



Actualización de tres (3) procedimientos del sistema de gestión de calidad en la Oficina de
Etnias de la Secretaría de Inclusión Social de Apartadó

María Jesús Contreras Salgado

Informe de practica presentado para optar al título de Administrador de Empresas

Nosliú Vélez Llanos
Docente asesor

Universidad de Antioquia
Facultad de Ciencias Económicas
Administración de Empresas
Apartadó, Antioquia, Colombia
2022

Cita	(Contreras Salgado, 2022)
Referencia	Contreras Salgado, María Jesús (2022). Actualización de tres (3) procedimientos del sistema de gestión de calidad en la Oficina de Etnias de la Secretaría de Inclusión Social de Apartadó [Trabajo de grado profesional]. Universidad de Antioquia, Apartadó, Colombia.
Estilo APA 7 (2020)	



Seleccione posgrado UdeA (A-Z), Cohorte Seleccione cohorte posgrado.

Grupo de Investigación Seleccione grupo de investigación UdeA (A-Z).

Seleccione centro de investigación UdeA (A-Z).



Centro de Documentación Economía

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

Rector: John Jairo Arboleda

Decano/Director: Jair Albeiro Osorio

Jefe departamento: Carlos Gilberto Restrepo

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Índice

1. Título de la práctica	4
2. Tema de la práctica.	4
3. Contexto de la organización	4
❖ Ubicación:	4
❖ Sector de la economía al que pertenece:	5
❖ Objeto social:	5
❖ Estructura organizacional:	5
4. Antecedentes	10
5. Problemática y problema	13
6. Objetivos	15
6.1. General	15
6.2. Específicos	15
7. Justificación	16
8. Delimitación o alcances	17
8.1. Temporal	17
8.2. Espacial	17
9. Marco referencial	17
9.1. Marco Teórico	17
9.2. Marco Normativo	28
9.3. Marco Conceptual	29
10. Diseño metodológico	31
11. Administración del proyecto	32
11.1 Recursos disponibles	32
11.2 Cronograma de actividades	33
12. Resultados	34
13. Conclusiones y logros	42
14. Recomendaciones	43
15. Referencias	44

Anexos

Anexo 1. Procedimiento de asesoría

Anexo 2. Procedimiento de apoyo social

Anexo 3. Procedimiento de gestión SGP para los resguardos indígenas

Anexo 4. Formato de asesorías

Anexo 5. Formato de Remisiones.

Anteproyecto o propuesta de práctica académica

1. Título de la práctica

Actualización de tres (3) procedimientos del sistema de gestión de calidad en la Oficina de Etnias de la Secretaría de Inclusión Social de Apartadó.

2. Tema de la práctica.

El tema principal del proyecto de prácticas es el Sistema de Gestión de Calidad, ISO-9001, por lo que las áreas de aprendizaje que se requieren son los fundamentos de la administración, ya que permite conocer las dinámicas de las empresas y las principales teorías administrativas; organizaciones, porque se comprende cómo las empresas pueden enfocar el esfuerzo del talento humano para el cumplimiento de sus objetivos; y la gestión por procesos, ya que en desarrollo de la práctica es necesario entender el sistema de gestión de calidad desde su enfoque de procesos y la mejora continua.

Por otro lado, para el desarrollo de este proyecto son de gran valor los cursos de técnicas y fuentes de investigación, y metodología de la investigación, ya que permiten tener las habilidades y conocimientos sobre la búsqueda y recolección de información, para apoyarse en la solución de los problemas planteados. Además, de generar la capacidad de formular un proyecto y hacer el estudio pertinente desde la disciplina estudiada.

3. Contexto de la organización

❖ Ubicación:

La alcaldía de Apartadó está ubicada en la Carrera 100 #103A-02 del municipio de Apartadó, Antioquia. Este municipio hace parte del Urabá Antioqueño, limita por el norte con

el Municipio de Turbo, por el Oriente con el Departamento de Córdoba, por el Sur y Occidente con el Municipio de Carepa.

❖ **Sector de la economía al que pertenece:**

La empresa hace parte del sector terciario de la economía, su actividad es la administración pública.

❖ **Objeto social:**

La Ley 136 de 1994 expresa en su Artículo 1. El municipio es la entidad territorial fundamental de la división político administrativa del Estado, con autonomía política, fiscal y administrativa, dentro de los límites que le señalen la Constitución y la ley, y cuya finalidad es el bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población en su respectivo territorio.

❖ **Estructura organizacional:**

Misión.

Somos una entidad líder en el territorio, que gerencia el desarrollo social integral de Apartadó a través de la promoción y el ejercicio de los derechos humanos, la consolidación de una ciudad y una ciudadanía ordenada, equitativa y sostenible, como un gran entorno protector.

Visión.

El municipio de Apartadó se articulará al sistema urbano de Urabá aprovechando su localización estratégica en el centro subregional y las ventajas derivadas de recursos naturales, buscando su especialización en servicios institucionales de cobertura regional y de apoyo a la actividad comercial, producción agrícola y pecuaria de exportación y al desarrollo

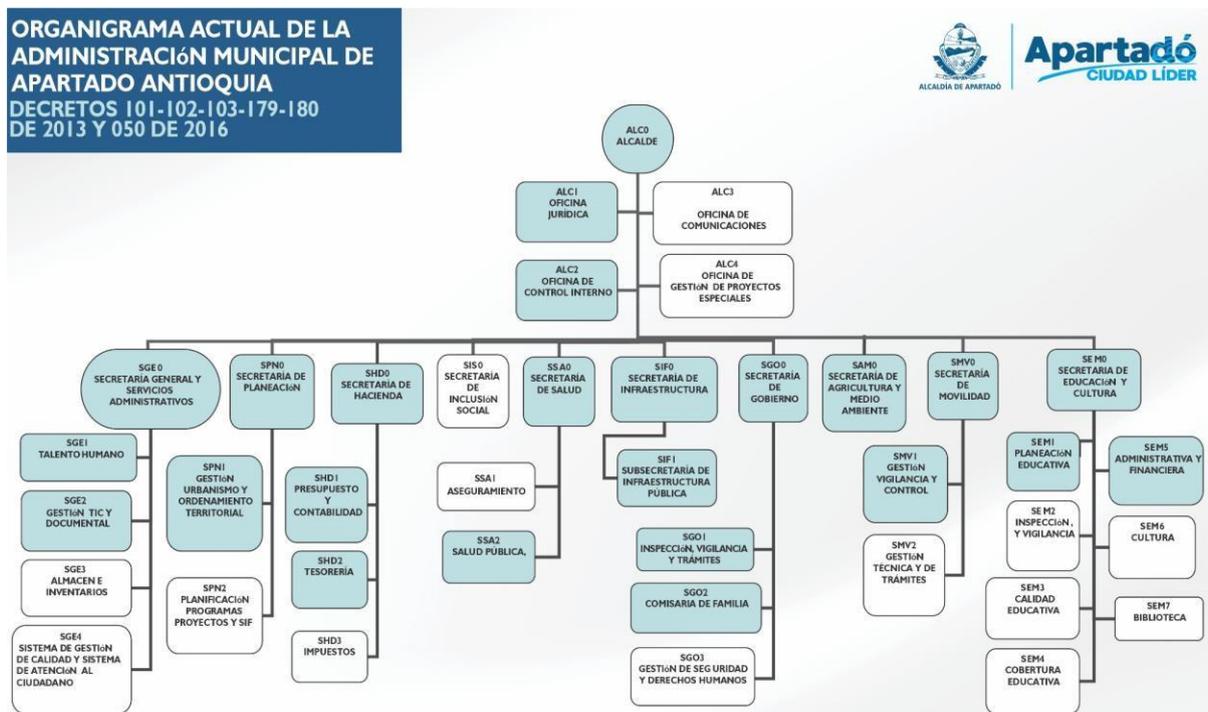
industrial, consolidando la plataforma competitiva de la región, estructurando sus proyectos de desarrollo bajo un enfoque regional como ciudad líder de Urabá.

Valores.

Apartadó Ciudad Líder, se caracteriza por la práctica de valores como la decencia, la amabilidad, el respeto, la honestidad, la transparencia, la participación, la equidad, la solidaridad y la legalidad, siendo éstos los pilares fundamentales del proyecto.

Ilustración 1.

Organigrama de la Alcaldía de Apartadó



Nota: Se muestra la estructura organizacional de la alcaldía de Apartadó. Fuente: Página web de la Alcaldía de Apartadó (2017)

Reseña histórica.

Apartadó fue creado Municipio mediante la Ordenanza N.º 07 del 30 de noviembre de 1967 e inicia su vida Municipal el 1º de enero de 1968. En el dialecto indígena, Apartadó traduce Rio de Plátano.

Apartadó nace a raíz de la colonización provocada con la apertura de la carretera al mar Caribe de Antioquia, sumado al desplazamiento de numerosas personas por culpa de la violencia. Aunque la fundación del poblado se remonta a 1907, la iniciación formal de la comunidad data de 1949.

Ya esta vía a Urabá había sido planteada a principios de siglo por Monseñor José Joaquín Arteaga y cuyo mayor visionario fue don Gonzalo Mejía, quien también visionó el desarrollo de Urabá y la carretera desde Bogotá hasta Turbo, y se considera uno de los megaproyectos necesarios para la globalización del país. Su primer Alcalde fue don Delio Velásquez Peláez.

Apartadó es una ciudad intermedia con una extensión de 607 Km² habitada por 189.325 habitantes (Según proyección DANE 2017), en la cual confluye una diversa mezcla cultural que reúne a afrodescendientes, paisas e indígenas, en una planicie que forma parte del Caribe colombiano.

