

Formulación de un Plan de Mejoramiento del Sistema Integrado de Gestión de Calidad en el proceso de Gestión de Finanzas Públicas de acuerdo a los requisitos establecidos por la Norma NTGGP-1000 2009 y el Modelo Estándar de Control Interno (MECI), acorde a los reglamentos establecidos por la Administración Municipal de Piedecuesta

Juan Carlos Baquero Aguirre

Silvia Juliana Ortega Gómez

Proyecto de Grado para Optar al título de Ingeniero Industrial

Universidad Pontificia Bolivariana, Bucaramanga

Escuela de Ingenierías

Facultad de Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2015

Formulación de un Plan de Mejoramiento del Sistema Integrado de Gestión de Calidad en el proceso de Gestión de Finanzas Públicas de acuerdo a los requisitos establecidos por la Norma NTGGP-1000 2009 y el Modelo Estándar de Control Interno (MECI), acorde a los reglamentos establecidos por la Administración Municipal de Piedecuesta

Juan Carlos Baquero Aguirre

Silvia Juliana Ortega Gómez

Proyecto de Grado para Optar al título de Ingeniero Industrial

Director del Proyecto

Edwin Dugarte Peña

Universidad Pontificia Bolivariana, Bucaramanga

Escuela de Ingenierías

Facultad de Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2015

Agradecimientos

A Dios por ayudarme a culminar esta etapa tan importante en mi vida que a pesar de los obstáculos siempre estuvo a mi lado, ayudándome, y nunca dejarme rendir, en situaciones que día a día me hicieron más fuerte.

A mi madre Elizabeth Gómez Rivera que es el motor de mi vida, por ser la persona que siempre me apoya y confía plenamente en mí, gracias a ella soy lo que soy y me convierto en una gran profesional por su educación, paciencia y valores. Te amo madre.

A mis familiares, en especial a una persona muy importante en mi vida, mi abuelita que está en el cielo, que siempre estuvieron conmigo y confiaron en mis capacidades para poder culminar mis estudios profesionales.

Al plantel educativo Universidad Pontificia Bolivariana por prepararme y brindarme su apoyo y herramientas necesarias para formarme como Ingeniera Industrial. A mi director de proyecto Edwin Dugarte Peña por brindarnos su apoyo incondicional y asesoría en el desarrollo de nuestro proyecto.

A la alcaldía de Piedecuesta por brindarnos la oportunidad de realizar nuestro trabajo de grado, gracias por su apoyo, colaboración en todas las tareas realizadas que sirven de gran experiencia para nuestra vida profesional.

A mis compañeros y amigos por su compañía en toda mi carrera y me ayudaron de una u otra forma para culminarlos satisfactoriamente.

A mi compañero de trabajo de grado, Juan Carlos Baquero, que por apoyo y colaboración realizamos y culminamos este ciclo favorablemente.

Silvia Juliana Ortega Gómez

Ante todo agradecerle a Dios porque sin su Bendición nada de esto sería posible. Gracias por acompañarme en cada momento de alegría, tristeza, triunfo y derrota, por ser una guía constante para no alejarme de mis objetivos y por cada bendición recibida a lo largo de mi carrera profesional.

A mi Familia, quienes siempre estuvieron para mí en todo momento, especialmente a mi tía Beatriz Baquero, sin ella este sueño no se estaría haciendo realidad.

A mi Mamá-papá, que la amo con todo mi corazón y es la mujer que me acompaña siempre, que me aconseja, me guía, me ama y me da mucho más de lo que se puede esperar de una madre.

A mi hermano que me acompañó en gran parte de mi carrera y con el que pase muchas dificultades, pero al fin lo hemos logrado, Ingenieros Industriales.

Agradecerle a la Universidad Pontificia Bolivariana por ser parte de mi formación, por ser un apoyo constante y brindarme siempre lo mejor; a los profesores que pude conocer y sacar lo mejor de ellos, a mis amigos que conocí en este camino y a todos los que me brindaron su apoyo.

A mi compañera Silvia Ortega por la paciencia, dedicación y responsabilidad con este proyecto que culminamos.

Juan Carlos Baquero Aguirre

Tabla de Contenido

	pág.
1. Generalidades de la Empresa.....	16
1.1. Estructura organizacional	19
1.2. Funciones	19
1.3. Reseña histórica	20
1.4. Descripción del área específica del trabajo	22
1.5. Misión	23
1.6. Visión.....	23
2. Delimitación del Problema y Alcance	24
3. Antecedentes.....	25
4. Justificación.....	29
5. Objetivos.....	30
5.1. Objetivo General	30
5.2. Objetivos Específicos.....	30
6. Marco Teórico	32
6.1. Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública 1000: 2009.....	32
6.2. Sistemas de Gestión de Calidad (SGC)	33
6.3. Principios de Gestión de la Calidad.....	33
6.4. Modelo Estándar de Control Interno	36
6.5. Fundamentos del Modelo Estándar de Control Interno	36
6.6. Subsistemas del MECI	37
6.7. Relación entre MECI-GP100.....	38
6.7.1. Subsistema de Control Estratégico.	38
6.7.2. Subsistema de Control de Gestión.....	39

6.7.3.	Subsistema de control de la evaluación.....	40
6.8.	Ley 872 de 2003	41
6.9.	Sistema de Control Interno, Gestión de la Calidad y Desarrollo Administrativo	42
6.10.	Ley 87 de 1993	44
6.11.	Mapa de procesos.....	44
6.12.1.	Agentes facilitadores.....	48
6.12.2.	Sistema de Puntuación y Paneles de Evaluación.	55
	¿Por qué puntuar?	55
6.12.3.	Los 8 Principios Básicos de la Excelencia.	58
	Principio 7: desarrollo de alianzas.	60
7.	Diseño metodológico y actividades a desarrollar	61
8.	Resultados.....	63
8.1.	Diagnóstico Inicial	63
8.2	Herramienta para realizar el diagnóstico inicial según MECI-NTCGP1000.....	64
8.3.	Actualización de Procedimientos del Proceso de Gestión de Finanzas Publicas	73
8.4.	Normograma	83
8.5.	Instructivo para el Proceso de Gestión de Finanzas Públicas	84
8.6.	Mapa de riesgos proceso de Gestión de Finanzas Públicas.....	86
8.7.	Planteamiento de Indicadores	87
8.8.	Auditoría Interna.....	87
8.9.	Modelo de Gestión de Calidad CAF	89
8.10.	Diagnostico Final	91
9.	Conclusiones.....	97
10.	Recomendaciones	99
11.	Lista de referencias	100

Lista de Figuras

	pág.
<i>Figura 1.</i> Escudo Alcaldía de Piedecuesta	16
<i>Figura 2.</i> Gabinete Municipal.....	16
<i>Figura 3.</i> Organigrama de la alcaldía de Piedecuesta.....	19
<i>Figura 4.</i> Infraestructura Alcaldía de Piedecuesta.....	22
<i>Figura 5.</i> Fases de implementación de un SGC	33
<i>Figura 6.</i> Estructura MECI.	38
<i>Figura 7.</i> Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos.....	42
<i>Figura 8.</i> Compatibilidad entre los Sistemas de Control Interno, Gestión de la Calidad y el Desarrollo Administrativo.	43
<i>Figura 9.</i> Mapa de Procesos Alcaldía de Piedecuesta	45
<i>Figura 10.</i> Estructura del Modelo CAF.....	47
<i>Figura 11.</i> Sistema de Puntuación Clásico.....	57
<i>Figura 12.</i> Principios de la Excelencia.	58
<i>Figura 13.</i> Complementariedad de Modelos y Sistemas de Gestión.....	64
<i>Figura 14</i> Clasificación de Items.....	65
<i>Figura 15</i> Criterios de calificación para Subcomponentes.....	65
<i>Figura 16</i> Resultados Indicadores de Madurez MECI.....	¡Error! Marcador no definido.
<i>Figura 17.</i> Instructivo para el proceso de Gestión de Finanzas Públicas.	84

Lista de tablas

Tabla 1 Diagnóstico Inicial MECI-NTCGP1000	68
Tabla 2 Diagnóstico final MECI-NTCGP1000	91

Tabla de apéndices

Apéndice A Diagnóstico Inicial – Consolidado.....	69
Apéndice B Diagnóstico Inicial- Talento Humano.....	70
Apéndice C Diagnóstico Inicial – Direccionamiento Estratégico	70
Apéndice D Diagnóstico Inicial – Administración del Riesgo.....	71
Apéndice E Diagnóstico Inicial – Autoevaluación.....	71
Apéndice F Diagnóstico Inicial – Auditoría Interna.....	72
Apéndice G Diagnóstico Inicial – Plan de Mejora	72
Apéndice H Diagnóstico Inicial - Eje Transversal	73
Apéndice I Procedimiento para el manejo de servicio de la deuda	74
Apéndice J Procedimiento para la elaboración de informes al SICEP	75
Apéndice K Procedimiento para la elaboración de órdenes de pago.....	75
Apéndice L Procedimiento para pagos	76
Apéndice M Procedimiento para adiciones al presupuesto	76
Apéndice N Procedimiento para expedir certificado de disponibilidad presupuestal	77
Apéndice O Procedimiento para expedir registro presupuestal	77
Apéndice P Procedimiento para notas presupuestales	78
Apéndice Q Procedimiento para traslado presupuestal	78
Apéndice R Procedimiento para el formulario único territorial	79
Apéndice S Procedimiento cobro de impuesto del alumbrado público	79
Apéndice T Procedimiento para la cancelación del registro de industria y comercio	80
Apéndice U Procedimiento para recibir la declaración de industria y comercio.....	80
Apéndice V Procedimiento declaración mensual de retención en la fuente de industria y comercio.....	80
Apéndice W Procedimiento para la entrega de recibos de impuesto predial, de complementario e industria y comercio.....	81
Apéndice X Procedimiento para la inscripción de contribuyentes a industria y comercio	81
Apéndice Y Procedimiento para expedir paz y salvo de impuesto predial.....	82
Apéndice Z Procedimiento para realizar el traspaso de propietario o cambio de contribuyente de	

industria y comercio.....	82
Apéndice AA Listado Maestro de Documentos	83
Apéndice BB Normograma Gestión Finanzas Públicas	83
Apéndice CC Mapa de Riesgos Gestión Finanzas Públicas	86
Apéndice DD Indicadores Nivel de Cumplimiento – Hoja Cobro coactivo – Hoja Renta e impuestos	87
Apéndice EE Circular auditoría Calidad.....	87
Apéndice FF Plan de Auditoria Interna de Calidad-Cronograma.....	88
Apéndice GG Reunión de Apertura de Auditoría.....	88
Apéndice HH Informe de auditoría.....	89
Apéndice II Guía de Uso Modelo CAF	90
Apéndice JJ Diagnostico Final - Consolidado	92
Apéndice KK Diagnostico Final - Talento Humano.....	93
Apéndice LL Diagnostico Final – Direccionamiento	93
Apéndice MM Diagnostico Final – Administración del Riesgo.....	94
Apéndice NN Diagnostico Final – Autoevaluación.....	95
Apéndice OO Diagnostico Final – Auditoría Interna	95
Apéndice PP Diagnostico Final – Plan Mejora.....	95
Apéndice QQ Diagnostico Final - Eje Transversal.....	96

Glosario

Acción Correctiva: “Es una acción tomada para eliminar las causas de una no conformidad detectada u otra situación indeseable” (Coello, 2015).

Auditoria Interna: “Una actividad independiente que tiene lugar dentro de la empresa y que está encaminada a la revisión de operaciones contables y de otra naturaleza, con la finalidad de prestar un servicio a la dirección” (Lefcovich, 2008).

Calidad: “Se refiere a la capacidad que posee un objeto para satisfacer necesidades implícitas o explícitas, un cumplimiento de requisitos” (Calidad, s.f.).

Cliente: “Un individuo, sujeto o entidad que accede a recursos, productos o servicios brindados por otra” (Rodolfo, 2012)

Comunidad: “Un conjunto, una asociación o un grupo de individuos, pueden ser de seres humanos, de animales o de cualquier otro tipo de vida, que comparten elementos, intereses, propiedades u objetivos en común” (Qué es comunidad, 2013).

Control de la Calidad: El control de calidad consiste en la implantación de programas, mecanismos, herramientas y/o técnicas en una empresa para la mejora de la calidad de sus productos, servicios y productividad. El control de la calidad es una estrategia para asegurar el cuidado y mejora continua en la calidad ofrecida. (Definición de control de calidad, 2015)

Documento: “Es todo objeto que ofrece información” (Gastaminza, s.f.).

Mejora Continua: “Es una filosofía que intenta optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio” (Ripoll, 2010).

Modelo Estándar de Control Interno (MECI): “Es un modelo que proporciona una estructura que especifica los elementos necesarios para construir y fortalecer el Sistema de Control Interno” (Universidad Tecnológica de Pereira, 2014).

No Conformidad: “Es un incumplimiento de un requisito del sistema, sea este especificado o no” (Claudio Coello, 2015).

Norma Técnica de Calidad en la gestión pública: permite a las entidades del Estado de la Rama Ejecutiva del Poder Público, evaluar y dirigir el desempeño institucional en términos de calidad y de satisfacción social, de manera sistemática y transparente, de acuerdo con lo establecido en el Artículo 2 de la Ley 872/2003. (INCONTEC, 2014)

Procedimiento: “Es un método de ejecución o pasos a seguir, en forma secuenciada y sistemática, en la consecución de un fin” (Concepto de Procedimiento, 2015).

Proceso: “Un proceso es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico” (Definición de proceso, s.f.).

Sistema: “El conjunto de procedimientos con un mismo fin” (Concepto de Procedimiento, 2015).

Sistema de Gestión de Calidad: Un Sistema de Gestión de Calidad es una herramienta que le permite a cualquier organización planear, ejecutar y controlar las actividades necesarias para el desarrollo de la misión, a través de la prestación de servicios con altos estándares de calidad, los cuales son medidos a través de los indicadores de satisfacción de los usuarios. (Universidad Cooperativa de Colombia, 2015)

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: FORMULACIÓN DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL PROCESO DE GESTIÓN DE FINANZAS PÚBLICAS DE ACUERDO A LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS POR LA NORMA NTGGP1000 2009 Y EL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO (MECI), ACORDE A LOS REGLAMENTOS ESTABLECIDOS POR LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE PIEDECUESTA.

AUTOR(ES): JUAN CARLOS BAQUERO AGUIRRE, Y SILVIA JULIANA ORTEGA GÓMEZ

FACULTAD: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR(A): EDWIN DUGARTE PEÑA

RESUMEN

Este proyecto se desarrolló en la Alcaldía de Piedecuesta donde se quiso formular un plan de mejoramiento en el sistema integrado de gestión de calidad, en el proceso de gestión de finanzas públicas a partir de los requisitos de la NTCGP1000MECI. Para el cumplimiento del trabajo se inició con la realización de un diagnóstico inicial para saber la situación actual a partir de estos lineamientos, donde nos arrojó un resultado del 38%, estando en un nivel intermedio, con algunas deficiencias que se deben solucionar para que el sistema sea eficaz. A partir de ello se realizaron diferentes tareas como sensibilizar a los funcionarios la importancia del cumplimiento de estos sistemas, actualización de procedimientos y formatos, identificación de riesgos internos y externos, se complementó con instructivos con puntos importantes para preparación de auditoría donde se identificaron conformidades, no conformidades, oportunidades de mejora, y fortalezas. Se propone un modelo de mejoramiento para hacer un seguimiento continuo al trabajo y así cumplir a cabalidad con los requisitos de la norma. Por último se realizó un diagnóstico final donde se observó un resultado del 58%, con un aumento del 20% pero aun así con algunas falencias, que se deben trabajar en ello para cumplir con el 100% de los requisitos del sistema.

PALABRAS CLAVES:

NTCGP1000, SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD, PROCEDIMIENTOS, DIAGNÓSTICO, AUDITORIA.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: FORMULATION OF A PLAN OF IMPROVEMENT OF THE INTEGRATED QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN THE PROCESS OF MANAGEMENT OF PUBLIC FINANCE OF AGREEMENT TO THE REQUIREMENTS ESTABLISHED BY THE NORM NTGGP1000 2009 AND THE STANDARD MODEL OF INTERNAL CONTROL (MECI), CHORD TO THE REGULATIONS ESTABLISHED BY PIEDECUESTA'S MUNICIPAL ADMINISTRATION.

AUTHOR(S): JUAN CARLOS BAQUERO AGUIRRE, SILVIA JULIANA ORTEGA GÓMEZ

FACULTY: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR: EDWIN DUGARTE PEÑA

ABSTRACT

This project developed in Piedecuesta's Mayoralty where a plan of improvement wanted to be formulated in the integrated quality management system, in the process of management of public finance from the requirements of the NTCGP1000MECI. For the fulfillment of the work it began with the accomplishment of an initial diagnosis to know the current situation from these limits, where we were thrown by a result of 38 %, being in an intermediate level, with some deficiencies that must be solved in order that the system is effective. From it different tasks were realized as sensitized the civil servants the importance of the fulfillment of these systems, update of procedures and formats, identification of internal and external risks, it complemented itself with instructive with important points for preparation of audit where there were identified conformities, nonconformities, opportunities of improvement, and strengths. A model of improvement proposes to do a constant followup to the work and this way to expire to ends with the requirements of the norm. Finally a final diagnosis was realized where observed a result of 58 %, with an increase of 20 % but even this way with some failings, that they must be employed at it to expire with 100 % of the requirements of the system.

KEYWORDS:

NTCGP1000, QUALITY MANAGMENT SYSTEM, PROCEDURES, DIAGNOSIS, AUDIT

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

INTRODUCCIÓN

Hoy en día el Sistema de Gestión de Calidad y el Modelo Estándar de Control Interno son dos pilares muy importantes en la administración pública, ya que a partir de estos garantizan un excelente desempeño y beneficio consigo mismo no solo para las entidades públicas, sino para suplir las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

Es por ello que la Alcaldía de Piedecuesta vio la necesidad de la implementación de la NTCGP 1000: 2009 –MECI, y trabajar en el mejoramiento continuo, con el fin de cumplir a cabalidad los lineamientos del Sistema de Gestión de Calidad y el Sistema de Control Interno.

