

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea del CRAI-Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la CRAI-Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

**Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-Biblioteca
Universidad Santo Tomás, Bucaramanga**

Fortalecimiento de la Oficina de Control Interno de la Alcaldía del Municipio de Lebrija
Enfocado en el Modelo Estándar de Control Interno (MECI)

Yizeth Camila Duran Acuña, Adry Stig Ibáñez Gómez

Trabajo de grado para obtener el título de:

INGENIERO INDUSTRIAL

Universidad Santo Tomás

Bucaramanga

División de Ingenierías y Arquitectura

Facultad de Ingeniería Industrial

2017

Contenido

	Pág.
Introducción	11
1. Descripción del Problema	12
1.1 Formulación del Problema:	18
2. Justificación	18
3. Alcance	20
4. Objetivos	23
4.1. Objetivo General:	23
4.2. Objetivos Específicos:	23
5. Marco Referencial	23
5.1. Marco Teórico:	23
5.2. Marco Conceptual	28
5.3. Marco Legal	30
5.4. Estado del Arte	34
5.5. Metodología	38
6. Diagnóstico inicial de la oficina de control interno de la Alcaldía del municipio de Lebrija e identificación de falencias	42
6.1. FASE 1: Recolección de la información	43
6.2. FASE 2: Organización de la información	44
6.3. FASE 3: Análisis e interpretación	47
7. Documentación los procesos que se realizan en cada una de las dependencias de la Alcaldía del municipio de Lebrija	49
7.1. Fase 1. Recolección de información de los procesos	49
7.1.1. Actualización del Mapa de Procesos de la Alcaldía Municipal de Lebrija	52
7.2. Fase 2. Revisión de los procesos y procedimientos en cada una de las dependencias...	58
7.3. Fase 3. Socialización final de procesos y procedimientos	58
8. Identificación de los riesgos de corrupción presentes en la Alcaldía del municipio de Lebrija	59
8.1. Fase 1. Recolección de Información por medio de entrevista y observación	59

8.2.	Fase 2. Socialización de la información con cada uno de los jefes de Dependencia	60
8.3.	Fase 3. Análisis de la Matriz de Riesgos de Corrupción vigente	61
9.	Actualización del mapa de Riesgos y el Manual de Procesos y Procedimientos de la Alcaldía del municipio de Lebrija	62
9.1.	Fase 1. Preparación de información recolectada a lo largo del proceso	62
9.2.	Fase 2. Actualización del Mapa de Riesgos	63
9.3.	Fase 3. Actualización del Manual de Procesos y procedimientos.....	67
10.	Control de Documentos	69
11.	Conclusiones:	73
12.	Recomendaciones	75
	Referencias Bibliográficas	77

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Personal encargado de las actividades	21
Tabla 2. Módulos y componentes	26
Tabla 3. Principios para el Modelo Estándar de Control Interno (MECI). Tomado de: "Manual técnico del modelo estándar de control interno para el estado Colombiano MECI 2014"	28
Tabla 4. Banco de preguntas-diagnóstico inicial.	43
Tabla 5. Procesos	54
Tabla 6. Probabilidad.	64
Tabla 7. Tabla de impacto.....	64
Tabla 8. Tipo de impacto	65
Tabla 9. Matriz de evaluación y calificación a los riesgos.	65
Tabla 10. Valoración del riesgo	66
Tabla 11. Tipo de proceso.....	71
Tabla 12. Tipo de documento	72

Lista de figura

	Pág.
Figura 1. Estructura del Modelo Estándar de Control Interno.....	27
Figura 2. Lineamientos del Modelo Estándar de Control Interno	41
Figura 3. Mapa de procesos	51
Figura 4. Mapa de procesos	52
Figura 5. Formato control de actualizaciones	68
Figura 6. Guía de Control de Documentos	70

Lista de gráficas

	Pág.
Gráfica 1. Preparación profesional y planta de personal	45
Gráfica 2. Procesos internos	45
Gráfica 3. Consumidor.....	46
Gráfica 4. Gestión financiera y administrativa	47

Resumen

Título: Fortalecimiento de la Oficina de Control Interno de la Alcaldía del Municipio de Lebrija Enfocado en el Modelo Estándar De Control Interno (MECI)

Autores:

Yizeth Camila Duran Acuña

Adry Stig Ibáñez Gómez

Palabras Claves: MECI, Mapa de riesgos, Control Interno, Autocontrol, Autorregulación, Autoevaluación, Plan anticorrupción, Transparencia de Funciones, Identificación del riesgo, Alcaldía del municipio de Lebrija.

Descripción: El presente trabajo busca el fortalecimiento de la Oficina de control interno del municipio de Lebrija; basándose en el modelo estándar de control interno (MECI) y su metodología.

El contenido y desarrollo del proyecto se basa en el Manual para la aplicación del MECI, el cual comprende la política de administración de riesgos, el plan anticorrupción y su mapa de riesgos, el plan de mitigación, seguimientos e instructivos; teniendo en cuenta datos suministrados por funcionarios públicos de la alcaldía. El documento también enmarca la actualización del manual de procesos y procedimientos y el plan anticorrupción, acción que será realizada bajo los lineamientos impartidos por el Modelo Estándar de Control Interno.

A partir de la determinación de los posibles riesgos de corrupción se establecerán acciones preventivas y correctivas enfocadas en su control basándose en las necesidades expuestas por los funcionarios de la Oficina de control interno de la alcaldía.

Dedicatoria

En primer lugar queremos dedicarle el éxito de este proyecto a Dios, por guiarnos en cada una de las etapas de este proceso, por darnos abundante paciencia para afrontar las adversidades que se presentaron durante la elaboración de este y por brindarnos capacidades suficientes para cumplir cada uno de los objetivos planteados en este camino.

A nuestros padres por su amor, paciencia, apoyo y motivación en cada peldaño que escalamos en nuestra vida, por las oportunidades brindadas y por ser nuestro mayor motor para seguir adelante.

A la Universidad y maestros que fueron parte fundamental de este proceso de formación, que guiaron, motivaron y enseñaron grandes lecciones a nivel profesional y personal con el único fin de formar seres humanos y profesionales capacitados aportar a la sociedad.

Agradecimientos

En primer lugar queremos agradecerle a Dios por brindarnos la oportunidad de desarrollar este proyecto, por darnos la sabiduría y la paciencia para afrontar este gran reto.

Al Centro de emprendimiento y desarrollo empresarial y especialmente a su director el Ingeniero Edwin Andrés Flórez Orejuela por la confianza brindada en nosotros para afrontar el reto de desarrollar este proyecto.

A cada uno de los funcionarios de la alcaldía del municipio de Lebrija, quienes con su apoyo y ayuda permitieron el desarrollo exitoso de este proyecto.

Al ingeniero Miguel Vásquez director de la oficina de planeación de la alcaldía del municipio de Lebrija por brindarnos todas las herramientas necesarias para fundamentar la información y permitir que todo saliera de la mejor manera.

A la Doctora Socorro Álvarez y el Ingeniero Edwuing Godoy, encargados de la oficina de control interno, por todo el apoyo, paciencia y tiempo que brindado.

Especialmente a nuestros padres por todo el apoyo en cada uno de nuestros pasos, sin sus esfuerzos y sus ejemplos nada de esto sería posible, infinitas gracias a Dios por regalarnos a los mejores padres del mundo.

Gracias a todos por cada uno de los granitos de arena aportados en estos años.

Introducción

El presente documento contiene el desarrollo de las actividades elaboradas en la alcaldía del municipio de Lebrija, con el objetivo de fortalecer la oficina de control interno enfocado en el modelo estándar de control interno (MECI), con el fin de facilitar los procesos que se ejecutan en la alcaldía, mejorar los resultados en las auditorías internas realizadas por funcionarios de la entidad y las externas realizadas por los diferentes entes de control como la Contraloría General de la Nación, como también, para dar claridad a las responsabilidades de cada uno de los funcionarios, lo cual genera inconvenientes en el correcto desarrollo y cumplimiento de los objetivos y funciones de la entidad, todo esto debido a la desactualización de importantes documentos como El manual de procesos y procedimientos y la matriz de corrupción. El presente documento estará dividido en cuatro capítulos, los cuales serán definidos a continuación:

En el primer capítulo se encontrará el diagnóstico inicial de la entidad, con el cual se conoció la situación de la entidad y todas las funciones y responsabilidades que tienen cada una de las dependencias de la entidad y sus funcionarios, con el fin de identificar las principales falencias y junto a ellas las principales acciones correctivas necesarias.

Seguidamente se procede a la fase de documentación, donde por medio de herramientas de recolección establecidas y creadas para recopilar la información de los procedimientos que se llevan en cada una de las dependencias, fase la cual será presentada por el segundo capítulo.

En el capítulo número tres se identifican los riesgos que presenta la entidad a nivel de corrupción en todas las actividades que realiza dentro de sus dependencias y en cada uno de sus cargos. Esto por medio de diferentes métodos, explicados en el cuerpo de este documento.

Toda esta información se recolectó con el único objetivo de analizar las respectivas responsabilidades e identificar la razón por la que se presentan confusiones en diferentes dependencias acerca de las responsabilidades que estas debe cumplir, lo cual obstruye el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas por la alta dirección.

El cuarto y último capítulo describe el proceso de análisis de la información recolectada y la debida actualización de cada uno de los documentos planteados en los objetivos.

Posteriormente se explica el desarrollo, los resultados obtenidos de la metodología aplicada y una serie de sugerencias que surgieron por parte de los autores del proyecto. Es de suma importancia recalcar que el proyecto se realizó de forma presencial en la Alcaldía Municipal de Lebrija, donde se realizaron entrevistas directamente a los funcionarios que cumplen con labores en la entidad, todo esto, para lograr la recolección de información veraz, útil y oportuna; En el tiempo de desarrollo del proyecto, la mayor dificultad se presentó en la disposición de tiempo de todos los funcionarios de cada una de las dependencias que conforman la entidad.

1. Descripción del Problema

Actualmente las entidades públicas buscan continuamente la prestación de un excelente servicio, esto con el fin de suministrar a los ciudadanos una atención acorde a sus necesidades, para tal fin buscan soluciones inmediatas a las problemáticas e inconvenientes que se presentan en la entidad para su cumplimiento.

La Alcaldía del municipio de Lebrija, actualmente presenta dificultades en los resultados de las auditorías internas y externas; interna, realizadas por la oficina de control interno y externa

por la Contraloría General de la Nación, estos entes están encargados de controlar y supervisar las acciones y actividades llevadas a cabo por las entidades públicas.

La entidad presenta dificultades ya que, aunque cuenta con la documentación requerida se encuentra desactualizada y es una de las debilidades que se pueden evidenciar en los informes arrojados por las auditorías, esta debilidad genera desequilibrio en el desarrollo de los procesos ya que evita el buen funcionamiento de la entidad.

Una de las problemáticas que se ven a diario en diferentes instituciones son la ineficiencia en la atención al ciudadano, mal manejo de los recursos económicos, desinformación en el manejo de trámites, desinterés por el cumplimiento de las funciones por parte de los trabajadores y la incorrecta gestión en los diferentes procesos a desarrollar por los integrantes de la institución.

El manual de los procesos es una ruta que permite que cualquier funcionario pueda desempeñarse en un cargo determinado, en un caso fortuito, ya que le permite conocer el desarrollo de la actividad paso a paso, lo que ayuda a evitar traumatismos en la atención al ciudadano.

Existen factores claves que generan negligencias y fallas en los procesos dentro de la entidad, entre ellos el seguimiento, supervisión y control de las actividades realizadas por los funcionarios públicos, donde algunos muestran indiferencia por su labor; a pesar de tener la responsabilidad de brindar soluciones y generar acciones para ejecutar planes de mejoramiento relacionados con el servicio a la comunidad y de la entidad en general.

Cabe mencionar que en el marco de esta dinámica, el (Ministerio de Hacienda., 2011) Ministerio de hacienda y crédito público estableció en la ley 1474 de 2011 el estatuto Anticorrupción, donde cada entidad de orden nacional, departamental y municipal debe

desarrollar anualmente estrategias encaminadas a la lucha contra la corrupción, el mejoramiento de la atención al ciudadano, esta ley contempla el mapa de riesgos de corrupción, las respectivas medidas para mitigarlos, las estrategias y mecanismos establecidos para el manejo de procesos de anti trámites.

Este forma parte de la política de transparencia, participación y servicio al ciudadano del modelo integrado de planeación y gestión; (Ministerio-Fondo de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2014) el propósito de aplicar la disciplina del plan anticorrupción, mejorar los procesos y procedimientos de cualquier entidad pública, es para incentivar a los funcionarios públicos a ser rigurosos y precisos a la hora de desempeñar sus funciones, apoyar y orientar satisfactoriamente a las personas que lo requieren en busca del bien común, mediante un buen servicio.

Basados en la problemática de la corrupción; el estado creo la Oficina de Control Interno, presente en todas las entidades del sector público y su objetivo principal es apoyar a la administración en el logro de objetivos planteados, proporcionando información correspondiente a análisis, apreciaciones y recomendaciones relacionadas con la gestión (BozziAngel, 2015)

Esta oficina se crea para ejercer control y auditoria dentro de las entidades públicas, para que los colaboradores ejerzan su función bajo la supervisión de este departamento, el cual rinde cuentas a la Contraloría General de la Nación, ente auditor general de las entidades del estado especialmente.

La oficina de control interno, es el fruto de la ley 734 de 2002; la cual otorga facultades precisas para suspender o investigar a servidores públicos por actos indebidos. A través de los años esta dependencia en algunas entidades han presentado irregularidades en el desarrollo de funciones y procesos que desempeñan los servidores y responsables de los cargos de trabajo,

quienes deben implementar acciones de supervisión y mejora; debido a esto los servidores y dependencias de las entidades se han visto envueltos en escándalos de corrupción pública, mala administración de recursos y despilfarro de dinero en proyectos fantasmas.

Por tal razón el presente trabajo apunta a fortalecer la oficina de control interno, debido a la importancia que esta requiere dentro del manejo de las instituciones estatales, en este caso la Alcaldía del Municipio de Lebrija como objeto de estudio y teniendo en cuenta la necesidad de dar cumplimiento con las metas, objetivos y exigencias legales.

Debido a esto se puede afirmar que el Control Interno ha sido la preocupación de la mayoría de las entidades desde tiempo atrás, aunque con diferentes enfoques y terminologías; lo cual se puede evidenciar al consultar el concepto “Control Interno” en libros de auditoría, artículos publicados por organizaciones profesionales, universidades y autores individuales.

(Plasencia Asorey, 2010) La primera definición formal de Control Interno fue establecida originalmente por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA) en 1949: "El Control Interno incluye el Plan de Organización de todos los métodos y medidas de coordinación acordados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas...un “sistema” de Control Interno se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas".

(Galvis, Omar de Jess Montilla, Salazar, & Soto, 2007) En 1971 se define el Control Interno en el Seminario Internacional de Auditoría Gubernamental de Austria, bajo el patrocinio de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) como: “El Control Interno puede ser definido como el plan

de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales:

- Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada.

- Preservar al patrimonio las pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades.

- Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos”

En 1992, en el Informe COSO queda expresado que el Control Interno se entiende como: “El proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas.” (Arias Garcia, 2014).

En el año 2005 fue reglamentado por el Gobierno Nacional a través del Decreto 1599 de 2005, el Modelo Estándar de Control Interno MECI. Este modelo se implementa en todas las entidades a las cuales aplican la Ley 87 de 1993, las organizaciones del Estado Colombiano y aquellas que involucraron dentro de su cultura organizacional los aspectos básicos para operacionalizar de manera práctica el Sistema de Control Interno.

El MECI se creó como una herramienta para facilitar el desarrollo e implementación del Sistema de Control Interno. (Departamento de asesoría de la Función Pública, 2014). El objetivo de este trabajo es fortalecer la oficina de control interno de la alcaldía del municipio de Lebrija,

basado en los lineamientos del Modelo Estándar de Control Interno (MECI) con el fin de mejorar el desempeño de los procesos cada una de las dependencias de la entidad.

La Alcaldía del municipio de Lebrija actualmente presenta dificultades en los resultados de auditorías internas y externas; interna, realizadas por la oficina de control interno y externa por la Contraloría General de la Nación, estos entes están encargados de controlar y supervisar las acciones y actividades llevadas a cabo por las entidades públicas.

Estas auditorías han arrojado como principales hallazgos, fallas en los procedimientos realizados por las diferentes secretarías y aunque la entidad cuenta con las exigencias de la norma, actualmente, la documentación se encuentra desactualizada, entre los requerimientos se pueden mencionar los diagramas de flujo, las descripciones narrativas, los cuestionarios de control interno, las matrices de riesgo y control, los manuales de procesos y procedimientos y otra documentación relacionada.

