustración 5. Cumplimiento por Objetivos



Fuente: Elaboración propia.

Al hacer el balance, se considera que fue positivo teniendo en cuenta que se trabajó durante la crisis del COVID 19, razón principal por la que algunas actividades, especialmente las reuniones, no hayan sido completadas según lo planificado.

9 RESULTADOS

9.1 COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO

El análisis del contexto de la organización se llevó a cabo haciendo uso de la Matriz DOFA, donde se compilan los factores claves identificados durante la evaluación de las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades de la Alcaldía Municipal de Sibaté, haciendo énfasis en la Oficina de Atención al Usuario.

Para la revisión realizada sobre el exterior de la organización, se usó como base el modelo PESTAL, razón por la cual las Oportunidades y Amenazas fueron identificadas a partir de aspectos Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal.

9.1.2 Matriz DOFA

Tabla 3. Matriz DOFA

AL INTERIOR	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Procesos	Procesos
<ul style="list-style-type: none"> • Se tienen definidos los procesos y procedimientos administrativos de la alcaldía municipal. Decreto No. 153 de 2017. • Existen los siguientes manuales: <ul style="list-style-type: none"> ○ Manual de Atención al Usuario. ○ Manual de la Ventanilla Única de Atención al Usuario. Establecido por medio de Resolución Administrativa Interna No. 001 de 2013. Por medio de la cual se expide el reglamento interno de la ventanilla única de correspondencia del centro de gestión documental en la administración municipal. • Se siguen los lineamientos de MIPG establecidos en la dimensión de Atención al Ciudadano. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aunque existe un proceso de atención al usuario definido en el manual del Sistema de Gestión de Calidad (2009), este está desactualizado, por lo tanto, no es acorde a la estructura presente de la administración. • El proceso de Atención al Usuario, además de estar desactualizado, no ha sido implementado de manera adecuada, debido a que no se ha hecho una apropiada divulgación del mismo.
Personas	Personas
<ul style="list-style-type: none"> • Se tiene establecido el Manual de Funciones mediante el Decreto Administrativo No. 137 de 2016. • Por la Resolución Administrativa No. 065 de 2020 (30 de enero de 2020). Se adopta el plan estratégico de Talento Humano, Incentivos y Capacitación dirigido a los servidores públicos de Sibaté. • Los funcionarios encargados del proceso están comprometidos en dar una adecuada atención al usuario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dentro de la Oficina de Atención al Usuario, solo hay dos funcionarios responsables atender a la comunidad. • Desconocimiento de las políticas, estrategias, procesos y procedimientos de la alcaldía. • El Manual de Funciones está desactualizado, como consecuencia, la capacitación del personal frente a sus tareas y responsabilidades es deficiente. Además, no hay divulgación del mismo. • Rotación de personal al interior de la entidad. • Se evidencia desmotivación en algunos servidores que llevan laborando en un mismo cargo mucho tiempo, esto genera ineficiencia en los procesos articulados con el de Atención al Usuario.
Infraestructura	Infraestructura
<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con la oficina de Atención al Usuario. • Existe el canal de atención al usuario en línea para PQRS. 	<ul style="list-style-type: none"> • El Software de gestión documental es obsoleto, por lo que no permite el seguimiento de las solicitudes que ingresan, el tiempo de respuesta y su cumplimiento. • En la Oficina de Atención al Usuario no hay línea telefónica para atender llamadas de los usuarios. • El canal en línea no permite radicar derechos de petición y solo un trámite se puede realizar a través de internet (pago de impuesto predial). • No se han implementado mecanismos/herramientas óptimas para medir la satisfacción del usuario. • La conexión a internet no tiene el ancho de banda suficiente, generando problemas de lentitud, intermitencias y saturación del enlace.
Métodos	Métodos
<ul style="list-style-type: none"> • La metodología de la administración actual está enfocada en el cumplimiento de la normatividad vigente. 	<ul style="list-style-type: none"> • La documentación de los procesos está desactualizada o no existe. • Cambios de gobierno. No siempre hay continuidad de los procesos y proyectos que se vienen adelantando.

	<ul style="list-style-type: none"> • La gestión del conocimiento no es óptima. No hay un plan de inducción y los procesos no están debidamente documentados. • No hay registro ni medición de KPIs.
Financiero	Financiero
<ul style="list-style-type: none"> • Con miras a dar cumplimiento a las metas del Plan de Desarrollo Municipal, se asignó presupuesto a cada una de las dependencias de la Alcaldía, entre ellas la Secretaría General, de quien depende la Oficina de Atención al Usuario. 	<ul style="list-style-type: none"> • El presupuesto no es suficiente para atender todos los requerimientos de la Oficina encaminados a ofrecer un mejor servicio.
Organización	Organización
<ul style="list-style-type: none"> • Según lo establecido en los principios del Plan de Gobierno actual, la atención al ciudadano es una prioridad. • Interés de la administración por formar a los servidores en habilidades comunicacionales y de servicio al usuario. • Se ha trabajado en el fortalecimiento del proceso de Atención al Usuario desde vigencias anteriores, a través del desarrollo de algunos programas para acercar a la comunidad y brindándoles herramientas que permitan una mayor satisfacción. • Está conformado el Comité Institucional de Gestión y Desempeño a través de Decreto No. 100 de 2018. • Hay una estructura organizacional definida y un manual de funciones por dependencia de la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad instalada: Personal insuficiente, equipos ineficientes, canales de comunicación limitados.
AL EXTERIOR	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Político	Político
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación de los programas, proyectos y políticas del Municipio, con los programas, proyectos y políticas de la Gobernación y la Nación para lograr un mejor posicionamiento y funcionamiento de la Alcaldía. 	
Económico	Económico
<ul style="list-style-type: none"> • Nuevo presupuesto para la vigencia. • Inversión de entidades como la Gobernación. • Convenios con empresas privadas que permiten la consecución de recursos. • Buena gestión frente a entidades como Invias, CAR, EPC, Gobernación de Cundinamarca, ICCU, DAFP, Ministerios, etc., para financiar y/o apoyar los proyectos de la Administración. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se pasó de ser un Municipio de categoría 4 en el año 2019 a un Municipio de categoría 5.
Social	Social
<ul style="list-style-type: none"> • Respaldo de la mayor parte de la población hacia el nuevo gobierno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de las políticas / derechos / deberes ciudadanos. • Migración. • Sibaté es un municipio receptor de víctimas del conflicto armado. • Inseguridad que incrementa la insatisfacción del ciudadano respecto a las acciones de la administración.
Tecnológico	Tecnológico
<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento de la red de internet al interior de la Alcaldía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos de seguridad informática.

<ul style="list-style-type: none"> El Ministerio de Educación ofrece el sistema de atención al ciudadano de forma gratuita para las entidades territoriales. 	<ul style="list-style-type: none"> Fallas en la red de Internet. Interrupciones en el suministro de energía. No hay cobertura de internet y/o telefonía móvil en todas las veredas del Municipio. No se aprovechan los medios de comunicación actuales para llegar a la comunidad.
Ambiental	Ambiental
<ul style="list-style-type: none"> Políticas ambientales del Municipio, que incluyen el no uso de papel. 	<ul style="list-style-type: none"> Factores climáticos. – Enfermedades. – Industria.
Legal	Legal
<ul style="list-style-type: none"> Plan de desarrollo departamental. Plan de desarrollo Nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Creación de nuevas normativas/leyes que obliguen a reestructurar algunas políticas al Municipio. Actualización catastral. Implementación del Sisbén versión IV. Decreto 2016 de 2019. Por el cual se dictan normas para simplificar, suprimir y reformar trámites, procesos y procedimientos innecesarios existentes en la administración pública.

Fuente: Elaboración propia

9.1.2 Matriz FODA

Teniendo claro el análisis DOFA, se procedió a revisar la relación entre cada factor (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), para así plantear las estrategias de adaptación, supervivencia, ataque y defensa.

Estrategias de Adaptación.

Debilidades + Oportunidades.

1. **Implementar el software de Atención al Usuario para seguimiento y gestión de las solicitudes.** Teniendo en cuenta que en este momento se cuenta con un software obsoleto y que Min Educación brinda de manera gratuita herramientas para entidades territoriales.
2. **Gestionar espacios de entrenamiento en políticas de nuevo liderazgo para los funcionarios más antiguos de la entidad.** Aprovechando que la Gobernación de Cundinamarca cuenta con planes de capacitación para servidores públicos, se puede motivar a los funcionarios que llevan mucho tiempo desempeñando un mismo cargo.
3. **Adecuar la red de internet de la Oficina de Atención al Usuario para que cumpla con las especificaciones requeridas.** Actualmente no se cuenta con una conexión óptima, por lo que se puede aprovechar el mejoramiento que se tiene previsto en todo el municipio.

Estrategias de Supervivencia.

Debilidades + Amenazas.

1. **Generar planes de capacitación a funcionarios y ciudadanos enfocados en los temas concernientes al proceso de Atención al Usuario: derechos, deberes, participación, servicios, etc.** Se detectó que, tanto al interior, como al exterior, hay desconocimiento de los trámites y servicios prestados por la Oficina.
2. **Definir los indicadores que deben ser tenidos en cuenta para medir la satisfacción del usuario.** No hay establecida una forma de calificar la calidad de los servicios prestados, y, por ende, no hay una base para precisar los planes de mejora necesarios.
3. **Estructurar el formato y el procedimiento para la generación de estadísticas que permitan analizar el desempeño de la Oficina de Atención al Usuario.** El informe de indicadores no está establecido y se hace necesario empezar a hacer un análisis de las tendencias en el volumen de solicitudes.

Estrategias de Ataque.

Fortalezas + Oportunidades.

1. **Aumentar el enfoque en el proceso de Atención al Usuario de tal forma que sea un plan estratégico de la Alcaldía de Sibaté.** Para el alcalde actual, la atención al usuario es una prioridad, además, se cuenta con el respaldo de la mayoría de la población debido a que el gobierno apenas inicia.

2. **Fomentar entre los usuarios el uso del canal en línea para radicar PQRS, así como incentivar el uso del correo electrónico entre las dependencias de la Alcaldía, siguiendo las políticas de ahorro de papel.** Se aprovechará que en las entidades del Municipio está implementada la política mencionada, y que por medio de la página web se pueden radicar PQRS, para que se usen mucho más los medios digitales.
3. **Alinear el proceso de Atención al Usuario, definido por MIPG, con los planes y políticas de la Gobernación de Cundinamarca y de la Nación.** Ya en la Alcaldía hay algunos principios de MIPG implementados, lo que es un buen punto de partida para continuar con lo requerido a nivel normativo.

Estrategias de Defensa.

Fortalezas + Amenazas.

1. **Afianzar entre los funcionarios la cultura de atención al usuario para enfrentar las situaciones sociales que se presenten en el Municipio.** Muchos de los servidores tienen el compromiso de atender amablemente a los usuarios, lo que es importante a la hora de enfrentar las épocas de alta demanda.
2. **Desarrollar actividades de divulgación en todas las veredas del Municipio, donde se socialicen las políticas de atención al usuario de la administración vigente.** Hay medios de comunicación a través de los cuales se puede difundir la información y en este momento están siendo desaprovechados.
3. **Formular un plan estratégico para hacer uso eficiente de los recursos destinados a la Oficina de Atención al Usuario, de tal forma que se logren alcanzar las metas propuestas para el período.** Se pasó de ser un Municipio de categoría 4 a 5, esto redujo el presupuesto; aun así, se cuenta con recursos destinados a la Oficina.

