



**Estructurar la gestión de procesos en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (Mipg) en la secretaria general y de gobierno del municipio de Cáceres.**

Sara Manuela Jaraba Monterrosa

Proyecto presentado para optar al título de Ingeniería Industrial

Asesor:

Nelson Orozco Álzate

PhD Administración Gerencial

Universidad de Antioquia

Facultad de Ingeniería

Ingeniería Industrial

Medellín

2023

Cita	(Jaraba Monterrosa, 2023)
<b>Referencia</b>	Jaraba Monterrosa, S. M. (2023). <i>Estructurar la gestión de procesos en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (Mipg) en la secretaria general y de gobierno del municipio de Cáceres</i> . [Semestre de Industria]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
<b>Estilo APA 7 (2020)</b>	



Coordinadora Prácticas académicas: Orfi Nelly Álzate Montoya.

Asesor Interno: Nelson Orozco Álzate.

Asesor externo: Manuel Esteban Zurita Bustamante.

Municipio de Cáceres.



Centro de Documentación Ingeniería (CENDOI)

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

Universidad de Antioquia - [www.udea.edu.co](http://www.udea.edu.co)

**Rector:** John Jairo Arboleda Céspedes.

**Decano/Director:** Julio Cesar Saldarriaga Molina.

**Jefe departamento:** Mario Alberto Gaviria Giraldo.

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.

## **Dedicatoria**

Dedico este proyecto a mis abuelos y madre: Gumercinda Rosa, Carlos Joaquín y Yarney Elena. Quienes, con su ejemplo de fortaleza, constancia y amor, me han motivado a cumplir este sueño, su apoyo ha sido incondicional, son mi mayor motivación, esto es por ustedes y para ustedes.

## **Agradecimientos**

Agradezco a Dios y a mi familia porque siempre me han brindado su apoyo incondicional para poder cumplir mis objetivos personales y profesionales. Ellos son ese soporte emocional y económico que me impulsa a perseguir mis metas y nunca abandonarlas frente a las adversidades múltiples que se presentan.

Reconozco la alta calidad de la Universidad de Antioquia, sus exigencias, servicios académicos y de bienestar que han permitido convertirme en una persona íntegra, proactiva y con las herramientas necesarias para obtener éste ansiado título de ingeniera industrial. Por consiguiente, agradezco a la Universidad de Antioquia en especial a la Seccional Bajo Cauca, a los docentes y directivos por su trabajo y gestión durante mi proceso de formación.

Por último, agradezco al municipio de Cáceres Antioquia, al asesor externo, a los funcionarios de las diferentes dependencias, por la oportunidad y el apoyo para la realización efectiva de la práctica empresarial.

## Tabla de contenido

Resumen .....	10
Abstract .....	11
Introducción. ....	12
1 Objetivos .....	14
1.1 Objetivo general. ....	14
1.2.    Objetivos específicos.....	14
2 Marco teórico. ....	15
3 Metodología. ....	20
3.1. Fase 1. Diagnóstico. ....	20
3.1.1. Contexto externo.....	20
3.1.2. Contexto interno.....	20
3.1.3. Recopilación de Procesos existentes.....	21
3.1.4. Evaluación de procesos existentes. ....	22
3.2. Fase 2. Gestión por procesos.....	23
3.2.1. Lista de procesos.....	24
3.2.2. Mapa de procesos.....	24
3.2.3. Caracterización de procesos.....	25
3.2.4. Control de la Gestión. ....	27
3.3. Fase 3. Estructurar herramienta de Gestión de Procesos. ....	27
4 Desarrollo del Proyecto.....	27
4.1. Fase 1. Diagnostico institucional. ....	27
4.1.1. Contexto externo.....	27
4.1.2. Contexto interno.....	32
3.1.3. Recopilación de Procesos existentes.....	39

3.1.4. Evaluación de procesos existentes .....40

3.2. Fase 2. Gestión por procesos.....45

    3.2.1. Lista de procesos.....45

    4.2.2. Mapa de procesos.....46

    4.2.3. Caracterización de procesos.....46

    4.2.4. Control de la Gestión. ....47

4.3. Fase 3. Estructurar herramienta de Gestión de Procesos. ....48

5 Resultados. ....50

6 Conclusiones .....53

7 Recomendaciones.....54

Referencias .....55

## Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. Dimensiones del modelo integrado de planeación y gestión. ....	18
Ilustración 2. Formato para la Identificación los procesos existentes. ....	21
Ilustración 3. Formato para análisis de todos los procesos. ....	22
Ilustración 4. Formulario Evaluativo de Conceptos Básicos. ....	22
Ilustración 5. Formato Caracterización de los procesos. ....	26
Ilustración 6. Identificación de todos los procesos. ....	39
Ilustración 7. Mapa de procesos de la secretaria general y de gobierno. ....	46
Ilustración 8. Lista de Indicadores de procesos. ....	47
Ilustración 9. VBA Project Gestión de procesos secretaría general y de gobierno. ....	49
Ilustración 10. Código VBA gestión de procesos de la secretaria General y de Gobierno. ....	49

## **Lista de Tablas**

Tabla 1. Contexto externo del municipio de Cáceres.....	27
Tabla 2. Lista de procesos enmarcados en MIPG. ....	45

## Lista de Figuras

Figura 1. Cadena de Valor.....	18
Figura 2. Políticas del modelo integrado de planeación y gestión.....	19
Figura 3. Metodología de la gestión por procesos .....	23
Figura 4. Diagrama del ciclo de procesos. ....	25
Figura 5. Organigrama de la secretaria general y de gobierno.....	38
Figura 6. Resultado de consulta definición de Proceso.....	41
Figura 7. Resultado de consulta definición de MIPG .....	42
Figura 8. Resultado de consulta de dimensiones y políticas MIPG.....	44



### **Siglas, acrónimos y abreviaturas.**

<b>APA</b>	American Psychological Association.
<b>CPR</b>	Caracterización de Proceso.
<b>DANE</b>	Departamento Administrativo Nacional de Estadística.
<b>DDHH</b>	Derechos Humanos.
<b>DNP</b>	Departamento Nacional de Planeación.
<b>FURAG</b>	Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión.
<b>GETH</b>	Gestión Estratégica del Talento Humano.
<b>ISO</b>	International Organization for Standardization.
<b>KPI</b>	Key Performance Indicator.
<b>MECI</b>	Modelo Estándar de Control Interno.
<b>MIPG</b>	Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG II)
<b>NBI</b>	Necesidades Básicas Insatisfechas.
<b>PD</b>	Plan de Desarrollo.
<b>PERT</b>	Project Evaluation and Review Techniques.
<b>PETI</b>	Plan Estratégico de Tecnologías de la Información.
<b>PESTEL</b>	Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.
<b>PhD</b>	Philosophiae Doctor.
<b>PHVA</b>	Planear, Hacer, Verificar y Actuar.
<b>PQRS</b>	Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias.
<b>SIGEP</b>	Sistema de Información y Gestión del Empleo Público.
<b>TIC</b>	Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
<b>TRD</b>	Tabla de Retención Documental.
<b>UdeA</b>	Universidad de Antioquia.
<b>VBA</b>	Visual Basic para Aplicaciones.

---

## Resumen

El presente proyecto tuvo como propósito estructurar una gestión de procesos en la Secretaría General y de Gobierno, como garante de las prácticas académicas de ingeniería industrial en el municipio de Cáceres del departamento de Antioquia, quien como entidad pública territorial es la encargada de mejorar el acceso a la justicia, la seguridad, la paz y la convivencia en el territorio, la promoción de una gestión pública transparente que facilite el acceso a la información, mejorando la efectividad de la gestión y el servicio al ciudadano para lograr mejores resultados, reflejados en una institución responsable y eficaz. Por consiguiente, se hizo un diagnóstico externo e interno, institucional y organizacional desarrollado por áreas de gestión, que representan el análisis situacional de la entidad, enfocada en la Secretaria General y de Gobierno, continuando con un análisis de las herramientas de planeación estratégica: misión, visión, funciones, procesos existentes y servicios dentro de un marco normativo que regula su naturaleza jurídica y objeto de su responsabilidad, con el fin de realizar una estructura de gestión unida sobre los macroprocesos estratégicos, misional y de apoyo.

El proyecto se desarrolló mediante la estructuración de la gestión de procesos, enmarcada en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, haciendo uso de la documentación pertinente relacionada con la normatividad, estructura organizacional, mapa de procesos, estadísticas, informes de gestión y de evaluación, entre otros... Lo anterior en aplicación a metodologías que evalúan la prestación eficiente de funciones y fines esencial bajo el ciclo PHVA, proporcionando una caracterización de todos los procesos de la secretaria general y de gobierno, con indicadores en los cuales se puede actualizar y analizar mediante una tabla dinámica automatizada en Excel. Las memorias, constancias, diagnósticos, análisis, conclusiones y recomendaciones, de todo el proyecto se consolidaron en este documento de estudio técnico.

*Palabras clave:* Gestión, procesos, MIPG, municipio.

### **Abstract**

The purpose of this project was to structure a process management in the General and Government Secretariat, as a guarantor of the academic practices of industrial engineering in the municipality of Caceres in the department of Antioquia, who as a territorial public entity is responsible for improving access to justice, security, peace and coexistence in the territory, the promotion of a transparent public management that facilitates access to information, improving the effectiveness of management and citizen service to achieve better results, reflected in a responsible and efficient institution. Therefore, an external and internal, institutional and organizational diagnosis was made, developed by management areas, which represent the situational analysis of the entity, focused on the General and Government Secretary, continuing with an analysis of the strategic planning tools: mission, vision, functions, existing processes and services within a regulatory framework that regulates its legal nature and object of responsibility, in order to make a united management structure on the strategic, mission and support macro-processes.

The project was developed through the structuring of the management by processes framed in the Integrated Model of Planning and Management - MIPG, making use of relevant documentation related to regulations, organizational structure, process map, statistics, management and evaluation reports, among others. The above in application of methodologies that evaluate the efficient provision of functions and essential purposes under the PHVA cycle, providing a characterization of all the processes of the General and Government Secretariat, with indicators that can be updated and analyzed by means of an automated dynamic table in Excel. The reports, records, diagnoses, analysis, conclusions, and recommendations of the entire project were consolidated in this technical study document.

*Key words:* Management, processes, MIPG, municipality.

---

## **Introducción.**

Cáceres es uno de los municipios más antiguos de Colombia, localizado en la subregión del Bajo Cauca del departamento de Antioquia. Como entidad territorial desde su misionalidad, el municipio de Cáceres a través de la planificación del desarrollo económico, social, ambiental del territorio genera las condiciones necesarias para la oportuna prestación de los servicios públicos y sociales, con una administración efectiva en el manejo de sus recursos, propiciando la participación ciudadana en la gestión pública, la articulación institucional, el ejercicio de los derechos y deberes constitucionales, la convivencia pacífica de los cacereños para el mejoramiento de su calidad de vida.

En la actualidad el municipio de Cáceres se encuentra incluido entre los 170 municipios PDET (Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial) de Colombia, identificado, así como uno de los territorios más afectados por el conflicto armado, la pobreza, las economías ilícitas y la debilidad institucional. Se encuentra poco documentado en aspectos administrativos, su planta de cargos es insuficiente e inadecuada, lo que evidencia un alto rezago y obsolescencia en los procesos administrativos estructurales, no cuenta con estandarización de sus actividades y/o servicios lo que ocasiona que el usuario no quede satisfecho en muchas ocasiones con el servicio que se le presta, ya que la implementación de sus estrategias de servicio no son idóneas para hacer frente a todos los procesos y procedimientos enmarcados dentro de su misionalidad, con afectación en su índice de desempeño institucional, especialmente en las políticas de MIPG a cargo de la secretaría general y de gobierno.

Todos estos elementos del contexto administrativo y de caracterización, reclaman que el municipio de Cáceres, como entidad territorial, se fortalezca institucionalmente: mejorando sus procesos de atención, la aplicación e instrumentalización hacia las necesidades actuales, modernizando y/o actualizando sus herramientas de gestión administrativa hacia una institucionalidad sólida, caracterizada por capacidad técnica y de gestión, basada en criterios de planeación, eficiencia, transparencia y alineada con el marco de gestión por procesos basados en el modelo integrado de planeación y gestión - MIPG (Publica, F. 2020).

Este proceso de implementación de soluciones incluye acciones de protección que garantizan los principios de igualdad, transparencia e interés público. Las intervenciones de gestión incluyen procesos de cambio conductual en los requerimientos y procedimientos de la entidad como tal. Finalmente, el alcance de los ajustes e intervenciones realizadas, se ajustaron a la consulta y el respeto por la sostenibilidad fiscal de la entidad territorial que verdaderamente si responde a las necesidades identificadas ya mencionadas.