Independientemente del método que se utilice, la documentación es una herramienta indispensable para obtener como base un punto de partida para el fortalecimiento del manejo de procesos, funciones y responsabilidades de cada una de las dependencias de la Alcaldía del Municipio de Lebrija, además permitirá la actualización de los manuales teniendo en cuenta debilidades y fortalezas que aporten a los planes de mejoramiento.

Los aportes adquiridos de cada una de las dependencias soportaran los controles de los entes encargados en una etapa posterior; por tal razón es necesario tener en cuenta los hallazgos encontrados en las ultimas evaluaciones para aportar al desarrollo de este trabajo de investigación.

Es importante recalcar que la finalidad de este trabajo es el fortalecimiento de la oficina de control interno de la Alcaldía del municipio de Lebrija mediante la implementación de

estrategias y planes de acción enfocados de acuerdo a las necesidades y retos del Estado Colombiano, teniendo como horizonte los lineamientos del Modelo Estándar de Control Interno MECI.

Esto con el fin de mejorar la eficiencia en cuanto al cumplimiento de su misión y objetivos institucionales para lograr la optimización de los procesos desarrollados, ya que el modelo permite una continua revisión y actualización tanto en orden y niveles de la administración pública.

1.1 Formulación del Problema:

- ¿Cuáles son las acciones que se deben realizar para fortalecer la oficina de control interno de la alcaldía del municipio de Lebrija basándose en los lineamientos del Modelo Estándar de Control Interno MECI?

2. Justificación

El presente proyecto es importante porque es una oportunidad para poner en práctica los conocimientos adquiridos durante el transcurso de la academia por un lado y por el otro para la alcaldía del municipio de Lebrija como objeto de estudio, los autores proyectan apoyar a la entidad, y el objetivo primordial es corregir, actualizar y socializar la documentación a los servidores públicos que laboran en la entidad para el cumplimiento eficientemente de sus obligaciones laborales y aportar al logro de los objetivos estratégicos planteados por la Alcaldía del municipio de Lebrija.

Los resultados obtenidos en las auditorias tanto internas como externas, han generado preocupación institucional ya que reiteradamente se han encontrado fallas en los procedimientos realizados en las secretarías, también es evidente la desinformación de los

colaboradores frente al desarrollo de los procesos, estos son los principales problemas encontrados y a los cuales el trabajo espera resolver, ya que tiene como meta principal abordar sobre las fallas encontradas para mejorar tanto el servicio como la evaluación.

Para los autores de este proyecto este instrumento será de gran aprendizaje y para la institución de gran impacto en un mejor funcionamiento de la institución, esperando que:

1. La Alcaldía del municipio de Lebrija sea una entidad útil y de apoyo para la ciudadanía, ofreciendo atención digna, ágil y óptima en la realización de los trámites, respuesta asertiva a inquietudes del ciudadano y apoyo en situaciones que lo requieran.

2. Los procedimientos de la organización estén debidamente documentados y socializados en cada una de las secretarías para reducir tiempo de respuesta al ciudadano y sea herramienta de apoyo para cubrir cualquier eventualidad como fallas en los procesos, documentación incorrecta o falta de personal capacitado para realizar los procedimientos en casos de emergencia.

Este proyecto se realizará directamente en el departamento de Control Interno, el cual cuenta con 2 funcionarios a su cargo y se espera mantener la documentación requerida por la normativa en regla y debidamente actualizada es de gran importancia no solo para evitar sanciones y bajas calificaciones en las auditorías realizadas por los diferentes entes externos, sino, también para el correcto funcionamiento de las dependencias y las actividades que se realizan dentro de la organización.

La trascendencia de este proyecto radica en crear y mantener una cultura de autocrítica y autoevaluación en los funcionarios públicos que desempeñan labores dentro de la entidad, mediante la actualización de los manuales de procesos y procedimientos y el Mapa de peligros, la socialización y entrega de dichos documentos en cada secretaría.

Estos documentos facilitaran la realización de las actividades, reducirá tiempos y fallas por desconocimiento de responsabilidades dentro de las diferentes secretarías, también será una herramienta útil para inducción de personal nuevo o suplencia de algún funcionario que no asista a su puesto de trabajo por diferentes razones (incapacidad, vacaciones, etc...), ya que con este documento podrán reconocer cuales son las responsabilidades del cargo y como se realizan.

Los colaboradores de la Alcaldía del municipio de Lebrija deben adquirir un compromiso con la ciudadanía, brindándoles la información y documentación que requieren de manera eficiente y eficaz, aplicando para ello mecanismos de control y auditoria interna con el fin de aplicar el concepto de mejora continua dentro de todas las actividades que se realizan dentro de la entidad. Es necesario cambiar el paradigma de la relevancia de los clientes, ya que la función principal de la alcaldía es brindar apoyo, información y acompañamiento a la ciudadanía cuando esta lo requiera, es necesario transformar los servicios en función de sus exigencias y necesidades.

3. Alcance

Lebrija es un municipio del departamento de Santander (Colombia). Se ubica a 15 Kilómetros de Bucaramanga, capital del departamento, a menos de 3 km del Aeropuerto Internacional Palonegro, se encuentra ubicado a menos de 500 km de la capital del país.

Es llamado la Capital Piñera de Colombia, por ser este el producto agrícola más importante en el renglón de la economía del municipio, cada mes de junio se realizan festividades en honor a esta fruta (Feria de la Piña) que incluyen verbenas, conciertos musicales y lo más interesante e importante son las degustaciones de los productos preparados con la piña.

Se destaca en su economía productos avícolas (pollo, huevo) debido a la producción y funcionamiento de galpones en la zona rural del municipio. (Municipio de Lebrija, 2016) Cuenta con una población de 38.560 personas al censo del 2015.

La Alcaldía de Lebrija está ubicada exactamente en la calle 11 No 8 – 59 Palacio municipal y cuenta con una planta de personal de 55 funcionarios, el encargado de velar por este municipio es el Alcalde, Señor Sergio Alonso Valenzuela Isabella electo para el periodo 2016-2019.

La entidad maneja un horario de atención al público:

Lunes a Jueves de 7:00 a.m. a 12:00 m. – 2:00 p.m. a 6 p.m.

Viernes de 7:00 a.m. a 12:00 m. – 2:00 p.m. a 5:00 p.m.

La planta de personal de la Alcaldía se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1. Personal encargado de las actividades

Denominación	Nombre	Nombramiento
Alcalde	Sergio Alonso Valenzuela Isabella	Elección Popular
Jefe De Oficina	Socorro Álvarez Torres	Termino Fijo
Secretario De Despacho	Sandra Milena Serrano Leal	Libre Nombramiento
Secretario De Despacho	Josué Herrera Castillo	Libre Nombramiento
Secretario De Despacho	Martha Cecilia Rodríguez Arguello	Libre Nombramiento
Secretario De Despacho	Mónica Marcela Mogollón Herrera	Libre Nombramiento
Secretario De Despacho	Luz Amparo Gómez Prada	Libre Nombramiento
Secretario De Despacho	Ops	Libre Nombramiento
Secretario De Despacho	Ops	Libre Nombramiento
Jefe De Oficina Asesora De Planeación	Miguel Fernando Vásquez Santos	Libre Nombramiento
Asesor	Yasmin Arely Rincón Román	Libre Nombramiento
Profesional Universitario	Cristhian Alexander Toloza	Libre Nombramiento
Profesional Universitario	Abraham Delgado Delgado	Libre Nombramiento
Técnico Administrativo	Laura Marisol Mendoza Manosalva	Libre Nombramiento
Conductor	Lindomar Pérez Calderón	Libre Nombramiento
Comisario De Familia	Claudia Yaneth García Serrano	Provisional
Comisario De Familia	Diego Andrés Sánchez Mantilla	Provisional
Profesional Universitario	Inés Villamizar Rangel	Carrera
Profesional Universitario	Martha Cecilia Betancout López	Provisional

Denominación	Nombre	Nombramiento
Profesional Universitario	Rosalba Jaimes Soto	Provisional
Inspector Urbano 3 A 6 Categoría	Armando Escamilla Ariza	Carrera
Inspector De Transito Y Transporte	Ops	Provisional
Técnico Administrativo	Liliana Lizeth Esparza Arguello	Provisional
Técnico Administrativo	German García	Carrera
Técnico Administrativo	Ivan Dario Medina	Provisional
Tecnico Administrativo	Sandra Patricia Mendoza M	Provisional
Tecnico Administrativo	Eliana Morales Rodriguez	Provisional
Tecnico Administrativo	Claudia Mariela Vargas	Provisional
Tecnico Administrativo	Maria Fernanda Alvarez Roa	Provisional
Tecnico Operativo	Yanet Diaz Torres	Carrera
Tecnico Operativo	Fabio Mantilla Delgado	Provisional
Tecnico Operativo	Felipe Rincon Sanchez	Carrera
Tecnico Operativo	Gerardo Castellanos	Carrera
Tecnico Operativo	Fabio Andres Godoy Ayala	Provisional
Agente De Transito	Eliberto Sanchez Mateus	Provisional
Agente De Transito	Oswaldo Vega Almeida	Provisional
Agente De Transito	Fermin Velazco Velazco	Provisional
Agente De Transito	Boristh Alberto Beltran Ariza	Provisional
Secretario	Luz Marina Gamboa Caballero	Carrera
Secretario	Myriam Arguello Pinilla	Carrera
Secretario	Nora Cardenas Santana	Provisional
Secretario	Yasmin Arely Rincon Roman	Carrera
Secretario	Yolanda Rincon Miranda	Carrera
Secretario	Terasa Diaz Castro	Carrera
Secretario	Judith Villamizar Rangel	Carrera
Secretario	Martha Yaneth Lopez Gamboa	Provisional
Secretario	Mayra Alejandra Soto Jurado	Provisional
Secretario	Vicente Alarcon Aceros	Provisional
Auxiliar Administrativo	Maria Yamile Castilla Rey	Carrera
Auxiliar Administrativo	Terasa Diaz Castro	Provisional
Auxiliar Administrativo	Judith Villamizar Rangel	Provisional
Auxiliar Administrativo	Yuly Maritza Valencia Gualdron	Provisional
Auxiliar Administrativo	Edgar Eduardo Sanchez Ballesteros	Provisional
Auxiliar Administrativo	Sandra Milena Hernandez Barajas	Provisional
Auxiliar De Servicios Generales	Martha Elisa Moreno	Carrera

Representación 1. Planta física de la Alcaldía del municipio de Lebrija.

4. Objetivos

4.1. Objetivo General:

Fortalecer la oficina de control interno de la Alcaldía del municipio de Lebrija basado en los lineamientos del Modelo Estándar de Control Interno (MECI) para mejorar el desempeño de los funcionarios en los procesos de la entidad.

4.2. Objetivos Específicos:

- Realizar el diagnóstico inicial de la oficina de control interno de la Alcaldía del municipio de Lebrija con el fin de identificar las falencias que presenta.
- Documentar los procesos que se realizan en cada una de las dependencias de la Alcaldía del municipio de Lebrija para la asignación de funciones y responsabilidades.
- Identificar los riesgos de corrupción presentes en la Alcaldía del municipio de Lebrija para cumplir con los requerimientos del plan anticorrupción.
- Actualizar el mapa de Riesgos y el Manual de Procesos y Procedimientos de la Alcaldía del municipio de Lebrija.

5. Marco Referencial

5.1. Marco Teórico:

La creación del departamento de control interno en las corporaciones o entidades especialmente del estado en el caso particular para el desarrollo de este trabajo, ha sido a partir de la necesidad y el cumplimiento de normatividad vigente y que busca mejorar las condiciones del servicio, además del manejo de recursos, claridad en las funciones del cargo de cada uno de los colaboradores y trámites relacionados con el interés del ciudadano; todo concerniente con la imagen y desempeño de la institución.

Según Fogelberg (1980), citado por Ganga Contreras & Vera Garnica (2008), considera que el control de una empresa debe ser entendido como la capacidad de dirigir los asuntos de la organización, lo cual puede afectar según las decisiones políticas que se tomen, esta capacidad requiere de planeación, ejecución y control, lo cual permite ver la eficacia en los procesos desarrollados, es por esto la importancia de los resultados obtenidos en las auditorías, que permiten medir el desempeño no solo de los funcionarios sino también de los procesos y servicios prestados por la institución a la comunidad en general.

Por su parte, soportados en información, son usados por la gerencia para mantener o alterar patrones en las actividades organizacionales; estos sistemas son fortalecidos por incentivos o sanciones según el caso; interesados en mantener o modificar el comportamiento y desempeño de los grupos de interés, como lo especifica (Jensen y Meckling, 1976), se plantean los programas de compensación salarial como mecanismo de control, buscando establecer una relación positiva entre los resultados empresariales y la retribución directiva. Con esta dinámica los sistemas de control enaltecen a quienes por su desempeño prestan un buen y eficaz servicio que permiten coordinar los esfuerzos de empleados, gerentes, para la búsqueda de las metas propuestas.

Los mecanismos de control interno en su evolución, van desde los asuntos financieros y contables, hasta aspectos administrativos y operacionales denominado por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), citado por Candreva (2006), quien lo define como el conjunto de “políticas y procedimientos promulgados por la dirección para proporcionar una razonable confianza en el logro de los objetivos propuestos por la entidad”. Igualmente, Government Accountability Office de los Estados Unidos (GAO), lo comprende como el conjunto de “componentes integrales de la dirección de una organización para suministrar una

razonable confianza del logro de los objetivos, la eficacia y eficiencia operacional, fiabilidad en los reportes financieros, y concordancia con las leyes y regulaciones aplicables” el control interno ha sido un mecanismo manejado en todos los ámbitos, mundialmente se han experimentado y planteado diferentes modelos en la búsqueda de un plan de acción que permita comprender el control de la organización y facilitar la toma de decisiones.

Uno de los modelos que se implementan es el Modelo Estándar de Control Interno MECI, el cual se implementa en todas las entidades que hacen parte del ámbito de aplicación de la Ley 87 de 1993, las organizaciones del Estado Colombiano y que han involucrado en su cultura organizacional los aspectos básicos para operacionalizar de manera práctica el Sistema de Control Interno.

Dicha disposición fue reglamentada por el Gobierno Nacional a través del Decreto 1599 de 2005 mediante el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno MECI, con el fin de facilitar el desarrollo e implementación del Sistema de Control Interno en las organizaciones del Estado obligadas a cumplirlo (Departamento de asesoría de la Función Pública, 2014).

Este modelo tiene como propósito fundamental servir como una herramienta gerencial para el control a la gestión pública, donde se fundamenta la cultura del control, la responsabilidad y el compromiso de la Alta Dirección para su implementación y fortalecimiento continuo. Su funcionamiento estricto puede dejar ver posibles actos de corrupción, sin que este sea objetivo.

MECI, es un modelo estándar que se puede implementar y adaptar en cualquier entidad; las características, complejidad y dimensiones de cada institución no son un impedimento para su aplicación, es una herramienta que busca conseguir un mejor servicio, eficiente y alcanzable para los objetivos planteados por la institución, además del cumplimiento de la norma; por lo cual fue

creado para controlar la estrategia, gestión y evaluación en las organizaciones del Estado, con el fin de orientarlas al cumplimiento de sus objetivos institucionales y a la contribución de estos a los fines esenciales del Estado.