El resultado de lo anterior se consigna en la siguiente tabla:

Tabla 4. Matriz FODA

		FACTORES EXTERNOS	
		Oportunidades	Amenazas
FACTORES INTERNOS	Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
		Adaptación	Supervivencia
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar el software de atención al usuario que facilite la gestión y el seguimiento de las solicitudes. 2. Gestionar espacios de entrenamiento en políticas de nuevo liderazgo para los funcionarios más antiguos de la entidad. 3. Adecuar la red de internet de la Oficina de Atención al Usuario para que cumpla con las especificaciones requeridas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar planes de capacitación a funcionarios y ciudadanos enfocados en los temas concernientes al proceso de Atención al Usuario: derechos, deberes, participación, servicios, etc. 2. Definir los indicadores que deben ser tenidos en cuenta para medir la satisfacción del usuario. 3. Estructurar el formato y el procedimiento para la generación de estadísticas que permitan analizar el desempeño de la Oficina de Atención al Usuario. 	
	Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
Ataque		Defensa	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar el enfoque en el proceso de Atención al Usuario de tal forma que sea un plan estratégico de la Alcaldía de Sibaté. 2. Fomentar entre los usuarios el uso del canal en línea para radicar PQRS, así como incentivar el uso del correo electrónico entre las dependencias de la Alcaldía, siguiendo las políticas de ahorro de papel. 3. Alinear el proceso de Atención al Usuario, definido por MIPG, con los planes y políticas de la Gobernación de Cundinamarca y de la Nación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Afianzar entre los funcionarios la cultura de atención al usuario para enfrentar las situaciones sociales demandantes que se presenten en el Municipio. 2. Desarrollar actividades de divulgación en todas las veredas del Municipio, donde se socialicen las políticas de atención al usuario de la administración vigente. 3. Formular un plan estratégico para hacer uso eficiente de los recursos destinados a la Oficina de Atención al Usuario, de tal forma que se logren alcanzar las metas propuestas para el período. 	

Fuente: Elaboración propia.

9.1.3 Escenario futuro

En la siguiente tabla, se describe el escenario futuro con los diferentes aspectos que deben cumplirse como resultado de la implementación de las estrategias previamente definidas.

Tabla 5. Escenario futuro

FORTALEZAS REQUERIDAS PARA SU PROGRESO		REQUERIMIENTOS PARA LA COMPETITIVIDAD	
<p>Compromiso de los funcionarios y de las directivas para el fortalecimiento de los procesos de atención a usuarios.</p> <p>Liderazgo alineado con las políticas del plan de desarrollo del municipio, del departamento y de la nación.</p>		<p>Infraestructura sólida y que cumpla las especificaciones requeridas para la prestación del servicio.</p> <p>Aplicar lo establecido en el SGC para el proceso de Atención al Usuario.</p>	
REQUISITOS DEL TALENTO HUMANO	EXPECTATIVAS ANTE PROVEEDORES	REQUERIMIENTOS ANTE LOS DIVERSOS INTERLOCUTORES	
<p>Personal capacitado y que conozca ampliamente los manuales de procesos, funciones y procedimientos.</p> <p>Cumplimiento de la política de incentivos establecida en la administración para lograr una mayor motivación de los funcionarios.</p>	<p>Estabilidad, confiabilidad y calidad en la prestación del servicio de internet.</p> <p>Soporte y actualización de la plataforma de gestión de solicitudes.</p>	<p>Manejo apropiado y eficiente de la información.</p> <p>Unificación de parámetros necesarios para la radicación, trámite, gestión y respuesta de las solicitudes.</p>	

Fuente: Elaboración propia

9.2 CARACTERIZACIÓN DE USUARIOS Y PARTES INTERESADAS

Se elaboró una identificación de los clientes, beneficiarios y stakeholders, tomándolos como todos aquellos usuarios y entidades que tienen interacción con la Alcaldía Municipal, bien sea como receptores directos del servicio, intermediarios o supervisores.

9.2.1 Usuario/Beneficiarios

1. Población

- Niños, niñas y adolescentes.
- Jóvenes.
- Adultos.
- Adulto Mayor.
- Personas en situación de vulnerabilidad.
- Grupos étnicos minoritarios.
- Personas en condición de discapacidad y/o Transversales.
- Ciudadanos colombianos.
- Migrantes

2. Otros:

- Empresas Privadas
- Entidades municipales de los diferentes sectores económicos.
- Entidades territoriales / departamentales.
- Empresas de servicios públicos.
- Organizaciones Sociales
- Juntas de Acción Comunal

3. Cliente interno:

- Secretarías de la Alcaldía.
- Despacho del alcalde.

9.2.2 Partes Interesadas

1. Entidades regulatorias / de Control

- Personería
- Contraloría Municipal
- Procuraduría
- Veeduría Municipal
- Concejo Municipal
- Contraloría General De La República
- Archivo General de La Nación.
- CAR

- Gobernación de Cundinamarca
- Nación.

A partir de este análisis inicial de los grupos de interés, se logró también identificar qué expectativas tiene cada uno de estos actores respecto al servicio prestado. Esto se resume en la Tabla 1.

Tabla 6. Usuarios y partes interesadas

NO.	CLIENTES Y/O PARTES INTERESADAS	ASPECTO RELEVANTE QUE ESPERAN DEL SERVICIO Y/O DE LA ORGANIZACIÓN
1	Población y Otros	<ul style="list-style-type: none"> • Guía para trámites internos. • Respuesta y gestión a solicitudes de manera de ágil a: <ul style="list-style-type: none"> ○ Peticiones. ○ Quejas. ○ Reclamos. ○ Sugerencias. ○ Trámites. ○ Solicitudes de información.
2	Entidades Regulatorias y de Control	<p>Que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se haga un manejo adecuado de los dineros públicos. • Se generen informes de la gestión durante su administración. • Se presenten las evidencias para auditorias. • Se aplique y se cumpla la normativa vigente. • Se garantizar los derechos de la población. • Se suministre la información que sea solicitada.
3	Cliente interno	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega oportuna de solicitudes internas y externas para generar la debida respuesta en los términos establecidos. • Entrega oportuna de solicitudes de las dependencias de la Alcaldía para generar la debida respuesta.

Fuente: Elaboración propia.

9.3 DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

9.3.1 Diagnóstico ISO 9001:2015

Con la finalidad de conocer el estado actual del cumplimiento de los requisitos establecidos en la norma ISO 9001:2015, por parte de la Alcaldía Municipal de Sibaté, se llevó a cabo un diagnóstico (**ver Anexo 2: Diagnóstico NTC ISO9001:2015**) utilizando una lista de chequeo donde se evaluaron los componentes estratégicos, operativos o técnicos y humanos. A continuación, se muestran los resultados obtenidos:

Tabla 7. Puntaje cumplimiento SGC

PUNTAJE EVALUADO	1	2	3	4	5
Total de numerales por calificación de 1 a 5	11	18	11	7	0
Porcentaje de ítems por puntaje	23%	38%	23%	15%	0%
Puntaje ponderado por ítem evaluado	0,00	0,85	1,28	1,70	2,13
Puntaje ponderado por ítem según calificación	0	15,3	14,08	11,9	0
Total puntaje cumplimiento	41,28				

Fuente: Elaboración propia.

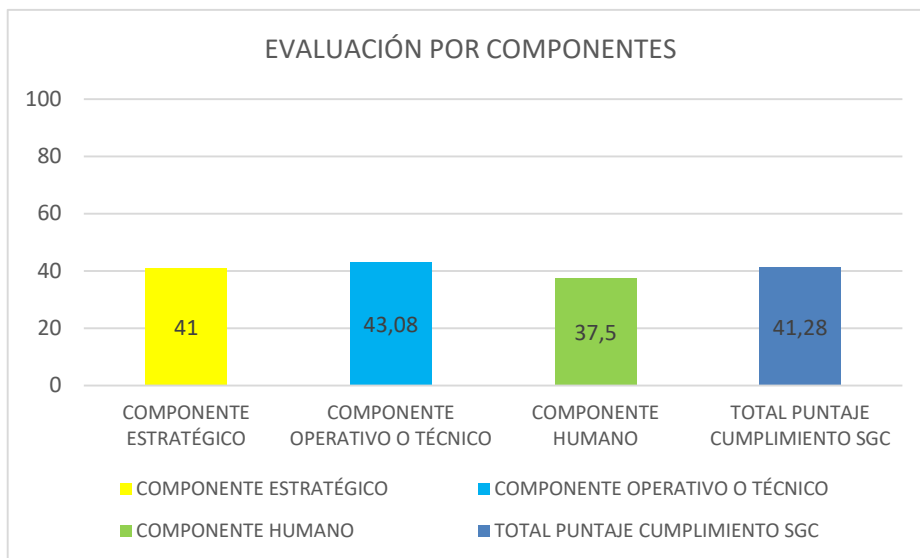
El diagnóstico frente al estado del cumplimiento de los requisitos de la NTC ISO 9001:2015, refleja que la Alcaldía Municipal de Sibaté tiene un puntaje total de cumplimiento del 41.8%. Donde el 38% de las acciones cuentan con una aproximación reactiva, las cuales se basan en necesidades o problemas que se han presentado en los procesos de la Administración, pero que no demuestran la existencia de un sistema formal estable.

Así mismo, para ningún requisito de la norma, se evidenció un sistema basado en la mejora continua y con datos validados, lo que evidencia claramente el rezago de la Alcaldía Municipal frente a la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.

Los resultados obtenidos en relación con los diferentes componentes clave para la implementación del SGC, demuestran que el de mayor debilidad es el Componente Humano, con el 37.5%; Donde el 65% de los requisitos tienen una aproximación reactiva o no tienen aproximación formal, y donde el 35% restante demuestra planificación y el logro de los objetivos.

Para los componentes estratégico y operativo, se pudo evidenciar en puntaje de cumplimiento del 41% y del 43.8%, respectivamente, como se refleja en la siguiente gráfica:

Ilustración 6. Evaluación por componentes



Fuente: Elaboración propia.

La ilustración permite evidenciar que se requieren tomar las acciones necesarias con el fin de fortalecer los componentes incluidos en la herramienta de Diagnóstico del Sistema de Gestión de la Calidad, lo cual debe ser abarcado desde cada uno de los procesos de la organización.

9.3.2 Diagnóstico MIPG

Adicionalmente, por ser una entidad pública, se hace obligatoria la articulación con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG. Por el enfoque del proyecto, se analiza la **Política de Atención al Ciudadano. (Ver Anexo 3: Diagnóstico MIPG)**

Un primer análisis, permitió evidenciar que los autodiagnósticos realizados previamente al interior de la Alcaldía reflejaban un alto nivel de subjetividad y poca precisión sobre la realidad de la implementación del MIPG y en este caso específico, de la Política de Servicio al Ciudadano, reflejando que, en el último autodiagnóstico de esta política, realizado en el año 2019, se evidenció un puntaje de cumplimiento de 83,4%.

