

**Plan de mejora continua en la gestión documental articulado con los lineamientos del MECI,
mediante el uso de la metodología de Marco Lógico para la futura implementación en
el sistema de control interno de la alcaldía del municipio de Palmar-Santander.**

Jonatan Smit Guecha González

Yonfer Yesid Solano Quintero

Trabajo de grado para optar el título de Magíster en Dirección y Gestión de Proyectos

Directora

Mg. Ruth Mira González Neira

Codirector

Dr. Carlos Lizardo Corzo

Universidad Santo Tomas, Bucaramanga

División de Ingenierías y Arquitectura

Facultad de Ingeniería en Telecomunicaciones

Año 2025

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	Vº Bº POR:
AUTOR <i>Jonatan Smit Guecha González</i> <i>Yonfer Yesid Solano Quintero</i>	Director <i>Mg. Ruth Mira González Neira</i>	Comité de posgrado

Dedicatoria

Dedicamos este proyecto de tesis a Dios y a nuestros padres. A Dios porque ha estado con nosotros a cada paso, cuidándonos y dándonos fortaleza para continuar, a nuestros padres, quienes a lo largo de nuestras vidas han velado por el bienestar y educación siendo nuestro apoyo en todo momento.

Agradecimientos

Primeramente, agradecemos a Dios por todas sus bendiciones y a nuestras familias que han sabido darnos su ejemplo de trabajo y honradez.

Agradecemos a la universidad y a la administración del municipio de Palmar – Santander, por haber compartido sus conocimientos e información a lo largo de la preparación de nuestra maestría, también de manera especial, al tutor de nuestro proyecto de tesis quien ha guiado con su paciencia, y sus conocimientos.

Tabla de contenido

Introducción.....	15
1. Aspectos contextuales	17
1.1 Planteamiento del problema/caso de negocio	17
1 Objetivos	20
2 Marco Referencial.....	21
2.1 Descripción institucional (organización donde se desarrollará el proyecto).....	21
2.2 Marco conceptual	28
2.3 Estado del arte	29
3 Análisis de Interesados -Involucrados	35
4 Análisis del problema.....	40
5 Análisis de objetivos	45
6 Análisis de Alternativas	47
6.1 Identificación de alternativas	47
6.2 Evaluación de alternativas.....	47
6.3 Evaluación de alternativas.....	50
6.4 Selección de la alternativa de solución	53
7 Construcción del Modelo Analítico del Proyecto	55
7.1 Estructura Analítica.....	55
7.2 Matriz de marco lógico	56
8 Resumen Narrativo.....	57
8.1 Fin	58
8.1.1 Propósito.....	58

8.1.2	Componentes o productos	58
8.2	Indicadores	58
8.3	Medios de verificación.....	59
8.4	Supuestos.....	63
10.	Recursos humanos, materiales y económicos	64
11.	Cronograma	66
12.	Difusión y comunicación.....	66
13.	Método mediante el cual se realizará la evaluación de los resultados de la implementación	68
14.	Resultados.....	71
15.	Discusión	81
16.	Conclusiones.....	84
9	Bibliografía	88
10	Anexos	93

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Índices de desempeño 2023</i>	19
Tabla 2 <i>Clasificación de los involucrados</i>	37
Tabla 3 <i>Análisis Involucrados</i>	39
Tabla 4 <i>Matriz de Riesgos</i>	43
Tabla 5 <i>Identificación de Alternativas</i>	47
Tabla 6 <i>Evaluación de Alternativas</i>	48
Tabla 7 <i>Matriz de Marco Lógico</i>	56
Tabla 8 <i>Indicadores</i>	58
Tabla 9 <i>Medios de Verificación</i>	60
Tabla 10 <i>Supuestos</i>	63
Tabla 11 <i>Presupuesto ejecución iniciativa</i>	66
Tabla 12 <i>Guía caracterización de procesos</i>	74
Tabla 13 <i>Ambiente de Control</i>	75
Tabla 14 <i>Evaluación de Riesgos</i>	75
Tabla 15 <i>Actividades de Control</i>	76
Tabla 16 <i>Información y Comunicación</i>	76
Tabla 17 <i>Actividades de Monitoreo</i>	77
Tabla 18 <i>Evaluación EX ANTE: Pertinencia, Facilidad de Implementación y Viabilidad</i>	78

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Estructuración del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)</i>	23
Figura 2 <i>Estructuración Dimensión 7 del MIPG - Modelo Estándar de Control Interno (MECI)</i>	24
Figura 3 <i>Fases Metodología Marco Lógico</i>	27
Figura 4 <i>Identificación de los Involucrados</i>	35
Figura 5 <i>Árbol de Problemas</i>	44
Figura 6 <i>Análisis de Objetivos</i>	46
Figura 7 <i>Estructura Analítica</i>	55
Figura 8 <i>Canales y medios de difusión</i>	67
Figura 9 <i>Fases del Ciclo PHVA</i>	70

Lista de Anexos

Anexo A. Matriz Ciclo PHVA - Plan Mejora Continua	93
--	----

Resumen

La administración de Palmar (S) es una entidad gubernamental jerarquizada como municipio de sexta categoría, por lo que dentro del presupuesto asignado cuenta con unos recursos limitados para su funcionamiento. Este proyecto de investigación comprende la implementación de un plan de mejora continua para la gestión documental puesto que dentro de la operatividad organizacional se evidenció serios inconvenientes en el manejo de archivo y documentación institucional dado que no se cuenta con el adecuado control, por lo que existen archivos mezclados por no aplicar de manera correcta las tablas de retención documental, procesos y procedimientos sin seguimiento alguno lo que genera información duplicada y/o perdida.

Con la evaluación EX ANTE se pudo aprobar la alternativa para la adopción de un plan de mejora continua gracias a que, una vez revisada la pertinencia, factibilidad y viabilidad, este proyecto contó con el mejor puntaje. En el presente trabajo se planteó un plan de mejora atendiendo a las problemáticas que resultan propias de la gestión documental dentro de la Alcaldía municipal de Palmar Santander, articulado con los lineamientos MECI, con la ayuda metodología de Marco lógico y el ciclo PHVA como herramienta para coadyuvar con la estructuración del plan de mejora continua, de manera que, al implementarse, pudiesen ser identificados los riesgos presentes en los procedimientos de gestión documental. Por lo que en la siguiente fase se prosiguió con la realización de la caracterización de los procesos y procedimientos que ejecuta cada dependencia, donde se evidenciaron falencias en el manejo de la documentación (pérdida de documentos, falta de firmas y vistos buenos, procesos sin trazabilidad, archivos incompletos con justificaciones técnicas blandas, desconocimiento de la correcta implementación de las TRD), en este sentido se diseñaron estrategias que apuntaron a la mejora acorde a los 5 componentes del MECI (Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Actividades de Monitoreo). Esta herramienta final que contiene la estructuración para la planificación, ejecución, verificación y seguimiento de sus procesos, permite a la administración municipal estar alerta ante posibles

incumplimientos procedimientos, gracias a las auditorías previas e internas realizadas por la organización lo que permitirá encontrar fallas o falencias en las acciones desarrolladas y que podrán ser corregidas por la entidad a tiempo, y así, estar lista para las revisiones externas hechas por entes de control ajenos al ente territorial.

Palabras Clave: MECI, control interno, gestión documental, marco lógico, Alcaldía Palmar, PHVA

Abstract

The ex ante evaluation was able to approve the alternative for the adoption of a continuous improvement plan thanks to the fact that, after reviewing its relevance, feasibility, and viability, this project obtained the highest score. In this work, an improvement plan was proposed addressing the problems inherent to document management within the Palmar Santander Municipal Government. articulated with the MECI guidelines with the help of the Logical Framework methodology and the PDCA cycle as a tool to assist in the structuring of the continuous improvement plan, so that, once implemented, the risks present in document management procedures could be identified. Therefore, in the next phase, the characterization of the processes and procedures executed by each department continued, where deficiencies in documentation management were evident (loss of documents, lack of signatures and approvals, processes without traceability, incomplete files with soft technical justifications, lack of knowledge of the correct implementation of the TRD). In this sense, strategies were designed that aimed at improvement according to the 5 components of the MECI (Control Environment, Risk Assessment, Control Activities, Information and Communication, and Monitoring Activities). This final tool, which contains the structuring for the planning, execution, verification, and monitoring of its processes, allows the municipal administration to be alert to possible procedural non-compliance. Thanks to the prior and internal audits carried out by the organization, which will allow it to find faults or shortcomings in the actions developed and that can be corrected by the entity

in a timely manner, thus being ready for external reviews carried out by control entities outside the territorial entity.

Keywords: MECI, internal control, document management, logical framework, Palmar Mayor's Office, PHVA

Glosario

Autonomía. La Nación y las entidades territoriales ejercerán libremente sus funciones en materia de planificación con estricta sujeción a las atribuciones que a cada una de ellas se les haya específicamente asignado en la Constitución y la ley, así como a las disposiciones y principios contenidos en la presente Ley Orgánica.

Coherencia. Los programas y proyectos del plan de desarrollo deben tener una relación efectiva con las estrategias y objetivos establecidos en éste.

Consistencia. Modificado por el art 9, Ley 1473 de 2011. Con el fin de asegurar la estabilidad macroeconómica y financiera, los planes de gasto derivados de los planes de desarrollo deberán ser consistentes con las proyecciones de ingresos y de financiación, de acuerdo con las restricciones del programa financiero del sector público y de la programación financiera para toda la economía que sea congruente con dicha estabilidad.

Coordinación. Las autoridades de planeación del orden nacional, regional y las entidades territoriales, deberán garantizar que exista la debida armonía y coherencia entre las actividades que realicen a su interior y en relación con las demás instancias territoriales, para efectos de la formulación, ejecución y evaluación de sus planes de desarrollo.

Eficiencia. Para el desarrollo de los lineamientos del plan y en cumplimiento de los planes de acción se deberá optimizar el uso de los recursos financieros, humanos y técnicos necesarios, teniendo en cuenta que la relación entre los beneficios y costos que genere sea positiva.

Enfoque territorial. Orientado al reconocimiento de particularidades territoriales en el ámbito cultural, ambiental, económico, social, con el fin de mejorar los escenarios de relacionamiento.

FURAG: Formato Único de Reporte de Avance de la Gestión Rendición de cuentas: Proceso conformado por un conjunto de normas, procedimientos, metodologías, estructuras, prácticas y resultados mediante los cuales las entidades de la administración pública del nivel nacional y

territorial, y los servidores públicos informan, explican y dan a conocer los resultados de su gestión a los ciudadanos, la sociedad civil, otras entidades públicas y a los organismos de control a partir de la promoción del diálogo. (Pública, 2021)

Grupos de interés: Individuos u organismos específicos que tienen un interés especial en la gestión y los resultados de las organizaciones públicas. Comprende, entre otros, instancias o espacios de participación ciudadana formales o informales. (DAFP, 2021)

Grupos de valor: Personas naturales (ciudadanos) o jurídicas (organizaciones públicas o privadas) a quienes van dirigidos los bienes y servicios de una entidad e individuos u organismos específicos receptores de los resultados de la gestión de la entidad (DAFP, 2021)

MECI: Modelo Estándar de Control Interno.

MIPG: Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

Sistema De Control Interno: Esquema de organización y conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos (Público, Ley 87 de 1993)

Ordenación de competencias. En el contenido de los planes de desarrollo se tendrán en cuenta, para efectos del ejercicio de las respectivas competencias, la observancia de los criterios de concurrencia, complementariedad y subsidiariedad.

Planeación estratégica en Colombia: La planeación estratégica es el conjunto de lineamientos y planes definidos para guiar las acciones de un país, un sector o una entidad en un periodo de tiempo determinado. En el caso de Colombia, el documento rector de más alto nivel es el Plan Nacional de

Desarrollo (PND), que es el instrumento formal en el cual se establecen los objetivos del gobierno para un periodo presidencial.

Plan de desarrollo territorial. Es el instrumento de planificación que orienta las acciones de las administraciones departamentales, distritales y municipales durante un período de gobierno. En éste se determina la visión, los programas, proyectos y metas de desarrollo asociados a los recursos públicos que ejecutarán durante los próximos 4 años. (DAFP, 2021)

Proceso de planeación. El plan de desarrollo establecerá los elementos básicos que comprendan la planificación como una actividad continua, teniendo en cuenta la formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación.

Viabilidad. Las estrategias programas y proyectos del plan de desarrollo deben ser factibles de realizar, según, las metas propuestas y el tiempo disponible para alcanzarlas, teniendo en cuenta la capacidad de administración, ejecución y los recursos financieros a los que es posible acceder.

Introducción

Según lo establece la (Pública F. , Ley 594 de 2000 - Art 21) “Las entidades públicas deberán elaborar programas de gestión de documentos, pudiendo contemplar el uso de nuevas tecnologías y soportes, en cuya aplicación deberán observarse los principios y procesos archivísticos “de manera que se percibe como requisito fundamental y obligatorio llevar a cabo de manera eficaz y eficiente todos los procesos archivísticos rigiéndose a la normatividad y reglamentación emanada por el Archivo General de la Nación (AGN), que establece la producción, recepción, distribución, trámite, organización, consulta, conservación y disposición final de la información.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, el manejo documental en las entidades ha presentado una problemática histórica de planeamiento conceptual y metodológico desde sus inicios, desencadenando consecuencias adversas al momento de recuperar la información y de llevar una gestión documental acorde con los lineamientos del control interno de una entidad.

Por lo que, en la alcaldía del municipio de Palmar se evidencia falencias en lo referente a la implementación de tablas de retención documental e implementación de políticas de gestión documental lo que ha conllevado a la pérdida de documentos, trámites demorados, repetición de tareas y procedimientos que no cumplen con la normativa legal.

Con esta problemática expuesta fue propuesta la metodología de Marco Lógico, herramienta de tipo mixto que se basa en la medición de resultados por medio de indicadores tanto cuantitativos como cualitativos, siendo clave en este proceso la planificación clara de los objetivos, actividades, recursos, indicadores y supuestos; y gracias a la ayuda del ciclo PHVA (Planear – Hacer – Verificar – Actuar) se organizó la información de una manera estructurada y visible para que todos los involucrados pudiesen referenciar cada una de las etapas de este proceso de mejora continua dentro de la organización. Siendo aplicada la matriz de evaluación EX ANTE, uno de los mecanismos proporcionados por la Metodología de Marco Lógico como herramienta implementada en la gestión del proyecto; como valoración previa para la futura implementación en el sistema de control interno

de la administración municipal, aprobándose así la pertinencia para la facilidad de implementación y la viabilidad del plan de mejora continua en la gestión documental.

Por lo tanto, para el desarrollo de esta iniciativa se realiza un diagnóstico y caracterización global de los procesos documentales en cada secretaria, a través de una lista de chequeo identificándose los principales procedimientos y dependencias que requieren intervención. Seguidamente con la información recolectada y los hallazgos encontrados se procede al diseño de una matriz que privilegie el seguimiento y gestión de riesgos identificados en los procedimientos de gestión documental, en concordancia con los lineamientos del MECI.

La finalidad de este trabajo es darle a la alcaldía del municipio de Palmar – Santander un plan de mejora continua en la Gestión Documental que involucre a los funcionarios de las dependencias o secretarías de la administración municipal, en el desarrollo y cumplimiento de sus funciones con respecto al manejo documental, con miras a proporcionar una herramienta estratégica para el mejoramiento de la gestión administrativa articulado con los lineamientos MECI, para una futura implementación en el sistema de control interno.

Con el desarrollo de estas actividades dentro de la administración se logra impactar en toda la organización de una manera positiva y con una mentalidad de compromiso para mejorar todos y cada uno de los procesos de control interno, ya que cada uno de los involucrados entiende el rol que cumple el tratamiento documental dentro del ámbito administrativo y organizacional en una entidad, lo que influye directamente en el buen desarrollo de las funciones que se están desempeñando; es así como el archivo área de soporte administrativo se convierte en un espacio muy importante para la gestión institucional.

1. Aspectos contextuales

La Constitución Política de Colombia (Colombia, 1991, artículo 209) establece el Control Interno como un soporte administrativo esencial orientándolo a garantizar el logro de los objetivos de cada institución pública y del Estado en su conjunto, fundamentado en el cumplimiento de los principios que rigen la administración pública en especial los de eficiencia, eficacia, moralidad y transparencia; en la coordinación de las actuaciones entre las diferentes entidades que lo conforman, preparándolo adicionalmente para responder a los controles de orden externo que le son inherentes y en especial al Control Ciudadano.

La Oficina de Control Interno está definida en la (Público, Ley 87 de 1993) como uno de los componentes del Sistema de Control Interno, del nivel directivo, encargada de medir la eficiencia, eficacia y economía de los demás controles, asesorando a la Alta Dirección en la continuidad del proceso administrativo, la evaluación de los planes establecidos y en la introducción de los correctivos necesarios para el cumplimiento de las metas u objetivos previstos.

Así las cosas, dicha oficina se constituye en el “control de controles” por excelencia, ya que mediante su labor evaluadora determina la efectividad del sistema de control de la entidad, con miras a contribuir a la Alta Dirección en la toma de decisiones que orienten el accionar administrativo hacia la consecución de los fines estatales. Es claro que el diseño, implementación y mantenimiento del Sistema de Control Interno y la ejecución de los controles establecidos es una responsabilidad de los encargados de los diferentes procesos de la entidad y no de la Oficina de Control Interno, a la cual le corresponde desarrollar un papel evaluador y asesor independiente en la materia.

1.1 Planteamiento del problema/caso de negocio

Dentro de las funciones de Control Interno se debe considerar que es un proceso que contribuye a la mejora continua de la Administración Pública. Es por ello que es fundamental precisar cuáles son los tópicos o roles generales que enmarcan la función del control interno, en los cuales se debe enfocar esfuerzos para desarrollar una actividad independiente y objetiva de evaluación y

asesoría que contribuya de manera efectiva al mejoramiento continuo de los procesos de Administración del Riesgo, Control y Gestión de una Alcaldía municipal. En el sector público se evidencian serios inconvenientes en el manejo de archivos y documentos institucionales, el Archivo General de la Nación ha requerido la administración municipal de Palmar por no contar con las tablas de retención documental actualizadas, y tampoco contar con políticas claras de gestión documental, lo que es sin duda una afectación en la eficiencia administrativa y la transparencia institucional. Como resultado de esta falencia suelen darse diversos tipos de inconvenientes como la pérdida de documentos, pruebas documentales incompletos, tiempo excesivo en la búsqueda de documentos, trámites demorados, repetición de las tareas ya concluidas, desorganización entre otros.

En este contexto y de acuerdo a (FURAG, 2023) en su más reciente reporte de medición del desempeño institucional 2023, es preciso mencionar que el índice de desempeño general de las entidades territoriales en Colombia es de 55.7 como un promedio en la valoración de las 7 dimensiones que representan el modelo estándar de planeación y gestión, dentro del cual se evidenció la dimensión de control interno, con un índice de 63.6, de igual manera dentro de los resultados de las políticas de gestión y desempeño agrupadas en cada una de las dimensiones del MIPG, la gestión documental arroja un índice general de 36, mientras que específicamente para el departamento de Santander el índice general de la evaluación de desempeño fue de 56.1, la dimensión del control interno arrojó un resultado de 65.1 y la política de gestión documental 36.1.

Para el municipio de Palmar Santander se descifra que el índice general de desempeño institucional es de 58.9, mientras que índice individual de la dimensión de control interno representa el 66.2 y la política de gestión documental alcanza un índice de 50.6.