En el año 2014, el MECI fue actualizado bajo el Decreto 943 del 21 de Mayo (Departamento Administrativo De La Función Pública., 2014), brindando directrices dirigidas a controlar la planeación, gestión, evaluación y seguimiento en las entidades de la administración pública, la estructura del modelo es la siguiente:

Tabla 2. Módulos y componentes

Módulos	Componentes	Elementos
Módulo de Control de Planeación y Gestión	Talento Humano	Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos
		Desarrollo del Talento Humano
		Planes, Programas y Proyectos
	Direccionamiento Estratégico	Modelo de Operación por Procesos
		Estructura Organizacional
	Administración del Riesgo	Indicadores de Gestión
		Políticas de Operación
Módulo de Control de Evaluación y Seguimiento	Autoevaluación Institucional	Políticas de Administración del Riesgo
		Identificación del Riesgo
	Auditoría Interna	Análisis y Valoración del Riesgo
		Autoevaluación del Control y Gestión
	Planes de Mejoramiento	Auditoría Interna Plan de Mejoramiento

El grafico que se muestra a continuación permite observar la estructura del MECI:

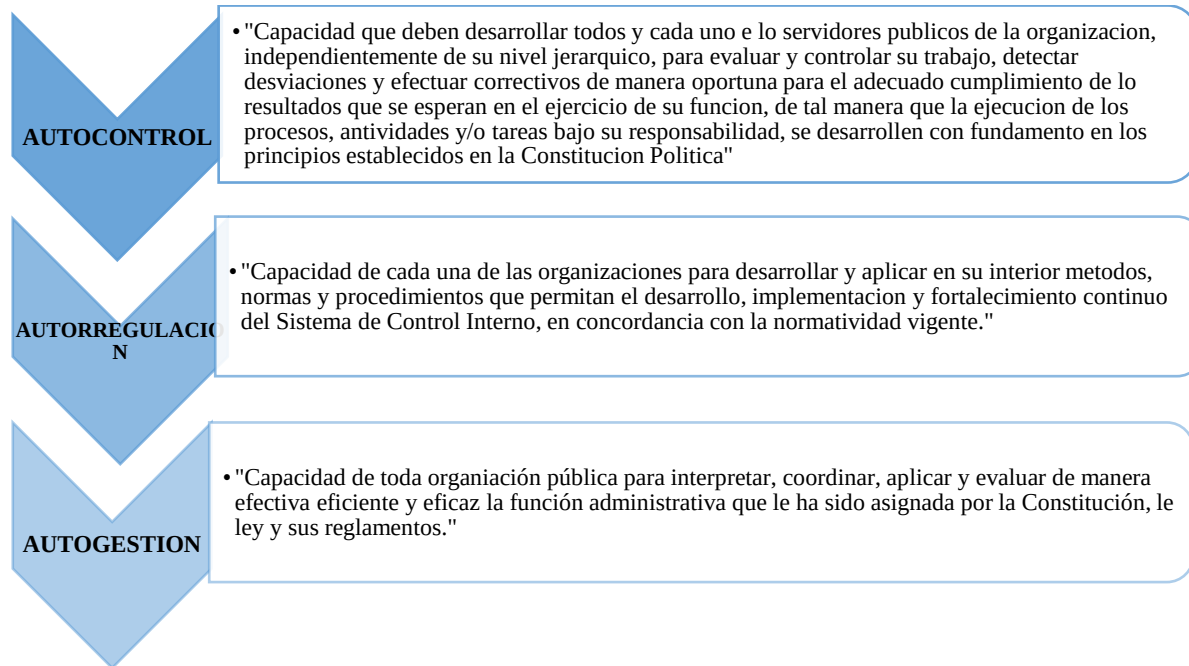


Figura 1. Estructura del Modelo Estándar de Control Interno

Fuente: Elaboración: Equipo DAFP

Teniendo en cuenta las dificultades que presenta la alcaldía de Lebrija por obtener mejores resultados en las auditorías internas y externas por los entes de control, este trabajo apunta a redireccionar los procesos y actividades relacionadas y desarrolladas desde el departamento de control interno, lo cual permite una visión del escenario general y que a partir de la implementación del MECI sustentada en el Autocontrol, Autogestión y Autorregulación como pilares básicos para un control efectivo en la administración pública, se espera fortalecer los mecanismos y estrategias planteados en la alcaldía de Lebrija para su plan de mejoramiento; sustentados en el modelo.

Tabla 3. Principios para el Modelo Estándar de Control Interno (MECI). Tomado de: "Manual técnico del modelo estándar de control interno para el estado Colombiano MECI 2014"



Fuente: Autores del proyecto.

5.2. Marco Conceptual

- **Control Interno:** Es el Sistema Integrado que comprende el conjunto de planes, métodos, principios, normas y mecanismos de verificación y evaluación con el fin de que todas las actividades se realicen de acuerdo a la Normatividad vigente (Departamento Administrativo De La Función Pública, 2014).

- **MECI:** Modelo Estándar de Control Interno es "la estructura para evaluar la estrategia, la gestión y los mismos mecanismos de evaluación de las Entidades del Estado, con el propósito de orientarlas hacia el cumplimiento de sus objetivos y la contribución de éstos a los fines esenciales del Estado" (Colombia. Instituto Colombiano De Desarrollo Rural., 2014).

- **Identificación de Riesgos de Corrupción:** "Se entiende por Riesgo de Corrupción la posibilidad de que por acción u omisión, mediante el uso indebido del poder, de los recursos o de

la información, se lesionen los intereses de una entidad y en consecuencia del estado para la obtención de un beneficio particular” (Alcaldía de Lebrija).

- **Riesgos de corrupción:** Es la posibilidad de que por acción u omisión mediante el uso indebido del poder, de los recursos o de la información, se lesiones los intereses de una entidad y en consecuencia del Estado, para la obtención de un beneficio particular. (Alcaldía de Lebrija)

- **Rendición de Cuentas:** Es una “expresión de control social, que comprende acciones de petición de información y de explicaciones, así como la evaluación, y que busca la transparencia de la gestión de la administración pública para lograr la adopción de los principios de Buen Gobierno” (Alcaldía de Lebrija).

- **Documentación:** Conjunto de documentos tales como: formatos, registros, especificaciones, procedimientos, entre otros (NTC ISO 9000).

- **Procedimientos:** “Módulos homogéneos que especifican y detallan un proceso, los cuales conforman un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución, que deben cumplir políticas y normas establecidas señalando la duración y el flujo de documentos” (Colombia. Gobernación Del Magdalena).

- **Riesgo de corrupción:** Se entiende por (Santos Calderón). riesgo de corrupción a la posibilidad de que por acción u omisión, mediante el uso indebido del poder, de los recursos o de la información, se lesionen el interés de una entidad y en consecuencia del Estado, para la obtención de un beneficio particular.

- **Mapa de riesgos:** Constituye una herramienta efectiva para el diseño de políticas orientadas a la prevención de los posibles riesgos laborales, facilitando las etapas de diagnóstico, diseño y monitoreo. Al mismo tiempo permite establecer el grado de cumplimiento de la

normativa vigente cuyo soporte se construye sobre la base de la interrelación de datos obtenidos de las diferentes fuentes (Seguridad y Salud en el Trabajo, 2007)

- **Proceso:** Un proceso se puede definir como una serie de actividades, acciones o eventos organizados interrelacionados, orientadas a obtener un resultado específico y predeterminado, como consecuencia del valor agregado que aporta cada una de las fases que se llevan a cabo en las diferentes etapas por los responsables que desarrollan las funciones de acuerdo con su estructura orgánica.
- **Procedimiento:** Módulos homogéneos que especifican y detallan un proceso, los cuales conforman un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución, que deben cumplir políticas y normas establecidas señalando la duración y el flujo de documentos. Por ejemplo: procedimiento para pago de nómina, cobro de cuentas por servicios prestados, compra y suministro de materiales, etc (Gobernación del Magdalena, 2014).

5.3. Marco Legal

Todas las entidades públicas que ejerzan labores en Colombia, están obligadas a tener un CONTROL INTERNO, lo cual es establecido en la constitución política 1991; según el artículo 269 Las autoridades de dichas entidades se encuentran obligados a diseñar y aplicar, métodos, procedimientos y estrategias de control interno y se regirán bajo las leyes y decretos presentados en la siguiente tabla:

Marco Legal	
Control Interno Y Meci.	
Leyes	
Establece normas para el ejercicio del CONTROL INTERNO en las entidades y organismos del estado.	Ley 87 de 1993
Corresponde a los municipios y a las entidades descentralizadas, así como a las personerías y contralorías municipales a través de sus representantes legales, la adecuada	Ley 136 de 1994

Marco Legal	
Control Interno Y Meci.	
Leyes	
organización e implementación de sistemas de CONTROL INTERNO conforme a la ley.	Artículo 186.
Sistema Nacional de CONTROL INTERNO.	Ley 489 de 1998 Artículos 27 al 29.
En las entidades territoriales (municipios de 3ª, 4ª, 5ª y 6ª categorías) las funciones de CONTROL INTERNO podrán ser ejercidas por dependencias afines.	Ley 617 de 2000 Artículo 75
Crea el Sistema de Gestión de la Calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público. Este Sistema es complementario a los sistemas de control interno y de desarrollo administrativo establecidos por la Ley 489 de 1998. El Sistema podrá integrarse al Sistema de CONTROL INTERNO en cada uno de sus componentes definidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública.	Ley 872 de 2003 Artículo 3
Se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública. Modifica artículo 11 de la Ley 87 de 1993 sobre responsable del CONTROL INTERNO y período y designación. Modifica el artículo 14 de la Ley 87 de 1993 sobre los Reportes, a su vez modificado por Decreto Nacional 019 de 2012.	Ley 1474 de 2011. Artículo 8 Artículo 9 Artículo 76 Artículo 129
La oficina de CONTROL INTERNO deberá vigilar que la atención ciudadana se preste de acuerdo con las normas legales y rendirá a la entidad un informe semestral sobre el particular.	
La Planeación Estratégica en las contralorías territoriales se armonizará con las actividades que demanda la implantación del modelo estándar de CONTROL INTERNO y el sistema de gestión de calidad en la gestión pública.	
DECRETOS NACIONALES	
Se reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993. Autoriza la creación de Oficinas y Comités de Coordinación del CONTROL INTERNO en aquellos Ministerios o Departamentos Administrativos que no cuentan con una de tales dependencias.	Decreto Nacional 1826 de 1994
Dicta normas sobre el Sistema Nacional de Control Interno de las Entidades y Organismos de la Administración Pública del Orden Nacional y Territorial. Deroga Decretos 280 de 1996 y 2070 de 1997.	Decreto Nacional 2145 de 1999
Se modifica parcialmente el artículo 2 del Decreto 2145 de 1999. El presente decreto se aplica a todos los organismos y	Decreto Nacional 2539 de 2000

Marco Legal	
Control Interno Y Meci.	
Leyes	
entidades del Estado, en sus diferentes órdenes y niveles, así como a los particulares que administren recursos del Estado. Parágrafo. Las normas del presente decreto serán aplicables en lo pertinente, a las entidades autónomas y territoriales o sujetas a regímenes especiales en virtud del mandato constitucional.	
Reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993 en cuanto a elementos técnicos y administrativos que fortalezcan el sistema de CONTROL INTERNO de las entidades y organismos del Estado.	Decreto Nacional 1537 de 2001
Se modifica el artículo 20 del Decreto 2145 de 1999, modificado por el artículo 8° del Decreto 2539 de 2000. Sobre nombramiento de los jefes de Control Interno.	Decreto Nacional 2756 de 2003.
Reglamenta la Ley 872 de 2003 y adopta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública, complementario con los sistemas de CONTROL INTERNO.	Decreto Nacional 4110 de 2004.
Reglamenta el artículo 7° de la Ley 872 de 2003.	Decreto Nacional 2375 de 2006.
Reglamenta parcialmente la Ley 872 de 2003.	Decreto Nacional 4295 de 2007.
Modifica el literal c) del artículo 5° del Decreto 2145 de 1999. A partir del año 2008, la copia del Informe Ejecutivo Anual de Evaluación del Sistema de Control Interno, deberá presentarse antes del 28 de febrero.	Decreto Nacional 153 de 2007.
Deroga el Decreto 2621 de 2006, señalando como plazo para adoptar el Modelo Estándar de CONTROL INTERNO para el Estado Colombiano, MECI, por parte de las entidades obligadas a implementarlo el 8 de diciembre de 2008.	Decreto Nacional 2913 de 2007.
Se modifica el Decreto 2913 de 2007, y se amplía el plazo de implementación del MECI en las entidades de 3ª, 4ª, 5ª y 6ª categoría hasta junio de 2009.	Decreto Nacional 4445 de 2008.
Se concede un plazo para el fortalecimiento en la implementación del Modelo Estándar de CONTROL INTERNO MECI en las entidades que hacen parte de los municipios de 3ª, 4ª, 5ª y 6ª categoría.	Decreto Nacional 3181 de 2009.
Modifica el Decreto 4110 de 2004. Adopta la actualización de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000 Versión 2009, la cual establece las generalidades y los requisitos mínimos para establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad en los organismos, entidades y agentes obligados conforme al artículo 2° de la Ley 872 de 2003 y se integra con el Sistema de CONTROL INTERNO, en cada uno de sus elementos con	Decreto Nacional 4485 de 2009

Marco Legal	
Control Interno Y Meci.	
Leyes	
el fin de armonizarlos.	
Se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la administración pública.	Decreto Nacional 19 de 2012. Artículo 230
Los jefes de control interno solo estarán obligados a presentar los informes y realizar los seguimientos previstos en la ley, normas con fuerza de ley y las que le asigne el presidente de la república para los jefes de control interno de la rama ejecutiva del orden nacional, y los solicitados por los organismos de control, la contaduría general de la nación y el consejo asesor del gobierno nacional en materia de control interno.	
Se reglamenta el artículo 76 de la Ley 1474 de 2011.	Decreto Nacional 2641 de 2012.
El mecanismo de seguimiento al cumplimiento de las orientaciones y obligaciones derivadas del documento: Estrategias para la Construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano”, estará a cargo de las oficinas de CONTROL INTERNO.	Artículo 5
Deroga el Decreto Nacional 1599 de 2005. Se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno (MECI).	Decreto Nacional 943 de 2014.
OTRAS NORMAS RELACIONADAS	
Desarrollo de la función de control interno en las entidades y organismos de la Rama Ejecutiva del Orden Nacional.	Directiva Presidencial 02 de 1994.
Desarrollo del Sistema de Control Interno, criterios y etapas.	Directiva Presidencial 01 de 1997.
Lineamientos generales para la implementación del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano - MECI 1000:2005.	Circular 03 de 2005 del Consejo Asesor del Gobierno Nacional en materia de Control Interno.
Informa a las entidades contempladas en el artículo 5 de la Ley 87 de 1993 obligadas a implementar el Modelo Estándar de Control Interno, MECI.	Circular 01 de 2008 del Consejo Asesor del Gobierno Nacional en materia de Control Interno.
Dicta directrices sobre la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en las entidades del Estado obligadas por la Ley 872 de 2003, su Decreto 4110 de 2004 y la Norma Técnica de Calidad para la Gestión Pública NTCGP 1000:2004.	Circular 06 de 2005 del D.A.F.P.
Adopta el Manual de Implementación del Modelo Estándar de	Resolución 142 de 2006

Marco Legal	
Control Interno Y Meci.	
Leyes	
Control Interno MECI 1000:2005 en el Estado Colombiano.	DAFP.
Reglamenta el uso Sello Oficial de Gestión de la Calidad NTCGP 1000:2004 Sector Público, en el Estado colombiano.	Resolución 524 de 2007 DAFP.
Se definen las fases y fechas para culminar el proceso de implementación del MECI en los municipios mencionados en el Decreto Nacional 3181 de 2009.	Circular 100-006 de 2009 DAFP
Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2004.	Norma NTCGP:1000:2004
Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública.	NTCGP 1000-2009.

5.4. Estado del Arte

En el año 2012 la Facultad de Ingeniería Industrial, por medio del Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial (CEDE) de la Universidad Santo Tomas de Aquino, seccional Bucaramanga, realizo un importante convenio con la Alcaldía Municipal de Lebrija para la realización de prácticas empresariales y proyectos de grado, el cual ha generado resultados positivos para todas las partes interesadas.

Cada uno de los proyectos realizados en la organización, ha generado impactos positivos y total satisfacción por parte de los funcionarios a cargo del convenio y los que se han visto involucrados en el desarrollo de dichos proyectos.

En los años 2014 y 2015, estudiantes de Ingeniería Industrial de la universidad Santo Tomas de Aquino, realizaron proyectos relacionados con Control Interno, Modelo Estándar de Control Interno, Sistema de Gestión de Calidad, entre otros. Los proyectos realizados fueron: **“Apoyo a la alcaldía municipal de Lebrija mediante herramientas de gestión pública para la ejecución y seguimiento al plan de desarrollo municipal “cambio con igualdad y justicia social” 2012 – 2015”** realizado en el año 2014 por los estudiantes Méndez y Picon. Blanco y Ordoñez realizaron su proyecto de grado, también en el año 2014, el cual consistía en **apoyar a**

la Alcaldía Municipal de Lebrija en la formulación, evaluación de Proyectos Públicos, en el fortalecimiento del Sistema de Gestión de Calidad y en Estrategias para la construcción del Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano. Y por último las estudiantes Angie Marcela Mayorga Pico y Andrea Santos Maldonado, realizaron el proyecto **“Aplicación de herramientas de gestión pública en la oficina de planeación de la Alcaldía Municipal de Lebrija”**

A continuación, se presentan los resultados de algunos de los proyectos realizados:

A. Méndez y Picón, realizaron un proyecto en el año 2014 el cual consistió en el **apoyo a la alcaldía municipal de Lebrija mediante herramientas de gestión pública para la ejecución y seguimiento al plan de desarrollo municipal “cambio con igualdad y justicia social” 2012 – 2015**, los cuales con el apoyo de los docentes encargados del Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial (CEDE) de la Universidad Santo Tomas y la Facultad de Ingeniería Industrial intervinieron en los procesos realizados por los departamentos de Planeación y Control Interno de la Alcaldía municipal de Lebrija, al identificar las falencias que presentaban con la comunicación, funciones y emisión de documentos lo cual retrasaba los procesos y por ende el cumplimiento de las metas estipuladas en el Plan de Desarrollo Municipal.