Una vez realizado un análisis detallado, que contemplara la realidad de la Administración y especialmente, la existencia de evidencias que soportaran el cumplimiento de los requisitos, se realizó el Autodiagnóstico de Servicio al Ciudadano, obteniendo el 57,4%

de cumplimiento de la Política de Servicio al Ciudadano. A continuación, se presenta el resultado general y por categoría:

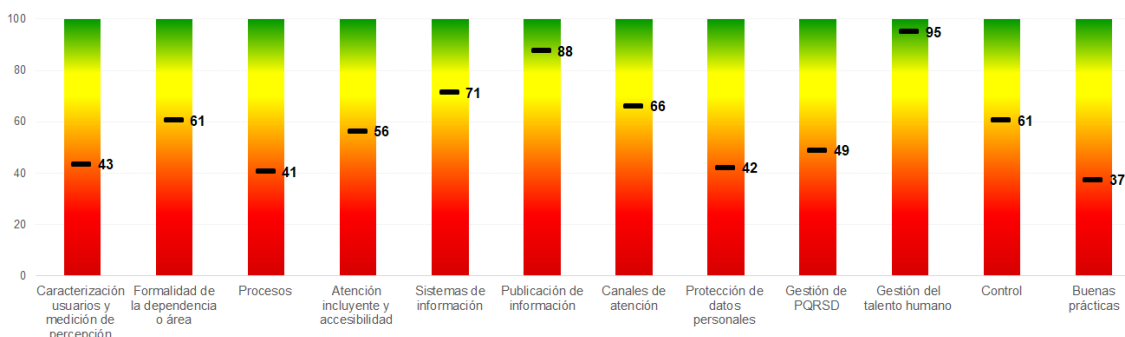
Ilustración 7. Evaluación Política de Servicio al Ciudadano



Fuente: Autodiagnóstico Servicio al Ciudadano. Elaboración propia

Ilustración 8. Calificación por categorías

2. Calificación por categorías:



Fuente: Autodiagnóstico Servicio al Ciudadano. Elaboración propia

Como se evidencia en la gráfica anterior, las categorías de Caracterización usuarios y medición de percepción, Procesos, Protección de datos personales, Gestión de PQRSD y Buenas prácticas reflejan una calificación menor a 50 puntos, lo que pone en evidencia las fallas y riesgos frente a las herramientas utilizadas para brindar un adecuado servicio al ciudadano. Además, se convierten en aspectos prioritarios para la elaboración y ejecución del Plan de Acción que permita subsanar las falencias encontradas.

9.3.3 Línea Base

Para el análisis del desempeño del proceso de Atención al Usuario de la Alcaldía Municipal de Sibaté, se tomó como punto de partida la medición de la oportunidad de los

tiempos de respuesta a las PQRSD radicadas en la Oficina de Atención al Usuario entre el mes de enero y marzo de 2020. Tarea que se realiza de forma manual, teniendo en cuenta que el proceso no cuenta con el Software de Gestión Documental más adecuado para llevar la trazabilidad de las Peticiones de los usuarios.

Esta actividad fue realizada teniendo en cuenta el registro de la correspondencia radicada por la Oficina de Atención al Usuario, tomando como referencia la fecha de ingreso de la PQRS y la fecha de radicación de la respuesta generada por las dependencias de la Administración Municipal.

El resultado del levantamiento de la línea base se refleja en la siguiente tabla:

Tabla 8. Línea base

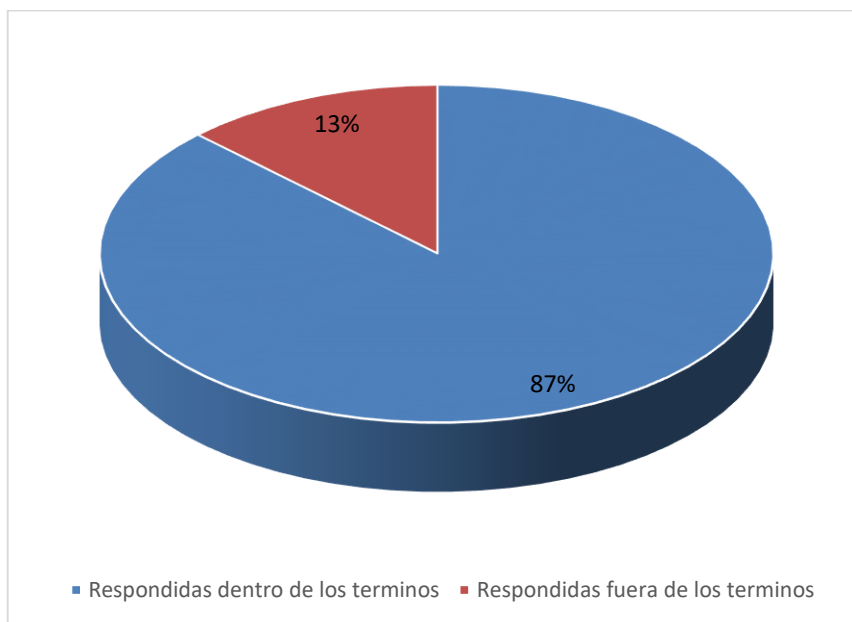
TOTAL PQRS ENERO	218		TOTAL PQRS FEBRERO	362		TOTAL PQRS MARZO	184	
Respondidas dentro de los términos	172	79%	Respondidas dentro de los términos	331	91%	Respondidas dentro de los términos	165	90%
Respondidas fuera de los términos	46	21%	Respondidas fuera de los términos	31	9%	Respondidas fuera de los términos	19	10%

TOTAL PQRS ENERO-MARZO	764	
Respondidas dentro de los términos	668	87%
Respondidas fuera de los términos	96	13%

Fuente: Elaboración propia.

Se evidencia que, entre el mes de enero y marzo, se radicaron a través de los diferentes canales de Atención al Usuario un total de 764 PQRSD, de las cuales 668 se respondieron oportunamente, correspondientes al 87% de las solicitudes, mientras que el restante 13%, correspondientes a 96 Peticiones, se respondieron fuera de los términos.

Ilustración 9. Tiempo de respuesta de PQRS (enero – marzo)



Fuente: Elaboración propia.

Se observa que el mes en el que mayor número de PQRS fueron atendidas sin el cumplimiento de los términos para dar respuesta, fue el mes de enero, en el cual el 21% de las PQRS se respondieron de forma extemporánea.

Posterior al levantamiento de la línea base, se realizó un ejercicio de observación de los procesos y análisis de los resultados, encontrando que dentro de las causas del no cumplimiento de los tiempos de respuesta de las PQRSD se encuentran principalmente:

- Falta de seguimiento a las solicitudes, al interior de las dependencias no se realiza el seguimiento para identificar cuales están próximas a vencer.
- No existe un procedimiento definido en la Alcaldía Municipal de Sibaté para tramitar las PQRS.
- Deficiencias en la cultura organizacional, se detectó que hay solicitudes internas (Dirigidas entre funcionarios y dependencias de la Alcaldía) que no son resueltas.
- Software de Gestión Documental que no permite hacer seguimiento a las PQRSD por parte de los líderes de los procesos
- Fallas en la asignación de las PQRSD a las dependencias
- Conocimiento insuficiente de los funcionarios sobre los tipos de Petición y sus tiempos de respuesta.

Los resultados del levantamiento de la línea base y del análisis de estos, es el punto de partida sobre el cual se determina el desempeño del Proceso de Atención al Usuario, lo que permite diseñar las diferentes estrategias y herramientas que estén encaminadas en mejorar continuamente y corregir las falencias encontradas. **(Ver Anexo 4: Línea Base).**

9.4 FASES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Para la adecuada implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en la Alcaldía de Sibaté, se hace uso de la matriz de las 4 fases conforme a la NTC ISO 9001:2015. Las fases son:

1. Direccionamiento
2. Estructuración
3. Aplicación
4. Evaluación y mejora

Considerando que el alcance del proyecto comprende el direccionamiento y estructuración del Sistema de Gestión de Calidad, enfocado al proceso de atención al usuario, conforme a la NTC ISO 9001:2015 y al Modelo Integrado de Planeación y Gestión, se desarrollan la fase 1 y 2 de la implementación del sistema.

Así mismo, con el fin de identificar la relación entre el Sistema de Gestión de la Calidad y el MIPG, especialmente con lo estipulado en la Política de Servicio al Ciudadano, se elabora la Matriz de 4 fases considerando no solo las actividades y los requisitos de la ISO 9001:2015 sino que también se incluyen las actividades de gestión y las categorías de la Política de Servicio al Ciudadano.

Dicha matriz **(Ver Anexo 5: Matriz 4 Fases)** permite identificar los aspectos en común entre los dos modelos mencionados, lo que direcciona las acciones realizadas y los resultados del proyecto hacia el cumplimiento de los aspectos requeridos tanto por la ISO como por MIPG.

9.5 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ORGANIZACIÓN

9.5.1 Compromiso de la dirección

Como es sabido, el compromiso de la Alta Dirección, en este caso, del Alcalde y el Concejo de Gobierno, es necesario para que la implementación del sistema integrado de gestión sea una realidad, garantizando que se cuente con los recursos que permitan el mantenimiento y la mejora continua del mismo.

Además, desde la alta dirección debe generarse la conciencia de la importancia de que todos los funcionarios y contratistas, estén igualmente comprometidos con brindar a los ciudadanos un servicio de calidad, teniendo como base el cumplimiento de los lineamientos aportados por el sistema de gestión.

Con el objetivo de fortalecer el enfoque de la Alcaldía y sus funcionarios, hacia el servicio al usuario, se proponen estrategias que parten de la apropiación de la cultura organizacional y el auto liderazgo. Están diseñadas para que su implementación sea simple y se dé a corto plazo. (**Ver Anexo 6: Propuesta Toma de Conciencia - Liderazgo – Comunicación**).

¿Qué queremos alcanzar?

Mediante este plan de concientización, se pretenden cumplir las siguientes metas:

1. Mantener la mejor calidad en los servicios de cada Oficina, para lo cual se debe contar con funcionarios idóneos para cada proceso.
2. Conocimiento y apropiación de los valores organizacionales por parte de los funcionarios, en alineación con MIPG y cumpliendo con lo reglamentado por el DAFP.
3. Fortalecimiento del auto liderazgo y del trabajo en equipo.
4. Ofrecer a los funcionarios información actualizada que los mantenga al día con los hechos en la entidad.
5. Acercar a la Administración Municipal a su Comunidad.

Para lo cual, se plantean las siguientes estrategias:

Meta 1:

- a. Seguimiento periódico (cada 6 meses) a:
 - Funciones y Roles
 - Procesos y Procedimientos.
- b. Programas de inducción y reinducción.
- c. Plan anual de capacitaciones.
- d. Entrenamiento ligado a las funciones y roles.
- e. Proyección y evaluación para los traslados internos.

Meta 2:

- Implementación del **Código de Integridad**.

Meta 3:

- Reuniones de Seguimiento con una frecuencia mensual, utilizando la **Plantilla de Avances**, tanto a nivel de equipos de trabajo, como de la alta dirección.

Metas 4 y 5: Fortalecimiento de las estrategias de comunicación externa e interna.

- Continuar ampliando los canales de contacto directo con la ciudadanía, mediante las **Conversaciones con los ciudadanos**, y al interior de la entidad, usando como herramienta el **Boletín de Novedades** (ver Anexo 7).