El municipio cuenta con atractivos escenarios naturales y sitios ideales para el descanso y la recreación. Apartadó es tierra de grandes deportistas, artistas, y muchos personajes que gracias a su talento, capacidad y disciplina han dejado en alto el nombre del municipio y la región.

Aquí convergen personas de todas las razas y culturas, quienes diariamente luchan por superar las duras secuelas generadas por la violencia en el pasado, y cada día se levantan con la motivación de trabajar en la construcción de un municipio en paz, con mejores oportunidades y calidad de vida.

❖ **Principales productos y/o servicios:**

Se consignan sus principales funciones en la Ley 136 de 1994 en el Artículo 3.

1. Administrar los asuntos municipales y prestar los servicios públicos que determine la ley.
2. Ordenar el desarrollo de su territorio y construir las obras que demande el Progreso municipal.
3. Promover la participación comunitaria y el mejoramiento social y cultural de sus habitantes.
4. Planificar el desarrollo económico, social y ambiental de su territorio, de conformidad con la ley y en coordinación con otras entidades.
5. Solucionar las necesidades insatisfechas de salud, educación, saneamiento ambiental, agua potable, servicios públicos domiciliarios, vivienda, recreación y deporte, con especial énfasis en la niñez, la mujer, la tercera edad y los sectores discapacitados, directamente y, en concurrencia, complementariedad y coordinación con las demás entidades territoriales y la Nación, en los términos que defina la ley.
6. Velar por el adecuado manejo de los recursos naturales y del medio ambiente, de conformidad con la ley.
7. Promover el mejoramiento económico y social de los habitantes del respectivo municipio.
8. Hacer cuanto pueda adelantar por sí mismo, en subsidio de otras entidades territoriales, mientras éstas proveen lo necesario.
9. Las demás que le señale la Constitución y la ley

❖ **Mercados que atiende:**

Habitantes del municipio de Apartadó

❖ **Descripción del contexto dentro del cual se encuentra la organización:**

El municipio de Apartadó se encuentra ubicado en la zona noroeste del departamento de Antioquia, en la Subregión del Urabá Antioqueño integrada con los municipios de Arboletes, Turbo, Necoclí, San Juan de Urabá, San Pedro de Urabá, Chigorodó, Carepa, Mutatá, Vigía del Fuerte y Murindó; al mismo tiempo, forma parte del eje bananero con los municipios de Chigorodó, Carepa y Turbo.

La economía del municipio se basa en la agroindustria bananera, el cultivo y producción del plátano y otros productos agrícolas, al igual que la ganadería. En los últimos años, ha tenido un crecimiento acelerado hacia el agroturismo.

Apartadó es considerado el municipio líder del Urabá antioqueño, entre otras razones, por su actividad comercial y su infraestructura; ya que aquí se concentra la mayor actividad del sector bancario, centros comerciales e infraestructura hotelera. Es el municipio de la región que más alberga empresas no solo de comercio, sino de servicios, lo cual le brinda características de destino de negocios y lo convierte en un polo de desarrollo regional.

El área total del Municipio es de 55.099 hectáreas, de las cuales 612,12 pertenecen al área urbana. 1.325,85 corresponden a suelo de expansión urbana y un total de 53.102,51 hectáreas son clasificadas como suelo rural, cuenta con una diversa mezcla cultural que reúne a afrodescendientes, paisas e indígenas, en una planicie que forma parte del Caribe colombiano.

❖ **Área que impactará el proyecto:**

La oficina de etnias de la Secretaría de inclusión social, debido a que la alcaldía cuenta con certificación en ISO 9001 y por los resultados obtenidos en la auditoría interna, se toma la decisión de hacer un proceso de actualización en los manuales de procedimientos de esta dependencia.

4. Antecedentes

Gallego (2018) realizó un proyecto sobre la implementación de la Norma ISO 9001:2015 para la satisfacción del cliente en una entidad pública, Lima 2018, con el objetivo general de proponer la implementación de la norma ISO 9001:2015 con la finalidad de mejorar la satisfacción del cliente en una entidad pública de Lima 2018. Sus objetivos específicos fueron 1) Realizar el desarrollo de implementación bajo los lineamientos de la norma actual para mejorar la confianza de los usuarios en una organización pública. 2) Conceptualizar categorías consideradas en la investigación ISO 9001 con versión 2015 para la satisfacción de los clientes y/o usuarios. 3) Diseñar un programa que pueda implementarse bajo la norma ISO 9001:2015 que sea práctico, posible para la satisfacción del cliente en una entidad pública 2018. 4) Realizar la validación de los instrumentos utilizados en la actual investigación, mediante un juicio de profesionales expertos.

Se utilizó la metodología holística bajo un enfoque mixto de tipo proyectivo, que es la unificación/combinación de enfoques cualitativos y cuantitativos. Se encuestó a 30 profesionales de la DIGESA para la recolección de información cuantitativa en el caso del uso de la entrevista se pudo realizar a tres personas de distintas áreas para obtener una solución de los problemas planteados como la insatisfacción de los clientes.

En los resultados el total acumulado se manifiesta en un 23.40 % de la insatisfacción de los clientes provienen de dos sub categorías, empatía con un total de tres preguntas y fiabilidad con una pregunta. De esta manera se determina que eliminando las causas que lo provocan, desaparecería la mayor parte de las quejas de insatisfacción del cliente. Para concluir, se necesita la implementación de la norma ISO 9001:2015 para mejorar la calidad del servicio, ya que trabajar con un sistema de gestión es más ordenado, mejoraría la comunicación se hablaría mejor bajo un concepto definido y objetivos planteados.

Otro antecedente es el realizado por Rivera et al. (2020) que buscan un planteamiento de mejora para la construcción de un sistema integrado de gestión aplicable al comedor comunitario en la fundación integral Colombia viva, basado en las normas ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018 en la ciudad de Bogotá. Con el Objetivo general de formular un plan de mejora, promoviendo la construcción de un sistema integrado de gestión; con el fin, de aplicarlo al comedor comunitario en la FICV, basado en las normas ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018, en la ciudad de Bogotá, que garantice la calidad del servicio y un ambiente de trabajo seguro. y los objetivos específicos fueron 1) Diagnosticar el estado actual de operación en la gestión de la calidad y SST en el proceso del comedor comunitario en la FICV, aplicando las normas ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018. 2) Determinar los factores de mayor incidencia que afectan la implementación estratégica de gestión de SST y de calidad del proceso de operación de la FICV, basados en las normas ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018. 3) Definir la plataforma estratégica, las políticas, los procedimientos y los indicadores que delimitan el sistema de gestión aplicable al proceso de comedor comunitario en la FICV, basados en las normas ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018. 4) Valorar la conveniencia económica de la puesta en marcha del plan estratégico para el diseño de un sistema integrado de gestión aplicable al proceso de comedor comunitario en la FUNDACIÓN INTEGRAL COLOMBIA VIVA, basados en las normas ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018.

Se conformó un equipo, perteneciente a la Universidad Cooperativa de Colombia; mediante el cual se determina hacer un diagnóstico inicial sobre las normas ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018. Se procedió a examinar el porcentaje de cumplimiento que dispone la empresa actualmente en su actividad económica. Como resultados se encontró que incumple varios ítems establecidos en la norma ISO 9001-2015, entre estos se observó el no cumplimiento del ítem Planificación y control operativo, como el más alto de todos; puesto

que, las falencias en los procesos de control de alimentos y llevan consigo un riesgo. En conclusión, se le recomienda adelantar medidas en los ítems de la norma para implementar el funcionamiento del sistema de gestión de calidad y no se vea afectada negativamente.

Zamora (2019) hizo un análisis de impacto de la satisfacción del cliente con la implementación de un sistema de gestión de la calidad bajo norma ISO 9001, en las áreas de atención al usuario en entidades públicas del distrito metropolitano de Quito en los períodos 2015 al 2017 con el objetivo general de analizar en la satisfacción del cliente el impacto de la implementación de un sistema de gestión de la calidad bajo el marco de Norma ISO 9001:2008, en las áreas de atención al usuario en entidades públicas del Distrito Metropolitano de Quito. Sus objetivos específicos fueron 1) Analizar métricas relacionadas con índices de satisfacción del cliente bajo el marco de Norma ISO 9001:2008 en entidades públicas del Distrito Metropolitano de Quito en las áreas de atención al usuario que cuentan con sistemas de gestión de la calidad entre los años 2015 al 2017. 2) Identificar el nivel de satisfacción del cliente en las áreas de atención al usuario que han implementado bajo el marco de Norma ISO 9001:2008 sistemas de gestión de calidad entre los años 2015 al 2017. 3) Proponer estrategias para reducir las brechas de satisfacción entre la calidad percibida y valor percibido en las áreas de atención al cliente en las entidades públicas del Distrito Metropolitano de Quito.

La metodología fue de enfoque mixto, mediante la investigación exploratoria se identificó y analizó los resultados en cuanto a la satisfacción del cliente que han obtenido las entidades públicas en las áreas de atención al usuario ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito, luego de implementar un Sistema de Gestión de la Calidad bajo Norma ISO 9001:2008 con lo que se busca una nueva manera de gestionar la calidad en una organización, lo que significa la sistematización de acciones para implantar, controlar y mejorar los procesos alineados a estándares de calidad, en la actualidad, las instituciones públicas han

madurado y mejorado, pero es un proceso que necesita más tiempo para llegar a estándares de excelencia internacionales.