## **1 Objetivos**

### **1.1 Objetivo general.**

Estructurar la gestión de procesos en la secretaría general y de gobierno del Municipio de Cáceres enmarcado en el modelo integrado de planeación y seguimiento MIPG para aumentar los niveles de calidad y satisfacción del usuario.

### **1.2. Objetivos específicos**

- Realizar diagnósticos del contexto externo e interno de la entidad territorial Municipio de Cáceres enfocado en la secretaria general y de gobierno.
- Diseñar elementos de planeación estratégica de la secretaria general y de gobierno del municipio de Cáceres.
- Modelar una herramienta de Gestión de procesos en la secretaria General y de Gobierno del Municipio de Cáceres.

## 2 Marco teórico.

A nivel departamental el plan de desarrollo de Antioquia “Unidos por la Vida 2020-2023” desarrolla la línea 5: Nuestra gobernanza, que tiene como objetivo fortalecer la institucionalidad, la gobernabilidad y las relaciones del departamento, en articulación con la ciudadanía corresponsable y participativa, en un marco de confianza democrática, que permita concertar una nueva visión departamental para el desarrollo integral y sostenible, a nivel humano y territorial.

El Plan de desarrollo “Cáceres Somos Todos 2020-2023”, cuenta con la línea 1: Todos Por la Gobernabilidad Eficaz e Inclusiva, esta línea busca aumentar la confianza del ciudadano a nivel local, promueve una gestión pública transparente que facilite el acceso a la información, mejorar la efectividad de la prestación del servicio para lograr mejores resultados reflejados en una institución responsable y eficaz, que tiene en cuenta la participación ciudadana como pilar fundamental para la gobernabilidad efectiva y el fortalecimiento institucional.

Así mismo la secretaria general y de gobierno se articula con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG en su versión actualizada, mediante el Decreto 1499 de 2017 emitido por el Departamento Administrativo de la Función Pública, como marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión institucional, desde esta mirada se fortalecerá la dimensión y direccionamiento estratégico, por lo que debemos tener claro los siguientes conceptos:

¿Qué es un proceso? Un proceso se define como el conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan para transformar los elementos de entrada en resultados (NTC ISO 9000 2015) por consiguiente, adoptar un enfoque basado en procesos, proporciona a cualquier organización independientemente de si es de carácter público o privado, las siguientes ventajas:

- Facilita la orientación al cliente, en este caso al usuario o ciudadano del municipio.
- Mejora la eficacia y la eficiencia en las actividades programadas por el ente territorial.
- Ayuda a estructurar las actividades de la organización.
- Permite mejorar el seguimiento y el control de los resultados obtenidos.
- Facilita la planeación, el establecimiento de objetivos de mejora y la consecución de estos.

¿Qué se entiende por proceso en la gestión pública? (Funcion Publica, 2020).

Según Furniel (2015) y Delgado (2017), los procesos están contenidos en tres grandes grupos llamados macroprocesos, los cuales son:

- **Estratégicos:** Relacionados con la estrategia de la organización, gestionados por la alta dirección.
- **Operativos o Misionales:** Concernientes directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio, se relacionan directamente con el logro de los resultados para los grupos de interés.
- **Apoyo o soporte:** Orientados a ofrecer sustentabilidad a los demás procesos de la organización.

¿Qué es la caracterización de procesos? La caracterización de procesos describe el funcionamiento del proceso a través de la adecuada identificación de sus componentes facultando de esta manera su análisis, gestión, control y evaluación (Dirección de Servicios, 2022). Los componentes para la caracterización de procesos son:

- **Proceso:** nombre del proceso que se va a caracterizar.
- **Código:** es el código y/o número del proceso que se va a caracterizar.
- **Fecha:** tiempo de actualización del proceso.
- **Objetivo:** propósito o finalidad del proceso.
- **Alcance:** son los límites del proceso, es decir, dónde inicia, dónde termina y qué actividades enmarca de manera general.
- **Líder Estratégico:** es la persona que tiene la responsabilidad de ejercer actividades de planeación y control hacia los resultados de la gestión del proceso.
- **Líder Operativo:** es la persona que tiene la responsabilidad de ejecutar técnicamente las actividades planeadas en el proceso.
- **Proveedor-Proceso Interno:** es quien provee las entradas y/o insumos internamente.
- **Proveedor-Proceso Externo:** es quien provee las entradas y/o insumos externamente.
- **Entrada/Insumo:** identifica las entradas e insumos del proceso.
- **PHVA:** identifica la etapa del ciclo (Planear, Hacer, Verificar, y Actuar).



- **Actividades:** identifica las actividades relevantes y claves de cada etapa del proceso.
- **Salida Producto y/o Servicio:** identifica los productos y/o servicios resultados de cada etapa del proceso.
- **Cliente -Proceso Interno:** es quien recibe los productos y/o servicios de cada etapa internamente.
- **Cliente -Proceso Externo:** es quien recibe los productos y/o servicios de cada etapa externamente.
- **Normatividad:** normas legales relacionadas al proceso.
- **Recursos:** relacionar los recursos físicos, humanos, tecnológicos necesarios.
- **Indicadores Asociados:** nombrar las fórmulas numéricas asociados al seguimiento y control del proceso.

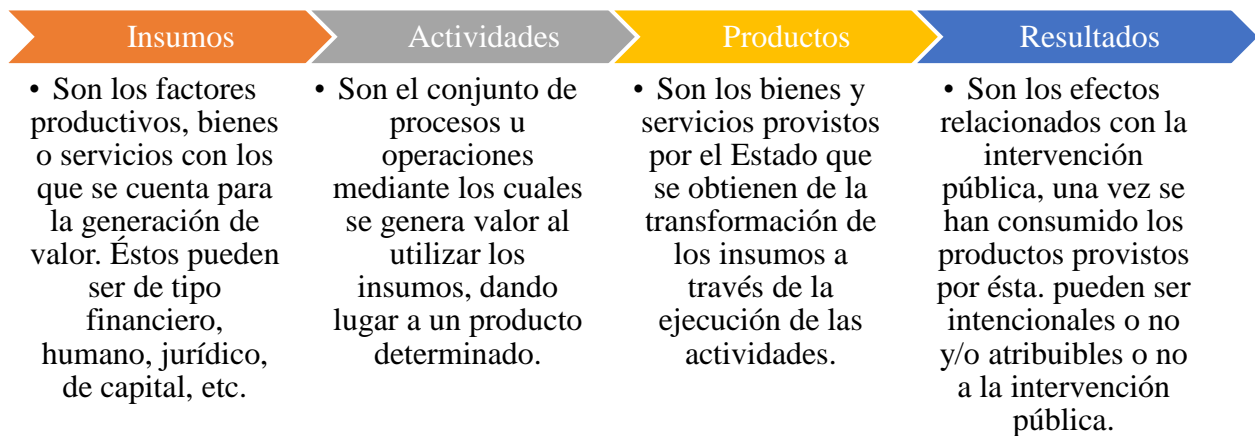
¿Qué son los grupos de Interés? Los grupos de interés son los individuos u organismos específicos que tienen un interés especial en la gestión y los resultados de las organizaciones públicas. Comprende, entre otros, instancias o espacios de participación ciudadana formales o informales. (Funcion Pública, 2018).

¿Qué es MIPG? El modelo integrado de planeación y gestión (MIPG) es un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar las actividades de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos con integridad y calidad en el servicio (Funcion Pública, 2021)

El modelo integrado se fundamenta en el concepto de valor público, que se refiere a los resultados que un Estado debe alcanzar (observables y medibles) para dar respuesta a las necesidades o demandas sociales, resultados asociados a los cambios sociales producidos por la acción gubernamental y por las actividades y productos entregados por cada institución pública (Funcion Pública, 2021)

En el proceso de generación de valor público, la cadena de valor se utiliza como la herramienta principal para representar las intervenciones públicas o las actividades gubernamentales. ¿Qué es la cadena de valor?, La cadena de valor describe una relación secuencial y lógica entre insumos, actividades, productos y resultados, en la que se añade valor a lo largo del proceso de transformación total.

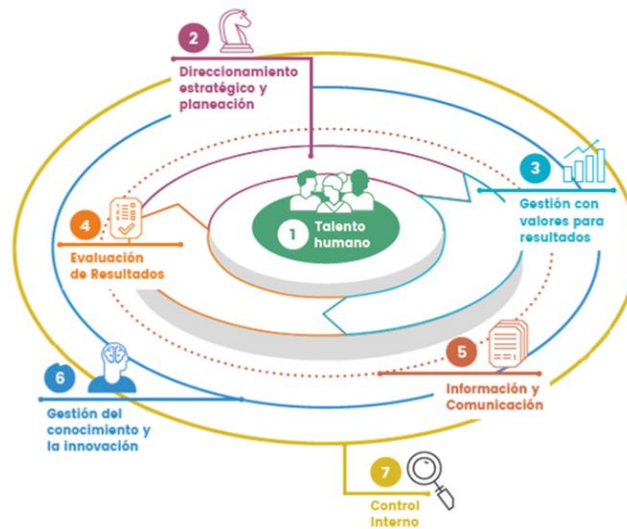
Figura 1. Cadena de Valor



Nota: Elaboración propia con sustento Tomado del documento “Guía Metodológica para el Seguimiento y la Evaluación a Políticas Públicas”, elaborado por el DNP, 2014.

El MIPG opera a través de las siguientes 7 dimensiones:

Ilustración 1. Dimensiones del modelo integrado de planeación y gestión.



Nota: Función Pública, 2020.

Cada dimensión se desarrolla a través de una o varias políticas públicas, las cuales integran decisiones, acciones, inacciones, acuerdos e instrumentos, adelantados por autoridades públicas con la participación eventual de los particulares, encaminados a solucionar o prevenir una situación definida como problemática. (“Políticas públicas sociales: apuntes y reflexiones - SciELO”) La política pública hace parte de un ambiente determinado del cual se nutre y al cual pretende modificar o mantener (Velásquez 2009), y en este proyecto de estructuración de la gestión procesos impactara de forma directa las políticas descritas a continuación:

*Figura 2. Políticas del modelo integrado de planeación y gestión.*

Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alinear entre la estrategia institucional y el modelo de operación por procesos, la estructura y la planta de personal.</li> </ul>
Gobierno Digital	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer uso de las TIC como herramientas que permiten optimizar la gestión de las entidades, interactuar de manera ágil y coordinada.</li> </ul>
Seguridad Digital	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar, gestionar, tratar y mitigar los riesgos de seguridad digital en sus actividades socioeconómicas en el entorno digital, así como en la creación e implementación de instrumentos de resiliencia, recuperación y respuesta.</li> </ul>
Servicio al ciudadano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar el acceso de los ciudadanos a sus derechos, mediante los servicios de la entidad, en todas sus sedes y a través de los distintos canales.</li> </ul>
Racionalización de trámites	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir los costos de transacción en la interacción de los ciudadanos con el Estado, a través de la racionalización, simplificación y automatización de los trámites.</li> </ul>
Defensa Jurídica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia Jurídica Pública eficiente y eficaz que permita lograr de manera sostenible una disminución del número de demandas en su contra y del valor de las condenas a su cargo.</li> </ul>
Gestión Estratégica del Talento Humano GETH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permitir que las entidades cuenten con talento humano integral, idóneo, comprometido y transparente.</li> </ul>
Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar el ejercicio del derecho fundamental de acceder a la información pública a los ciudadanos y responderles de buena fe.</li> </ul>
Gestión Documental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsar una cultura archivística y el desarrollo de estrategias que permitan fortalecer las capacidades para el adecuado manejo y tratamiento de los archivos.</li> </ul>

Nota: Elaboración propia con sustento de conceptos de Función pública, 2022.

De acuerdo con lo establecido en el decreto 2482 de 2012, cada entidad pública debe reportar su gestión en relación con las políticas y dimensiones de MIPG, por medio del “Formulario Único Reporte de Avance de la Gestión” - FURAG, la cual es una herramienta en línea para el monitoreo, evaluación y control de los resultados institucionales y sectoriales.

### **3 Metodología.**

La metodología empleada en el proyecto comprendió de las siguientes tres fases:

#### **3.1. Fase 1. Diagnóstico.**

Esta primera fase consistió en un reconocimiento del municipio de Cáceres como entidad territorial, enfocado en la secretaría general y de gobierno, dividido en cuatro pasos que se realizaron mediante herramientas de diagnóstico, entrevistas y estado del arte, ejecutados de la siguiente manera:

##### **3.1.1. Contexto externo.**

Se hizo un reconocimiento externo mediante la herramienta PESTEL, la cual se enfoca en contextos político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, permitiendo profundizar el entorno en el que opera la institución.