Es deber del proceso de apoyo, Gestión de las Finanzas Públicas, lugar donde se desarrolló el proyecto, velar por el constante mejoramiento interno, para así dar cumplimiento a la normatividad exigida por el gobierno, y de esta forma permitir una evolución efectiva en el desarrollo del municipio de Piedecuesta.

De esta manera es como este proyecto de grado da inicio, a la formulación de un plan de mejoramiento, concientizando al personal de las diferentes áreas de la Secretaria de Hacienda y del Tesoro Público del Municipio de Piedecuesta, cumpliendo con la norma NTCGP 1000:2009 y el MECI, para llevar de forma correcta la ejecución de un sistema integrado de gestión, identificando riesgos que se pueden presentar, indicadores de gestión el cual se evalúe el desempeño, para mejorar continuamente los procesos y así poder brindar un servicio de calidad a la comunidad.

1. Generalidades de la Empresa

Nombre de la empresa: Alcaldía de Piedecuesta, Santander.

Figura 1. Escudo Alcaldía de Piedecuesta



Fuente: (Alcaldía de Piedecuesta, 2012)

Nombre del alcalde: Ángel De Jesús Becerra Ayala, 2012-2015.

Figura 2. Gabinete Municipal

ÁNGEL DE JESÚS BECERRA AYALA Alcalde Popular	
FANY SINUCO RUEDA Gestora Social	
SECRETARIOS DE DESPACHO	
MYRIAM QUINTERO ROJAS Secretaria de Hacienda	WILLIAM COBOS MESA Secretario de Planeación e Infraestructura
HUMBERTO ORTIZ MANTILLA Secretario General y de Gobierno	MARIA ISABEL ÁLVAREZ VARGAS Secretaria de Desarrollo Social
JULIO CESAR RODRÍGUEZ JAIMES Secretario de Educación	

Fuente: **(Plan de Desarrollo de Piedecuesta 2012-2015., 2012)**

NIT: 890.205.383

PBX: (57+7) 6 561529

Correo Electrónico: contacto@alcaldiadepiedecuesta.gov.co

Dirección: Carrera.7 No. 9-43 Piedecuesta, Santander.

Actividad económica: Es una entidad del sector público, interesada en satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad Piedecuestana a través de la prestación efectiva y oportuna de servicios y la formulación, ejecución y control de planes y programas de desarrollo, en cumplimiento del Plan de Desarrollo Municipal.

Número de empleados: En la alcaldía se encuentra 54 funcionarios de planta, 62 pensionados, 3 de consejo de planta, 3 de personería de planta y 350 contratistas aproximadamente.

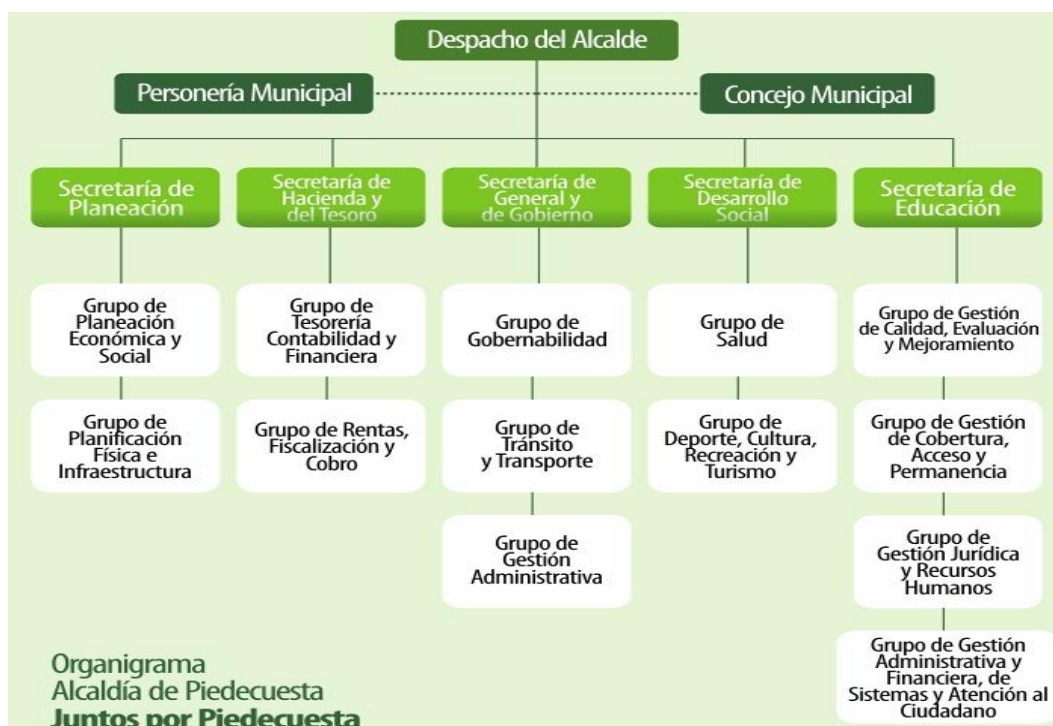
Misión: La Administración Municipal encamina su accionar a garantizar el desarrollo integral de sus habitantes, creando entre todos un pacto que dirija los esfuerzos hacia nuestro principal interés “el ser humano”, con un modelo de gobierno transparente, incluyente, social, solidario, productivo, sustentable, globalizado y comprometido con una educación pertinente y de calidad. (Alcaldía de Piedecuesta, 2012)

Visión: El Municipio de Piedecuesta tiene una visión al año 2.030, busca convertirse en un territorio competitivo del nivel regional, en los sectores de la producción de sistemas hídricos, producción agropecuaria diversificada, desarrollo tecnológico y de turismo ecológico de aventura y deportivo, permitiendo a sus habitantes mantener un bienestar social dentro de un territorio agradable y cohesionado institucionalmente para lograr un desarrollo individual y colectivo sostenible. (Alcaldía de Piedecuesta, 2012)

Para el año 2015, contará con un modelo de desarrollo sustentable que opere de forma permanente, enfrentando los retos del conocimiento, uso y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales; con infraestructuras sociales, económicas, culturales, deportivas y educativas, orientadas bajo un modelo de cohesión social, ofertando bienes y servicios públicos; los cuales se articulan al desarrollo económico bajo una dinámica empresarial, en donde se destaca la industria petroquímica, tecnológica y la agroindustrial. Con una ventaja competitiva en la oferta hídrica de calidad y cantidad, que permite potencializar el desarrollo urbanístico, vinculándose a macro proyectos del orden metropolitano, regional y nacional, bajo los principios de la lógica, la ética y la estética. La Administración Municipal concentrará sus esfuerzos en la focalización de tres ejes estratégicos que son: la transparencia para el buen gobierno, participación y cultura ciudadana y la ciudad sustentable.

1.1. Estructura organizacional

Figura 3. Organigrama de la alcaldía de Piedecuesta



Fuente: (Alcaldía de Piedecuesta, 2012)

1.2. Funciones

- ✓ Satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad Piedecuestana.
- ✓ Dar respuesta oportuna a los requerimientos de la comunidad dentro del ámbito de competencia del municipio.

- ✓ Formular y ejecutar programas y/o planes que propendan al desarrollo de la comunidad.
- ✓ Implementar y garantizar canales de comunicación efectivos para desarrollar un trabajo en equipo con la comunidad.
- ✓ Aumentar el fomento de la formación y desarrollo humano de los funcionarios de la Alcaldía.
- ✓ Gestionar, optimizar y administrar los recursos físicos y financieros.
- ✓ Desarrollar una Cultura de mejora continua que garantice el sostenimiento y desarrollo del sistema de gestión de calidad.

1.3. Reseña histórica

Piedecuesta es un municipio del departamento de Santander, Colombia. Se encuentra a 17 km de Bucaramanga, formando parte de su área metropolitana. Su extensión territorial es de 344 kilómetros cuadrados; observamos una alterada geografía que nos ofrece un sinnúmero de valles, mesetas, montañas y colinas, accidentes territoriales que nos presentan una variada climatología, pasando del radiante sol de pescadero a la neblina del páramo de Juan Rodríguez.

El municipio limita por el norte con Tona y Floridablanca. Por el sur con Guaca, Cepitá, Aratoca y Los Santos. Por el oriente Santa Bárbara. Por el occidente con Girón. Límites que a su vez demarcan las fragmentaciones del relieve municipal por la falla de Bucaramanga al

oriente, el nudo sísmico y la falla de los Santos al sur, la falla del río Suárez al occidente y las fallas de Ruitoque y río de Oro por el norte.

Todo lo cual ha conllevado a que los habitantes se adapten a las condiciones socioambientales de vida propiciadas por los pisos térmicos andinos y las dinámicas sísmicas de la región. Por su ubicación en la Cordillera Oriental, Piedecuesta es un municipio productor de agua. Aquí nacen 3 ríos: Oro, Hato y Manco y 12 quebradas. La ciudad de Piedecuesta se encuentra dividida en barrios, urbanizaciones, conjuntos residenciales, e incluso condominios residenciales en las áreas rurales semiurbanas, que en total suman 192 divisiones territoriales.

A los cuales se agregan diez "barrios" no legalizados ni reconocidos por la Administración Municipal. El nombre Piedecuesta es el resultado de la abreviación dada al sitio, parroquia y villa del "Pie de la Cuesta" a inicios del siglo XIX por el gobierno central de la República de Colombia a través de sus leyes, decretos y comunicaciones oficiales al estar ubicada en su caso urbano una de las factorías de tabacos más importantes del Estado.

Después de emplearse durante algunos años la abreviatura "Piecuesta", con la reforma político-administrativa de 1825 se le reconoció como Villa de Piedecuesta. Los colonos españoles de Girón y Pamplona dieron el nombre del "Pie de la Cuesta" al sitio ubicado entre los ríos del Hato, Frío del Oro y Manco al ser empleado para pernoctar y aprovisionar las bestias de carga antes de continuar los viajeros, arrieros y comerciantes su penoso y arriesgado tránsito hacía Pamplona y los andes colombo-venezolanos a través de la cuesta que permitía el ascenso al páramo de Juan Rodríguez (hoy de Berlín) siguiendo la ribera norte de la cuenca alta del río de Oro, así como para ascender a través del empinado y

resbaladizo camino real que llevaba al Socorro, y de allí hasta Santafé de Bogotá, a través de la Mesa de Géridas (hoy de Los Santos) y los andes neogranadinos orientales.

Sitios emblemáticos de esos lugares de posada fueron en los siglos XVII y XVIII los corredores de la hacienda de los herederos del cofundador de Pamplona Ortún Velasco junto al río Lato (hoy sede de la Universidad Santo Tomás) y los corredores de las haciendas la Venta, los Cauchos y Tres Esquinas, especialmente durante las guerras civiles de los siglos XIX y XX. (Alcaldía de Piedecuesta, 2012)

1.4. Descripción del área específica del trabajo

El proceso de gestión de finanzas públicas pertenece a la Secretaria de Hacienda y Tesoro del municipio de Piedecuesta.

Figura 4. Infraestructura Alcaldía de Piedecuesta



Fuente: (Alcaldía de Piedecuesta, 2012)

La Secretaría de Hacienda cuenta con cuatro áreas de trabajo que son:

- Presupuesto
- Cobro Coactivo
- Impuestos y rentas
- Contabilidad

1.5. Misión

Dirigir, administrar y desarrollar las políticas financiera, económica, fiscal y presupuestal del Municipio de Piedecuesta, en todos sus componentes, bajo los principios de confianza, transparencia, diálogo, objetividad, equidad y legitimidad, con alto grado de responsabilidad en el manejo de las rentas y gastos del Municipio; de conformidad con la Constitución, la Ley y demás normas concordantes; con el fin de asegurar la financiación de los programas y proyectos de inversión pública, enmarcados en el Plan de Desarrollo “El Contrato con la Gente”, que permitan alcanzar los objetivos y metas de transformación de las condiciones de vida de la población, garantizar el equilibrio económico y la sostenibilidad de las finanzas del Municipio de Piedecuesta. (Alcaldía de Piedecuesta, 2012)

1.6. Visión

La Secretaría de Hacienda y del Tesoro Público del Municipio de Piedecuesta será reconocida como modelo de gestión de las finanzas públicas territoriales, por su transparencia en el manejo de recursos públicos, excelencia en la ejecución de procesos internos y un talento humano con unidad de propósito y comprometido con su labor, a través de decisiones y actuaciones enmarcadas en una apuesta por el mejoramiento continuo de su

desempeño y la satisfacción de sus clientes internos y externos.

La secretaria de Hacienda trabaja bajo los objetivos:

- Garantizar la óptima gestión de los recursos y el registro ordenado, sistemático y claro de las operaciones de gasto público.

- Asesorar al Alcalde en la formulación de políticas financieras, fiscales y económicas, así como encargarse del recaudo de los ingresos y pagos de las obligaciones a cargo del Municipio y los asuntos relacionados con la Contabilidad, el Presupuesto y la Tesorería.

- Formular, coordinar, dirigir y ejecutar las políticas de gobierno en materia fiscal, de hacienda, de crédito público, presupuestal y financiera en concordancia con las formuladas en el Plan de Desarrollo Municipal y teniendo en cuenta las normas legales, estatutarias y reglamentarias vigentes. (Alcaldía de Piedecuesta, 2012)

2. Delimitación del Problema y Alcance

La administración Municipal para dar cumplimiento a la Ley 872 de 2003 "por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del poder público y en otras entidades prestadoras de servicios" (Congreso de la República, 2003), desea trabajar en ello y es así como el actual Gobierno siente la necesidad de realizar un plan de mejoramiento, con el fin de cumplir a cabalidad con los requisitos de la norma NTCGP 1000:2009 y el Modelo Estándar de Control Interno (MECI).

Con el desarrollo de este proyecto se velará por garantizar el mantenimiento y mejora continua acorde a los lineamientos definidos por el Sistema Integrado de Gestión del municipio

de Piedecuesta, del proceso de Gestión de las Finanzas Públicas, buscando el cumplimiento e implementación de los diferentes procedimientos y llevando un seguimiento continuo a ello. Se busca concientizar al personal de las diferentes áreas de la Secretaria de Hacienda y del Tesoro Público del Municipio de Piedecuesta, cumpliendo con la norma NTCGP 1000:2009 y el MECI, para llevar de forma correcta la ejecución de un sistema integrado de gestión, identificar riesgos que se pueden presentar, realizar indicadores de gestión el cual se evalúe el desempeño, para mejorar continuamente los procesos y así poder brindar un servicio de calidad a la comunidad.

3. Antecedentes

Este proyecto es la continuación del trabajo que se realizó en el año 2013, Titulado “Diagnóstico inicial, documentación, implementación y auditoría interna del sistema integrado de gestión MECI-NTC GP 1000 en el proceso de gestión de finanzas públicas de la alcaldía de Piedecuesta.” (González Afanador & Rondón Gelvez, 2013). En primera instancia, en el proyecto se elaboró un diagnóstico inicial para el proceso de Gestión de las Finanzas Públicas, el cual mostró un nivel de cumplimiento de un 40.07% lo que evidenció un nivel bajo frente a los lineamiento de la norma. A partir de esto se inició la etapa de documentación, en la que se registraron 29 procedimientos, 6 formatos y un instructivo. Al finalizar se hicieron las socializaciones respectivas para cada área del proceso, con el fin de proporcionar la información de forma completa y precisa a todo el personal sobre la nueva documentación, e incentivar a la cultura de mejora continua frente al Sistema Integrado de Gestión de Calidad. Al realizar el diagnóstico final de la implementación del SIG luego de apoyarse por una auditoría interna, evidenció un nivel de cumplimiento del 58%, dejando ver que el sistema tuvo un nivel de

mejoramiento, pero debe seguir en el proceso de implementación y actualización para lograr el 100% de cumplimiento con los requisitos de la Norma.

Otros trabajos que pueden ser tenidos en cuenta como antecedentes para este trabajo de grado son:

- **Título: Propuesta de mejoramiento para el sistema de gestión de calidad del departamento de Risaralda en los procesos gestión documental e inspección, vigilancia y control.**

Objetivo General: Elaborar una propuesta para el mejoramiento del sistema de gestión de calidad del departamento de Risaralda.

En la actualidad las empresas se preocupan cada vez más por establecer un Sistema de Gestión de Calidad para lograr una ventaja competitiva, ya que el cliente y el entorno generan cada vez más exigencias, y más aún en el sector Salud. Por esto, la secretaria de Salud, sintió la necesidad de documentar, desarrollar la creación de procesos para el mejoramiento de sus actividades y así realizar la estandarización de sus funciones, procesos y procedimiento, adaptándose a los requerimientos de la norma ISO 9001:2000 y a petición de antes del gobierno.

Este trabajo brindó herramientas de carácter organizacional que sirven de guía para que cada día se mejore y así facilite la realización de las funciones institucionales de la entidad y poder generar satisfacción en los servicios prestados, realizando documentos que se mantendrán en el tiempo pero serán objeto de continua mejora por la entidad enfocados a generar beneficio a los usuarios de la gobernación de Risaralda. (Gómez Grisales & Bedoya Calderón , 2011)

- **Título: Propuesta de mejora del sistema de gestión de la calidad del Centro de Educación en Salud “Cedes”.**

Objetivo General: Presentar la propuesta de mejora del sistema de gestión de calidad del Cedes para dar seguimiento al mejoramiento continuo y poder acrecentar el nivel de calidad del servicio prestado.