Se realizó una evaluación inicial al sistema de Gestión de la Calidad enfocada en los lineamientos de la norma ISO 19011, basados en los objetivos y fechas dispuestos por el comité de Control Interno a través del Plan Anual de Auditorias.

Finalizado el proceso de Auditorias, se realizó el análisis correspondiente el cual arrojó los siguientes resultados:

- Se evidencio que el Sistema de Gestión de la Calidad de la Alcaldía del Municipio de

Lebrija presenta falencias en la implementación del MECI en los siguientes aspectos: control de documentos y de registros y desarrollo del talento humano.

- Se concluyó que cuenta con procesos bajo control gracias a la falta de aplicación de indicadores que permitan evaluar el desempeño de los procesos y por ende de los funcionarios y el desinterés del recurso humano de la entidad en aplicar las acciones de mejoras que arrojan las auditorías internas, lo cual, retrasa el plan de mejoramiento continuo.

B. Blanco y Ordoñez realizaron su proyecto de grado, también en el año 2014, el cual consistía en **apoyar a la Alcaldía Municipal de Lebrija en la formulación, evaluación de Proyectos Públicos, en el fortalecimiento del Sistema de Gestión de Calidad y en Estrategias para la construcción del Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano.**

Los autores realizaron la estandarización de los procesos correspondientes a la Secretaria de Planeación y el Departamento de Control Interno basándose en la información recolectada por medio de entrevistas, con el fin de diagramar los procesos y determinar los responsables.

Seguidamente se enfocaron en la formulación de proyectos pertenecientes al Plan de Desarrollo Municipal 2012 – 2015 a través de la Metodología General Ajustada, también fueron modificados las guías ejecutivas suministradas por el Banco de Proyectos de la Alcaldía.

Por medio de este proyecto se evidencio un notorio avance en la elaboración de estrategias de Anti Corrupción y Rendición de cuentas basados en los lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) y en el desarrollo de las metas Socio-Culturales, lo que genera un impacto positivo a la entidad en el proceso de rendición de cuentas al Departamento Nacional de Planeación.

Todas estas actividades fueron planificadas y realizadas por los autores con el fin de

fortalecer y darle cabida al concepto de mejora continua en los procesos internos para mejorar la atención a los ciudadanos, lo que es la función principal de la Alcaldía.

C. Las estudiantes Angie Marcela Mayorga Pico y Andrea Santos Maldonado, realizaron el proyecto **“Aplicación de herramientas de gestión pública en la oficina de planeación de la Alcaldía Municipal de Lebrija”**, en la Universidad Santo Tomás seccional Bucaramanga, con el fin de obtener sus títulos de Ingenieras Industriales en el año 2015.

El objetivo general de esta investigación fue Aplicar herramientas de gestión pública en la Oficina Asesora de Planeación de la Alcaldía del municipio de Lebrija a través de los componentes de Formulación de Proyectos, documentación de procesos y Plan de Seguridad Alimentaria en el marco del Plan de Desarrollo Municipal “Cambio con Igualdad y Justicia Social 2012-2015” con el fin de aumentar el nivel de cumplimiento de las metas, para lo cual realizaron las siguientes actividades:

- Desarrollaron el diagnóstico inicial del grado de avance del cumplimiento del Plan de Desarrollo Municipal, donde por medio de entrevistas en las secretarías realizaron el levantamiento de la información necesaria para dicha tarea.
- Recolectaron la información sobre los procedimientos internos de la oficina asesora de planeación, elaboraron los procedimientos de cada proceso, los cuales fueron socializados inmediatamente después de ser aprobados por la autoridad pertinente; todo esto fue realizado con el fin de documentar todas las actividades dentro de dicho departamento y evitar retrasos en las actividades y en el cumplimiento de los cronogramas de actividades.
- Se elaboró el Plan Local de Seguridad Alimentaria y Nutricional para el Municipio de Lebrija, con el apoyo de los diferentes comités y consejos interesados como: las secretarías de la alcaldía municipal, Fundestar, Colegio Colmercedes, Fundesalud, casa de víctimas y

en el hospital San Juan de Dios del municipio, de los cuales se analizaran las necesidades para elaborar las metas del Plan de Seguridad Alimentaria y Nutricional.

- Se formularon proyectos asociados al desarrollo y crecimiento de las comunidades lebrijenses a través de la MGA, siguiendo las actividades propuestas en la metodología del proyecto.

Por medio de la realización de este proyecto se logró cumplir con las metas estipuladas dentro del programa de Administración eficiente del plan de desarrollo Municipal, por medio de la herramienta MECI, lo que permitió el mejoramiento interno de la oficina asesora de planeación, reflejándose directamente en el aumento de la productividad de los funcionarios y el bienestar de la comunidad.

Se logró la estandarización de las actividades, por lo cual, los funcionarios no omitirán responsabilidades por falta de conocimiento, asumiendo con más responsabilidad su cargo.

5.5. Metodología

La investigación desde el proceso metodológico tendrá un enfoque cualitativo, cuyas característica principal es la no fundamentación en las estadísticas; de corte etnográfico, porque como dice Clifford Geertz es “establecer relaciones, seleccionar a informantes, transcribir textos, establecer genealogías, trazar mapas de área o llevar un diario o tratar de leer (en el sentido de “interpretar un texto”) donde se analiza detalladamente las actividades que se llevan a cabo en las dependencias de la Alcaldía del Municipio de Lebrija,

La investigación se fundamenta en un proceso inductivo, ya que se explorará, para generar perspectivas teóricas y prácticas, observar la dinámica del desarrollo de las experiencias como componente de una realidad, lo cual permite leer aspectos relacionados con el objeto de estudio y establecer relaciones que dejan ver con facilidad el escenario teniendo en cuenta

inicialmente información particular y posteriormente llegar a documentación general para analizar la información recolectada, generar conclusiones y hacer recomendaciones. El proyecto se desarrollará en diferentes fases, las cuales se describen a continuación:

La primera fase de la investigación es realizar un diagnóstico inicial de la oficina de control interno y de la Alcaldía en general, que corresponde a la recolección de datos de cada una de las dependencias de la Alcaldía de Lebrija con el apoyo y orientación de los funcionarios, también se obtiene información de entidades como la Oficina de Control Interno, libros, páginas de internet, diarios, revistas y a la normatividad en general se le denomina información de fuente secundaria.

Para llevar a cabo esta investigación, se tiene en cuenta la percepción de algunos funcionarios, frente al impacto que ha generado la implementación del MECI y su contribución a la gestión.

La recolección de datos no es estandarizada, toda la información recolectada se concentra en situaciones, eventos, interacciones, conductas y rutinas de las personas involucradas en la investigación.

La segunda fase del proyecto está encaminada a documentar los procesos que se realizan en cada una de las dependencias de la Alcaldía del municipio de Lebrija para conocer y asignar las funciones y responsabilidades.

Es pertinente referenciar a (Sampieri, Collado, & Lucio, 1996) quien dice que en la investigación cualitativa la recolección de datos se da en ambientes naturales o cotidianos y no se miden variables, se emplean técnicas de observación no estructurada, entrevistas abiertas y revisión de documentos, se evalúa el desarrollo natural de los sucesos, donde no se presente ningún tipo de manipulación o alteración de la realidad y la cotidianidad de los procesos.

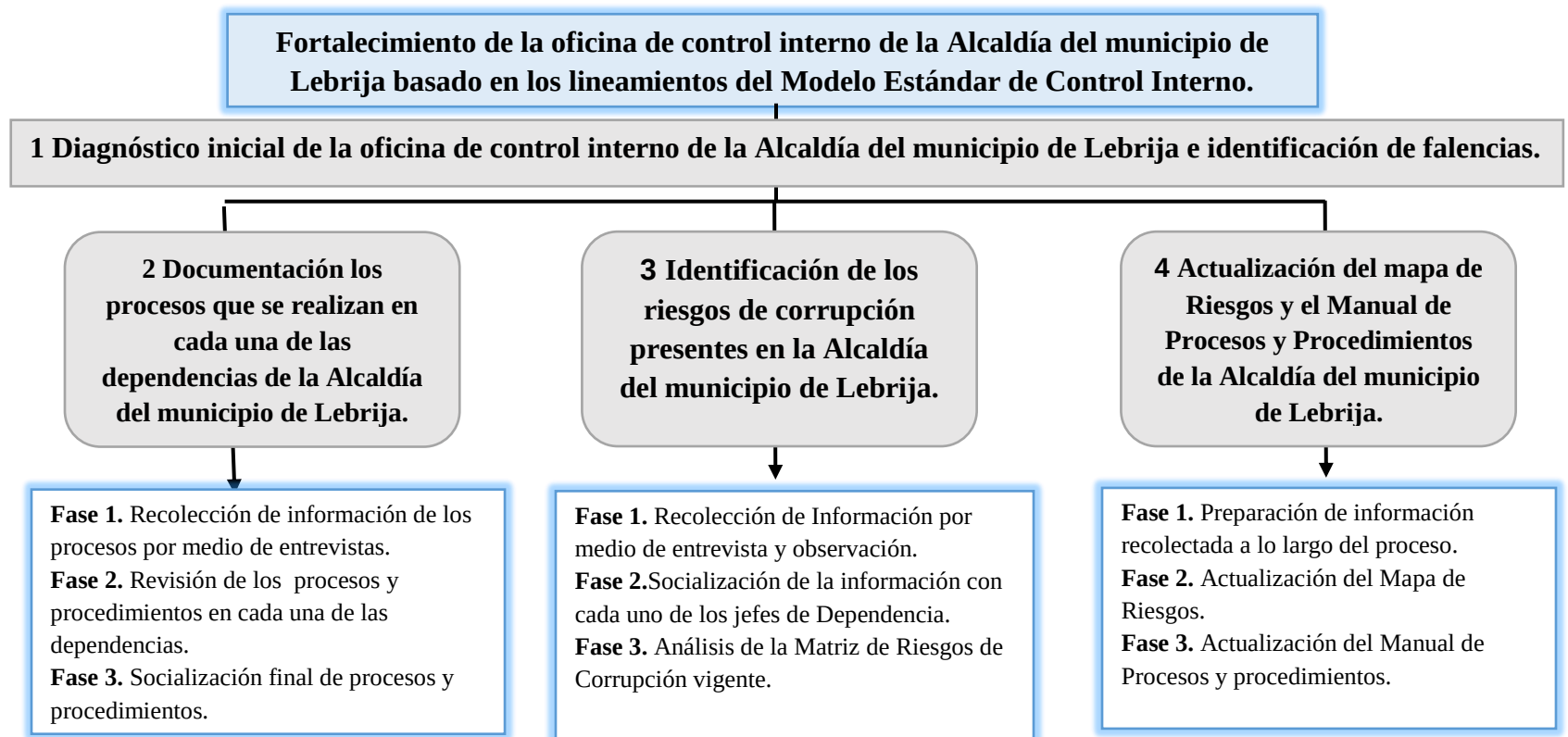
Para tal fin la investigación se soportará en la información que aporte cada uno de los funcionarios considerados como la población, de los cuales se seleccionará un líder de cada proceso y serán los encargados de suministrar información pertinente para el desarrollo de esta fase, el subgrupo será la muestra no probabilística, y debe cumplir con criterios estipulados.

La tercera fase de la investigación es Identificar los riesgos y fallas presentes en la Alcaldía del municipio de Lebrija para cumplir con los requerimientos del plan anticorrupción. Esto por medio de entrevistas a los Encargados del funcionamiento de cada dependencia y con el apoyo de algunos de los líderes de los procesos que en ellas se desarrollan, se documentarán los riesgos de corrupción presentes en sus actividades cotidianas, así mismo, se analizará la Matriz de Riesgos de corrupción vigente en el Plan Anticorrupción con el fin de identificar aquellos que fueron erradicados del sistema.

La última fase del proyecto es la actualización del mapa de riesgos y el manual de procesos y procedimientos de la alcaldía del municipio de Lebrija. Basados en la información recolectada en las fases anteriores, se procede a realizar los debidos análisis y cambios en los documentos.

Al contar con los Documentos debidamente actualizados y aprobados por los respectivos funcionarios de la Alcaldía, se citará a una reunión con los representantes de cada una de las dependencias de la entidad y se llevará a cabo la socialización de los documentos en mención.

Los resultados de la investigación, al ser una investigación cualitativa, tiene como objetivos describir el estudio, señalar estrategias de mejora y comunicar los resultados. (23)



Fuente: Autores del Proyecto

Figura 2. Lineamientos del Modelo Estándar de Control Interno

6. Diagnóstico inicial de la oficina de control interno de la Alcaldía del municipio de Lebrija e identificación de falencias.

Realizar el diagnóstico inicial de la oficina de control interno de la Alcaldía del municipio de Lebrija e identificar las falencias que presenta mediante el análisis de información suministrada por los encargados de la dependencia.

Para iniciar el presente proyecto se requirió la realización de un análisis detallado de las actividades realizadas por cada una de las dependencias de la entidad.

Ya que lo que se quería era conocer la situación actual de la entidad y descubrir cuáles eran los principales obstáculos que impiden seguir creciendo y logrando sus principales objetivos, esta primera fase, se realizó bajo los parámetros del llamado “*Diagnostico empresarial*” siendo esta una herramienta muy eficaz en este tipo de situaciones. Por medio de este diagnóstico se llegó a descubrir la raíz de los problemas, lo cual permitió aplicar y usar los recursos y métodos necesarios para alcanzar el éxito del proyecto.

Con el fin de obtener información verídica se planearon y realizaron una serie de reuniones con los representantes de las nueve dependencias que conforman la Alcaldía Municipal de Lebrija, las cuales son:

1. Control Interno.
2. Planeación e Infraestructura.
3. Secretaria General.
4. Secretaria de Hacienda y del tesoro.
5. Secretaria de Gobierno.
6. Secretaria de Salud y Desarrollo.
7. Secretaria de Transito y Movilidad.

8. Comisaria de Familia.

9. Inspección de Policía.

6.1. FASE 1: Recolección de la información

Para la presente fase se requirió el apoyo de Control Interno quienes junto con los dos practicantes autores del presente proyecto realizaron la planeación de la agenda de visitas necesarias a cada dependencia de la entidad, teniendo en cuenta actividades previamente planificadas, eventos y responsabilidades adquiridas por cada una de ellas como: juntas, rendición de cuentas, reuniones, etc. Se solicitó también información sobre cada uno de los cargos dentro de la organización y las responsabilidades que estos contemplan, para lo cual, fue entregado el Manual de procesos y procedimientos. Adicionalmente, fueron suministrados los planes de mejoramiento de los años 2012-2014 y el Plan Anticorrupción 2016.

Haciendo uso de la información anteriormente mencionada se realizó un banco de preguntas, las cuales brindarían la información correcta y requerida para la finalización exitosa de la primera fase del proyecto. Dichas preguntas se crearon bajo el concepto de un diagnóstico integral, el cual se centra en una cierta cantidad de variables que permiten evaluar diferentes aspectos como debilidades, ventajas, entre otras:

Tabla 4. Banco de preguntas-diagnóstico inicial.

Nº	PREGUNTA
PREPARACION PROFESIONAL Y PLANTA DE PERSONAL	
1	¿Cuenta con estudios profesionales?
2	¿Sus estudios y preparación profesional están acordes a su puesto de trabajo y responsabilidades dentro de la entidad?
3	¿Está usted preparado y capacitado para realizar satisfactoriamente todas las responsabilidades que su puesto de trabajo requiere?
4	¿Tiene usted experiencia en el área o actividad que está desempeñando?
5	¿Tiene usted experiencia en el sector público administrativo?
PROCESOS INTERNOS	
1	¿Conoce usted la Misión, Visión, Valores y Objetivos de la Alcaldía Municipal de Lebrija?
2	¿Conoce usted exacta y claramente cuáles son las responsabilidades de su puesto de trabajo?
3	¿Fue usted sometido a un proceso de selección al solicitar el puesto de trabajo?
4	¿Al adquirir el puesto de trabajo, fue usted sometido a un proceso de inducción y capacitación?
5	¿Sus actividades son sometidas a auditorías internas y/o evaluaciones de rendimiento?
CONSUMIDOR	
1	¿Tiene usted conocimiento de quien es el cliente principal de la entidad?
2	¿Es usted sometido a capacitaciones sobre atención al cliente y buenos modales?
3	¿Están sus actividades enfocadas a la satisfacción del cliente?
4	¿Conoce usted el nivel de satisfacción de la comunidad Lebrijense según los servicios prestados por la Alcaldía Municipal?
5	¿Tiene conocimiento de la información recogida sobre su dependencia y puesto de trabajo por medio de las PQRS?
GESTION FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA	
1	¿Considera usted que cuenta con las herramientas necesarias para llevar a cabo satisfactoriamente sus actividades dentro de la entidad?
2	¿Cree usted que la Gestión Financiera de la entidad es responsable de las fallas dentro de la Alcaldía Municipal?
3	¿Opina usted que no se están destinando correctamente los recursos de la entidad respecto a infraestructura, contratación, capacitación?
4	¿Considera que la Gestión Financiera y Administrativa tienen en cuenta la planeación y evaluación al llevar a cabo sus actividades?
5	¿Cree usted que es necesaria una intervención por medio de la actual administración para mejorar la calidad del servicio prestado a la comunidad Lebrijense?