##### **3.1.2. Contexto interno.**

Se enmarcó en factores internos de la institución, principalmente en los elementos de la planeación estratégica, es decir, se hizo un análisis de la misión, visión, objetivos, funciones y estructura organizativa existentes.

- El análisis de la misión se realizó en respuesta a las siguientes preguntas:  
¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Dónde lo hacemos? ¿Para quién lo hacemos?

- Se tomó la visión bajo el análisis de las siguientes preguntas:  
¿Hacia dónde vamos? ¿Qué se desea lograr? ¿Esto contribuye a la misión? ¿Qué talento humano tendrá?
  
- Se tomaron los objetivos institucionales (estratégicos) y se analizó si éstos contribuían a la obtención de los propósitos que la entidad espera alcanzar en el mediano y largo plazo (visión).
  
- Se verifico que la secretaria general y de gobierno no contaba con ningún tipo de elementos de planeación estratégica como dependencia de la entidad territorial, por lo tanto, se construyó la misión, visión, funciones y estructura organizativa.

**3.1.3. Recopilación de Procesos existentes.**

Se realizó un diagnóstico del estado de los procesos existentes dentro de la secretaria general y de gobierno, recopilados en la plantilla de la Ilustración 2.

*Ilustración 2. Formato para la Identificación los procesos existentes.*

Identificación de todos los procesos.														
N°	Procesos			Procedimientos		Estado del proceso				Atributo a controlar				
	Nombre del proceso	Tipo de proceso	Objetivo del proceso	Procedimientos	Objetivo del procedimiento	No documentado	Documentado no en forma técnica	Documentado en forma técnica y no aprobado	Documentado en forma no técnica y aprobado	Entrenamiento de procesos	Indicador	Fórmula del indicador	Dato del indicador	Análisis de primer nivel del indicador
1														
2														
3														

*Nota:* Elaboración Propia.

Posteriormente a la recopilación e identificación de los procesos existentes dentro de la secretaria, en la Ilustración 3 se creó un análisis detallado de cada uno de ellos, sus procedimientos, sus indicadores, instructivos, manuales y demás elementos característicos de un proceso.

*Ilustración 3. Formato para análisis de todos los procesos.*

Análisis e identificación de todos los procesos: NORMA TÉCNICA ISO 9001:2015 Y MIPG - DECRETO 1489 DE 2017																		
N°	Proceso						Estado del proceso				INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO			Archivos a controlar				
	Nombre del proceso	Tipo de proceso	Objetivo	ENTRADAS	SALIDAS	RECURSOS	No documentado	Documentado en forma escrita	Documentado en forma gráfica	Documentado en forma electrónica	Documentado en proceso	Meta	Indicador	Fórmula del indicador	Análisis de primer nivel del indicador	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL	REGISTRO (INDICADOR DE VERIFICACIÓN)	FRECUENCIA
1																		
2																		

*Nota: Elaboración Propia*

### 3.1.4. Evaluación de procesos existentes.

Se evaluó el conocimiento básico de los funcionarios y contratistas de la secretaría general y de gobierno mediante un muestreo no probabilístico, en relación con los conceptos de procesos y MIPG a través de un cuestionario de Google con tres preguntas cerradas (Si/No) y dos abiertas (Argumentativo): ¿Sabe que es un Proceso? ¿Qué procesos conoces del Municipio de Cáceres? ¿Conoces que significa MIPG? ¿Qué significa MIPG? ¿Conoces las dimensiones y políticas públicas modelo integrado de planeación y gestión?

*Ilustración 4. Formulario Evaluativo de Conceptos Básicos.*

The figure displays four sequential screenshots of a Google Form titled "Diagnostico para el Fortalecimiento Institucional". The form is directed to "Funcionarios y Contratistas de la secretaria General y de Gobierno".

- Top-left screenshot:** Shows the question "¿Sabe que es un Proceso? \*". The "Si" option is selected with a radio button. Below the question is a "Siguiente" button and a "Borrar formulario" link.
- Top-right screenshot:** Shows the question "¿Qué procesos conoces del Municipio de Cáceres? \*". Below the question is a text input field labeled "Tu respuesta". Navigation buttons "Atrás" and "Siguiente" are visible, along with a "Borrar formulario" link.
- Bottom-left screenshot:** Shows the question "¿Conoces que significa MIPG? \*". The "Si" option is selected. Navigation buttons "Atrás" and "Siguiente" are visible, along with a "Borrar formulario" link.
- Bottom-right screenshot:** Shows the question "¿Qué significa MIPG?". Below the question is a text input field labeled "Tu respuesta". Navigation buttons "Atrás" and "Siguiente" are visible, along with a "Borrar formulario" link.

Diagnostico para el Fortalecimiento Institucional

gobierno@caceres-antioquia.gov.co [Cambiar de cuenta](#)

No compartido

\* Indica que la pregunta es obligatoria

MIPG

¿Conoces las Dimensiones y Políticas Publicas Modelo Integrado de Planeación y Gestión? \*

Si

No

Atrás Enviar Borrar formulario

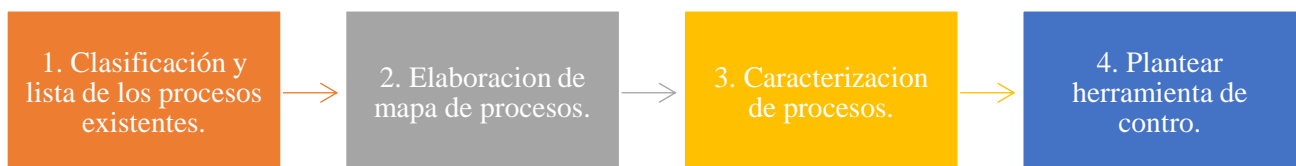
*Nota:* Elaboración propia mediante formulario Google.

Así mismo, se analizó las situaciones actuales de los procesos existentes en la entidad, en relación con las políticas y dimensiones del modelo integrado de planeación y gestión, mediante la herramienta FURAG, de Función Pública.

### 3.2. Fase 2. Gestión por procesos.

Para poder llegar a la estructuración de procesos de manera individual, primero fue necesario partir de la articulación general de la planeación estratégica con los procesos de la secretaria general y de gobierno, así como las interrelaciones que existen entre los procesos enfocándose en cada uno de ellos para saber cómo operan en su interior. Dichos pasos se ilustran en la Figura 3.

*Figura 3. Metodología de la gestión por procesos*



*Nota:* Elaboración propia.

A continuación, se explica con más detalle cada uno de los pasos que se realizó en esta fase del proyecto:

### ***3.2.1. Lista de procesos.***

- Enlistado de los procesos.

Mediante el análisis del manual de procesos de la institución, la observación directa y la participación del usuario interno, se enlistaron todos los procesos que se llevaban a cabo al interior de la secretaría y que estaban relacionados.

- Asignación y reconocimiento de responsabilidades en los procesos.

Se realizó la identificación de los actores involucrados en la ejecución de los procesos, identificando responsabilidades y el líder del proceso

### ***3.2.2. Mapa de procesos.***

El mapa de procesos es la representación gráfica de cómo opera la secretaría para conocer y para satisfacer las necesidades de sus grupos de valor... Para su elaboración se clasificaron los procesos en tres grupos así:

- "Procesos estratégicos: incluyen los relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, comunicación, disposición de recursos necesarios y revisiones por parte de la Alta Dirección de la entidad." ("DOCUMENTO TÉCNICO MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL")
- Procesos misionales: incluyen todos aquellos que proporcionan el resultado previsto por la entidad en el cumplimiento del objeto social o razón de ser.
- Procesos de apoyo: incluyen aquellos que proveen los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos estratégicos, misionales y de evaluación.

Esta clasificación se planteó por medio de los anteriores análisis y mapeo de la interrelación entre procesos, identificando la manera en la que se desarrolla el flujo de información, las

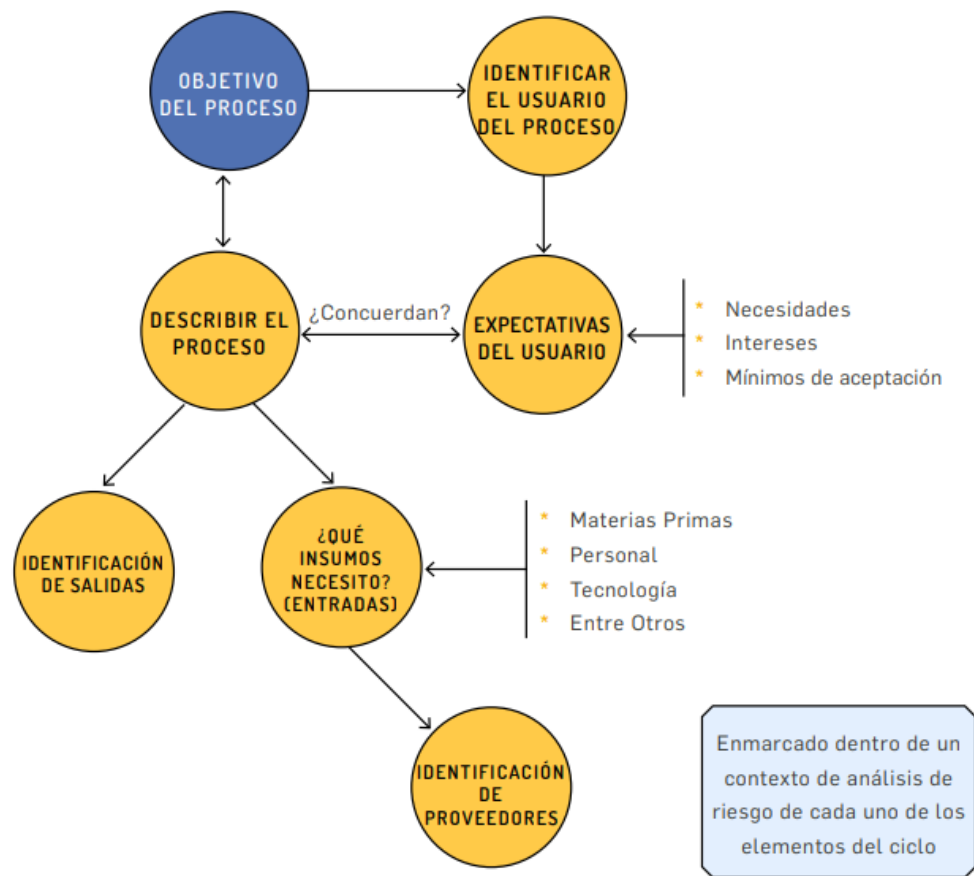


especificaciones y características de cada una de las actividades y funciones de los equipos de trabajo y como que se relacionan entre sí.

### 3.2.3. Caracterización de procesos.

El ciclo de procesos permitió caracterizar cada uno de los procesos que han sido identificados. En la figura 4, se muestra el esquema general donde se interrelacionan cada uno de los pasos que conformaron la identificación del ciclo de cada proceso.

Figura 4. Diagrama del ciclo de procesos.



Nota: Pública, F. 2019, "Dirección de Gestión y Desempeño Institucional".

Una vez identificados los componentes del ciclo de procesos para cada uno de los procesos de la secretaria, se consignaron en un formato para caracterizar procesos, ilustración 5. Dicho

formato tiene como objetivo dar detalles sobre cada uno de los componentes identificados de manera clara, coherente y precisa, mediante la estrategia PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar).

*Ilustración 5. Formato Caracterización de los procesos.*

<b>PROCESO: XXXXXXX</b>								<b>Código: XXX</b> Versión: XXX Fecha: XXX		
<b>LÍDER DEL PROCESO</b>				<b>TIPO DE PROCESO</b>						
<b>OBJETIVO</b>				<b>ALCANCE</b>						
<b>REQUISITOS DEL PROCESO (NORMATIVIDAD)</b>										
<b>NORMATIVIDAD</b>										
<b>RECURSOS</b>		Humanos: Infraestructura: Tecnológicos: Financieros:								
<b>INDICADORES ASOCIADOS AL PROCESO</b>										
<b>Indicador</b>				<b>Formula</b>			<b>Meta</b>		<b>Frecuencia de Medicion</b>	

<b>Elaboro:</b>	<b>Reviso:</b>	<b>Aprobó:</b>
Firma:	Firma:	Firma:
Cargo:	Cargo: Jefe de sistemas	Cargo:

*Nota:* Elaboración Propia basado en Función Pública, 2020.

Las fichas descriptivas de procesos no sólo incluyeron información en relación con los componentes del ciclo de procesos, sino que también se recopiló información asociada a la medición y evaluación de los procesos, variables del entorno y los recursos requeridos para llevar a cabo una gestión de proceso eficiente y eficaz.

