



**Rediseño del Manual de procesos y procedimientos de la Secretaría de Salud y  
Protección Social del Municipio de Sopetrán. Segundo semestre de 2023**

Leidy Arias García  
Víctor Manuel Muñoz Arroyave

Trabajo de grado para optar al título de Profesionales en Administración en Salud

Asesor  
John Bairon De Jesús Restrepo Jaramillo

Universidad de Antioquia  
Facultad Nacional de Salud Pública Héctor Abad Gómez  
Administración en Salud  
Santa Fe de Antioquia, Antioquia, Colombia  
2023

Cita	Arias García y Muñoz Arroyave (1)	
<b>Referencia</b>	(1)	Arias García L, Muñoz Arroyave VM. Rediseño del Manual de Procesos y Procedimientos, de la Secretaría de Salud y Protección Social del municipio de Sopetrán, en el segundo semestre de 2023 [Trabajo de grado profesional]. Santa Fe de Antioquia, Colombia. Universidad de Antioquia; 2023.
<b>Estilo Vancouver/ICMJE (2018)</b>		



Biblioteca Seccional Occidente (Santa Fe de Antioquia)

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

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

**Rector:** Jhon Jairo Arboleda Céspedes.

**Decano/Director:** Edwin González.

**Jefe departamento:** Luz Mery Mejía Ortega.

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**

A Dios por permitirnos terminar nuestra formación académica con éxito.

A nuestra familia por estar siempre presente y apoyarnos durante este proceso.

Finalmente, a nosotros porque lo hemos logrado.

*Leidy Arias y Víctor Muñoz.*

## **Agradecimientos**

Agradecemos principalmente a Dios, por habernos permitido culminar con éxito una meta tan importante en nuestra vida como lo es nuestra formación académica.

A nuestros padres porque son nuestra motivación de seguir adelante y nos brindaron la oportunidad de ser mejores personas.

A nuestros hermanos que siempre nos apoyaron y han ayudado en el cumplimiento de este logro.

A la Universidad de Antioquia, sus Docentes y en especial a nuestro Asesor de trabajo de grados por su conocimiento, paciencia, fueron esenciales en nuestra formación Profesional en Administración en Salud.

De igual manera agradecemos a nuestras compañeras, Paulina Cardona y Lizet Ospina, que nos apoyaron de manera incondicional en el transcurso de la carrera.

Finalmente agradecemos a todas las personas que hicieron esto posible y que nos apoyaron en este camino.

*Leidy Arias y Víctor Muñoz*

## Tabla de contenido

Resumen .....	10
Abstract .....	11
Introducción .....	12
1 Planteamiento del problema .....	13
2 Justificación .....	15
3 Objetivos.....	17
4. Metodología.....	18
4.1 Análisis Involucrados .....	19
4.2 Análisis del Problema.....	23
4.2.1 Árbol de Problemas .....	24
4.3 Análisis de Objetivos.....	26
4.3.1 Árbol de Objetivos.....	26
4.4. Análisis de Alternativas .....	28
4.4.1 Identificación de Alternativas .....	28
4.5 Estructura analítica del Proyecto .....	29
4.5.1 Fines del proyecto.....	29
4.5.2 Propósito del proyecto .....	29
4.5.3 Componentes del proyecto .....	29
4.6 Árbol de la Estructura Analítica del Proyecto .....	29
4.7 Matriz del Marco Lógico .....	31
5 Marco de referencia .....	35
5.1 Marco teórico .....	35
5.2 Contextualización y Escenario de Proyecto .....	40

5.2.3. Marco Estratégico Institucional .....	40
5.2.4 Organigrama institucional .....	42
5.2.5 Estructura y Organización Administrativa. ....	44
5.3 Marco Legal .....	45
6 Resultados.....	47
6.1 Objetivo 1. Realizar un diagnóstico de los procesos y procedimientos vigentes en la Alcaldía de Sopetrán.....	47
6.2 Objetivo 2. Caracterizar los procesos y documentar los procedimientos de la Secretaría de Salud y Protección Social.....	53
6.3 Objetivo 3. Socializar el manual de procesos con los funcionarios, para establecer las funciones y competencias que sean necesarias en los diferentes cargos. ....	55
7 Conclusiones .....	57
Referencias .....	61

## Lista de tablas

<b>Tabla 1.</b> Caracterización de involucrados .....	20
<b>Tabla 2.</b> Matriz del Marco Lógico .....	31
<b>Tabla 3.</b> Marco Legal .....	45
<b>Tabla 4.</b> Manual de funciones y competencias de la Alcaldía del Municipio de Sopetrán (anexoD_Manual de funciones).....	47
<b>Tabla 5.</b> Manual de Procesos y Procedimientos del municipio de Sopetrán, (anexoE_Manual de Procesos y Procedimientos de la Alcaldía de Sopetrán). .....	48
<b>Tabla 6.</b> Descripción de Objetos de los Cargos y Contratos de la Secretaría de Salud y Protección Social del municipio de Sopetrán.....	51
<b>Tabla 7.</b> Proceso Gestión de Salud.....	54
<b>Tabla 8.</b> Proceso Gestión de Promoción y Protección Social. ....	54
<b>Tabla 9.</b> Procesos y procedimientos transversales (AnexoE_Manual de Procesos y Procedimientos de la Alcaldía de Sopetrán).....	55

## Lista de Figuras

<b>Figura 1.</b> Árbol de problemas.....	25
<b>Figura 2.</b> Árbol de objetivos. ....	27
<b>Figura 3.</b> Árbol de Estructura Analítica. ....	30
<b>Figura 4.</b> Estructura y Organización Administrativa de la Alcaldía de Sopetrán – Antioquia.....	42
<b>Figura 5.</b> Mapa de procesos de la Alcaldía de Sopetrán – Antioquia. ....	43



## **Siglas, acrónimos y abreviaturas**

<b>ICONTEC</b>	Instituto Colombiano de Normas Técnicas
<b>ISO</b>	Internacional Organization for Standardization
<b>NTCGP</b>	Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública
<b>UdeA</b>	Universidad de Antioquia

## Resumen

La Alcaldía de Sopetrán es una entidad pública cuya misión es procurar un territorio planeado, organizado, seguro y transformado positivamente con una comunidad con equidad, bienestar y desarrollo generando así, calidad de vida.

Este proyecto de intervención se realiza en la Secretaría de Salud y de Protección Social en el municipio de Sopetrán - Antioquia, con el propósito de analizar, revisar y rediseñar el manual de procesos y procedimientos que se registró en años anteriores por parte de funcionarios, con el fin de mejorar los procesos implementados en esta. En este documento teórico se enfatiza todo el proceso que se lleva a cabo en relación con la metodología, resultados, para que pueda encontrar la vía correcta de alta calidad, además establecer un modelo de rediseño de procesos y procedimientos para la optimización de la gestión y mejoramiento de la calidad de los servicios, con base a la normativa vigente y los lineamientos del Ministerio de Educación Nacional.