El Centro de Educación de Salud, que es una institución de formación para el trabajo, es consciente de la importancia que toma la calidad del servicio prestado en el mercado Colombiano e Internacional. Por ellos Cedes, que ya cuenta con certificación de calidad de sus procesos quiere mejorar el desempeño de sus Sistema de Gestión de Calidad, en el cual se pueda reflejar los resultados que tienen en la actualidad e identificar oportunidades de mejora, sin dejar de lado la mejora continua de los procesos que ya son efectivos.

Se concluye con la selección del Modelo de Malcom Baldrige como propuesta para mejorar el seguimiento, gestión y control del Sistema de Calidad del Cedes, realizando un diagnóstico en conjunto con los documentos existentes pertinentes para mejorar los resultados en las áreas menos eficientes. (Torres Vásquez, 2013)

- **Título: Sistema de Gestión de calidad para el Colegio Balbino García de Piedecuesta, según los parámetros de las normas NTCGP1000 y el Modelo Estándar de Control Interno (MECI).**

Objetivo General: Diseñar, documentar ,implementar y evaluar un sistema de gestión de calidad basados en los requisitos de la NTGP1000 y el MECI, que permita direccionar y controlar los procesos del Colegio Balbino García de forma eficiente.

En la actualidad los establecimientos educativos, de carácter público y privado han venido incorporando a su estructura de funcionamiento, los Sistemas de Gestión de Calidad, como una herramienta que ha permitido diferenciación frente a otras entidades.

En cumplimiento a la ley 872 de Diciembre de 2009, que reglamenta la implementación de la NTCGP 1000, y el decreto 1599 de 2005, para el MECI, la institución decide integrar un sistema de gestión de calidad con estos lineamientos al Proyecto Educativo Institucional (PEI), y al plan de mejoramiento institucional lo que servirá como instrumento para el direccionamiento estratégico, y el cumplimiento de Misión y Visión. (Contreras Mejía & Salinas Herreño, 2011)

4. Justificación

Por medio de la Ley 872 de 2003, el Estado Colombiano exige a los entes territoriales implementar la Norma NTC GP 1000:2009, que hace referencia a la gestión de calidad de todos los entes públicos y otras entidades prestadoras de servicios, teniendo como objetivo fundamental la dirección y evaluación del desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de servicios.

Es deber del proceso Gestión de las Finanzas Públicas velar por el constante mejoramiento interno, para así dar cumplimiento a la normatividad exigida por el gobierno, y de esta forma permitir una evolución efectiva en el desarrollo del municipio de Piedecuesta. Se quiere llegar a tener unos estándares que cumplan el 100% de los requisitos de la NTCGP 1000:2009 y MECI, para garantizar el mejoramiento continuo de la Alcaldía de Piedecuesta.

Con este proyecto de grado se busca brindar asesoría en los planes de Acción del Municipio de Piedecuesta de acuerdo al Sistema Integrado de Gestión de Calidad, garantizando la actualización de la documentación de los procesos a través del Listado Maestro de Documentos, como también apoyando los diferentes procesos y áreas en la formulación de las acciones correctivas, preventivas o de mejora como resultado de la auditoría interna de calidad, que será realizada en las instalaciones de la Alcaldía de Piedecuesta el 24 de Noviembre del 2014.

5. Objetivos

5.1. Objetivo General

Formular un plan de mejoramiento para el proceso de Gestión de Finanzas Publicas a partir del Sistema Integrado de Gestión NTCGP-1000 2009 y el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) en la Administración Municipal de Piedecuesta.

5.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual del Proceso de Gestión de Finanzas Publicas respecto a la NTCGP-1000 y MECI.
- Actualizar los procedimientos del Proceso de Gestión de Finanzas Públicas conformado por las dependencias de cobro coactivo, impuestos y rentas, contabilidad y presupuesto, bajo la NTCGP 1000 y MECI de manera integrada.
- Sensibilizar a los servidores públicos de la alcaldía, sobre la importancia de la actualización y mejoramiento del Sistema de Gestión de Calidad, que permite mejorar el nivel de eficiencia de los procesos y así evaluar el desempeño de cada una de sus dependencias.
- Documentar en un instructivo los conceptos básicos necesarios para la armonización del MECI y la NTCGP 1000:2009, para los funcionarios del proceso de Gestión de

Finanzas Publicas, y así trabajen en función con los estándares del sistema de gestión de calidad de la entidad.

- Identificar y describir en forma precisa los riesgos que contempla el Proceso de Gestión de Finanzas Publicas.
- Establecer indicadores que permitan evaluar el cumplimiento del proceso de Gestión de Finanzas Publicas frente a la NTCGP 1000 y MECI.
- Apoyar los diferentes procesos en el desarrollo de la auditoría interna de calidad del municipio y en la formulación de las acciones correctivas, preventivas o de mejora continua como resultado de la auditoría.
- Proponer el uso de un Modelo de Gestión de Calidad, el cual es una herramienta que permitirá al Proceso de Gestión de Finanzas Publicas autoevaluarse y retroalimentarse constantemente.
- Realizar un diagnóstico final, en donde se evidencie el estado de cumplimiento del Proceso de Gestión de Finanzas Públicas frente a la NTC GP 1000:2009 y MECI.

6. Marco Teórico

Existen diferentes conceptos, leyes y decretos que abarcan y complementan el desarrollo de este trabajo, la implementación y aporte del sistema de gestión de la calidad y el Modelo Estándar de Control Interno, para ello se presenta una revisión teórica que permita el entendimiento de los temas que se abordan.

6.1. Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública 1000: 2009

En cumplimiento de lo establecido en el artículo 6° de la Ley 872 de 2003, esta norma establece los requisitos para la implementación de un sistema de gestión de la calidad aplicable a la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios.

Esta norma permite a las entidades del Estado demostrar que cumplen con los requisitos de un SGC, y tiene como propósito demostrar la mejora, desempeño y capacidad de proporcionar productos y/o servicios que responda a las necesidades y expectativas de sus clientes, además que mejora la imagen de las entidades ante sus clientes – ciudadanos entidades de control.

La orientación de esta norma promueve la adopción de un enfoque basado en los procesos, el cual consiste en identificar y gestionar, de manera eficaz, numerosas actividades relacionadas entre sí. Una ventaja de este enfoque es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales que hacen parte de un sistema conformado por procesos, así como sobre su combinación e interacción. (República de Colombia, 2004)

6.2. Sistemas de Gestión de Calidad (SGC)

Herramienta de gestión sistemática y transparente que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades. Está enmarcado en los planes estratégicos y de desarrollo de tales entidades.

En la siguiente figura se evidencian las fases de implementación de un sistema de gestión calidad.

Figura 5. Fases de implementación de un SGC



Fuente: Guía de Diseño para Implementar el Sistema de Gestión de la Calidad bajo la Norma Técnica de Calidad para la Gestión Pública NTCGP 1000:2004.

6.3. Principios de Gestión de la Calidad

Los principios de gestión de la calidad son esenciales para el éxito y mejora continua de cualquier organización, por ende deberían ser la herramienta esencial de trabajo de directivos y personal de apoyo o gremio de trabajo.

Cumpliendo con lo establecido en el Art. 6 de la Ley 872 (2003) "Por la cual se Crea el Sistema de Gestión de la Calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en Otras Entidades Prestadoras de Servicios", como principios básicos de gestión de calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la entidad hacia una mejora en su desempeño se han identificado los siguientes:

1. Enfoque hacia el cliente: La razón de ser de las entidades es prestar un servicio dirigido a satisfacer a sus clientes; por lo tanto, es fundamental que las entidades comprendan cuáles son las necesidades actuales y futuras de los clientes, que cumpla con sus requisitos y que se esfuercen por exceder sus expectativas.

2. Liderazgo: Desarrollar una conciencia hacia la calidad implica que la alta dirección de cada entidad sea capaz de lograr la unidad de propósito dentro de ésta, generando y manteniendo un ambiente interno favorable, en el cual los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas puedan llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la entidad.

3. Participación activa de los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas: Es el compromiso de los servidores públicos y/o de los particulares que ejercen funciones públicas, en todos los niveles, el cual permite el logro de los objetivos de la entidad.

4. Enfoque basado en procesos: En las entidades existe una red de procesos, la cual al trabajar articuladamente permite generar valor. Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

5. Enfoque del sistema para la gestión: El hecho de identificar, entender, mantener, mejorar y, en general, gestionar los procesos y sus interrelaciones como un sistema contribuye a la eficacia, eficiencia y efectividad de las entidades en el logro de sus objetivos.

6. Mejora continua: Siempre es posible implementar maneras más prácticas y mejores para entregar los productos o prestar servicios en las entidades. Es fundamental que la mejora continua del desempeño global de las entidades sea un objetivo permanente para aumentar su eficacia, eficiencia y efectividad.

7. Enfoque basado en hechos y datos para la toma de decisiones: En todos los niveles de la entidad las decisiones eficaces, se basan en el análisis de los datos y la información, y no simplemente en la intuición.

8. Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores de bienes o servicios: Las entidades y sus proveedores son interdependientes; una relación beneficiosa, basada en el equilibrio contractual aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

9. Coordinación, cooperación y articulación: El trabajo en equipo, en y entre entidades es importante para el desarrollo de relaciones que beneficien a sus clientes y que permitan emplear de una manera racional los recursos disponibles.

10. Transparencia: La gestión de los procesos se fundamenta en las actuaciones y las decisiones claras; por tanto, es importante que las entidades garanticen el acceso a la información pertinente de sus procesos para facilitar así el control social. (Organización de los Estados Americanos, 2012)

6.4. Modelo Estándar de Control Interno

Es una herramienta de gestión que busca unificar criterios en materia de Control Interno, respetando las características propias de cada entidad. El modelo contempla aspectos como la organización del Estado, el enfoque sistemático, los conceptos de modelo y sistemas integrados, la gestión por procesos, la gestión de la calidad, el gerenciamiento del talento humano, la identificación, análisis, valoración y administración de riesgos, mediante la utilización de los mapas de riesgos, la comunicación pública y el manejo de la información y la tecnología; así como los temas de autoevaluación, evaluación independiente y planes de mejoramiento, entre otros conceptos, no menos importantes.

Está compuesta por Tres subsistemas, nueve componentes y 29 elementos, todos conceptualmente distintos y todos armónicamente relacionados. Los tres subsistemas que contempla el MECI son: Control Estratégico, Control de Gestión y Control de Evaluación; que abarcan cada uno de los componente y elementos; la forma como se concibe el modelo parte de la definición dada por la Ley 87 de 1993 sobre Control Interno y contempla que la administración está compuesta por la planeación, la ejecución y el control. (Contreras Mejía & Salinas Herreño, 2011)

6.5. Fundamentos del Modelo Estándar de Control Interno

Fundamento de Autocontrol: Definido como la capacidad de cada servidor público de evaluar su trabajo, detectar sus desviaciones, efectuar los correctivos necesarios, mejorar

los roles y, en general, asumir como propio el control.

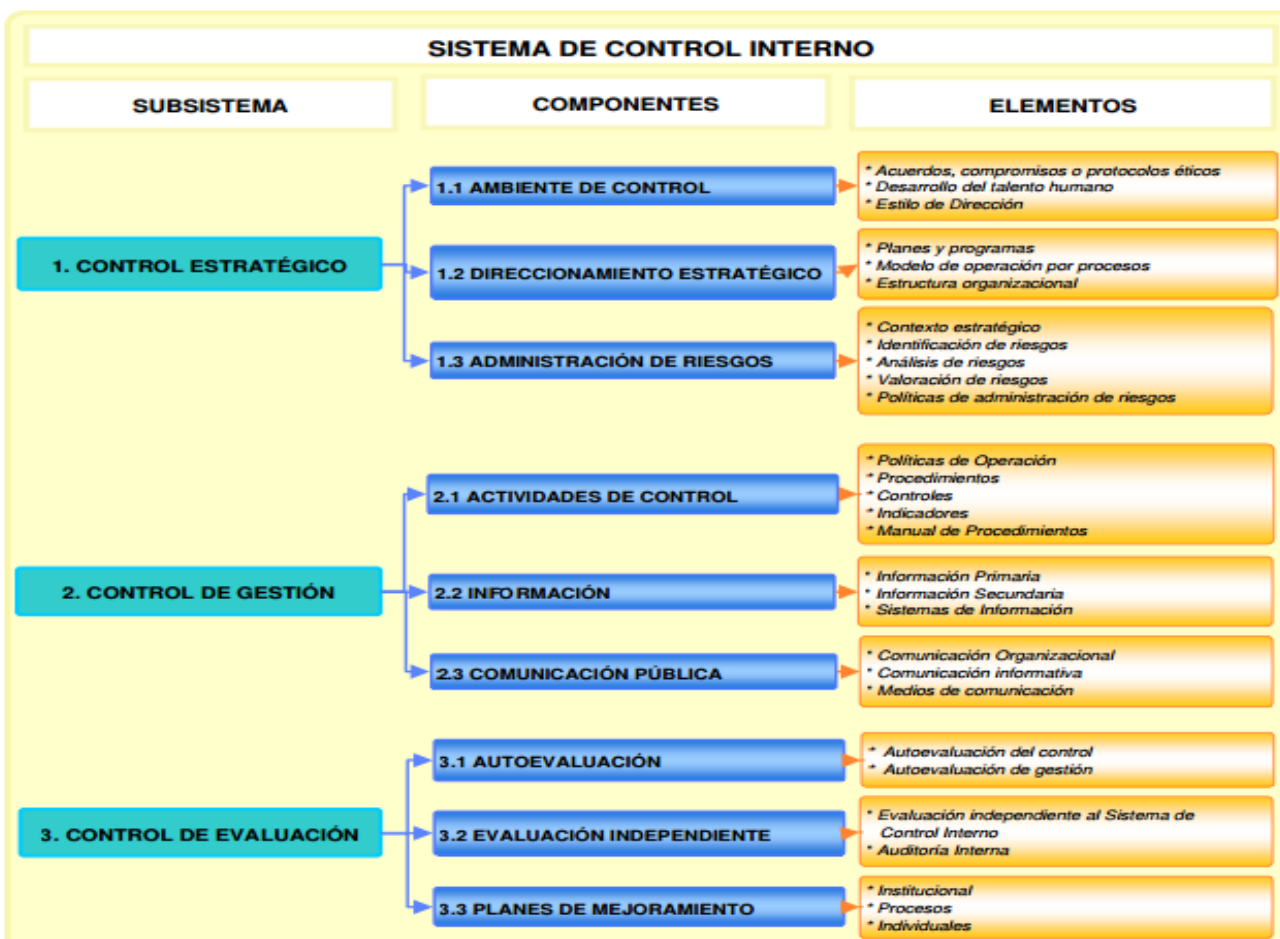
Fundamento de la Autorregulación: Entendida como la capacidad institucional para reglamentar los asuntos propios de su función.

Fundamento de la autogestión: Concebida como la capacidad para medir, interpretar, coordinar y aplicar la función administrativa. (Contreras Mejía & Salinas Herreño, 2011)

6.6. Subsistemas del MECI

- ✓ Subsistema de Control Estratégico: Controla la planeación y brinda elementos de corrección oportuna a las desviaciones que se presenten en el logro de los objetivos. Está conformado por los siguientes componentes: Ambiente de Control, Direccionamiento Estratégico y Administración de Riesgos.
- ✓ Subsistema de Control de Gestión: Está conformado por Actividades de Control, Información y Comunicación Pública de las Instituciones.
- ✓ Subsistema de Control de Evaluación: Sus componentes son la Autoevaluación, la Evaluación Independiente y los Planes de Mejoramiento. Este último subsistema cierra, por llamarlo de alguna manera, el ciclo de la administración y brinda a la gerencia la posibilidad de valorar la efectividad del control interno. (Contreras Mejía & Salinas Herreño, 2011)

Figura 6. Estructura MECI.



Fuente: (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2008)

6.7. Relación entre MECI-GP100

6.7.1. Subsistema de Control Estratégico.

El subsistema de Control Estratégico, en su componente de Ambiente de Control, se relaciona con la NTC GP 1000:2009, en el numeral 5.1 Compromiso de la dirección y el numeral 6, Gestión de recursos en el sub-numeral 6.2 Gestión de Talento Humano, 6.2.2

Competencia, toma de conciencia y formación. Su impacto en la organización se manifiesta en la autorregulación del comportamiento ético de los servidores públicos, lo que los hace idóneos, capacitados y comprometidos con la organización.

En su componente de Direccionamiento Estratégico, este subsistema consta de elementos como planes y programas, modelos de operación por procesos y la estructura organizacional; se relaciona con el numeral 4 en el subnumeral 4.1 Requisitos generales y numeral 5 Compromiso de la dirección en los subnumerales 5.3 Política de Calidad, 5.4 Planificación de la Calidad, y el impacto de esta articulación son los compromisos asumidos por la Alta Dirección, la Gestión efectiva basada en proceso, la definición de responsabilidades por procesos y la cultura de gestión por procesos.

El subsistema de control estratégico en su componente administración del riesgo se relaciona con los numerales 4.1 Requisitos Generales y con el numeral 7. Realización o prestación del servicio; subnumerales 7.5.1 Control de la producción y prestación del servicio, literal g. riesgos de mayor responsabilidad; el Impacto de su implementación es prevención y/o mitigación de los agentes generadores de riesgo, y la mejora continua. (Contreras Mejía & Salinas Herreño, 2011)

6.7.2. Subsistema de Control de Gestión.

El subsistema de control de gestión en su componente de Actividades de control, se articula con el numeral 4 subnumeral 4.1 Requisitos Generales, subnumeral 4.2 Gestión documental, 4.2.1 Generalidades, 4.2.2 Manual de Calidad, 4.2.3 control de documentos,

4.2.4 control de requisitos; El numeral 7 Realización del Producto y/o servicio; subnumeral 7.1 Planificación de la realización del producto y/o servicio. Subnumeral 7.2 Procesos relacionados con el cliente, subnumeral 7.2.3 Comunicación con el cliente; el numeral 8 Medición, análisis y mejora, subnumeral 8.2 Seguimiento y medición, 8.4 Análisis de datos; y su impacto en el sistema de gestión de calidad está relacionado con la satisfacción del cliente.