González (2019) realizó una guía metodológica para la transición y certificación en la norma ISO 9001:2015 para empresas públicas de Cundinamarca S.A. ESP. con el objetivo general de realizar una Guía Metodológica para la transición de la norma ISO 9001:2018 a ISO 9001:2015, a través de una investigación descriptiva tomando como caso Empresas Públicas de Cundinamarca S.A. ESP. Y sus objetivos específicos fueron 1) Realizar diagnóstico sobre los estándares ISO 9001:2015 para el Sistema de Gestión de la Calidad de Empresas públicas de Cundinamarca. 2) Sensibilizar a los líderes de proceso sobre los cambios normativos y el proceso de transición. 3) Establecer la metodología para la realización de cada uno de los numerales de la norma ISO 9001:2015. 4) Obtener la recertificación en la Norma ISO 9001:2015 a través de la realización de auditorías externas

La metodología corresponde a la investigación descriptiva donde fueron utilizadas como técnicas de investigación, la revisión documental disponible sobre las herramientas para el diseño metodológico y la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad, bajo el modelo normativo ISO 9001:2015. Adicionalmente se acudió a fuentes primarias de investigación, como lo fueron entrevistas con los directores de las áreas de la empresa y reuniones con los colaboradores designados para transmitir la información requerida; de igual manera se acudió a fuentes Secundarias de investigación como lo fueron la Norma NTC-ISO 9001:2015, MIPG y la bibliografía de referencia al tema investigado.

5. Problemática y problema

Imagen 2.

Árbol de problemas



Nota: Con esta herramienta se determinaron las causas y efectos que genera el problema planteado en este proyecto. Fuente: Elaboración propia (2022)

La alcaldía municipal es una entidad pública que está certificada en el Sistema de Gestión de Calidad por la norma ISO 9001, por lo que debe estar inmersa en el ciclo de mejora continua; es decir; que con las auditorías y revisiones realizadas a la entidad deben tomar acciones sobre las inconformidades y los no cumplimientos. El cumplimiento con los requerimientos de la norma se evalúa por medio de los programas que ofrecen las diferentes secretarías de la alcaldía.

Los efectos negativos que eso puede desencadenar son las fugas de conocimiento, retrasos y falta de homogeneidad en los procesos, debido a que la rotación de personal hace que lleguen nuevos integrantes al equipo de trabajo, quienes no se ven familiarizados con dichos procesos y no encuentran una guía clara que facilite su adaptación y la realización de su trabajo adecuadamente. Además, hay que considerar que las metodologías que usan los integrantes del equipo pueden ser muy diferentes, generando que los datos obtenidos en la recolección de información sean difíciles de unificar para que aporten estadísticas a los indicadores de los programas.

Otra causa es que han sido elaborados hace mucho tiempo, por ejemplo, hay algunos que tienen aproximadamente nueve (9) años, pero las dinámicas del territorio y la población han cambiado, necesitan adaptarse a esas nuevas realidades, sin embargo, no han sido muchas las iniciativas propuestas para la gestión de estos cambios.

Los formatos más usados han sido modificados, lo que significa que se han ido adecuando a las necesidades, sin embargo, no es el caso de la mayoría, lo genera que se dejen de usar o que el proceso no genere mayor valor al esperado, ya que son usados por programas sociales que buscan recolectar la información precisa y necesaria para el cumplimiento de sus objetivos.

Si no se soluciona esta problemática se seguirán presentando las mismas inconformidades y las necesidades continuarán presentes, por lo que se plantea el siguiente problema ¿Cómo mejorar el Sistema de Gestión de Calidad en la Oficina de Etnias de la Secretaría de Inclusión Social de Apartadó a través de la actualización de tres (3) manuales de procedimiento?

6. Objetivos

6.1. General

Actualizar tres (3) procedimientos del sistema de gestión de calidad para el mejoramiento continuo en la Oficina de Etnias de la Secretaría de Inclusión Social de Apartadó.

6.2. Específicos

- Identificar los requerimientos del Sistema de Gestión de Calidad para la actualización de los procedimientos en la Oficina de Etnias de la Secretaría de Inclusión Social de Apartadó.

- Diseñar los formatos del Sistema de Gestión de Calidad para que puedan adaptarse a las dinámicas actuales en la Oficina de Etnias de la Secretaría de Inclusión Social de Apartadó.
- Promover la mejora continua en los coordinadores de los programas sociales de la Secretaría de Inclusión social de Apartadó para la adaptación del sistema de gestión de calidad.

7. Justificación

Para la Oficina de Etnias es importante el cumplimiento de la normatividad, así mismo la mejora de los procesos que se realizan en los programas sociales, para brindar una provisión de servicios que supla las necesidades de la comunidad del municipio de Apartadó. El objetivo general de la práctica es apoyar en la ejecución de las políticas, planes, programas y proyectos de etnias y negritudes que deban ser atendidos por la Secretaría de Inclusión Social, conforme a los propósitos del corto, mediano y largo plazo establecidos, a las normas legales y a los procedimientos establecidos por el sistema de gestión de calidad.

En consecuencia, se considera necesario contar con un profesional en la rama de la administración que tenga los conocimientos y competencias necesarios para apoyar los procesos que son dirigidos desde los programas Apartadó el étnico y RITUAL, se espera obtener aportes significativos en las mejoras de los procedimientos establecidos por sistema de gestión de calidad dada la problemática planteada anteriormente.

Desde la perspectiva del estudiante el escenario de prácticas le permitirá emplear el conocimiento adquirido en el programa de administración de empresas, utilizando las bases del proceso administrativo. También es importante el aprendizaje que pueda obtener de trabajar con el sistema de gestión de calidad, dado a que abarca la gestión estratégica y por procesos, áreas que son de su interés y le generan afinidad, Además, conocer las dinámicas

del sector público y obtener experiencia laboral en una de las dependencias que se encargan de la provisión de servicios sociales, lo que implica un reto con el relacionamiento y las habilidades sociales y comunicativas del practicante.

8. Delimitación o alcances

8.1. Temporal

Las prácticas académicas tendrán una duración de 5 meses, iniciando el 1ro de agosto y culminando el 31 de diciembre del 2022, Este proyecto se llevará a cabo en aproximadamente 12 semanas dentro del tiempo de prácticas en la Oficina de etnias de la Secretaría de Inclusión Social.

8.2. Espacial

Oficina de etnias de la Secretaría de Inclusión Social de la Alcaldía municipal de Apartadó

9. Marco referencial

9.1. Marco Teórico

Seguidamente se presentan algunos temas relacionados con el objeto de estudio de este trabajo de grado, los cuáles serán vistos desde las perspectivas de diferentes autores, ampliando las nociones que se tienen actualmente.

ISO 9001: Para tratar el tema de calidad es importante explicar la norma ISO 9001:2008 la cual contiene los requisitos para la adopción de un sistema de gestión de la calidad el cual debe ser una decisión estratégica de la organización. Es decir, no es obligatoria, además la norma no dice cómo debe ser aplicada lo que la deja libre a que se pueda implementar en cualquier tipo de empresa. La ISO 9001 Como lo explica Yáñez (2008) “Se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una

empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.” Lo que implica ser muy minuciosos en el diagnóstico de la organización y sus procesos, para que la norma sea aplicada de la mejor manera posible, Como menciona Cruz et al. (2016)

Esta norma se basa en una serie de principios de gestión de calidad, incluyendo una fuerte orientación al cliente, la motivación y la implicación de la alta dirección, el enfoque de procesos y la mejora continua. El uso de la norma ISO 9001: 2015 ayuda a asegurar que los clientes obtengan productos consistentes y de buena calidad y servicios

Con la actualización de la norma se busca centrar un poco la atención en los clientes, no solo en la calidad de los procesos, considerando que sin los clientes no se puede obtener una realimentación clara de lo que se busca en el mercado, para Alzate-Ibañez (2017) “La adopción de un SGC bajo los requisitos de la norma ISO 9001 mediante la gestión eficaz de los procesos, se ha proyectado como una herramienta clave para la competitividad y sostenibilidad de las empresas y organizaciones de países emergentes.” Esto debido a que la competencia se ha vuelto más globalizada, lo que permite estar a la vanguardia y ser competentes respecto a las empresas de países quizás más desarrollados.

MIPG: en el sector público está el Modelo Integral de Planeación y Gestión (MIPG) la cual es una “Herramienta que simplifica e integra los sistemas de desarrollo administrativo y de gestión de la calidad y los articula con el sistema de control interno, para hacer los procesos dentro de la entidad más sencillos y eficientes.” (Función pública, 2022). Se tiene en cuenta ya es utilizada en la Alcaldía de Apartadó, porque permite la integración de algunos sistemas facilitando su control y gestión, para Min. Educación (2022) “es un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión

Institucional” con lo que podemos decir que es una herramienta que también permite la mejora continua. Por otro lado, Min. Interior (2022) expresa sobre MIPG

El Modelo focaliza su atención en las organizaciones y sus servidores públicos, específicamente en las prácticas y procesos que adelantan para transformar insumos en resultados y en generar los impactos, es decir, su foco es tanto la gestión y el desempeño organizacional como la satisfacción de los intereses generales de la sociedad.

Lo que centra sus principal función el velar que por medio de las planeación se logre el cumplimiento de los objetivos, se adelanten gestiones que logren la prestación de un buen servicio, lo cual se logra a través de los servidores públicos.