**Palabras clave:** manual de procesos y procedimientos, Secretaría de Salud.

### **Abstract**

The Municipality of Sopetran is a public entity whose mission is to provide a planned, organized, safe and positively transformed territory with a community with equity, welfare and development thus generating quality of life.

This intervention project is carried out at the Ministry of Health and Social Protection in the municipality of Sopetran-Antioquia, with the purpose of analysing the review and redesign the manual of processes and procedures that was registered in previous years by officials of that time, in order to improve the processes implemented in this. This theoretical document emphasizes the entire process that is carried out in relation to the methodology, results, so that you can find the right path of high quality, also establish a model for redesigning processes and procedures to optimize management and improve the quality of services, based on current regulations and guidelines of the Ministry of National Education.

**Keywords:** manual of processes and procedures, Secretary of Health.

## **Introducción**

Los procesos y procedimientos abordan uno de los elementos claves dentro del sistema de control interno, por esto se debe contar con un manual práctico, donde se irradia la comprensión de los procesos y procedimientos desarrollados y, a su vez, como mecanismo de consulta por parte de los funcionarios, para comprender cada una de las funciones realizadas. Es así como este documento presenta un análisis, para revisar y corregir cada actividad y procedimiento desarrollado en la Secretaría de Salud y Protección Social.

Este proyecto se realizó con un objetivo estratégico para la Secretaría de Salud y Protección Social, donde se rediseñan e implementan los Procesos de Gestión en Salud, y Promoción y Protección social, con el fin de tener la documentación actualizada. El proyecto se ejecutó con la metodología del marco lógico. En primer lugar, se realizó una entrega que incluyó la depuración y divulgación de toda la documentación completa de los dos procesos definidos. Luego, se procedió al rediseño e implementación. Finalmente, se entregó un modelo adaptable a partir de los resultados de diferentes estudios, ajustes y correcciones de versiones anteriores a la Alcaldía, que se mantuvo autosostenible en el tiempo.

Para lograr dicho objetivo, se contó con el compromiso de la Secretaría de Salud y Protección Social, ya que se trató de un trabajo conjunto de rediseño y aceptación de la estandarización estipulada en pro de la mejora continua de la prestación de los servicios y en concordancia con la normatividad vigente.

## **1 Planteamiento del problema**

A pesar de los lineamientos internacionales y nacionales que obligan a las organizaciones en la aplicación de principios y requisitos para la garantía de una gestión con calidad, adicional a la instrucción para las Entidades Públicas sobre la incorporación de una estructura organizacional basada en procesos; la alcaldía del municipio de Sopetrán, y para este ejercicio específico la Secretaría de Salud y Protección Social, tiene un manual de procesos, procedimientos y actividades desactualizado, cuya última modificación se realizó en el año 2007, por resolución N° 156 del 06 de julio del mismo año.

Lo anterior es consecuencia del desconocimiento y desinterés de las Administraciones Municipales, con respecto a la normatividad y necesidad de implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad ha ocasionado que, a lo largo de los años, este aspecto no se haya priorizado como objetivo ni proyecto relevante dentro de los planes de desarrollo. En consecuencia, y al no evidenciar la necesidad, la Administración carece de personal idóneo y suficiente para el ejercicio de estas labores, lo que conlleva a la inexistencia de estos instrumentos de gestión administrativa, limitando la ejecución de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación, para la adopción de una cultura organizacional soportada en la legalidad, e integralidad.

Esta debilidad administrativa disminuye la productividad, eficiencia y eficacia del talento humano, conduciendo a reprocesos y reincidencia de errores, lo que incrementa el riesgo sanciones de diversos tipos y la insatisfacción de los usuarios al recibir servicios en condición de baja calidad.

En el ejercicio diagnóstico y tras la revisión de dicho manual, solicitado formalmente a la asesora externa de la Alcaldía municipal encargada del levantamiento y actualización de algunos procedimientos, se evidencia diferencia en el nombre de la dependencia, ya que en el año 2007 esta se llamaba Secretaría de salud y Bienestar Social.

Se observa, además, que el manual solo lista un proceso para la dependencia llamado Salud y Seguridad Social en Salud, el cual no está caracterizado ni contempla

todas las responsabilidades que tiene la Secretaría de Salud y Protección Social dentro de la Administración municipal.

Por otro lado, los procedimientos que se listan están desactualizados, se evidencia la ausencia de documentos de apoyo al procedimiento, Consecuentemente, no se encuentran completamente documentados de tal forma que direcciona a los funcionarios responsables en la ejecución de actividades y finalmente los funcionarios responsables de las áreas o no conocen el manual de procesos y procedimientos en su totalidad.

El manual de procesos no asigna la responsabilidad de gestión del talento humano a ninguna dependencia, por lo tanto, no se encuentra documentado el procedimiento de inducción y reinducción lo que genera que los empleados tanto nuevos como antiguos, se les dificulte la integración y adaptación a la institución y su cultura organizacional, generando un retroceso formativo que produce incremento en la desmotivación del talento humano.

Otra deficiencia del manual es que no cuenta con procedimientos de control, seguimiento y mejora de la gestión, lo que dificulta el análisis y evaluación de los resultados estratégicos para comprobar la correcta ejecución de los procesos y corregir las desviaciones significativas en el caso que existieran.

## 2 Justificación

En cada puesto de trabajo se desarrollan casi siempre una serie de actividades que constituyen un proceso. Se trata de asignar a la persona que lo ocupa una responsabilidad amplia sobre el proceso que tiene lugar dentro de su ámbito de acción, a diferencia de su responsabilidad tradicional sobre una determinada producción como consecuencia del desempeño de una tarea concreta.

Cuando el trabajo es visto como proceso y dado que todo proceso entrega un producto con valor específico, al usuario de ese producto. Por lo cual, deben ser plasmados en manuales prácticos que sirvan como mecanismo de consulta permanente, por parte de los funcionarios, estudiantes y docentes, permitiéndoles una mayor comprensión de los procesos que se desarrollan, esto con el fin de darle seguimiento y una gestión adecuada a cada uno de los procesos que se desarrollan en la Secretaría de Salud y Protección Social, para dar una respuesta a la misión, visión y qué hacer de la Alcaldía.