El subsistema de control de gestión en el componente de comunicación pública, se relaciona con la NTC GP 1000:2009, en el numeral 5 Compromiso de la Dirección, 5.2 Enfoque al cliente, 5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación, 5.5.3 Comunicación interna, numeral 6 Gestión de los recursos; 6.3 Infraestructura, Numeral 7. Realización del producto y/o prestación del servicio, subnumeral 7.2 Procesos relacionados con el cliente, 7.2.3 Comunicación con el cliente, Numeral 8. Medición, análisis y mejora en el subnumeral 8.4 Análisis de datos, el impacto de esta articulación se ve en la satisfacción del cliente, clientes comunicados y participación ciudadana efectiva. (Contreras Mejía & Salinas Herreño, 2011)

6.7.3. Subsistema de control de la evaluación

El subsistema de control de la evaluación, en su componente de autoevaluación, se relaciona con los numerales de la NTC GP 1000:2009, 4. Sistema de gestión de la calidad, en los subnumerales 4.1 Requisitos generales, 4.2 Gestión documental, 4.2.3 Control de documentos, 4.2.4 Control de registros; el numeral 5 Responsabilidad de la

dirección, subnumeral 5.6 Revisión por la dirección, 5.6.2 Información para la revisión, 5.6.3 Resultados de la revisión, Numeral 8 Medición, análisis y mejora, en el subnumeral 8.2 seguimientos y medición de los procesos, 8.2.4 Seguimiento y medición del producto y/o servicio; subnumeral 8.4 Análisis de datos subnumeral 8.5 Mejora, 8.5.1 Mejora continua. El impacto de este componente se ve reflejado en la mejora continua, eficacia, eficiencia y efectividad del SGC y los procesos, generando una cultura de autocontrol.

El subsistema de control de evaluación, en el componente de evaluación independiente, se relaciona con el numeral 5 Responsabilidad de la dirección, subnumeral 5.6 Revisión por la dirección; numeral 8. Medición, análisis y mejora, subnumeral 8.2 Seguimiento y medición, 8.2.2 Auditoria Interna, subnumeral 8.4 Análisis de datos; y su impacto en la organización está en identificar amenazas y problemas potenciales o reales a los que está expuesto la organización.

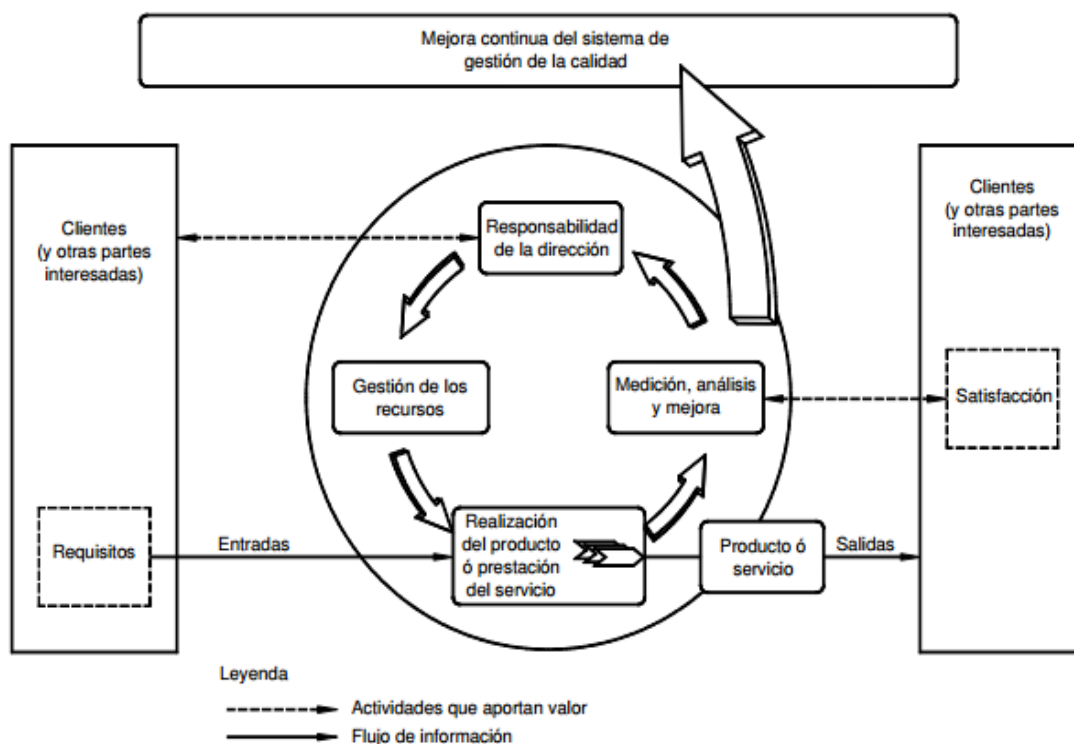
El subsistema de control de evaluación en su componente planes de mejoramiento, se relaciona con los numerales 5. Responsabilidad de la dirección, el subnumeral 5.6 Revisión por la dirección; el numeral 8. Medición, análisis y mejora subnumeral 8.5.1 Mejora continua, 8.5.2 Acción correctiva, 8.5.3 Acción preventiva y se evidencia en las acciones correctivas y preventivas, los planes de mejora y la medición de indicadores. (Contreras Mejía & Salinas Herreño, 2011)

6.8. Ley 872 de 2003

En cumplimiento de lo establecido en el artículo 6° de la Ley 872 de 2003, esta norma específica los requisitos para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad aplicable a la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios.

Esta norma está dirigida a todas las entidades, y se ha elaborado con el propósito de que éstas puedan mejorar su desempeño y su capacidad de proporcionar productos y/o servicios que respondan a las necesidades y expectativas de sus clientes.

Figura 7. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos.



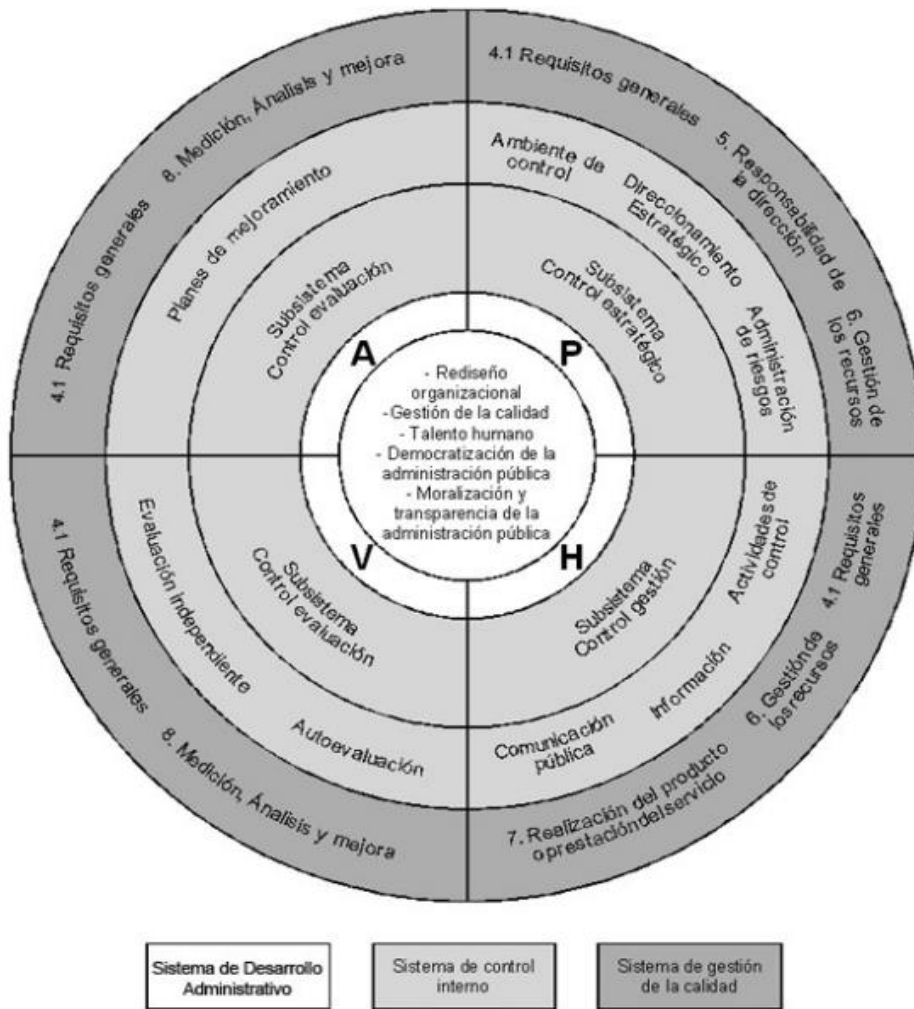
Fuente: Norma Técnica de Calidad Gestión de Procesos NTCGP 1000:2009

6.9. Sistema de Control Interno, Gestión de la Calidad y Desarrollo Administrativo

En el caso específico de la administración pública colombiana se encuentran principalmente, tres herramientas que orientan el desarrollo de la gestión pública de las entidades estatales: el Sistema de Control Interno, el Sistema de Desarrollo Administrativo y el Sistema de Gestión de

la Calidad, del cual se ocupa específicamente esta norma.

Figura 8. Compatibilidad entre los Sistemas de Control Interno, Gestión de la Calidad y el Desarrollo Administrativo.



Fuente: Norma Técnica de Calidad Gestión de Procesos NTCGP 1000:2009

6.10. Ley 87 de 1993

De acuerdo con lo dispuesto por la Ley 87 de 1993 y del Decreto 1826 de 1994 el establecimiento y desarrollo del Sistema de Control Interno en los organismos y entidades públicas es responsabilidad del Representante Legal o máximo directivo; sin embargo también son responsables quienes ejerzan funciones de dirección y de mando en los diferentes niveles de jerarquía y en general quienes reciban funciones por delegación, lo serán por extensión y deberán velar por el desarrollo, la aplicación, el mantenimiento y la observancia del sistema de control interno.

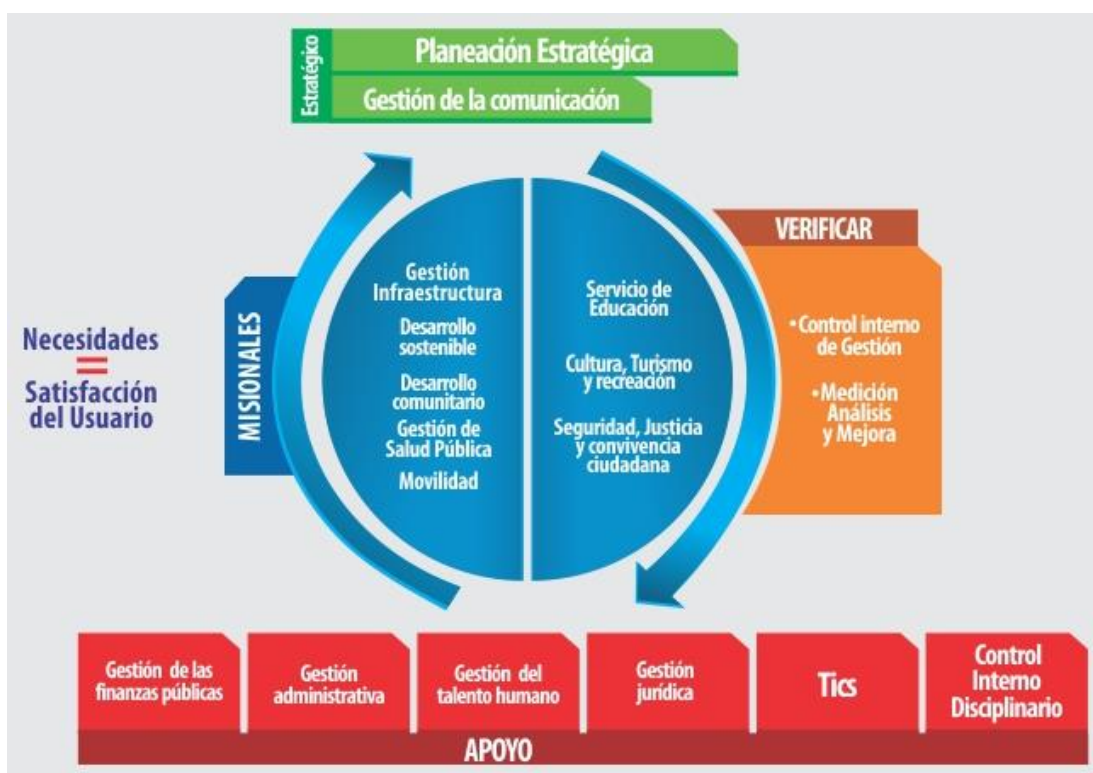
La Ley 87 de 1993 estableció las normas para el ejercicio de un adecuado Sistema de Control Interno y de Gestión de los organismos del Estado, para que se aplique adecuada e integralmente. Igualmente permite requerir y propiciar una actitud positiva de todos los funcionarios y usuarios para que se comprometan con el cambio organizativo y de control de la gestión pública. Finalmente, desarrollar métodos que permitan dar cumplimiento al mandato constitucional y legal de la auto-evaluación de eficiencia y calidad tanto del Sistema de Control Interno como de la propia organización de las entidades. (Congreso de Colombia, 1993)

6.11. Mapa de procesos

El mapa de procesos presenta una visión general del sistema organizacional de su empresa, en donde además se presentan los procesos que lo componen así como sus relaciones principales.

Dentro de los procesos cabe destacar gestión de la organización como planificación estratégica, establecimiento de políticas, procesos de medición, análisis y mejora. Estos últimos incluyen procesos para medir y obtener datos sobre el análisis del desempeño y mejora de la efectividad y eficiencia, pueden incluir la medición, seguimiento y procesos de auditoría, acciones correctivas y preventivas y ser aplicados a todos los procesos de la organización siendo una parte integral en la gestión. (Soluciones SIG, s.f)

Figura 9. Mapa de Procesos Alcaldía de Piedecuesta



Fuente: Alcaldía de Piedecuesta

6.12. Modelo de gestión de Calidad CAF 2013

El Marco Común de Evaluación (CAF) es una herramienta de gestión de la calidad total, desarrollada por y para el sector público e inspirado en el Modelo de Excelencia de la Fundación europea para la Gestión de la Calidad (EFQM). Está basada en la premisa de que los resultados excelentes en el rendimientos de la organización, en los ciudadanos/clientes, en las personas, las alianzas, los recursos y los procesos. El modelo examina la organización desde distintos ángulos a la vez, con un enfoque holístico del análisis del rendimiento de la organización.

El Propósito principal del Modelo CAF es ser un catalizador para un proceso de mejora completo dentro de las organizaciones y tiene cinco objetivos principales:

1. Introducir a la administración pública en la cultura de la Excelencia y de los principios del GCT (Gestión de la Calidad Total).
2. Guiarla progresivamente hacia un auténtico ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar).
3. Facilitar la Autoevaluación de una organización pública con el fin de obtener un diagnóstico y definir acciones de mejora.
4. Hacer de puente entre los diferentes modelos que se usan en la gestión de la calidad,, tanto en el sector público como en el privado.
5. Facilitar el benchlearning (aprendizaje tomando como referencia a los mejores) entre las organizaciones del sector público.

Las organizaciones que están empezando a implementar el CAF tienen la ambición de ir creciendo hacia la excelencia en su rendimiento y quieren introducir la cultura de la excelencia en su organización. El uso eficaz del CAF debería, en su debido momento, conducir hacia un

mayor desarrollo de este tipo de cultura y pensamiento dentro de la organización. (Mejora de las Organizaciones Públicas por medio de la Autoevaluación, 2013)

Figura 10. Estructura del Modelo CAF



Fuente: (Mejora de las Organizaciones Públicas por medio de la Autoevaluación, 2013)

La estructura de un Modelo CAF incluye los llamados agentes facilitadores, y se refieren a las prácticas de gestión de una organización, determinan lo que hace y como enfoca sus tareas para alcanzar los resultados deseados. Los resultados alcanzados se miden por indicadores de percepción y de desempeño. La integración de las conclusiones de la evaluación de los agentes facilitadores y de los criterios de resultados en las prácticas de gestión constituye la innovación continua y el ciclo de aprendizaje que acompaña a las organizaciones en su camino hacia la excelencia. (AEVAL, 2013, p.10)

6.12.1. Agentes facilitadores.

Estos determinan lo que hace la organización y como plantea sus tareas para alcanzar los resultados deseados.

✓ Criterio 1: Liderazgo

Se centra en el comportamiento de las personas que están a cargo de la organización: el liderazgo. Su trabajo es complejo. Como buenos líderes, tienen que generar claridad y unidad alrededor del objetivo/propósito de la organización. Generan el entorno dentro del cual la organización y las personas pueden destacar y aseguran el funcionamiento adecuado del mecanismo de dirección. (AEVAL, 2013, p.17)

Evaluación

- **Subcriterio 1.1**

Dirigir la organización desarrollando su misión, visión y valores.

- **Subcriterio 1.2**

Gestionar la organización, su rendimiento y su mejora continua.

- **Subcriterio 1.3**

Motivar y apoyar a las personas de la organización y actuar como modelo de referencia.

- **Subcriterio 1.4**

Gestionar relaciones eficaces con las autoridades políticas y otros grupos de interés.

✓ Criterio 2: Estrategia y Planificación

Para poder ser ejecutada con éxito, la estrategia tiene que plasmarse en planes, programas y objetivos operativos y medibles. La supervisión y la dirección tienen que formar parte de la

planificación, así como estar atentas a las necesidades de modernización e innovación, que soportan a la organización en la mejora de su funcionamiento. (AEVAL, 2013, p.21)

Evaluación

- **Subcriterio 2.1**

Reunir información sobre las necesidades presentes y futuras de los grupos de interés así como información relevante para la gestión.