Fuente: Autores del proyecto.

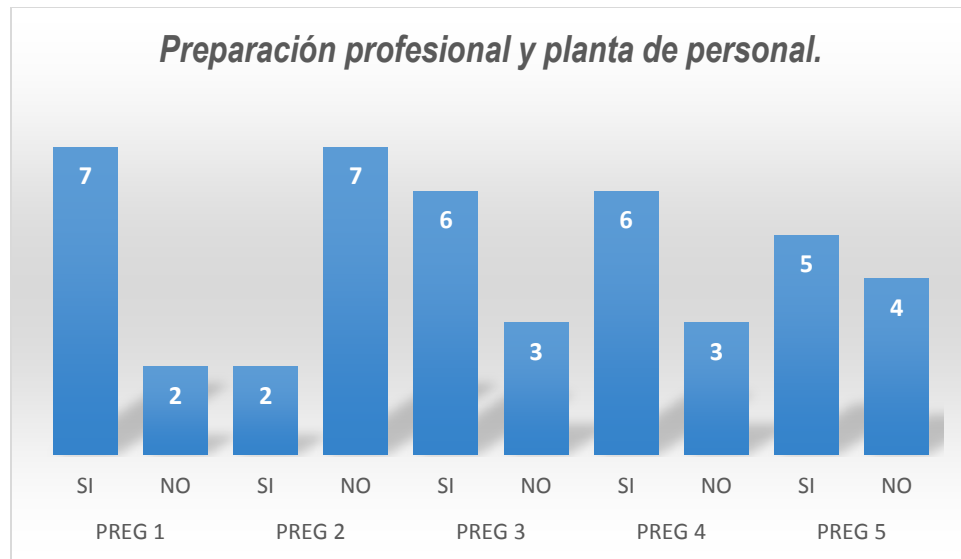
Teniendo claro los parámetros y aquellos aspectos y/o puntos de mayor importancia, los cuales fueron expuestos por los dirigentes de la oficina de control interno al inicio del proceso, se prosigue a ejecutar las entrevistas dentro de la agenda planteada.

En cada una de las dependencias se desarrollaran el mismo grupo de preguntas planteado anteriormente, todas basadas en las responsabilidades a las que responde cada dependencia, el nivel de cumplimiento de las metas propuestas por la actual administración, los principales inconvenientes que se presentan y opiniones personales del porque se cree que no se están alcanzando las metas planteadas por la Alcaldía Municipal. Las entrevistas fueron realizadas de forma presencial por los practicantes y autores del proyecto, las cuales estuvieron centradas únicamente en la recolección de la mayor cantidad de información concreta posible.

6.2. FASE 2: Organización de la información

Basados en la información recolectada y teniendo en cuenta que dicha información fue brindada por los encargados de cada una de las dependencias, se realizó un análisis de las respuestas entregadas en cada dependencia. Dicho análisis se llevó a cabo haciendo uso de los conocimientos adquiridos en el proceso de aprendizaje dentro de la universidad. Se clasifico la información recolectada en cuatro variables básicas:

- **Preparación profesional y planta de personal:** Con este grupo de preguntas se reunió la información relacionada a la preparación profesional con la que cuenta la planta de personal que llevan a cabo actividades en la organización. Información la cual nos arrojó los siguientes resultados:

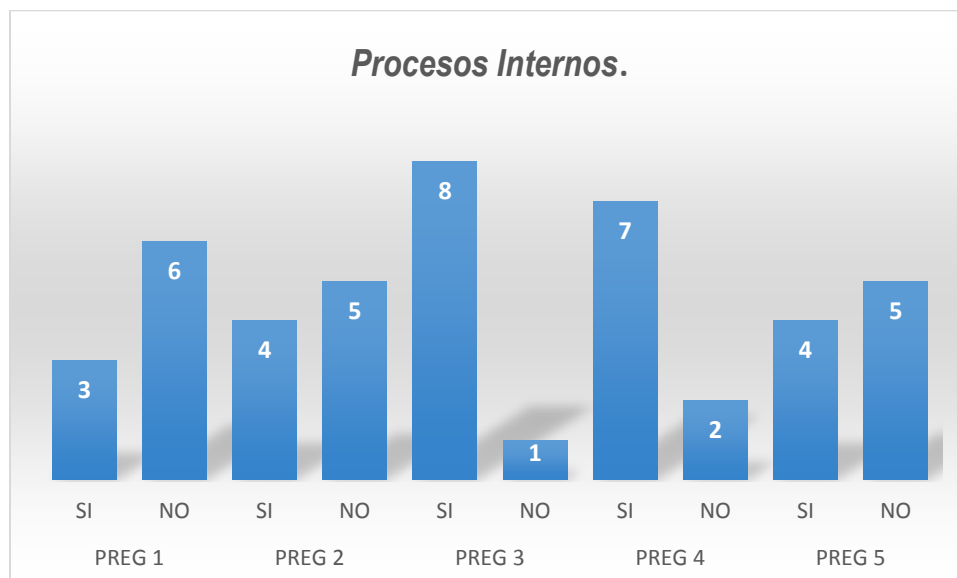


Gráfica 1. Preparación profesional y planta de personal

Fuente: Autores del proyecto.

- **Procesos internos:** En este grupo se recopiló toda la información suministrada por los colaboradores de la entidad que se encontraban enfocadas a los procesos y procedimientos que llevan a cabo en cada uno de sus puestos de trabajos, determinando la calidad, eficacia y debilidades.

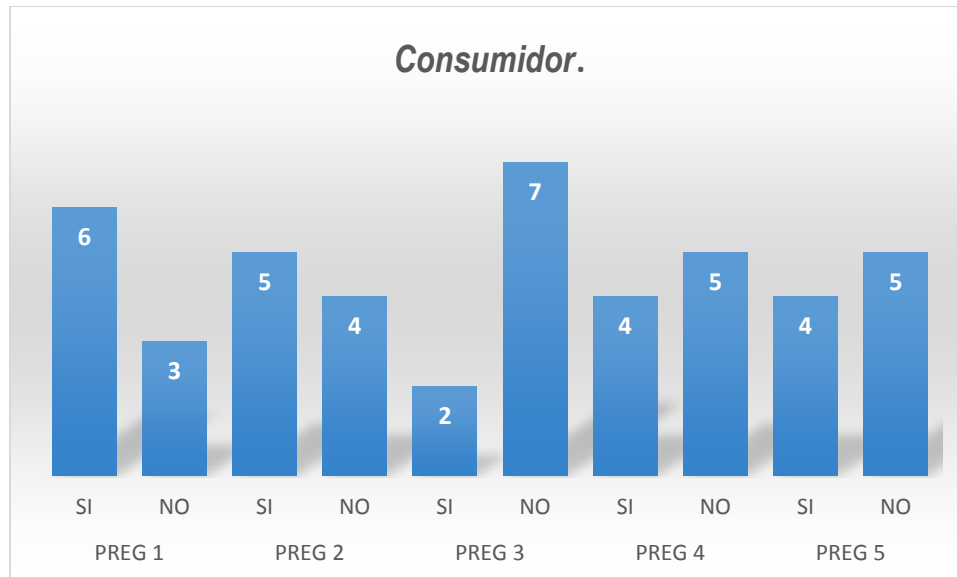
Los resultados obtenidos fueron:



Gráfica 2. Procesos internos

Fuente: Autores del proyecto.

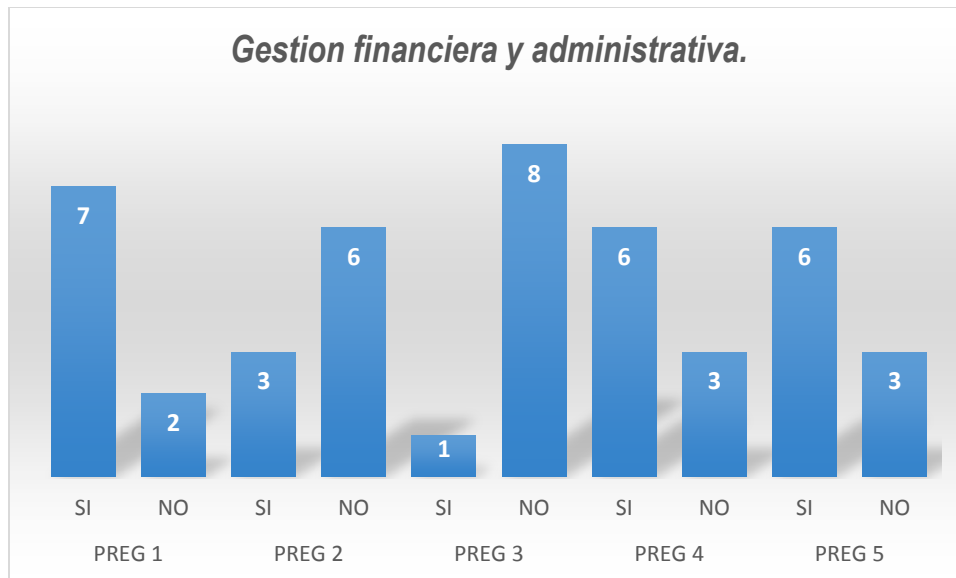
- **Consumidor:** Este conjunto de cuestionamientos nos brindaron la información necesaria para reconocer las principales falencias en atención al cliente y satisfacción a la comunidad y los resultados fueron:



Gráfica 3. Consumidor

Fuente: Autores del proyecto.

- **Gestión financiera y administrativa:** Esta sección se centró en conocer la opinión personal de los colaboradores dentro de la entidad, basados en la gestión administrativa y financiera de la actual administración y la relación que esta tiene con las falencias que se presentan en el desarrollo de las actividades en cada puesto de trabajo que conforma la Alcaldía. El análisis arrojó los siguientes resultados:



Gráfica 4. Gestión financiera y administrativa

Fuente: Autores del proyecto.

6.3. FASE 3: Análisis e interpretación

Como se puede apreciar en las tablas anteriormente expuestas, la suma de los datos de cada una de las respuestas da un total de nueve (9), lo cual corresponde al total de las dependencias entrevistadas en este proceso, es importante tener en cuenta que toda la información recolectada fue brindada por un 20% del personal de cada una de las dependencias, pero, el cual cuenta con la experiencia, antigüedad y preparación profesional para brindar datos completamente verídicos, válidos y provechosos para cumplir con los objetivos del proyecto.

Teniendo en cuenta los resultados expuestos anteriormente se identificaron las principales falencias que presenta la entidad y basado en ello se constituyó el diagnóstico inicial, el cual fue la base para la satisfactoria realización del presente proyecto.

Basado en los resultados anteriormente mencionados se pudo llegar a la conclusión que:

La Alcaldía Municipal de Lebrija cuenta con un proceso de contratación irregular, lo cual da pie a una serie de falencias que afectan la productividad de la entidad. Esta irregularidad en dicho proceso puede ser generada por tráfico de influencias y/o falta de personal capacitado para

realizar el proceso de contratación, esto conlleva a contar con una planta de personal profesionalmente preparada en su mayoría, pero falta de experiencia, enfoque y conocimientos del sector y área en la cual llevan a cabo sus actividades. A sí mismo esto genera falencias en la productividad y el buen desarrollo de las actividades.

Adicionalmente, fue expresado por los entrevistados que al inicio de su proceso dentro de la entidad no se les fue proporcionada la debida inducción después de su nombramiento, lo cual retrasó el inicio de las actividades y el cumplimiento de responsabilidades en sus puestos de trabajos.

Dicha falta de inducción trae con si una seria de inconvenientes encadenados, entre los cuales se lograron identificar por medio de la información adquirida: la falta de conocimiento de la Misión, Visión, objetivos etc. de la entidad por parte del personal activo.

Adicionalmente la falta de capacitación en atención al cliente y aún más indispensable, el enfoque de las actividades en la satisfacción a la comunidad, es una de los principales e indiscutibles fallas que se presentan, ya que se cuenta con el sistema de PQRS en la entidad, pero no se tiene pleno conocimiento del nivel de satisfacción de la población Lebrijense con respecto al actuar de la Alcaldía Municipal.

Para terminar es importante resaltar, que la gestión financiera y administrativa de la entidad, arrojo resultados favorables, evidenciando que dicha gestión le ofrece al personal las herramientas necesarias para cumplir sus obligaciones y basan sus actividades en la planeación y evaluación de la Alcaldía, pero es necesaria la intervención de la actual administración para generar una agenda y presupuesto adecuando disponible para la capacitación general y constante de los funcionarios.

7. Documentación los procesos que se realizan en cada una de las dependencias de la Alcaldía del municipio de Lebrija.

La documentación de los procesos se realizó con el fin de que la empresa cuente con una herramienta que les asegure que cada uno de los trabajadores que realicen actividades dentro de la entidad tenga una herramienta útil que le facilite y aclare el modo en la que debe realizar cada una de los procesos y procedimientos que están incluidos en sus labores.

La razón principal por la cual se documentaron los procesos, es la actualización del Manual de procesos y procedimientos, con el cual debe contar cualquier entidad pública, y adicionalmente que la administración municipal cuente con esta herramienta disponible para cualquier análisis en caso de pretender mejoras, cambios organizacionales y/o actualizaciones repentinas.

Es importante resaltar que la documentación de los procesos se realizó basada en el Manual de procesos y procedimientos con el que contaba la entidad; la información fue recopilada e incluida en un formato básico de Excel, el cual facilitaría la comprensión por parte de todos los responsables de los procesos de cada dependencia, quienes junto a los autores del proyecto llevaron a cabo esta importante fase del proyecto.

7.1. Fase 1. Recolección de información de los procesos

Para iniciar el proceso de recolección de la información, se realizó una reunión junto a los encargados de la supervisión y desarrollo del presente proyecto, los colaboradores y responsables de la Oficina de Control Interno. En dicha reunión como primera instancia fueron expuestas las herramientas que se aplicarían en el proceso de recolección de información y el método que sería utilizado en esta fase, el cual fue entrevistas personales con cada uno de los encargados de los procesos por parte de los dos practicantes autores del proyecto. Seguido a esto fue analizada la

información expuesta y aprobada su uso en esta fase del proyecto.

Se organizó una nueva agenda de visitas y reuniones en cada dependencia que conforma la organización, la cual fue enviada a los Secretarios Generales de cada una de ellas a espera de aprobación.

Al contar con la aprobación de la agenda se prosiguió a llevar cabo las entrevistas.

Es importante resaltar el por qué se decidió que la entrevista era la herramienta más acertada para lograr el objetivo planteado en esta etapa fundamental del proyecto. Con el fin de obtener información completamente verídica y la necesidad de contar con el tiempo suficiente para la documentación de cada uno de los procesos, se llegó a la conclusión que la mejor manera de obtenerla era que esta fuera entregada directamente por los empleados que las llevan a cabo, las entienden y conocen a profundidad, ya que los practicantes no se encontraban familiarizados con los procesos, era necesaria la intervención de los administradores de cada uno de ellos.

Inicialmente las entrevistas fueron realizadas con formatos basados en diagramas de flujos, los cuales eran de difícil comprensión por parte de los entrevistados, razón por la cual, se tomó la decisión de documentar los procesos por medio de documentos de texto o lista, en la cual, se enumeraron y explicaron específicamente cada una de las actividades que hacían parte de los procesos.

El nuevo formato contaba con casillas que indicarían si realmente se está llevando a cabo o no dichos estándares y adicionalmente se incluyó el responsable de cada uno de los procedimientos; esta información adicional fue de gran ayuda para el análisis del estado en el que se encontraba la empresa y las medidas correctivas que se podrían aplicar para mejorar la calidad del servicio prestado a la comunidad.

También se realizó el levantamiento de ciertos procesos que no se encontraban incluidos

en el Manual de procesos y procedimientos actual, los cuales eran requeridos en la nueva versión del documento, esto ya que, facilitará la inducción y el desempeño de un miembro nuevo en la entidad y sería de gran utilidad en el caso que algún colaborador deba ser reemplazado de forma temporal y sorpresiva.