La propuesta apunta principalmente a las personas: funcionarios, contratistas y directivos, generando en ellos un sentido de pertenencia, asegurando el fortalecimiento de sus competencias, logrando que conozcan la entidad, que cuenten con autoliderazgo, que estén dispuestos a proponer planes de mejora con la garantía de ser considerados, que se encuentren a gusto con la labor que desempeñan, y, en definitiva, que cada vez estén más comprometidos con la entidad y con la ciudadanía.

9.5.1.1 Misión y Visión

La Visión de la Alcaldía Municipal de Sibaté, es definida por el plan de desarrollo del gobierno vigente. Para el período actual, el Plan de Desarrollo Municipal “Sibaté: Solidario y Sostenible. Gobierno para todos 2020-2024”, fue aprobado el pasado 6 de junio de 2020 y se establece la siguiente.

- **Visión de la Alcaldía Municipal de Sibaté**

En el 2023 Sibaté será un municipio con una ciudadanía solidaria, organizada socialmente, cohesionada en torno a la familia, defensora de sus derechos, comprometida con el cumplimiento de sus deberes ciudadanos, con mayor apropiación de su territorio y con prácticas comunitarias e institucionales que garanticen la sostenibilidad y la innovación en las dimensiones económicas, sociales y ambientales, y en el que la administración pública local sea un actor dinamizador del progreso y la felicidad de todos los ciudadanos del municipio. Tomada del Plan de Desarrollo Municipal “Sibaté: Solidario y Sostenible. Gobierno para todos 2020-2024”, Alcaldía Municipal de Sibaté.

Respecto a la misión, se propone la siguiente.

- **Misión de la Alcaldía Municipal de Sibaté**

La Alcaldía de Sibaté tiene como misión garantizar los derechos fundamentales de la comunidad, impulsando el progreso sostenible del municipio, que permita generar garantías para mejorar la calidad de vida de todos los sibateños en aspecto social, económico y ambiental.

9.5.2 Valores corporativos

1. Amabilidad. Brindar al Usuario asesoría ágil, amable, acertada, de manera igualitaria, dando prelación a la población vulnerable, con discapacidad, en gestación y adulto mayor.
2. Oportunidad. Resolver las solicitudes y/o trámites en el momento que corresponde, cumpliendo los términos establecidos por la ley.
3. Efectividad. Que el trámite sea coherente con el asunto o requerimiento presentado y que el mismo sea un medio para lograr la respuesta esperada por el ciudadano.
4. Confiabilidad. Garantizar que la información sea transmitida de forma íntegra a las dependencias encargadas.
5. Competencia. Los servidores deberán prepararse para asumir con diligencia, calidad y consistencia el suministro de información a los ciudadanos y partes interesadas.

9.5.3 Política de Calidad

La Alcaldía Municipal de Sibaté, está comprometida con el desarrollo social y regional sostenible que eleve el nivel de satisfacción de la ciudadanía y las partes interesadas; prestando servicios bajo los principios de amabilidad, oportunidad, efectividad y confiabilidad en cada uno de sus procesos, cumpliendo con los lineamientos del Sistema Integrado de Gestión, y en el marco del Plan de Desarrollo, la Constitución Política y la ley.

Para tal fin, se cuenta con medios, recursos y colaboradores competentes que garantizan el mejoramiento continuo del sistema.

9.5.4 Estrategias de comunicación de la política de calidad

Para la estrategia de comunicación de la política de calidad la Alcaldía de Sibaté proporcionará los recursos necesarios para la divulgación.

De esta forma la Secretaria General liderará las acciones que permitan dicha apropiación de los servidores públicos de la Alcaldía de la siguiente forma:

- Por medio de las carteleras físicas se encargará de publicar allí la política en formato pliego.
- En los Boletines Semanales se realizarán campañas donde se fomentará la importancia del Sistema de Gestión de Calidad ahondando en la Política de Calidad y Objetivos.

- Se utilizarán las inducciones y reinducciones a los colaboradores para comunicar de forma participativa la Política de calidad.
- Por medio del correo institucional se entregará información de interés acerca del Sistema de Gestión y la Política de Calidad.

9.5.5 Objetivos de Calidad

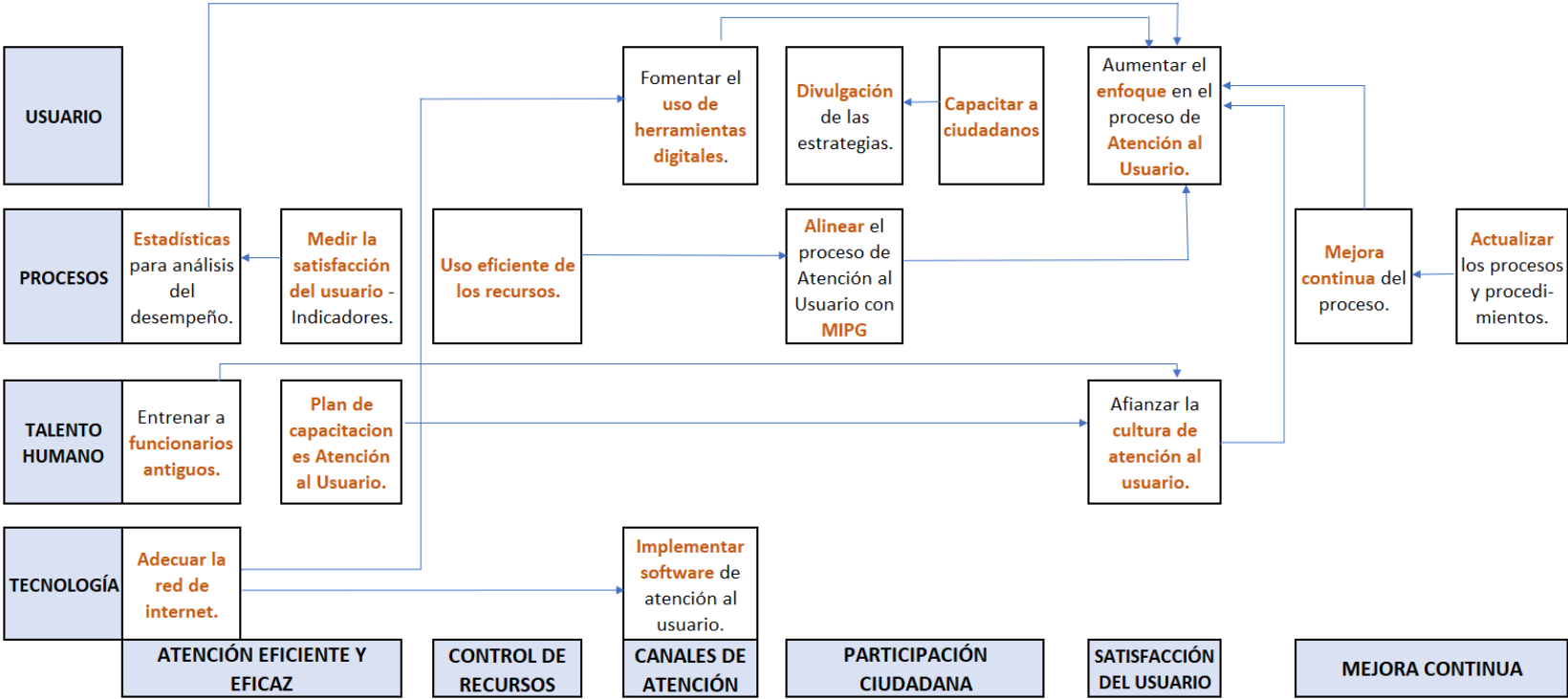
1. Incrementar los niveles de satisfacción de la ciudadanía y partes interesadas, resolviendo las solicitudes, trámites y/o necesidades según lo establecido por la ley.
2. Lograr el cumplimiento del 100% de los componentes de MIPG mediante la actualización de los procesos y procedimientos.
3. Aumentar las competencias de los funcionarios y fortalecer su cultura de calidad mediante el desarrollo de programas periódicos de capacitación.
4. Mejorar continuamente el Sistema Integrado de Gestión por medio del control y evaluación del desempeño de los procesos.

9.5.6 Mapa estratégico

El Mapa Estratégico se construye a partir de las estrategias obtenidas a través del análisis DOFA y FODA. Para su construcción se tomaron como referencia las perspectivas de Tecnología, Talento Humano, Procesos y Usuarios, siendo éste el más importante para la oficina de Atención al Usuario; los Vectores que se tuvieron en cuenta son: Atención Eficiente y Eficaz, Control de Recursos, Canales de Atención, Participación Ciudadana; Satisfacción del Usuario y Mejora Continua, considerando que son las etapas más importantes durante el proceso.

Ilustración 10. Mapa estratégico

La alcaldía de Sibaté tiene como misión garantizar los derechos fundamentales de la comunidad, impulsando el progreso sostenible del municipio, que permita generar garantías para mejorar la calidad de vida de todos los sibateños en aspecto social, económico y ambiental.



Fuente: Elaboración propia.

9.5.7 Despliegue de Indicadores

Una vez definida la Política y los Objetivos de Calidad, se establecieron los indicadores requeridos para medir el cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad y la meta propuesta. Dichos indicadores, fueron propuestos de tal forma que cumplan con las características SMART (Específico, Medible, Alcanzable, Realista y con un horizonte de Tiempo).

9.5.8 Cuadro de Mando Integral

El Balance Score Card (BSC) es una herramienta que permite consolidar los objetivos calidad de la Alcaldía con sus respectivos planes de acción, evidenciando un panorama más claro frente a las estrategias, llevando un control de los indicadores y alertando de posibles atrasos en las metas. (**Ver Anexo 8: Cuadro de Mando Integral**).

9.5.9 Recursos

Con el fin de dar cumplimiento a los objetivos de calidad, establecidos en el direccionamiento estratégico, se determinan los recursos necesarios y la gestión que se realiza sobre cada uno de ellos con el fin de que los procesos involucrados tengan a su disposición las herramientas necesarias.