- **Subcriterio 2.2**

Desarrollar la estrategia y la planificación, teniendo en cuenta la información recopilada.

- **Subcriterio 2.3**

Comunicar e implementar la estrategia y la planificación en toda la organización y revisarla de forma periódica.

- **Subcriterio 2.4**

Planificar, implementar y revisar la innovación y el cambio.

- ✓ **Criterio 3: Personas**

Las personas son el activo más importante de la organización. La organización gestiona, desarrolla y maximiza las competencias y el potencial de su gente a nivel individual y de toda la organización con el fin de apoyar su estrategia, planificación y el funcionamiento eficaz de sus procesos. (AEVAL, 2013, p.25)

Evaluación

- **Subcriterio 3.1**

Planificar, gestionar y mejorar los recursos humanos, de acuerdo a la estrategia y planificación, de forma transparente.

- **Subcriterio 3.2**

Identificar, desarrollar y aprovechar las capacidades de las personas en consonancia con los objetivos tanto individuales como de la organización.

- **Subcriterio 3.3**

Involucrar a los empleados por medio del dialogo abierto y del empoderamiento, apoyando su bienestar.

- ✓ **Criterio 4: Alianzas y Recursos**

Además de las personas que están trabajando en ellas, las organización del sector publico necesitan diferentes tipos de recursos para alcanzar sus objetivos estratégicos y operativos; recursos que tienen que estar alineados con su misión y visión. Pueden ser de tipo material o inmaterial, pero todos tienen que ser gestionados cuidadosamente. (AEVAL, 2013, p.29)

Evaluación

- **Subcriterio 4.1**

Desarrollar y gestionar alianzas con organizaciones relevantes.

- **Subcriterio 4.2**

Desarrollar y establecer alianzas con los ciudadanos/clientes.

- **Subcriterio 4.3**

Gestionar las finanzas.

- **Subcriterio 4.4**

Gestionar la información y el conocimiento.

- **Subcriterio 4.5**

Gestionar las tecnologías.

- **Subcriterio 4.6**

Gestionar las instalaciones.

✓ **Criterio 5: Procesos**

Se pueden diferenciar tres tipos de procesos, procesos que hacen que una organización funcione de forma eficaz, dependiendo de su calidad y de la calidad de su inter-relación.

- **Procesos nucleares:** es decir, lleva a cabo la misión y la estrategia de la institución y es por lo tanto crítico para la prestación de servicios o entrega de productos.
- **Procesos de gestión:** es decir, dirigir la organización.
- **Procesos de soporte:** es decir, facilitar los recursos necesarios.

El Marco Común de Evaluación (CAF) evalúa únicamente los procesos clave a través de los tres tipos de procesos mencionados anteriormente, más concretamente a través de los que contribuyen eficazmente al cumplimiento de la misión y de la estrategia de la organización.

(AEVAL, 2013, p.35)

Evaluación

- **Subcriterio 5.1**

Identificar, diseñar, gestionar e innovar en los procesos de forma continua, involucrando a los grupos de interés.

- **Subcriterio 5.2**

Desarrollar y prestar servicios y productos orientados a los ciudadanos/clientes.

- **Subcriterio 5.3**

Coordinar los procesos en toda la organización y con otra organización relevante.

Resultados

Desde el criterio 6 en adelante, el foco de la evaluación para de los agentes facilitadores a los resultados. Los tres primeros criterios de resultados, miden la percepción: que opinan de nosotros nuestro personal, los ciudadanos/clientes y la sociedad. También encontraremos indicadores internos de rendimiento, que nos enseñan como de bien lo estamos haciendo con los objetivos que nos hemos fijado. (AEVAL, 2013, p.39)

- ✓ **Criterio 6: Resultados orientados a los ciudadanos/clientes.**

Los ciudadanos/clientes son los receptores o beneficiarios de las actividades, productos o servicios de las organizaciones del sector público. Los ciudadanos/clientes necesitan ser definidos, pero no tiene por qué ser limitados a usuarios primarios de los servicios prestados. Este criterio describe los resultados alcanzados por la organización en relación con la satisfacción de sus ciudadanos/clientes con la organización y con los productos y servicios prestados. (AEVAL, 2013, p.41)

Evaluación

- **Subcriterio 6.1**

Percepción measurements.

- **Subcriterio 6.2**

Mediciones de resultados.

✓ **Criterio 7: Resultados en las personas**

Los resultados en las personas son los resultados que la organización alcanza en relación con la competencia, motivación, satisfacción, percepción y desempeño de las personas contratadas. El criterio distingue dos tipos de resultados en las personas: por un lado, las mediciones de percepción, en las que las personas son preguntadas directamente, y por otro lado, mediciones de desempeño, utilizadas por la organización misma para monitorizar y mejorar la satisfacción de las personas y los resultados de desempeño. (AEVAL, 2013, p.44)

Evaluación

- **Subcriterio 7.1**

Mediciones de la percepción.

- **Subcriterio 7.2**

Mediciones de desempeño.

✓ **Criterio 8: Resultados de Responsabilidad Social**

La misión principal de una organización pública es siempre de satisfacer una categoría de necesidades y expectativas de la sociedad. Más allá de su misión, una organización pública

debe adoptar un comportamiento responsable para contribuir al desarrollo sostenible en sus componentes económicos, sociales y medioambientales, en la comunidad local, nacional e internacional. (AEVAL, 2013, p.47)

Evaluación

- **Subcriterio 8.1**

Mediciones de percepción.

- **Subcriterio 8.2**

Mediciones del rendimiento.

- ✓ **Criterio 9: Resultados Clave del Rendimiento**

Los resultados clave del rendimiento se refieren a todo aquello que la organización haya determinado como logros esenciales y medibles para el éxito de la organización, a corto y largo plazo. El criterio 9 se centra en las capacidades de la organización de alcanzar estos resultados claves de rendimiento.

Los resultados clave del rendimiento pueden dividirse en:

- 1) Resultados externos: resultados (servicios y productos) e impacto a conseguir, centrándose en el vínculo entre la misión y la visión, la estrategia y la planificación, los procesos y los resultados alcanzados a los grupos de interés externos.
- 2) Resultados internos: nivel de eficiencia, centrándose en la relación entre las personas, las alianzas y recursos y los procesos y los resultados alcanzados para llevar a la organización hacia la excelencia. (AEVAL, 2013, p.50)

Evaluación

- **Subcriterio 9.1**

Resultados externos: resultados e impacto a conseguir.

- **Subcriterio 9.2**

Resultados internos: nivel de eficiencia.

6.12.2. Sistema de Puntuación y Paneles de Evaluación.

¿Por qué puntuar?

Asignar una puntuación a cada subcriterio y criterio del modelo CAF tiene 4 propósitos primordiales:

1. Ofrecer información e indicaciones sobre la dirección a seguir para desarrollar actividades de mejora.
2. Medir el propio progreso, en una organización que está realizando cada año o cada dos años autoevaluaciones con CAF. Esta medición se considera una buena práctica en la mayoría de los métodos de calidad.
3. Identificar Buenas Practicas gracias a las puntuaciones altas de los Agentes Facilitadores y Resultados. Una puntuación alta de los resultados indica, generalmente, la existencia de Buenas Practicas en los Agentes Facilitadores.
4. Ayudar a encontrar socios válidos para aprender de ellos (Benchmarking: como nos comparamos y benchlearning: que aprendemos unos de otros). (AEVAL, 2013, p.53)

Sistema de Puntuación Clásico.

Esta forma de puntuación acumulativa ayuda a la organización a conocer mejor el ciclo PHVA y a dirigirse de forma positiva hacia un enfoque de calidad. En el panel de evaluación de los agentes facilitadores, la fase PHVA solo es apropiada cuando las actividades de benchlearning forman parte del ciclo de mejora continua.

En el panel de evaluación de los resultados se distingue entre las tendencias de los resultados y el logro de los objetivos.

Figura 11. Sistema de Puntuación Clásico

FASE	PANEL DE AGENTES FACILITADORES	Puntuación
	No hacemos nada en este campo. No tenemos información, o es muy anecdótica	0-10
Planificar	Hemos definido un plan de acción.	11-30
Desarrollar	Estamos implantando o aplicando el plan de acción.	31-50
Controlar	Controlamos o revisamos si estamos haciendo las cosas bien y de forma correcta.	51-70
Actuar	A partir del control o revisión, ajustamos lo que sea necesario.	71-90
PDCA	Todo lo que hacemos, lo planificamos, lo implantamos, lo controlamos, lo ajustamos sistemáticamente y aprendemos de otros. Estamos en un proceso de mejora continua en este campo.	91-100

Instrucciones:

- Elegir el nivel que haya alcanzado la organización, Planificar, Desarrollar, Controlar o Actuar. Esta manera de puntuar es acumulativa: se necesita haber completado una fase (por ejemplo, Controlar) antes de pasar a la fase siguiente (Actuar).
- Dar una puntuación entre 0 y 100 según el nivel que haya alcanzado la organización dentro de la fase. La escala de 100 permite especificar el grado de despliegue y de implantación del enfoque.

PANEL DE RESULTADOS- SISTEMA DE PUNTUACIÓN CLÁSICO	Puntuación
No medimos los resultados o no tenemos información disponible.	0-10
Se miden resultados y éstos muestran tendencias negativas o los resultados no alcanzan los objetivos relevantes.	11-30
Los resultados muestran tendencias estacionarias o se alcanzan algunos objetivos relevantes.	31-50
Los resultados muestran un progreso sostenido o se alcanzan la mayoría de los objetivos relevantes.	51-70
Los resultados muestran un progreso sustancial o se alcanzan todos los objetivos relevantes.	71-90
Se logran excelentes resultados, sostenidos en el tiempo. Se alcanzan todos los objetivos relevantes. Se hacen comparaciones y éstas son favorables, con organizaciones relevantes para todos los resultados claves.	91-100

Instrucciones:

- Puntuar entre 0 y 100 para cada subcriterio en una escala dividida en 6 niveles
- Para cada nivel, considerar la tendencia, o el logro de los objetivos, o bien ambas cosas.

Fuente: (Mejora de las Organizaciones Públicas por medio de la Autoevaluación, 2013)

6.12.3. Los 8 Principios Básicos de la Excelencia.

Como herramienta de gestión de la calidad total, el CAF suscribe los conceptos fundamentales de excelencia definidos por la EFQM, los traduce al contexto del sector público y del CAF los cuales pretenden mejorar el rendimiento de una organización pública sobre la base de estos conceptos. Estos principios marcan la diferencia entre la tradicional organización pública burocrática y una, orientada hacia la Calidad Total. (AEVAL, 2013, p.10)

Figura 12. Principios de la Excelencia.



Fuente: (Mejora de las Organizaciones Públicas por medio de la Autoevaluación, 2013)

Principio 1: orientación a resultados.

La organización se orienta hacia los resultados, estos son alcanzados satisfaciendo a todos los grupos de intereses de la organización y respetando los objetivos fijados.

Principio 2: orientación al ciudadano/cliente.

La organización se centra en las necesidades de ciudadanos/ clientes actuales y potenciales, los tiene en cuenta para el desarrollo de productos y servicios y en la mejora de su desempeño.

Principio 3: liderazgo y coherencia en los objetivos.

Este principio reúne el liderazgo con capacidad de visión, los líderes establecen una misión clara y junto con la visión y valores, crean y mantienen un ambiente interno donde las personas se involucran plenamente en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Principio 4: Gestión por procesos y hechos.

Los resultados deseados se alcanzan con mayor eficiencia cuando los recursos destinados y las actividades propuestas, se gestionan como un proceso, y las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y de la información.

Principio 5: desarrollo e implicación de las personas.

Las personas son la esencia de las organizaciones e involucrarlas plenamente permite aprovechar al máximo sus habilidades para el beneficio de la organización, estas deben ser

maximizadas a través de su desarrollo y participación mediante la creación de un entorno de trabajo basado en la cultura de la confianza, empoderamiento y reconocimiento.

Principio 6: aprendizaje continuo, innovación y mejora.

La Calidad Total consiste en hacer realidad el cambio aprovechando el aprendizaje para generar innovación y oportunidades de mejora. La mejora continua debería por lo tanto ser un objetivo permanente de la organización.

Principio 7: desarrollo de alianzas.

Las organizaciones necesitan de otras para alcanzar sus metas y deberían desarrollar y mantener alianzas con valor añadido. Una relación de mutuo beneficio entre las organizaciones y sus proveedores aumenta las posibilidades de crear valor para ambas partes.

Principio 8: responsabilidad social.

Las organizaciones del sector público deben asumir su responsabilidad social, respetar la sostenibilidad ecológica e intentar alcanzar las mayores expectativas y exigencias de la comunidad local global.

Estos principios de Excelencia están integrados en la estructura del Modelo CAF y la mejora continua de los nueve criterios CAF aportara a la organización, en su momento, un mayor nivel de madurez. Para cada uno de los principios, se ha trabajado sobre cuatro niveles de madurez, facilitando así que la organización conozca cuál es su alcance de excelencia.

7. Diseño metodológico y actividades a desarrollar

Para la realización del proyecto se presentan diversas actividades a desarrollar en la alcaldía de Piedecuesta, programadas por la oficina de MECI-Calidad y todo su equipo de trabajo. Para elaborar dichas actividades se cuenta con la orientación de la Dra. Laura Duarte profesional de apoyo de la oficina de control interno, para lograr de manera eficiente la actualización y mejoramiento del sistema de gestión de calidad en el proceso de Gestión de Finanzas Públicas de acuerdo a los requisitos establecidos por la Norma NTGGP-1000 y el Modelo Estándar de Control interno (MECI).

En primera instancia se hará la presentación de los estudiantes con el personal encargado del proceso de Gestión de Finanzas Públicas, luego, mediante un enfoque sistemático, disciplinado y responsable, se iniciarán las respectivas entrevistas con el personal, para hacerle el seguimiento y un diagnóstico inicial de la situación actual del Proceso de Gestión de Finanzas Publicas respecto a la NTCGP-1000 y el MECI, posteriormente hacer la actualización de la documentación existente y junto con el departamento de calidad de la Alcaldía de Piedecuesta darles el aval y de esta manera darlos a conocer a todo el personal y ponerlos en funcionamiento en el proceso de Gestión de Finanzas Públicas.

Se diseñarán y analizarán indicadores de gestión de los procesos del sistema, se capacitarán los diferentes procedimientos para dar cumplimiento a los procesos obligatorios de la norma, apoyar los diferentes procesos en el desarrollo de la auditoría interna, como también en la formulación e de las acciones correctivas, preventivas o de mejora como resultado de la auditoría interna de la Alcaldía de Piedecuesta.

Se hará la respectiva revisión de los procedimientos y formatos que se manejan en las diferentes áreas de la dependencia para su posterior actualización o creación en el caso que se amerite, también deben eliminarse aquellos procedimientos y formatos que no se estén utilizando o estén desactualizados.

Para la realización de lo mencionado anteriormente cabe resaltar que se necesita del constante acompañamiento del personal de las diferentes áreas del proceso de Gestión de las Finanzas Públicas, con el fin de obtener información precisa y correcta, dar cumplimiento al cronograma de trabajo propuestos por los estudiantes que realizarán el proyecto y la rapidez del proceso de levantamiento de documentos y actualización, para así formular un plan de mejoramiento. El compromiso del personal y el respaldo brindado por los jefes de cada área será determinante en la realización oportuna del proyecto.

8. Resultados

8.1. Diagnóstico Inicial

El propósito de realizar el diagnóstico inicial es establecer el estado actual del sistema integrado de gestión y el sistema de control interno, frente a los requisitos y lineamientos de la NTCGP 1000: 2009 - MECI, en el proceso de Gestión de Finanzas Públicas en la alcaldía de Piedecuesta, y así determinar el nivel de cumplimiento frente a estos parámetros de calidad.

Para el desarrollo del diagnóstico inicial se aplican técnicas de recopilación de información como entrevistas a los funcionarios, observación directa, revisión de procedimientos y formatos pertinentes, información suministrada por oficina de Control Interno de la Alcaldía de Piedecuesta.

El proyecto realizado es la segunda fase, ya que en el año 2013, inició un proyecto en la alcaldía de Piedecuesta, cuyo nombre es “Diagnóstico inicial, documentación, e implementación y auditoría interna del sistema integrado de gestión MECI-NTCGP1000: 2009 en el proceso de gestión de finanzas públicas de la alcaldía de Piedecuesta.”

Para establecer un diagnóstico de la situación actual de los procesos de finanzas públicas del MECI-NTCGP1000, se utilizó una herramienta que reúne suficientes preguntas por capítulos, y abarca la armonización del sistema de gestión de calidad, con el sistema de control interno.

Ambos sistemas buscan contribuir al fortalecimiento de los procesos y optimización en el uso de los recursos de las entidades.

Figura 13. Complementariedad de Modelos y Sistemas de Gestión



Fuente: (Pulido, 2015).

8.2 Herramienta para realizar el diagnóstico inicial según MECI-NTCGP1000

Con el fin de identificar la situación actual del proceso de gestión de finanzas públicas se llevó a cabo una evaluación, la cual consta de 3 Módulos, los cuales se dividen en componentes y subcomponentes y se identifican mediante colores como lo ilustra la siguiente figura.

Figura 14 Clasificación de Items

ITEM	RANGO
Módulo	
Componente	
Subcomponente	

Fuente: Autores

A continuación se describen los pasos a tener en cuenta para la realización de la evaluación del Diagnóstico.

- **Paso 1. Criterios de calificación para diagnóstico de subcomponentes.**

Se asignaron los puntajes de calificación establecidos según el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), conformada por una parte cuantitativa y cualitativa, que permite calificar subcomponentes, bajo los criterios “No existe, Se encuentra en proceso, Está documentado, Evaluado y revisado”, Como se puede evidenciar a continuación.