MECI: El Modelo Estándar de Control Interno (MECI) el cual se establece para las entidades del Estado y proporciona una estructura para el control a la estrategia, la gestión y la evaluación de dichas entidades, cuyo propósito es orientarlas hacia el cumplimiento de sus objetivos institucionales y la contribución de estos a los fines esenciales del Estado. (Min. Ciencia, 2022) El cual sirve como una herramienta gerencial para el control de la gestión pública, en la Alcaldía de Apartadó (2022) lo tienen definido como

MECI proporciona la estructura básica para evaluar la estrategia, la gestión y los propios mecanismos de evaluación del proceso administrativo, y promueve una estructura uniforme, adaptable a las necesidades específicas de la Alcaldía de Apartadó, a sus objetivos, estructura, tamaño, procesos y servicios que suministra.

Es decir, que es una herramienta para garantizar el cumplimiento y buen funcionamiento de los procesos que se realizan a nivel interno, una de las ventajas que se puede identificar es la adaptabilidad. Como lo expresa Función Pública (2014) “concibe el Control Interno como un conjunto de elementos interrelacionados, donde intervienen todos

los servidores de la entidad, como responsables del control en el ejercicio de sus actividades” lo que representa que cada funcionario o prestador de servicios, es responsable que se haga control interno, lo que implica que todos conozcan este modelo y lo pongan en práctica.

Procesos: Los procesos para Zaratiegui (1999) “Se consideran el núcleo operativo de gran parte de las organizaciones y, gradualmente, se convierten en la base estructural de un número creciente de ellas” lo que se puede interpretar que para las organizaciones es fundamental tener definidos sus procesos ya que estos al ser parte de sus operaciones influyen positiva o negativamente según las estrategias que se implementen, también Chiquito y Loor (2022) resaltan como aspecto positivo el liderazgo de las autoridades y el reconocimiento del enfoque de procesos como soporte del sistema de gestión de calidad a nivel institucional. Lo que deja ver la importancia que tienen los procesos.

Por otro lado, Mendoza- Arvizo y Solís-Rodríguez (2022) mencionan que “Las estrategias de calidad permiten la estandarización de los procesos de producción y manufactura, así como el establecimiento de controles en las operaciones, con lo cual se genera conocimiento para el autoaprendizaje y la mejora continua”. Por lo que a través de la estandarización de los procesos se puede lograr una mayor precisión en la medición e interpretación de los indicadores, así como el aumento de la calidad. Por lo cual, se complementa con lo que dice Mora et al. (2015) “la mejora en los procesos de gestión es una de las condiciones necesarias para alcanzar un nivel de competitividad en los negocios internacionales”.

Escalar a mercados internacionales implica estar a la altura de los niveles de calidad exigidos, igualmente eso exige una inversión en innovación y desarrollo por lo que Tarapuez et al. (2016) explica que “En las prácticas de gestión en los procesos relacionados con la innovación, tienen que ver con el tamaño de las empresas, con sus recursos y capacidades”.

No todas las empresas cuentan con presupuesto destinados a estos rubros y hay que mirar las condiciones de cada una de ellas para la toma de decisiones acertadas.

Diagramación de procesos: Como lo explica Sanchis (2020) “La diagramación de procesos permite tener una visión global de la organización, ya que expresa gráficamente las relaciones entre las actividades y permite obtener una primera idea sobre los procesos que se desarrollan en la misma”. ES una de las maneras más sencillas para poder ubicarse en el paso a paso de los procesos y como lo dice Valdés (2013) “es una herramienta que nos permite representar en forma gráfica los procesos de una empresa y observar las actividades en conjunto, sus relaciones y cualquier incompatibilidad, cuello de botella o fuente de posibles ineficiencias”. No solo es para conocer los procesos, también ayuda a identificar las falencias que se están teniendo y generar alternativas.

Como lo explican Castillo y Olarte (2015) en su elaboración “Debe ilustrar gráficamente los pasos que se deben seguir para alcanzar la solución del problema. Los símbolos presentados, colocados en los lugares adecuados, permiten crear una estructura gráfica flexible que ilustra los pasos a seguir para alcanzar un resultado específico”. La utilización de símbolos facilita visualmente la identificación de las actividades, también es importante resaltar el aporte de Delgado (2019) quien expresa que “Es necesario contar con información verídica, para evitar inconvenientes en los formatos que entran o salen durante el marco del proceso, ya que, como se mencionaba anteriormente pueden ser insumo para otro proceso o procedimiento y/o caracterización del mismo”. Debido a que, si se diagrama el proceso con la información errónea, se verá afectada toda la empresa, ya que funciona como un sistema.

La representación gráfica de los procesos para Huélamo (1997) “Tiene grandes ventajas a la hora de poner en marcha cambios en toda organización y, sobre todo, si se quiere que un Sistema de Gestión de la Calidad cubra y supere, las necesidades y expectativas

externas e internas de mejora”. La calidad no se mide solamente en la percepción de los clientes, los empleados también son aliados estratégicos, quienes se pueden adaptar con mayor facilidad y apegar a las políticas de las empresas si se encuentran por escrito de una manera fácil de comprender, generando mayor conocimiento sobre el desempeño que debe obtenerse.

Gestión por procesos: Como lo explica Serna (2007) “Implica, en definitiva, delimitar la metodología, establecer las responsabilidades y dotar de los recursos necesarios para lograr los objetivos planificados en los procesos de cada organización, asegurando la eficacia de los mismos mediante la identificación de áreas de mejora”.

Esto con el fin de lograr la calidad en los procesos que como lo mencionan Jordán et al. (2015) “Están encadenados por los resultados que producen; así, el resultado de uno alimenta como un insumo otro proceso y la gestión por procesos facilita la orientación de la empresa al cliente”. Es decir, se ve la organización como un todo, como una cadena que va generando valor en cada uno de los procesos, generando un producto o servicio que satisface las necesidades internas y del mercado.

Por otro lado, Marrero et al. (s.f) expone que “En la administración actual la gestión por procesos constituye un reto para todas las organizaciones dada las circunstancias actuales del mercado donde la competitividad rige en el éxito o fracaso de los negocios”. Tener un buen desempeño a nivel de procesos no garantiza el éxito de las organizaciones, pero los hace más competitivos, generando ciertas ventajas frente a sus competidores. Por eso Zaratiegui (1999) explica que:

Los procesos están permanentemente sometidos a revisiones para responder a dos motivos distintos. Por un lado, desde un punto de vista interno, todo proceso es mejorable en sí mismo, siempre se encuentra algún detalle, alguna secuencia que aumenta su rendimiento en aspectos de la productividad de las

operaciones o de disminución de defectos. Por otro lado, los procesos han de cambiar para adaptarse a los requisitos cambiantes de mercados, clientes, nuevas tecnologías.

Lo que implica un diagnóstico constante, tanto interno como externo, para eso es importante tener en cuenta lo que dice Medina et al. (2018) sobre la clasificación de los procesos que “Deberá estar en dependencia de la contribución que realizan a la actividad fundamental de la organización... Se determina la utilización de: Procesos Estratégico, Procesos clave o misional, Procesos de apoyo o soporte” los cuales se rigen en torno al funcionamiento y organización de las empresas, tratando de articularlos de la mejor manera posible para el cumplimiento de los objetivos.

Sistemas de gestión de calidad: Ligado al tema anterior Marrero et al. (s.f) expresa que “El impulso hacia la transformación y el desarrollo organizacional en la práctica cotidiana, avala reconocer a los procesos como técnica ligada a la gestión de la calidad”.

Dándonos a entender que una de las rutas para lograr calidad es a través de los procesos, relacionándolo con lo que expresa Martínez y Martínez (2007) “Las empresas que han aplicado la norma por motivos internos podrían ser las más motivadas en mejorar sus procesos y la calidad de sus productos/servicios”. No se debe tomar como a la ligera, se debe ser consciente y tener claro los propósitos de la empresa por los cuales se quiere implementar un sistema de gestión de calidad.

Yáñez (2008) expone que la norma internacional ISO 9001 la cual se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC), se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. Esta norma, aunque no es obligatoria, en muchos casos se ha vuelto un requisito para ser competitivos, o tener las

competencias necesarias para prestar el servicio, como es el caso del sector público. Los que nos lleva a lo que dice Zaratiegui (1999)

Un principio fundamental de la Calidad Total es el papel de los clientes como árbitros absolutos de la calidad. La calidad inherente del producto o del servicio, la adecuación al uso y cualquier otra orientación de la calidad ligada directamente a características propias de la empresa proveedora y de sus ofertas al mercado quedan subordinadas a la respuesta de este mercado.

Los clientes son partes fundamentales de todas las organizaciones, por lo que no se les puede dejar de lado y menos hablando de calidad, son la principal fuente de información que se debería considerar sobre alcanzar las características que les gustaría mejorar de los productos o servicios, así mismo, de las que les gustaría conseguir y evidencian una acogida.

Para Carrera et al. (2018) la planeación es fundamental por lo que un sistema de gestión de la calidad no se puede lograr sin un camino previo a seguir, implementarlo y sobre todo mantenerlo se debe fortalecer y vivir activamente de acuerdo a ciertas técnicas, herramientas y conceptos que ayudarán a la consecución de un Sistema de gestión de calidad que se viva en la organización y no quede en los papeles solamente.

Manuales de funciones: Debido a que este proyecto se desarrolla en una entidad pública se considera necesario explicar los manuales de funciones desde este punto de vistas, entonces para Función Pública (2018)

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

El cual permite tener delimitar las funciones de cada cargo, sin embargo, desde esa perspectiva también se tienen en cuenta otros factores que influyen en la calidad de la prestación de servicios. Coronel et al. (2018) “Para optimizar el funcionamiento organizacional y las prestaciones de servicios mediante un manual de funciones es necesario definir un sistema de información acorde a la estructura organizacional”. No se puede elaborar un manual de funciones sin considerar el tipo de organización y como funciona.