La identificación de los recursos se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 9. Recursos asociados a los objetivos de calidad

OBJETIVO	Plan de acción asociado a cumplirle objetivo	Recurso necesario	Tipo de recurso 5Ms	Para que necesita el recurso	Recurso suministrado por el proceso	¿Cómo le solicita el recurso?	Recurso administrado o coordinado por	¿Cómo administrará el recurso?
Incrementar los niveles de satisfacción de la ciudadanía y partes interesadas, resolviendo las solicitudes, trámites y/o necesidades según lo establecido por la ley.	Elevar los niveles de satisfacción de la ciudadanía y partes interesadas	Personal	Manos y Mente	Para cubrir la demanda	Talento humano	Plan de compras	Atención al Usuario	Supervisión del contrato
	Facilitar el acceso a los servicios prestados bajo los principios de amabilidad, oportunidad, efectividad y confiabilidad en cada uno de los procesos.	Línea de atención al cliente	Maquinaria	Recibir solicitudes vía telefónica.	Tics	Solicitud mediante Oficio	Todos los procesos	Asignación de la tarea a encargado
		Personal	Manos y Mente	Para cubrir la demanda	Talento humano	Plan de compras	Todos los procesos	Supervisión del contrato
		Software de registro y gestión	Maquinaria	Para hacer seguimiento y trámite de las solicitudes	Entidad Externa (Min Educación - software gratuito SAC)	Gestión	Atención al usuario	Asignación de la tarea a encargados
		Canal de internet	Maquinaria	Agilizar los procesos.	Tics	Solicitud mediante Oficio	Todos los procesos	Uso general
		Equipos de cómputo	Maquinaria	Para agilizar los procesos	Tics	Solicitud mediante Oficio	Todos los procesos	Asignación a funcionario responsable del equipo
Dar cumplimiento a los componentes de MIPG mediante la actualización de los procesos	Actualizar procesos y procedimientos.	Personal	Manos y Mente	Apoyo a las actualizaciones requeridas	Talento humano	Plan de compras	Gerencia estratégica	Supervisión del contrato
	Alinear los procesos de la Alcaldía Municipal de	Manuales de Funciones	Método	Como herramienta para alimentar los documentos	Talento humano	Información de libre consulta	Gestión de la calidad	-

y procedimientos.	Sibaté con los componentes de MIPG.	Equipos de cómputo	Maquinaria	Para agilizar los procesos	Tics	Solicitud mediante Oficio	Todos los procesos	Asignación a funcionario responsable del equipo
Aumentar las competencias de los funcionarios y fortalecer su cultura de calidad mediante el desarrollo de programas periódicos de capacitación	Generar planes de capacitación en los temas concernientes al Sistema de Gestión de la Calidad.	Recursos	Moneda	Financiar los planes de capacitación	Gestión financiera	Plan de compras	Talento humano	-
	Afianzar entre los funcionarios la cultura de atención al usuario	Funcionarios	Manos y Mente	Disposición para aprender y/o transmitir sus conocimientos	Talento humano	Plan de compras	Atención al usuario	Supervisión del contrato
		Líderes	Mando	Difundir la política y objetivos de calidad del proceso	Gerencia estratégica	-	Todos los procesos	Encargados de difundir la política
Mejorar continuamente el Sistema Integrado de Gestión por medio del control y evaluación del desempeño de los procesos.	Garantizar la mejora continua	Personal Control Interno	Manos y Mente	Auditorías	Talento humano	-	Control interno, verificación y evaluación	-
	Estructurar el formato y el procedimiento para la generación de estadísticas que permitan evaluar el desempeño del sistema	Informes de auditoría	Medición	Línea base	Control interno, verificación y evaluación	Solicitud mediante Oficio	Todos los procesos	Medio de consulta

Fuente: Elaboración propia

9.6 ESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

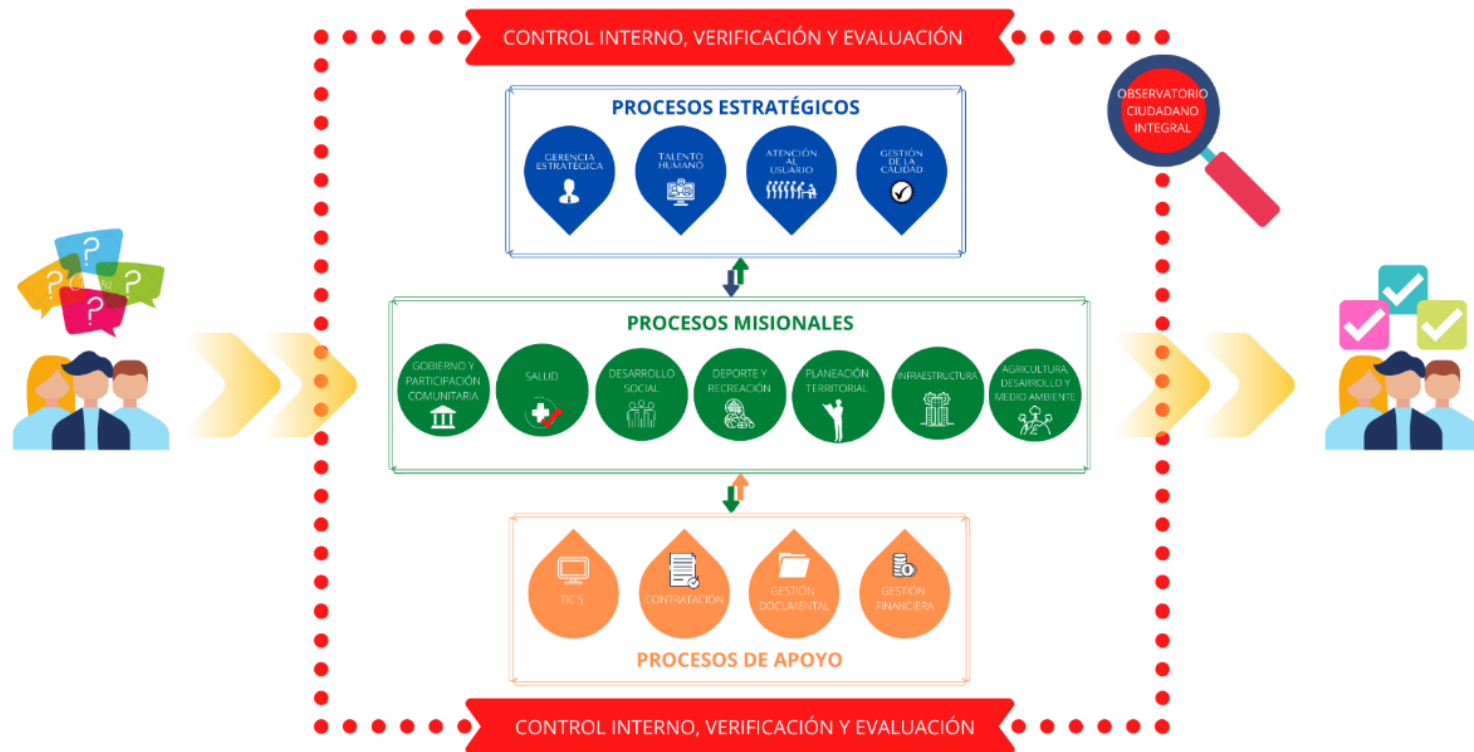
9.6.1 Mapa de Procesos

El Mapa de Procesos es la representación gráfica que permite analizar las interacciones entre procesos, así como su secuencia y clasificación. Para la Alcaldía Municipal de Sibaté, se realizó la actualización del Mapa que estaba definido por la Resolución Administrativa No. 1092 de 2009, “Por medio de la cual se adopta el Manual del Sistema de Gestión de Calidad aplicable al Municipio de Sibaté, Cundinamarca”.

El propuesto consistió en considerar a los procesos de Atención al Usuario y Gestión de la Calidad como estratégicos.

El resultado planteado se muestra a continuación:

Ilustración 11. Mapa de Procesos



Fuente: Elaboración propia.

9.6.2 Caracterizaciones de Procesos

Las caracterizaciones tienen como fin mostrar las interacciones, describir el desarrollo, las entradas, los responsables, los recursos requeridos, los controles, los indicadores, los instrumentos de medición y las salidas de los procesos. Todo bajo el principio del ciclo PHVA.

Dado el alcance del proyecto, se construye la caracterización del proceso estratégico de Atención al Usuario, para lo cual, se contó con el apoyo de los funcionarios de la Alcaldía que intervienen en éste. El objetivo es que a futuro ésta se utilice como modelo para replicar en los demás procesos de la entidad.

Se definió que los siguientes componentes deben estar en todas las caracterizaciones de procesos:

- Descripción general del proceso
 - Nombre
 - Responsable
 - Objetivo
 - Alcance
- Entradas: elementos requeridos para el desarrollo del proceso. Proveedores.
- Salidas: entregables generados mediante la transformación de las entradas, durante el desarrollo del proceso. Receptores.
- Recursos
 - Personal
 - Equipos
 - Información documental
- Controles necesarios dentro del desarrollo del proceso.
- Indicadores de desempeño.

Para ver con detalle el resultado, consultar el **Anexo 9**: Caracterización del Proceso de Atención al Usuario. Código: PE-AU-CA-01.

9.6.3 Gestión del riesgo

Para esta actividad se toman como referencias, la NTC ISO 9001:2015 y las disposiciones del Departamento Administrativo de la Función Pública; de esta forma se establece un paralelo en la forma de evaluar los riesgos.

La “Guía de Administración del Riesgo”, definida por el DAFP, define los pasos a seguir por las entidades del estado para abordar los riesgos de forma efectiva. Como conceptos básicos son importantes mencionar los siguientes:

Riesgo de gestión: posibilidad de que suceda algún evento que tendrá un impacto sobre el cumplimiento de los objetivos. Se expresa en términos de probabilidad y consecuencias. (DAFP, 2018)

Riesgo de corrupción: posibilidad de que, por acción u omisión, se use el poder para desviar la gestión de lo público hacia un beneficio privado. (DAFP, 2018)

Riesgo de seguridad digital: combinación de amenazas y vulnerabilidades en el entorno digital. Puede debilitar el logro de objetivos económicos y sociales, así como afectar la soberanía nacional, la integridad territorial, el orden constitucional y los intereses nacionales. Incluye aspectos relacionados con el ambiente físico, digital y las personas. (DAFP, 2018)

Riesgo inherente: es aquel al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto. (DAFP, 2018)

Riesgo residual: nivel de riesgo que permanece luego de tomar sus correspondientes medidas de tratamiento. (DAFP, 2018)

Gestión del riesgo: proceso efectuado por la alta dirección de la entidad y por todo el personal para proporcionar a la administración un aseguramiento razonable con respecto al logro de los objetivos. (DAFP, 2018)

Por otro lado, la metodología establece una serie de pasos a seguir:

1. Política de Administración de Riesgos.
2. Identificación de riesgos:
 - a. Establecimiento del contexto.
 - b. Identificación del riesgo
3. Valoración de riesgos:
 - a. Análisis de riesgos.
 - b. Evaluación de riesgos.
 - c. Monitoreo y revisión.
 - d. Seguimiento.

El análisis y valoración de la probabilidad e impacto se llevó a cabo con base en las siguientes tablas:

9.6.3.1 Criterios para calificar la probabilidad:

Ilustración 12. Criterios para calificar probabilidad

NIVEL	DESCRIPTOR	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA
5	Casi seguro	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias.	Más de 1 vez al año.
4	Probable	Es viable que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias.	Al menos 1 vez en el último año.
3	Posible	El evento podrá ocurrir en algún momento.	Al menos 1 vez en los últimos 2 años.
2	Improbable	El evento puede ocurrir en algún momento.	Al menos 1 vez en los últimos 5 años.
1	Rara vez	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales (poco comunes o anormales).	No se ha presentado en los últimos 5 años.