Figura 15 Criterios de calificación para Subcomponentes

TABLA DE CALIFICACION	
0	NO EXISTE
1	SE ENCUENTRA EN PROCESO
2	ESTA DOCUMENTADO
3	EVALAUADO Y REVISADO

Fuente: Autores

Para la escala cuantitativa se señaló el valor de 3 como el puntaje más alto para los módulos que cuentan con la documentación evaluada y revisada.

- **Paso 2. Calificación de subcomponentes.**

Dada la calificación para cada subcomponente se realiza la sumatoria de estos valores, procediendo a dividirla en la multiplicación del número de subcomponentes por 3 que equivale al número de módulos del sistema de control interno.

$$\frac{\sum X}{(\#Y * 3)}$$

Dado que:

X= Calificación de subcomponentes según figura 15.

Y= Número de Subcomponentes de cada sumatoria.

- **Paso 3. Calificación de Componentes**

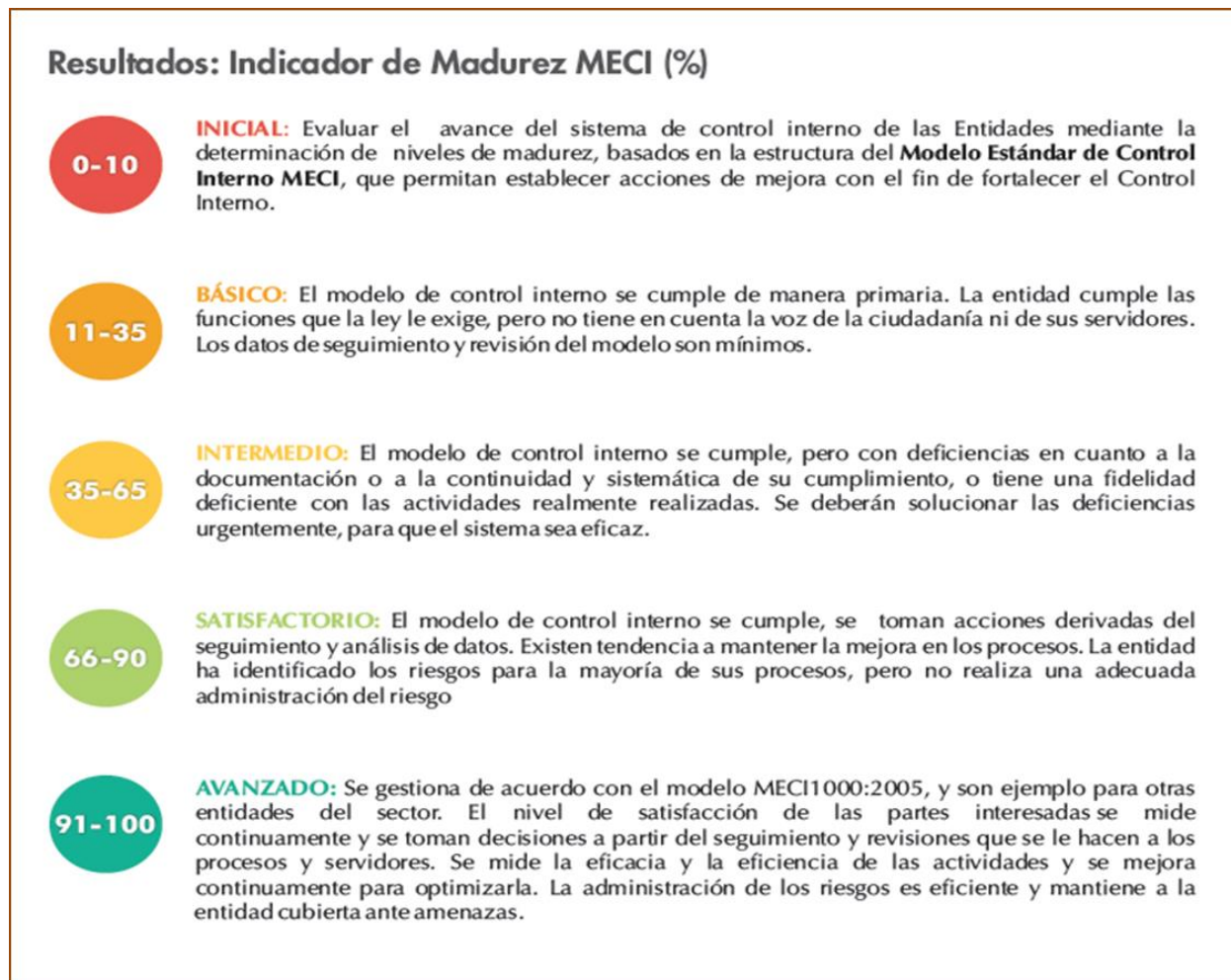
La calificación de los componentes es el promedio entre los resultados obtenidos de los subcomponentes, en el paso anterior.

- **Paso 4. Calificación de los Módulos.**

Para obtener este resultado se tomó los promedios de los componentes anteriormente obtenidos en el paso 3, realizando un promedio con estos valores para cada módulo.

Los porcentajes indicadores de madurez MECI, se clasifican de acuerdo con la información que se presenta en la figura 16

Figura 16 Resultados Indicadores de Madurez MECI



Fuente: DAFP

Los resultados obtenidos luego de aplicar la herramienta para el diagnóstico concluye que el sistema por el modelo estándar de control interno presenta un nivel de madurez de 38%, que corresponde con un nivel de madurez MECI intermedio, una interpretación para este resultado según el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), se debe trabajar más en los procesos y la estructura organizacional para que la gestión por procesos sea más flexible. Según el resultado del diagnóstico inicial, el nivel de implementación de la NTCGP1000, se

encuentra en un rango menor de 40% y este a su vez sugiere que se cumple con aspectos parciales, se deben tomar medidas correctivas para implantar un sistema eficaz total. (Ver Tabla 1)

Tabla 1 Diagnóstico Inicial MECI-NTCGP1000

FASE DIAGNÓSTICO-ALCALDÍA DE PIEDECUESTA		
DIAGNÓSTICO INICIAL MECI-NTCGP 1000 PROCESO DE FINANZAS PÚBLICAS		
ITEM EVALUADO	CALIFICACIÓN	ESTADO
0 SISTEMA DE CONTROL INTERNO MECI	38%	Intermedio
1 MÓDULO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN	23%	Básico
1.1. Componente Talento Humano	36%	Intermedio
1.1.1. Acuerdos, compromisos y protocolos éticos	44%	Intermedio
1.1.2. Desarrollo del Talento Humano	28%	Básico
1.2. Componente Direccionamiento Estratégico	22%	Básico
1.2.1. Planes, Programas y Proyectos	31%	Básico
1.2.2. Modelo de Operación por proceso	48%	Intermedio
1.2.3. Estructura Organizacional	11%	Básico
1.2.4. Indicadores de Gestión	0%	Inicial
1.2.5. Políticas de Operación	22%	Básico
1.3. Componente Administrativo del Riesgo	10%	Básico
1.3.1. Políticas Administración del Riesgo	24%	Básico
1.3.2. Identificación de Riesgo	0%	Inicial
1.3.3. Análisis y Valoración de Riesgo	7%	Inicial
2 MÓDULO DE EVALIUACIÓN Y SEGUIMIENTO	40%	Intermedio
2.1. Componente Autoevaluación Institucional	25%	Básico
2.1.1. Autoevaluación del Control y de Gestión	25%	Básico
2.2. Componente Auditoría Interna	63%	Intermedio
2.2.1 Auditoría Interna	63%	Intermedio
2.3. Componente Planes de Mejoramiento	33%	Básico
2.3.1 Plan de Mejoramiento	33%	Básico
3 EJE TRANSVERSAL: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	52%	Intermedio

Fuente: Autores

Como se observa en el apéndice A, el Diagnóstico se divide en 3 módulos:

(Ver Apéndice A. Diagnóstico Inicial - Consolidado)



Diagnostico Inicial-
Consolidado.pdf

Apéndice A Diagnóstico Inicial – Consolidado

- **Planeación y Gestión:** Para realizar el diagnóstico de este módulo se evaluó cada componente que lo conforman talento humano, direccionamiento estratégico y administración del riesgo respectivamente, con el promedio de los resultados de estos 3 componentes, arrojó un 23% de nivel de cumplimiento del módulo, esto hace referencia a que se encuentra en un nivel básico, y esto describe que el modelo de control interno se cumple de manera primaria. Los datos de seguimientos y revisión del modelo son mínimos.

✓ **Diagnóstico componente talento humano.**

Luego de realizar el diagnóstico el componente de talento humano, arroja un 36% estando en un nivel según MECI intermedio, se cumple pero con deficiencias en cuanto a documentación o a la continuidad sistemática de su cumplimiento. A partir de la NTCGP1000 está en un rango menor de 40%, lo que quiere decir, se cumple en aspectos parciales o tiene una fidelidad muy baja con las actividades realmente realizadas, y se deben tomar acciones correctivas. Esto se debe a que en este componente existen falencias en los subcomponentes de acuerdos, compromisos y protocolos éticos, y desarrollo de talento humano.

(Ver Apéndice B. Diagnóstico Inicial- Talento Humano)



Diagnostico Inicial-
Talento Humano.pdf

Apéndice B Diagnóstico Inicial- Talento Humano

✓ Diagnóstico componente direccionamiento estratégico.

Este componente arroja un 22% estando en un nivel de madurez según MECI básico, el modelo de control interno se cumple de manera primaria debido a que los subcomponentes de indicadores de gestión están en nivel inicial ya que se evidenció que no existen en el área estas herramientas que sirven para medir el nivel de cumplimiento, la calificación de estructura organizacional también presentan falencias se encuentran débiles frente a los criterios evaluados.

(Ver Apéndice C. Diagnóstico Inicial – Direccionamiento Estratégico)



Diagnostico Inicial-
Direccionamiento Estr

Apéndice C Diagnóstico Inicial – Direccionamiento Estratégico

✓ Diagnóstico componente administración del riesgo.

Según este componente es el más bajo de los 3 del módulo de planeación y gestión, se observa un 10% estando en un nivel inicial, donde se debe evaluar el sistema, se deben establecer acciones de mejorar con el fin de fortalecer el control interno. La identificación de riesgos obtuvo un 0% ya que no se encuentra esto documentado por procedimiento

debilitando el sistema al igual que el análisis y valoración de riesgo.

(Ver Apéndice D. Diagnóstico Inicial – Administración del Riesgo)



Diagnostico Inicial-
Administracion del Riesgo

Apéndice D Diagnóstico Inicial – Administración del Riesgo

- **Módulo de evaluación y seguimiento:** Este módulo es conformado por los componentes de autoevaluación institucional, auditoría interna, y planes de mejoramiento, el promedio de los resultados de estos 3 componentes, arrojó un 40%, esto hace referencia a que se encuentra en un nivel Intermedio según los lineamientos del MECI, y frente al NTCGP1000 menor de 40 %, el modelo de control interno se cumple pero con deficiencias en los sistemas.

- ✓ **Diagnóstico componente autoevaluación institucional.**

Según el diagnóstico realizado este es un componente con un valor de 25%, estando en un nivel básico, debido a que no tienen indicadores de procesos con mediciones y análisis, herramientas de autoevaluación definidas, la cual no pueden realizar un seguimiento continuo en este.

(Ver Apéndice E. Diagnóstico Inicial – Autoevaluación)



Diagnostico Inicial-
Autoevaluacion.pdf

Apéndice E Diagnóstico Inicial – Autoevaluación

✓ **Diagnóstico componente auditoría interna.**

Según la calificación de este componente es del 63% con un nivel intermedio según porcentaje de madurez frente al MECI y el rango entre 60% y 85% de la NTCGP1000, el sistema global se cumple pero con deficiencias en cuanto a la documentación o continuidad sistemática.

(Ver Apéndice F. Diagnóstico Inicial – Auditoría Interna)



Diagnostico Inicial-
Auditoria Interna.pdf

Apéndice F Diagnóstico Inicial – Auditoría Interna

✓ **Diagnóstico componente planes de mejoramiento.**

Para este último componente del Módulo 2, la calificación fue de 33% estando en un nivel básico, presentando falencias en el uso de herramientas de evaluación para planes de mejoramiento y seguimiento de las mismas.

(Ver Apéndice G. Diagnóstico Inicial – Plan de Mejora)



Diagnostico Inicial-
Plan de Mejora.pdf

Apéndice G Diagnóstico Inicial – Plan de Mejora

- **Módulo Eje transversal información y comunicación:** Este módulo presentó un resultado de 52%, esto hace referencia a que se encuentra en un nivel Intermedio según los lineamientos del MECI, y frente al NTCGP1000 menor de 40 %, el modelo de control interno se cumple pero con deficiencias los sistemas.
- ✓ **Diagnóstico componente eje transversal de información y comunicación.**

El componente de calificación información y comunicación externa presenta un resultado bajo del 20% ya que no está documentado, en la página web procesos de rendición de cuenta a la ciudadanía, formularios relacionados con transmites de los ciudadanos, criterios que evalúa este componente. En cuanto a la calificación del sistema de información y comunicación, arroja un 83% estando en un nivel satisfactorio el sistema se cumple con leves deficiencias, se pueden solucionar estas a corto plazo para que no deje de ser eficaz.

(Ver Apéndice H. Diagnóstico Inicial - Eje Transversal)



Diagnóstico Inicial-
Eje Transversal.pdf

Apéndice H Diagnóstico Inicial - Eje Transversal

8.3.Actualización de Procedimientos del Proceso de Gestión de Finanzas

Públicas

A través del convenio entre la Universidad Pontificia Bolivariana y la Alcaldía de Piedecuesta, los enlaces UPB, compuestos por 14 estudiantes, realizaron la actualización, modificación o eliminación de los procedimientos de cada una de las oficinas de la Alcaldía de

Piedecuesta. El proceso de Gestión de Finanzas Públicas fue encargado a, Silvia Juliana Ortega Gómez y Juan Carlos Baquero Aguirre, donde se encontraron un total de 30 procedimientos repartidos en las áreas de Cobro Coactivo, Contabilidad, Presupuesto y Rentas e Impuestos de la siguiente manera:

- 2 Procedimientos Cobro Coactivo.
- 11 Procedimientos Contabilidad.
- 8 Procedimientos Presupuesto.
- 9 Procedimientos Rentas e Impuestos.

Se actualizaron 18 procedimientos y estos fueron aprobados por la oficina de MECI de la Alcaldía de Piedecuesta. Dichos procedimientos se estaban manejando por todo el personal, desconociendo que algunos de los pasos a seguir de cada proceso habían cambiado, por lo que se hizo necesario hacer la actualización de la mayoría de los procedimientos de cada despacho.

En el área de contabilidad se actualizaron 4 procedimientos:

- “Procedimiento para manejo de servicio de la deuda” el cual tiene como objetivo Manejar, ejecutar y controlar la deuda pública de la entidad, se le modifico el Objetivo, las condiciones generales y las actividades 1, 2, 3, 4 y 5.

(Ver apéndice I. Procedimiento para el manejo de servicio de la deuda)



P-GFP-016
Procedimiento Para

Apéndice I Procedimiento para el manejo de servicio de la deuda

- “Procedimiento para la elaboración de informes al SICEP” por medio del cual se realizan los informes correspondientes mediante las metodologías señaladas por el Sistema de Información para la Captura de la Ejecución Presupuestal (SICEP). Se modificaron las condiciones generales del procedimiento, como también se incluyó la actividad número 5, reporte final, en donde se entrega la información al sistema SICEP.

(Ver apéndice J. Procedimiento para la elaboración de informes al SICEP)



P-GFP-022
Elaboración de Informe

Apéndice J Procedimiento para la elaboración de informes al SICEP

- “Procedimiento para la elaboración de órdenes de pago y comprobante de egreso” el cual inicia cuando se reciben los documentos y termina cuando se elabora el comprobante de egreso y se archiva, en este se elaboran las órdenes de pago y comprobantes de egreso. Se modificó el alcance, las condiciones generales y la frecuencia para la recepción de documentos.

(Ver apéndice K. Procedimiento para la elaboración de órdenes de pago)



P-GFP-028
Procedimiento para Elaboración

Apéndice K Procedimiento para la elaboración de órdenes de pago

- “Procedimiento para pagos”, el cual tiene como objetivo efectuar los pagos de los compromisos adquiridos por el Municipio y entes descentralizados a través de los diferentes actos administrativos. Se modificaron las definiciones, el objetivo y las

condiciones generales.

(Ver apéndice L. Procedimiento para pagos)



P-GFP-029
Procedimiento para

Apéndice L Procedimiento para pagos

En el área de Presupuesto se encontraron 8 procedimientos, de los cuales se actualizaron 6, quedando, de la siguiente manera:

- “Procedimiento para adiciones al presupuesto”, tiene como objetivo realizar adiciones al presupuesto del Municipio mediante el estudio de las necesidades presupuestales para el cumplimiento del Plan de Desarrollo, en este procedimiento se modificaron las condiciones generales, cuando es transferencia de la nación se tiene en cuenta el documento CONPES, o las diferentes publicaciones por parte de los ministerios.

(Ver apéndice M. Procedimiento para adiciones al presupuesto)



P-GFP-013
Procedimiento para

Apéndice M Procedimiento para adiciones al presupuesto

- “Procedimiento para expedir certificado de disponibilidad presupuestal”, en donde se establecen las actividades necesarias para la expedición del certificado de disponibilidad presupuestal, inicia con la recepción de la solicitud del certificado de disponibilidad

debidamente diligenciado y finaliza con la entrega del CDP a la Secretaria o Entes descentralizados solicitantes. En este procedimiento se modificó el alcance, la actividad 2, 3 y la redacción de las actividades 5, 6 y 7.