El presente proyecto de intervención, desarrollado bajo la metodología del Marco Lógico, permite ver la importancia en la necesidad de la elaboración de esta documentación permitirá a la Secretaría, primero organizar sus procesos de forma clara, evitando confusiones y reprocesos, lo cual significaría una visión más amplia de las actividades y procedimientos requeridos, de los flujos de dichas actividades, de los tiempos promedio de cada actividad y de las responsabilidades de cada involucrado, a partir de aquí ya se puede prever una mejoría en la eficiencia y eficacia de los procesos que trae la buena organización de las cosas, además le permitirá medir y evaluar estos procesos y encontrar los puntos críticos para mejorar los aspectos necesarios y aumentar la eficacia de los funcionarios.

A través de este proyecto se busca entonces que la Secretaría de Salud pueda, con el uso de los conocimientos del estudiante y las herramientas que la Universidad le brinda puestos a su servicio, encontrar una solución a su problema y contar con una herramienta que le facilite el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

Por otro lado, con este proyecto es posible que se puedan reforzar y aplicar conocimientos adquiridos en el desarrollo de la carrera y hacer un aporte significativo.

Además de generar un proyecto que aporte tanto al conocimiento universitario como al buen nombre de esta Secretaría de Salud.



### **3 Objetivos**

#### **3.1 Objetivo general**

Rediseñar el manual de procesos y procedimientos de la Secretaría de Salud y Protección Social del municipio de Sopetrán, en el segundo semestre del año 2023.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico de los procesos y procedimientos vigentes en la Alcaldía de Sopetrán.
- Caracterizar los procesos y documentar procedimientos de la Secretaría de Salud y Protección Social.
- Socializar el manual de procesos con los funcionarios, para establecer las funciones y competencias que sean necesarias en los diferentes cargos.

## 4. Metodología

La metodología del Marco Lógico fue desarrollada en el año 1969 por la firma Practical Concepts Incorporated, por comisión de la Agencia Estadounidense para el Desarrollo Internacional U.S. Agency for International Development – USAID la cual se implementó por primera vez entre 1970 y 1971 en 30 programas nacionales de asistencia (1).

El centro de la metodología es la matriz del marco lógico (2). En el eje vertical ubica la jerarquía de objetivos, la cual alinea todas las actividades del proyecto, de ahí su popularidad con las agencias de cooperación internacional y donantes, para asegurar que todos los recursos estén destinados a alcanzar las metas de la cooperación (3). En el eje horizontal ubica los indicadores, que facilitan el seguimiento y las suposiciones enfocadas en la factibilidad de los objetivos. La metodología del marco lógico es adoptada dentro de la guía PMD Pro (4). De acuerdo con lo expresado por Ortegón, la Matriz del Marco Lógico está compuesta por cuatro columnas: resumen narrativo, indicadores, medios de verificación y supuestos, y por cuatro filas: fin, propósito logrado, componentes/resultados y actividades requeridas. Así mismo, Ortegón describe como etapas del marco lógico a la Identificación del problema y alternativas de solución, que se desarrollan a través del análisis de involucrados, análisis de problema, análisis de objetivos, identificación de alternativas de solución al problema, selección de alternativa óptima y estructura analítica del proyecto (5).

Para los proyectos de inversión públicos, el gobierno colombiano, a través de la Dirección Nacional de Planeación (DNP), emplea la Metodología General Ajustada (MGA), que en esencia es un software o herramienta informática, la cual se encuentra disponible en versión web desde 2017. La MGA se basa en los conceptos del marco lógico para la planeación, evaluación y seguimiento de los proyectos de inversión del Estado (7-8). En el caso de la salud, el marco lógico ha sido la metodología utilizada para la formulación de políticas farmacéuticas, mejorar la atención médica y analizar el sistema de seguridad y salud en el trabajo; en el sector público, para monitorear los programas productivos alimentarios y evaluar los programas para la prevención y atención a la

violencia de género; en la economía, para determinar la inclusión financiera; en el turismo, para elevar la capacidad turística (6).

La metodología del marco lógico con enfoque inductivo permite analizar la información obtenida en el documento, para después inferir desde una visión amplia los aspectos que se consideran indispensables para dar por culminado dicho trabajo. A partir de este método cualitativo, se abordará el documento del proyecto, con la intención de definir la forma en que se presentarán y adecuarán dichas pautas planteadas en los objetivos, para luego proceder a una observación global en cuanto a la coherencia y cohesión de cada uno de los manuales a presentar. Para cumplir con dichas metas se tendrán presentes las siguientes fases:

#### **4.1 Análisis Involucrados**

Con la finalidad de realizar una adecuada gestión en la Secretaría de Salud y Protección Social de la Alcaldía de Sopetrán, es relevante analizar los diferentes actores como: Instituciones, organismos y personas que tienen vínculo directo con el proyecto. El análisis de involucrados permite la optimización de beneficios sociales e institucionales del proyecto limitando así los impactos negativos, ya que, en esta fase no solamente es crucial la identificación, sino que también es importante su participación, de tal forma que se generen estrategias óptimas para el proyecto y que garanticen su continuidad y puesta en marcha.

## Caracterización

**Tabla 1. Caracterización de involucrados**

Grupo	Intereses	Problemas percibidos	Recursos	Mandatos
Población	Recibir servicios en condición de oportunidad y calidad, con el apoyo, asesoría, orientación e instrucciones pertinentes para la garantía de su satisfacción.	Inoportunidad en la prestación del servicio. Incremento en el gasto de salud de la población. Insatisfacción de la población con los servicios recibidos.	COPACO	N/A
Secretaría de Salud	Adopción de normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación de la gestión. Prestación de servicios con calidad.	Deficiencia en la prestación de servicios. Incumplimiento en la normatividad de Calidad de la Gestión Pública. Inadecuada ejecución del plan de acción de la secretaria. Inadecuada administración de la información y los recursos. Desactualización del manual de procesos y procedimientos. Incremento de las PQRS	Acompañamiento, asesoría e institucionalidad. Mesas de trabajo, acompañamiento y asesoría.	Constitución Política de Colombia, Ley 100 de 1993, Ley 87 de 1993, Ley 1751 de 2015, Decreto Nacional 1537 de 2001, La Ley 872 de 2003, El Decreto Nacional No. 943 de 2014
	Mejorar su rendimiento laboral. cumplimiento de los estándares de calidad.	Incumplimiento de las funciones esenciales de los secretarios de despacho en el diseño,	Manual de Funciones Contratos Laborales	de Decreto 1732 de 1960 Decreto 2016 de 1968