Al concluir con la documentación de los procesos, los autores de estos documentos llevaron a cabo la organización y división de esta de la información con el fin de obtener un nuevo manual de procesos y procedimientos que este creado con forme al Mapa de Procesos de empresa, el cual se puede apreciar en la siguiente imagen:

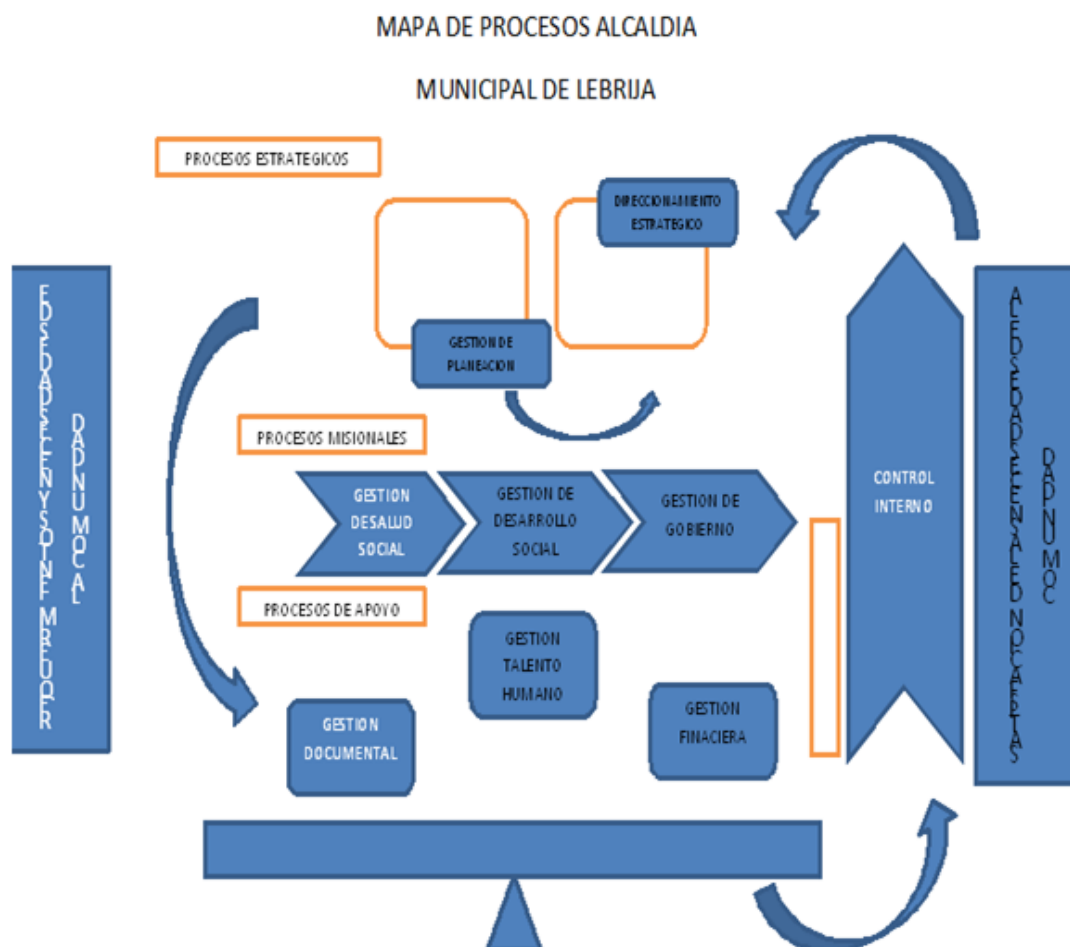


Figura 3. Mapa de procesos

Fuente: Alcaldía Municipal de Lebrija

Al realizar la división de los procesos se llegó a la conclusión que el Mapa de Procesos de la Alcaldía Municipal no es consecuente con las dependencias, actividades y organización de la Entidad, razón por la cual fue solicitado a los practicantes la actualización y diseño de dicho documento.

7.1.1. Actualización del Mapa de Procesos de la Alcaldía Municipal de Lebrija. Atendiendo a la solicitud por parte del Secretario General de Planeación e Infraestructura, el Ingeniero Miguel Vázquez, se prosigue a realizar la debida actualización del Mapa de procesos de la entidad, para lo cual fue necesario una reunión con cada uno de los Secretarios Generales de las diferentes dependencias, con el fin de conocer sus puntos de vista y asegurarse que todas las secretarías se encontraran incluidas dentro de tan importante documento.

Contando con la asesoría del director de este proyecto el Ingeniero Edwuin Florez, quien fue de vital importancia en todo este proceso, se diseñó el siguiente Mapa de Procesos para la Alcaldía Municipal de Lebrija:

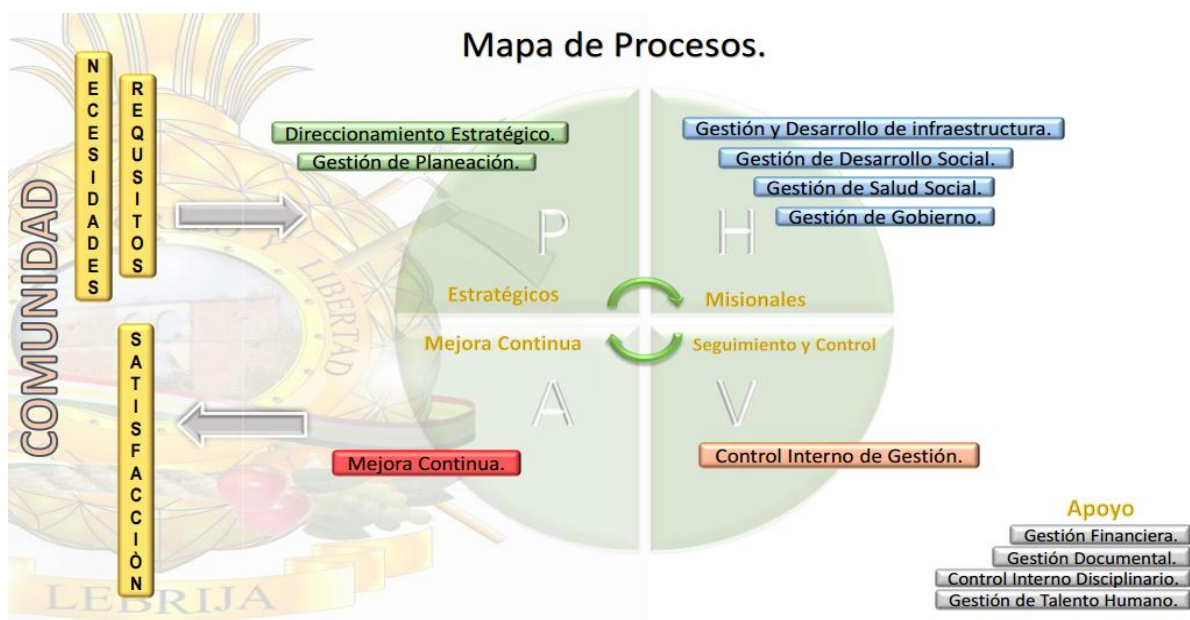


Figura 4. Mapa de procesos

Fuente: Autores del proyecto.

Se tomó la decisión de realizar el nuevo diseño del Mapa de Procesos dentro de un ciclo PHVA, teniendo en cuenta que esto permite mejorar la prestación del servicio, la productividad, aumentar la satisfacción de la comunidad, dejando en claro que en cada etapa es de vital importancia realizar acciones tácticas, operativas, preventivas y correctivas para lograr el objetivo del ciclo.

Se realizaron cambios en los procesos que contenía el antiguo Mapa de procesos, teniendo en cuenta la modernización organizacional por la cual está atravesando la entidad y nuevos proyectos que se encontraban en proceso de aprobación e inicio como: La separación de la Gestión de Planeación e Infraestructura, la cual se convirtieron en dos procesos completamente separados en “Gestión de Planeación” y “Gestión y Desarrollo de infraestructura” situados en procesos estratégicos y misionales correspondientemente.

En el diseño del documento se utilizó la insignia municipal, como lo es La Piña, representada en el escudo del municipio que puede apreciarse en el lado izquierdo de la imagen.

El documento fue revisado y aprobado por el comité encargado y es en este momento el Mapa de procesos oficial de la Alcaldía Municipal de Lebrija.

Contando con el Mapa, se continuó en el proceso de organización de la información correspondiente a los procesos y su clasificación en:

- Procesos Estratégicos.
- Procesos Misionales.
- Procesos de Seguimiento y Control.
- Procesos de Mejora Continua.
- Procesos de Apoyo

Obteniendo como resultado la siguiente clasificación de procesos:

Tabla 5. Procesos

Proceso	Subproceso	Procedimientos	Responsables
Estratégicos	Gestión de planeación y direccionamiento estratégico	Asignación de nomenclatura	Jefe de oficina de planeación y equipo.
		Asignación de estratificación socioeconómica	
		Reclamos en estratificación	
		Funcionamiento del consejo de gestión de riesgo	
		Actuaciones del consejo- atención emergencia	
		Red de alarmas	
		Concepto de usos de suelos	
		Control de inventario de repuestos	
		Expedición y copia adicional de planos aprobados	
		Solicitud y expedición de normas urbanísticas	
		Expedición de licencias urbanísticas	
		Rendición de cuentas	
		Actualización de la base del sisben	
		Elaboración del plan de desarrollo	
		Seguimiento y evaluación del plan de desarrollo	
		Elaboración del plan de acción	
		Registro del banco de proyectos	
		Elaboración del presupuesto	
		Supervisión de obra pública	
		Comité de riesgos y desastres	
Misionales	Gestión de salud social	Procedimiento de visitas	Secretaría de salud
		Ingreso al listado censal	
		Afiliación al régimen subsidiado	
		Depuración de información, elaboración de reportes y remisión de las bases de datos del régimen subsidiado en la salud al departamento	
		Auditoría a las estadísticas vitales	
		Reporte obligatorio de eventos dentro del programa epidemiológico sivegila	
		Seguimiento a las acciones de promoción y prevención	
		Unidad de análisis de muertes en vigilancia epidemiológica	
		Inspección, vigilancia y control de eventos de interés en salud pública	
		Procedimiento para la realización del informe circular única a la supersalud	
		Generación del archivo plano sobre los eventos epidemiológicos ocurridos durante la semana en el municipio	
		Servicio de atención a la comunidad	
		Reporte de información financiera (resolución 1021) al ministerio de la protección social	
		Convocatorias comités de la secretaría de salud	

Proceso	Subproceso	Procedimientos	Responsables
		Formulación del plan de salud territorial Ingreso y retiro de afiliados regimen de salud	
	Gestion documental	Plataforma ruaf-nd	Secretaria general
		Convenios educativos	
		Apoyo a estudiantes universitarios	
	Gestión de gobierno	Procedimiento de atención, asistencia victimas del conflicto armado	Secretario de gobierno
		Comité territorial de justicia transicional	
		Reporte unificado del sistema de información, coordinación y seguimiento territorial de la política pública de victimas del conflicto armado interno	
		Suspensión y sellamiento de obra	
		Reconocimiento de personeria juridica a los conjuntos residenciales	
		Expedición de permisos para la publicidad visual exterior	
		Expedición de permisos realización de eventos artisticos y culturales	
		Concertar horario para los establecimientos de comercio	
		Vigilancia y control a establecimientos de comercio	
		Imposicion de comparendos ambientales	
		Expedición de certificados y constancias	
		Control de espacio publico	
		Registro de marquillas	
	Desarrollo social y economico	Expedición constancia por perdida de documentos	Inspector municipal de policia
		Amparo domiciliario	
		Despachos comisorios	
		Procedimiento verbal civil de policia	
		Procesos abreviados	
		Proceso ordinario civil de policia	
		Procesos policivos para imposición de medidas correctivas	
		Contestar tutelas	
		Inscripción de partidas de defunción	
		Asesoría al ciudadano	
	Gestión de transito y movilidad	Entrega de oficios de notificación	Inspector municipal de transito y transporte
		Expedición de permiso para movilización de ganado	
		Expedición de permiso de movilización de bienes muebles	
		Levantamiento de accidentes de transito	
		Comparendos	
		Radicación de accidentes transito	
		Comparendos infractores al transporte publica	
		Expedición de tarjetas de operación	
		Sistematización de comparendos	
		Tutelas	

Proceso	Subproceso	Procedimientos	Responsables
		Inmovilizaciones	
		Traspaso propiedad de un vehiculo	
		Matricula de vehiculos automotores	
		Traslado y radicaci3n de la matricula de un vehiculo	
		Cancelar matricula de un vehiculo	
		Rematricular un vehiculo por recuperaci3n en caso de hurto, perdida definitiva o desaparici3n documentada	
		Cambiar las caracteristicas de un vehiculo	
		Duplicado de la licencia de transito o de la tarjeta de registro y de la placa de un vehiculo	
		Renovar la licencia de transito de un vehiculo de importaci3n temporal	
		Cambio de servicio de un vehiculo automotor	
		Cambio de placa por clasificaci3n de vehiculo automotor antiguo o clasico y cambio de placa de vigencias anteriores	
		Inscripci3n o levantamiento de limitaci3n o gravamen a la propiedad de un vehiculo	
		Tramites asociados con las licencias de conducci3n obtencion de la licencia de conducci3n y otros tramites	
	Gesti3n de desarrollo social y econ3mico	Programa colombia mayor	Secretario de desarrollo social
		Familias en acci3n	
Seguimiento y control	Gesti3n y desarrollo de infraestructura	Control urbanistico	Jefe de oficina infraestructura
		Supervisi3n de obra publica	
	Control interno de gesti3n	Auditorias internas integrales	Oficina de control interno
		Evaluaci3n al sistema de control interno	
		Fomento de la cultura del auto control	
		Elaboraci3n de informes a antes de control	
Mejora continua	Mejormiento continuo	Seguimiento y medici3n de procesos	Jefe de secretaria de planeaci3n
		Elaboraci3n de planes de mejoramiento por proceso	Oficina de control interno
		Manejo de riesgos institucionales	
Apoyo	Gesti3n de talento humano	Liquidacion de nomina	Secreria general
		Procesos disciplinarios	
		Liquidacion de prestaciones sociales	
		Liquidacion de seguridad social	
		Induccion y reinduccion	
		Evaluacion de desempe1o	
		Expedicion de certificaciones	
		Vinculacion de funcionarios	
		Desvinculacion de funcionarios	
		Procedimientos de salud ocupacional	
		Procedimientos de procesos disciplinarios	
		Contratacion directa	
		Contratacion subasta inversa	
		Contratacion licitacion	
		Contratacion menor cuantia	

Proceso	Subproceso	Procedimientos	Responsables
		Contratacion minima cuantia Contratacion grandes superficies Procedimientos secop	
	Gestion documental	Atención al ciudadano	
		Inspeccion, recepcion y almacenamiento de inventarios	
		Baja de productos	
		Despacho de inventarios	
		Inventarios fisicos	
		Administración pagina web	
		Soporte hardware y software	
		Mantenimiento preventivo	
		Mantenimiento e infraestructura	
		Ventanilla unica	
		Gestion documental	
	Gestion juridica	Revision juridica de documentos	Alcalde
		Respuestas a acciones de tutela	
		Defensa judiial	
	Gestion fiscal y financiera	Apertura de cuenta	Secretaria de hacienda
		Traslado de recursos	
		Pago de cuentas	
		Registro de ingresos – bancos	
		Industria y comercio- recaudo	
		Predial- exenciones de pago	
		Prendial- actualización registro	
		Predial- liquidación oficial	
		Predial- cobro persuasivo	
		Predial- liquidacion de impuestos	
		Liquidacion estampillas municipales	
		Recepcion pagos diferentes dependencias	
		Boletines diarios de recaudo	
		Cambio de contribuyendes de industrias y comer	
		Cierre de establecimientos	
		Recaudo de comparendos	
		Ejecución de impuesto predial	
		Recaudo de comparendos	
		Ejecucion de industria y comercio	
		Ejecucion de multas y sanciones	
		Expedicion de certificado de dispinibilidad presupuestal	
		Conciliaciones bancarias	
		Estados financieros	
	Control interno disciplinario	Acciones preventivas	Jefe de control interno

Fuente: Autores del proyecto.

En total se documentaron 153 procedimientos, los cuales se encuentran dentro del actual Manual de procesos y procedimientos, con cada una de las actividades que debe llevarse a cabo para lograr el buen desarrollo de las obligaciones de la Alcaldía Municipal. Estos procedimientos se encuentran clasificados en seis grandes grupos de procesos, los cuales fueron mencionados anteriormente, y en 12 subprocesos que pueden ser fácilmente identificados en la tabla antepuesta.