Para determinar la importancia de los manuales de funciones Quimiz y Palacios (2020) nos dicen que “radica en esclarecer de manera detallada los procedimientos internos de una organización” y Villafuerte (2018) nos dice que “es de suma importancia en toda organización pública o privada, ya que el mismo ayuda a mantener un equilibrio en las tareas que los trabajadores” lo cual es cierto, tener definido estos manuales evita que se sobrecargue a un empleado o que se le aligere mucho su carga laboral, así mismo delimita las responsabilidades y compromisos adquiridos con las actividades de la empresa.

Manuales de procedimientos: Según la definición que nos da Tenorio-Almache et al. (2019) “Los manuales de procedimientos establecen cómo se debe realizar determinada actividad con el objeto de obtener los más óptimos resultados.” Básicamente es un documento que describe paso a paso como debe ser realizada una actividad en específico para Pérez y Lanza (2014) “Los Manuales de Procedimientos constituyen actividades de control diseñadas para detectar fallas e insuficiencias que conspiran contra el cumplimiento de los objetivos previstos en las entidades.” Lo cual contribuye al mejoramiento continuo, eliminando reprocesos y permitiendo mayor eficiencia. Lo cual se complementa con Vivanco (2017) quien define que:

Los Manuales de Procedimientos son herramientas efectivas del Control Interno las cuales son guías prácticas de políticas, procedimientos, controles de segmentos específicos dentro de la organización; estos ayudan a minimizar

los errores operativos financieros, lo cual da como resultado la toma de decisiones óptima dentro de la institución.

La mejora continua teniendo en cuenta los procedimientos, no solo disminuye los tiempos, y mejora los procesos, sino que también beneficia las finanzas de las organizaciones, reduciendo costos innecesarios y permitiendo que se hagan inversiones más eficientes. Esta herramienta permite hacer control para promover medidas preventivas y correctivas.

Balanced Scorecard: Esta herramienta de gestión empresarial, también llamado cuadro de mando integral, es según Fernández (2001) “un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.” Es considerado una de las más sencillas de implementar para alcanzar o materializar estrategia de la empresa, lo que se complementa con lo que explican Kaplan y Norton (2007) “El Balanced Scorecard brinda a los ejecutivos una forma de asegurar que todos los niveles de la organización entiendan la estrategia de largo plazo y que tanto los objetivos departamentales como los individuales estén alineados con ella.” Al estar alineados en las estrategias es más fácil lograr el cumplimiento de objetivos, ya que el esfuerzo estará dirigido a una misma dirección.

Para que el Balanced Scorecard esté siempre actualizado se concuerda con lo que expresa Amo (2010) “Todos los sistemas de información de que dispone la organización deben estar alineados con el sistema de gestión e información del Cuadro de Mando Integral, adquiriendo principal importancia el sistema presupuestario.” Ya que permite que la información llegue oportunamente, permitiendo que la toma de decisiones sea rápida y más eficaz

PHVA: El ciclo de mejora continua es una estrategia sencilla de implementar, como lo explican Ocaña et al. (2017) “Cuando el ciclo (PHVA) Planificar, Hacer, verificar y actuar,

lo hacemos rodar sin parar estaremos gestionando la mejora continua (Calidad Total)” lo que consiste en aplicar de manera constante una serie de pasos para lograr un mejoramiento de la calidad.

Una de las ventajas que tienen es según Moyano y Villamil (2021) es “La pluralidad del ciclo PHVA en la mejora continua de la gestión de proyectos, se evidencia por su versatilidad en el uso de megaproyectos” es decir; que la variedad de aspectos en los que se puede aplicar o considerar lo hace una metodología muy versátil y funcional para todo tipo de proyectos, como lo expresa Zapata (2016) “se ha convertido en una importante estrategia de negocios; las organizaciones que consiguen mejorar la calidad pueden aumentar su productividad, fortalecer su penetración en el mercado y ser más rentables” la aplicación de la metodología PHVA le da una ventaja frente sus competidores y le permite fortalecer factores internos.

Indicadores de gestión: Los indicadores son unidades de medición los cuales constituyen una base importante de comparación y monitoreo, que sirve para controlar y reducir los costos en los procesos, evaluar las técnicas y reducir las pérdidas en los negocios (Pérez y Vera, 2012). Son una herramienta muy importante para medir las gestiones que se realizan en las organizaciones, como menciona Rincón (1998) “Implementar un conjunto de indicadores como elementos básicos para un adecuado sistema de control en una compañía, impone como condición inicial el conocimiento de los procesos que en ella se desarrollan.” Es decir; que se debe tener claridad sobre lo que se quiere medir, como se debe hacer y cómo interpretar los resultados que arrojen los indicadores.

En el sector público Guinart (2003) expresa que “Es necesario dotarse de indicadores de eficacia y eficiencia que sirvan para el adecuado cumplimiento de la responsabilidad y de la legalidad que caracterizan a la actuación pública.” Esto debido a que son de los factores

más críticos en el sector, los indicadores deben mostrar a quienes se han beneficiado, la correcta utilización de los recursos y la calidad de los procesos.

Método Kaizen: Es una estrategia implementada para la mejora continua según Gallegos (2007) “El sistema kaizen se enfoca a la simplificación de procesos, conocimiento del comportamiento humano y la mejora de las personas, creatividad aplicada, calidad como primer objetivo y la eliminación de desperdicios.” Lo que demuestra que es muy completo, considera a todas las partes interesadas de la organización y sobre todo el proceso productivo. Sus ventajas como lo expresa Yenque et al (2002) “Son múltiples los beneficios que se logran al aplicar una estrategia de Kaizen dentro de la organización, ya que esta filosofía de mejoramiento continuo permite alcanzar una mayor productividad y calidad sin efectuar una inversión considerable de capital.” Acerca a la empresa a la calidad total.

Una de sus características principales es la estandarización como lo menciona Chirinos et al. (2010) “El Kaizen proporciona a las organizaciones empresariales una filosofía y estructura que les estimula a establecer en forma continua estándares de calidad y a lograr metas en función de la satisfacción del cliente, ventas y utilidades.” Establecer estos estándares permiten alcanzar la homogeneidad de los productos y procesos, con altos estándares de calidad.

9.2. Marco Normativo

- ISO 9001:2015 Requisitos del sistema de gestión de calidad
- ISO 9000 Normas de control y gestión de calidad
- El Decreto ley 785 de 2005 Sistema de clasificación, de funciones y requisitos generales de los empleados de las entidades estatales
- El Decreto 4485 de 2009 Actualización de la norma técnica de calidad en la gestión pública

- Ley 872 de 2003 Sistema de gestión de calidad en entidades prestadoras de servicios
- Decreto 4110 de 2004 Norma técnica de calidad sector publico
- Sentencia 826 de 2013 de la Corte Constitucional, Implementación de ISO 9001 en entidades estatales

9.3. Marco Conceptual

Mejora continua: consiste en aplicar metodologías que permitan optimizar, de manera cuántica y sistemática, el comportamiento y resultados de los procesos, incrementando su eficiencia, eficacia y efectividad. (Bonilla et al., 2010)

Gestión por procesos: es un modo de administrar las actividades empresariales, mediante la cual aquellas se agrupan por procesos, con base en las necesidades del cliente; así, pues, los procesos son gestionados en forma estructurada y sistémica de tal manera que la mejora de los procesos debe ayudar a elevar los niveles de satisfacción de los clientes. (Bonilla et al., 2010)

Procesos: Es un conjunto de actividades que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en bienes o servicios capaces de satisfacer las expectativas de distintas partes interesadas: clientes externos, clientes internos, accionistas, comunidad, etcétera. Procedimientos. (Bonilla et al., 2010)

Formatos: Serán aquellos documentos con campos determinados para registrar los datos requeridos en los diferentes procesos; dichos formatos se transformarán en registros cuando sean incorporados los datos. (León, 2022)

Sistemas de gestión: Sistema de Gestión es el conjunto de actividades que, interrelacionadas y a través de acciones específicas, permiten definir e implementar los lineamientos generales y de operación de las entidades (Rodríguez, 2020)

Calidad: Cumplimiento de requisitos del cliente o propios de la empresa, calidad del producto; y superar con las expectativas del cliente, calidad del servicio. (Carrera et al. 2018)

Gestión de calidad: es el resultado de las acciones que realizan las empresas para mejorar todos sus procesos con la finalidad de cumplir los requisitos y superar las expectativas de los clientes (Carrera et al., 2018)

Sistemas de gestión de calidad: se trata del conjunto de responsabilidades, de procedimiento, de procesos, de recursos y de la estructura de la organización, que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad. (Carrera et al., 2018)

Auditoría: debe ser herramienta de mejora de los planes y programas sociales auditados, pero para ello se requiere asiduidad y regularidad en las actividades de seguimiento sobre las observaciones y recomendaciones que se formulan (De Nardo, 2022)

Acciones preventivas: la adopción de medidas preventivas significa eliminar la causa de un riesgo o situación potencialmente indeseable, procurando que los desvíos no se produzcan o, eventualmente, que sus efectos puedan ser atemperados (De Nardo, 2022)

Acciones correctivas: medidas tendientes al saneamiento del desvío o de la carencia detectada (De Nardo, 2022)