Grupo	Intereses	Problemas percibidos	Recursos	Mandatos
Funcionarios	<p>Simplificar la comunicación y delimitar responsabilidades.</p> <p>Lograr la satisfacción de los usuarios.</p>	<p>la coordinación, asesoría y aplicación del SGC.</p> <p>Inconsistencia en comunicación interna.</p> <p>Escasez del recurso humano para la gestión de la calidad.</p> <p>Incremento de la desmotivación del Talento Humano.</p> <p>Incremento del Riesgo Jurídico para el funcionario.</p> <p>Incremento de errores y reprocesos.</p> <p>Limitados niveles de eficiencia y productividad de los funcionarios públicos de la Secretaría de salud.</p> <p>Limitado conocimiento de las funciones de los cargos de la Secretaría de salud</p>		
Alcaldía	<p>Obtener un conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación de la gestión, para la garantía de la calidad y mejoramiento continuo.</p>	<p>Incremento del Riesgo Jurídico para la Entidad.</p> <p>Incumplimiento de las funciones esenciales de los secretarios de despacho en el diseño, coordinación,</p>	<p>Acompañamiento, asesoría e institucionalidad.</p>	<p>Constitución Política de Colombia, Ley 100 de 1993,</p> <p>Según La Ley 87 de 1993, Ley 1751 de 2015, Decreto Nacional 1537 de 2001,</p>

Grupo	Intereses	Problemas percibidos	Recursos	Mandatos
		asesoría y aplicación del SGC		La Ley 872 de 2003, El Decreto Nacional No. 943 de 2014.
		Desactualización del manual de procesos y procedimientos.		Decreto Nacional No. 943 de 2014.
		Limitación para la obtención de resultados.		
		Desinterés y desconocimiento de la normatividad vigente por parte de la alta dirección.		
Asesora Externa de la Alcaldía.	Cumplimiento de su objeto contractual.	Ausencia de un diagnóstico para la identificación de fallos dentro de la Estructura Organizativa de la Administración Municipal.  Resistencia del talento humano de la administración para la proporción de la información.	Acompañamiento, asesoría e institucionalidad.  Guías de la función pública.	Constitución Política de Colombia, Ley 100 de 1993,  Según La Ley 87 de 1993, Ley 1751 de 2015, Decreto Nacional 1537 de 2001,  La Ley 872 de 2003, El Decreto Nacional No. 943 de 2014.
Estudiantes de Administración en Salud UdeA	Aplicar los conocimientos adquiridos en un proyecto de intervención.  Cumplimiento de los requisitos para optar por el de Administración en Salud	Escasez de información para el diagnóstico del proyecto.  Fallos de comunicación con la alta dirección y/o consultores aliados.	Acompañamiento, asesoría e institucionalidad	N/A

Nota. Adaptado de Ortégón E, Pacheco JF, Prieto A (19).

## 4.2 Análisis del Problema

En esta etapa del proyecto el propósito se enfocó en desarrollar una concepción común de los principales problemas que este debería contribuir a resolver, mostrando sus relaciones de causa-efecto. Para esto, se siguieron estos pasos:

### Identificación de problemas

- Inoportunidad en la prestación del servicio.
- Incremento en el gasto de salud de la población.
- Insatisfacción de la población con los servicios recibidos.
- Deficiencia en la prestación de servicios.
- Incumplimiento en la normatividad de Calidad de la Gestión Pública.
- Inadecuada ejecución del plan de acción de la secretaria.
- Inadecuada administración de la información y los recursos.
- Desactualización del manual de procesos y procedimientos.
- Incremento de las PQRS
- Incumplimiento de las funciones esenciales de los secretarios de despacho en el diseño, coordinación, asesoría y aplicación del SGC.
- Aumento de la carga laboral
- Escasez del recurso humano para la gestión de la calidad.
- Incremento de la desmotivación del Talento Humano.
- Incremento del Riesgo Jurídico para el funcionario.
- Incremento de errores y reprocesos
- Limitados niveles de eficiencia y productividad de los funcionarios públicos de la Secretaría de salud.
- Limitado conocimiento de las funciones de los cargos de la Secretaría de salud
- Incremento del Riesgo Jurídico para la Entidad.
- Limitación para la obtención de resultados.
- Desinterés y desconocimiento de la normatividad vigente por parte de la alta dirección.

- Ausencia de un diagnóstico para la identificación de fallos dentro de la Estructura Organizativa de la Administración Municipal.
- Resistencia del talento humano de la administración para la proporción de la información.
- Escasez de información para el diagnóstico del proyecto.
- Fallos de comunicación con la alta dirección y/o consultores aliados.