7.2.Fase 2. Revisión de los procesos y procedimientos en cada una de las dependencias

Los procesos y procedimientos fueron debidamente clasificados dentro de los cuales se mencionan de forma específica cada una de las actividades que deben ser realizadas para cumplir con los diferentes objetivos que tienen los puestos de trabajo en forma general dentro de la empresa.

Es de suma importancia tener en cuenta que dentro de un proceso pueden reunirse más de una actividad.

Se llevó a cabo una revisión con cada uno de los entrevistados para evitar contar con información errónea y/o confusa, repasando una a una las actividades que conforman cada proceso realizado en los puestos de trabajo que conforman las diferentes secretarías.

7.3.Fase 3. Socialización final de procesos y procedimientos

Finalizada la fase de revisión, se prosigue a culminar y cumplir exitosamente el segundo de los objetivos del proyecto.

Se hizo entrega del Manual de procesos y procedimientos en paquetes pequeños, clasificados por Secretarías, lo cual facilitaría la revisión, lectura y comprensión del documento por parte de todo el personal. En dicha socialización fueron expuestas por parte de los practicantes, los cambios y adiciones que fueron realizados al Manual; adicionalmente se dio un

espacio al final de la reunión para despejar todas las dudas que pudieran surgir con respecto al uso y aplicación del mismo.

8. Identificación de los riesgos de corrupción presentes en la Alcaldía del municipio de Lebrija.

Para dar inicio a esta etapa, fue necesario basarnos en los planes de y el Plan Anticorrupción del año 2016 suministrados por la oficina de Control Interno al iniciar este proceso. Como fue mencionado en el cuerpo de este documento, se contó, con los documentos correspondientes a los años: 2012, 2013 y 2014, en los cuales se encontraba el listado de hallazgos encontrados en cada una de las auditorías realizadas por la Contraloría General de la Nación, sus respectivas acciones correctivas, descripción de metas, fechas tanto de inicio como de terminación de actividades, responsable de cada una de las acciones a realizar y el respectivo encargado de realizar el debido seguimiento al proceso.

8.1.Fase 1. Recolección de Información por medio de entrevista y observación

Se clasificaron los riesgos de corrupción plasmados en el Mapa de Riesgos de corrupción que se encuentra en el cuerpo del Plan Anticorrupción del año 2016.

Se separaron sub-listas según sus responsables, es decir, se realizaron nuevas listas de hallazgos y riesgos para cada una de las secretarías, todo esto para lograr cuestionar, analizar el porqué de las fallas y encontrar soluciones prácticas, posibles y efectivas.

Contando con toda la información clasificada por secretarías se solicitaron una vez más encuentros con el personal, pero esta vez de forma conjunta, es decir, reuniones con todos los empleados que hacen parte de cada una de las dependencias.

Se llevó a cabo de esta manera ya que no se contaba con tiempo disponible para recolectar la información necesaria para lograr el éxito pretendido.

Al recibir respuesta a la solicitud anteriormente mencionada y por consiguiente contar con la agenda abierta, se dio inicio una vez más a entrevistas.

Dichos encuentros se realizaron de forma breve y dinámica, donde a cada uno de los asistentes se les hizo entrega del listado de hallazgos y riesgos correspondientes a la Secretaría a la que hacen parte.

La dinámica de todas las reuniones fue la misma y se dividió en dos partes las cuales consistieron en:

- Con respecto al listado de Hallazgos: Leer cada uno de los hallazgos encontrados en su secretaria, mencionar cuál de ellos había sido erradicados definitivamente del sistema, cuales persistían. Adicional a esto se solicitó que dieran su opinión personal del porque creen que persistían dichas fallas y que sugerían para eliminarlas.
- Con respecto al listado de Riesgos de Corrupción: Leer cuidadosamente el listado de Riesgos suministrado y seleccionar aquellos riesgos que continúan presentándose dentro del sistema y sus responsables, junto a esto se solicitó que agregaran que nuevos riesgos de corrupción han percibido mientras llevan a cabo sus labores.

8.2. Fase 2. Socialización de la información con cada uno de los jefes de Dependencia

Contando con el tiempo medido, se tomó la decisión de realizar la socialización de la información al finalizar el comité, esto, para evitar retrasos en el proceso e incumplimiento al cronograma de actividades planteado para el desarrollo del proyecto.

La socialización de la información recolectada en cada uno de los comités, se llevó a cabo únicamente con los jefes de Dependencias, ya que son ellos los encargados de coordinar,

controlar y auditar las actividades que se llevan a cabo en sus Secretarías.

El proceso fue corto y conciso donde se revisó una a una las listas entregadas por el personal entrevistado, seleccionando aquellos ítems de mayor importancia y recurrencia según los entrevistados. Al finalizar, se le hizo entrega al jefe de departamento un listado con las mismas indicaciones entregadas a sus empleados, con el fin de que este realizara la misma actividad, pero teniendo pleno conocimiento de los diferentes puntos de vistas expuestos por su grupo de trabajo.

8.3.Fase 3. Análisis de la Matriz de Riesgos de Corrupción vigente

Esta indispensable etapa del proceso se llevó a cabo en conjunto con el Ingeniero Edwuing Godoy, quien aportó todo su conocimiento y tiempo; quien fue de gran ayuda al contar con un conocimiento pleno de la forma en que se desarrollan las actividades en la entidad y por ende los inconvenientes y fallas que se presentan en la cotidianidad.

Se analizó la actual Matriz de Riesgos de corrupción, la cual, se encuentra dentro del Plan Anticorrupción del Año 2016. Dicho análisis se ejecutó en dos partes:

La primera de ellas, indagando sobre aquellos riesgos que según los empleados, ya habían sido erradicados de manera definitiva del sistema. Uno a uno se repasaron de forma completa y profunda, basados en reportes de PQRS internas, quejas verbales, memorandos y resultados de auditorías internas realizadas periódicamente por la oficina de Control Interno, esto con el fin de obtener un listado con información verídica del avance que presentó la Alcaldía Municipal y el éxito del actual Plan Anticorrupción en la nueva administración municipal.

Seguidamente, basados en el Manual de Procesos y Procedimientos se lograron identificar los responsables de cada uno de los riesgos que se evidencian dentro de la

cotidianidad de la empresa en conjunto con su debida calificación, con lo cual se finalizó exitosamente la tercera de las fases que conlleva este proyecto.

9. Actualización del mapa de Riesgos y el Manual de Procesos y Procedimientos de la Alcaldía del municipio de Lebrija.

En esta, la última y definitiva fase, se requirió el uso de todos aquellos resultados arrojados por las fases anteriores. Toda la información recolectada en cada una de las etapas del proceso es la base del correcto desarrollo de este último escalón, el cual arrojará los documentos finales requeridos por la entidad y el cumplimiento total y exitoso del objetivo principal del proyecto.

9.1.Fase 1. Preparación de información recolectada a lo largo del proceso

Al llegar a este punto del proceso es importante contar con la información correcta al momento de actualizar documentos oficiales de una entidad, es indispensable contar con información verídica, valida y autorizada.

Inicialmente fue necesario contar con la información recolectada en la fase anterior, correspondiente a los riesgos de corrupción que se presentan en el sistema y aquellos que fueron erradicados.

En segunda instancia se organizó todo la información documentada con respecto a los procesos y procedimientos que hacen parte de las actividades por la que se hace responsable la Alcaldía Municipal, toda esta información debió ser analizada, revisada y autorizada antes de ser utilizada en los documentos.

Esta información fue clasificada por secretarias para agilizar el proceso de actualización.

9.2.Fase 2. Actualización del Mapa de Riesgos

Basados en la Guía de Administración del Riesgo del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) y la información recolectada por los autores del documento a lo largo del proceso, se desarrolló la actualización del mapa de riesgos de corrupción de la Alcaldía Municipal de Lebrija.

Contando con el registro de aquellos riesgos que fueron eliminados del sistema, gracias a la aplicación del plan anticorrupción y atención al ciudadano en conjunto con el trabajo fuerte y constante de la oficina de Control Interno y la actual administración, se eliminó el registro de dichos ítems del nuevo mapa de riesgos.

También en base a los nuevos riesgos identificados en el sistema con ayuda de todo el personal que interviene en cualquier actividad dentro de la entidad, se prosiguió a incluir dichos riesgos con sus respectivos responsables.

Toda esta información fue plasmada en un único formato idéntico al actual mapa de riesgos, el cual será modificado y reemplazado al finalizar el proyecto.

Contando con todos los riesgos vigentes en un nuevo documento, se prosiguió a asignar una calificación a cada uno de ellos, según lo indica la Guía para la administración del riesgo.

Para otorgar la calificación a cada riesgo dentro del Mapa de riesgos se establecieron dos aspectos importantes a tener en cuenta en el análisis de los riesgos registrados anteriormente:

- Probabilidad: Posibilidad de ocurrencia de algún evento, en este caso, el riesgo. Su medida basado en la factibilidad teniendo en cuenta factores externos e internos los cuales dieron cabida a la aparición del riesgo.
- Impacto: Consecuencias que puede acarrear el crecimiento o materialización del riesgo.

Para avanzar con el análisis del riesgo se tuvo en cuenta dos aspectos: la Calificación del riesgo la cual se estima a partir de probabilidad de ocurrencia y el impacto que pueda causar el riesgo, y la evaluación del riesgo basado en la Probabilidad e Impacto, partiendo de las siguientes especificaciones:

Tabla 6. Probabilidad.

NIVEL	DESCRIPTOR	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA
1	Raro	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales.	No se ha presentado en los últimos 5 años.
2	Improbable	El evento puede ocurrir en algún momento	Al menos de una vez en los últimos 5 años.
3	Posible	El evento podría ocurrir en algún momento	Al menos de una vez en los últimos 2 años.
4	Probable	El evento probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias	Al menos de una vez en el último año.
5	Casi seguro	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias	Más de una vez al año.

Fuente: Guía para la administración del riesgo. (Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP)

Tabla 7. Tabla de impacto

NIVEL	DESCRIPTOR	DESCRIPCIÓN
1	Insignificante	Si el hecho llegara a presentarse, tendría consecuencias o efectos mínimos sobre la entidad.
2	Menor	Si el hecho llegara a presentarse, tendría bajo impacto o efecto sobre la entidad.
3	Moderado	Si el hecho llegara a presentarse, tendría medianas consecuencias o efectos sobre la entidad.
4	Mayor	Si el hecho llegara a presentarse, tendría altas consecuencias o efectos sobre la entidad
5	Catastrófico	Si el hecho llegara a presentarse, tendría desastrosas consecuencias o efectos sobre la entidad.

Fuente: Guía para la administración del riesgo. (Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP)

Tomando en consideración que para un proceso es posible que existan más de un impacto, es posible agruparlos según su tipo:

Tabla 8. Tipo de impacto

TIPO DE IMPACTO	INSIGNIFICANTE (1)	MENOR (2)	MODERADO (3)	MAYOR (4)	CATASTRÓFICO (5)
Imagen ¹⁶	Se afectó al grupo de funcionarios del proceso.	Se afectó a todos los funcionarios de la entidad.	Se afectó a los usuarios locales.	Se afectó a los usuarios locales y regionales.	Se afectó a los usuarios en el orden nacional

Fuente: Guía para la administración del riesgo. (Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP)

Seguido, se prosiguió con el proceso de evaluación la cual permite la comparación de las calificaciones asignadas a cada uno de los riesgos en el paso inmediatamente anterior y lograr identificar el grado de exposición en el que se encuentra la entidad con respecto a estos riesgos, todo esto con el fin de plasmar en el documento la cantidad de riesgos aceptables, tolerables, moderados, importantes o inaceptables.

Las variables asignadas a la probabilidad fueron raro, improbable, posible, probable y casi seguro. Para el impacto se asignaron insignificante, menor, moderado, mayor y catastrófico.

Dicha evaluación se realizó bajo los parámetros que expone el Departamento administrativo de la Función Pública en la siguiente Matriz:

Tabla 9. Matriz de evaluación y calificación a los riesgos.

PROBABILIDAD	IMPACTO				
	Insignificante (1)	Menor (2)	Moderado (3)	Mayor (4)	Catastrófico (5)
Raro (1)	B	B	M	A	A
Improbable (2)	B	B	M	A	E
Posible (3)	B	M	A	E	E
Probable (4)	M	A	A	E	E
Casi Seguro (5)	A	A	E	E	E
B: Zona de riesgo baja: Asumir el riesgo M: Zona de riesgo moderada: Asumir el riesgo, reducir el riesgo A: Zona de riesgo Alta: Reducir el riesgo, evitar, compartir o transferir E: Zona de riesgo extrema: Reducir el riesgo, evitar, compartir o transferir					

Fuente: Guía para la administración del riesgo. (Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP)

El paso siguiente fue la valoración del riesgo, es decir, definir en qué zona de riesgo se encuentra, para esto se creó una tabla donde se exponen los parámetros de evaluación.

Tabla 10. Valoración del riesgo

Probabilidad	Impacto				
	Insignificante (1)	Menor (2)	Moderado (3)	Mayor (4)	Catastrofico (5)
E (Raro) 1	B - 1	B - 2	M - 3	A - 4	A - 5
D (Improbable) 2	B - 2	B - 4	M - 6	A - 8	E - 10
C (Moderado) 3	B - 3	M - 6	A - 9	E - 12	E - 15
B (Probable) 4	M - 4	A - 8	A - 12	E - 16	E - 20
A (Casi Certeza) 5	A - 5	A - 10	E - 15	E - 20	E - 25

Fuente: Autores del proyecto.

Esto se hizo con el fin de establecer prioridades en el manejo y acciones correctivas que se establezcan para combatir estos riesgos.

La valoración del riesgo involucra la selección de una o más opciones para modificar los riesgos y las acciones a implementar, así por medio de la Matriz de Evaluación y calificación se seleccionó la opción más acertada para confrontar el riesgo entre:

- **Evitar el riesgo:** enfocar las acciones en prevenir la materialización del riesgo, esta es siempre la primera opción en consideración al momento de presentarse cambios notorios en mejoramiento, eliminación, controles, etc.
- **Reducir el riesgo:** Acciones enfocadas en disminuir tanto el impacto, como la probabilidad que presenta el riesgo, esta es una de los métodos de menos inversión y mayor facilidad para superar dificultades.
- **Compartir o transferir el riesgo:** Se basa en la tercerización de los riesgos y/o pérdidas que estos presenten. Situaciones que permitan dividir o compartir el riesgo con otra entidad.

- **Asumir el riesgo:** Luego de transferir p reducir el riesgo, algunos de estos permanecen en el sistema, caso en el cual se acepta la pérdida y crean planes de contingencias y acciones correctivas para el debido manejo de estos riesgos.

De esta manera se finaliza la actualización del mapa de riesgos de la Alcaldía de Lebrija. Dicho documento fue enviado a la oficina de Control Interno, quien se encargara de aprobarla e incluirla como parte del Plan Anticorrupción por medio de un acta firmada por el Alcalde Municipal.

9.3.Fase 3. Actualización del Manual de Procesos y procedimientos.

Para la actualización del Manual de Procesos y Procedimientos de la Alcaldía Municipal de Lebrija, fue necesario realizar un proceso de investigación y documentación, ya que el manual no contaba con la información requerida por la ley ni cumplía con las especificaciones de forma necesarias.

Se logró contar con una buena cantidad de Manuales de Procesos y Procedimientos de otras Alcaldías del sector, los cuales fueron analizados minuciosamente y basados en ellos los practicantes diseñaron la forma y contenido del que será el nuevo Manual de Procesos y Procedimientos de la Alcaldía del Municipio de Lebrija.

Se redactó una política para el uso del Manual y la introducción del documento, se incluyeron la misión y visión de la entidad, las cuales fueron modificadas con el cambio de administración vigente entre los años 2016-2019. Adicionalmente se creó el “Formato control de actualizaciones” al cual se le asignó el código GAD-FO-001:

 REPÚBLICA DE COLOMBIA DEPARTAMENTO DE SANTANDER ALCALDÍA MUNICIPAL LEBRIJA		ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LEBRIJA			Código: GAD-FO-001		 Municipio de Lebrija
					Versión: 01		
		FORMATO CONTROL DE ACTUALIZACIONES			Página 1 de 1		
					Vigente desde:		
REGISTRO	FECHA DE REGISTRO			JEFE DE CONTROL INTERNO	FIRMA	RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	FIRMA
	DÍA	MES	AÑO				

Figura 5. Formato control de actualizaciones

Fuente: Autores del proyecto.

También fue incluido el mapa de procesos creado por los practicantes en el desarrollo de este proceso, adoptado por la entidad de forma oficial en el segundo semestre del año 2016.