Diagrama: son representaciones gráficas de los procesos y son una herramienta muy útil, para estudiar y analizar los procesos con detenimiento e identificar qué aspectos se pueden mejorar. Los diagramas presentan la ventaja que son muy visuales de forma que, de una sola ojeada, se puede conocer cómo se desarrolla el proceso. (Sanchis, 2020)

Formato de registro: modelo documental que permite la recogida de información relativa a una determinada acción o actividad, ya sea la mera constancia de su ejecución o datos arrojados por la misma. (Guijarro, 2018)

Procedimiento: conjunto documental en el que se detallan la acción o acciones, establecidas y descritas por la compañía, tendentes a la realización de una determinada actividad y al cumplimiento de los objetivos preestablecidos para la misma. (Guijarro, 2018)

No conformidades: se distinguirá entre: No Conformidades mayores, esto es, aquellas que suponen el establecimiento de duda razonable sobre la calidad final del producto o servicio y que, por lo tanto, impiden la obtención de la correspondiente certificación; y No Conformidades menores, esto es, aquellas cuya relevancia en la calidad final del producto o servicio no obsta la obtención de la certificación. (Guijarro, 2018)

10. Diseño metodológico

Para el desarrollo de este trabajo será empleada una metodología de investigación cualitativa, que como lo expresa Galeano (2012)

Se entiende como un complejo de argumentos, visiones y lógicas de pensar y hacer, algunas de ellas con relación de conflicto, y no como competencias entre tradiciones; y como un conjunto de estrategias y técnicas que tienen ventajas y desventajas para objetos particulares en circunstancias específicas. (p.21)

Donde se recolectará información y se hará un análisis de los requerimientos del Sistema de Gestión de calidad usando un enfoque descriptivo para la actualización de los manuales de procedimientos en la Oficina de Etnias de la Secretaría de Inclusión Social, a partir una estrategia de investigación documental y técnicas de revisión documental.

Tabla 1.

Estrategias y actividades del proyecto

Objetivo general	Objetivos específicos	Actividades	Estrategias
Actualizar tres (3) procedimientos del sistema de gestión de calidad para el mejoramiento	Identificar los requerimientos del Sistema de Gestión de Calidad para la actualización de los	- Hacer diagnóstico de los requerimientos normativos - Identificar las	Investigación documental mediante la revisión de los documentos normativos

continuo en la Oficina de Etnias de la Secretaría de Inclusión Social de Apartadó.	procedimientos en la Oficina de Etnias de la Secretaría de Inclusión Social de Apartadó.	falencias que tienen los manuales procedimientos - Actualizar los manuales de procedimientos según los hallazgos	
	Diseñar los formatos del Sistema de Gestión de Calidad para que puedan adaptarse a las dinámicas actuales en la Oficina de Etnias de la Secretaría de Inclusión Social de Apartadó.	- Diagnóstico de las necesidades de cambio en los formatos de acuerdo a las dinámicas sociales. - Actualizar los formatos según los hallazgos	Se debe realizar una investigación documental, mediante la revisión de la normativa. También es importante generar espacios de participación donde las integrantes del equipo discutan las mejoras que consideren pertinentes
	Promover la mejora continua en los coordinadores de los programas sociales de la Secretaría de Inclusión social de Apartadó para la adaptación de sistema de gestión de calidad.	-Socialización del desarrollo y los resultados del proyecto con el equipo de la Oficina de Etnias. -Socialización con los demás programas sociales. - Elaborar recomendaciones para la oficina de etnias.	Utilizar un espacio de conversación donde se exprese la importancia del SGC y la gestión por procesos, además que evidencien las actualizaciones de la oficina de etnias

Nota: Para el desarrollo del proyecto se proponen estrategias y actividades que permitirán alcanzar los objetivos planteados. Fuente: Elaboración propia (2022)

11. Administración del proyecto

11.1 Recursos disponibles

Para la ejecución de este proyecto se necesita el apoyo de la coordinadora de los programas de etnias, quién está a cargo de orientar a la practicante en su proceso académico

2. Procedimiento de gestión de los recursos del Sistema General de Participaciones (SGP) para los resguardos indígenas.

3. Procedimiento de entrega de apoyo social

En los resultados obtenidos del proyecto, se puede evidenciar que se actualizaron 3 procedimientos, los mismo que fueron planteados inicialmente por la coordinadora del programa, adicionalmente se lograron actualizar dos formatos, el de asesorías y remisiones, que se encuentran en la carpeta de anexos.

Estos documentos reposan en el archivo digital del sistema de gestión integral, específicamente dentro de los procesos misionales de la alcaldía de Apartadó. Para la obtención de estos resultados se tuvieron en cuenta 3 fases, las cuales se describen a continuación.

Fase 1.

Objetivos relacionados

- Identificar los requerimientos del Sistema de Gestión de Calidad para la actualización de los procedimientos en la Oficina de Etnias de la Secretaría de Inclusión Social de Apartadó.
- Diseñar los formatos del Sistema de Gestión de Calidad para que puedan adaptarse a las dinámicas actuales en la Oficina de Etnias de la Secretaría de Inclusión Social de Apartadó.

Inicialmente se entregó para la actualización la guía de asesoría (ver anexo 1), la cual las recomendaciones de los auditores fue que se hiciera una descripción más detallada del procedimiento y que se hiciera una diagramación de este, por lo que se hizo una revisión documental, encontrando que contenía los siguientes puntos:

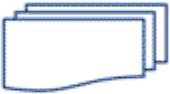
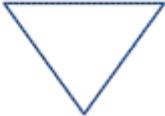
- Justificación
- Objetivo
- A quien va dirigido

- Procedimiento
- Evaluación de la eficacia
- Bibliografía
- Términos y definiciones

Se tuvo una conversación con la coordinadora de etnias para definir qué era lo que se estaba pidiendo específicamente con las mejoras y cuál sería el resultado esperado. Un procedimiento muy bien detallado y que el diagrama pudiera entenderse con la mayor facilidad posible.

Para lograr con los requerimientos deseados se realizó una investigación y revisión documental de los elementos que debe contener un diagrama de procesos, los resultados de la búsqueda, permitieron identificar la Tabla 3. Con la simbología de los diagramas de procesos se usó para actualizar los procedimientos.

Tabla 3
Simbología del diagrama de procesos

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Terminal: Indica el inicio o la terminación del flujo del proceso.		Actividad: Representa la actividad llevada a cabo en el proceso.
	Decisión: Señala un punto en el flujo donde se produce una bifurcación del tipo "Sí" – "No".		Documento: Documento utilizado en el proceso.
	Multidocumento: Refiere un conjunto de documentos. Por ejemplo, un expediente.		Inspección / Firma: Aplicado en aquellas acciones que requieren de supervisión.
	Conector de un Proceso: Conexión o enlace con otro proceso, en el que continúa el diagrama de flujo. Por ejemplo, un subproceso.		Archivo: Se utiliza para reflejar la acción de archivo de un documento o expediente.
	Base de Datos: Empleado para representar la grabación de datos.		Línea de Flujo: Indica el sentido del flujo del proceso.

Nota: Para la elaboración de los diagramas fue utilizada esta simbología. Fuente: Diagramaweb. (2022)

La estrategia para el procedimiento de apoyo social (ver anexo 2), fue el seguimiento de las actividades relacionadas, como la revisión de solicitudes que realizaron líderes sociales, el formato de pedido de la secretaría de inclusión social y el de entrega del apoyo social. Por lo que se logró identificar que era un procedimiento corto y sencillo de describir, pero que se puede observar desde dos situaciones diferentes. Primero cuando la secretaría cubre la solicitud de apoyo social y segundo, cuando es una donación de otra organización.

En el procedimiento para la gestión de los recursos de asignación especial para resguardos indígenas (ver anexo 3), implicó una mayor revisión documental, se recurrieron a guías del gobierno nacional, que explican que son este tipo de recursos, que implican y quienes son los encargados de administrarlos. También se realizó una revisión de los documentos que se han pedido a las comunidades indígenas del municipio de Apartadó y se elaboró un listado de la documentación que se recolecta en todo el procedimiento.

Respecto a la actualización de formatos que se planteó inicialmente con la coordinadora de etnias, se encontró que en realidad los más usados se revisan cada año, pero no se modifica la fecha ni la versión, pero que la mayoría no necesitan modificaciones, se expresó que era pertinente que el formato de remisión que está en la red de la alcaldía se le ponga el mismo cuadro de recolección de datos de los usuarios que tiene el formato de asesoría, al que por sugerencia del auditor se le debe incorporar el seguimiento, pero no se ha definido la manera por parte de la secretaría.

Fase 2.

Objetivos relacionados

- Identificar los requerimientos del Sistema de Gestión de Calidad para la actualización de los procedimientos en la Oficina de Etnias de la Secretaría de Inclusión Social de Apartadó.

- Diseñar los formatos del Sistema de Gestión de Calidad para que puedan adaptarse a las dinámicas actuales en la Oficina de Etnias de la Secretaría de Inclusión Social de Apartadó.

En el procedimiento de asesoría que se encuentra en la carpeta de etnias se procedió a realizar el diagrama primeramente para tener una mayor claridad de cuál sería el proceso a describir y que aspectos del texto actual serían los que se deberían mejorar, para eso en la primera reunión de equipo primario se hizo la socialización del diagrama, pero se llegó a la conclusión que era muy complejo y que tenía una parte que se separaba, el hallazgo encontrado es que el procedimiento para la asesoría individual y colectiva son diferentes, por lo que se toma la decisión de separarlos por dichas categorías.