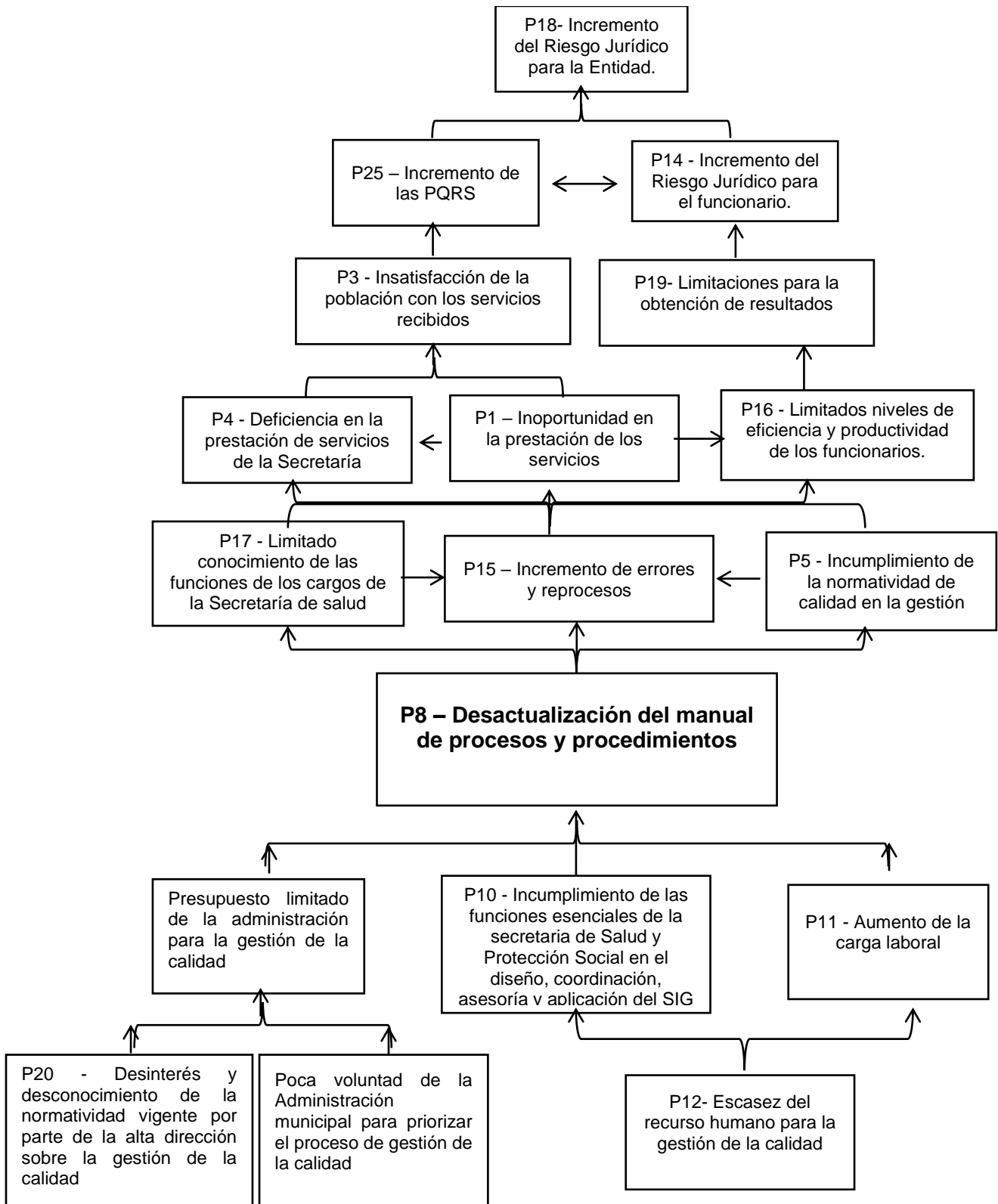
#### **4.2.1 Árbol de Problemas**

Es una técnica participativa que ayuda a desarrollar ideas creativas para identificar el problema y organizar la información recolectada, generando un modelo de relaciones causales que lo explican. Esta técnica facilita la identificación y organización de las causas y consecuencias de un problema. Por tanto, es complementaria y no sustituye a la información de base. El tronco del árbol es el problema central, las raíces son las causas y la copa los efectos. La lógica es que cada problema es consecuencia de los que aparecen debajo de él y, a su vez, es causante de los que están encima, reflejando la interrelación entre causas y efectos.

Con base en la clasificación de problemas realizada en el numeral anterior, se grafica el árbol de problemas.



**Figura 1. Árbol de problemas.**



*Nota.* Adaptado de Ortegón E, Pacheco JF, Prieto A (19).

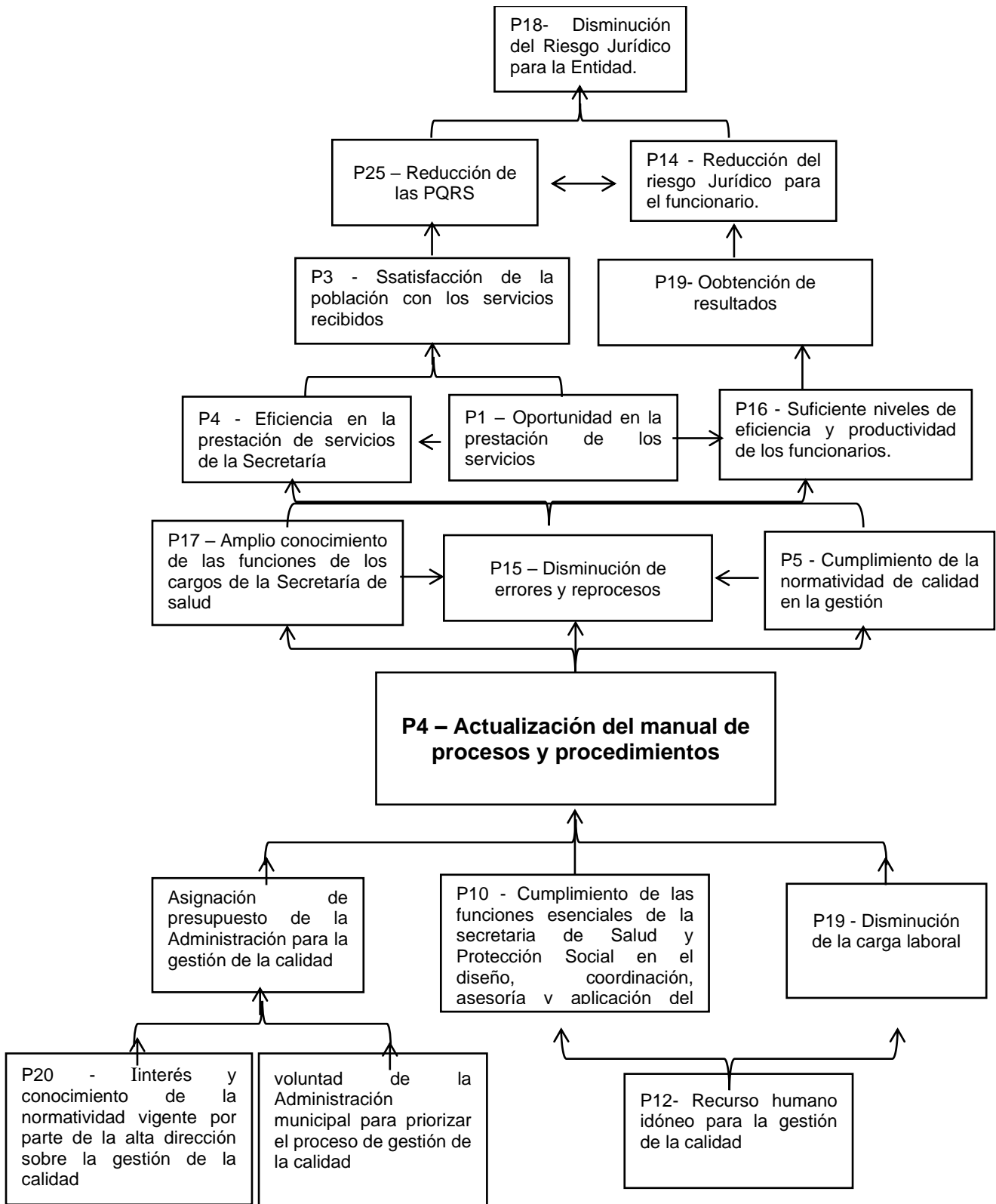
### **4.3 Análisis de Objetivos**

El análisis de objetivos permite describir la situación futura a la que se desea llegar una vez se han resuelto los problemas. La metodología implementada para este análisis radicó en convertir los estados negativos del árbol de problemas en soluciones, expresadas en forma de estados positivos. De hecho, todos esos estados positivos son planteados como objetivos y se presentan en un diagrama de objetivos en el que se observa la jerarquía de los medios y de los fines. Este diagrama permite tener una visión global y clara de la situación positiva que se desea alcanzar en el presente proyecto, a partir del análisis de la situación actual y con base en las capacidades reales del involucrado ejecutor.

#### **4.3.1 Árbol de Objetivos**

Es una técnica complementaria al árbol de problemas, que reúne los medios y alternativas para solucionar el problema principal. Gracias a ello, se logra una visión positiva de las situaciones negativas que aparecían en el árbol anterior, aunque utilice la misma estructura. Así, se busca ir resolviendo el problema paso a paso.