Tabla 1 *Índices de desempeño 2023*

Índice promedio de desempeño institucional 2023	
Alcaldías de Colombia (Promedio)	56.9
Alcaldías Departamento de Santander (Promedio)	57.6
Alcaldía de Palmar Santander	58.9
Índice de la dimensión de gestión y desempeño (Control Interno) 2023	
Alcaldías de Colombia (Promedio)	65.4
Alcaldías Departamento de Santander (Promedio)	67
Alcaldía de Palmar Santander	66.2
Índice de la política de gestión y desempeño (Gestión documental) 2023	
Alcaldías de Colombia (Promedio)	37.8
Alcaldías Departamento de Santander (Promedio)	39.8
Alcaldía de Palmar Santander	50.6

Nota. Tomado de Departamento Administrativo de la Función Pública. (2024). *Resultados del Índice de Desempeño Institucional 2023*. Función Pública. <https://www.funcionpublica.gov.co/idesempeno>

Los índices descritos en la tabla anterior muestran la necesidad de mejora no solo para superar la media departamental y nacional, sino para que como entidad se pueda lograr un 100% en el desarrollo de las actividades diarias referentes a la gestión documental.

Teniendo en cuenta lo anterior se plantea el interrogante ¿Cómo diseñar un plan de mejora continua en la gestión documental articulado con los lineamientos del MECI, mediante el uso de la metodología de Marco Lógico para la futura implementación en el sistema de control interno de la alcaldía del municipio de Palmar-Santander?

1 Objetivos

2.1 Objetivo general

Diseñar un plan de mejora continua en la gestión documental articulado con los lineamientos del MECI, mediante el uso de la metodología de Marco Lógico para la futura implementación en el sistema de control interno de la alcaldía del municipio de Palmar-Santander.

2.2 Objetivos específicos

Realizar la caracterización de los procesos actuales que corresponden al manejo de la gestión documental, mediante la revisión de los soportes de control interno como estrategia para la implementación de mejoras en la administración municipal de Palmar-Santander.

Desarrollar una matriz que privilegie el seguimiento y gestión de riesgos identificados en los procedimientos de gestión documental, en concordancia con los lineamientos del MECI; como herramienta para la implementación de planes de mitigación pertinentes a los roles, responsabilidades y áreas de la organización.

Validar la pertinencia, la facilidad de implementación y la viabilidad, del plan de mejora continua en la gestión documental mediante la aplicación de los criterios establecidos en la evaluación EX ANTE, comparados con los lineamientos del MECI; como estrategia para la futura implementación en el sistema de control interno de la alcaldía del municipio de Palmar-Santander.

2 Marco Referencial

2.1 Descripción institucional (organización donde se desarrollará el proyecto)

El Municipio de El Palmar, está ubicado al occidente de la provincia Comunera y específicamente a la margen izquierda del Río Suárez, en el corredor conformado por la vía que comunica de Socorro a Zapatoca. De acuerdo con la proyección geodésica del Instituto Geográfico Agustín Codazzi, el Municipio de El Palmar está comprendido entre las coordenadas latitud norte 1.209.000 m Sur y 1.218.000 m Norte. Y longitud 1.085.875 m E y 1.089.125 m Este. El Municipio se encuentra dividido políticamente en cinco (5) veredas: Oroco, Centro, El Hoyo, Palo Gordo y Cinco Mil (Alcaldía del Palmar, 2020).

La administración municipal en cabeza del señor alcalde, se encarga de la dirección de los recursos públicos asignados al municipio para fortalecer los sectores sociales, de infraestructura, ambientales entre otros, permitiendo el avance y progreso en el territorio. Actualmente se cuenta con profesional encargado de fortalecer los procesos de gestión a través del control interno, permitiendo de esta manera contribuir a la mejora continua de la institución y de los procesos administrativos que implica la aplicación de la ejecución del proyecto en cuestión (Concejo Municipal del Palmar , 2024).

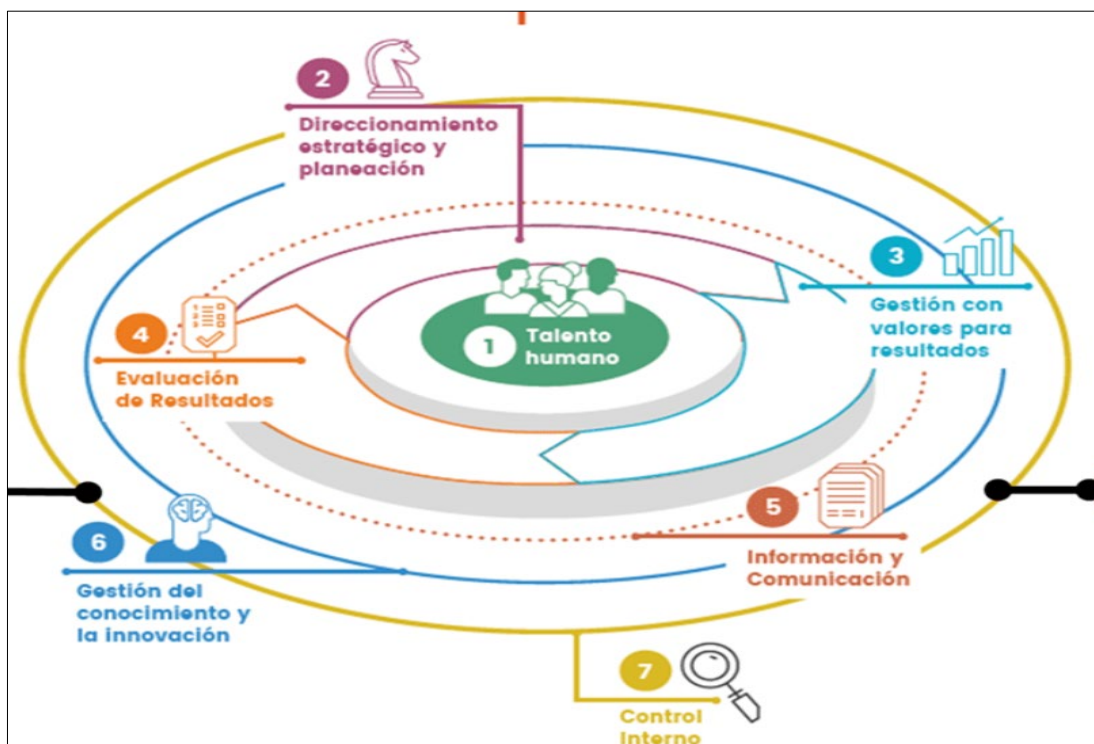
El *Plan Institucional de Archivos - PINAR 2024* y el *Plan de Desarrollo Territorial "Pensando en Grande 2024-2027"* (Alcaldía de Palmar., 2024), aprobado por el Concejo Municipal de Palmar mediante el Acuerdo Municipal n.º 006 del 27 de mayo de 2024, guardan una relación directa con la implementación de un plan de mejora continua en la gestión documental alineado con los lineamientos del Modelo Estándar de Control Interno (MECI). La mejora en la gestión documental es esencial para cumplir con los objetivos de modernización y eficiencia administrativa planteados en el Plan de Desarrollo, garantizando que la administración pública cuente con herramientas de control interno robustas para la toma de decisiones fundamentadas y el cumplimiento de la normatividad (Concejo Municipal del Palmar , 2024, pág. 8)

En este contexto, el *PINAR 2024* es una herramienta fundamental para el soporte documental que requiere el MECI, ya que proporciona un marco adecuado para la gestión, preservación y acceso a los documentos que son esenciales en la toma de decisiones y en la transparencia de los procesos administrativos.

La articulación del plan de mejora continua en la gestión documental con los lineamientos del MECI, apoyada por la metodología de Marco Lógico, garantiza que la administración municipal de Palmar cumpla con altos estándares de eficiencia y transparencia. Tanto el *Plan de Desarrollo "Pensando en Grande 2024-2027"* como el *PINAR 2024* proporcionan los lineamientos estratégicos y operativos necesarios para que la gestión documental se convierta en una herramienta efectiva dentro del sistema de control interno, contribuyendo así al buen gobierno y la modernización administrativa del municipio. (Palmar, 2024)

El Sistema de Control interno para la Gestión Pública previsto en la Ley 87 de 1993, se enmarca como una de las dimensiones del **Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG**, es fundamental abordar primeramente esta herramienta simplifica e integra los sistemas de desarrollo administrativo y gestión de la calidad y se articula con los sistemas de control interno, lo que permite realizar procesos dentro de la entidad más sencillos y eficientes.

Figura 1 Estructuración del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)

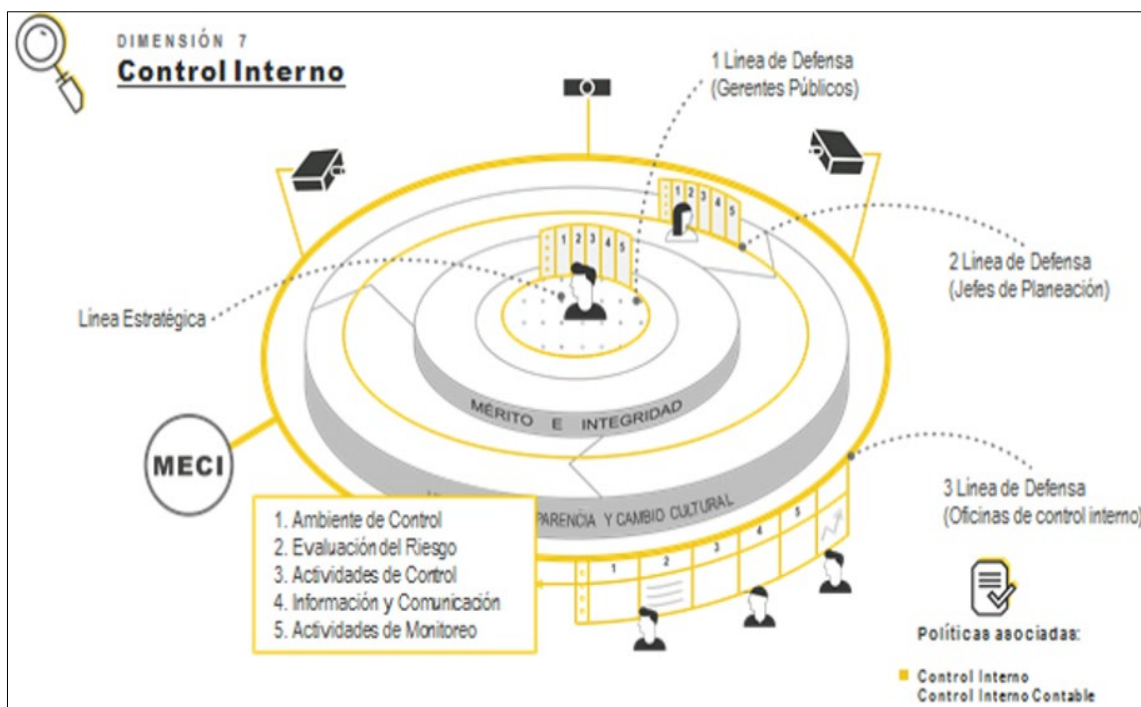


Nota. Departamento Administrativo de la Función Pública. (2024). *Resultados del Índice de Desempeño Institucional 2023*. Función Pública. <https://www.funcionpublica.gov.co/idesempeno>

El MIPG es un marco de referencia para la gestión y el desempeño de las entidades públicas, de tal manera, que puedan generar valor público, a través de la resolución de las necesidades de los ciudadanos. Este Modelo opera a través de siete (7) dimensiones fundamentales para el cumplimiento de los objetivos institucionales; estas dimensiones se desarrollan a través de diecinueve (19) Políticas de Gestión y Desempeño Organizacional; lo anterior, enmarcado en los principios de Integridad y Legalidad.

Acorde con la figura anterior la dimensión 7 El Sistema de Control Interno, previsto en la ley 87 de 1993 (Público, Ley 87 de 1993), se enmarca como una de las dimensiones de MIPG, y busca asegurar que las demás dimensiones cumplan su propósito y lleven al cumplimiento de resultados con eficiencia, eficacia, calidad y transparencia en la gestión pública, orientando hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales y la contribución a los fines esenciales del Estado.

Figura 2 Estructuración Dimensión 7 del MIPG - Modelo Estándar de Control Interno (MECI)



Nota. Departamento Administrativo de la Función Pública. (2017). *Modelo Estándar de Control Interno – MECI*. Función Pública. <https://www.funcionpublica.gov.co/meci>

Dentro de los principios de este sistema de control interno se establece:

Autocontrol

Capacidad que ostenta cada servidor público para controlar su trabajo, detectar desviaciones y efectuar correctivos para el adecuado cumplimiento de los resultados que se esperan en el ejercicio de su función, con fundamento en los principios establecidos en la Constitución Política.

Autorregulación

capacidad institucional para aplicar de manera participativa al interior de las entidades, los métodos y procedimientos establecidos en la normatividad, que permitan el desarrollo e implementación del Sistema de Control Interno bajo un entorno de integridad, eficiencia y transparencia en la actuación pública.

Autogestión

capacidad institucional de toda entidad pública para interpretar, coordinar, aplicar y evaluar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa que le ha sido asignada por la Constitución, la Ley y sus Reglamentos.

La implementación de controles internos es uno de los pilares del MECI. Estos controles deben ser diseñados específicamente para abordar los riesgos asociados con la gestión documental en la Alcaldía de Palmar. Los controles incluyen procedimientos de verificación, autorizaciones y auditorías que aseguran la correcta administración de la información.

La gestión documental eficiente, enmarcada en el MECI, promueve la transparencia y la rendición de cuentas. Al garantizar un acceso adecuado a la información, la Alcaldía de Palmar fortalece su relación con la ciudadanía, generando confianza y participación. Como subraya (Arias, 2019), una administración transparente no solo garantiza la rendición de cuentas, sino que fomenta la participación activa de los ciudadanos en el control social (p. 49).

El Modelo Estándar de Control Interno (MECI) ha sido uno de los pilares en la estructuración y modernización de la gestión pública en Colombia. Este modelo, que se implementa desde el Decreto 1599 de 2005, busca establecer un marco unificado para garantizar la eficiencia, la transparencia y la rendición de cuentas en las entidades públicas. El MECI tiene como objetivo principal la implementación de controles internos que fortalezcan la gobernabilidad y la gestión de riesgos, un aspecto clave para optimizar los procesos administrativos en entidades territoriales como la Alcaldía de Palmar, Santander.

Por otra parte, es importante comprender que una vez realizado un proceso de auditoría basado en Modelo Estándar de Control Interno (MECI), el resultado de este proceso terminará con un informe ya sea para la continuación de los procedimientos de la misma manera que se han venido realizando al no encontrar falencias en las actividades desarrolladas o con hallazgos y/o correctivos que requerirán mejora; es por esto que surgen los Planes de mejoramiento, que según la Dirección de Gestión y Desempeño Institucional (Institucional, 2017) son el conjunto de elementos de control que consolidan las acciones de progreso necesarias para corregir las desviaciones encontradas en el Sistema de Control Interno y en la gestión de operaciones que se generan como consecuencia de los procesos de autoevaluación, auditoría interna y de los Órganos de Control, así mismo se incluyen

otras evaluaciones externas, como pueden ser las de organismos de certificación, en caso que cuenten con avales bajo normas internacionales.

El enfoque de mejora continua es vital para el éxito de la gestión documental. La Alcaldía de Palmar debe establecer mecanismos que permitan la evaluación constante de sus procesos y la implementación de mejoras basadas en los resultados obtenidos. Este ciclo de mejora no solo garantiza una gestión documental más eficiente, sino que también contribuye a la sostenibilidad de las prácticas implementadas, adaptándose a cambios normativos y a nuevas necesidades de la comunidad (Alcaldía de Palmar, 2024, p. 35). Según lo señalado por (Caceres, 2014), una mejora continua en los procesos de control interno ayuda a las administraciones a mantenerse alineadas con los estándares del MECI (p. 68).

El fortalecimiento de la gestión documental mediante la implementación del MECI en la Alcaldía de Palmar no solo responde a una necesidad administrativa, sino que también representa un compromiso con la transparencia y la mejora continua. Al adoptar un enfoque proactivo y centrado en el desarrollo de capacidades, la administración municipal busca garantizar un funcionamiento óptimo que beneficie a toda la comunidad, asegurando así un gobierno local más eficiente y responsable.

El Plan de Mejoramiento: Los Planes de Mejoramiento producto de la vigilancia de la gestión fiscal del Estado ejercida por la Contraloría General de la República, las Contralorías territoriales se regirán por los métodos y procedimientos que éstas prescriban. El Plan de Mejoramiento acordado con la Contraloría General de la República (de conformidad con la Resolución Orgánica No. 5580 del 18 de mayo de 2004 emanado de dicho órgano y la Directiva Presidencial del 8 de septiembre de 2003), se entiende como el conjunto de acciones que ha decidido adelantar un sujeto de control fiscal tendientes a subsanar o corregir hallazgos negativos de orden administrativo que hayan sido identificados en ejercicio de la Auditoría Gubernamental con Enfoque

Integral con el fin de adecuar la gestión fiscal a los principios de economía, eficiencia, eficacia, equidad o a mitigar el impacto ambiental. (Sabaneta, 2019)

Metodología del Marco Lógico, herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas. Puede utilizarse en todas las etapas del proyecto: En la identificación y valoración de actividades que encajen en el marco de los programas país, en la preparación del diseño de los proyectos de manera sistemática y lógica, en la valoración del diseño de los proyectos, en la implementación de los proyectos aprobados y en el Monitoreo, revisión y evaluación del progreso y desempeño de los proyectos. (Ortegon , Francisco Pacheco, & Prieto, 2015)

Figura 3 *Fases Metodología Marco Lógico*



Nota. Proyectos Untref. (2020, junio 14). *La importancia de la matriz de marco lógico*. Wix.

<https://proyectosuntref.wixsite.com/proyectos/post/la-importancia-de-la-matriz-de-marco-logico>

Dentro de las fases expuestas en la figura 3, esta metodología inicia con el **análisis** (involucrados y problemas), pasa por **diseño** (objetivos y estrategias) y termina con **planificación detallada** (matriz) para luego dar paso a la **ejecución y evaluación**. Esta herramienta clarifica los objetivos y resultados esperados, presenta la planeación de manera ordenada y lógica, permite medir el avance de los indicadores, mejora la comunicación entre los actores del proyecto, ayuda a identificar riesgos y supuestos clave y además favorece la transparencia y la rendición de cuentas.

2.2 Marco conceptual

La gestión documental es un proceso crítico dentro de la administración pública, que abarca la creación, recepción, distribución, archivo y destrucción de documentos. Este proceso no solo se enfoca en la organización y conservación de la información (Guerrero, Armando, 2013, págs. 15-21), sino que también juega un papel fundamental en la transparencia y la rendición de cuentas de las entidades estatales. En el contexto de la Alcaldía de Palmar, una gestión documental eficiente contribuye a una mejor toma de decisiones, mayor eficiencia operativa y una comunicación más efectiva con la ciudadanía.

PHVA (Planear – Hacer – Verificar – Actuar): Ciclo de gestión que fomenta la mejora continua. Permite planificar acciones, ejecutarlas, evaluar su impacto y realizar ajustes para perfeccionar procesos.

Archivo de gestión: Conjunto de documentos en trámite o de consulta frecuente que permanecen en las oficinas productoras. Es una fase clave en la gestión documental, ya que implica la organización, conservación y transferencia de documentos.

Archivo central: Unidad donde se concentran los documentos transferidos por los archivos de gestión, que ya no son de uso frecuente pero que conservan valor administrativo, legal o fiscal.

Archivo histórico: Conjunto de documentos que, por su valor permanente, se conservan para fines de memoria institucional, investigación o valor cultural.