Esta fase del proyecto se realizó de una forma muy práctica ya que se contaba con toda la información necesaria, producto de la etapa 2. Todos los procesos y procedimientos fueron organizados en el mismo orden presentado anteriormente en la TABLA 5. En cada uno de los procedimientos se revisó, corrigió y actualizó los ítems que lo requerían. Logrando así obtener un documento completamente actualizado (Ver figura 5), el cual fue enviado para su revisión y aprobación a la oficina de control interno, quien tomará la decisión de la fecha en que adoptarán

dicho documento como el Manual de procesos y procedimientos oficial de la Alcaldía del Municipio de Lebrija.

10. Control de Documentos.

Al finalizar el proceso de actualización de los documentos y cumplidos los objetivos propuestos en el proyecto, fueron solicitadas una serie de actividades adicionales basados en el control y gestión de documentos de la empresa.

Fue encargado a los dos estudiantes autores de este proyecto, la creación de la Guía de Control de Documento junto al listado maestro y la correspondiente codificación de cada uno de los documentos.

Para dar inicio a este proceso, se solicitó a cada una de las secretarias la entrega de un paquete con todos los documentos oficiales de los cuales hacían uso en la cotidianidad de sus actividades y basados en el nuevo Mapa de procesos, se clasificaron por procesos. Todos estos documentos fueron re diseñados de forma uniforme contando cada uno de ellos con un encabezado y pie de página, en el cual puede identificarse el nombre del documento, código, versión, entre otros datos.

Tal cual se muestra en el siguiente ejemplo:

 REPUBLICA DE COLOMBIA DEPARTAMENTO DE SANTANDER ALCALDIA MUNICIPAL LEBRIJA	GESTION ADMINISTRATIVA	Código: GAD-GA-001	
	CONTROL DE DOCUMENTOS	Versión: 01	
		Página 1 de 13	

|

- 1. OBJETIVO**
 Establecer las directrices y metodología generales de la estructura documental, para la creación, modificación o anulación de los documentos necesarios en el Sistema de Gestión Integrado (MECI-CALIDAD) de la Alcaldía del Municipio de Lebrija - Santander, con el fin de mantener la documentación disponible y actualizada.
- 2. ALCANCE**
 Este documento rige a partir de su fecha de aprobación y aplica para la elaboración, modificación o anulación de los documentos (Manuales, guías, procedimientos, instructivos, formatos, entre otros) necesarios para el correcto funcionamiento de los procesos, el Sistema de Gestión Integrado (MECI-CALIDAD) de la Alcaldía del Municipio de Lebrija – Santander.
- 3. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD**
 - 3.1. Líderes de procesos.**
 - Funcionarios públicos encargados del manejo y aplicación de los documentos en cada proceso. Además de mantener una comunicación constante con el Representante de la Dirección para informar los cambios en la documentación.
 - Equipo MECI.
- 4. PARTICIPANTES.**

INTERNOS
Personal administrativo y de obra de la organización.
- 5. GLOSARIO**
 - DOCUMENTO:** Información y su medio de soporte, ejemplo: registro, procedimiento, informe, en cualquiera que sea el caso el medio de soporte puede ser digital, escrito, fotografía, entre otros.
 - PROCEDIMIENTO:** Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

ELABORO	FECHA ELABORACION Septiembre-2016	REVISO	FECHA REVISION	APROBO	FECHA APROBACION
---------	--------------------------------------	--------	----------------	--------	------------------

Figura 6. Guía de Control de Documentos

Fuente: Autores del proyecto.

Este proceso se repitió en cada uno de los documentos entregados por las Secretarías.

Para la codificación de los documentos fue necesario primero crear la Guía de Control de Documentos (Ver figura 6), donde se exponen los aspectos reglamentarios de la documentación de la entidad y de forma detallada se expone cada una de las partes que conforman los documentos oficiales que deben ser utilizados en el desarrollo de las actividades que se realizan en nombre y bajo la

responsabilidad de la entidad, de la misma forma, cuenta con una explicación del método que será adoptado por la entidad para la codificación de documentos.

La codificación de los documentos está dividida en tres partes:

XXX - ZZ - 000

PRIMERA PARTE	SEGUNDA PARTE	TERCERA PARTE
Proceso al que pertenece el documento.	Tipo de documento.	Consecutivo del tipo de documento.

- **PRIMERA PARTE:** Los procesos establecidos en el Manual de Procesos y procedimientos de la Alcaldía del Municipio de Lebrija – Santander, están representados por la siguiente nomenclatura.

Tabla 11. Tipo de proceso

TIPO DE PROCESO	NOMENCLATURA
Gestión Estratégica	GET
Gestión Administrativa	GAD
Gestión de Planeación	GPL
Gestión y Desarrollo de Infraestructura	GDI
Gestión de Desarrollo Social y Económico	GSE
Gestión de Salud Social	GSS
Gestión de Gobierno	GGO
Gestión de Transito y Movilidad	GTM
Gestión de Agricultura y medio Ambiente	GAM
Control Interno de Gestión	GIG
Mejora Continua	MEC
Gestión Fiscal y Financiera	GFF
Gestión Documental	GDO
Control Interno Disciplinario	CID
Gestión de Talento Humano	GTH

Fuente: Autores del proyecto.

- **SEGUNDA PARTE:** Los tipos de documentos utilizados en los diferentes procesos que se desarrollan en la Alcaldía del Municipio de Lebrija – Santander contienen la siguiente nomenclatura.

Tabla 12. Tipo de documento

TIPO DE DOCUMENTO	NOMENCLATURA
Política de Calidad	PC
Objetivos de Calidad	OC
Organigrama	OR
Mapa de Procesos	MP
Caracterización	CA
Procedimiento	PR
Instructivo	IN
Formato	FO
Decretos	DC
Circulares	CL
Resoluciones	RE
Autos	AU
Acuerdos	AC
Actas	AT
Certificado	CE
Guía	Ga
Plan	PL
Manual	MA
Programa	PG
Políticas del Sistema de Seguridad y salud en el trabajo	PS
Reglamentos	RG

Fuente: Autores del proyecto.

- **TERCERA PARTE:** El consecutivo de los documentos corresponde a un número de tres cifras que definen el orden que lleva cada tipo de documento que se requieren para el correcto desarrollo de las actividades que se llevan a cabo en la Alcaldía del Municipio de Lebrija – Santander.

El consecutivo debe llevar un orden ascendente, siendo **001** el primero, **002** el segundo y así sucesivamente.

Basados en esta información se codificaron todos los documentos y se creó un listado maestro (Ver tabla 11), el cual facilitaría el manejo, control, ubicación y actualización de toda la documentación de la Alcaldía y adicionalmente reduciría los costos de papelería y disminuiría las demoras por falta de la misma.

La idea principal de contar con esta documentación es la futura creación de una página web, blog o intranet que permita contar con estos documentos de forma segura y práctica en la web, donde por medio de claves de seguridad cada empleado cuente con acceso a los documentos que su puesto de trabajo amerite.

De esta manera se cumplieron con los objetivos planteados en el proyecto y adicionalmente se cumplió de manera exitosa con las solicitudes agregadas por la Alcaldía Municipal de Lebrija.

11. Conclusiones:

Al realizar el diagnóstico inicial de la oficina de control interno y de la Alcaldía Municipal de Lebrija en general se lograron identificar las principales falencias que se presentan en el día a día dentro de la entidad, falencias que impiden el correcto desarrollo de las actividades y retrasan el cumplimiento de las metas y objetivos bajos los cuales se rige la entidad, las cuales son: el deficiente proceso de contratación e inducción del nuevo personal, la falta de conocimiento de las responsabilidades correspondientes a cada puesto de trabajo por parte de los empleados, la baja intensidad de auditoria interna y de cultura auto-evaluativa, por último y descubierto de manera perceptiva el bajo nivel de sentido de pertenencia con respeto a la entidad y la comunidad a la cual se le presta el servicio. Es importante resaltar que cada administración al frente de la Alcaldía cuenta con un plan de actividades, una serie de metas y objetivos que deben ser evaluados periódicamente para asegurar su cumplimiento. Dicho diagnóstico es la base para la realización del plan de mejoramiento y estrategias, el cual será el encargado de aumentar la productividad y mejorar aquellas fallas que se están presentando.

Se realizó la documentación detallada de 153 procedimientos, los cuales se encuentran en el actual Manual de Procesos y Procedimientos. Dicho documento es la herramienta necesaria para la inducción y correcto desarrollo de las actividades y responsabilidades de cada uno de los funcionarios que hacen parte del plantel, lo cual aumentará la productividad de la entidad y la completa satisfacción del cliente con el servicio prestado.

También, al finalizar este proceso, la entidad cuenta con el Mapa de Riesgos de corrupción actualizado, lo cual es requisito para su funcionamiento. Este documento contiene un listado de riesgos de corrupción que se presentan en cada una de las dependencias que contiene la Alcaldía, con su debida evaluación y acciones tanto correctivas como preventivas. Es primordial contar con este tipo de documentos actualizados ya que son herramientas supremamente necesarias para identificar fallas, planear estrategias y para la toma de decisiones trascendentales necesarias.

Adicionalmente, la entidad cuenta con un nuevo Mapa de Procesos, completo e incluyente; Este nuevo mapa incluye cada una de las dependencias de la entidad, lo cual permite identificar su funcionamiento y método de trabajo, por otra parte, cuenta con un diseño sencillo que facilita su comprensión por parte tanto de los funcionarios como de la comunidad lebricense que desee o requiera de este.

Por último se obtuvo como resultado agregado, una serie de mejoras notables que serán de gran beneficio para el fortalecimiento y avance de las actividades que se llevan a cabo dentro de la entidad, los cuales fueron el archivo de Control de Documento y el Listado Maestro de Documentos. Estos documentos plantean una serie de procedimientos que deben llevarse a cabo para tener total control de documentos oficiales a nombre de la entidad y adicionalmente reducir tiempos de espera, gastos de papelería y desperdicio en esta área. El listado maestro de documentos contiene como su nombre lo dice, un listado de todos aquellos documentos oficiales que son utilizados por cada una de las dependencias de la organización, cada uno de estos fue nombrado con un código que facilitara su identificación, organización y manejo dentro de dicha base de datos.

Es importante resaltar que estos documentos de control, se realizaron a petición adicional de la entidad y con el objetivo de digitalizar el proceso de adquisición por parte de los funcionarios, esto, por medio de una intranet privada en línea, sin embargo, dicha plataforma no se encuentra disponible aún.

Es indispensable expresar como conclusión el gran aprendizaje personal y profesional que se obtuvo por medio de la realización de la práctica y el proyecto presentado en este documento, puesto que

se aplicaron los conocimientos adquiridos en el proceso universitario y se adquirieron nuevos conocimientos respecto a la gestión pública del país, por medio de la experiencia vivida.

12. Recomendaciones

Los autores del proyecto plantean una serie de recomendaciones para la Alcaldía Municipal de Lebrija y su oficina de Control Interno, con el fin de que los resultados obtenidos en este proceso sea un escalón en el transcurso de mejoramiento continuo de la entidad.

- Establecer requisitos para cada uno de los puestos de trabajo dentro de las dependencias de la entidad que permitan implantar un perfil del funcionario que desee dicho puesto, con el objeto de que día a día la organización cuente con personal completamente capacitado enfocado en sus metas y necesidades.
- Incluir en las agendas institucionales actividades de capacitación según las necesidades y diligencias realizadas por cada una de la entidad, con el fin de mantener conocimientos actualizados en áreas como servicio al cliente, economía, nuevas tecnologías, TIC, entre otros temas de actualidad.
- Se evidenció cierto rechazo al proceso de modernización por el cual está atravesando la entidad, con el cual se pretende mejorar, organizar y establecer correctamente las responsabilidades y cargas laborales de cada dependencia y puestos de trabajos que estas contemplan; se recomienda una mayor intervención, a manera de apoyo, por parte de los funcionarios ya que son estos los que cuentan con la experiencia y conocimientos requeridos para que este proceso sea un éxito.
- Las Auditorías internas y rendición de cuentas, debe incluirse de forma natural en las responsabilidades de los funcionarios. Implantar una cultura auto-evaluativa en el personal que hace parte de la Alcaldía con el fin de obtener información verídica de la

situación de la empresa que permita implementar actividades preventivas, todo esto con el objetivo de evitar actividades correctivas y resultados deficientes en los controles realizados por los diferentes entes encargados como la Contraloría General de la Nación.

- Es de vital importancia que se cuente con personal encargado de mantener actualizados los documentos que fueron entregados por los autores del proyecto, ya que será el único modo que dichos documentos sean herramientas válidas y eficientes en el funcionamiento de las actividades que lleva a cabo la entidad.
- Contar con personal encargado del Control de Documentos de la entidad, la creación de la intranet y la constante alimentación y actualización de dicha plataforma y base de datos.

Referencias Bibliográficas

[Alcaldía de Lebrija. (s.f.). *Plan anual estratégico de lucha contra la corrupción y de atención al ciudadano vigencia p. 9.*

Alcaldia de Sincelejo - Sucre. (26 de agosto de 2016). *Sitio oficial de Sincelejo en Sucre,*

Colombia. Obtenido de Sitio oficial de Sincelejo en Sucre, Colombia:

<http://www.sincelejo-sucre.gov.co/apc-aa->

[files/66373432636435613966396461306466/Que_es_control_interno.pdf](http://www.sincelejo-sucre.gov.co/apc-aa-files/66373432636435613966396461306466/Que_es_control_interno.pdf)

Arias Garcia, I. Y. (2014). *Organismos Que Vigilan, Regulan Y Sancionan A Las Oficinas De Control Interno De Orden Nacional. Universidad Militar Nueva Granada Facultad*

Ciencias Económicas. Recuperado el 9 de agosto de 2016, de

<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12059/1/ENSAYO%20QUIEN%20VIGILA%20A%20LAS%20OFICINAS%20DE%20CONTROL%20INTERNO.pdf>

BozziAngel, H. (2015). *Oficina de Control Interno.* Recuperado el 9 de agosto de 2016, de

<http://www.mininterior.gov.co/el-ministro/funciones/oficina-de-control-int>

Colombia. Gobernación Del Magdalena. (s.f.). *Manual de Procesos y Procedimientos,*

Definición de Procedimientos. 1p. Magdalena .

Colombia. Instituto Colombiano De Desarrollo Rural. (20 de mayo de 2014). *Desarrollo*

Organizacional del Incoder. Control interno.Bogotá.D.C.:Incoder. Recuperado el 2016,

de <http://www.incoder.gov.co/Ant_MECI/MECI_Antq.aspx>

Departamento Administrativo De La Función Púbilca. (22 de julio de 2014). *Políticas públicas.*

Sistema de control interno.Bogotá, D.C.: DAFP. Recuperado el 2016, de

http://portal.dafp.gov.co/portal/page/portal/home/politicas_publicas/sistema_control_interno

Departamento de asesoría de la Función Pública. (2014). *Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 2014*. . Recuperado el 30 de agosto de 2016, de <https://www.funcionpublica.gov>

Departamento Administrativo De La Función Pública. (2014). *D Decreto 943 (21 de Mayo de 2014). Por el cual se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno, MECI*. Bogotá, D.C. Colombia.

Gobernación del Magdalena. (2014). *Manual de procesos y procedimientos*. Recuperado el 29 de agosto de 2016, de http://www.magdalena.gov.co/apc-aa-files/61306630636336616166653232336536/manual_de_procesos_y_procedimientos.pdf

Ministerio de Hacienda. (2011). *Ley 1474 de 2011 Plan anticorrupción*. . Recuperado el junio de 2016, de <http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/elministerio/Planes/1.PlanAnticorrupcion>

Ministerio-Fondo de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2014). *Plan Anticorrupción Y De Atención Al Ciudadano*. Ministerio-Fondo de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Recuperado el 08 de agosto de 2016, de http://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-4329_plan_anticorruocion_ciudadano_fontic.pdf

Municipio de Lebrija. (2016). *Mi Municipio In, Formación Acerca del Municipio*. . Recuperado el 30 de agosto de 2016, de <http://www.lebrija-santander.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Presentacion.aspx>

NTC ISO 9000. (s.f.). *Instituto Colombiano De Normas Técnicas Y Certificación. Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública. NTC ISO 9000: 2005, Fundamentos y Vocabulario. óp. cit p.33.*

Santos Calderón , J. M. (s.f.). *Estrategias para la construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano*. Recuperado el 05 de abril de 2016, de [http://www.anticorruptcion.gov.co/Documents/Publicaciones/Estrategias%20para%20la%](http://www.anticorruptcion.gov.co/Documents/Publicaciones/Estrategias%20para%20la%20)
2

Seguridad y Salud en el Trabajo. (2007). *Sistema de gestión basado en la norma OHSAS 18001:2007*. Recuperado el 05 de abril de 2016, de <http://norma-ohsas18001.blogspot.com.co/2013/01/los-mapas-de-riesgos.html>