**Figura 2. Árbol de objetivos.**



*Nota.* Adaptado de Ortegón E, Pacheco JF, Prieto A (19).

#### **4.4. Análisis de Alternativas**

Partiendo de la información obtenida hasta el momento, procedemos a realizar el análisis de alternativas para determinar el objetivo principal del proyecto, así como identificar los medios posibles para alcanzarlo, y seleccionar aquellos que resulten más adecuados, desde los puntos de vista técnico y económico. El objetivo principal del proyecto representara un cambio social cuyo logro es, en sí mismo, la solución al problema central que afecta a la población potencialmente beneficiaria.

##### **4.4.1 Identificación de Alternativas**

Las acciones descritas en el esquema anterior se agrupan e interrelacionan para configurar alternativas viables y pertinentes; y así se determina el paso siguiente:

- **Estrategia 1:** Rediseñar el manual de procesos y procedimientos de la Secretaría de Salud y Protección Social del Municipio de Sopetrán con base en las necesidades y requerimientos de la dependencia.
- **Estrategia 2:** Llevar a cabo un estudio de cargas laborales para una viable reestructuración administrativa.
- **Estrategia 3:** Implementar la política de Gestión del Talento Humano en la Entidad.
- **Estrategia 4:** Realizar reunión de socialización de resultados de MIPG

Realizada la aplicación de los filtros, se determina que la alternativa o estrategia óptima para la obtención de resultados positivos con el proyecto es rediseñar el manual de procesos y procedimientos de la Secretaría de Salud y Protección Social del Municipio de Sopetrán con base en las necesidades y requerimientos propios de la dependencia, con una calificación de 0,59.

## **4.5 Estructura analítica del Proyecto**

En esta etapa se realiza un esquema de la relación de las alternativas óptimas con los objetivos y acciones, presentada en forma de árbol a través de niveles jerárquicos organizados de forma vertical.

- Parte inferior del árbol: Actividades
- Segundo nivel del árbol: Componentes
- Tercer nivel: Propósito
- Nivel superior: Fines del proyecto

### ***4.5.1 Fines del proyecto***

- Disminución del riesgo jurídico para la Entidad
- Reducción de las PQRS
- Satisfacción de la población con los servicios recibidos

### ***4.5.2 Propósito del proyecto***

Actualizar el manual de procesos y procedimientos de la Secretaría de Salud y Protección Social del municipio de Sopetrán.

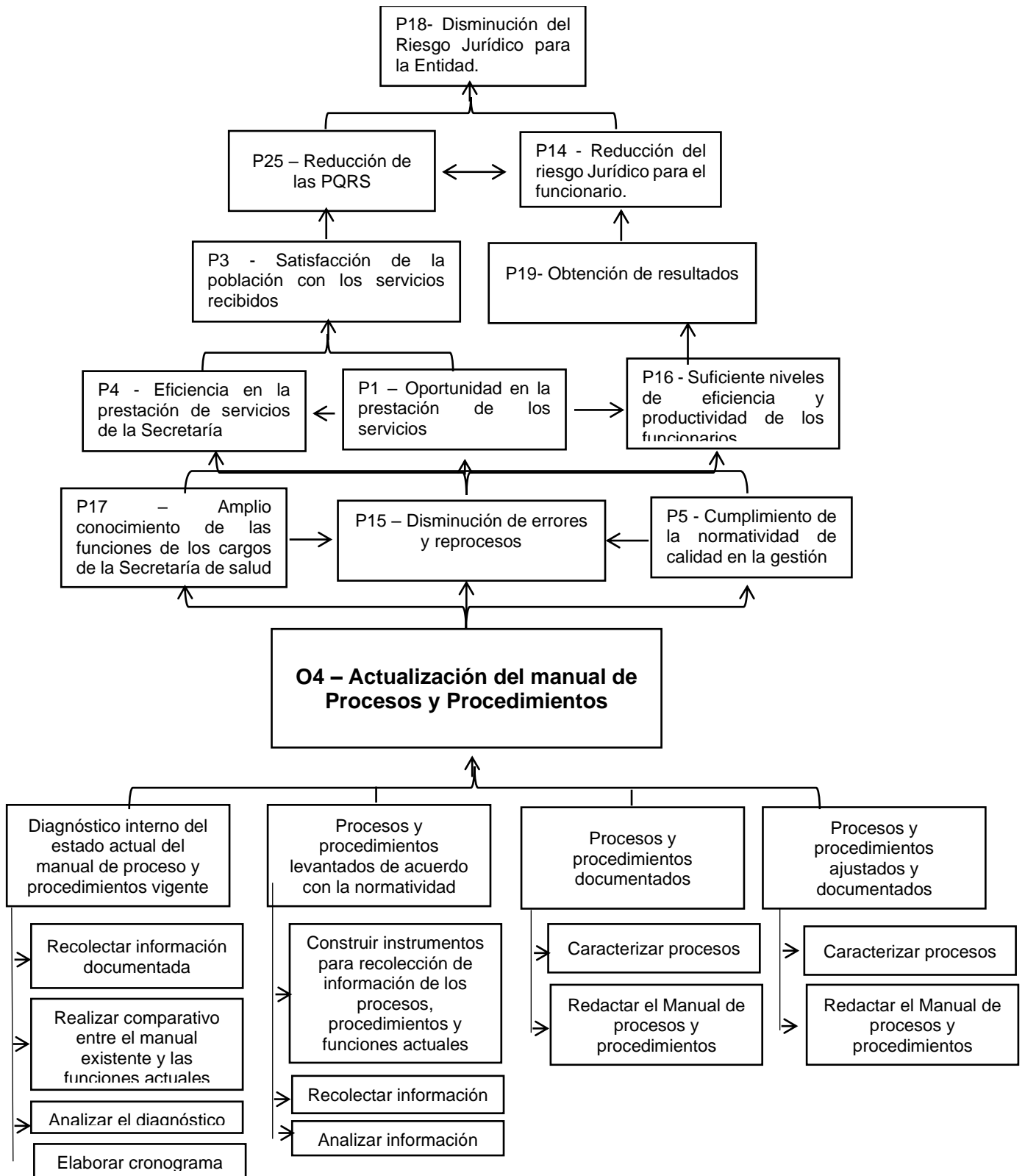
### ***4.5.3 Componentes del proyecto***

Los componentes del proyecto se generan a partir de las estrategias definidas del análisis de alternativas.

## **4.6 Árbol de la Estructura Analítica del Proyecto**

En el árbol de estructura analítica las actividades surgen en la parte inferior, se sube un nivel para los componentes, otro para propósito y, por último, en la parte superior se encontrarán los fines del proyecto.