Indicadores de gestión: Parámetros cuantitativos o cualitativos que permiten medir el avance, cumplimiento y calidad de las actividades o resultados de un proceso o proyecto. En el marco del control interno, permiten verificar la eficacia y eficiencia de la gestión.

Transparencia administrativa: Principio que obliga a las entidades públicas a garantizar el acceso a la información y la rendición de cuentas, fortaleciendo la confianza ciudadana y el control social.

Trazabilidad documental: Capacidad de seguir el rastro de un documento desde su creación hasta su disposición final, garantizando integridad y control de cambios.

2.3 Estado del arte

La implementación de controles internos es uno de los pilares del MECI. Estos controles deben ser diseñados específicamente para abordar los riesgos asociados con la gestión documental en la Alcaldía de Palmar. Los controles incluyen procedimientos de verificación, autorizaciones y auditorías que aseguran la correcta administración de la información. La adopción de estos controles fortalecerá la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión pública, brindando confianza a la ciudadanía (Castellanos Barajas & Villareal Bohórquez, 2015, pag 44). Además, como destaca (Guerrero, 2013), la correcta implementación del MECI también facilita la identificación y gestión de riesgos en los procesos administrativos, un aspecto clave para mejorar la eficiencia institucional (p. 25).

A través de los años, el MECI ha sufrido actualizaciones, siendo el Manual Técnico del MECI 2014 una de las principales herramientas para guiar a las entidades en la implementación de este modelo. Este documento técnico establece los lineamientos específicos para garantizar la coherencia en la gestión interna, adaptándose a las particularidades de cada nivel territorial. La Alcaldía de Palmar, en su esfuerzo por alinear sus políticas de gestión interna, debe aplicar este modelo con rigor, asegurando la mejora continua en la administración de los recursos y la prestación de servicios a la ciudadanía (DAFP, 2021)

La implementación de un sistema de control interno no solo involucra la aplicación técnica del MECI, sino también la definición de roles dentro de las entidades públicas. El "Rol de la Oficina de Control Interno" del DAFP, establecido en 2002, es fundamental para garantizar la correcta supervisión y ejecución de las políticas de control. Esta oficina tiene la responsabilidad de evaluar y asesorar en la gestión de riesgos, la eficiencia operativa y el cumplimiento normativo, lo que ha demostrado ser un mecanismo efectivo en la mejora de la gobernabilidad local (DAFP, 2021).

En 2017, el Decreto 648 modificó el Decreto 1083 de 2015 para fortalecer aún más el papel del control interno en las entidades públicas. Esta modificación incorporó nuevos parámetros que permiten una mayor flexibilidad y adaptabilidad del MECI, especialmente en municipios de sexta categoría como Palmar. Los cambios introducidos por este decreto brindan una estructura más robusta para enfrentar los desafíos que surgen en la gestión de pequeñas entidades territoriales, optimizando así la prestación de servicios públicos a la comunidad (DAFP, 2021)

La investigación de Quintero Ardila sobre la inclusión de la dimensión ambiental en los instrumentos de planeación del municipio de Palmar es un ejemplo claro de cómo la gestión territorial puede integrar múltiples dimensiones, incluido el control interno. Este enfoque integral permite que el municipio no solo aborde la gestión de riesgos financieros y administrativos, sino que también garantice la sostenibilidad ambiental en sus proyectos y políticas (Quintero Ardila, 2021)

Estudios como el de (Jurado Vera, Waldo Rodriguez, & Roa Sanguino, 2023), resaltan que, a partir del diagnóstico de la gestión documental en la entidad, la revisión de instrumentos archivísticos, procesos, infraestructura, talento humano y capacitación. Se diseñó una **guía metodológica** que definió los objetivos, alcance, política institucional, actores responsables, mecanismos de seguimiento, y estrategias para la implementación de la política documental. La articulación se hace explícita con el **MIPG**, lo que implica alineación con control interno, eficiencia y rendición de cuentas.

Por otro lado, Alarcón Jola (Jola, 2019 pag 89) en su estudio identifico la baja capacidad administrativa de los municipios de sexta categoría debido a las limitaciones por recursos y capacidades para gestionar adecuadamente las funciones públicas, por lo que realizó un análisis documental y evaluativo sobre la articulación de las políticas con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) donde se planteó el fortalecimiento del MIPG y MECI para mejorar la gestión pública, enfocados en la integración de recursos humanos, financieros y técnicos y la mejora del control interno, por lo que como resultados se pudo evidenciar que han mejorado la capacidad administrativa, se promovió una gestión más eficiente y coordinada de los recursos, se contribuye a las estabilidad institucional y al fortalecimiento del control interno gracias a los lineamientos entre el MIPG y el MECI.

En la misma línea, (Jaramillo, 2019 pag 56) destaca que el MIPG es un reto dinamizador que impulsa la solidez institucional en los municipios de sexta categoría. La adopción de este modelo, en conjunto con el MECI, proporciona una estructura administrativa más robusta y eficiente. Palmar debe adoptar este enfoque dual para garantizar una administración eficiente, que responda a las necesidades de su comunidad de manera oportuna y transparente.

Además, el estudio de (Linares Garzón, 2023) menciona en su trabajo Modelo estándar de control interno: un abordaje desde la cartografía conceptual. Cómo mediante un enfoque cualitativo-documental, se analiza el **MECI** desde una perspectiva conceptual, organizando sus componentes (COSO) y destacando vacíos o áreas pendientes para su efectiva implementación en entidades como la Superintendencia de Notariado y Registro, aportando una base teórica sólida sobre los componentes del control interno y su relevancia en la gestión institucional.

En conclusión, el MECI y el MIPG representan herramientas fundamentales para fortalecer la gestión pública en municipios como Palmar. A través de la correcta implementación de estos modelos, y adaptándolos a las realidades locales, la Alcaldía puede mejorar su gobernabilidad, eficiencia y transparencia. La evolución normativa y los estudios académicos refuerzan la importancia

de estos modelos para optimizar la gestión interna y garantizar una administración pública orientada al desarrollo sostenible y a la participación ciudadana.

Además de los estudios y normativas previamente abordados, la evolución del control interno en Colombia ha sido influenciada por diferentes enfoques teóricos y prácticos, los cuales aportan nuevas perspectivas sobre la gobernabilidad y la eficiencia institucional. Una de las principales críticas a la implementación del MECI y el MIPG ha sido la limitada capacidad de adaptación de estos modelos a las particularidades de los municipios de baja categoría. En este sentido, la investigación de (Pineda & Carrillo, 2020) subraya que los desafíos en la implementación de estos modelos se encuentran en la falta de personal capacitado y los recursos financieros escasos en muchos municipios colombianos, lo que dificulta la ejecución adecuada de los sistemas de control interno. Estos factores limitan la eficacia del MECI en territorios como Palmar, sugiriendo la necesidad de estrategias más específicas y contextualmente adecuadas.

Otro enfoque relevante lo ofrece (Martínez & López, 2018), quienes analizan el papel de la cultura organizacional en la efectividad del control interno. Según su investigación, las entidades públicas con una cultura institucional sólida y valores bien establecidos tienden a implementar de manera más eficiente el MECI, debido a la mayor implicación y compromiso del personal con los principios de transparencia y rendición de cuentas. Esta perspectiva sugiere que, para que el municipio de Palmar logre implementar eficazmente el control interno, no solo debe centrarse en los aspectos técnicos del MECI, sino también fomentar una cultura organizacional que priorice la ética y el servicio público.

Por su parte, investigaciones recientes sobre la evolución del MIPG, como las de (Gutiérrez & Pérez, 2021), destacan que el MIPG ha permitido una mayor articulación entre las políticas públicas y los planes de desarrollo local. Sin embargo, señalan que este modelo enfrenta retos en su implementación a nivel municipal debido a la resistencia al cambio por parte de algunos actores políticos y administrativos. Este fenómeno es especialmente evidente en municipios de sexta

categoría, donde la inercia institucional y la falta de recursos pueden ralentizar la modernización administrativa. Esta resistencia sugiere que, además de la adopción de marcos normativos, es esencial promover una mayor sensibilización y formación entre los funcionarios públicos sobre la importancia de la implementación efectiva de modelos como el MIPG y el MECI.

Un aspecto complementario lo proporciona la obra de (Hernandez & Vargas, 2020), quienes exploran la relación entre el control interno y la lucha contra la corrupción en los municipios colombianos. Argumentan que una implementación deficiente de los sistemas de control interno, como el MECI, facilita la aparición de prácticas corruptas, especialmente en municipios con bajos niveles de supervisión externa. En Palmar, un municipio de sexta categoría, garantizar la transparencia y la rendición de cuentas a través de un sistema de control interno robusto es crucial para prevenir la corrupción, mejorar la confianza ciudadana y fomentar un entorno de legalidad.

Finalmente, la investigación de (Torres & Salazar, 2021) sobre la importancia de la participación ciudadana en la implementación del control interno ofrece un enfoque novedoso. Según los autores, la inclusión de mecanismos de participación ciudadana en la supervisión del cumplimiento de los controles internos puede mejorar significativamente la eficacia de estos sistemas. En este sentido, municipios como Palmar podrían beneficiarse de la creación de comités ciudadanos de vigilancia, que colaboren con la oficina de control interno para garantizar la transparencia en la gestión pública y fortalecer la gobernabilidad local mediante un enfoque participativo.

La gestión documental en el sector público ha dejado de ser un proceso meramente archivístico para convertirse en un componente estratégico del control interno y la transparencia. En Colombia, su articulación con el MECI y el MIPG, fundamentados en el modelo COSO, permite integrar la información y la gestión del riesgo como ejes de la mejora continua y la rendición de cuentas (COSO, 2013)

En América Latina, estudios desarrollados en México, Chile, Perú y Colombia coinciden en que los planes de mejora vinculados a la gestión documental son determinantes para la modernización

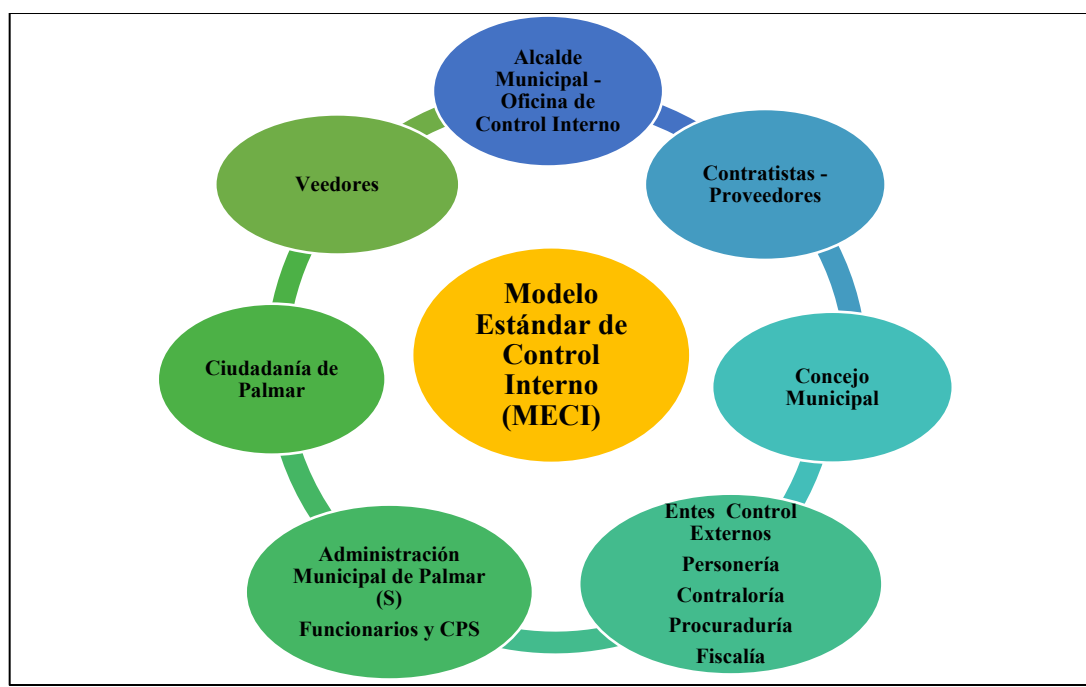
administrativa y el fortalecimiento institucional, especialmente en gobiernos locales. La evidencia regional muestra que los principales desafíos en municipios de menor categoría están asociados a limitaciones presupuestales, debilidad en la cultura organizacional y escasa profesionalización en archivística y gestión pública, lo que dificulta la implementación efectiva de modelos de control interno (Linares & Garzón, 2023). No obstante, la articulación entre gestión documental, control interno y planeación estratégica ha demostrado impactos positivos en la eficiencia administrativa, la seguridad jurídica y la transparencia, consolidando la gestión de la información como un eje transversal de la gobernanza local en el contexto latinoamericano.

3 Análisis de Interesados -Involucrados

El análisis de interesados o involucrados se enfoca en la implementación del Modelo Estándar de Control Interno (MECI) y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) en el **municipio de Palmar, Santander**. A continuación, se aclara el rol de cada uno de los actores involucrados en el contexto específico de este municipio, como lo expone (Quintero Ardila, 2021) en su estudio sobre la inclusión de la dimensión ambiental en los instrumentos de planeación municipal.

Identificación de los involucrados

Figura 4 *Identificación de los Involucrados*



1. **Administración Municipal de Palmar:** La administración local es el principal actor responsable de implementar los sistemas de control interno en Palmar. Según (Quintero Ardila, 2021), la capacidad del municipio para aplicar el MECI depende de los recursos técnicos y financieros disponibles, así como del compromiso de sus líderes, como el alcalde

y el personal administrativo. El **Decreto 1599 de 2005** establece que la administración municipal debe garantizar que los controles internos se implementen de manera adecuada para fomentar la transparencia y la eficiencia en la gestión pública, alineando las políticas locales con los estándares nacionales de control y gobernabilidad (Colombia, DAFP, 2005).

2. **Oficina de Control Interno de Palmar:** En este municipio, la Oficina de Control Interno juega un papel crucial en la vigilancia de la correcta implementación de los controles establecidos por el MECI. De acuerdo con el **Manual Técnico del MECI 2014** y el **Decreto 648 de 2017**, esta oficina debe supervisar el cumplimiento de las normativas y ofrecer asesoría a la administración local (Colombia, DAFP, 2014; Colombia, DAFP, 2017). Sin embargo, estudios como el de Sandoval et al. (2017) muestran que, en municipios de menor categoría como Palmar, estas oficinas suelen enfrentar limitaciones de recursos, lo que puede afectar su capacidad para desempeñar sus funciones de manera óptima. A pesar de estas limitaciones, su papel es fundamental para garantizar la integridad en la gestión pública local.
3. **Ciudadanía de Palmar y veedurías:** La participación ciudadana es un componente clave para asegurar la transparencia y la efectividad de la administración pública en Palmar. Como sugieren Torres y Salazar (2019), la ciudadanía debe involucrarse activamente en el control social, mediante la creación de comités de vigilancia y la participación en mecanismos de control establecidos por el municipio. Este enfoque fortalece la gobernabilidad, promueve la rendición de cuentas y permite que la población exija una gestión pública eficiente y transparente. En Palmar, la relación entre el gobierno local y la comunidad es esencial para generar confianza y asegurar que los recursos públicos se utilicen adecuadamente.
4. **Organismos de Control Externo:** En Palmar, como en otros municipios de sexta categoría, la supervisión externa por parte de organismos como la Contraloría General de la República es esencial para garantizar que los sistemas de control interno sean implementados correctamente. Según García y Rojas (2017), estos organismos auditan la aplicación del

MECI y MIPG, asegurando que los municipios cumplan con las normativas y aplicando sanciones cuando se detecten irregularidades. Para Palmar, el apoyo de estas entidades externas complementa el trabajo de la Oficina de Control Interno y garantiza que las acciones del gobierno local se ajusten a los principios de legalidad y transparencia.

Clasificación de los involucrados

Tabla 2 *Clasificación de los involucrados*

Grupos	Subgrupos	Relación Directa o indirecta	Intereses
Administración Municipal	Secretaría de Planeación e Infraestructura	Directa	Desarrolla procesos para la planificación y contratación de obras públicas y demás trámites administrativos que se requieran
	Secretaría General y de Gobierno	Directa	Desarrolla procesos para formulación e implementación de políticas, la coordinación intersectorial, la promoción de la participación ciudadana. y demás trámites administrativos que se requieran
	Secretaría de Salud y promoción social	Directa	Desarrolla procesos para garantizar el acceso a servicios de salud de calidad promoviendo el bienestar y la salud pública y demás trámites administrativos que se requieran
	Secretaría de Hacienda	Directa	Desarrolla procesos para garantizar la disponibilidad de recursos financieros para el municipio, lo que incluye la recaudación de impuestos, el manejo de la deuda pública, la elaboración del presupuesto, la gestión de tesorería y el control de las operaciones financieras y demás trámites administrativos que se requieran

	Unidad de Servicios Públicos	Directa	Desarrolla procesos para garantizar la gestión de los servicios públicos y demás trámites administrativos que se requieran
	Inspección de Policía	Directa	Desarrolla procesos para garantizar la gestión de los servicios públicos y demás trámites administrativos que se requieran
	Oficina de Control Interno	Directa	Desarrolla procesos para velar por la transparencia y la integridad de las operaciones municipales, se centra en la prevención, detección y corrección de irregularidades, así como en la promoción de una cultura de control interno en la administración municipal.
	Alcalde Municipal	Directa	Desarrolla procesos para dirigir la administración y los asuntos municipales, también tiene la responsabilidad de asegurar la prestación de los servicios públicos, representar legalmente al municipio y ordenar el gasto
Contratista - Proveedores	• Obra • Interventoría • Suministros • Consultoría	Indirecta	Personas naturales o jurídicas ganadoras de procesos contractuales que prestan diferentes tipos de servicios a la administración municipal como proveedores
Entes de Control	• Personería • Contraloría • Procuraduría • Fiscalía	Directa	Desarrolla procesos para la protección de los derechos humanos, la defensa del interés público, la vigilancia de la conducta de los funcionarios públicos y la fiscalización de los recursos públicos y demás trámites administrativos que se requieran
Concejo Municipal		Directa	Desarrollan funciones de control político, legislación local y participación comunitaria. Esto incluye el control de la gestión del Alcalde y sus funcionarios, la aprobación de acuerdos y ordenanzas municipales, y la promoción de la participación ciudadana en la toma de decisiones y demás trámites administrativos que se requieran
Ciudadanía de Palmar		Directa	Desarrolla participación activa y responsable en la vida local, incluyendo la promoción de la convivencia, el control

			social, la participación en la toma de decisiones y la defensa de los derechos.
Veedores		Directa	Desarrollan funciones de vigilancia y control de la gestión pública, buscando garantizar la transparencia y el cumplimiento de la ley

La clasificación evidenciada en la tabla anterior permite evidenciar cómo los actores involucrados en el municipio de Palmar trabajan de manera relacionada para fortalecer los sistemas de control interno y mejorar la gestión pública, contribuyendo así en una mayor transparencia y gobernabilidad en el contexto local.

Análisis Involucrados

Mediante un análisis del sector en conjunto con la oficina de control interno del municipio, se recolectó información sobre la posición de cada uno de los involucrados frente al problema en cuestión, evaluando la fuerza e intensidad que sus decisiones y su rol cumple. Se utilizó una escala de 1 a 5, donde el 1 indica el menor grado de importancia del involucrado para el proyecto y el menor grado de involucramiento del mismo; por su parte el 5, indica el mayor grado de importancia del involucrado para el proyecto y el mayor grado de involucramiento.