### **3.2.4. Control de la Gestión.**

En cada ficha descriptiva de procesos se trazaron indicadores de gestión con el objetivo de medir la eficiencia de los principales servicios y/o productos que se generan. Se procedió hacer una base de datos de todos los indicadores de los procesos como medida de control, donde dependiendo la periodicidad de seguimiento de cada indicador el líder del proceso pudiera identificar el porcentaje de desempeño de cada indicador a medir.

### **3.3. Fase 3. Estructurar herramienta de Gestión de Procesos.**

Se organizó toda la información de las fases anteriores en un archivo Excel y mediante Visual Basic para Aplicaciones VBA, se automatizó el acceso a dicha información por botones para hacer más eficiente el trabajo de manera continua, brindando a su vez métricas que sean de provecho para una adecuada toma de decisiones.

## **4 Desarrollo del Proyecto.**

La práctica académica de semestre de industria en el Municipio de Cáceres como entidad territorial, inicio mediante la utilización de la herramienta PESTEL (político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal), la cual permite un diagnóstico general institucional.

### **4.1. Fase 1. Diagnóstico institucional.**

#### **4.1.1. Contexto externo.**

*Tabla 1. Contexto externo del municipio de Cáceres.*

---

<b>Factor</b>	<b>Descripción</b>
---------------	--------------------

---

<p><b>Política pública.</b> Planes y programas sectoriales departamentales, municipales o nacionales; plan de desarrollo nacional o departamental; CONPES, políticas nacionales o territoriales, entre otros.</p>	<p><b>Departamental:</b> Plan de desarrollo Unidos por la vida 2020-2023, línea 5 nuestra gobernanza Municipal: Plan de desarrollo Cáceres Somos Todos 2020-2023, línea 1 Todos Por la Gobernabilidad Eficaz e Inclusiva.</p> <p><b>El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG II):</b> adoptado mediante Decreto 1499 de 2017, expedido por el Departamento Administrativo de la Función Pública, es un marco de referencia para la gestión y el desempeño de las entidades públicas, operando bajo las siguientes dimensiones y políticas: (Funcion Publica, 2021).</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Talento humano: Política de Gestión Estratégica del Talento Humano e Integridad.</li> <li>2. Direccionamiento Estratégico y Planeación: Políticas de planeación institucional compras y contratación pública.</li> <li>3. Gestión con Valores para resultados: políticas del fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos, gobierno digital, racionalización de trámites, participación ciudadana en la gestión pública, servicio al ciudadano, defensa jurídica, mejora normativa y Seguridad digital.</li> <li>4. Evaluación de Resultados: políticas del seguimiento y evaluación del desempeño institucional.</li> <li>5. Información y Comunicación: Políticas de gestión documental. Transparencia. Acceso a la información pública y lucha contra la corrupción. Gestión de la información estadística.</li> <li>6. Gestión del conocimiento y la innovación: política de gestión del conocimiento y la innovación.</li> <li>7. Control Interno: Política de control interno.</li> </ol>
<p><b>Factores económicos.</b> Vocación productiva, ejes estratégicos en el</p>	<p>El municipio de Cáceres cuenta con 31.309 habitantes (2022) según ficha territorial DNP, de los cuales el (22,6%) habitan en la zona urbana y el (77,4%) habitan en la zona rural, la vocación productiva del territorio está dada en producción agropecuaria, donde se resaltan los cultivos de: cacao, caucho, maíz, arroz, yuca y plátano. así como: la producción piscícola,</p>

<p>plan de desarrollo, potencial exportador, fortalecimiento empresarial, oportunidades en sectores, ejemplos: turismo, energías renovables, etc. PIB, empleo, entre otros...</p>	<p>apicultura y ganadería. Desde el potencial extractivo el municipio tiene explotaciones de minerales como oro en la ribera del río por pequeños barequeros, y motores que de manera ilegal hacen explotación al igual que explotación con maquinaria pesada que impacta negativamente en el medio ambiente.</p> <p>Se cuenta con un presupuesto aprobado para el 2022 de \$39.316.854,051, un PIB de % (7,1), así mismo el actual plan de desarrollo cuenta con la línea estratégica Competitividad Rural y Productividad Agropecuaria.</p>
<p><b>Factores sociales.</b> Situaciones o problemáticas en los grupos poblacionales: pobreza, cobertura en educación y salud, acceso a servicios públicos domiciliarios, entre otros...</p>	<p>Cáceres es un municipio con altos niveles de NBI, según visor DANE 2022, el municipio cuenta con: Medida de pobreza multidimensional municipal- total del 66,4%, Analfabetismo del 31,0%, Barreras de acceso a servicios de salud 9,7%, Trabajo infantil 3,1%, Trabajo informal 93,2 %, Hacinamiento crítico del 20%.</p> <p>En cuanto a servicios y habitabilidad: La cobertura de acueducto es el 34%, Electrificación del 85,4%, Déficit cuantitativo de vivienda del 47%, Hacinamiento crítico del 20%.</p>
<p><b>Infraestructura pública y movilidad.</b> Situación de la infraestructura física en vías y transporte, sistemas de</p>	<p>El municipio cuenta con plan vial actualizado 2021, el cual referencia 33 vías a cargo del municipio. Las vías rurales requieren intervención al redor del 80% de la red.</p> <p>En infraestructura educativa se cuenta con 3 sedes en cabecera y 51 sedes rurales, el 60% requiere intervención.</p> <p>En el sector salud se cuenta con el ESE Hospital Isabel la Católica, localizado en cabecera municipal, hospital de primer nivel mejorado en el</p>

<p>telecomunicaciones , infraestructura educativa y de salud, puentes, redes y centrales, entre otros.</p>	<p>2020, adicionalmente cuenta con los centros de salud en Jardín, Puerto Bélgica y El Tigre. Las redes de telecomunicaciones que prestan servicio en la zona son: Une, Tigo, Claro, presentando debilidad en la conectividad, limitando la prestación del servicio.</p>				
<p><b>Factores tecnológicos.</b> Sistemas de información, redes, aplicaciones, innovaciones tecnológicas, entre otras...</p>	<p>El plan de desarrollo departamental Unidos por la vida 2020-2023, dio a conocer el índice de penetración de conectividad en el departamento, denotando para el Bajo Cauca (7,2%), esto refleja la gran brecha que temas de conectividad y acceso a tecnologías que presenta la subregión. En temas tecnológicos existen en el municipio una limitada disposición de trámites y servicios ante los ciudadanos, usuarios y grupos de interés, bajo desarrollo de procesos y procedimientos que hagan uso de las tecnologías de la información (archivo, almacén), a través de la incorporación de esquemas de manejo seguro de la información, a fin de apoyar el logro de las metas y objetivos de la entidad, la toma de decisiones basadas en datos a partir del aumento en el uso y aprovechamiento de la información recolectada estadísticamente, baja injerencia en la gestión del Estado y en asuntos de interés público por parte de ciudadanos, usuarios y grupos de interés y la poca promoción e implementación de iniciativas de tipo social, ambiental, político y económico, por parte de entidades públicas y diferentes actores de la sociedad, para el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos e impulsar el desarrollo sostenible, a través del uso y aprovechamiento de las TIC de manera integrada y proactiva.</p>				
<p><b>Factores legales.</b> Normatividad, leyes y planes.</p>	<p>En el siguiente cuadro, relaciona las leyes o normas que explican los cambios organizacionales o institucionales.</p> <table border="1" data-bbox="454 1669 1464 1890"> <thead> <tr> <th data-bbox="454 1669 706 1732">Norma</th> <th data-bbox="706 1669 1464 1732">Descripción</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="454 1732 706 1890">Constitución Política de 1991</td> <td data-bbox="706 1732 1464 1890">Artículo 1, Artículo 2, Artículo 121, artículo 122, Artículo 123, Artículo 125, Artículo 130, Artículo 209, Artículo 311 y Artículo 315.</td> </tr> </tbody> </table>	Norma	Descripción	Constitución Política de 1991	Artículo 1, Artículo 2, Artículo 121, artículo 122, Artículo 123, Artículo 125, Artículo 130, Artículo 209, Artículo 311 y Artículo 315.
Norma	Descripción				
Constitución Política de 1991	Artículo 1, Artículo 2, Artículo 121, artículo 122, Artículo 123, Artículo 125, Artículo 130, Artículo 209, Artículo 311 y Artículo 315.				

Leyes	<p><b>Ley 909 de 2004:</b> Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones (“Gestor Normativo de la CRA - Ley 909 de 2004”)</p> <p><b>Ley 136 de 1994</b> (modificada por la Ley 1551 de 2012) (“POR EL CUAL SE DICTAN NORMAS PARA EL DESARROLLO DE ... - Cali”)</p> <p><b>Ley 1437 de 2011</b> (modificada por la Ley 2080 de 2021) Por la cual se expide el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo (“Colombia reforma Código de Procedimiento Administrativo y de lo ...”)</p>
Decretos	<p><b>Decreto Ley 2400 DE 1968:</b> Por el cual se modifican las normas que regulan la administración del personal civil y se dictan otras disposiciones. (“Decreto 648 de 2017 - Gestor Normativo - Función Pública”)</p> <p><b>Decreto 1499 de 2017:</b> Por medio del cual se adopta el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG II), expedido por el Departamento Administrativo de la Función Pública, es un marco de referencia para la gestión y el desempeño de las entidades públicas. (“Modelo Integrado de Planeación y Gestión”)</p> <p><b>Decreto 1083 de 2015 (y sus modificaciones):</b> Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública (“1083 de 2015, “Por medio del cual se expide el Decreto Único ...”)</p>
Decretos Municipales	<p>Decreto 088 del 14 de abril de 2020</p> <p>Compila, ajusta y actualiza Manual Especifico de Funciones y competencias laborales de los empleados del Municipio de Cáceres.</p>

---

	Decreto 139 del 24 de septiembre de 2018- Manual de Procesos y procedimientos.
--	--

---

*Nota.* Elaboración Propia.

#### **4.1.2. Contexto interno.**

##### ***Misión Municipio de Cáceres.***

*“El Municipio de Cáceres Antioquia, como entidad territorial; a través de la planificación del desarrollo económico, social, ambiental y del territorio, genera las condiciones necesarias para la oportuna prestación de los servicios públicos y sociales, con una administración efectiva de sus recursos, propiciando la participación ciudadana en la gestión pública, la articulación institucional, el ejercicio de los derechos y deberes constitucionales y la convivencia pacífica de los cacereños para el mejoramiento de la calidad de vida”.* (Misión del PD 2020- 2023).

Al analizar la Misión establecida en el PD 2020- 2023 Cáceres Somos Todos, podemos observar que cuenta con los siguientes elementos:

- ¿Quiénes somos? Municipio de Cáceres como ente Territorial.
- ¿Qué hacemos? Planificación del desarrollo económico, social, ambiental y del territorio, genera las condiciones necesarias para la oportuna prestación de los servicios públicos y sociales.
- ¿Dónde lo hacemos? El Municipio de Cáceres, Antioquia.
- ¿Para quién lo hacemos? Cacereños (Ciudadanos del municipio).
- ¿Para qué lo hacemos? Generar las condiciones necesarias para la oportuna prestación de los servicios públicos y sociales, con una administración efectiva de sus recursos propiciando la participación ciudadana en la gestión pública, la articulación institucional, el ejercicio de los derechos y deberes constitucionales y la convivencia pacífica.



Por lo tanto, se concluye, que la misión no requiere ajuste y debe mantenerse sin modificaciones. En relación de los efectos e impactos esperados y clasificación por líneas gruesas, se realiza el análisis de la visión

*“Para el año 2023, el municipio de Cáceres será un territorio reconocido a nivel regional y nacional como municipio líder en procesos de integración social, logrando intervenciones coherentes con la realidad social, política y económica del mismo a través de un desarrollo incluyente, sostenido, y transparente en su gestión pública, impulsado por acciones intersectoriales que contribuyan a cerrar las brechas entre lo urbano y lo rural” (visión del PD 2020- 2023).*

Esta visión del municipio de Cáceres requiere ser ajustada, puesto que no responde a las problemáticas y a las líneas gruesas de efectos e impactos identificados. En particular, la visión no tiene en cuenta: los procesos de planeación, direccionamiento estratégico, el recurso humano, integral, idóneo, comprometido y transparente; que contribuya a cumplir con la misión institucional. Además, el tiempo previsto para su materialización no respeta los procesos y procedimientos complejos que deben implementarse. Con todo ello se pone en riesgo no solo el cumplimiento de los procesos misionales, sino la legitimidad y enfoque de la visión misma. Por consiguiente, se presentó una versión ajustada de la visión, cercana y coherente con las líneas gruesas de efectos e impactos.