**Figura 3. Árbol de Estructura Analítica.**



Nota. Adaptado de Ortegón E, Pacheco JF, Prieto A (19).

## 4.7 Matriz del Marco Lógico

En la Matriz de Marco Lógico se recopilaron los elementos más significativos del proyecto. El formato establece cuatro columnas que soportan un resumen narrativo de los objetivos y las actividades; indicadores o resultados específicos a adquirir; los medios de verificación de cumplimiento de los indicadores; y los supuestos. Así mismo, presenta cuatro filas que proyectan información de los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos en cuatro momentos diferentes en la ejecución del proyecto: el fin al cual el proyecto contribuye de manera significativa luego de que ha estado en funcionamiento; propósito logrado cuando el proyecto es ejecutado; componentes/resultados terminados en el transcurso de la ejecución del proyecto y actividades citadas para generar los componentes/resultados.

**Tabla 2.** *Matriz del Marco Lógico*

Resumen Narrativo	Indicador definido	Medios de verificación	Supuestos
Fines			
Disminución del riesgo jurídico para la Entidad	En el segundo año del proyecto tener los procesos jurídicos en cero o con variación negativa con respecto a la vigencia anterior	Actas de comité de Conciliación	La alta dirección asigna suficiente presupuesto a la Secretaría de Salud para la ejecución de sus planes de acción
Reducción de las PQRS	En el primer trimestre de 2024 tener # de PQRS en cero o con variación negativa respecto al último trimestre de 2023	Reporte trimestral y semestral de control interno	Se realiza empalme de una administración a otra, incluyendo los avances del proyecto
Satisfacción de la población con la	En el segundo año de implementación del manual obtener una	Autodiagnóstico de la Política de Servicio al Ciudadano de la	Se realiza empalme de una administración a

<b>Resumen Narrativo</b>	<b>Indicador definido</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Supuestos</b>
atención y servicios recibidos.	calificación de la Política de Servicio al Ciudadano >= al promedio del grupo par	Secretaría del Segundo año de implementación del proyecto	otra, incluyendo los avances del proyecto
Propósito			
Actualización del manual de procesos y procedimientos	Manual de Procesos y Procedimientos de la Secretaría de Salud y Protección Social del municipio de Sopetrán actualizado	Acta de entrega del Manual de Procesos y Procedimientos	La alta dirección apoya y autoriza el diseño y ejecución del proyecto
Componentes			
Diagnóstico interno del estado actual del manual de proceso y procedimientos vigente	En el primer semestre de 2023 tener 1 documento diagnóstico del manual de procesos y procedimientos revisado y aprobado	Documento diagnóstico del manual de procesos y procedimientos revisado y aprobado	La información documental de la Secretaría organizada y archivada en debida forma
Procesos y procedimientos levantados de acuerdo con la normatividad vigente.	En el primer semestre de 2023 tener 1 documento levantado de procesos y procedimientos revisado y aprobado	Documento levantado de procesos y procedimientos revisado y aprobado	Los procesos administrativos de la Universidad se dan de manera oportuna
Procesos y procedimientos documentados	En el primer semestre de 2023 tener los procesos y procedimientos documentados	Documento de Manual de Procesos y Procedimientos	El TH participa activamente de la ejecución de las actividades
Procesos y procedimientos documentados y ajustados	En el segundo semestre de 2023 tener el manual de procesos y procedimientos revisado, ajustado y aprobado	Documento de Manual de Procesos y Procedimientos ajustado y aprobado	
Actividades			



<b>Resumen Narrativo</b>	<b>Indicador definido</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Supuestos</b>
1.1 Recolectar información documental de la Secretaría de Salud	Ejecución según cronograma	Actas de trabajo semanal	
1.2 Realizar comparativo entre el manual existente y las funciones actuales	Ejecución según cronograma	Actas de trabajo semanal	
1.3 Analizar el resultado del diagnóstico	Ejecución según cronograma	Actas de trabajo semanal	
1.4 Elaborar cronograma de actividades para actualización del manual	Ejecución según cronograma	Actas de trabajo semanal	
2.1 Construir instrumentos para la recolección de información relacionada con los procesos, procedimientos y funciones actuales	Ejecución según cronograma	Actas de trabajo semanal	El TH participa activamente de la ejecución de las actividades
2.2 Recolectar información mediante la aplicación de los instrumentos	Ejecución según cronograma	Actas de trabajo semanal	
2.3 Analizar la información recolectada	Ejecución según cronograma	Actas de trabajo semanal	
3.1 Caracterizar los procesos y procedimientos actuales	Ejecución según cronograma	Actas de trabajo semanal	

<b>Resumen Narrativo</b>	<b>Indicador definido</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Supuestos</b>
3.2 Redactar el manual de procesos y procedimientos con base en la normatividad vigente	Ejecución según cronograma	Actas de trabajo semanal	
4.1 Socializar y retroalimentar el manual de procesos y procedimientos	Ejecución según cronograma	Actas de socialización	
4.2 Realizar ajustes con base en la retroalimentación y recomendaciones de los empleados	Ejecución según cronograma	Actas de reunión y aplicación de ajustes	

*Nota.* Adaptado de Betancourt DF (21).

## **5 Marco de referencia**

### **5.1 Marco teórico**

#### **Las Organizaciones y la administración**

La organización es una estructura que funciona en un contexto social; está pensada y diseñada para integrar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de una forma coordinada, ordenada y controlada por un conjunto de normas, para lograr unos objetivos y metas. Las organizaciones son sometidas a constantes cambios en estrategia y estructura. La función básica de la Administración, como práctica, es la de seleccionar objetivos apropiados, guiar y dirigir a la organización hacia el logro de sus objetivos (9).

En la historia, la revolución industrial generó transformaciones en el entorno social, político, económico; entre sus principales exponentes se destaca Frederick Taylor (1903), sugirió un sistema de trabajo basado en cuatro principios: “el desarrollo de una ciencia de medición del trabajo, un proceso de selección científica, entrenamiento y desarrollo de los trabajadores, un esfuerzo cooperativo, la idea de que el trabajo y las responsabilidades son compartidos tanto por la administración como los trabajadores”; una vez se fijaban los estándares justo de desempeño se otorgaba incentivos a los trabajadores (10).

Por su parte Henry Fayol (1916), consideró que toda organización está basada en las cinco funciones básica: Seguridad, producción, contabilidad, comercialización y administración; la estructura que domino esta época fue el centralismo, y se caracterizó por la división del trabajo, la importancia de distinguir las tareas administrativas de las operativas, se generó los primeros sindicatos. En esa función permitió alcanzar las funciones esenciales, a través de un modelo de gestión basado en procesos. En el devenir de los diversos cambios en 1932 “Elton Mayo” propone la filosofía empresarial, en la que se entiende las necesidades del individuo dentro de la organización y se destaca la importancia de la superación personal; las buenas relaciones interpersonales que contribuyen a la eficacia del proceso de producción (11).