Tabla 3 *Análisis Involucrados*

Grupos	Subgrupos	Relación Directa o indirecta	Expectativa	Fuerza	Resultante
Administración Municipal	Secretaría de Planeación e Infraestructura	Directa	5	5	25
	Secretaría General y de Gobierno	Directa	5	5	25
	Secretaría de Salud y promoción social	Directa	5	5	25
	Secretaría de Hacienda	Directa	5	5	25
	Unidad de Servicios Públicos	Directa	5	5	25
	Inspección de Policía	Directa	5	5	25

	Oficina de Control Interno	Directa	5	5	25
	Alcalde Municipal	Directa	5	5	25
Contratista - Proveedores	• Obra • Interventoría • Suministros • Consultoría	Indirecta	3	2	6
Entes de Control	• Personería • Contraloría • Procuraduría • Fiscalía	Directa	4	4	16
Concejo Municipal		Directa	5	4	20
Ciudadanía de Palmar		Directa	2	2	4
Veedores		Directa	3	3	9

4 Análisis del problema

La matriz de riesgos actual en la Alcaldía para el año 2024, referente a la gestión documental, ha identificado varios riesgos clave que requieren atención para garantizar el adecuado manejo y control de la documentación. Según la matriz de riesgos en gestión documental 2024 de la Alcaldía, el objetivo central es garantizar la disponibilidad, almacenamiento y control eficiente de los documentos emitidos y recibidos, conforme a la normativa vigente. El proceso abarca desde la implementación de las tablas de retención documental hasta la disposición final de los archivos.

Descripción de los Riesgos Actuales:

1. Riesgo Reputacional por Pérdida o Deterioro de Documentos

Uno de los riesgos más críticos identificados es la posibilidad de que documentos se pierdan o se deterioren debido a un manejo inadecuado. Este riesgo se origina por la falta de controles adecuados en el préstamo y devolución de documentos, lo que podría resultar en investigaciones disciplinarias y afectar gravemente la imagen de la administración municipal (Alcaldía, 2024). La probabilidad

inherente de que ocurra este riesgo es considerada media, con un impacto mayor (80%) debido a la afectación sostenida en el nivel administrativo y reputacional de la entidad.

Para mitigar este riesgo, la matriz de riesgos de gestión documental (2024) ha implementado medidas de control, como el uso obligatorio del formato de solicitud de préstamo de documentos y la revisión del estado del documento tanto al momento de su entrega como en su devolución (Alcaldía, 2024). Estos controles son esenciales para reducir la probabilidad de pérdida o deterioro.

2. Riesgo Reputacional por Falta de Recursos Económicos y Espacio Físico
Otro riesgo identificado es la falta de espacio físico y recursos económicos para adquirir estantería adecuada, lo que afecta el cumplimiento de la normativa archivística. Esta carencia podría derivar en sanciones por parte de los entes de control, afectando la imagen de la administración y obstaculizando el manejo adecuado de los archivos de gestión (Alcaldía, 2024). El impacto de este riesgo es moderado, pero su probabilidad es significativa, con un impacto del 60%.

Como medidas de mitigación, se están implementando capacitaciones periódicas a los funcionarios sobre la normativa archivística y se están verificando las transferencias documentales entre las diferentes dependencias para asegurar que los procesos cumplan con los estándares establecidos (Alcaldía, 2024). Estas acciones buscan no solo mitigar el riesgo a corto plazo, sino también fortalecer la cultura de conservación documental a largo plazo.

3. Falta de Control en las Transferencias Documentales
La falta de supervisión adecuada en la transferencia primaria y secundaria de documentos ha sido otro riesgo crítico detectado. En varios casos, las transferencias no se realizan conforme al cronograma establecido, lo que genera acumulación de documentos en las áreas de gestión y aumenta el riesgo de pérdidas o deterioros (Alcaldía, 2024). Este riesgo tiene una probabilidad media y un impacto moderado, afectando la operatividad de la administración municipal.

Para abordar este riesgo, se han establecido visitas periódicas a las dependencias municipales, donde se verifica el cumplimiento de las transferencias documentales según los procedimientos

establecidos. Asimismo, se están realizando auditorías internas para asegurar que los controles sean efectivos y se implementen adecuadamente (Alcaldía, 2024).

La matriz de riesgos de gestión documental 2024 de la Alcaldía refleja los desafíos actuales en la conservación y manejo de documentos, destacando la necesidad de implementar controles más estrictos y eficientes para mitigar los riesgos de pérdida de documentos, sanciones por falta de cumplimiento normativo y carencias en la infraestructura archivística. Las medidas preventivas adoptadas buscan garantizar que los riesgos se mantengan en niveles controlables, asegurando la continuidad y eficiencia en la gestión documental de la administración municipal (Alcaldía, 2024).

El análisis del proceso de gestión documental en la administración municipal de Palmar revela riesgos críticos relacionados con la adecuada protección, control y preservación de la documentación institucional. Como destaca (Quintero Ardila, 2021), la falta de recursos y controles adecuados puede derivar en sanciones por parte de los entes de control, afectando la reputación de la entidad. Este aspecto es particularmente relevante, dado que la pérdida de documentos esenciales no solo implica consecuencias legales, sino que también daña la confianza de la comunidad y entorpece la transparencia en la gestión pública.

El riesgo reputacional por pérdida de documentos es significativo debido a la posibilidad de investigaciones disciplinarias por su manejo inadecuado. Según Benavides y Manosalva (2014), un control insuficiente sobre el préstamo de documentos genera una alta probabilidad de error en el proceso de gestión documental, lo que puede causar daños irreversibles a la imagen de la administración. Los controles preventivos, como la solicitud de formatos de préstamo y revisiones mensuales, son herramientas clave para mitigar este riesgo.

Otro factor que incide en la gestión documental es la falta de espacio físico y recursos económicos, lo cual afecta el cumplimiento de las normativas archivísticas. Alarcón Jola (2019) señala que, en municipios de sexta categoría, como Palmar, la falta de infraestructura adecuada complica el proceso de almacenamiento y transferencia de documentos, lo que expone a la

administración a sanciones por parte de organismos de control. Este riesgo se puede mitigar mediante capacitaciones y la implementación de controles periódicos para verificar el cumplimiento de las normativas.

A largo plazo, la implementación de procesos de digitalización de documentos, como recomienda el Departamento Administrativo de la Función Pública (2014), podría reducir significativamente la probabilidad inherente de estos riesgos, al reducir la necesidad de espacio físico y mejorar los controles en la manipulación de archivos. No obstante, este proceso requiere inversión inicial en infraestructura tecnológica, lo cual podría ser un desafío en términos presupuestales para una administración con recursos limitados.

Tabla 4 *Matriz de Riesgos*

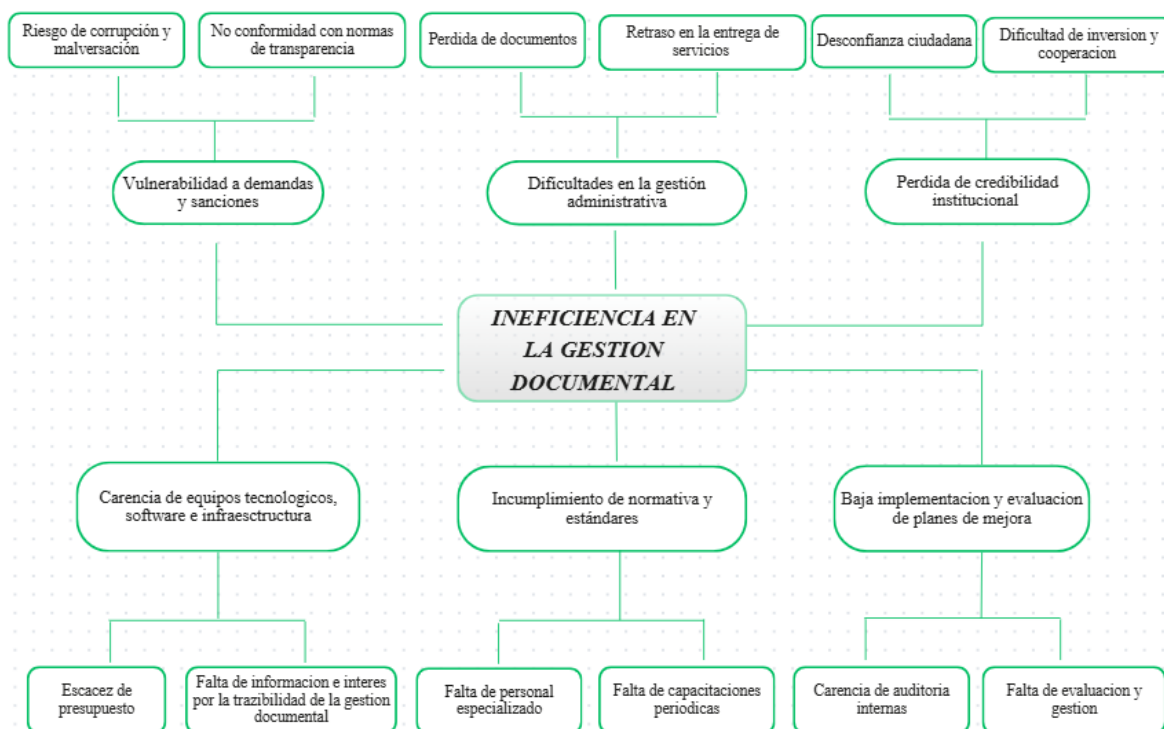
Nº	Riesgo	Descripción	Probabilidad	Impacto (%)	Nivel de Riesgo	Medidas de Mitigación
1	Riesgo Reputacional por Pérdida o Deterioro de Documentos	Pérdida o deterioro de documentos debido a manejo inadecuado y falta de controles en préstamo y devolución, afectando la imagen institucional y generando posibles sanciones.	Media	80% (Alto)	Alto	Uso obligatorio del formato de préstamo de documentos; revisión del estado del documento al momento de entrega y devolución; fortalecimiento de protocolos de conservación.
2	Riesgo Reputacional por Falta de Recursos Económicos y Espacio Físico	Insuficiencia de espacio y recursos para adquirir estantería y cumplir la normativa archivística, lo que puede acarrear sanciones y afectar el manejo de archivos de gestión.	Alta	60% (Medio-Alto)	Alto	Capacitaciones periódicas en normativa archivística; verificación de transferencias documentales; gestión de recursos en el presupuesto municipal para infraestructura documental.

3	Falta de Control en las Transferencias Documentales	Ausencia de supervisión en las transferencias primarias y secundarias de documentos, ocasionando acumulación y aumentando riesgo de pérdida o deterioro.	Media	50% (Medio)	Medio	Visitas periódicas a dependencias; auditorías internas para verificar cumplimiento de cronograma; estandarización de procedimientos de transferencia.
---	--	--	-------	-------------	-------	---

5.1 Modelo Árbol de problemas en la Gestión Documental

A continuación, se presenta una imagen que representa el "Árbol de Problemas" basado en el análisis de riesgos en la gestión documental en la Administración Municipal de Palmar, Santander. Este formato ayudará a visualizar los problemas principales, sus causas y efectos.

Figura 5 *Árbol de Problemas*

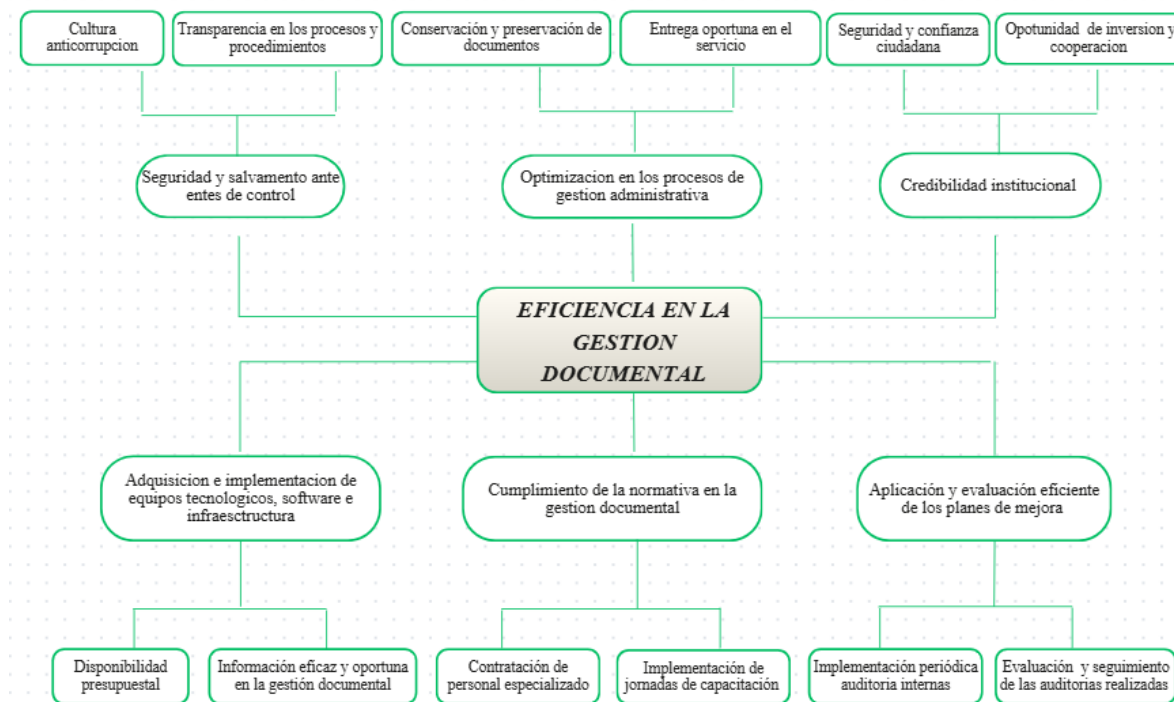


La ineficiencia en la gestión documental es un problema central que se alimenta de diversas causas y genera múltiples consecuencias negativas. Las causas principales hacen alusión a la carencia de equipos tecnológicos e infraestructura, el incumplimiento de normatividad y estándares y la baja implementación y evaluación de planes de mejora, lo que conlleva a que la organización se encuentre con demandas y sanciones, dificultades en la gestión administrativa (pérdida de documentación y retraso en la entrega de servicios), y por último pérdida de la credibilidad institucional.

Para resumir, Abordar este problema de ineficiencia en la gestión documental requiere un enfoque integral que incluya la inversión en recursos, la capacitación del personal, el cumplimiento normativo y la implementación de mecanismos de evaluación y mejora continua.

5 Análisis de objetivos

A continuación, se presenta una imagen que representa el "Árbol con el análisis de objetivos" basado en el análisis de las condiciones positivas que se estiman que son deseadas y viables de ser alcanzadas en la gestión documental para la Administración Municipal de Palmar, Santander. Este formato ayudará a visualizar los medios y fines para alcanzar los objetivos propuestos.

Figura 6 *Análisis de Objetivos*

Lograr la eficiencia en la gestión documental como objetivo central y primordial, por medio de la adquisición e implementación de equipos tecnológicos e infraestructura, cumplimiento de la normativa en la gestión documental y aplicación y evaluación eficiente de los planes de mejora; permitirán lograr el fin esperado que es la seguridad y salvamento ante la revisión y auditorías de entes de control, la optimización en los procesos de la gestión administrativa y la credibilidad como institución.

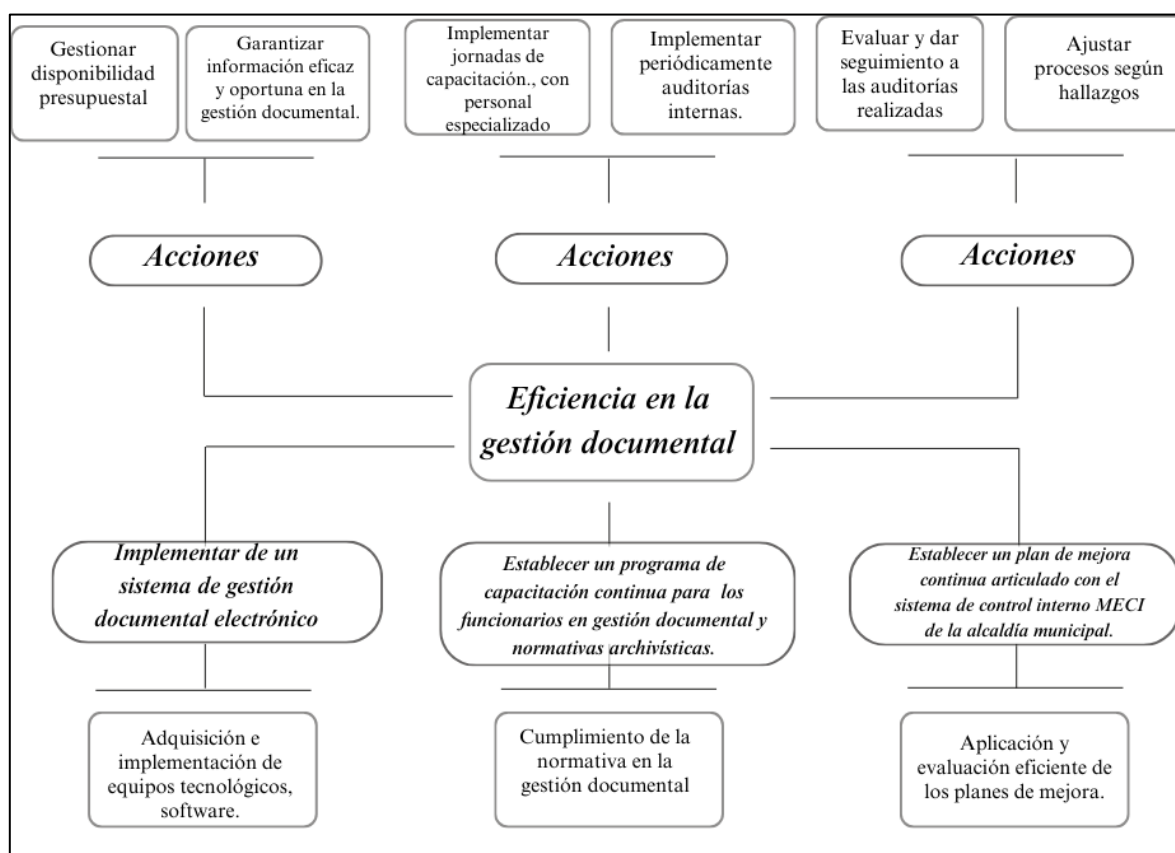
Para resumir, el análisis del árbol de objetivos revela que la eficiencia en la gestión documental debe incluir la promoción de una cultura ética de transparencia y control y la inversión en recursos y tecnología, el cumplimiento normativo y la implementación de mecanismos de evaluación y mejora continua.

6 Análisis de Alternativas

6.1 Identificación de alternativas

Con base en el análisis del problema central relacionado con la gestión documental en la Administración Municipal de Palmar, Santander, se han identificado diversas alternativas que pueden ser implementadas para abordar de manera efectiva los desafíos encontrados.

Tabla 5 *Identificación de Alternativas*



6.2 Evaluación de alternativas

La identificación de alternativas viables permite abordar de manera integral los problemas de gestión documental en la Administración Municipal de Palmar, Santander. Es fundamental realizar un análisis más profundo de cada opción, considerando la disponibilidad de recursos, el contexto institucional y la cultura organizacional. La implementación de una o más de estas alternativas contribuirá significativamente a la mejora en el manejo, conservación y disposición de la documentación, fortaleciendo así la reputación de la entidad y su capacidad para operar de manera eficiente.