### ***Visión Municipio de Cáceres.***

*“En el año 2030 el Municipio de Cáceres, será reconocido a nivel regional y nacional como una entidad líder en la prestación de servicios, a través del direccionamiento estratégico y la planeación de los procesos, con un talento humano de calidad que contribuya a avanzar en intervenciones coherentes con la realidad social, ambiental, política, económica y financiera de la comunidad mediante un desarrollo incluyente sostenido, participativo y transparente en su gestión pública”.*

Los objetivos institucionales (estratégicos) se constituyen en los propósitos o logros que la entidad espera alcanzar en el mediano y largo plazo. A continuación, se presentan los objetivos que estaban planteados en la entidad territorial:

- 1- Gestionar y administrar la consecución de recursos físicos y financieros adecuados para la prestación de los servicios.
- 2- Disponer de un recurso humano comprometido e idóneo para la realización de sus actividades.
- 3- Generar una cultura de trabajo en equipo y de mejoramiento continuo en la administración municipal de Cáceres.
- 4- Generar procesos de desarrollo institucional, de infraestructura, social y de convivencia.
- 5- Satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad cacereña según la constitución y las leyes.

Como los anteriores objetivos institucionales están dirigidos a la implementación de una visión que debe ser ajustada. De ello también puede predicarse que no responden a las problemáticas y a las líneas gruesas de efectos e impactos identificados para el Municipio de Cáceres. En particular, los objetivos estratégicos no tienen en cuenta los procesos planeación y direccionamiento estratégico, ni el recurso humano integral, idóneo, comprometido y transparente, que contribuya a cumplir con la misión institucional. Razón por la cual, deben ser ajustados de forma coherente y estratégicamente comprometida con la nueva visión que se apruebe, por ello en la etapa de resultados fue expuesto los objetivos establecidos por un equipo interno de rediseño institucional, al cual se le brindo apoyo para su constitución.

### ***Objetivos institucionales Municipio de Cáceres.***

Con base en la visión que fue ajustada se establecen los siguientes objetivos institucionales:

- Contar con talento humano, idóneo, comprometido y transparente, que contribuya a cumplir con la misión institucional de la entidad.
- Avanzar en el direccionamiento estratégico y planeación de los procesos de operaciones de la entidad.

- Generar intervenciones coherentes con la realidad social, política y económica del mismo, a través de un desarrollo incluyente, sostenido, participativo y transparente en su gestión pública.
- Prestar los servicios permanentes de forma eficiente y oportuna, con el fin de garantizar la satisfacción de las partes interesadas.

En respuesta a los ejercicios diagnósticos y a la materialización del funcionamiento interno de la administración se proyectó que la estructura de la Alcaldía del Municipio de Cáceres, 6ta CATEGORIA es la siguiente:

1. Despacho del Alcalde.
  - 1.1 Oficina Control Interno.
2. Secretaría General y de Gobierno.
3. Secretaría de Hacienda y Tesorería Municipal.
4. Secretaría de Desarrollo Social.
5. Secretaría de Planeación e Infraestructura Física.
6. Secretaría de Educación, Deporte y Cultura.
7. Secretaría de Salud y Protección Social.
8. Secretaría de Desarrollo Rural, Minero y Ambiental.

Entre las secretarías anteriores, el alcance del proyecto fue en la secretaría general y de gobierno, por lo tanto, se documentó internamente su misión, visión y funciones como elementos faltantes de su planeación estratégica:

#### **Misión secretaría general y de gobierno.**

*“Formular, implementar, dirigir y controlar las políticas, planes, programas y proyectos dentro de sus competencias en materia de orden público, seguridad, convivencia y participación ciudadana, orientadas al ejercicio de derechos, la inclusión social, el desarrollo de capacidades y la mejora en la calidad de vida de la población cacereña, con un enfoque territorial de conformidad con las normas constitucionales y legales vigentes”.*

### **Visión secretaria general y de gobierno.**

*“En 2030 la Secretaría General y de Gobierno del municipio de Cáceres, será reconocida por posicionar una gestión pública moderna, eficiente, transparente y abierta, y por generar las condiciones necesarias para la consolidación de la paz y la reconciliación en el municipio, a través de la transformación de los servicios sociales, la modernización institucional y una estrategia territorial integral social que responde a las necesidades sociales mediante acciones transectoriales, integradoras e innovadoras”.*

### **Funciones de la secretaria general y de gobierno.**

1. Garantizar y defender el orden público a través de instrucciones dadas a la inspección de policía. De igual manera se debe evaluar los posibles riesgos y amenazas en materia de orden público con el fin de informarlos de manera oportuna al alcalde municipal o a las autoridades competentes.
2. Liderar la formulación de políticas, planes y programas dirigidos a garantizar la convivencia ciudadana, la seguridad y la preservación del orden público en el municipio, de conformidad con la normatividad, los procedimientos institucionales y en coordinación con las instancias correspondientes. Incluyendo la Administración del Fondo de Seguridad y Convivencia Ciudadana del Municipio
3. Liderar, promover la articulación y coordinación interinstitucional de los sistemas de justicia y ejercer las competencias correspondientes al Municipio de conformidad con la ley y normas vigentes.
4. Garantizar y administrar el adecuado funcionamiento de una comisaría de familia que tenga como propósito resolver los conflictos intrafamiliares y propender por la defensa de los derechos fundamentales; en especial los de los menores de edad.
5. Apoyar a las autoridades electorales, con miras al fortalecimiento de la democracia y garantía del cumplimiento de los derechos y deberes civiles y políticos.
6. Autorizar y articular lo correspondiente con la realización de eventos de carácter público o privado que se realicen en el municipio de Cáceres, así como, autorizar el use de publicidad visual de conformidad a la normatividad vigente en la materia.

7. Garantizar a través de las atribuciones otorgadas por el alcalde, el adecuado establecimiento de las relaciones intergubernamentales, esto es, servir como unidad mediadora y representativa entre la administración central municipal y el concejo municipal, la administración central municipal y el departamento y, por último, entre la administración central municipal y la nación.
8. Presentar y defender ante el concejo municipal los proyectos de acuerdo que han sido aprobados para tal propósito por la dependencia del despacho del alcalde.
9. Identificar, caracterizar, operar y evaluar el proceso de la gestión del talento humano de acuerdo con la normatividad vigente y en concordancia con las especificidades contextuales.
10. Dirigir la formulación de acciones, programas, procedimientos administrativos y actividades que contribuyan a incrementar el índice de desempeño en las políticas de: Gestión Documental, Gestión Estratégica de Talento Humano, Servicio al Ciudadano y Defensa Jurídica.
11. Brindar asesoría y asistencia jurídica en las diferentes ramas del derecho al despacho del alcalde municipal y a las diferentes dependencias de la administración municipal.
12. Resolver y conceptuar las consultas que en materia jurídica y administrativa le formulen los secretarios de despacho, en asuntos relacionados con la administración municipal.
13. Asesorar, coordinar, orientar y asistir en la resolución de procesos policivos y contravencionales, en materia de convivencia y seguridad ciudadana, tránsito y movilidad.
14. Proyectar y viabilizar providencias y actos administrativos que se deban expedir o relacionados con procesos administrativos, tutelas, derechos de petición, personerías jurídicas, permisos y licencias de competencia del Despacho del alcalde y de las demás dependencias de la administración municipal.
15. Sustanciar los recursos que sean interpuestos contra los actos administrativos proferidos por la entidad.
16. Dirigir, coordinar y divulgar toda la información jurídica propia de la administración municipal y de cada una de las dependencias que se expida por las diferentes autoridades legislativas, ejecutivas y judiciales.
17. Coordinar la defensa jurídica de la entidad territorial, en concurrencia con el Comité de conciliación y la formulación de políticas de prevención del daño antijurídico.

18. Proyectar y sustanciar al despacho del alcalde municipal en la viabilidad legal de proyectos de acuerdo municipal y en la sanción de estas procedentes del concejo municipal.
19. Dirigir los procesos y procedimientos para la adquisición de bienes y servicios en la administración municipal en coordinación con las demás dependencias, de acuerdo con la normatividad vigente.
20. Organizar y controlar la adecuada gestión de la infraestructura municipal, especialmente en materia de mantenimiento, cuidado y protección de los bienes municipales.
21. Dirigir la implementación de los programas, políticas y planes, asociados a la gestión documental y archivo de la entidad territorial.
22. Definir y dirigir la política de comunicaciones para la administración central de Cáceres, con el correspondiente diseño de estrategias en comunicación, relacionamiento, divulgación y movilización para contribuir con la proyección, posicionamiento y mejora de la imagen institucional, su acercamiento con grupos de interés y los ejercicios de rendición de cuentas.
23. Sustanciar y redirigir los procesos disciplinarios que se adelanten en contra de los servidores públicos del nivel central del municipio, conforme a las delegaciones y sistemas fijados por el despacho del alcalde municipal en coherencia con el Código General Disciplinario.
24. Las demás que le asigne la Ley o que correspondan a la naturaleza de la secretaria.

Diseño del **Organigrama General de la secretaria general y de gobierno**, que permite identificar la estructura de las dependencias y oficinas adscritas a la secretaria.

*Figura 5. Organigrama de la secretaria general y de gobierno.*



*Nota.* Elaboración Propia

### 3.1.3. Recopilación de Procesos existentes.

A través de lo anterior, la secretaría tiene la capacidad de cumplir sus funciones, proyectarse a futuro y consolidar una cultura organizacional soportada en valores. Por esta razón, resultado determinante no sólo identificar procesos, estructurarlos y relacionarlos entre sí, sino también, entender cómo operan internamente para poder caracterizarlos y llevar a cabo un diseño o rediseño de estos, pues no se encontró un proceso de esta secretaría documentado y/o en las técnicas adecuadas. Resulto un total de 9 procesos planteados en el “Manual de Procesos y Procedimientos Básicos” del municipio de Cáceres mediante el decreto 139 del 24 de septiembre del 2018, de estos 9 procesos planteados, 5 no están documentados (solo mencionados o tenidos en cuenta a lo largo del manual) y 4 están documentados, pero no con las técnicas y elementos apropiados.

#### Ilustración 6. Identificación de todos los procesos.

Identificación de todos los procesos.																
N°	Procesos			Procedimientos		Estado del proceso					Atributo a controlar					
	Nombre del proceso	Tipo de proceso	Objetivo del proceso	Procedimientos	Objetivo del procedimiento	No documentado	Documentado no en forma técnica	Documentado en forma técnica y no aprobado	Documentado en forma no técnica y aprobado	Entrenamiento de procesos	Indicador	Fórmula del indicador	Dato del indicador	Análisis de primer nivel del indicador		
1	Gestión de la Calidad	Estratégico	N/A	N/A	N/A	X					N/A	N/A	N/A	N/A		
2	Gestión de Información y Comunicación	Estratégico	N/A	N/A	N/A	X					N/A	N/A	N/A	N/A		
3	Gestión de la Seguridad	Misional	N/A	N/A	N/A	X					N/A	N/A	N/A	N/A		
4	Gestión de la Movilidad	Misional	N/A	IMPONER SANCIONES DE TRANSITO	Velar por el cumplimiento de las normas establecidas en el Código Nacional de Tránsito Terrestre.				X		N/A	N/A	N/A	N/A		
			N/A	INVESTIGAR LESIONES Y COLISIONES DE TRANSITO.	Garantizar la protección a las personas, vehículos, inmuebles, muebles o animales				X		N/A	N/A	N/A	N/A		
5	Fortalecimiento de la Justicia	Misional	N/A	Transmitir la querrela civil de Policía	Presentar o negar protección al querrelante				X		N/A	N/A	N/A	N/A		
			N/A	RECIBIR A PREVENCIÓN LAS QUEJAS O INFORMES RELACIONADOS CON LOS CONFLICTOS Y VIOLENCIA INTRAFAMILIAR	Tomar las medidas de urgencias que sean necesarias				X		N/A	N/A	N/A	N/A		
			N/A	RECUPERAR AL MENOR EN SITUACION IRREGULAR	Tramitar todos los asuntos relacionados con situaciones de conflicto, violencia familiar o situaciones irregulares en que se vea involucrada la población menor de 18 años.					X		N/A	N/A	N/A	N/A	
			N/A	INSPECCIONAR LUGARES PARA IMPEDIR CASOS DE MALOS TRATOS FISICOS O MORALES AL MENOR DE EDAD	Tramitar todos los asuntos relacionados con situaciones de conflicto, violencia familiar o situaciones irregulares en que se ven involucrada la población menor de 18 años					X		N/A	N/A	N/A	N/A	
			N/A	REMITIR A MEDICINA LEGAL.	Actuar como orientadora y ejercer las funciones de conciliación en casos de conflicto familiar.					X		N/A	N/A	N/A	N/A	
			N/A	TRAMITAR CONCILIACION POR ALIMENTOS	Actuar como orientador y ejercer las funciones de conciliación					X		N/A	N/A	N/A	N/A	
			N/A	PROMOVER LAS ACCIONES PENALES	Tramitar los asuntos relacionados con situaciones de conflicto, violencia familiar o situaciones irregulares en que se vea involucrada la población menor de 18 años					X		N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
			N/A	DILIGENCIA DE CAUCION.	Evitar que los conflictos intrafamiliares se susciten o prolonguen					X		N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
			N/A	SOLICITUD DE APOYO POLICIVO	Evitar que hayan lesiones personales					X		N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
			N/A	ALLANAMIENTO	Evitar que hayan lesiones personales.					X		N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
N/A	EXPEDICION DE CONSTANCIA.	Dar información constatable					X		N/A	N/A	N/A	N/A	N/A			
N/A	VISITAS OCULARES.	Garantizar el debido control a las actividades comerciales que se ejerzan en la jurisdicción del Municipio.					X		N/A	N/A	N/A	N/A	N/A			