Tomando en cuenta las sugerencias hechas en el equipo se separan las asesorías en individuales y colectivas, sin embargo, se decide que queden en la misma guía, debido que todos los demás puntos, como justificación, objetivos, temática, etc., son los mismo, así que se realiza la diagramación y descripción para los dos tipos de asesoría.

Para mejorar la descripción de las actividades, se tomó el proceso y se trató de llevar a la minucia teniendo en cuenta el formato de asesoría, ya que dicho formato va determinado cada uno de los momentos que se desarrolla. Se agregó que debe ir en cada categoría, cuáles serían los datos a especificar. Además, se tuvo en cuenta que esa información debe ser digitalizada en el formato de trámites y servicios.

En el procedimiento de entrega de apoyo social se empezó a realizar la descripción del paso a paso teniendo en cuenta los casos que se han presentado en el tiempo de práctica, como donaciones por parte de otras entidades que benefician a la población objetivo del programa, o solicitudes de apoyo por parte de miembros de la comunidad.

Este puede ser considerado un proceso corto, que no tienen muchas complejidades, pero que además no es una de las principales responsabilidades de la oficina de etnias, sin

embargo; se realiza a menudo, ya que los líderes de las comunidades se acercan a solicitar colaboraciones para el desarrollo de actividades individuales y colectivas o se reciben apoyos por parte de entidades que quieren beneficiar con su oferta a comunidades étnicas.

Lo anterior, permitió que fueran pocas las correcciones sugeridas por la coordinadora de etnias al momento de hacer la revisión, las cuales fueron tomadas en cuenta y realizadas en el mismo momento de la revisión, dejando a este procedimiento con un primer visto bueno.

Respecto al procedimiento de la ejecución de los recursos del SGP para los resguardos indígenas, se diagnosticó la necesidad de la actualización en el ejercicio de las responsabilidades de la coordinadora de etnias, a quien se le informó sobre los cambios realizados en la presentación de las iniciativas de inversión, las cuales ya no tienen su clasificación a nivel territorial, sino que deben cumplir con unos estándares a nivel nacional.

Se ha venido conociendo el procedimiento con el desarrollo de la práctica, ya que debido a los cambios se presentaron reprocesos, lo que implicó hacer correcciones en los trámites para la aprobación de los recursos.

Esto permitió realizar una primera entrega con la descripción de las actividades que se conocían hasta el momento, que eran la mayoría, también se hizo el intento de diagramar el procedimiento para facilitar un poco la descripción y orden de las actividades. Con la revisión de la coordinadora de etnias, se encontró que, aunque la mayoría de las descripciones eran acertadas, el proceso no correspondía al deber ser o como está estipulado debe ser desempeñado.

En el desarrollo de esa reunión se explicó el paso a paso de cómo debe ser el procedimiento para que puedan ejecutarse los recursos de asignación especial del sistema general de participaciones para resguardos indígenas (AESGPRI) y cuál es el papel que desempeña la oficina de etnias.

Con toda la información obtenida y las notas que se tomaron, se procedió a hacer las correcciones en el procedimiento, el cual está programado para una próxima revisión donde se podrá aprobar para llevarlo a comité

Para la modificación del formato de asesoría (ver anexo 4) se tienen en cuenta cuales son los medios que permiten hacer seguimiento a los procesos que se llevan a cabo, por lo que se plantean dos opciones, se hace seguimiento o no es necesario en algunos casos, por lo que se decide que se deje a libre elección del responsable de asesoría, y que este sería el principal responsable si se tienen inconvenientes en un caso que requiera seguimiento y este haya puesto en el formato que no era necesario.

Las metodologías más comunes para hacer seguimiento fueron las llamadas telefónicas, entrevista, visitas domiciliarias y la revisión en bases de datos. Aún queda pendiente acordar en próximas reuniones del comité como se dará constancia de la realización del seguimiento.

Uno de los formatos que se modificaron es el que corresponde a las remisiones (ver anexo 5), se le agregó a la primera parte de los datos del usuario, el mismo modelo de las asesorías, ya que esto permitiría una mayor homogeneidad de la información personal que se obtienen de los usuarios, además se puede hacer una mejor caracterización de la población atendida, Al igual que el anterior, fue revisado por la coordinadora de etnias y está pendiente a revisión y/o aprobación por parte del comité primario.

Fase 3.

Objetivos relacionados

- Promover la mejora continua en los coordinadores de los programas sociales de la Secretaría de Inclusión social de Apartadó para la adaptación de sistema de gestión de calidad.

Una vez se tiene lista la guía, es revisada nuevamente por la coordinadora de etnias, quien aprueba para que sea llevada a comité primario donde se aprueban definitivamente los cambios, este comité está conformado por el jefe del despacho y los coordinadores de los programas. En dicha reunión se hace la presentación de las descripciones del procedimiento y del diagrama, se hacen varias sugerencias como es quitar el plan de calidad de las asesorías colectivas ya que no es un reporte que se presente cuando se hacen estos eventos.

Además, entra en discusión el tema del seguimiento ya que no se había contemplado, pero que es un llamado de atención para todos los programas por parte de los auditores internos, En ese momento se plantea la modificación del formato de asesorías donde se le anexe el seguimiento.

En este comité no se aprueban los cambios, pero se acuerda realizar las modificaciones y compartir con los coordinadores, se realizaron los ajustes de inmediato, quedando pendiente la aprobación en cuando se determine como se realizará el seguimiento a las asesorías, por lo que la guía aún queda abierta a modificaciones.

13. Conclusiones y logros

El desarrollo de estas prácticas permitió un acercamiento al sector público, en este caso con la provisión de servicios sociales, fue un gran reto comprender el funcionamiento de la Oficina de etnias, cuales es el alcance que realmente se tiene desde los programas, y como se puede contribuir al desarrollo de las comunidades indígenas y afrocolombianas del municipio de Apartadó.

Esta etapa a través del desarrollo del proyecto se pudo evidenciar un poco como los modelos de gestión en las entidades públicas puede tanto mejorar la calidad de los procesos o generar dinámicas muy burocráticas y temores al cambio por parte de los funcionarios. Respecto a los resultados obtenidos con el proyecto, se debe tener en cuenta que están sujetos a modificaciones, ya que deben ser aprobados por el comité primario de la secretaría de inclusión social.

De los logros que se pueden destacar en este proceso son los aprendizajes obtenidos sobre la administración y ejecución de los recursos de asignación especial del sistema general de participaciones para resguardos indígenas, se puede considerar que el procedimiento descrito tiene gran similitud con el proceso de contratación por prestación de servicios con entidades públicas. Otro logro fue conocer a líderes de comunidades étnicas entregados a su labor, que con su forma de expresarse pueden transmitir la pasión que tienen por lo que hacen.

En el desarrollo de las practicas se puede evidenciar la importancia de la disciplina, constancia y saber administrar el tiempo, ya que son muchas las responsabilidades y compromisos que se tienen, además de la presión por el tiempo que se tienen para cumplir con los objetivos.

14. Recomendaciones

En el proceso de asesoría es pertinente evaluar las metodologías que cada una de las coordinaciones puede emplear para el seguimiento a las asesorías, y como dejar constancia de dicho seguimiento. Ya que al agregar este paso al procedimiento se debe contar con una estandarización de las estrategias, lo que permitirá que no se desmejore la prestación del servicio en algunos casos, sin embargo; es importante tener presente la mejora continua, y una adecuada gestión del cambio.

La principal recomendación que se le puede hacer a la oficina de etnias es contribuir al mejoramiento de las capacidades de los líderes de las comunidades, debido a que se puede evidenciar la falta de empoderamiento y liderazgo que se tienen en el desarrollo de algunos temas, como es el caso del proceso para lograr la ejecución de los recursos AESGPRI, se debe respetar la autonomía de los territorios indígenas, pero para contribuir a esto es necesario fortalecer sus capacidades administrativas y organizacionales.

Para el equipo de la Secretaría de Inclusión Social, la recomendación es a ser más activos respecto a los cambios a la forma en la que se trabaja, aunque sea una entidad pública y en algunos acasos se evidencia mucho la burocracia, hay esfuerzos que valen la pena hacer para obtener mejores resultados.

15. Referencias

Alcaldía de Apartadó. (2017). *Nuestra Alcaldía. Organigrama*. Tomado de:

<https://www.apartado-antioquia.gov.co/NuestraAlcaldia/Documents/ORGANIGRAMA%20ALCALDIA%20MUNICIPAL%20-%20APARTAD%C3%93%20ANTIOQUIA.pdf>

Alcaldía de Apartadó. (2022). “*Juntos fortalecemos el control interno*”. Boletín interno N° 3

Alzate-Ibañez, A. (2017). ISO 9001:2015 base para la sostenibilidad de las organizaciones en países emergentes. *Revista Venezolana de Gerencia* 22(80), 575-588. Tomado de:

<https://www.redalyc.org/journal/290/29055967003/29055967003.pdf>

Amo, F. (2010). *El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard»*. ESIC Editorial

Bonilla, E., Díaz, B., Kleeberg, F., y Noriega, M. (2010). *Mejora continua de los procesos: herramientas y técnicas*. Universidad de Lima, Fondo Editorial. Tomado de:

https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/10832/Bonilla_Diaz_kleeberg_Noriega_Mejora_continua.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Carrera, C., Ligña, C., Moreno, G., y Morales, R. (2018). *Sistemas de Gestión de Calidad*.