Tabla 6 Evaluación de Alternativas

<u>Alternativa 1</u>		<u>Alternativa 2</u>				<u>Alternativa 3</u>	
Implementación de un sistema de gestión documental electrónico.		Programa de capacitación continua para todos los funcionarios en gestión documental y normativas archivísticas				Plan de mejora continua articulado con el sistema de control interno de la alcaldía	
Criterio de selección	Peso	Alternativa 1		Alternativa 2		Alternativa 3	
		Calif	Eva. Ponderada	Calif	Eva. Ponderada	Calif	Eva. Ponderada
Bajo Costo de implementación	3	3	9	3	9	5	15
Facilidad y tiempo de implementación	2	2	4	5	10	5	10
Bajo Riesgo de implementación	1	2	2	4	4	5	5
Viabilidad técnica	3	3	9	3	9	4	12
Sostenibilidad	3	3	9	2	6	3	9
Impacto Ambiental	3	2	6	2	6	5	15
Valoración Total		39		44		63	

- Implementación de un sistema de gestión documental electrónico

Según Benavides y Rojas (2020), la digitalización de documentos no solo mejora la eficiencia en el manejo documental, sino que también permite un acceso más rápido y seguro a la información. Esto resulta en una reducción del espacio físico necesario para el almacenamiento y facilita la

implementación de controles de acceso y seguridad (p. 50). Sin embargo, es importante considerar que esta alternativa requiere una inversión inicial en tecnología y capacitación del personal, además de la posible resistencia al cambio por parte de los empleados.

- Establecer un programa de capacitación continua para todos los funcionarios en gestión documental y normativas archivísticas

Morocho Mora y Salazar Campoverde (2013) sostienen que la formación constante del personal es crucial para aumentar la conciencia y el compromiso con la protección y manejo adecuado de los documentos (p. 25). Esto no solo mejoraría la competencia del personal, sino que también podría llevar a un manejo más adecuado de los archivos. No obstante, esta opción implica un costo adicional en tiempo y recursos, y los resultados pueden no ser inmediatos, lo que requiere un seguimiento continuo para asegurar la eficacia de la capacitación.

- Establecer un plan de mejora continua articulado con el sistema de control interno de la alcaldía

Esta alternativa representa una de las opciones más viables. Un plan de mejora continua ofrece múltiples ventajas que van desde la eficiencia operativa hasta la mejora en la gestión de riesgos y la rendición de cuentas. La herramienta base para el cumplimiento de esta alternativa partirá desde el ciclo PHVA (Planear-Hacer-Verificar-Actuar), el cual es un modelo de mejora continua que se aplica para identificar problemas, implementar soluciones, evaluar resultados y realizar ajustes en los procesos.

El diagnóstico inicial es el primer paso fundamental para identificar como se está llevando aplicando el Modelo Estándar de Control Interno MECI, ya que permite identificar el estado actual de la gestión documental en la Alcaldía. Esta evaluación debe ser metódica y exhaustiva, orientándose hacia la detección de brechas, inconsistencias y áreas de mejora que puedan existir en la administración municipal (Alcaldía de Palmar, 2024, p. 40). Según Rodríguez Camacho (2017), un

diagnóstico exhaustivo proporciona la base para diseñar un plan de acción que permita la mejora continua en la gestión pública (p. 35).

Una vez que se ha realizado el diagnóstico, es crucial que la administración municipal se comprometa a implementar un plan de mejora continua que articule los lineamientos del MECI con los objetivos estratégicos establecidos en su Plan de Desarrollo "Pensando en Grande 2024-2027" (Concejo Municipal del Palmar, 2024, p. 55). Este plan debe contemplar la capacitación y sensibilización de los funcionarios públicos sobre la importancia del control interno y la gestión documental. Como (Castellanos Barajas & Villareal Bohórquez, 2015, pag 44) lo señalan, la formación de los empleados en el control interno es esencial para lograr una mejora organizacional sostenible. Al empoderar a los empleados con el conocimiento y las herramientas necesarias, la Alcaldía promoverá un cambio cultural que favorezca la mejora continua en todos los niveles de la organización.

La identificación de alternativas viables permite abordar de manera integral los problemas de gestión documental en la Administración Municipal de Palmar, Santander. Es fundamental realizar un análisis más profundo de cada opción, considerando la disponibilidad de recursos, el contexto institucional y la cultura organizacional. La implementación de una o más de estas alternativas contribuirá significativamente a la mejora en el manejo, conservación y disposición de la documentación, fortaleciendo así la reputación de la entidad y su capacidad para operar de manera eficiente.

6.3 Evaluación de alternativas

En el contexto del municipio de Palmar, se deben analizar las alternativas propuestas para la implementación de un proyecto de gestión documental, tomando en cuenta los riesgos inherentes que afectan este tipo de iniciativas. La matriz de riesgos del municipio es un marco esencial que orienta la selección de soluciones viables, ya sea para proyectos de infraestructura, tecnología, o de perfil

social. A continuación, se presenta una evaluación en función de cada perfil de proyecto, integrando los factores mencionados en la matriz de riesgos.

1. Perfil de Proyecto de Infraestructura (espacio físico destinado al archivo de la administración municipal)

Un proyecto de infraestructura para la gestión documental en Palmar puede enfrentar riesgos relacionados con el espacio físico, presupuesto y normatividad. De acuerdo con la matriz de riesgos, el principal riesgo identificado es la falta de recursos económicos para la compra de estantes de archivo y falta de espacio físico, lo que podría generar sanciones disciplinarias por parte de los entes de control si no se cumplen las normativas archivísticas vigentes.

- **Tamaño:** Se evaluará el espacio disponible en las dependencias municipales para almacenar adecuadamente los documentos. Si el espacio es limitado, se puede optar por estrategias como la compactación de archivos o el uso de tecnología para reducir la dependencia del almacenamiento físico (Benavides & Rojas, 2020, p. 45).
- **Localización:** El proyecto debe garantizar que las instalaciones destinadas a archivos sean accesibles y seguras para los funcionarios que necesiten consultar la documentación, reduciendo el riesgo de deterioro o pérdida de documentos (Benavides & Rojas, 2020, p. 48).
- **Mercado:** Es necesario comparar ofertas de proveedores de estanterías y materiales de archivo que cumplan con las normativas nacionales. Esto mitigaría el riesgo de sobre costos, que fue identificado en la matriz de riesgos como un factor que puede afectar la ejecución del proyecto (Benavides & Rojas, 2020, p. 52).
- **Técnico:** El diseño de la infraestructura debe cumplir con las **tablas de retención documental** y las normativas archivísticas, lo que minimiza los riesgos de sanciones legales y disciplinarias por parte de los entes de control (Moroch Mora & Salazar Campoverde, 2013, p. 60).
- **Financiero:** El análisis financiero es esencial para determinar la viabilidad económica del proyecto. La falta de recursos puede ser mitigada mediante la búsqueda de financiación externa o la redistribución de recursos dentro del presupuesto del municipio (Benavides & Rojas, 2020, p. 57).

2. Perfil de Proyecto de Tecnología (sistema de gestión documental electrónico)

El uso de soluciones tecnológicas para mejorar la gestión documental en Palmar es una alternativa viable que puede resolver muchos de los problemas identificados en la matriz de riesgos. El riesgo de deterioro o pérdida de documentos por manipulación inadecuada puede ser mitigado mediante la digitalización de los archivos y el uso de sistemas de gestión documental en la nube.

- **Análisis de Requerimientos:** Se debe identificar qué tipo de sistema de gestión documental es más adecuado para las necesidades del municipio, considerando su capacidad de almacenamiento, la seguridad de los datos, y la facilidad de acceso para los funcionarios
- **Diseño de la Solución:** El diseño del sistema debe incluir una estructura que garantice la seguridad y conservación de los documentos digitales, evitando riesgos de pérdida de información o accesos no autorizados
- **Desarrollo:** El desarrollo de la solución tecnológica debe estar a cargo de un equipo especializado que personalice el software de acuerdo con las normativas archivísticas y las necesidades del municipio de Palmar
- **Testeo y Pruebas:** Antes de su implementación, se deben realizar pruebas exhaustivas del sistema para asegurar su funcionamiento y detectar posibles fallos.
- **Producción y Monitoreo:** Después de la implementación, es necesario monitorear constantemente el funcionamiento del sistema para garantizar que cumple con los requerimientos y minimizar riesgos de falla en el almacenamiento de documentos

3. Perfil de Proyecto Formación e Información (capacitación continua para todos los funcionarios en gestión documental y normativas archivísticas)

Si el enfoque del proyecto en Palmar está orientado a mejorar la cultura organizacional en cuanto a la gestión documental, el riesgo clave identificado en la matriz es la **falta de compromiso del personal con la protección de los documentos**, lo que podría tener un impacto negativo en la reputación de la entidad.

- **Valoración e Inventario de Necesidades:** Es necesario realizar un diagnóstico del personal que maneja los archivos para identificar las carencias en cuanto a conocimiento de normativas y prácticas de archivo
- **Selección de Métodos:** En este caso, se puede optar por un enfoque cuasiexperimental para implementar programas de capacitación, asegurando que los funcionarios reciban formación sobre la importancia de la gestión documental y el cumplimiento de las normativas legales

- **Desarrollo de la Investigación:** Las capacitaciones deben incluir talleres sobre el uso correcto de los documentos, su conservación y la importancia del respeto a las **tablas de retención documental**, para mitigar los riesgos de pérdida o deterioro
- **Informe Entregable:** Al concluir las capacitaciones, es necesario entregar un informe que evidencie el impacto de la formación en la mejora de la cultura organizacional del municipio en cuanto al manejo de los archivos

1. Proyecto plan de mejora continua articulado con el sistema de control interno de la alcaldía

- **Valoración:** Es necesario realizar un diagnóstico de los procesos y procedimientos que se realizan a diario en cada una de las dependencias de la administración municipal, identificando así los hallazgos y/o falencias por el desarrollo de cada una de las actividades rutinarias.
- **Selección de Métodos:** Por medio de la herramienta PHVA (Planear-Hacer-Verificar-Actuar), se desarrollará el modelo de mejora continua:
- **Desarrollo de la Investigación:** Durante esta etapa se aplicarán los pasos que rigen el modelo PHVA de la siguiente manera:
 - ✓ Planear: Identificar los problemas, se establecen objetivos y se diseñan estrategias para solucionarlos.
 - ✓ Hacer: Implementar las acciones planificadas y se lleva a cabo la solución
 - ✓ Verificar: Evaluar los resultados obtenidos para determinar si se lograron los objetivos y si la solución fue efectiva.
 - ✓ Actuar: Analizar los resultados y realizar los ajustes necesarios para mejorar el proceso o la solución
- **Informe Entregable:** Cada año se entregará un informe público sobre los resultados obtenidos por la implementación, seguimiento y control gracias a la ayuda de la herramienta PHVA

6.4 Selección de la alternativa de solución

Después de evaluar cada alternativa en términos de costos, riesgos, beneficios a corto y largo plazo, y cumplimiento normativo, el Proyecto plan de mejora continua se destaca como la solución más adecuada para el municipio de Palmar. Esta alternativa proporciona una solución integral que

responde a los principales desafíos identificados en la matriz de riesgos y garantiza una gestión documental eficiente y moderna.

Justificación de la Selección:

La implementación de mejora continua por medio del Ciclo PHVA, el cual este articulado con el MECI para la gestión documental, tiene un impacto directo en la eficiencia administrativa de la Alcaldía de Palmar. Al optimizar los procesos internos y reducir la burocracia, la administración puede ofrecer un mejor servicio a la comunidad (Alcaldía de Palmar., 2024). Esto no solo mejora la percepción de la Alcaldía ante la ciudadanía, sino que también contribuye a la satisfacción de los funcionarios al simplificar sus tareas diarias, tal como lo expone Rodríguez Camacho (2017, p. 73), quien resalta la importancia de reducir los procesos administrativos innecesarios para mejorar el desempeño organizacional.

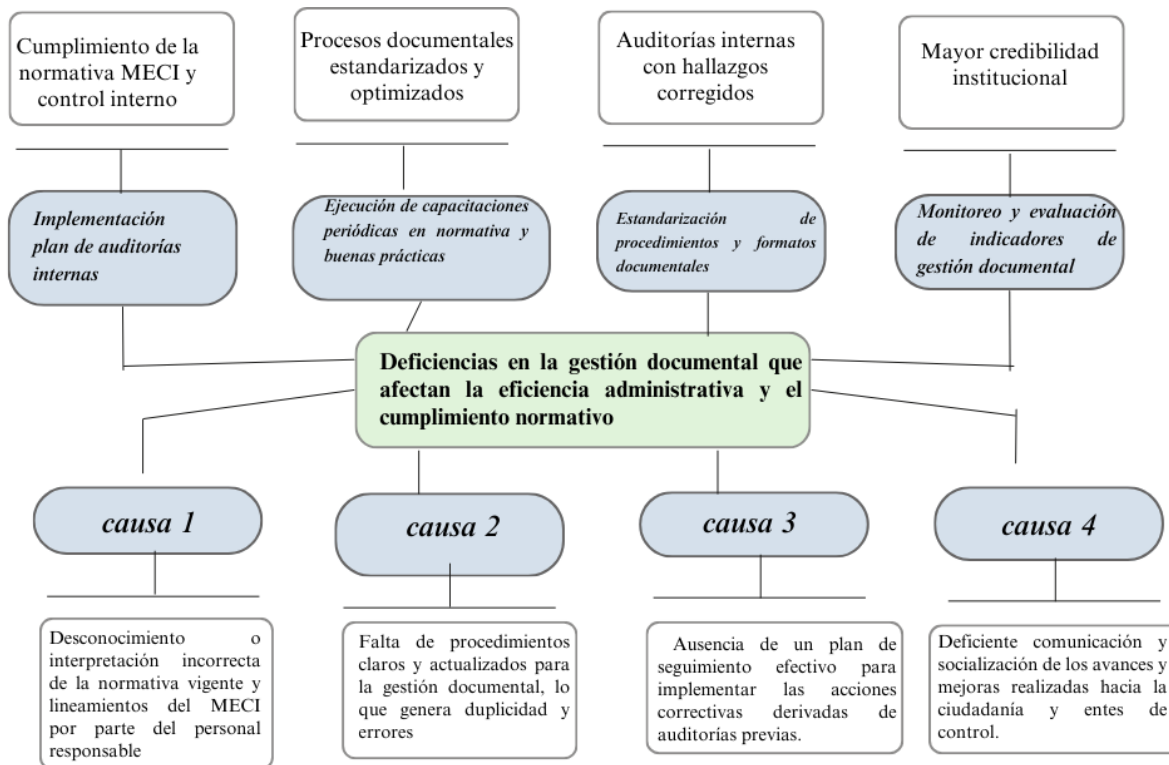
La gestión documental en las entidades públicas es un proceso crítico que asegura la correcta administración de la información y los documentos generados en el ejercicio de sus funciones. En este contexto, la implementación del Modelo Estándar de Control Interno (MECI) se convierte en un elemento esencial para garantizar la transparencia, la eficiencia y la rendición de cuentas en la Alcaldía de Palmar, Santander (Concejo Municipal del Palmar , 2024). Este modelo, establecido por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP, 2021), busca proporcionar un marco de referencia que oriente a las entidades en la implementación de controles que minimicen los riesgos en la gestión pública (Guerrero, Armando, 2013). La adopción del MECI permitirá a la Alcaldía no solo mejorar sus procesos internos, sino también fortalecer la confianza de la ciudadanía en sus actuaciones.

En resumen, la solución del **plan de mejora continua por medio de la herramienta PHVA**, no solo mitiga los riesgos identificados, sino que también prepara al municipio para futuros desafíos relacionados con la **automatización de procesos** y el **manejo eficiente de la información** en un entorno digital.

7 Construcción del Modelo Analítico del Proyecto

7.1 Estructura Analítica

Figura 7 Estructura Analítica



La imagen anterior representa el diagrama de causa-efecto que identifica cómo las deficiencias en la gestión documental de una alcaldía del Palmar afectan la eficiencia administrativa y el cumplimiento normativo. El problema central se vincula con cuatro causas principales: desconocimiento de la normativa MECI, ausencia de procedimientos claros y actualizados, falta de seguimiento a las acciones correctivas y deficiente comunicación de avances. Estas causas impiden alcanzar resultados esperados como el cumplimiento de la normativa, la estandarización de procesos, la corrección de hallazgos en auditorías y el fortalecimiento de la credibilidad institucional, los cuales requieren acciones específicas como auditorías internas, capacitaciones, estandarización de formatos y monitoreo de indicadores.

7.2 Matriz de marco lógico

Tabla 7 Matriz de Marco Lógico

Nivel	Resumen Narrativo	Indicadores Verificables Objetivamente (IVO)	Medios de Verificación (MV)	Supuestos Importantes
Fin	Contribuir al fortalecimiento institucional de la Alcaldía de Palmar-Santander, mediante una gestión documental eficiente, transparente y alineada con los lineamientos del MECI, que respalde la eficacia del sistema de control interno.	- Índice de cumplimiento del MECI $\geq 90\%$ en el componente de gestión documental al año de implementación. - Reducción del 30% en tiempos de respuesta a requerimientos de entes de control.	- Informes anuales de auditoría externa. - Reportes de seguimiento del MECI. - Evaluaciones de entes de control.	- Compromiso político y administrativo con la modernización. - Disponibilidad de recursos humanos y logísticos. - Continuidad del personal clave.
Propósito	Implementar un plan de mejora continua en la gestión documental, articulado con los lineamientos del MECI, optimizando procesos, fortaleciendo capacidades y asegurando el cumplimiento normativo.	- Plan de mejora documental aprobado y en ejecución antes de finalizar el primer año. - $\geq 80\%$ de funcionarios capacitados en normatividad y buenas prácticas documentales. - Cumplimiento del 100% de las acciones correctivas derivadas de auditorías internas.	- Actas de aprobación del plan. - Registros de asistencia y evaluaciones de capacitaciones. - Informes de seguimiento a auditorías internas.	- Participación activa del personal. - Disponibilidad de capacitadores internos. - Acceso a material de capacitación.
Comp. 1	Optimización de procesos documentales mediante reorganización interna y aprovechamiento de recursos existentes.	- Manuales y procedimientos actualizados al 100% antes del mes 8 del proyecto. - Reducción del 20% en tiempos de archivo y recuperación de documentos.	- Manuales aprobados. - Registros de tiempos de atención antes y después.	- Disponibilidad de tiempo del personal para la reorganización. - Colaboración interdependencias.
Comp. 2	Capacitación y actualización del personal en normatividad MECI y gestión	- ≥ 3 jornadas de capacitación internas anuales.	- Listas de asistencia. - Presentaciones	- Interés y motivación del personal.

	documental con enfoque de autoformación y trabajo colaborativo.	- $\geq 80\%$ de asistencia promedio.	s y materiales usados.- Evaluaciones de conocimiento.	- Disponibilidad de espacios y tiempo.
Comp. 3	Aplicación y evaluación eficiente de los planes de mejora mediante auditorías internas y seguimiento a resultados.	- Ejecución de 2 auditorías internas anuales. - Informe de evaluación de avances con $\geq 90\%$ de acciones implementadas.	- Informes de auditorías internas. - Actas de reuniones de seguimiento. - Matrices de avance del plan de mejora.	- Acceso a la información requerida. - Colaboración de todas las dependencias.
Actividad 1.1	Revisar, depurar y reorganizar archivos existentes utilizando criterios MECL.	- 100% de archivos clasificados y actualizados antes de mes 8.	- Actas de revisión. - Registro fotográfico.	- Disponibilidad de personal para tareas de organización.
Actividad 1.2	Actualizar y estandarizar formatos y procedimientos de gestión documental.	- Manuales y formatos validados antes del mes 6.	- Documentos aprobados. - Actas de validación.	- Aprobación por directivos.
Actividad 2.1	Realizar capacitaciones internas lideradas por personal con experiencia en gestión documental.	- ≥ 3 capacitaciones ejecutadas en el año.	- Registros de asistencia. - Materiales de capacitación.	- Disponibilidad de personal formador.
Actividad 2.2	Elaborar guías rápidas y cartillas internas sobre buenas prácticas documentales.	- 100% de guías distribuidas a todas las áreas.	- Copias digitales y físicas de las guías.	- Acceso a herramientas de impresión o distribución digital.
Actividad 3.1	Realizar auditorías internas de gestión documental con equipo existente.	- ≥ 2 auditorías completadas según cronograma.	- Informes de auditoría. - Actas de reuniones.	- Apoyo de todas las áreas.
Actividad 3.2	Monitorear y evaluar la implementación de acciones correctivas derivadas de auditorías.	- $\geq 90\%$ de acciones correctivas implementadas en los plazos establecidos.	- Matriz de seguimiento de hallazgos. - Informes de avance.	- Compromiso de las áreas responsables.