(Ver apéndice N. Procedimiento para expedir certificado de disponibilidad presupuestal)



P-GFP-014
Procedimiento para

Apéndice N Procedimiento para expedir certificado de disponibilidad presupuestal

- “Procedimiento para expedir registro presupuestal”, este procedimiento establece las actividades necesarias para la expedición del Registro Presupuestal, el registro presupuestal es el registro definitivo de un gasto que expide el jefe de presupuesto o quien haga sus veces, de una entidad pública, el cual garantiza que los recursos del presupuesto solo se utilizarán para el fin especificado en dicho registro. Se modificó el concepto de registro presupuestal, se excluyó de las condiciones generales la publicación del contrato en el SECOP en caso de ser necesario, y la actividad número 2.

(Ver apéndice O. Procedimiento para expedir registro presupuestal)



P-GFP-015
Procedimiento para

Apéndice O Procedimiento para expedir registro presupuestal

- “Procedimiento para notas presupuestales”, inicia con la recepción de la nota de contabilidad y el extracto bancario. Finaliza, con la realización del documento para su posterior archivo. Este procedimiento tiene como objetivo realizar el ingreso presupuestal

de algunas rentas del municipio. A este procedimiento se le modifico la actividad 2.

(Ver apéndice P. Procedimiento para notas presupuestales)



P-GFP-017
Procedimiento para

Apéndice P Procedimiento para notas presupuestales

- “Procedimiento para traslado presupuestal”, en este procedimiento se verifican los rubros presupuestales de los cuales se están contracreditando los recursos, que sea posible la apropiación de los recursos, se trasladen y correspondan a la misma fuente de financiación hacia donde serán acreditados. Se modificó la actividad número 3.

(Ver apéndice Q. Procedimiento para traslado presupuestal)



P-GFP-018
Procedimiento para

Apéndice Q Procedimiento para traslado presupuestal

- “Procedimiento para el formulario único territorial”, tiene como objetivo hacer seguimiento de información sobre la ejecución presupuestal de ingresos y gastos y demás información oficial básica según el plan de desarrollo para hacer evaluación y control de las entidades territoriales. Se incluyeron formularios, Regalías (anteriores a 31 de Diciembre), y Fondo de Salud- Ejecución presupuestal y se modificó la actividad 1, el responsable es el Asesora Financiera de la Secretaria de Hacienda.

(Ver apéndice R. Procedimiento para el formulario único territorial)



P-GFP-019
Procedimiento para

Apéndice R Procedimiento para el formulario único territorial

En el área de Rentas e impuestos se encontraron 9 procedimientos, de los cuales se actualizaron 8 de la siguiente manera:

- “Procedimiento cobro de impuesto del alumbrado público”, inicia con la recepción de deudores morosos por parte de la ESSA y la depuración en la base de datos y termina con la notificación de la liquidación oficial. Se modificaron las condiciones generales, la metodología de las actividades 2, 3, 4 y 5.

(Ver apéndice S. Procedimiento cobro de impuesto del alumbrado público)



P-GFP-002 Cobro
de Impuesto Alumbri

Apéndice S Procedimiento cobro de impuesto del alumbrado público

- “Procedimiento para la cancelación del registro de industria y comercio”, inicia con la solicitud de cancelación, diligenciando el formato diseñado para el efecto; se verifican los requisitos, anexos de la solicitud, se realiza visita de verificación, se emite resolución de cierre de establecimientos, terminando con registrar en el sistema la novedad de cancelación. Se modificó Definiciones, Condiciones Generales y la metodología y frecuencia de las actividades 1 y 2.

(Ver apéndice T. Procedimiento para la cancelación del registro de industria y comercio)



P-GFP-003
Cancelacion del Reg

Apéndice T Procedimiento para la cancelación del registro de industria y comercio

- “Procedimiento para recibir la declaración de industria y comercio”, tiene como objetivo recibir la declaración de Industria y Comercio de acuerdo a los ingresos obtenido por el año gravable inmediatamente anterior dentro del plazo establecido. Se modificaron las definiciones, las condiciones generales y las actividades # 3, 4,5.

(Ver apéndice U. Procedimiento para recibir la declaración de industria y comercio)



P-GFP-004
Declaracion de Indu

Apéndice U Procedimiento para recibir la declaración de industria y comercio

- “Procedimiento declaración mensual de retención en la fuente de industria y comercio (Reteica)”, el procedimiento inicia con la rectificación de los valores reportados en el formulario RETEICA entregados por los contribuyentes y finaliza con la relación de los pagos realizados en el mes. Se modificaron las condiciones generales y la actividad # 2.

(Ver apéndice V. Procedimiento declaración mensual de retención en la fuente de industria y comercio)



P-GFP-005
Declaración Mensua

Apéndice V Procedimiento declaración mensual de retención en la fuente de industria y comercio

- “Procedimiento para la entrega de recibos de impuesto predial, de complementario e industria y comercio. Tiene como objetivo generar y entregar recibos de pago de impuesto predial, Industria y comercio y Reteica complementarios al contribuyente. Se modificó el Objetivo, las Condiciones generales y las actividades # 1,2 y 3.

(Ver apéndice W. Procedimiento para la entrega de recibos de impuesto predial, de complementario e industria y comercio.)



P-GFP-006 Entrega
de Recibos de Imp. I

Apéndice W Procedimiento para la entrega de recibos de impuesto predial, de complementario e industria y comercio

- “Procedimiento para la inscripción de contribuyentes a industria y comercio”, se inicia con la solicitud del contribuyente en la ventanilla de la Oficina de Impuestos o mediante comunicación escrita por correo físico o vía email. Finaliza con la entrega el contribuyente de la copia del formulario de Inscripción, ingreso al sistema de información y creación de la carpeta individual con los documentos requeridos. Se modificó el Objeto, las Definiciones, las Condiciones Generales y la actividad # 6.

(Ver apéndice X. Procedimiento para la inscripción de contribuyentes a industria y comercio)



P-GFP-008
Inscripcion de Nego

Apéndice X Procedimiento para la inscripción de contribuyentes a industria y comercio

- “Procedimiento para expedir paz y salvo de impuesto predial”, inicia con la solicitud del Contribuyente de paz y salvo del predio que requiere, se le informa los pagos que debe

realizar (estampillas departamentales y valor del paz y salvo) en el banco, con el número del predio. El paz y salvo se expide al día siguiente de haberse realizado el pago del impuesto. Se modificó el alcance y el procedimiento de la actividad # 1.

(Ver apéndice Y. Procedimiento para expedir paz y salvo de impuesto predial)



P-GFP-009
Procedimiento para

Apéndice Y Procedimiento para expedir paz y salvo de impuesto predial

- “Procedimiento para realizar traspaso de propietario o cambio de contribuyente de industria y comercio”, se inicia con la solicitud de los interesados (vendedor y comprador), la entrega de los documentos de traspaso, verificación de los requisitos. Finaliza con el registro en el sistema de información de Impuestos de industria y comercio y archivo de los documentos físicos en la carpeta del contribuyente. Se modificaron las condiciones generales.

(Ver apéndice Z. Procedimiento para realizar el traspaso de propietario o cambio de contribuyente de industria y comercio)



P-GFP-010
Traspaso de Propie

Apéndice Z Procedimiento para realizar el traspaso de propietario o cambio de contribuyente de industria y comercio

8.4.Listado maestro de documentos

La actualización de los procedimientos del proceso de Gestión de Finanzas Públicas mencionados en el numeral anterior, quedaron registrados en el listado maestro de documentos, donde se modificó el nombre del procedimiento si era necesario, se clasificó como modificado cada procedimiento, se estableció la fecha de documentación y la nueva versión del procedimiento.

(Ver apéndice AA. Listado Maestro de Documentos)



Listado Maestro de Documentos.xlsx

Apéndice AA Listado Maestro de Documentos

8.4. Normograma

Con el fin de garantizar el cumplimiento de la normatividad aplicable al proceso de gestión de finanzas públicas, se actualizó el normograma donde se plasman las normas de carácter institucional, legal, reglamentario y de autorregulación que debe cumplir el proceso. El estatuto tributario actual, está siendo actualizado, por lo que se recomienda en proyectos futuros hacer revisión exhaustiva de esta situación.

(Ver apéndice BB. Normograma Gestión Finanzas Públicas)



Normograma Gestion Finanzas Pú

Apéndice BB Normograma Gestión Finanzas Públicas

8.5. Instructivo para el Proceso de Gestión de Finanzas Públicas

Es de suma importancia que todo el personal del proceso de Gestión de Finanzas públicas tenga conocimiento de los conceptos básicos de la Norma NTC GP: 1000 y MECI, es por esto que se ha desarrollado un instructivo en donde se abarcan los principales conceptos que debe conocer los funcionarios del proceso para llevar a cabo un eficaz acompañamiento en el desarrollo de la actualización de los procedimientos y en el posterior desarrollo del plan de mejoramiento.

Figura 17. Instructivo para el proceso de Gestión de Finanzas Públicas.

Generalidades

Tanto el MECI como la Norma Técnica reconocen que para su diseño e implementación es necesario tener en cuenta:

- Marco legal aplicable a la entidad.
- Tamaño, estructura de la entidad, entorno y sus riesgos asociados.
- Los productos y/o servicios que proporciona.
- Los objetivos particulares y los procesos que emplea.

MECI

Objetivo: orientar a las entidades hacia el cumplimiento de sus objetivos y la contribución de estos a los fines esenciales del Estado.

Proporcionar una estructura básica para evaluar la estrategia, la gestión y los propios mecanismos de evaluación,

NTC GP:1000

Objetivo: mejorar el desempeño y capacidad de las entidades para proporcionar productos y/o servicios que respondan a las necesidades y expectativas de sus clientes.

Permite dirigir y evaluar el desempeño institucional en términos de calidad y satisfacción social en el desarrollo de su función.

MECI maneja 3 principios y NTC GP:1000 10 principios fundamentales.



ALCALDÍA DE PIEDECUESTA

Carrera 7 No. 9-43
Piedecuesta, Santander
PBX: (57+7) 6 56 15 29
contacto@alcaldiadepiedecuesta.gov.co



GESTIÓN DE LAS
FINANZAS
PÚBLICAS



Conceptualización sobre la armonización

Compatibilidad: Posibilidad de que el cumplimiento de los requerimientos de un sistema aplique para el otro.

Complementariedad: concebida como la relación sinérgica que se da en algunos aspectos, donde unos elementos de una norma enriquecen y adicionan a la otra.

Estos son factores comunes y puntos de convergencia entre ambos sistemas.

Principios

Autocontrol: es la capacidad que ostenta cada servidor público para controlar su trabajo, detectar desviaciones y efectuar correctivos para el adecuado cumplimiento de los resultados que se esperan en el ejercicio de su función.

Participación activa de los servidores públicos.

Liderazgo: conciencia y unidad de propósito.

La alta dirección es capaz de lograr la unidad de propósito, generando y manteniendo un ambiente favorable.

Participación activa de los servidores públicos: compromiso de los servidores, excelencia, alto grado de ética.

MECI

Autorregulación: capacidad institucional para aplicar de



manera participativa al interior de las entidades, los métodos y procedimientos establecidos en la normatividad, que permita el desarrollo del SCl bajo un entorno de integridad, eficiencia y transparencia en la actuación pública.

NTC GP:1000

- Enfoque hacia el cliente
- Enfoque basado en procesos
- Coordinación, cooperación y articulación
- Enfoque del sistema para la gestión
- Enfoque basado en hechos y datos para la toma de decisiones
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor
- Transparencia
- Mejora continua



Fuente: Autores.

8.6. Mapa de riesgos proceso de Gestión de Finanzas Públicas

Al realizar el diagnóstico inicial del proceso de Gestión de Finanzas Públicas, en el módulo de planeación y gestión, del componente Administración del Riesgo, se evidenció que es el que tiene más bajo nivel de cumplimiento, obteniendo una calificación del 10% inicialmente. La identificación de riesgos obtuvo un 0%, ya que no hay nada documentado que abarque los posibles riesgos de cada procedimiento (Ver Apéndice A. Diagnostico INCIALMECI-NTCGP1000 finanzas públicas – Hoja admon de Riesgo). Es importante que se establezca un compromiso con la administración del riesgo del proceso de Gestión de Finanzas Públicas, ya que este permitirá aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos, comprometer a los servidores de la entidad a prevenir los riesgos, a proteger los recursos del Municipio y ante todo asignar y usar eficazmente los recursos. El mapa de Riesgos fue desarrollado a partir de la guía para la Administración del Riesgo del Departamento Administrativo de la Función Pública.

(Ver apéndice CC. Mapa de Riesgos Gestión Finanzas Públicas)



Mapa de Riesgo
Gestión Finanzas Pu

Apéndice CC Mapa de Riesgos Gestión Finanzas Públicas

8.7. Planteamiento de Indicadores

En el desarrollo del proceso de Gestión de las Finanzas Públicas, se formularon indicadores con el acompañamiento y asesoría de la Doctora Laura Duarte, después de asistir a una capacitación que sirvió como complemento en la formulación de indicadores de gestión, con el fin de medir las áreas de cobro coactivo, rentas e impuestos de tal manera que permita realizar seguimiento, análisis y mejora dentro del sistema de gestión de calidad

(Ver apéndice DD. Indicadores Nivel de Cumplimiento – Hoja Cobro coactivo)

(Ver apéndice DD. Indicadores Nivel de Cumplimiento – Hoja Renta e impuestos)



Indicadores de
nivel de cumplimen

Apéndice DD Indicadores Nivel de Cumplimiento – Hoja Cobro coactivo – Hoja Renta e impuestos

8.8. Auditoría Interna

A través de la auditora líder, la Doctora Laura Duarte, este proceso se inició con la divulgación de una circular, como herramienta de información para cada una de las dependencias de la Alcaldía de Piedecuesta dando conocimiento de manera rápida y sencilla las indicaciones y temas tratados en la auditoría interna.

(Ver apéndice EE. Circular auditoría Calidad)



Circular Auditoria
Calidad.docx

Apéndice EE Circular auditoría Calidad

La auditoría se realizó por medio de un cronograma diseñado por el equipo de Control Interno, el cual se asignaron las fechas y dependencia a auditar, formulando un plan de auditoría interna de calidad, la cual define como objetivo determinar la implementación y cumplimiento del sistema Integrado de Gestión de calidad del proceso Gestión de las finanzas Públicas con los requisitos de la norma NTCGP 1000:2009, los requisitos legales y reglamentarios establecidos por la Administración Municipal de Piedecuesta, verificar el cumplimiento de la documentación en las diferentes áreas e identificar oportunidades de mejora para el Sistema Integrado de Gestión.

(Ver apéndice FF. Plan de Auditoria Interna de Calidad-Cronograma)



Plan de Auditoria
Interna de Calidad-C

Apéndice FF Plan de Auditoria Interna de Calidad-Cronograma

Según el cronograma el día 24 de Noviembre del 2014, se realizó la reunión de Apertura de la auditoría a la cual asistieron todos los integrantes nombrados en el equipo auditor, y jefes de despacho.

(Ver apéndice GG. Reunión de Apertura de Auditoría)



Reunión de
Apertura de Auditor

Apéndice GG Reunión de Apertura de Auditoría

Realizada la Auditoría Interna a las oficinas Cobro Coactivo y Rentas e impuesto, es importante resaltar que el líder del proceso de Gestión de Finanzas Públicas, presenta un alto compromiso en

la implementación del Sistema Integrado de Gestión, conociendo la importancia de este para la gestión de la oficina, al igual está al tanto sobre las funciones del proceso que tiene a cargo.

Se evidenciaron 7 no conformidades, 4 fortalezas y 8 oportunidades de mejora.

(Ver apéndice HH. Informe de auditoría)



Informe de
Auditoría.doc

Apéndice HH Informe de auditoría

8.9. Modelo de Gestión de Calidad CAF

El diagnóstico inicial realizado al proceso de Gestión de Finanzas Públicas, dejó ver el bajo nivel de cumplimiento del proceso en cuanto al Componente de Autoevaluación Institucional. El módulo de evaluación y seguimiento obtuvo una calificación del 40%, en donde el componente de autoevaluación institucional y la autoevaluación del control y la gestión puntuaron en un 25%. El proceso de Gestión de Finanzas Públicas no cuenta con actividades de sensibilización sobre la cultura de la autoevaluación, no tiene herramientas definidas encaminadas al mejoramiento continuo, como tampoco está midiendo sus procesos a través de indicadores que le permitan conocer el estado actual de estos.

Por esta situación, se propone el uso del Modelo de Gestión de Calidad CAF, el cual está destinado a obtener un diagnóstico organizacional, para que a partir de este se elabore un plan de acción con el objetivo de lograr la excelencia en las entidades públicas. Este

modelo está diseñado para el sector público, y contempla aspectos como el liderazgo político y los ciudadanos.

Es un modelo fácil de implementar, guía progresivamente a las entidades públicas hacia un auténtico ciclo PHVA, facilita la autoevaluación de las organizaciones con el fin de definir acciones de mejora e introduce a la administración pública en la cultura de la Excelencia y de los principios del GCT (Gestión de la Calidad Total).

Una gran ventaja de la implementación de este Modelo de Gestión de Calidad, radica en que puede llegar a extenderse, no solo en el proceso de Gestión de Finanzas Públicas, sino en toda la Administración de la Alcaldía de Piedecuesta, permitiendo así lograr los más altos estándares de calidad. Su implementación no necesita una alta inversión de recursos económicos, como tampoco mucho tiempo para poner en marcha su ejecución, por lo que se convierte en una herramienta que se puede usar de manera rápida y sencilla.