Fuente: Guía de Administración del Riesgo", DAFP

9.6.3.2 Criterios para calificar el impacto – riesgos de gestión:

Ilustración 13. Criterios para calificar el impacto - Gestión

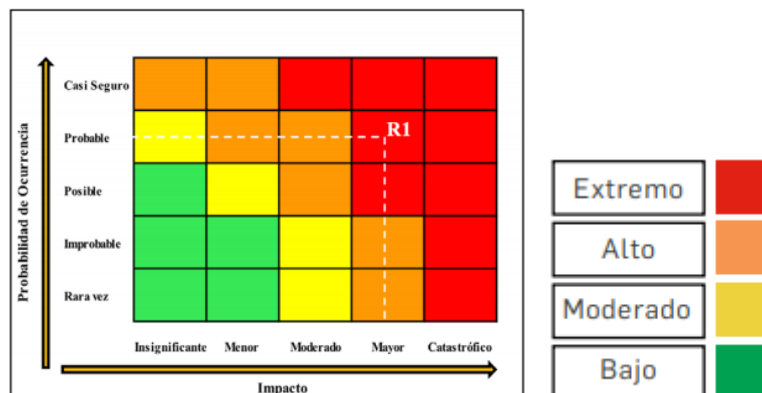
NIVEL	IMPACTO (CONSECUENCIAS) CUANTITATIVO	IMPACTO (CONSECUENCIAS) CUALITATIVO
CATASTRÓFICO	<ul style="list-style-type: none"> - Impacto que afecte la ejecución presupuestal en un valor $\geq 50\%$. - Pérdida de cobertura en la prestación de los servicios de la entidad $\geq 50\%$. - Pago de indemnizaciones a terceros por acciones legales que pueden afectar el presupuesto total de la entidad en un valor $\geq 50\%$. - Pago de sanciones económicas por incumplimiento en la normatividad aplicable ante un ente regulador, las cuales afectan en un valor $\geq 50\%$ del presupuesto general de la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Interrupción de las operaciones de la entidad por más de cinco (5) días. - Intervención por parte de un ente de control u otro ente regulador. - Pérdida de información crítica para la entidad que no se puede recuperar. - Incumplimiento en las metas y objetivos institucionales afectando de forma grave la ejecución presupuestal. - Imagen institucional afectada en el orden nacional o regional por actos o hechos de corrupción comprobados.
MAYOR	<ul style="list-style-type: none"> - Impacto que afecte la ejecución presupuestal en un valor $\geq 20\%$. - Pérdida de cobertura en la prestación de los servicios de la entidad $\geq 20\%$. - Pago de indemnizaciones a terceros por acciones legales que pueden afectar el presupuesto total de la entidad en un valor $\geq 20\%$. - Pago de sanciones económicas por incumplimiento en la normatividad aplicable ante un ente regulador, las cuales afectan en un valor $\geq 20\%$ del presupuesto general de la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Interrupción de las operaciones de la entidad por más de dos (2) días. - Pérdida de información crítica que puede ser recuperada de forma parcial o incompleta. - Sanción por parte del ente de control u otro ente regulador. - Incumplimiento en las metas y objetivos institucionales afectando el cumplimiento en las metas de gobierno. - Imagen institucional afectada en el orden nacional o regional por incumplimientos en la prestación del servicio a los usuarios o ciudadanos.

NIVEL	IMPACTO (CONSECUENCIAS) CUANTITATIVO	IMPACTO (CONSECUENCIAS) CUALITATIVO
MODERADO	<ul style="list-style-type: none"> - Impacto que afecte la ejecución presupuestal en un valor $\geq 5\%$. - Pérdida de cobertura en la prestación de los servicios de la entidad $\geq 10\%$. - Pago de indemnizaciones a terceros por acciones legales que pueden afectar el presupuesto total de la entidad en un valor $\geq 5\%$. - Pago de sanciones económicas por incumplimiento en la normatividad aplicable ante un ente regulador, las cuales afectan en un valor $\geq 5\%$ del presupuesto general de la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Interrupción de las operaciones de la entidad por un (1) día. - Reclamaciones o quejas de los usuarios que podrían implicar una denuncia ante los entes reguladores o una demanda de largo alcance para la entidad. - Inoportunidad en la información, ocasionando retrasos en la atención a los usuarios. - Reproceso de actividades y aumento de carga operativa. - Imagen institucional afectada en el orden nacional o regional por retrasos en la prestación del servicio a los usuarios o ciudadanos. - Investigaciones penales, fiscales o disciplinarias.
MEJOR	<ul style="list-style-type: none"> - Impacto que afecte la ejecución presupuestal en un valor $\geq 1\%$. - Pérdida de cobertura en la prestación de los servicios de la entidad $\geq 5\%$. - Pago de indemnizaciones a terceros por acciones legales que pueden afectar el presupuesto total de la entidad en un valor $\geq 1\%$. - Pago de sanciones económicas por incumplimiento en la normatividad aplicable ante un ente regulador, las cuales afectan en un valor $\geq 1\%$ del presupuesto general de la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Interrupción de las operaciones de la entidad por algunas horas. - Reclamaciones o quejas de los usuarios, que implican investigaciones internas disciplinarias. - Imagen institucional afectada localmente por retrasos en la prestación del servicio a los usuarios o ciudadanos.
INSIGNIFICANTE	<ul style="list-style-type: none"> - Impacto que afecte la ejecución presupuestal en un valor $\geq 0,5\%$. - Pérdida de cobertura en la prestación de los servicios de la entidad $\geq 1\%$. - Pago de indemnizaciones a terceros por acciones legales que pueden afectar el presupuesto total de la entidad en un valor $\geq 0,5\%$. - Pago de sanciones económicas por incumplimiento en la normatividad aplicable ante un ente regulador, las cuales afectan en un valor $\geq 0,5\%$ del presupuesto general de la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - No hay interrupción de las operaciones de la entidad. - No se generan sanciones económicas o administrativas. - No se afecta la imagen institucional de forma significativa.

Fuente: Guía de Administración del Riesgo", DAFP

9.6.3.3 Mapa de calor

Ilustración 14. Mapa de calor



Fuente: Guía de Administración del Riesgo", DAFP

9.6.3.4 Criterios para calificar el impacto – riesgos de corrupción

Ilustración 15. Criterios para calificar el impacto - Corrupción

N.º	PREGUNTA: SI EL RIESGO DE CORRUPCIÓN SE MATERIALIZA PODRÍA...	RESPUESTA	
		SÍ	NO
1	¿Afectar al grupo de funcionarios del proceso?	X	
2	¿Afectar el cumplimiento de metas y objetivos de la dependencia?	X	
3	¿Afectar el cumplimiento de misión de la entidad?	X	
4	¿Afectar el cumplimiento de la misión del sector al que pertenece la entidad?		X
5	¿Generar pérdida de confianza de la entidad, afectando su reputación?	X	
6	¿Generar pérdida de recursos económicos?	X	
7	¿Afectar la generación de los productos o la prestación de servicios?	X	
8	¿Dar lugar al detrimento de calidad de vida de la comunidad por la pérdida del bien, servicios o recursos públicos?		X
9	¿Generar pérdida de información de la entidad?		X
10	¿Generar intervención de los órganos de control, de la Fiscalía u otro ente?	X	
11	¿Dar lugar a procesos sancionatorios?	X	
12	¿Dar lugar a procesos disciplinarios?	X	
13	¿Dar lugar a procesos fiscales?	X	
14	¿Dar lugar a procesos penales?		X
15	¿Generar pérdida de credibilidad del sector?		X
16	¿Ocasionar lesiones físicas o pérdida de vidas humanas?		X
17	¿Afectar la imagen regional?		X
18	¿Afectar la imagen nacional?		X
19	¿Generar daño ambiental?		X
Responder afirmativamente de UNA a CINCO pregunta(s) genera un impacto moderado. Responder afirmativamente de SEIS a ONCE preguntas genera un impacto mayor. Responder afirmativamente de DOCE a DIECINUEVE preguntas genera un impacto catastrófico.			
MODERADO	Genera medianas consecuencias sobre la entidad		
MAYOR	Genera altas consecuencias sobre la entidad.		
CATASTRÓFICO :	Genera consecuencias desastrosas para la entidad		

Nivel de impacto MAYOR 10

Fuente: Guía de Administración del Riesgo", DAFP

Finalmente, se consolidó la información en la Matriz de Riesgos del proceso de Atención al Usuario (ver Anexo 10).

9.7 DESARROLLO DE LA INFORMACIÓN DOCUMENTADA POR PROCESOS

Durante el desarrollo del proyecto se fue definiendo la información documentada requerida para facilitar y mantener el funcionamiento eficaz del proceso de Atención al Usuario. Se llegó al siguiente listado de documentos, cuya descripción incluye el punto de articulación del Sistema de Gestión de la Calidad con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, en los casos en los que aplica:

9.7.1 Procedimiento Control de la Información Documentada.

Es un procedimiento de vital importancia ya que a través de él se establecen la metodología, los lineamientos y estándares para elaborar todos los documentos necesarios dentro del Sistema de Gestión de Calidad de la Alcaldía.

Anexo 11: Procedimiento Control de la Información Documentada. Código: PE-GC-PR-01.

9.7.2 Manual de funciones

El Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales es una herramienta de gestión de talento humano que permite establecer las funciones y competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de las instituciones públicas; así como los requerimientos de conocimiento, experiencia y demás competencias exigidas para el desempeño de estos. (DAFP, 2015).

Anexo 12: Manual de Funciones - Proceso Atención al Usuario. Código: PE-AU-M-01.

9.7.3 Manual de Atención al Usuario

Establece las reglas para la atención integral al usuario y partes interesadas. El objetivo es definir las pautas que permitan una comunicación asertiva con la población y que sea de fácil consulta y entendimiento para los funcionarios.

A través del Manual de Atención, se definen lineamientos para la Atención incluyente y accesibilidad dando así cumplimiento a la categoría del mismo nombre que hace parte del Componente de Servicio al Ciudadano de MIPG.

Anexo 13: Manual de Atención al Usuario. Código: PE-AU-M-02

Dado que el Manual va dirigido expresamente a los funcionarios y contratistas de la Alcaldía, se considera importante capacitarlos para que sea conocido y aplicado correctamente. Esto, apuntando al componente humano, mediante el fortalecimiento de la conciencia de calidad y del enfoque al servicio al usuario. Para lo anterior, se proponen herramientas de capacitación, detalladas en los siguientes anexos:

Anexo 14: Capacitación Manual de Atención al Usuario.

Anexo 15: Infografía Atención al Usuario.

9.7.4 Procedimiento de Trámites y Gestión de solicitudes.

Desde el marco de MIPG, y dentro de los requerimientos de la ISO9001:2015, se exige contar con procesos o procedimientos de servicio al ciudadano documentados e implementados, por lo cual, este procedimiento describe las reglas y pasos que se deben cumplir para la adecuada atención y respuesta a las peticiones, quejas, reclamos, solicitudes y denuncias impuestas por los usuarios.

Anexo 16: Procedimiento Trámite y Gestión de Solicitudes. Código: PE-AU-PR-01.

Formatos incluidos en el procedimiento:

- Formato Recepción de Solicitudes. Código: PE-AU-F-01
- Formato Buzón de Sugerencias. Código: PE-AU-F-02
- Formato Acta de Apertura de Buzón. Código: PE-AU-F-03
- Formato Planilla Línea Telefónica. Código: PE-AU-F-04
- Formato Planilla de Recepción y Registro Interno. Código: PE-AU-F-05
- Formato Seguimiento Semanal Solicitudes. Código: PE-AU-F-06
- Formato Informe PQRS. Código: PE-AU-F-11

9.7.5 Procedimiento de Caracterización y Satisfacción del Usuario

El documento tiene como propósito definir los pasos para llevar a cabo la caracterización de los usuarios de la Alcaldía, para identificar sus particularidades, medir la percepción sobre el servicio y determinar la accesibilidad al mismo.