8.1 Fin

Contribuir al fortalecimiento institucional y la transparencia administrativa de la Alcaldía de Palmar-Santander, asegurando una gestión documental eficiente y alineada con los lineamientos del MECI, que favorezca el control interno y la confianza ciudadana.

8.1.1 Propósito

Implementar un plan de mejora continua en la gestión documental de la Alcaldía de Palmar-Santander, aplicando la metodología de Marco Lógico, para optimizar los procesos, cumplir con la normativa del MECI y mejorar la capacidad de respuesta en auditorías internas y externas.

8.1.2 Componentes o productos

- Procesos documentales caracterizados y estandarizados.
- Sistema de control y seguimiento documental fortalecido.
- Plan de mejora continua documentado y en ejecución.
- Capacitación del personal en normatividad archivística y control interno.

8.1.2.1 Entregables

- Informe de caracterización de procesos documentales.
- Procedimientos estandarizados y manuales actualizados.
- Matriz de riesgos y controles en gestión documental.
- Cronograma y plan operativo de mejora continua.

8.1.2.2 Actividades

- Levantamiento de información y diagnóstico de procesos documentales.
- Elaboración de la matriz de riesgos y controles.
- Diseño y validación de los procedimientos estandarizados.
- Implementación y seguimiento del plan de mejora continua.
- Ejecución de jornadas de capacitación al personal.

8.2 Indicadores

Tabla 8 *Indicadores*

Nivel	Resumen Narrativo	Indicadores	Año 1	Año 2	Meta Final
fin	Fortalecimiento institucional mediante gestión documental	Índice de cumplimiento MECI.	75%	90%	≥ 90%
		Reducción en tiempos de respuesta a entes de control.	15%	30%	-30% del

	eficiente y alineada al MECI.				tiempo base
propósito	Implementar un plan de mejora continua en gestión documental articulado con MECI.	Plan aprobado y en ejecución.	50%	100%	100%
		Funcionarios capacitados en normatividad y buenas prácticas.	60%	80%	≥ 80%
		Cumplimiento de acciones correctivas de auditorías internas.	70%	100%	100%
Comp. 1	Optimización de procesos documentales.	Procedimientos y manuales actualizados.	60%	100%	100%
		Reducción en tiempos de archivo y recuperación.	10%	20%	-20%
Comp. 2	Capacitación y actualización del personal.	Jornadas de capacitación anuales (3 por año).	3	6	≥ 6
		Promedio de asistencia a capacitaciones.	70%	80%	≥ 80%
Comp. 3	Aplicación y evaluación de planes de mejora.	Auditorías internas ejecutadas (2 por año).	2	4	≥ 4
		Acciones correctivas implementadas.	70%	90%	≥ 90%
actividad 1.1	Revisión, depuración y reorganización de archivos.	Archivos clasificados y actualizados.	60%	100%	100%
actividad 1.2	Actualización y estandarización de formatos y procedimientos.	Manuales y formatos validados.	50%	100%	100%
actividad 2.1	Capacitaciones internas lideradas por personal de la alcaldía.	Capacitaciones ejecutadas.	3	6	≥ 6
actividad 2.2	Elaboración de guías rápidas y cartillas internas.	Guías distribuidas en todas las áreas.	60%	100%	100%
actividad 3.1	Auditorías internas con equipo existente.	Auditorías ejecutadas según cronograma.	2	4	≥ 4
actividad 3.2	Seguimiento a acciones correctivas.	Acciones correctivas implementadas en plazo.	70%	90%	≥ 90%

8.3 Medios de verificación

Tabla 9 *Medios de Verificación*

Nivel	Resumen Narrativo	Indicadores	Fuente de Información	Método de Recolección	Método de Análisis	Frecuencia de Recolección	Responsable
fin	Fortalecimiento institucional mediante gestión documental eficiente y alineada al MECI.	Índice de cumplimiento MECI.	Informes de auditoría interna y externa, reportes de control interno.	Revisión documental y entrevistas a auditores.	Comparación de resultados con línea base y metas.	Semestral	Jefe de Control Interno
		Reducción en tiempos de respuesta a entes de control.	Registros de solicitudes y respuestas enviadas.	Cronometraje de tiempos y revisión de oficios.	Análisis comparativo de tiempos promedio.	Trimestral	Secretario General y de Gobierno
propósito	Implementar un plan de mejora continua en gestión documental articulado con MECI.	Plan aprobado y en ejecución.	Actas de aprobación y seguimiento del plan.	Consulta a Secretaría General y actas de reuniones.	Verificación de cumplimiento de hitos del plan.	Trimestral	Secretario General y de Gobierno
		Funcionarios capacitados en normatividad y buenas prácticas.	Listas de asistencia, registros fotográficos y evaluaciones.	Registro en formato físico y digital.	Análisis de cobertura y resultados de evaluaciones.	Semestral	Secretario General y de Gobierno
		Cumplimiento de acciones correctivas de auditorías internas.	Informes de auditoría y planes de mejora.	Revisión de actas y seguimiento de compromisos.	Comparación del % de acciones cumplidas.	Semestral	Jefe de Control Interno
Comp. 1	Optimización de procesos	Procedimientos y manuales	Manuales y procedimientos	Revisión documental y	Comparación con	Anual	Secretario General

	documentales.	actualizados.	entos vigentes.	checklist de actualización.	normativa vigente.		y de Gobierno
		Reducción en tiempos de archivo y recuperación.	Registros de solicitudes y devoluciones.	Cronometraje y medición de tiempos.	Cálculo de reducción porcentual.	Trimestral	Secretarios de despacho
Comp. 2	Capacitación y actualización del personal.	Jornadas de capacitación anuales (3 por año).	Calendario y actas de capacitaciones.	Revisión de registros y fotografías.	Comparación con meta establecida.	Semestral	Secretario General y de Gobierno
		Promedio de asistencia a capacitaciones.	Listas de asistencia y encuestas.	Conteo y análisis de datos.	Cálculo de porcentaje de participación.	Semestral	Secretario General y de Gobierno
Comp. 3	Aplicación y evaluación de planes de mejora.	Auditorías internas ejecutadas (2 por año).	Informes y actas de auditorías.	Revisión documental.	Comparación con programación establecida.	Semestral	Jefe de Control Interno
		Acciones correctivas implementadas.	Actas de seguimiento y evidencias.	Entrevistas y revisión documental.	Cálculo del % de acciones cumplidas.	Semestral	Jefe de Control Interno
actividad 1.1	Revisión, depuración y reorganización de archivos.	Archivos clasificados y actualizados.	Inventario documental.	Inspección física y checklist.	Comparación con cronograma y normativa.	Trimestral	Secretarios de despacho
actividad 1.2	Actualización y estandarización de formatos y	Manuales y formatos validados.	Procedimientos aprobados.	Revisión documental y firma de validación.	Comparación con MECI y AGN.	Anual	Secretario General y de

	procedimie ntos.						Gobiern o
activi dad 2.1	Capacitaci ones internas lideradas por personal de la alcaldía.	Capacitaci ones ejecutadas.	Actas y registros fotográficos.	Revisión documenta l.	Compara ción con meta anual.	Semestr al	Jefe de Control Interno
activi dad 2.2	Elaboració n de guías rápidas y cartillas internas.	Guías distribuida s en todas las áreas.	Copias físicas y digitales.	Verificació n de distribució n y uso.	Compara ción con áreas totales.	Anual	Jefe de Control Interno
activi dad 3.1	Auditorías internas con equipo existente.	Auditorías ejecutadas según cronogram a.	Actas e informes.	Revisión documenta l.	Compara ción con cronogra ma.	Semestr al	Jefe de Control Interno
activi dad 3.2	Seguimien to a acciones correctivas de auditorías	Acciones correctivas implement adas en plazo.	Actas y registros de seguimient o.	Comparaci ón con fechas comprome tidas.	Cálculo del % de cumplimi ento.	Semestr al	Jefe de Control Interno

8.4 Supuestos

Tabla 10 *Supuestos*

Nivel	Supuestos	Factores de Riesgo				
		Financiero	Político	Social	Ambiental	Legal
Fin	Fortalecimiento institucional mediante gestión documental eficiente y alineada al MECI.		x			x
Propósito	Implementar un plan de mejora continua en gestión documental articulado con MECI.	x	x	x		
Componentes (productos)	Optimización de procesos documentales		x			x
	Capacitación y actualización del personal.		x	x		
	Aplicación y evaluación de planes de mejora		x	x		
Actividades	Revisión, depuración y reorganización de archivos.					
	Actualización y estandarización de formatos y procedimientos.			x		x
	Capacitaciones internas lideradas por personal de la alcaldía.		x			x
	Elaboración de guías rápidas y cartillas internas.					

	Auditorías internas con equipo existente.	X					
	Seguimiento a acciones correctivas de auditorías.						

10. Recursos humanos, materiales y económicos

Para desarrollar este capítulo en la formulación de este proyecto es fundamental tener en cuenta que la Alcaldía del municipio de Palmar (Santander), es una entidad de sexta categoría, con un presupuesto limitado y una estructura administrativa reducida. Por lo que a continuación, se describen los recursos esenciales para que el plan se pueda poner en marcha de manera realista y eficiente.

Recursos Humanos

En este espacio se identificó el perfil profesional y técnico que labora en la administración municipal para aprovechar al máximo el equipo existente dentro de la institución. Es importante mencionar que con este equipo técnico propuesto no necesariamente requiere contratar nuevo personal; por lo que se busca es trabajar con la planta existente.

Los perfiles que se necesitarían para la ejecución del proyecto serían:

- **Un líder del proyecto:** Jefe de Control Interno en apoyo con el equipo académico que presenta esta propuesta como opción de grado en la maestría de Dirección y Gestión de Proyectos de la universidad Santo Tomás.
- **Un técnico en gestión documental o archivo:** Persona encargada de revisar el estado actual de los documentos y proponer mejoras.
- **Un profesional de apoyo en sistemas o tecnología:** Persona que se de apoyo en la parte digital del proceso (organización, bases de datos, etc.).
- **Funcionarios y contratistas de cada dependencia:** Personal que hace parte de las diferentes dependencias y que serán claves para implementar las mejoras desde cada área, pues son ellos quienes conocen los procesos y procedimientos administrativos.

Recursos Materiales

En este espacio los materiales que se requieren considerando los medios físicos y digitales que se necesitan para mejorar la gestión documental son:

- **Computadores y escáneres:** Son equipos para la digitalización y organización de los documentos.
- **Mobiliario adecuado para archivo físico:** Cajoneras, carpetas, estanterías resistentes, rotuladores, etiquetas, etc.
- **Papelería y suministros básicos:** Carpetas, sobres manila, separadores, hojas, etc., para organizar los documentos mientras se migra a lo digital.

Recursos Económicos

Para este espacio es clave optimizar cada dinero. El objetivo de este plan de mejora continua es que se pueda ejecutar por fases, de forma sostenible y sin exigir grandes inversiones de una sola vez.

El presupuesto estimado podría destinarse a:

- **Capacitaciones:** Cursos o talleres para el personal, enfocados en el MECI, gestión documental y uso de herramientas tecnológicas.
- **Adquisición o reparación de equipos:** Solo si es estrictamente necesario.
- **Honorarios de asesoría externa (si aplica):** Solo si se requiere acompañamiento técnico especializado.
- **Gastos administrativos menores:** Alimentación en talleres, impresión de manuales, etc.

Tabla 11 Presupuesto ejecución iniciativa

Categoría	Descripción	Cantidad	Valor Unitario (COP)	Valor Total (COP)
Recursos Humanos	Capacitación interna (sin contratación adicional)	3 talleres	\$200.000	\$600.000
	Honorarios de asesoría técnica externa puntual	1	\$500.000	\$500.000
Recursos Materiales	Papelería y suministros básicos (carpetas, sobres, etiquetas)	Cuatrimestre	\$250.000	\$250.000
	Reparación y mantenimiento de escáner y PC	2 equipos	\$250.000	\$500.000
	Mobiliario de archivo (estanterías metálicas)	5	\$150.000	\$750.000
Recursos Económicos	Impresión de manuales y guías	20 unidades	\$20.000	\$400.000
TOTAL				\$3.000.000

11. Cronograma

A continuación, se relaciona el cronograma de ejecución de los 2 momentos claves que darán solución a la problemática existente.

- Diagnóstico del estado actual de la gestión documental
- Diseño del plan de mejora continua en gestión documental articulado al MECI

Al concluir con el proyecto se entregará como documentación final este informe definitivo y la matriz del ciclo PHVA. Donde se podrá identificar la fase de planeación, la fase de hacer u accionar, la fase de verificar y la fase de actuar.

El cronograma se encuentra adjunto en el anexo 1 libro de Excel MATRIZ CICLO PHVA – PLAN DE MEJORA CONTINUA

12. Difusión y comunicación

Canales y medios de difusión

Cada canal será usado según el tipo de urgencia e impacto, procurando siempre la claridad y el espacio para la participación de todos los involucrados, donde cada opinión o sugerencia será evaluada para ser tomada en cuenta.

Figura 8 *Canales y medios de difusión*



Una de las fases clave para el éxito del proyecto que motiva este estudio, es mantener a todos los actores involucrados bien informados, desde el inicio hasta la implementación final. Por eso, este capítulo plantea un plan claro de difusión y comunicación, que permita dar a conocer el propósito del proyecto, sus avances, su estado actual y cualquier situación que se presente a lo largo de su ejecución.

Estrategias de comunicación por objetivos

1. Para la caracterización de los procesos actuales de gestión documental:

Durante esta etapa, se utilizarán herramientas de comunicación que permitan recoger información y sensibilizar sobre la importancia de revisar los procesos actuales que se llevan por cada dependencia. Se enviarán comunicados internos, se realizarán reuniones presenciales y virtuales y se usarán cartelera informativas en las oficinas para explicar qué se busca con esta caracterización, cómo se recogerán los datos (**revisión de soportes, entrevistas, etc.**) y qué se espera de cada

funcionario y/o contratista. Lo anterior con la finalidad de lograr una participación activa y colaborativa de cada área de trabajo.

2. Para la matriz de riesgos en la gestión documental:

En este punto, se evaluarán los riesgos identificados y la forma como serán gestionados. La comunicación aquí se enfocará en mostrar cómo la herramienta ayudará a tomar decisiones más acertadas, anticiparse a problemas y cumplir con los lineamientos del MECI.

Se organizarán talleres explicativos, se enviarán informes digitales con avances y se fomentará el uso de espacios por grupos de trabajo para escuchar sugerencias o inquietudes. Se reforzará también la importancia de los roles y responsabilidades de cada área, y cómo estas se articulan con el control interno.

3. Para la validación del plan de mejora continua:

Para esta fase final, la comunicación se centrará en socializar los resultados obtenidos, utilizando los criterios usados en la evaluación EX ANTE (entrevistas, comunicados internos, reuniones presenciales y virtuales, reportes), y cómo estos fueron contrastados con los lineamientos del MECI. En esta etapa se busca validar con los involucrados la Pertinencia, Facilidad de Implementación y Viabilidad del plan antes de su futura implementación.

Se rendirá informe ejecutivo a los secretarios de cada dependencia y al equipo jurídico, el cual sea de fácil lectura para compartir con toda la administración. También se promoverán espacios de retroalimentación que permitan ajustar el plan según las observaciones recibidas.

13. Método mediante el cual se realizará la evaluación de los resultados de la implementación

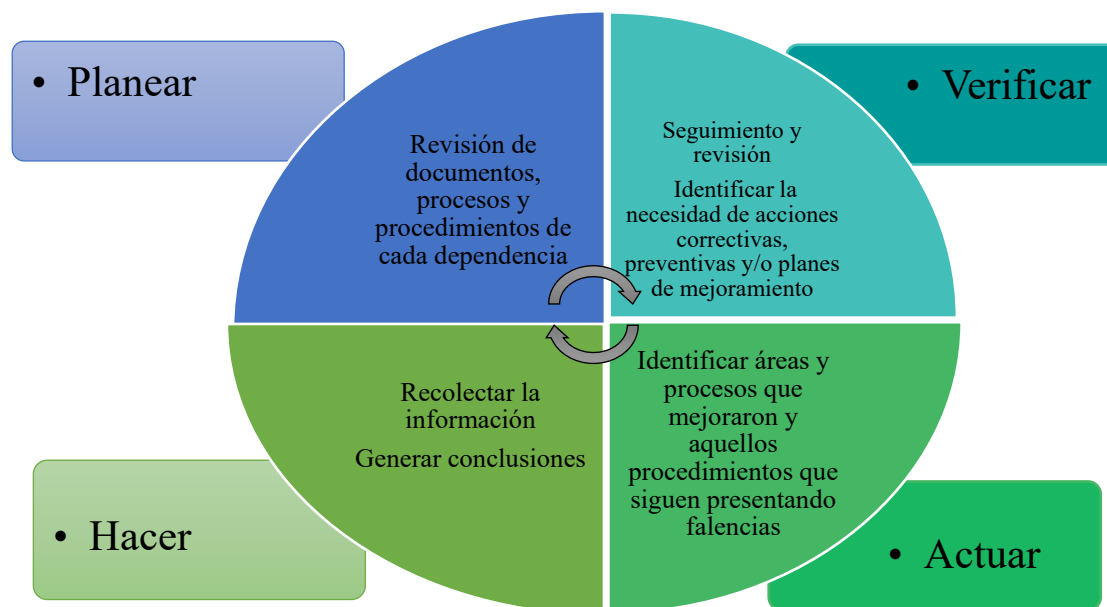
Este plan de mejora continua en la gestión documental articulado con los lineamientos del MECI, mediante el uso de la metodología de Marco Lógico para la futura implementación en el sistema de control interno de la alcaldía del municipio de Palmar-Santander, está diseñado desde la perspectiva del ciclo PHVA que es utilizada en la gestión de procesos, proyectos y calidad. Tal como lo indica

(ROJAS, 2021) implementar la metodología PHVA o ciclo Deming en la estructuración de los procesos del Sistema de Control interno para una alcaldía permite parametrizar y es una estrategia muy adaptable.