6	Gestión Jurídica	Apoyo	N/A	N/A	N/A	X					N/A	N/A	N/A	N/A	
7	Gestión Documental	Apoyo	N/A	TRAMITAR LA CORRESPONDENCIA INTERNA	Garantizar la eficiencia administrativa de las Dependencias de la Administración Municipal, normalizando la elaboración, despacho y archivo de la correspondencia interna				X		N/A	N/A	N/A	N/A	
			N/A	TRAMITAR LA CORRESPONDENCIA EXTERNA	Normalizar el recibo, distribución y archivo de la correspondencia, así como poder localizar y consultar en forma fácil y rápida cualquier documento o asunto de todo momento				X		N/A	N/A	N/A	N/A	
8	Gestión del Talento Humano	Apoyo	N/A	PROMOVER EMPLEOS DE CARRERA ADMINISTRATIVA	Garantizar el ingreso de personas idóneas a la Administración Municipal, con base en el mérito mediante procedimientos que permitan la participación, en igualdad de condiciones de quienes demuestren poseer los requisitos para desempeñar los empleos,				X		N/A	N/A	N/A	N/A	
			N/A	VINCULACION A LA ADMINISTRACION MUNICIPAL	Garantizar el ingreso del personal idóneo a la Administración Pública				X		N/A	N/A	N/A	N/A	
			N/A	DESVINCLACION DE LA ADMINISTRACION	N/A					X		N/A	N/A	N/A	N/A
			N/A	AFLIACION A E.P.S - A.R.L.Y FONDOS DE PENSIONES	N/A					X		N/A	N/A	N/A	N/A
			N/A	PROGRAMA DE VACACIONES	N/A					X		N/A	N/A	N/A	N/A
			N/A	LIQUIDACION DE PRIMA DE NAVIDAD	N/A					X		N/A	N/A	N/A	N/A
			N/A	PAGO POR SEGURIDAD SOCIAL	N/A					X		N/A	N/A	N/A	N/A
			N/A	LIQUIDACION DE PRESTACIONES SOCIALES	N/A					X		N/A	N/A	N/A	N/A
			N/A	CALIFICACION DE SERVICIOS	Proponer por el mejoramiento y desarrollo de los empleados de carrera.					X		N/A	N/A	N/A	N/A
			N/A	ELABORACION DE UN PROGRAMA FLEXIBLE DE INCENTIVOS PARA RECOMPENSAR EL DESEMPEÑO EFECTIVO DE LOS EMPLEADOS DE LOS GRUPOS DE TRABAJO DE LA ENTIDAD.	Elevar los niveles de eficiencia, satisfacción, desarrollo y bienestar de los empleados					X		N/A	N/A	N/A	N/A
			N/A	SOLICITUD DE TRATAMIENTO PREFERENCIAL A SER INCORPORADO O INDEMNIZADO	Cumplir las disposiciones legales vigentes					X		N/A	N/A	N/A	N/A
9	PARTICIPACION CIUDADANA		N/A	DIRECCIONAMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO DE DESPLAZADOS POR LA VIOLENCIA					X		N/A	N/A	N/A	N/A	
					Bridarles una mejor calidad de vida					Re					

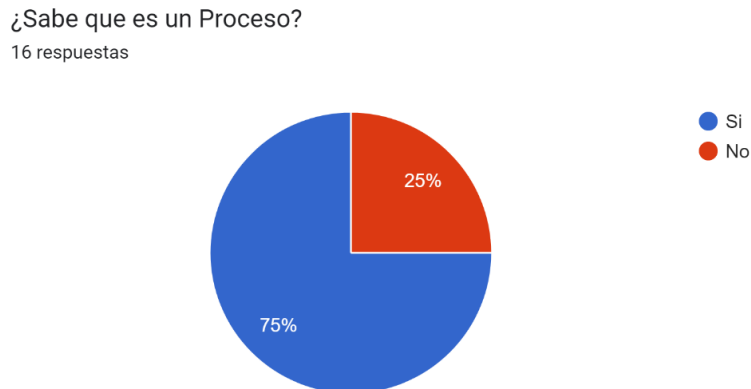
Nota: Elaboración Propia.

### 3.1.4. Evaluación de procesos existentes.

En una población total de 32 personas adscritas y/o supervisadas por la secretaría General y de Gobierno que pudieron acceder al cuestionario, 16 personas lo respondieron, siendo el resultando un muestreo no probabilístico por conveniencia de un 50% del total de la población. Para la primera pregunta, resultado:



Figura 6. Resultado de consulta definición de Proceso.



Nota: Elaboración Propia

De 16 respuestas, 4 personas contestaron no saber que es un proceso con un total de 25% y 12 respondieron que sí con un total porcentual de 75. A las personas que contestaron que sí saben, se les pregunto de forma abierta ¿Qué procesos conoces del municipio de Cáceres?, lo que contestaron fue:

¿Qué procesos conoces del Municipio de Cáceres?

12 respuestas

Atención al usuario

Por el momento no tengo conocimiento de alguno

Fortalecimiento Institucional

Proceso de plan de desarrollo 2020-2023

Pdet

Fortalecimiento a las políticas públicas existentes.

Proceso de compras, proceso de contratación, proceso de vinculación, proceso de almacén, procesos administrativos, procesos operativos

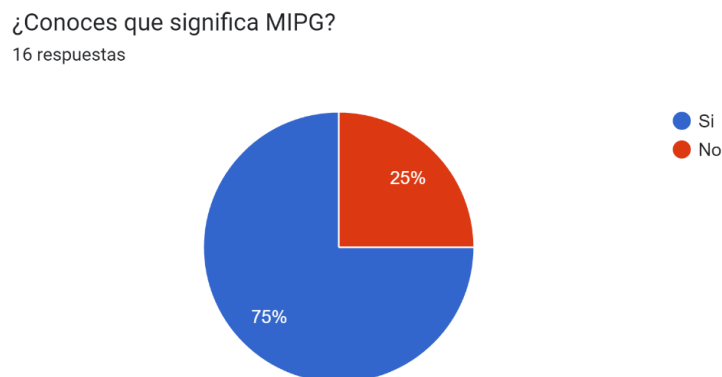
Contratación, recolección de información, entre otros

Adecuación de las escuelas, hospitales, vías, alumbrados públicos, agua potable y demandas, PQRDS que instalan los ciudadanos
Compras de suministros Proceso productivo Proceso administrativos Selección de personal
Administración del talento humano, contratación de bienes y servicios, gestión de recursos financieros
Procesos de implementación de las políticas públicas Procesos de calidad para la atención a los usuarios Procesos de selección de personal Proceso para caracterizar a pcd Procesos de atención en las rutas de atención en salud

Lo anterior muestra que las personas que respondieron: Sí sabían ¿qué es un “proceso” ? no logran relacionar con claridad el concepto con los procesos que existen dentro del municipio, existe la noción, pero no un conocimiento técnico y exacto. Cabe anotar que dentro de la entidad existe un manual de procesos y procedimientos el cual muestra que no es conocido por las personas que se suponen que desarrollan actividades dentro de cada uno.

Se realizó una tercera pregunta a toda la muestra de la población, obteniendo como resultado:

Figura 7. Resultado de consulta definición de MIPG



Nota: Elaboración Propia

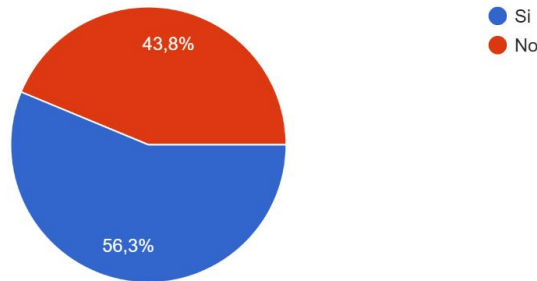
En relación con la pregunta ¿Conoces que significa MIPG?, 4 personas contestaron no saber que es un proceso con un total de 25% y 12 respondieron que sí con un total porcentual de 75. A las personas que contestaron que sí saben, se les pregunto de forma abierta ¿Qué significa MIPG?, lo que contestaron fue:

Modelo integrado de planeación y gestión
Modelo Integrado de Planeación y Gestión
Modelo integrado de planeación y Gestión
Modelo integrado de planeación y Gestión
El Modelo Integrado de Planeación y Gestión es un documento de política generado por la Función Pública que dicta lineamiento a las entidades de orden nacional y territorial para la planeación y la gestión institucional.
Modelo de gestión y planeación
Modelo integrado de planeación y gestión
Modelo integral de planeación y Gestión
Modelos Integrado de Planeación y gestión
Como su nombre lo indica es el modelo integrado de la planeación y la gestión, para el cumplimiento de las necesidades de la ciudadanía.
Modelo integrado de la política de gestion

Todas las personas que contestaron saber que es MIPG, acertaron en saber el significado de la abreviación. Como resultado de la última pregunta ¿Conoces las Dimensiones y Políticas Públicas del Modelo Integrado de Planeación y Gestión?, 7 personas respondieron que no conocían con un porcentaje del 43.8 del total de la muestra, y 9 personas respondieron que si conocían con un 56.3 de porcentaje.

**Figura 8. Resultado de consulta de dimensiones y políticas MIPG.**

¿Conoces las Dimensiones y Políticas Públicas Modelo Integrado de Planeación y Gestión?  
16 respuestas



*Nota:* Elaboración propia.

Como ejercicio diagnóstico integral, se desarrolló el análisis específico de las políticas de MIPG en relación con los procesos realizados por la entidad, mediante autodiagnósticos ejecutados por cada líder de proceso durante el año 2021, para medir el desempeño Institucional mediante la herramienta FURAG.

**Figura 4.**

*Desempeño institucional ante las políticas públicas de MIPG.*



*Nota:* Los colores en este gráfico representan un ranking de las políticas según los puntajes obtenidos. No necesariamente determinan un alto o bajo desempeño.

POL01: Gestión Estratégica del Talento Humano	POL05: Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos	POL09: Transparencia, Acceso a la Información y Lucha contra la Corrupción	POL13: Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional
POL02: Integridad	POL06: Gobierno Digital	POL10: Servicio al ciudadano	POL14: Gestión Documental
POL03: Planeación Institucional	POL07: Seguridad Digital	POL11: Racionalización de Trámites	POL15: Gestión del conocimiento
POL04: Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público	POL08: Defensa Jurídica	POL12: Participación Ciudadana en la Gestión Pública	POL16: Control Interno

*Nota:* Reporte de FURAG, 2021.

El desempeño institucional del municipio de Cáceres en relación a las 16 políticas públicas de MIPG, se encuentra que tuvo el mejor desempeño en la POL07: seguridad Digital con un 66.8%, seguido la POL01: gestión estratégica del talento humano con un porcentaje de 66.1 de desempeño y el más bajo desempeño lo tuvo la POL14: gestión Documental con un porcentaje de 45.5 y antes se encuentra la POL11: racionalización de tramites con un 48.5%, proyectando un margen de diferencia de 21.3% entre la de mejor y peor desempeño, dichas políticas son la que tienen relación directa de cumplimiento mediante los procesos de la secretaría general y de Gobierno, por consiguiente se evidencio una gran brecha en el rendimiento de los procesos.

### 3.2. Fase 2. Gestión por procesos.

#### 3.2.1. Lista de procesos.

Se organizaron en lista los procesos identificados hasta la fecha dentro de la secretaría General y de Gobierno, los cuales estuvieron clasificados por macroprocesos, código del proceso, nombre del proceso y en relación con MIPG se caracterizó la dimensión y política pública principal.