Con este procedimiento, se aborda el requerimiento de MIPG relacionado con la caracterización de usuarios y medición de percepción.

Anexo 17: Procedimiento Caracterización y Satisfacción del Usuario. Código: PE-AU-PR-02.

Formatos incluidos en el procedimiento:

- Encuesta Física de Caracterización y Medición Satisfacción del Usuario - Fase I. Código: PE-AU-F-07
- Encuesta Física de Caracterización y Medición Satisfacción del Usuario - Fase II. Código: PE-AU-F-08
- Formato Informe Caracterización y Medición Satisfacción del Usuario. Código: PE-AU-F-10

- Encuesta Digital de Caracterización y Medición Satisfacción del Usuario.
Código: PE-AU-F-09

9.7.6 Procedimiento de Control de Salida No Conforme

Para abordar la temática de Salida no Conforme, la NTC ISO 9001:2015 dice en el numeral 8.7 que “La organización debe asegurarse de que las salidas que no sean conformes con sus requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega no intencionada” (ISO 9001,2015).

Por lo anterior, se generó el procedimiento que permite, mediante el control de los servicios prestados, llevar un tratamiento de las salidas no conformes, donde participan las áreas involucradas y el líder del proceso de Gestión de calidad, quién con ayuda del Formato de seguimiento, realizará un plan de mejoramiento para la actividad que está generando errores.

8.7.2 La organización debe tratar las salidas no conformes de una o más de las siguientes maneras:

- a) corrección;
- b) separación, contención, devolución o suspensión de provisión de productos y servicios;
- c) información al cliente;
- d) obtención de autorización para su aceptación bajo concesión. (ISO 9001,2015).

La importancia de llevar a cabo dicho control, es que las actividades que de allí se desprenden, mejoran el desempeño de los procesos, dándose una revisión y mejoramiento continuo para ellos y para la entidad.

Anexo 18: Procedimiento de Control de Salida No Conforme. Código: PE-AU-PR-03.

9.8 Auditoría interna

Dentro del alcance del presente proyecto, no está contemplado el abordaje del procedimiento de auditorías internas. Sin embargo, como entregable del trabajo se anexa la propuesta de los formatos de Plan de Auditoría y Programa de Auditoría, así como la lista de verificación que puede ser usada como guía durante la elaboración de auditorías a requisitos del Sistema de Gestión de Calidad.

Anexo 19: Auditorías

Formato Plan de Auditorías. Código PE-GC-F-01

Formato Programa de Auditorías. Código PE-GC-F-02

Formato Lista de verificación requisitos NTC ISO9001:2015. Código PE-GC-F-03

9.9 Proyección de resultados

Finalizada la elaboración del presente proyecto, se consideró pertinente hacer una evaluación de los resultados que se podrían obtener posterior a la implementación de la propuesta. De esta forma, es posible visualizar los beneficios respecto al cumplimiento de la normatividad, y los puntos que requieren trabajo adicional.

En primera instancia, se realizó el diagnóstico de requisitos de la norma **ISO 9001:2015**. Se evidenció una mejora del 50%, es decir, el 89% de los numerales tendrían la calificación más alta. Cabe aclarar que, por el alcance del proyecto, la mayoría de los ítems tuvieron un enfoque hacia el proceso de Atención al Usuario.

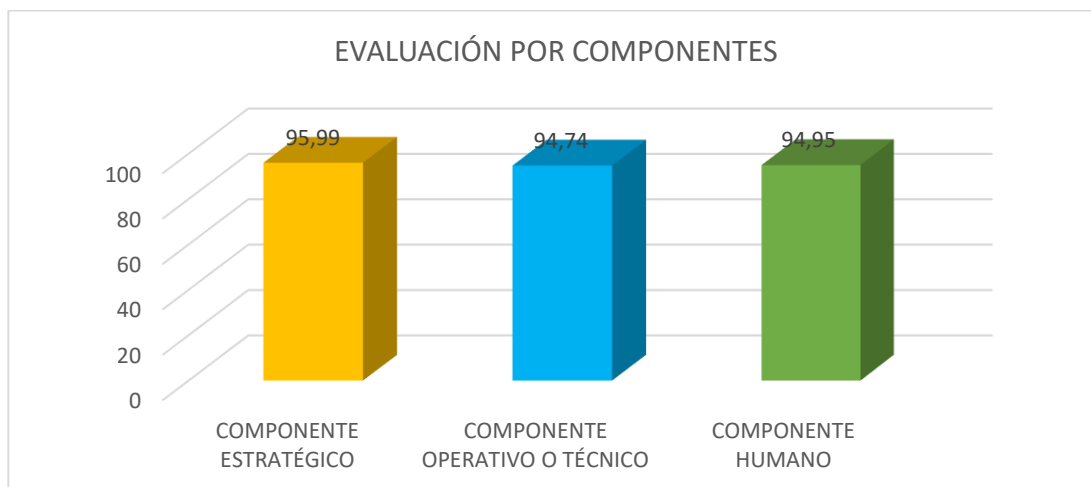
Tabla 10. Puntaje cumplimiento proyectado SGC

PUNTAJE EVALUADO	1	2	3	4	5
Total de numerales por calificación de 1 a 5	1	1	0	3	42
Porcentaje de ítems por puntaje	2%	2%	0%	6%	89%
Puntaje ponderado por ítem evaluado	0,00	0,85	1,28	1,70	2,13
Puntaje ponderado por ítem según calificación	0	0,85	0	5,1	89,46
Total puntaje cumplimiento	95,41				

Fuente: Elaboración propia

Al verificar por componentes (estratégico, operativo y humano), de igual forma se detecta un fortalecimiento de los 3, especialmente en el estratégico. Sin embargo, el componente humano, que fue el más débil en la primera evaluación, pasaría de 37,5% a 94,95%, lo que significaría el afianzamiento del compromiso de los funcionarios con el sistema de gestión, así como de la cultura organizacional de la entidad.

Ilustración 16. Evaluación proyectada por componentes

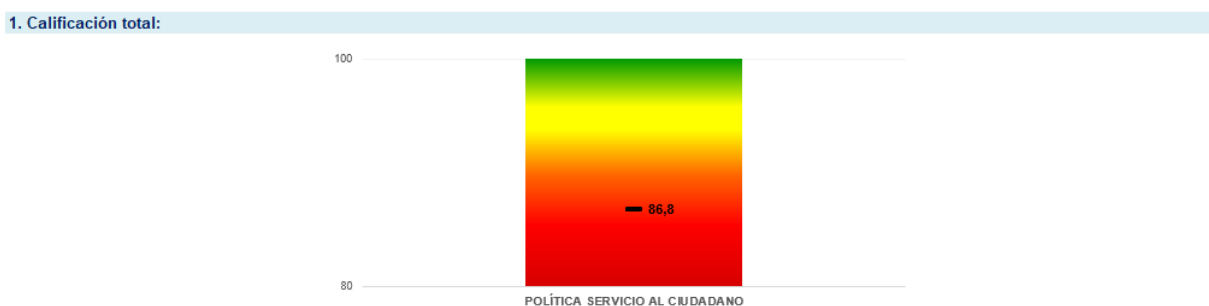


Fuente: Elaboración propia.

Para ver en detalle el resultado de esta autoevaluación, ver el **Anexo 20: Diagnóstico NTC ISO9001:2015 – Proyección**.

Posteriormente, se aplicó el Autodiagnóstico de Servicio al Ciudadano de **MIPG**, que arrojó un resultado del 86,8%. Se evidencia una mejoría importante respecto al cumplimiento de cada uno de los requisitos. A continuación, lo obtenido:

Ilustración 17. Evaluación Política de Servicio al Ciudadano

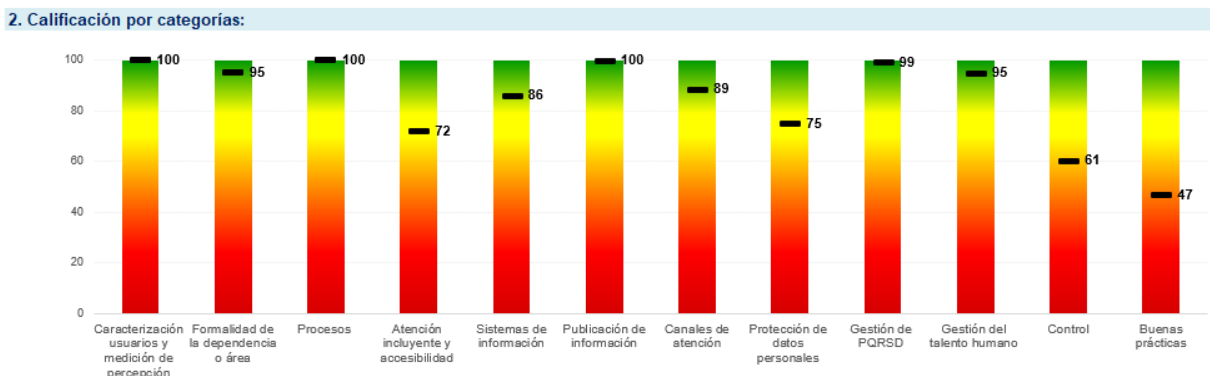


Fuente: Elaboración propia.

Al inicio del proyecto, las categorías de Caracterización usuarios y medición de percepción, Procesos, Protección de datos personales, Gestión de PQRSD y Buenas prácticas reflejaban una calificación menor a 50 puntos. La proyección posterior a la implementación muestra que 10 de las 12 categorías tienen puntajes superiores al 70%.

Los más bajos puntajes: Atención incluyente con 72 puntos, Control con 61 puntos y Buenas prácticas con 47 puntos, se debe a que hay algunos ítems relacionados con la adecuación física de las instalaciones y con la extensión de las jornadas de atención, que no dependen totalmente de este proyecto ya que son decisiones y ajustes que deben darse desde la Alta Dirección. Estos aspectos se dejan como recomendaciones.

Ilustración 18. Calificación por Categorías



Fuente: Elaboración propia.

Para ver en detalle el resultado de este autodiagnóstico, ver el **Anexo 21: Autodiagnóstico MIPG – Proyección**.

En el **Anexo 5: Matriz de 4 fases**, puede encontrarse la relación entre los entregables y el cumplimiento de los requisitos tanto de la NTC ISO9001:2015 como de MIPG.

Nota: Para consultar todos los entregables, por favor revisar el **Anexo 22: Listado Maestro de Documentos**.

Estas evaluaciones y los resultados obtenidos fueron compartidos con la Alcaldía de Sibaté, durante una reunión llevada a cabo el 18 de noviembre de 2020. El Secretario General manifestó su interés y compromiso con la aplicación de dichos resultados y velar por la implementación del Sistema de Gestión en toda la entidad, tomando como modelo lo presentado en este trabajo. Lo anterior puede ser constatado en el Acta de Reunión (ver **Anexo 23**).