La implementación del ciclo PHVA tiene gran importancia por varias razones clave:

- **Mejora continua:** Permite a la organización mejorar de manera continua sus procesos, productos y servicios, lo que la hace más competitiva y eficiente.
- **Planificación estratégica:** Permite identificar las metas y diseñar los procesos necesarios para alcanzarlas. Esto ayudará a la administración municipal a contar con una visión clara de sus objetivos y cómo lograrlos de manera efectiva.
- **Reducción de errores:** Al implementar el ciclo PHVA, se promueve una revisión constante de los procesos. Esto ayuda a detectar posibles fallos o áreas de mejora antes de que se conviertan en problemas grandes, lo que mejora la calidad del producto o servicio final.
- **Adaptación al cambio:** Permitirá a la administración ser más flexible y adaptarse rápidamente a los cambios del entorno, tanto internos como externos.
- **Mejora de la eficiencia:** Al seguir este ciclo de manera iterativa, se optimizan los recursos, se mejoran los procesos y se minimizan los costos. Esto permite una mejor utilización de los recursos disponibles y mejora la productividad.
- **Fomento de la participación y el compromiso:** El ciclo PHVA involucra a todos los niveles de la organización, promoviendo la participación activa del personal en la mejora de los procesos. Esto crea un ambiente de trabajo colaborativo y motivado, lo que contribuye a alcanzar los objetivos de la empresa.
- **Cumplimiento de estándares y regulaciones:** Al aplicar PHVA, la organización puede asegurarse de que sus procesos cumplen con los estándares de calidad y regulaciones aplicables, lo que reduce el riesgo de incumplimiento y mejora la reputación empresarial.

Figura 9 Fases del Ciclo PHVA



El desarrollo de este proyecto está ligado con su documento **Anexo A. Matriz Ciclo PHVA - Plan Mejora Continua. Palmar (S)**, el cual contempla las cuatro fases del ciclo PHVA con las acciones realizadas tal y como se mencionan en la figura 7.

Para la fase de planear se contempló un cronograma de ejecución de 04 meses desde los meses de febrero al mes de mayo, donde se visitó cada dependencia de la administración municipal, inspeccionándose los diferentes procesos y procedimientos que se realizan para cada área.

Para la fase de Hacer, se planteó un sistema con las actividades de acuerdo a esos procesos y/o procedimientos que permitan recolectar la información para ser evaluada por medio de indicadores (cuantitativos o cualitativos), estableciendo el rango para que el indicador sea efectivo y los soportes que darán validez y veracidad a la recolección de esta información para un cronograma de ejecución de 1 año, por lo que este será el plan de acción que deberá implementar la administración municipal.

Para la fase de Verificar se dejó el modelo de plantilla que evaluará si el resultado obtenido dio cumplimiento a la meta propuesta, lo que permitirá evidenciar si se cumplió al 100% las acciones

propuestas. (En esta etapa se presenta el informe de gestión con los resultados obtenidos para cada anualidad)

Para la fase de Actuar, en el caso de no verse el cumplimiento este formato permitirá contar con una herramienta donde se coloquen los hallazgos o las inconformidades, se evidencie cual la causa raíz del no cumplimiento y quien será el responsable de aunar esfuerzos para iniciar con las respectivas mejoras.

14. Resultados

Se identificaron y clasificaron los actores clave internos y externos, evaluando su nivel de interés e influencia, lo que permitió contar con una alta participación de las áreas administrativas, lo que favorece la implementación de mejoras; sin embargo, la baja apropiación de la normativa por parte de algunos funcionarios requiere capacitación focalizada.

El árbol de problemas evidenció como núcleo el “deficiente manejo de la gestión documental”, con causas como ausencia de estandarización, escasos recursos y falta de control en transferencias documentales. El árbol de objetivos transformó estas causas en metas específicas alineadas al MECI. Por lo que con este análisis se pudo establecer una ruta lógica para la solución, priorizando la optimización de procesos y fortalecimiento del control interno.

Se compararon alternativas de mejora considerando criterios de viabilidad, impacto y sostenibilidad, donde fue elegida la **aplicación y evaluación eficiente de planes de mejora** como la opción más realista según recursos y contexto institucional. Esta alternativa elegida garantizó continuidad, minimizó costos y permitió medición de resultados en corto y mediano plazo.

Se elaboró la matriz de marco lógico con fin, propósito, componentes y actividades; indicadores de gestión y resultado; medios de verificación y supuestos, se construyó también la estructura analítica del proyecto (EAP) para una ejecución ordenada. Donde la planificación detallada aseguró coherencia entre objetivos, acciones e indicadores, facilitando el seguimiento y control del proyecto.

Se analizó la factibilidad técnica, operativa y administrativa del plan, identificando riesgos como pérdida de documentos, insuficiencia de recursos y retrasos en transferencias. Se definieron medidas de mitigación como controles documentales, capacitación y supervisión periódica. Por lo que el proyecto es viable bajo condiciones actuales, siempre que se mantenga el compromiso institucional y la supervisión constante.

Resultados objetivo 1: Realizar la caracterización de los procesos actuales que corresponden al manejo de la gestión documental, mediante la revisión de los soportes de control interno como estrategia para la implementación de mejoras en la administración municipal de Palmar-Santander

Para el desarrollo de esta etapa se recolectó por medio de listas de chequeo la información para caracterizar los procesos realizados en cada dependencia, donde se pudo evidenciar:

- En las dependencias no existe un orden cronológico de la correspondencia recibida, contestada y de los oficios enviados. Por lo que ante posibles quejas o reclamos por parte de las personas que solicitan información, no es posible evidenciar si se respondió en los términos de tiempo expuestos por la norma que rige en materia. (Ley 1755, ARTÍCULO 14. Términos para resolver las distintas modalidades de peticiones).
- En cuanto a los contratos que se ejecutan en cada dependencia, se evidenció falta de firmas y vistos buenos por partes de los profesionales encargados de avalar los documentos. Se observaron documentos pendientes por incluir en las carpetas físicas de cada contrato de acuerdo a lo estipulado en la lista de chequeo y cronograma de la entidad.
- La entidad cuenta con Tablas de Retención Documental TRD, sin embargo, no se aplican de forma efectiva, debido a que existe un desconocimiento y falta de interpretación de su contenido. Se evidenciaron archivos no organizados según las series y subseries estipuladas.
- Fueron revisados los informes que presentan los contratistas para los pagos de acuerdo a las cláusulas contractuales lo cual permitió observar falta de argumentos técnicos y más evidencias que comprueben las actividades ejecutadas.

- Todos los documentos archivísticos son digitalizados antes de ser guardados en el archivo general del municipio, sin embargo, se evidenció en una muestra aleatoria, que existen algunos expedientes que quedaron mal escaneados (calidad de resolución casi nula). Además, se observó almacenamiento digital sin respaldo ni políticas de seguridad.
- No se evidenció consecutivo único por tipo de documento en ninguna de las dependencias, además existen documentos sin control de fechas o responsables para su contestación
- En cuanto a los expedientes foliados se evidenció: Expedientes desordenados, sin foliación o con foliación incorrecta.
- En cuanto a la visita de inspección a cada dependencia para inspeccionar el archivo de gestión, se evidenciaron expedientes húmedos debido a que se dejaron ventanas abiertas y las oficinas cuentan con poco espacio.
- En cuanto a la aplicación del MECI y normativa archivística, se evidencia en la administración municipal de Palmar el desconocimiento de la Ley 594 de 2000 (Ley General de Archivos) y lineamientos del AGN, que no se articulan los procesos archivísticos con el Sistema de Control Interno (MECI) y falta de seguimiento y auditoría más estricta a los procesos documentales.
- En cuanto a la gestión de archivo de gestión y central, se evidenció que las dependencias no transfieren sus documentos al archivo central según cronograma y que se conservan documentos innecesarios en las oficinas (saturación de espacios).
- Se evidenció que el personal en general tanto funcionarios como contratistas tienen poca conciencia sobre la importancia de la gestión documental sumado a la alta rotación de personal (contratistas) que afecta la continuidad de buenas prácticas.
- Además, se estandarizó por medio de una tabla los procesos el cómo llevar a cabo su gestión documental por medio de la siguiente caracterización, la cual será adoptada por cada dependencia.

Tabla 12 *Guía caracterización de procesos*

Campo	Descripción
Nombre del Proceso	Proceso de Gestión Documental.
Código	GD-ADM-001 (Ejemplo, se asigna según el sistema interno de codificación de la entidad).
Objetivo	Garantizar la organización, conservación, consulta y disposición final de los documentos producidos y recibidos por la Alcaldía de Palmar-Santander, en cumplimiento de la normativa vigente y los lineamientos del MECI.
Alcance	Aplica a todas las dependencias de la Alcaldía Municipal, desde la producción y recepción de documentos hasta su archivo central o disposición final. Incluye documentos físicos y electrónicos.
Actividades Principales	1. Recepción y radicación de documentos. 2. Clasificación y codificación según TRD. 3. Archivo temporal y central. 4. Consultas y préstamos documentales. 5. Digitalización y respaldo. 6. Disposición final y eliminación controlada.
Responsables	Coordinador de Archivo, Jefes de Dependencia, Auxiliares Administrativos, Jefe de Control Interno.
Normatividad Aplicable	Ley 594 de 2000 (Ley General de Archivos). Decreto 1080 de 2015. Acuerdo 060 de 2001 AGN. Lineamientos MECI.NTCGP 1000:2017.
Indicadores	- % de documentos clasificados según TRD. - Tiempo promedio de recuperación de documentos. - % de digitalización de documentos priorizados. - % de cumplimiento en auditorías internas de gestión documental.
Riesgos	- Pérdida o deterioro de documentos. - Retrasos en el flujo de información. - Incumplimiento de requisitos legales. - Fuga de información confidencial.
Controles	- Listas de chequeo para clasificación. - Copias de seguridad digitales. - Procedimientos estandarizados. - Acceso controlado a archivos.
Recursos Necesarios	Personal administrativo capacitado, equipo de cómputo, software de gestión documental, espacio físico para archivo, insumos de archivo.
Interacciones con Otros Procesos	Atención al ciudadano, Planeación, Tesorería, Jurídica, Control Interno.
Observaciones	Este proceso requiere actualización de procedimientos y fortalecimiento del sistema de seguimiento, priorizando actividades de bajo costo que optimicen la eficiencia.

Resultados objetivo 2: Desarrollar una matriz que privilegie el seguimiento y gestión de riesgos identificados en los procedimientos de gestión documental, en concordancia con los lineamientos del MECI; como herramienta para la implementación de planes de mitigación pertinentes a los roles, responsabilidades y áreas de la organización.

Para el cumplimiento de este objetivo en la etapa de Hacer del ciclo PHVA se diseñó una herramienta que pudiera realizar seguimiento a las diferentes actividades que se realizan en cada dependencia para un cronograma de 1 año. Por lo que se formularon los indicadores para poder evaluar resultados y se propusieron las metas para su cumplimiento de acuerdo al Anexo A. Matriz Ciclo PHVA - Plan Mejora Continua. Palmar (S).

Acciones de Mejora por Componentes del MECI

Tabla 13 *Ambiente de Control*

Objetivo del componente: Fomentar una cultura organizacional basada en la ética, la legalidad, la transparencia y el cumplimiento del deber en la administración pública.			
Nº	Acción	Responsable	Resultado Esperado
1.1	Actualizar y socializar el Código de Ética de la alcaldía.	Secretaría General y de gobierno / Control Interno	Fortalecimiento de la cultura ética institucional.
1.2	Implementar una política institucional de gestión documental con enfoque en transparencia.	Secretaría General y de gobierno / Oficina de Archivo	Mayor claridad sobre roles y responsabilidades en el manejo de documentos.
1.3	Diseñar e implementar un programa de inducción en MECI para nuevos funcionarios.	Control Interno / Secretaria de planeación e infraestructura	Mayor apropiación del control interno desde el ingreso al cargo.

Tabla 14 *Evaluación de Riesgos*

Objetivo del componente: Identificar, valorar y gestionar riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales.			
Nº	Acción	Responsable	Resultado Esperado

2.1	Incluir riesgos asociados a la gestión documental en la matriz de riesgos institucional.	Control Interno / Secretaría General y de gobierno (Archivo)	Mejor gestión del riesgo de pérdida, desorden o deterioro de documentos.
2.2	Capacitar a jefes de dependencia en identificación y análisis de riesgos.	Control Interno	Identificación oportuna de riesgos en procesos y/o procedimientos críticos.
2.3	Actualizar la matriz de riesgos al menos cada 6 meses y vincularla a planes de mejora.	Comité de Control Interno	Seguimiento activo y preventivo de riesgos institucionales.

Tabla 15 *Actividades de Control*

Objetivo del componente: Diseñar e implementar acciones que mitiguen riesgos y aseguren el cumplimiento de objetivos.			
Nº	Acción	Responsable	Resultado Esperado
3.1	Documentar los procedimientos archivísticos e incluirlos en el mapa de procesos.	Secretaría de Planeación / Secretaría General y de gobierno (Archivo)	Procesos estandarizados, auditables y replicables.
3.2	Crear un instructivo para transferencias documentales entre dependencias y archivo central.	Secretaría General y de gobierno (Archivo)	Reducción de pérdida de documentos.
3.3	Establecer controles de acceso físico y digital a los archivos.	Apoyo de Sistemas / Secretaría General y de gobierno	Protección de la información sensible y confidencial.

Tabla 16 *Información y Comunicación*

Objetivo del componente: Garantizar la disponibilidad, oportunidad y calidad de la información para la toma de decisiones.			
Nº	Acción	Responsable	Resultado Esperado

4.1	Diseñar un boletín institucional trimestral con avances de gestión documental y control interno.	Secretaría General y de gobierno (Archivo y comunicaciones)	Mayor difusión de resultados y avances del proyecto.
4.2	Establecer canales oficiales de comunicación interna sobre normas y políticas documentales.	Secretaría General y de gobierno	Personal informado y alineado con los lineamientos institucionales.
4.3	Implementar un sistema básico digital para radicación, seguimiento y archivo de documentos.	Secretaría General y de gobierno	Mejora en la trazabilidad y consulta de la documentación.

Tabla 17 *Actividades de Monitoreo*

Objetivo del componente: Evaluar y verificar continuamente la eficacia del sistema de control interno.			
Nº	Acción	Responsable	Resultado Esperado
5.1	Realizar auditorías internas semestrales sobre gestión documental y cumplimiento del MECI.	Oficina de Control Interno	Detección oportuna de fallas y oportunidades de mejora.
5.2	Implementar encuestas de percepción sobre el uso y acceso a la información documental.	Secretaría de Planeación / Secretaría General y de gobierno (Archivo)	Retroalimentación ciudadana e institucional sobre la gestión.
5.3	Elaborar un informe anual de evaluación del sistema de control interno con enfoque documental.	Comité de Control Interno / Alcaldía	Toma de decisiones basada en evidencias y resultados reales.

Derivado de la documentación y formalización de los procedimientos archivísticos, se evidenció una mejora progresiva en la organización y recuperación de la información institucional. La inclusión de estos procedimientos en el mapa de procesos permitió mayor trazabilidad y claridad en las responsabilidades funcionales. El alcance de este resultado se mide a través de indicadores como: reducción en los tiempos promedio de búsqueda y entrega de documentos, porcentaje de dependencias que aplican el instructivo de transferencias documentales, disminución de reprocesos

administrativos por falta de información y nivel de cumplimiento de cronogramas establecidos en la matriz PHVA. Este resultado impacta directamente la eficiencia administrativa y la calidad del servicio institucional.

La implementación de boletines trimestrales, auditorías semestrales e informes anuales permitió consolidar un sistema continuo de monitoreo y retroalimentación en materia de gestión documental. Esto favoreció la apropiación institucional del MECI y fortaleció la cultura organizacional orientada al control y la legalidad.

Para evaluar su impacto se establecieron indicadores como: porcentaje de cumplimiento de auditorías programadas, número de mejoras implementadas derivadas de hallazgos, nivel de participación en capacitaciones, índice de satisfacción frente al acceso a la información y cumplimiento de obligaciones de publicación activa. Este resultado amplía el alcance del proyecto hacia la sostenibilidad del sistema de control interno y el fortalecimiento de la confianza institucional.

Resultados objetivo 3: Validar la pertinencia, la facilidad de implementación y la viabilidad, del plan de mejora continua en la gestión documental mediante la aplicación de los criterios establecidos en la evaluación EX ANTE, comparados con los lineamientos del MECI; como estrategia para la futura implementación en el sistema de control interno de la alcaldía del municipio de Palmar-Santander

Tabla 18 *Evaluación EX ANTE: Pertinencia, Facilidad de Implementación y Viabilidad*

Criterio	Alternativa 1: Sistema de gestión documental electrónico	Alternativa 2: Programa de capacitación continua	Alternativa 3: Plan de mejora continua articulado al sistema de control interno
Bajo costo de implementación	Obtuvo 9 puntos. Aunque requiere	Alcanzó 9 puntos, dado que se centra en	Con 15 puntos fue la mejor valorada, pues se

	inversión en software y soporte técnico, se considera un costo manejable para la entidad.	formación de funcionarios y no implica grandes gastos tecnológicos.	ajusta al presupuesto institucional y demanda menores costos en comparación con las otras opciones.
Facilidad y tiempo de implementación	Obtuvo un puntaje 4. Su ejecución puede ser más lenta por los requerimientos tecnológicos y la necesidad de capacitación técnica específica.	Obtuvo un puntaje de 10, ya que al enfocarse en capacitación resulta más ágil y sencillo de implementar.	Obtuvo un puntaje de 10, se destaca por poder estructurarse en fases articuladas con el control interno, lo que facilita su ejecución.
Bajo riesgo de implementación	Solo alcanzó 2 puntos. Su implementación implica riesgos asociados a la adquisición de software, soporte y adaptación de funcionarios.	Logró 4 puntos, presentando riesgos moderados relacionados con la continuidad y la participación de los funcionarios.	Con 5 puntos fue la mejor calificada, pues su integración al sistema de control interno disminuye riesgos operativos e institucionales.
Viabilidad técnica	Obtuvo un puntaje 9. Se considera viable técnicamente, pero requiere tecnologías	Obtuvo un puntaje de 9, dado que depende de capacidades internas de formación	Con 12 puntos, obtuvo la mayor valoración porque se basa en recursos humanos y técnicos disponibles, sin

	específicas y soporte externo.	que ya existen en la entidad.	necesidad de inversiones complejas.
Sostenibilidad	Obtuvo un puntaje de 9, mostrando que puede mantenerse en el tiempo, aunque depende de recursos tecnológicos y mantenimiento continuo.	Obtuvo un puntaje de 6. Su sostenibilidad depende de la motivación y continuidad en los procesos de capacitación.	Con 9 puntos, refleja buen nivel de sostenibilidad gracias al respaldo institucional y a su integración transversal con el control interno.
Impacto ambiental	Alcanzó un puntaje de 6. Favorece la reducción del uso de papel, aunque su efecto depende de la adopción tecnológica completa.	También alcanzó un puntaje de 6, pues el impacto ambiental positivo sería indirecto, al mejorar la cultura organizacional.	Con 15 puntos fue la mejor valorada, porque promueve prácticas administrativas sostenibles y una reducción significativa en el uso de papel.

Como resultado de esta valoración, se evidenció que la **Alternativa 3: Plan de mejora continua articulado con el sistema de control interno** obtuvo la mayor puntuación (63), superando a la Alternativa 1 (39) y a la Alternativa 2 (44). Esto demuestra que el proyecto es **pertinente, factible y viable**, al integrar elementos de bajo costo, viabilidad técnica, sostenibilidad institucional e impacto ambiental positivo.

A partir de esta decisión, se avanzó hacia el desarrollo de las fases posteriores de la metodología, entre ellas:

- La **matriz analítica de alternativas**, para profundizar en los aspectos técnicos y de gestión.

- La **Matriz de Marco Lógico (MML)**, como herramienta estructurante para la planeación, seguimiento y evaluación del proyecto.
- La consolidación de los demás productos metodológicos que garantizan la coherencia y viabilidad de la propuesta.