Tabla 2. Lista de procesos enmarcados en MIPG.

Macroproceso	Código del Proceso	Nombre del Proceso	MIPG	
			Dimensión	Política
Estratégico	CP01	Gestión de la información y las comunicaciones	Información y Comunicación.	Transparencia, Acceso A La Información Pública y Lucha Contra La Corrupción
Estratégico	CP02	Gestión estratégica del talento humano	Talento Humano.	Gestión Estratégica Del Talento Humano
Misional	CP03	Gestión de la convivencia ciudadana, la justicia y seguridad	Direccionamiento Estratégico.	Planeación Institucional
Apoyo	CP04	Gestión documental	Información y Comunicación.	Gestión Documental
Apoyo	CP05	Gestión de movilidad y transito	Gestión Con Valores Para El Resultado.	Servicio Al Ciudadano

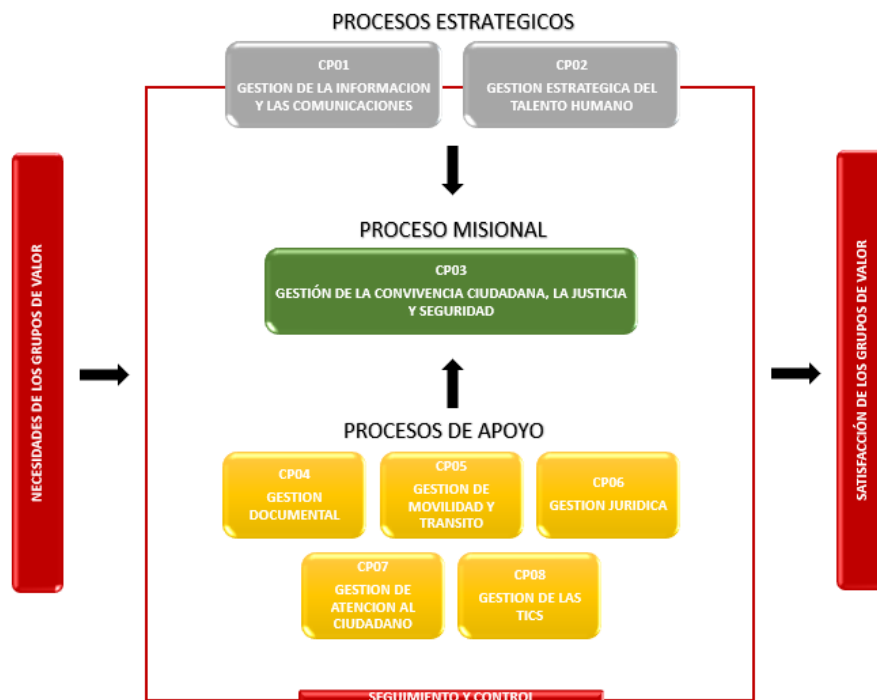
Apoyo	CP06	Gestión jurídica	Gestión Con Valores Para El Resultado.	Defensa Jurídica
Apoyo	CP07	Gestión de atención al ciudadano	Gestión Con Valores Para El Resultado.	Servicio Al Ciudadano y Participación ciudadana en la gestión pública
Apoyo	CP08	Gestión de los tics	Gestión con valores para el Resultado.	Gobierno Digital y Seguridad digital

Nota: Elaboración Propia.

#### 4.2.2. Mapa de procesos.

Con el objetivo de relacionar unos procesos con otros según su orden de ejecución, de manera estructurada mediante una representación gráfica, se realizó el siguiente mapa de procesos:

Ilustración 7. Mapa de procesos de la secretaria general y de gobierno.



Nota: Elaboración Propia.

#### 4.2.3. Caracterización de procesos.

Se realizó la caracterización de ocho procesos identificados en la secretaria general y de gobierno de Cáceres, los cuales fueron ilustrados en fichas descriptivas, Ver ANEXO 1. Gestión de procesos de la secretaria general y de gobierno.

#### 4.2.4. Control de la Gestión.

Se desarrolló una base de datos de todos los indicadores de los procesos como medida de control, donde dependiendo la periodicidad de seguimiento de cada indicador, se va actualizando por el líder del proceso y este vaya arrojando consigo el porcentaje de desempeño de cada indicador a medir.

Ilustración 8. Lista de Indicadores de procesos.

Macroproceso	Código del Proceso	Nombre del Proceso	Indicador	Formula	Meta	Frecuencia de Medición
Estratégico	CP01	Gestión de la información y las comunicaciones	Porcentaje en el cumplimiento de Publicaciones	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de publicaciones en medios masivos y en redes digitales}}{\text{N}^\circ \text{ de total de solicitudes}} \times 100$	90%	Mensual
Estratégico	CP02	Gestión estratégica del talento humano	Porcentaje de evaluaciones de desempeño	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Evaluaciones realizadas}}{\text{N}^\circ \text{ de total de servidores de planta}} \times 100$	90%	Anual
Estratégico	CP02	Gestión estratégica del talento humano	Porcentaje de Capacitaciones realizadas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de capacitaciones realizadas}}{\text{N}^\circ \text{ de capacitaciones proyectadas}} \times 100$	90%	Trimestral
Estratégico	CP02	Gestión estratégica del talento humano	Porcentaje de reportes por enfermedad laborales atendidas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de casos de enfermedad laboral atendidas}}{\text{N}^\circ \text{ de reportes de enfermedad laboral recibidas}} \times 100$	95%	Mensual
Estratégico	CP02	Gestión estratégica del talento humano	Porcentaje de implementación del Plan de seguridad y salud en el trabajo	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de actividades ejecutadas del plan de seguridad y salud en el trabajo}}{\text{N}^\circ \text{ de actividades programadas del plan de seguridad y salud en el trabajo}} \times 100$	90%	Trimestral
Estratégico	CP02	Gestión estratégica del talento humano	Porcentaje de implementación del Plan de Bienestar	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Actividades realizadas}}{\text{Total de actividades proyectadas en el plan}} \times 100$	90%	Mensual
Misional	CP03	Gestión de la convivencia ciudadana, la justicia y seguridad	Porcentaje en la atención de los casos de violencia intrafamiliar	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Casos atendidos en violencia intrafamiliar}}{\text{Total de casos recibidos}} \times 100$	90%	Mensual
Misional	CP03	Gestión de la convivencia ciudadana, la justicia y seguridad	Porcentaje en la atención de los casos contravencionales	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de casos controversiales atendidos}}{\text{Total de casos controversiales recibidos}} \times 100$	85%	Trimestral
Misional	CP03	Gestión de la convivencia ciudadana, la justicia y seguridad	Porcentaje de talleres realizados	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de talleres realizadas}}{\text{Total de talleres programados}} \times 100$	85%	Mensual
Misional	CP03	Gestión de la convivencia ciudadana, la justicia y seguridad	Porcentaje de los procesos iniciados de SQD contrarios a la integridad urbanística y el espacio público	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de procesos iniciados}}{\text{Total de SQD sobre integridad urbanística y espacio público}} \times 100$	90%	Trimestral
Misional	CP03	Gestión de la convivencia ciudadana, la justicia y seguridad	Porcentaje de los procesos iniciados de SQD contrarios a la seguridad ambiental y de recursos naturales	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de procesos iniciados}}{\text{Total de SQD Seguridad ambiental y recursos naturales}} \times 100$	90%	Trimestral
Misional	CP03	Gestión de la convivencia ciudadana, la justicia y seguridad	Porcentaje de visitas de inspección ocular efectuadas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de visitas efectuadas}}{\text{Total de visitas solicitadas}} \times 100$	90%	Trimestral
Misional	CP03	Gestión de la convivencia ciudadana, la justicia y seguridad	Porcentaje en el cumplimiento de respuesta a derechos de petición	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de derechos de petición contestados}}{\text{Total de derechos de petición contestados}} \times 100$	85%	Trimestral

Misional	CP03	Gestión de la convivencia ciudadana, la justicia y seguridad	Porcentaje en el cumplimiento de despejes y/o recuperación de espacios	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de operativos en las zonas invadidas}}{\text{Total de operativos requeridos}}$	x100	80%	Mensual
Apoyo	CP04	Gestión documental	Porcentaje de intervención de unidades de conservación	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Unidades de Conservación Interventadas}}{\text{Total de unidades de conservación}}$	x100	70%	Trimestral
Apoyo	CP04	Gestión documental	Porcentaje de mejoramiento del proceso (PINAR)	$\frac{\text{N}^\circ \text{ actividades ejecutadas del PINAR}}{\text{Total de Actividades programadas en el PINAR}}$	x100	95%	Anual
Apoyo	CP04	Gestión documental	Porcentaje de Áreas capacitadas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Áreas capacitadas en cumplimiento del FUID}}{\text{N}^\circ \text{ de oficinas de la alcaldía}}$	x100	80%	Trimestral
Apoyo	CP05	Gestión de movilidad y tránsito	Porcentaje de Accidentes de tránsito	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Accidentes de tránsito}}{\text{N}^\circ \text{ de total de solicitudes radicadas}}$	x100	90%	Trimestral
Apoyo	CP05	Gestión de movilidad y tránsito	Porcentaje de Fallecidos en Sinistros Viales	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de fallecidos en semestros viales en el municipio}}{\text{N}^\circ \text{ de fallecidos en semestros viales del periodo año anterior}}$	x100	90%	Trimestral
Apoyo	CP06	Gestión jurídica	Porcentaje de Peticiones y quejas resueltas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de derechos de petición y quejas recibidos}}{\text{N}^\circ \text{ de derechos de petición y quejas Resueltas}}$	x100	90%	Trimestral
Apoyo	CP06	Gestión jurídica	Porcentaje de conciliaciones realizadas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Conciliaciones realizadas}}{\text{N}^\circ \text{ de casos radicados}}$	x100	90%	Trimestral
Apoyo	CP06	Gestión jurídica	Porcentaje de efectividad defensa jurídica con relación a demandas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Demandas Resueltas}}{\text{N}^\circ \text{ de Demandas Recibidas}}$	x100	90%	Trimestral
Apoyo	CP06	Gestión jurídica	Porcentaje de procedimientos judiciales Tramitados	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Procedimientos judiciales tramitados}}{\text{N}^\circ \text{ de Procedimientos judiciales radicados a la oficina jurídica}}$	x100	95%	Trimestral
Apoyo	CP06	Gestión jurídica	Porcentaje de procedimientos judiciales a favor del municipio	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Procedimientos judiciales finalizados a favor del municipio}}{\text{N}^\circ \text{ de Procedimientos judiciales radicados finalizados}}$	x100	90%	Semestral
Apoyo	CP06	Gestión jurídica	Porcentaje de acciones de repetición instauradas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de acciones de repetición instauradas por el municipio}}{\text{N}^\circ \text{ de acciones de repetición a iniciar por parte del comité conciliación}}$	x100	90%	Semestral
Apoyo	CP07	Gestión de atención al ciudadano	Porcentaje en la respuesta a las PQRSD	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de PQRSD respondidas dentro de los términos establecidos}}{\text{N}^\circ \text{ de PQRSD registradas}}$	x100	80%	Mensual
Apoyo	CP07	Gestión de atención al ciudadano	Evaluaciones de experiencia	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de usuarios encuestados satisfechos}}{\text{N}^\circ \text{ de usuarios encuestados}}$	x100	90%	Mensual
Apoyo	CP08	Gestión de los tics	Tasa de soporte técnico TIC	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de solicitudes atendidas y resueltas}}{\text{N}^\circ \text{ total de solicitudes para soporte}}$	x100	90%	Trimestral

*Nota:* Elaboración Propia.

### 4.3. Fase 3. Estructurar herramienta de Gestión de Procesos.

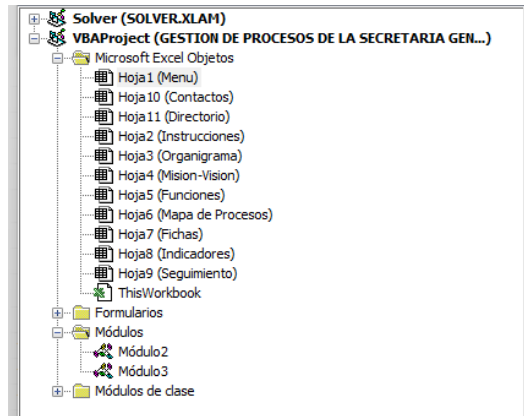
Se organizó toda la información de las fases anteriores en un documento en Excel compuesto por 9 Hojas, 2 UserForm y 2 módulos, ilustradas en la Figura 5.