Ediciones Grupo Compás. Tomado de:
<http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/466/3/SISTEMAS%20DE%20GESTI%C3%93N%20DE%20LA%20CALIDAD.pdf>

Castillo, C. y Olarte, C. (2015). *Diagramación de procesos de la línea de caucho pvc en la empresa creatum accesorios s.a. para la certificación de la norma ntc-iso-9001*.

[Trabajo de pregrado, Universidad Pascual Bravo]. Tomado de:
http://repositorio.pascualbravo.edu.co:8080/jspui/bitstream/pascualbravo/514/2/Rep_I_UPB_Ing_Ind_Creatum.pdf

- Chiquito, J. y Loor, K. (2022) Análisis de los sistemas de gestión de calidad: una mirada a las Universidades. *Revista San Gregorio*, 50, 72-85. Tomado de: <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/rsan/v1n50/2528-7907-rsan-1-50-00072.pdf>
- Coronel, D. Cartuche, D. Rodríguez, L. Saca, J. (2018). Incidencia del uso de un manual de funciones en las micro y pequeñas empresas orenses. *INNOVA Research Journal*, 3(12), 99-112. DOI: <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n12.2018.799>
- Chirinos, E. Rivero, E. Méndez, E. Goyo, A. y Figueredo, C. (2010). El Kaizen como un sistema actual de gestión personal para el éxito organizacional en la empresa ensambladora Toyota Negotium. *Fundación Miguel Unamuno y Jugo* 6(16), 113-135. Tomado de: <https://www.redalyc.org/pdf/782/78216323006.pdf>
- Cruz, F. Lopez, A. y Ruiz, C. (2017) Sistema de gestión ISO 9001-2015: técnicas y herramientas de ingeniería de calidad para su implementación. *Revista Ingeniería, Investigación y Desarrollo* 17(1), 59-69. Tomado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6096091>
- Delgado, C. (2019). *Actualización, diagramación y caracterización de los procesos y procedimientos de la dependencia secretaría de hacienda de la administración de la alcaldía municipal de Ubaté*. [Trabajo de pregrado, Universidad de Cundinamarca]. Tomado de: Repositorio de la Universidad de Cundinamarca.
- De Nardo, J. (2022) *Red Federal de Control Público: La importancia del seguimiento de las acciones correctivas y preventivas y los beneficios de la retroalimentación en el proceso de auditoría*. [Trabajo de especialización, Universidad Nacional La Plata]. Tomado de: http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/140109/Documento_completo.%20De%20Nardo2b.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. *IESE, Revista de antiguos alumnos*.

Función pública. (2014). Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 2014. Dirección de Control Interno y Racionalización de Trámites

Función Pública. (2018). *Guía para establecer o modificar el manual de funciones y de competencias laborales*. Tomado de: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/archivos/1525712075_6c8a1f82a27e900068849ff3ddc5af22.pdf

Función Pública. (2022, 24 de septiembre). *Micrositio del Modelo Integrado de Planeación y Gestión*. Tomado de: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg>

Función Pública. (2022, 24 de septiembre). *Gestor Normativo*. Tomado de: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/gestor-normativo>

Galeano, M. (2012). *Estrategias de investigación social cualitativa: el giro en la mirada*. La Carreta Editores E.U. Tomado de: https://biblioteca.colson.edu.mx/e-docs/RED/Estrategias_de_investigacion_social_cualitativa.pdf

Gallegos, H. (2007). Sistema Kaizen en la administración. *Innovaciones de Negocios* 4(1), 1-38. Tomado de: <https://revistainnovaciones.uanl.mx/index.php/revin/article/view/176/162>

Guijarro, E. (2018). *Sistema de gestión de calidad en una planta de fabricación de ácido sulfúrico y su integración con otras modalidades de gestión*. [Trabajo de pregrado, Universidad Politécnica de Madrid]. Tomado de: https://oa.upm.es/50384/1/TFG_EVA_MARIA_GUIJARRO_KANEKO.pdf#page=1

- Guinart, J. (2003). *Indicadores de gestión para las entidades públicas*. Escola d'Administració Pública de Catalunya.
- Huéllamo, M. (1997). Diagramación de procesos. *Qualitas hodie: Excelencia, desarrollo sostenible e innovación*, (39). 26-28.
- Jordán, E., Rosero, C., Manchay, N., y Sánchez, C. (2015). Gestión por procesos en el área de producción. Caso IPC Dublauto Ecuador LTDA. *Revista ECA Sinergia*. 6(7). 6-17
- Kaplan, R. y Norton, D. (2007). Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica. *Harvard Business School Publishing Corporation*.
- León, L. (2022). *Diseño y desarrollo de formatos para la organización interna de los procesos de contratación de la empresa IGM Colombia s.a.s*. [Trabajo de pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia]. Archivo digital. Repositorio UCC http://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/43341/1/2022_Dise%C3%B1o_Desarrollo_Formatos.pdf
- Marrero, M., Domínguez, J., y Fajardo, B. (s.f). La Gestión por Procesos como técnica para el éxito de las organizaciones.
- Martínez, M. y Martínez, A. (2007). Sistemas de gestión de calidad y resultados empresariales: una justificación desde las teorías institucional y de recursos y capacidades. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (34), 007-030
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A., Comas, R. (2018). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Revista chilena de ingeniería*, 27 (2), 328-342.
- Mendoza- Arvizo, U. y Solís-Rodríguez, F. (2022). Calidad, conocimiento e innovación de procesos de manufactura en Ciudad Juárez, México. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 12(23). 83-109

Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. (2022, 24 de septiembre). *Modelo Estándar de Control Interno (MECI)*.

Ministerio de Educación. (2022). Modelo Integral de Planeación y Gestión. Tomado de:

<https://www.mineducacion.gov.co/portal/micrositios-institucionales/Modelo-Integrado-de-Planeacion-y-Gestion/>

Ministerio del Interior. (2022). Modelo Integral de Planeación y Gestión. Tomado de:

<https://www.mininterior.gov.co/oficina-asesora-de-planeacion/grupo-de-mejoramiento-continuo/modelo-integrado-de-planeacion-mipg/>

Mora, E. Vera, M. y Melgarejo, A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31(134) 79–87. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.001>

Moyano, F. y Villamil, D. (2021). Análisis del ciclo PHVA en la gestión de proyectos, una revisión documental. *Revista Politécnica*, 17(34), 55-69. Tomado de:

<https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/pol/article/view/1854/1944>

Ocaña, E. Lara, A. Mayorga, R. y Saá, F. (2017). Rediseño de procesos utilizando herramientas técnicas alineadas al enfoque Harrington y ciclo PHVA. *Revista CienciAmérica* 6 (2).

Tomado de: <https://cienciamerica.edu.ec/index.php/uti/article/view/126/108>

Organización Internacional de Normalización. (2008). *ISO 9001:2008 Requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad*. Tomado de: [https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-](https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-4:v2:es)

[4:v2:es](https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-4:v2:es)

Pérez, C. y Vera, F. (2012). Fundamentos para la administración energética en la industria colombiana a través de indicadores de gestión. *Scientia et Technica*, XVII(50), 57-67.

Tomado de: <https://www.redalyc.org/pdf/849/84923878010.pdf>

- Pérez, J. y Lanza E. (2014). Manuales de procedimientos y el control interno: una necesaria interrelación. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*.
- Quimiz, G. y Palacios, P. (2020). Importancia de la implementación de manuales de funciones en empresas. *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico-Tecnológicas*, 2(2), 12-20
- Rincón, R. (1998). *Los indicadores de gestión organizacional: Una guía para su definición*. Revista Universidad EAFIT. Tomado de: <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1104/996>
- Rodríguez, J. (2020). *De los sistemas de gestión al modelo integrado de planeación y gestión en el sector público: una revisión del caso colombiano*. *REAd*, 26(1), 137-175. Tomado de: <https://www.scielo.br/j/read/a/n3Dmvtqvr98ZLRFkGLkZpGL/?lang=es&format=pdf>
- Sanchis, R. (2020). *Diagramación de procesos*. Universidad politécnica de Valencia. Tomado de: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/144115/Sanchis%20-%20Diagramaci%c3%b3n%20de%20Procesos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Serna, F. (2007). *Gestión por procesos en el ámbito de la gestión de personas en Osakidetza*. Osakidetza.
- Tarapuez, E. Guzmán, B. y Parra, R. (2016). Estrategia e innovación en las mipymes colombianas ganadoras del premio innovan 2010-2013. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 170–180. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.01.002>
- Tenorio-Almache, J. Tovar-Arcos, G. y Almeida-Vásquez, O. (2019). Los manuales de procedimientos como base sólida de un emprendimiento. *FIPCAEC* 4(1), 194-210. DOI: <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i1%20ESPECIAL.109>

- Valdez, L. (2013). *Manual para la diagramación de procesos*. Tomado de:
http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/disenio-de-procesos-y-diagrama-de-flujo_1563806036.pdf
- Villafuerte, C. (2018). Elaboración de un manual de funciones para el departamento administrativo de una empresa pública de servicios. [Trabajo de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Tomado de:
<https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2424/1/76688.pdf>
- Vivanco, M. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 247-252. Recuperado de:
<http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Yáñez, C. (2008). *Sistema de gestión de calidad en base a la norma iso 9001*. Internacional Eventos.
- Yenque, J. Garcia, M. y Ruez L. (2002). Kaizen o la mejora continua. *Industrial Data* 5(1), 62-65.
- Zapata, A. (2016). *Ciclo de la calidad PHVA*. Universidad Nacional de Colombia. Zaratiegui, J. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, VI (330), 81-88.