La fase de evaluación ex ante no solo facilitó la comparación y selección de la mejor alternativa, sino que también sentó las bases para la formulación integral del proyecto. En consecuencia, la **Alternativa 3** se constituye en la solución más adecuada para fortalecer la gestión documental, la transparencia administrativa y el control interno de la Alcaldía de Palmar-Santander.

15. Discusión

El desarrollo del proyecto *“Plan de mejora continua en la gestión documental articulado con los lineamientos del MECI, mediante el uso de la metodología de Marco Lógico para la futura implementación en el sistema de control interno de la alcaldía del municipio de Palmar-Santander”* se sustentó en el eje metodológico fundamental del Marco Lógico como herramienta de formulación, y como coadyuva la herramienta del ciclo PHVA modelo operativo de mejora continua. Esta composición metodológica permitió estructurar de manera clara, concisa y coherente facilitando su alineación con los componentes del Modelo Estándar de Control Interno (MECI).

La metodología del Marco Lógico es un enfoque estructurado que facilita la planificación y gestión de proyectos. En el contexto de la Alcaldía de Palmar, esta metodología puede ser aplicada para implementar el MECI de manera efectiva (Lobo Caceres, D , 2014). Al definir claramente los objetivos, las actividades y los indicadores de éxito, la administración podrá evaluar el progreso de sus iniciativas y realizar ajustes según sea necesario. Esta planificación estratégica es fundamental para garantizar el éxito en la gestión documental.

El **análisis de involucrados** permitió identificar no solo quiénes tienen mayor influencia sobre la gestión documental, sino también dónde se encuentran los principales vacíos de compromiso y

conocimiento. Este hallazgo coincide con investigaciones previas en administración pública en Colombia (Perez & Rojas, 2021), que destacan que la resistencia al cambio y el desconocimiento normativo son barreras recurrentes para la implementación de mejoras.

El árbol de problemas evidenció que la raíz del bajo desempeño documental no es únicamente técnica, sino también organizacional y cultural. La falta de estandarización, de recursos y de control en las transferencias documentales responde a un conjunto de causas interdependientes que afectan la eficiencia del control interno. En coherencia, el árbol de objetivos permitió traducir estas causas en metas específicas, priorizando acciones de bajo costo, pero alto impacto, lo cual es clave en contextos con limitaciones presupuestales.

La evaluación de alternativas confirmó que la aplicación y evaluación eficiente de planes de mejora es la estrategia más adecuada para garantizar avances medibles y sostenibles. A diferencia de propuestas que implicaban fuertes inversiones en software o contratación de personal especializado, esta opción se ajusta a la realidad financiera del municipio y se apoya en el fortalecimiento de capacidades internas.

La **matriz de marco lógico** y la **estructura analítica del proyecto** se consolidaron como instrumentos centrales para la planificación y seguimiento, asegurando coherencia entre objetivos, actividades e indicadores. Esto responde a la recomendación de la metodología MECI de contar con mecanismos claros de control y verificación documental.

La **evaluación ex ante** aportó una visión preventiva, anticipando riesgos críticos como la pérdida de documentos y la insuficiencia de recursos, y estableciendo medidas de mitigación factibles. Esta etapa demostró que un diagnóstico detallado previo a la ejecución reduce la probabilidad de fracasos y optimiza los esfuerzos institucionales.

Desde un enfoque teórico, la implementación del ciclo PHVA ha demostrado ser coherente con los principios de mejora continua en la gestión pública. Esta metodología, al dividir el proceso en

etapas de planeación, ejecución, verificación y ajuste, facilita una actuación ordenada y flexible, permitiendo adaptarse a las condiciones y capacidades reales de la administración municipal.

En cuanto al MECI, su integración con el plan propuesto no solo permitió estructurar controles adecuados en cada etapa del ciclo PHVA, sino que también aseguró el cumplimiento de sus principios de transparencia, legalidad y eficiencia, tal como lo exige la normativa vigente en Colombia para entidades públicas.

Entre los resultados técnicos más relevantes se destaca la necesidad de desarrollar competencias específicas en gestión documental de seguimiento para procesos y procedimientos que maneja cada funcionario de acuerdo con su secretaria, también resalta la importancia de implementar herramientas tecnológicas de bajo costo que soporten la sistematización de procesos. Así mismo, se evidenció que sin un compromiso institucional a largo plazo que incluya recursos, liderazgo y seguimiento permanente las mejoras alcanzadas podrían ser temporales exponiéndose en el peor de los casos a sanciones por parte de los entes de control al no cumplir con los estándares normativos.

Todos los resultados fueron triangulados a partir de entrevistas, revisión documental, análisis de procesos y observación directa por medio de inspección ocular, lo cual asegura que las recomendaciones se fundamentan en evidencia real y contextualizada.

El proyecto constituye una base sólida para el fortalecimiento de la gestión documental y del sistema de control interno en la entidad, al articular el MECI con herramientas de mejora continua; no obstante, para consolidar su impacto y responder plenamente a las observaciones formuladas, es indispensable establecer indicadores específicos que permitan medir objetivamente los avances en eficiencia administrativa (como tiempos de respuesta y estandarización de procesos), en fortalecimiento del control interno (reducción de hallazgos y actualización periódica de la matriz de riesgos) y en transparencia institucional (oportunidad en la atención de solicitudes y acceso a la información). Como trabajo futuro, se propone diseñar un sistema de monitoreo con línea base y metas anuales, implementar un tablero de control institucional y desarrollar evaluaciones

comparativas periódicas que permitan evidenciar resultados sostenibles, facilitar la toma de decisiones y garantizar la mejora continua en el mediano y largo plazo.

El proyecto evidencia coherencia entre el diagnóstico realizado y las acciones propuestas, logrando articular el plan de mejora con los lineamientos del MECI y con los instrumentos de planeación institucional. Los resultados obtenidos constituyen una base sólida para fortalecer la gestión documental y el control interno, al proponer estrategias alineadas con el ciclo PHVA y orientadas a la mejora continua. Asimismo, se reconoce que el contexto de un municipio de sexta categoría implica desafíos estructurales que condicionan la implementación, lo cual debe ser considerado de manera explícita en la interpretación de los resultados y en la proyección de su impacto.

Finalmente, este proyecto demuestra que la articulación metodológica entre Marco Lógico para dar cumplimiento con los lineamientos del MECI, permitió a través del ciclo PHVA presentar una alternativa viable y efectiva para modernizar la gestión documental pública para el municipio.

16. Conclusiones

La metodología de Marco Lógico es una herramienta eficaz para la planificación y estructuración de proyectos de mejora en la gestión documental, ya que permitió identificar de manera clara el problema central, sus causas y efectos, así como transformar estos hallazgos en objetivos, indicadores y actividades concretas.

El diagnóstico inicial y el análisis de involucrados evidenciaron que las principales limitaciones para la gestión documental en la Alcaldía de Palmar-Santander no son únicamente técnicas, sino también organizacionales y culturales, destacándose la necesidad de fortalecer la capacitación, la supervisión y el compromiso del personal.

La alternativa seleccionada, centrada en la aplicación y evaluación eficiente de planes de mejora, resulta la más viable en un contexto de limitaciones presupuestales, ya que prioriza el

aprovechamiento de recursos internos, la optimización de procesos existentes y el fortalecimiento del control interno, sin requerir inversiones significativas

La integración de los lineamientos del MECI en la planificación de la gestión documental garantiza coherencia con el sistema de control interno y favorece la transparencia y la rendición de cuentas, contribuyendo a la credibilidad institucional frente a la ciudadanía y a los entes de control.

La evaluación ex ante y la matriz de riesgos permitieron anticipar amenazas críticas como la pérdida de documentos, la insuficiencia de espacio físico y la falta de supervisión en las transferencias, estableciendo medidas de mitigación que incrementan la sostenibilidad y efectividad del proyecto en el mediano y largo plazo.

El control interno es parte fundamental de los indicadores de gestión y planeación de la alcaldía y uno de las dimensiones con mayores falencias por la omisión o inadecuada adopción del modelo estándar de control interno por lo que se evidencia continuamente ambientes propicios la poca eficiencia administrativa de las entidades territoriales con el riesgo de falta de transparencia en la gestión administrativa e incluso problemas legales y sancionatorios a las instituciones y dirigentes, como consecuencia de las deficiencias en los componentes de ambientes de control, evaluación del riesgo, actividades de control, información y comunicación y actividades de monitoreo, propios del proceso de control interno.

El uso de la metodología de Marco Lógico en esta iniciativa facilitó la articulación de las metas y objetivos del Plan de Desarrollo con los sistemas de control y gestión documental del municipio. Esto asegurará que los procesos administrativos se realicen con una mayor transparencia y eficiencia, características que son clave para el cumplimiento de los principios establecidos por el MECI. Además, el Marco Lógico proporcionó una estructura metodológica clara para la planificación, monitoreo y evaluación de los procesos documentales, garantizando que los resultados estén alineados con los objetivos estratégicos del municipio y su sistema de control interno

La implementación del Plan de mejora continua mediante su estructuración por medio de la metodología del marco lógico y el apoyo del ciclo PHVA, contribuirá a la mitigación de riesgos, componente central del MECI, ya que al asegurar que los documentos están adecuadamente archivados, clasificados y accesibles, se facilita la evaluación de riesgos y el seguimiento de los procesos críticos de la administración municipal. Por lo que se fortalecerá la capacidad de la alcaldía para responder de manera efectiva a los desafíos administrativos, asegurando que la información necesaria esté disponible para la toma de decisiones oportunas y fundamentadas, lo que a su vez asegura el cumplimiento de los objetivos del Plan de Desarrollo

La capacitación del personal es un componente esencial en la implementación del MECI. Es crucial que todos los funcionarios de la Alcaldía de Palmar comprendan la relevancia del control interno y la gestión documental. A través de programas de formación, la administración puede empoderar a su equipo, fomentando un cambio cultural que valore la transparencia y la responsabilidad en la gestión pública. La capacitación debe ser continua, adaptándose a las necesidades y a los avances normativos (Rodriguez Camacho, D.L, 2017).

La evaluación ex ante permitió corroborar la viabilidad del proyecto, demostrando su pertinencia, facilidad de implementación y sostenibilidad financiera e institucional. Los recursos humanos, materiales y económicos requeridos son alcanzables dentro del contexto para la administración municipal.

La gestión documental en la Alcaldía de Palmar presenta falencias estructurales y operativas que afectan la eficiencia institucional, la trazabilidad de los procesos y/o procedimientos y la calidad del servicio público. Estas debilidades se identificaron mediante un diagnóstico participativo y revisión documental.

Es fundamental publicar y socializar anualmente los informes de avance del plan de mejora documental, con el fin de fortalecer la transparencia y la confianza ciudadana, mostrando con datos los impactos positivos generados por la intervención.

La Matriz de Marco Lógico (MML) aporta al rol de un Gerente de Proyectos, favoreciendo la toma de decisiones desde una visión en la consecución de impactos y objetivos, donde el énfasis está en el valor agregado y el cumplimiento de metas verificables.

Desde la disciplina de la gerencia, la MML facilita el diseño de indicadores y medios de verificación, lo que permite un seguimiento más preciso, oportuno y transparente, minimizando riesgos de desviación y garantizando trazabilidad.

El uso de la MML obliga al gerente a integrar distintas perspectivas técnicas, sociales, económicas y ambientales dentro del proyecto, favoreciendo un enfoque integral y multidisciplinaria en la gestión. Lo cual fortalece las competencias en la evaluación de alternativas y priorización de recursos

9 Bibliografía

- Alcaldía de Palmar. (2024). Plan Institucional de Archivos PINAR 2024. https://palmarsantander.micolombiadigital.gov.co/sites/palmarsantander/content/files/000648/32360_plan-institucional-de-archivos-pinar-2024.pdf.
- Alcaldía de Palmar. (2024). Plan de Desarrollo Territorial de Palmar Santander "Pensando en Grande 2024-2027". https://palmarsantander.micolombiadigital.gov.co/sites/palmarsantander/content/files/000676/33775_palmar-plan-de-desarrollo_compressed.pdf.
- Alcaldía del Palmar. (2020). Plan de desarrollo político, económico, social y cultural 2020-2023: Todos Por Un Palmar Mejor. https://palmarsantander.micolombiadigital.gov.co/sites/palmarsantander/content/files/000112/5579_programa-de-gobierno-todos-por-un-palmar-mejor_compressed.pdf.
- Arias, J. (2019). *Implementación del Modelo Estándar de Control Interno MECI:2014 en la Alcaldía de Guamal (Meta)*. Obtenido de <https://repositorio.cecacar.edu.co/server/api/core/bitstreams/805c18a6-f0c6-44d0-ad37-f298a1d3f415/content>
- Benavides, & Manosalva. (2014 pag 63). *Evaluación del Modelo Estándar de Control Interno (MECI) y desarrollo de un modelo diferencial para el nivel territorial en Colombia*. SIGNOS - Investigación en sistemas de gestión.
- Caceres, D. L. (2014). *Propuesta de un modelo de evaluación y seguimiento del Modelo Estándar de Control Interno (MECI) en la Alcaldía Municipal de Pailitas, Cesar*. Obtenido de https://repositorioinstitucional.ufpso.edu.co/bitstream/handle/20.500.14167/1636/CUERPO%20DEL%20TRABAJO%20PROPUESTA%20DE%20UN%20MODELO%20DE%20EVALUACION%20Y%20SEGUIMIENTO%20DEL%20MODELO%20ESTANDAR%20DE%20CONTROL%20INTERNO%20%28MECI%29%20_removed

Castellanos Barajas, N & Villarreal Bohórquez, M.C. (2015). Desarrollo del componente de direccionamiento estratégico concerniente al modelo estándar de control interno MECI 2014 a través del apoyo proporcionado en la gestión administrativa a la alcaldía municipal de los Santos Santander. *UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS DIVISIÓN DE INGENIERÍAS Y ARQUITECTURA FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL BUCARAMANGA*, <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/11925/nidiacastellanos2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Castellanos Barajas, N., & Villareal Bohórquez, M. C. (2015, pag 44). *Desarrollo del componente de direccionamiento estratégico concerniente al modelo estándar de control interno MECI 2014 a través del apoyo proporcionado en la gestión administrativa a la alcaldía municipal de los Santos Santander*. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás.

Chiquinta, J. A., Ubillus Agurto, E. A., & Hernández Camacho, B. S. (12 de 02 de 2024). Sistema de gestión basado en ISO 14001 y ciclo PHVA para lograr la mejora continua ambiental. *Recimundo*, pág. 13.

Colombia, C. P. (1991, artículo 209). *Principios que rigen la función administrativa del Estado*. Bogotá D.C.

Concejo Municipal del Palmar . (2024). Acuerdo municipal n.º 006 del 27 de mayo de 2024: Por medio del cual se adopta el Plan de Desarrollo Territorial de Palmar Santander "Pensando en Grande 2024-2027". https://palmarsantander.micolombiadigital.gov.co/sites/palmarsantander/content/files/000679/33929_acuerdo-no-006-de-2024.pdf.

Congreso de la Republica. (2000, 14 de julio). *Ley 594 del 2000*. Obtenido de <https://normativa.archivogeneral.gov.co/ley-594-de-2000/?pdf=41>

Congreso de la Republica. (2000,14 de julio). *Ley 594 del 2000, Por medio de la cual se dicta la Ley General de Archivos y se dictan otras disposiciones*. Congreso de la republica de Colombia. Obtenido de <https://normativa.archivogeneral.gov.co/ley-594-de-2000/>

Constitución Política de Colombia. (1991).

DAFP. (2021). *Guía metodológica para la caracterización de ciudadanos, usuarios o grupos de interés.*

Departamento Administrativo de la Función Pública. (1993). *Ley 87 de 1993.*

FURAG. (2023). *Medición del desempeño institucional.*

Guerrero, A. (2013). *Propuesta para la implementación del Modelo Estándar de Control Interno (Meci) en la Alcaldía Municipal de Mosquera Nariño periodo (2012).* San Juan de Pasto: Univerisad de Nariño.

Guerrero, Armando. (2013). Propuesta para la implementación del Modelo Estándar de Control Interno (Meci) en la Alcaldía Municipal de Mosquera Nariño periodo (2012). *Universidad de Nariño, San Juan de Pasto*, <https://sired.udenar.edu.co/2613/>.

Institucional, D. d. (2017). *Concepto 314001/17.* Bogotá.

Jaramillo, C. (2019 pag 56). *Modelo integrado de planeación y gestión (MIPGII) reto dinamizador de la solidez institucional en municipios de sexta categoría.* MIPG.

Jiménez Arias, J. (2019). Papel Desempeñado por el Auditor Público en la Implementación del Modelo Estándar de Control Interno MECI:2014 en la Alcaldía de Guamal (Meta). *Corporación Universitaria del Caribe – CECAR Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Programa de Administración Pública Modalidad a Distancia y Virtualidad Villavicencio*, <https://repositorio.cecar.edu.co/server/api/core/bitstreams/805c18a6-f0c6-44d0-ad37-f298a1d3f415/content>.

Jola, A. (2019 pag 89). *Articulaciones políticas MIPG con contratos de apoyo a la gestión y de servicios profesionales para un municipio de sexta categoría.*

Lobo Caceres, D . (2014). PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO (MECI) EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE PAILITAS, CESAR. *UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER SECCIONAL OCAÑA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVA Y*

ECONOMICA ADMINISTRACION DE EMPRESA OCAÑA,

<https://repositorioinstitucional.ufpso.edu.co/bitstream/handle/20.500.14167/1636/CUERPO%20DEL%20TRABAJO%20PROPUESTA%20DE%20UN%20MODELO%20DE%20EVALUACION%20Y%20SEGUIMIENTO%20DEL%20MODELO%20ESTANDAR%20DE%20CONTROL%20INTERNO%20MECI%20removed>.

Palmar, A. M. (2024). *PLAN INSTITUCIONAL DE ARCHIVO - PINAR*. Palmar, Santander: .

Pública, D. A. (2021). Bogotá.

Pública, F. (Ley 594 de 2000 - Art 21). *Por medio de la cual se dicta la Ley General de Archivos y se dictan otras disposiciones*. Bogotá: Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Público, M. d. (Ley 87 de 1993). *Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones*. Bogotá: Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Quintero Ardila, L. (2021). *Inclusión de la dimensión ambiental en los instrumentos de planeación del municipio de Palmar-Santander*. Palmar, Santander: Universidad Libre de Colombia, Seccional Socorro (S).

Quintero Ardila, L. (2021 pag 77). *Inclusión de la dimensión ambiental en los instrumentos de planeación del municipio de Palmar-Santander*. Palmar, Santander: Universidad Libre de Colombia, Seccional Socorro (S).

Rodriguez Camacho, D.L. (2017). Acompañamiento en el proceso de control interno meci en la alcaldía municipal de Susa. *UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONOMICAS Y CONTABLES PROGRAMA DE CONTADURIA PÚBLICA UBATÉ - CUNDINAMARCA*, <https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/bitstream/handle/20.500.12558/2712/ACOMPAMIENTO%20EN%20EL%20PROCESO%20DE%20CONTROL%20INTERNO%20MECI%20EN%20LA%20ALCALDIA%20MUNICIPAL%20DE%20SUSA.pdf?sequence=6&isAllowed=y>.

ROJAS, N. R. (2021). *Implementación del ciclo PHVA en la evaluación del Sistema de Control Interno para la Secretaría de Gobierno de la Alcaldía Municipal de Pacho Cundinamarca.*

Bogotá: Universidad Tadeo Lozano.

Sandoval. (2017 pag 47). *La implementación del control interno fortalece la gobernabilidad en las alcaldías municipales en Colombia.*

10 Anexos

Anexo A. Matriz Ciclo PHVA - Plan Mejora Continua