Figura 5.

*Documento gestión de procesos secretaría general y de gobierno.*



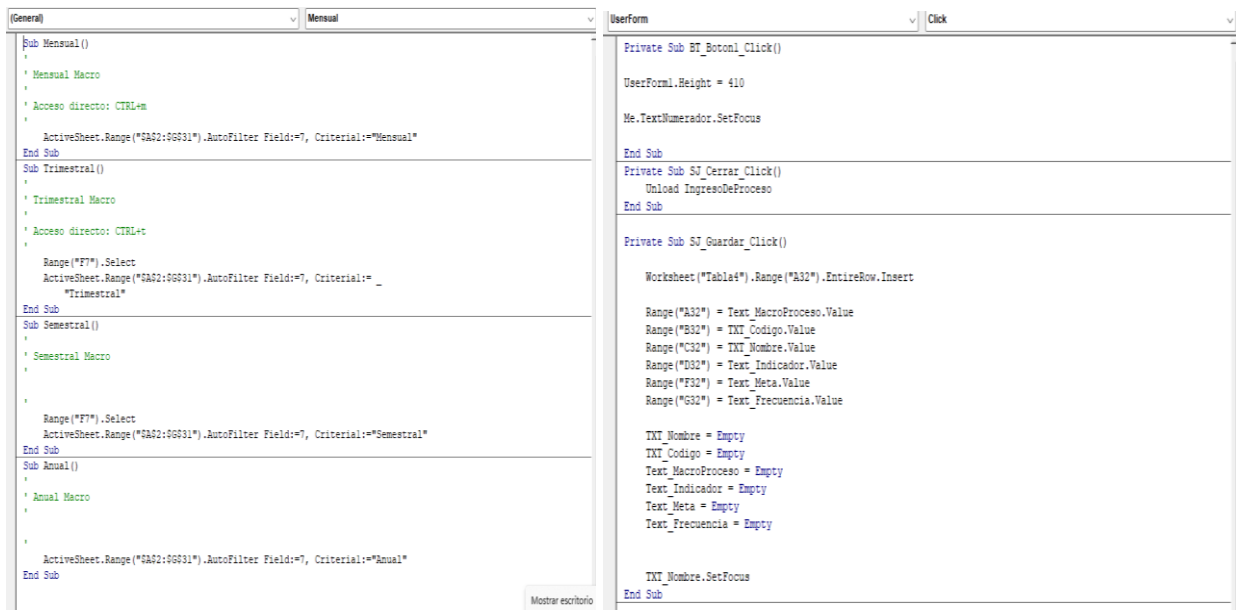
Ilustración 9. VBA Project Gestión de procesos secretaría general y de gobierno.



Nota: Elaboración Propia.

Las anteriores hojas están conformadas por botones programado para automatizar el acceso a la información contenida en el documento mediante los siguientes códigos en VBA:

Ilustración 10. Código VBA gestión de procesos de la secretaria General y de Gobierno.



Nota: Elaboración Propia.

---

## 5 Resultados.

La gestión de procesos de la secretaría general y de gobierno permite armonizar la misión y visión institucional al cumplimiento de los objetivos, es por ello por lo que este proyecto tuvo como objetivo principal estructurar esa herramienta de gestión.

En la realización del diagnóstico del contexto de la entidad territorial Municipio de Cáceres enfocado en la secretaría general y de gobierno, se identificó que externamente el municipio de Cáceres es de sexta categoría con altos niveles de NBI, según visor DANE 2022, el municipio cuenta con medida de pobreza multidimensional municipal total del 66,4%, analfabetismo del 31,0%, barreras de acceso a servicios de salud 9,7%, trabajo infantil 3,1%, trabajo informal 93,2 %, hacinamiento crítico del 20%, donde sus recursos son limitados a pesar que natural y culturalmente es un municipio con gran diversidad.

En el contexto interno se evidenció que la entidad contaba con una visión aceptable técnicamente y una visión desactualizada, por lo que se planteó una nueva misión y por consiguiente se tuvieron que replantear los objetivos estratégico y/o institucionales, posteriormente se caracterizó organizacionalmente como estaba compuesta la entidad con un total de 7 secretarías, entre ellas la secretaría General y de Gobierno, la cual fue el alcance del proyecto, identificando mediante el análisis interno que no contaba con misión, visión, estructura organizacional y funciones detalladas. Con base a lo anterior se proyectó los elementos principales que componen una Planeación estratégica en la secretaría general y de gobierno del Municipio de Cáceres, estructurado técnicamente los elementos antes mencionados.

En septiembre del 2018 fue la última actualización de Manual de Procesos y procedimientos mediante decretó municipal No. 139, al realizar su análisis resultó que es un manual que no contiene todos los procesos actualizados de la entidad, no tiene una herramienta de control y seguimiento de estos procesos, no tienen indicadores, y su estructuración técnica no concuerda con las exigencias normativas actuales, lo que genera falta de comprensión, errores, fallas en la

ejecución de actividades y pérdidas. Varios trabajadores realizan la misma tarea, cada uno a su manera, lo que ocasiona demoras, rechazos y falta de competitividad.

Con base a lo anterior, se hizo una evaluación del manejo básico de dos conceptos primordiales dentro del proyecto, Procesos y MIPG, la población total de 32 personas adscritos (funcionarios) y/o supervisadas (contratistas) por la secretaría General y de Gobierno que pudieron acceder al cuestionario, 16 personas lo respondieron, siendo el resultando un muestreo no probabilístico, donde 12 personas respondieron que si conocían que era un proceso y MIPG. Se evidencio que el 0% de las personas logro relacionar con claridad el concepto que creen saber de “proceso” con los procesos que existen dentro del municipio, existe la noción, pero no un conocimiento técnico y exacto, sin embargo, al preguntarle que era MIPG, el 100% de las personas dijeron saber que sabían, lo tienen claro. Como resultado de la última pregunta en el cuestionario ¿Conoces las Dimensiones y Políticas Públicas del Modelo Integrado de Planeación y Gestión?, 7 personas respondieron que no conocían con un porcentaje del 43.8 del total encuestado.

El desempeño institucional del Municipio de Cáceres en relación a las 16 políticas públicas de MIPG en relación a FURAG 2021, No supera ninguna el 67%, por lo que resulta evidente que es un municipio que tiene un desempeño aceptable y tiene que fortalecer todos sus procesos para aumentar su desempeño, se encuentra que tuvo el mejor desempeño en la POL07: seguridad digital con un 66.8%, seguido la POL01: gestión estratégica del talento humano con un porcentaje de 66.1 de desempeño y el más bajo desempeño lo tuvo la POL14: gestión documental con un porcentaje de 45.5 y antes se encuentra la POL11: racionalización de tramites con un 48.5%, proyectando un margen de diferencia de 21.3% entre la de mejor y peor desempeño, dichas políticas son la que tienen relación directa de cumplimiento mediante los procesos de la secretaría general y de Gobierno, por consiguiente se evidenció una gran brecha en el rendimiento de los procesos.

Así mismo, resultó internamente que la gestión de procesos de la secretaria está conformada por los macroprocesos (Estratégicos, Misionales y de Apoyo) de los cuales se identificaron un total de 8 procesos, de los cuales 2 son estratégicos, 1 es misional y los 5 restantes son de apoyo al sistema, los cuales fueron caracterizados mediante fichas descriptivas con los elementos técnicos

que exige Función Pública, estas cartas descriptivas permiten la identificación de diferentes funciones o responsabilidades que se realizan simultáneamente por diferentes cargos, eliminando cargas laborales innecesarias para uno de ellos y minimizando los errores de ejecución.

A cada proceso se le planteó indicadores de desempeño, con los cuales el modelo de gestión de procesos en la secretaría general y de gobierno del municipio de Cáceres generara información para el diseño de intervenciones públicas que sean susceptibles de ser monitoreadas efectivamente.

Mediante un archivo en Excel se unificó la información necesaria para plantear una herramienta que permitirá una mejor gestión de procesos, conformada por nueve hojas; la principal es un menú con ocho opciones a las cuales se puede acceder con solo dar clic derecho encima del botón y así mismo cada hoja contiene opciones para regresar o moverse a otra hoja de forma automatizada, teniendo en cuenta cada una de las fases del ciclo de gestión de manera permanente: planeación, programación / presupuestación, ejecución, seguimiento y evaluación, otorgando uniformidad a los procesos y a sus indicaciones de ejecución, manteniendo actual y vigente la gestión frente al desarrollo de nuevos procesos, detectar y corregir posibles omisiones o deficiencias.

Con base a lo anterior, este proyecto resulta en una alternativa de mejora para el desempeño institucional en relación con MIPG y el fortalecimiento de la capacidad organizacional en pro de una entrega de productos y servicios públicos eficientes.

## **6 Conclusiones**

El proceso de levantamiento de la información fue fundamental para lograr tener una versión actualizada, acorde a la realidad de la secretaría general y de gobierno, generando claridad a los mismos sobre las responsabilidades y las actividades desarrolladas, haciéndose indispensable que su revisión y actualización se realice periódicamente.

Actualmente la entidad presenta debilidad en la disposición de información oportuna y actualizada. Haber fortalecido la secretaría general y de gobierno, proporcionará insumos confiables para una gestión con impacto en la labor de los servidores y/o contratistas y en el bienestar de los ciudadanos, se pudo avanzar en un verdadero diagnóstico que permitió identificar fortalezas y aspectos a mejorar a través de los niveles de madurez, permitiendo definir una ruta estratégica y operativa que guiará la gestión, el personal de esta dependencia contarán con una guía idónea para la ejecución de sus actividades con miras a satisfacer las necesidades de sus grupos de valor.

Es muy importante tener los procesos documentados ya que permite hablar internamente en un mismo idioma y permite transmitir el conocimiento de un trabajador a otro y más cuando hay contrataciones y/o nombramientos nuevos, evitando así la fuga de conocimiento y continuidad de dichos procesos en la entidad territorial.

Se dejó un precedente importante en la alcaldía del Municipio de Cáceres, para que se inicie la actualización y socialización del manual de procesos y procedimientos de la entidad y al cumplimiento de las acciones de implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, siendo esto clave fundamental para el buen desarrollo del municipio.

---

## **7 Recomendaciones**

Este proyecto enfocado a la secretaría general y de gobierno servirá como herramienta modelo para que la organización municipal la implemente a nivel general en las secretarías y dependencias que la componen, para que se continúe con el desarrollo y mejora del SIG, enmarcada en MIPG, mediante la actualización anual de la documentación y la incorporación de nuevos elementos sobre los cuales surja la necesidad. Basado en lo anterior, es necesario y se recomienda la actualización del manual de procesos y procedimientos a nivel del ente territorial, ya que se encuentra alejada a lo que realmente se puede observar y analizar de la organización. Todo esto con la finalidad que funcionarios y contratistas puedan comprender el funcionamiento de los procesos, accediendo de manera ordenada y concisa, al conocimiento de algún tema de su interés o responsabilidad laboral o contractual, bajo una visión sistémica, que facilita el correcto desarrollo de las actividades, el entrenamiento en el cargo, entre otras acciones y funciones garantes de los procesos; obrando como herramienta idónea para plasmar el proceso de actividades específicas dentro de una organización en las cuales se especifican políticas, aspectos legales, procedimientos, controles para realizar actividades de una manera eficaz y eficiente.

Este proyecto suministró a la secretaría general y de gobierno un documento automatizado en Excel, el cual está compuesto por una hoja de control de indicadores en relación a las ocho cartas descriptivas de procesos, permitiendo orientar las responsabilidades de cada trabajador, las cuales son plasmadas en base a la misión y visión de la secretaría general y de gobierno en función del Municipio de Cáceres en general; por lo que se recomienda mantener dichos indicadores actualizados y documentar los cambios que se realice, para permitir una disposición de información oportuna que favorezca la toma de decisiones por parte de los funcionarios y contratistas de la entidad.

### Referencias

- Dirección de Servicios, P. e. (Enero de 2022). GUÍA PARA CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO. *GUÍA PARA CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO*.
- Función Pública. (Agosto de 2018). Glosario Sistema de Gestión. *Glosario Sistema de Gestión Version 3*.
- Función Pública. (2020). *Guía para la gestión por procesos en el marco MIPG VI*.
- Función Pública. (Marzo de 2021). Marco General del Modelo Integrado. *Marco General del Modelo Integrado V4*.
- International Standardization Organization. (2015). Norma ISO 9001. *Sistemas de gestión de la calidad*.
- Municipio de Cáceres. (05 de Junio de 2020). Plan de Desarrollo Territorial. *"Cáceres somos Todos"*. Cáceres, Antioquia, Colombia.