(Ver apéndice II. Guía de Uso Modelo CAF)



Guía de Uso
Modelo CAF.docx

Apéndice II Guía de Uso Modelo CAF

8.10. Diagnóstico Final

Dado las diferentes actividades realizadas en el desarrollo del trabajo, se complementó con un diagnóstico final donde se aplicó la misma herramienta del diagnóstico inicial, el cual concluye que el sistema por el modelo estándar de control interno presenta un nivel de interpretación de 58%, que de acuerdo a los parámetros de nivel de cumplimiento MECI se encuentra en un nivel de madurez intermedio, aunque se mejoraron aspectos frente al inicial aumentando en un 20%, se debe seguir trabajando más en los procesos y la estructura organizacional para que la gestión por procesos sea más flexible y eficaz.. Según el resultado del diagnóstico final, el nivel de implementación de la NTCGP1000, se encuentra en un rango entre 40% y 60% el sistema de calidad se cumple en cuanto a documentación o continuidad sistemática. A continuación se presenta en la tabla 2 los resultados del diagnóstico final.

Tabla 2 Diagnóstico final MECI-NTCGP1000

FASE DIAGNÓSTICO-ALCALDÍA DE PIEDECUESTA		
DIAGNÓSTICO FINAL MECI-NTCGP 1000 PROCESO DE FINANZAS PÚBLICAS		
ITEM EVALUADO	CALIFICACIÓN	ESTADO
SISTEMA DE CONTROL INTERNO MECI-NTCGP 0 1000	58%	Intermedio
1 MÓDULO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN	53%	Intermedio
1.1. Componente Talento Humano	50%	Intermedio
1.1.1. Acuerdos, compromisos y protocolos éticos	67%	Intermedio
1.1.2. Desarrollo del Talento Humano	33%	Básico
1.2. Componente Direccionamiento Estratégico	47%	Intermedio
1.2.1. Planes, Programas y Proyectos	46%	Intermedio
1.2.2. Modelo de Operación por proceso	74%	Satisfactorio
1.2.3. Estructura Organizacional	56%	Intermedio
1.2.4. Indicadores de Gestión	25%	Básico

1.2.5. Políticas de Operación	33%	Básico
1.3. Componente Administrativo del Riesgo	62%	Intermedio
1.3.1. Políticas Administración del Riesgo	52%	Intermedio
1.3.2. Identificación de Riesgo	67%	Satisfactorio
1.3.3. Análisis y Valoración de Riesgo	67%	Satisfactorio
2 MÓDULO DE EVALIUACIÓN Y SEGUIMIENTO	67%	Satisfactorio
2.1. Componente Autoevaluación Institucional	46%	Intermedio
2.1.1. Autoevaluación del Control y de Gestión	46%	Intermedio
2.2. Componente Auditoría Interna	88%	Satisfactorio
2.2.1 Auditoría Interna	88%	Satisfactorio
2.3. Componente Planes de Mejoramiento	67%	Satisfactorio
2.3.1 Plan de Mejoramiento	67%	Satisfactorio
EJE TRANSVERSAL: INFORMACIÓN Y 3 COMUNICACIÓN	55%	Intermedio

Fuente: Autores

A partir de este diagnóstico se puede evaluar otra vez los módulos con sus componentes y respectivos subcomponentes.

(Ver Apéndice JJ. Diagnóstico Final - Consolidado)



Diagnostico Final-
Consolidado.pdf

Apéndice JJ Diagnóstico Final - Consolidado

- Planeación y Gestión:** El diagnóstico final presentó un 53% de nivel de cumplimiento del módulo, esto hace referencia a que se encuentra en un nivel intermedio por tanto mejoró en diferentes aspectos, el modelo de control interno se cumple. Se debe trabajar un poco más centrándose en las diferentes falencias presentadas buscando un mejor rendimiento.

✓ **Diagnóstico componente talento humano.**

Al realizar diagnóstico final el componente de talento humano, arroja un 50% estando en un nivel según MECI intermedio aunque aumenta con respecto al inicial, se cumple en cuanto a documentación o a la continuidad sistemática de su cumplimiento. A partir de la NTCGP1000 está en un rango entre 40% y 60%, se cumple en aspectos parciales pero aun así se busca concientizar a los funcionarios la importancia de trabajar e ir a la par con los lineamientos de estos dos sistemas.

(Ver Apéndice KK. Diagnóstico Final - Talento Humano)



Diagnostico Final-
Talento Humano.pdf

Apéndice KK Diagnóstico Final - Talento Humano

✓ **Diagnóstico componente direccionamiento estratégico.**

Este componente arroja un 47% estando en un nivel de madurez según MECI intermedio, para esto se plantearon indicadores de gestión para el área de cobro activo y rentas, con el fin que sirvan como herramientas para medir su nivel de cumplimiento.

(Ver Apéndice LL. Diagnóstico Final – Direccionamiento)



Diagnostico Final-
Direccionamiento.pdf

Apéndice LL Diagnóstico Final – Direccionamiento

✓ **Diagnóstico componente administración del riesgo.**

Este componente obtuvo, una gran diferencia en el resultado obtenido del 62%, donde se identificó los riesgos por procedimiento mediante un mapa de riesgos, ajustándose al sistema dando paso al análisis y valoración de riesgo.

(Ver Apéndice MM. Diagnóstico Final – Administración del Riesgo)



Diagnostico Final-
Administracion del Riesgo

Apéndice MM Diagnóstico Final – Administración del Riesgo

- **Módulo de evaluación y seguimiento:** Al evaluar el módulo arrojó un 67% en el diagnóstico final, esto hace referencia a que se encuentra en un nivel satisfactorio según los lineamientos del MECI se toman acciones derivadas del seguimiento y análisis de datos, y frente al NTCGP1000 rango entre 60 y 85%, el modelo de control interno se sugiere analizar puntos sobresalientes para llevar al 100% del cumplimiento.
- ✓ **Diagnóstico componente autoevaluación institucional.**

Según el diagnóstico realizado el componente esta dado con un valor de 46%, se presenta una mejora estando en un nivel intermedio, debido a que se plantearon algunos indicadores por de procesos y se presentó un modelo que sirve como herramienta de autoevaluación para así optimizar recursos, tiempos, para realizar un seguimiento continuo.

(Ver Apéndice NN. Diagnóstico Final – Autoevaluación)



Diagnostico Final-
Autoevaluacion.pdf

Apéndice NN Diagnóstico Final – Autoevaluación

✓ Diagnóstico componente auditoría interna.

Según la calificación de este componente es del 88% con un nivel satisfactorio según porcentaje de madurez frente al MECI y el rango entre 60% y 85% de la NTCGP1000, el sistema global se cumple pero con deficiencias en cuanto a la documentación o continuidad sistemática.

(Ver Apéndice OO. Diagnóstico Final – Auditoría Interna)



Diagnostico Final-
Auditoría Interna.pdf

Apéndice OO Diagnóstico Final – Auditoría Interna

✓ Diagnóstico componente planes de mejoramiento.

Para este último el diagnóstico final presentó, una calificación del 55% estando en un nivel intermedio, presentando falencias en el uso de herramientas de evaluación para planes de mejoramiento y seguimiento de las mismas, para ayudar con esta insolvencia se presenta el planteamiento de un modelo con el fin de suplir estas necesidades.

(Ver Apéndice PP. Diagnóstico Final – Plan Mejora)



Diagnostico Final-
Plan de Mejora.pdf

Apéndice PP Diagnóstico Final – Plan Mejora

- **Módulo Eje transversal información y comunicación:** Este módulo presentó un resultado de 55%, esto hace referencia que al igual que el diagnóstico final se encuentra en un nivel Intermedio según los lineamientos del MECI, y frente al NTCGP1000 menor de 40 %, el modelo de control interno se cumple pero con deficiencias los sistemas.
- ✓ **Diagnóstico componente eje transversal de información y comunicación.**

En este diagnóstico mantiene el nivel de calificación frente al inicial, el componente de calificación información y comunicación externa presenta un resultado bajo del 27% ya que no está documentado, en la página web procesos de rendición de cuenta a la ciudadanía, formularios relacionados con transmites de los ciudadanos, criterios que evalúa este componente. En cuanto a la calificación del sistema de información y comunicación, arroja un 83% estando en un nivel satisfactorio el sistema se cumple con leves deficiencias, se pueden solucionar estas a corto plazo para que no deje de ser eficaz.

(Ver Apéndice QQ. Diagnóstico Final - Eje Transversal)



Diagnostico Final- Eje
Transversal.pdf

Apéndice QQ Diagnóstico Final - Eje Transversal

9. Conclusiones

- Al realizar el diagnóstico inicial sobre la situación actual del sistema según MECI-NTCGP1000, concluye que el sistema por el modelo estándar de control interno presenta un nivel de interpretación de 38%, que de acuerdo a los parámetros de nivel de cumplimiento MECI se encuentra en un nivel de madurez intermedio, se requiere trabajar más en los procesos y la estructura organizacional para que la gestión por procesos sea más flexible. Según el nivel de implementación de la NTCGP1000, se encuentra en el rango menor 40% y este a su vez se cumple con aspectos parciales, se deben tomar medidas correctivas para implantar un sistema eficaz total.
- Se sensibilizó a los funcionarios de la alcaldía de Piedecuesta, por medio de las reuniones realizadas en cada área del proceso de gestión de finanzas públicas, concientizando de la importancia del funcionamiento y actualización de los procedimientos, acorde a los requerimientos MECI-NTCGP1000.
- Se actualizaron 18 procedimientos que fueron aprobados por la oficina de MECI de la Alcaldía de Piedecuesta, los cuales contribuyeron al mejoramiento obtenido en el diagnóstico final.
- Se formularon indicadores de gestión en las áreas auditadas, con el fin de que sirvan como herramienta para facilitar la medición de cada uno de los procesos, y así mejorar la toma de decisiones y contribuir en el mejoramiento del proceso de gestión de finanzas públicas.
- Se elaboró un instructivo que permitió a los funcionarios del despacho de Gestión de Finanzas Públicas tener un mejor conocimiento acerca de los conceptos y términos del

MECI y la norma NTC GP-1000, lo cual permitió realizar una auditoria interna más eficiente.

- Se realizó una auditoría interna donde se evidenció un panorama de la situación actual de la secretaria de hacienda, mostrando las conformidades, no conformidades, fortalezas y oportunidades de mejora, y de esta manera asegurar un mejoramiento continuo.
- Se realizó un diagnóstico final donde se evidenció un 58% de cumplimiento, demostrando un aumento del 20% respecto al diagnóstico inicial, dejando ver un mejoramiento del sistema pero aun así se debe seguir trabajando en ello para cumplir a cabalidad el objetivo del 100%.

10. Recomendaciones

- Se recomienda a la alcaldía para cubrir con el 100% de los requisitos definidos por NTCGP1000- MECI, designar personal calificado en el área de calidad que asegure el buen funcionamiento y mejoramiento de la entidad.
- Es importante capacitar a los diferentes servidores en los requerimientos obligatorios bajo los lineamientos de MECI-NTCGP1000, con el fin de llegar a cumplir con 100% del nivel de cumplimiento de los sistemas.
- Llevar a cabo la revisión y ajuste de los documentos del sistema (Procedimientos, formatos, caracterización), con el fin de garantizar una oportuna respuesta ante el objetivo del proceso, para de esta forma asegurar la eficacia, eficiencia en el sistema.
- Es importante medir el proceso de las finanzas públicas, por medio de indicadores de gestión con el fin de hacer un seguimiento al sistema, socializando con todo el equipo las metas a las que apunta la secretaria de hacienda y cada una de sus áreas, de tal manera que permitan realizar seguimiento y cumplimiento de las mismas, buscando una mejora continua.
- Se recomienda para trabajos futuros en la Alcaldía de Piedecuesta, implementar el Modelo de Calidad CAF propuesto en este trabajo, el cual, por medio de planes de mejora ayudara a mejorar el nivel de cumplimiento obtenido en el diagnostico final.
- Acompañar constantemente a los funcionarios para conocer posibles irregularidades en el desarrollo de las actividades, y evaluarlos constantemente para mejorar continuamente.

11. Lista de referencias

- Alcaldía de Piedecuesta. (2012). *Alcaldía de Piedecuesta*. Obtenido de <http://www.alcaldiadepiedecuesta.gov.co/>
- Camisón, C. (s.f.). *Exabyteinformatica*. (F. p. Catalunya, Editor) doi:00202325
- Claudio Coello. (2015). *Asociación Española para la Calidad, AEC*. Recuperado el 2015, de Madrid: <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/no-conformidad>
- Coello, C. (2015). *Asociación Española para la Calidad*. Recuperado el Junio de 2015, de Madrid: <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/accion-correctiva>
- Congreso de Colombia. (29 de Noviembre de 1993). *Secretariassenado*. Recuperado el 2015, de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0087_1993.html
- Congreso de la República. (30 de Diciembre de 2003). *Supervigilancia*. Obtenido de <http://www.supervigilancia.gov.co/index.php?idcategoria=32400>
- Contreras Mejía , C. J., & Salinas Herreño, S. Z. (2011). *Sistema de Gestión de calidad para el colegio Balvino García de Piedecuesta, según los parámetros de la noma NTCGP 1000:2009, y el Modelo Estándar de Control Interno (MECI)*. (U. I. Santander, Ed.) Bucaramanga, Colombia. Recuperado el 2015, de <http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/5318/2/137841.pdf>
- debitoor*. (2015). Obtenido de <https://debitoor.es/glosario/definicion-control-calidad>
- DeConceptos.com*. (2015). Recuperado el 2015, de

<http://deconceptos.com/general/procedimiento#ixzz3eCUWwFUG>

DEFINICION, miles de términos explicados. (s.f.). Recuperado el 2015, de <http://definicion.mx/proceso/>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (Diciembre de 2008). *gobiernoenlinea*. (D. d. Trámites, Ed.) Recuperado el 2015, de http://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/articles-8240_Orientaciones_DAFP.pdf

Gastaminza, F. d. (s.f.). *Universidad Complutense Madrid*. Recuperado el 2015, de <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/multidoc/prof/fvalle/tema3.htm>

Gobierno de Colombia. (s.f.). *Colombia Compra Eficiente*. Recuperado el 2015, de http://colombiacompra.gov.co/sites/default/files/normativas/mapa_de_riesgos_de_corrupcion.pdf

Gómez Grisales , D. M., & Bedoya Calderón , D. (2011). *Propuesta de mejoramiento para el sistema de gestion de calidad del departamento de risaralda en los procesos gestion documental e inspeccion, vigilancia y control*. Pereira, Colombia: Universidad Tecnológica de Pereira. Recuperado el 2015, de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/2143/1/658562G633pr.pdf>

Gonzáles Afanador, S. L., & Rondón Gelvez, N. (2013). *Diagnóstico inicial, documentación, implementación y auditoría interna del sistema integrado de gestión MECI-NTC GP 1000 en el proceso de gestión de finanzas públicas de la alcaldía de Piedecuesta*. Bucaramanga, Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana. Recuperado el 2015

INCONTEC. (2014). *INCONTEC, Internacional*. Recuperado el 2015, de <http://www.icontec.org/index.php/pt/tipos-de-certificados-que-le-pueden-interesar/50->

colombia/certificacion-sistema/333-gestion-de-la-calidad-ntcgp-1000

Lefcovich, M. L. (10 de 09 de 2008). *Gerencie.com*. Recuperado el Junio de 2015, de Colombia:

<http://www.gerencie.com/auditoria-interna.html>

NTCGP 1000:2009. (s.f.). *UNIATLANTICO*. Obtenido de UNIATLANTICO:

<http://apolo.uniatlantico.edu.co/SIG/NTC%20GP1000-2009.pdf>

Organización de los Estados Americanos. (24 de Julio de 2012). *Organización de los Estados Americanos*. Obtenido de <http://www.oas.org/es/sap/dgpe/gemgpe/Colombia/calidad.asp>

Plan de Desarrollo de Piedecuesta 2012-2015. (2012). *Alcaldía de Piedecuesta*. (Á. d. Ayala, Productor) Recuperado el 2015, de <http://201.221.128.62:3000/Pagina/images/stories/investigacion/CISE/Plan%20de%20desarrollo%20de%20piedecuesta.pdf>

Pulido, A. I. (2015). *Formación auditores ISO 19011*. Bucaramanga.

República de Colombia. (2004). *dps*. Recuperado el 2015, de http://www.dps.gov.co/documentos/3193_NTCGP1000.pdf

Ripoll, M. V. (26 de Octubre de 2010). *Escuela de Organización Industrial, EOI*. Recuperado el Junio de 2015, de <http://www.eoi.es/blogs/mariavictoriaflores/definicion-de-mejora-continua/>

Rodolfo. (27 de Agosto de 2012). *Sobreconceptos. Porque todo tiene su origen*. (Copyright) Recuperado el 2015, de <http://sobreconceptos.com/cliente>

Significados.com. (s.f.). Recuperado el Junio de 2015, de <http://www.significados.com/calidad/>

Significados.com. (2013). Recuperado el 2015, de <http://www.significados.com/comunidad/>

Soluciones SIG. (s.f.). *Soluciones SIG*. Recuperado el 2015, de

<http://www.solucionessig.com/portal/mapa-de-procesos>

Torres Vásquez, D. A. (2013). *Propuesta de mejora del sistema de gestión de la calidad del centro de educación en salud "CEDES"*. Medellín, Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana. Recuperado el 2015, de <http://repository.upb.edu.co:8080/jspui/bitstream/123456789/1099/1/Trabajo%20de%20grado%20-%20David%20Alejandro%20Torres%20V%C3%A1squez.pdf>

Universidad Cooperativa de Colombia. (2015). *UCC*. Obtenido de Colombia: <http://www.ucc.edu.co/sistema-gestion-integral/Paginas/sistema-gestion-calidad.aspx>

Universidad Tecnológica de Pereira. (2014). *UTP*. Recuperado el 2015, de <http://www.utp.edu.co/meci/que-es-el-meci.html>

Vergara Rodríguez, A. Y., & Cepeda Salas, J. A. (2012). *Implementación y auditoría del Sistema de Gestión de Calidad según Iso requisitos establecidos en la norma MECI 1000:2005 y uso de TIC en la Contraloría General de Santander*. Bucaramanga, Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana. Recuperado el 2015, de http://biblioteca.upbbga.edu.co/docs/digital_22784.pdf