10 CONCLUSIONES

- Por medio de la planificación y estructuración del Sistema de Gestión de Calidad de la Alcaldía Municipal de Sibaté, se logró generar la articulación con las actividades de gestión requeridas por la Política de Servicio al Ciudadano del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, generando mecanismos, documentos y herramientas para mejorar la satisfacción de los usuarios.
- La Alcaldía Municipal de Sibaté como entidad territorial, está sujeta a la implementación, como mínimo, del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, MIPG, de tal manera que se garantice la prestación de servicios de calidad a la ciudadanía. En un primer momento, al realizar el diagnóstico inicial, se reveló que el cumplimiento de los componentes del Sistema Integrado de Gestión, teniendo en cuenta también los numerales de la NTC ISO 9001:2015, era bajo, con puntajes de implementación 57,4 para la Política de Servicio al Ciudadano de MIPG y de 41,28 de cumplimiento del SGC. Se detectaron debilidades especialmente en la caracterización de usuarios, la documentación de los procesos y procedimientos, la gestión de las PQRSD, las buenas prácticas y la toma de conciencia.
- El análisis del contexto de la Alcaldía permitió identificar una fortaleza de gran importancia: la nueva administración que empezaba su vigencia. Esto permitió que la implementación, mantenimiento y mejora del Sistema Integrado de Gestión haya sido considerado como punto clave para los 4 años de gobierno, siendo incluido como una de las metas del Plan de Desarrollo aumentar en 24 puntos el Índice de Desempeño Institucional.
- El establecimiento de la línea base facilitó la comprensión acerca de cómo se ha venido manejando el trámite y gestión de las PQRSD radicadas por los usuarios, entendiendo las fallas en las respuestas y el nivel de incumplimiento de los tiempos. Obteniendo que en el periodo comprendido entre enero y marzo de 2020 el 13% fueron respondidas por fuera de los términos de ley. A partir de esto, se pudo concluir que la falta de documentación de los procesos y capacitación acerca de las funciones del personal involucrado, fueron las causas principales.
- Durante la elaboración de los entregables del proyecto, se tuvieron en cuenta las deficiencias detectadas y se apuntó a lograr una mejoría en el cumplimiento de lo establecido por la Política de Servicio al Ciudadano de MIPG y por la NTC ISO 9001:2015, con especial énfasis en contar con información documentada, clara y disponible, y en asegurar el compromiso de los funcionarios y de la Alta

Dirección respecto a la implementación, mantenimiento y mejora del Sistema Integrado. Además de generar conciencia sobre brindar servicios de calidad a los ciudadanos.

- Al finalizar el proyecto, se realizó nuevamente el autodiagnóstico de la Política de Servicio al Ciudadano de MIPG. Se observó que la adopción de las estrategias y documentos propuestos aseguraría un cumplimiento del 86.8%, evidenciando un incremento de casi el 30% respecto al estado actual. Por lo anterior, se estaría garantizando la idoneidad de la entidad respecto a la atención a los usuarios, beneficiando así a toda la población sibateña.
- La crisis generada por el COVID 19 dificultó el trabajo en conjunto con la Alcaldía de Sibaté, debido a que la prioridad fue la atención de la emergencia. Sin embargo, se logró realizar una reunión de apertura y una reunión de cierre, en la que se compartieron los objetivos y metas alcanzadas.

11 RECOMENDACIONES

- Se recomienda la implementación de un Sistema Integrado de Gestión que abarque todos los procesos de la Alcaldía Municipal de Sibaté, siguiendo el modelo planteado. Además, es importante que la entidad cuente con personal calificado para llevar a cabo dicha implementación, así como el mantenimiento y la mejora continua.
- Se recomienda la aplicación de las estrategias y herramientas contenidas en el presente trabajo, incluyendo todos los anexos, con el fin de mejorar la atención a los usuarios, la calidad de las respuestas y los tiempos de solución a sus solicitudes.
- Es importante actualizar el Software de Gestión de correspondencia de la entidad para facilitar el desarrollo del proceso de trámite y seguimiento de solicitudes, tanto internas como externas.
- Las capacitaciones a los funcionarios, especialmente en el tema de Atención al Usuario, deben realizarse con una frecuencia mínima de 2 veces al año, para asegurar el fortalecimiento y apropiación de la cultura de servicio y calidad.
- Se recomienda considerar dentro del presupuesto anual del municipio aquellos recursos que permitan la adecuación física de la Oficina de Atención al Usuario, alineada a los requerimientos de MIPG y de la NTC 6047. Asimismo, se hace énfasis en la necesidad de establecer el sistema de turnos para facilitar el acceso de los ciudadanos a los servicios.

12 REFERENCIAS

ISO 9011: 2015, *Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos*

Alcaldía de Sibaté. (2009). *Manual del Sistema de Gestión de Calidad*. Recuperado de: <http://www.sibate-cundinamarca.gov.co/Transparencia/GestionHumana/Manual%20del%20Sistema%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20Calidad.pdf>

Alcaldía de Sibaté. (2016). *Plan de Desarrollo Municipal 2016 - 2019: Motivos para creer y avanzar*.

Alcaldía de Sibaté. (2020). *Plan de Desarrollo Municipal 2020 - 2023: Sibaté solidario y sostenible. Un Gobierno para Todos*.

Gobernación de Cundinamarca (2016). *Plan de Desarrollo Departamental 2016 – 2020. Unidos podemos más*.

Oficina de Atención Ciudadana. Contraloría Estado Falcon, Venezuela. *Misión y Visión*. Recuperado de http://www.contraloriaestadofalcon.gob.ve/d_ciudadana.html

Alcaldía de Sibaté (2016). *Acuerdo No. 22 de 2016. Por medio del cual se establece la estructura administrativa y manual de funciones por dependencia de la administración central del municipio de Sibaté, Cundinamarca*. Recuperado de: <http://www.sibate-cundinamarca.gov.co/Transparencia/Normatividad/ACUERDO%2022%20DEL%202016.pdf>

Alcaldía de Sibaté (2017). *Decreto No. 026 de 2017. Por medio del cual se reglamenta el trámite de las peticiones, quejas, reclamos y solicitudes de acceso a la información que se formulen al Municipio de Sibaté, Cundinamarca*.

Alcaldía de Sibaté (2013). *Resolución Administrativa Interna No. 001 de 2013. Por medio del cual se expide el reglamento de la Ventanilla Única de correspondencia del Centro de Gestión Documental en la Administración Municipal*.

Alcaldía de Sibaté (2014). *Decreto No. 032 de 2014. Por el cual se crea el Sistema de Atención a la Comunidad (SAC) en la Alcaldía Municipal de Sibaté (Cundinamarca)*.

Alcaldía de Sibaté (2013). *Decreto No. 055 de 2013. Por la cual se establece el sistema de Ventanilla Única de Correspondencia en la Administración del Municipio de Sibaté*.

Veeduría Distrital. *Módulo II: Mapa Estratégico. Material de apoyo para Planeación Estratégica, Gerencia Estratégica C101.* Recuperado de: https://campusvirtual20201.usantotomas.edu.co/posgrado_20201/pluginfile.php/37580/mod_resource/content/2/Planeacion%20estrategica%20veeduria.pdf

Alcaldía Municipal de Sibaté (2016). *Información del Municipio.* Recuperado de: <http://www.sibate-cundinamarca.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Informacion-del-Municipio.aspx>

Ministerio de las TIC. *Atención al Público.* Recuperado de: <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Peticiones-quejas-reclamos-sugerencias-y-denuncias-PQRSD/>

Agencia Logística Fuerzas Militares. *Tipos de Solicitud.* Recuperado de: <https://www.agencialogistica.gov.co/es/pagina/tipos-de-solicitud>

Departamento Administrativo de la Función Pública. *Proceso Comunicación.* Recuperado de: <https://www.funcionpublica.gov.co>

Alcaldía de Neiva (2019). Sistema Integrado de Gestión. *Subproceso Atención al Ciudadano.* Recuperado de: <https://www.alcaldianeiva.gov.co/Gestion/Paginas/Sistema-Integrado-de-Gestion.aspx>

Alcaldía del Municipio de Remedios (2020). *Manual de Atención al Ciudadano.* Recuperado de: <http://www.remedios-antioquia.gov.co/Ciudadanos/Atencionalciudadano/Manual%20de%20Atenci%C3%B3n%20al%20Ciudadano.pdf>

Alcaldía del Municipio de Tabio (2019). *Política Pública de Servicio al Ciudadano.* Recuperado de: https://tabiocundinamarca.micolombiadigital.gov.co/sites/tabiocundinamarca/content/files/000547/27306_politica-de-servicio-al-ciudadano.pdf

Departamento Administrativo de la Función Pública. *Plan Anticorrupción y Servicio al Ciudadano.* Recuperado de: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/archivos/PAAC-47-57.pdf>

Departamento Administrativo de la Función Pública (2017). *Protocolos del Servicio al Ciudadano.* Recuperado de: <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506977/2435.pdf>

Presidencia de la República (2018). *Manual Operativo Sistema de Gestión MIPG*. Recuperado de: <https://www.mincit.gov.co/ministerio/planeacion/modelo-integrado-de-planeacion-y-gestion/manual-operativo-mipg-v2-oct-2018.aspx>

Departamento Nacional de Planeación. *Guía de caracterización de ciudadanos, usuarios e interesados*. Recuperado de: https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Programa%20Nacional%20del%20Servicio%20al%20Ciudadano/guia-de-caracterizacion-de-ciudadanos-usuarios-e-interesados_web.pdf

Departamento Administrativo de la Función Pública (2018). *Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas*. Recuperado de: <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/>

Departamento Administrativo de la Función Pública (2019). *Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión*. Recuperado de: <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Manual+Operativo+MIPG.pdf/ce5461b4-97b7-be3b-b243-781bbd1575f3>

Departamento Administrativo de la Función Pública (2019). *Guía para el uso de la Herramienta de Autodiagnóstico de las Dimensiones Operativas*. Recuperado de: https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/36200637/2020_07_22_Guia+de+Uso+Herramienta+de+Autodiagn%C3%B3stico.pdf/fc51e16f-f513-eafb-0f17-0c52c00bd7f5?t=1595511299323

Departamento Administrativo de la Función Pública (2019). *Valores del servicio público*. Recuperado de: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/codigo-integridad>

13 LISTADO DE ANEXOS

Anexo 1	Normograma Atención al Usuario
Anexo 2	Diagnóstico NTC ISO9001:2015
Anexo 3	Diagnóstico MIPG
Anexo 4	Línea Base
Anexo 5	Matriz cuatro fases
Anexo 6	Propuesta Toma de Conciencia - Liderazgo - Comunicación
Anexo 7	Boletín de Novedades
Anexo 8	Cuadro de Mando Integral
Anexo 9	Caracterización del Proceso de Atención al Usuario.
Anexo 10	Matriz de Riesgos del proceso de Atención al Usuario
Anexo 11	Procedimiento Control de la Información documentada
Anexo 12	Manual de Funciones
Anexo 13	Manual de Atención al Usuario.
Anexo 14	Capacitación Manual de Atención al Usuario.
Anexo 15	Infografía Atención al Usuario
Anexo 16	Procedimiento Trámite y Gestión de Solicitudes.
Anexo 17	Procedimiento Caracterización y Satisfacción del Usuario.
Anexo 18	Procedimiento de Control de Salida No Conforme.
Anexo 19	Auditorías
Anexo 20	Diagnóstico NTC ISO 9001:2015 – Proyección
Anexo 21	Autodiagnóstico MIPG – Proyección.
Anexo 22	Listado Maestro de documentos
Anexo 23	Acta de Reunión Noviembre 18