La organización es una estructura que funciona en un contexto social; está pensada y diseñada para integrar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de una forma coordinada, ordenada y controlada por un conjunto de normas, para lograr unos objetivos y metas. Las organizaciones son sometidas a constantes cambios en estrategia y estructura. La función básica de la Administración, como práctica, es la de seleccionar objetivos apropiados, guiar y dirigir a la organización hacia el logro de sus objetivos (12).

### **Manual**

Diamond (1983), define el manual como “Un medio de comunicación muy especializada que requiere de habilidades de comunicación especializada, que se estructuran a través de pasos simples y lógicos” (13).

### **Procesos**

tal cual lo define Ostroff (2000), que no es más que considerar la función social que tiene la empresa y la coordinación entre las diferentes áreas, roles y procesos documentados, que permiten maximizar la eficiencia y el logro de los objetivos (14).

Paralelamente (Carrasco, B., 2001), definió al proceso como: "una unidad en sí que cumple un objetivo completo, un ciclo de actividades que se inicia y termina con un cliente o un usuario interno" (15).

Según la ISO, los procesos son un conjunto de actividades relacionadas entre sí o que interactúan, transformando elementos de entrada en elementos de salida. En estas actividades pueden intervenir partes tanto internas como externas y también hay que tener en cuenta los clientes (24).

### **Procedimientos**

Con respecto a, un procedimiento la ISO lo define como “una forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso. Cuando se tiene un proceso que tiene que ocurrir en una forma específica, y se especifica cómo sucede” (25).

## **Manual de Procedimientos**

Para (Palma, 2005), El manual de procedimientos es un documento del sistema de Control Interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización (16).

Se define ahora un nuevo concepto de estructura organizativa que considera que toda organización se puede concebir como una red de procesos interrelacionados o interconectados, a la cual se puede aplicar un modelo de gestión denominado Gestión basada en los Procesos (17).

Asimismo, Franklin (2009), precisa que los manuales de procedimientos "Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituye en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización" (18).

Por su parte, Ortega (2009), señala que un manual de procedimientos es un documento que describe en forma lógica, sistemática y detallada las actividades de una institución o unidad organizativa, de acuerdo con sus atribuciones y tomando en cuenta lo necesario para la ejecución eficiente de las mismas, generalmente señalan quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse estas actividades (20).

También para Palma en 2010," Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación"(16).

## **Calidad**

(Aguilar, 2009), consolida la calidad como atributo relativo que un cliente le da a un producto o servicio, con base en la capacidad de éste para satisfacer sus expectativas; lo cual es congruente con la definición de calidad como "La totalidad de propiedades y

características de un producto o servicio que lo hacen capaz de satisfacer necesidades dadas, debido a que cumple con las especificaciones preestablecidas"(22).

A partir de esta visión, se puede observar el potencial de un principio como la calidad en el proceso administrativo, pues como señala Malvicino (2001): Gestionar la calidad de un servicio, el cual da razón de ser a la organización responsable del mismo, implica adaptar los instrumentos gerenciales correspondientes, para que de una manera organizada y planificada la organización obtenga resultados previstos o convenidos con terceros y demuestre capacidad de reacción frente a imponderables no previstos en sus procedimientos (22).

Luego de reconocerse la importancia del aseguramiento de la calidad como beneficio a razón de la competitividad y producción, surgió la Norma ISO 9000. Creada, por la International Standard Organization (ISO) en 1987, (Munch, 1998), la define como un conjunto de normas o estándares internacionales orientados a controlar, asegurar y evaluar la calidad de productos y servicios, entre las organizaciones privadas y públicas.

### **Sistema de Gestión de Calidad**

La norma ISO 9000, que es un documento que posibilita la implementación de un sistema de calidad, determinando indicadores para evaluar el desempeño y el cumplimiento de objetivos, a su vez es un documento que registra las definiciones para los Sistemas de Gestión de la Calidad y los términos concretos que estas utilizan en los requisitos de esta norma. Permite sentar las bases sólidas para un sistema de gestión, en cumplimiento de los requisitos del sector y el desarrollo en criterios para un buen desempeño (23).

Entre los organismos de vital importancia en nuestro país tenemos Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (INCOTEC) "es el organismo nacional de normalización de Colombia", entre sus funciones se destaca la creación de normas técnicas y la certificación de normas de calidad para empresa y el desempeño de profesiones; representa la estandarización; su objetivo es certificar productos, procesos y servicios para llevar los empresarios a mercados globales con acreditación de calidad y competitividad. Otros organismos que se destacan en nuestro entorno local es Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP, "Su objetivo es formular y

promover las políticas e instrumentos en empleo público, organización administrativa, control interno, racionalización de trámites, que van dirigidos a fortalecer la gestión de las entidades Públicas Nacionales y territoriales (26).

La aplicación de los principios y los requisitos de gestión de la calidad de la norma NC-ISO 9001:2015 brinda a las organizaciones una herramienta valiosa para gestionar sus procesos, mejorar su desempeño, lograr la satisfacción de todas las partes interesadas y el cumplimiento de la legislación aplicable (27).

## **5.2 Contextualización y Escenario de Proyecto**

Sopetrán es un municipio de Colombia, localizado en la subregión Occidente del departamento de Antioquia. Limita por el norte con el municipio de Olaya, por el este con el municipio de Belmira, por el sur con los municipios de San Jerónimo y Ebéjico y por el oeste con el municipio de Santa Fe de Antioquia. Su cabecera dista 40 kilómetros de la ciudad de Medellín, capital del departamento de Antioquia. El municipio posee una extensión de 223 kilómetros cuadrados.

### **5.2.3. Marco Estratégico Institucional**

#### **Misión**

En el 2030, el Municipio de Sopetrán será un territorio planeado, organizado, seguro y transformado positivamente con una comunidad con equidad, bienestar y desarrollo generando así calidad de vida.

#### **Visión**

Orientar los recursos para generar calidad de vida planificada, con equidad, bienestar y desarrollo, para el crecimiento dinamizador sostenible y sustentable dentro de los principios y valor del Plan de Desarrollo 2020-2023 "Pacto por Sopetrán con Calidad de Vida".

#### **Principios corporativos**

La Administración Municipal para adelantar el Plan de Desarrollo "Pacto por Sopetrán con calidad de vida" adopta los siguientes principios para alcanzar las metas y objetivos propuestos para el presente Plan:

**Libertad de cultos.**

**Participación.**

**Competitividad y Creatividad.**

**Gestión pública con transparencia.**



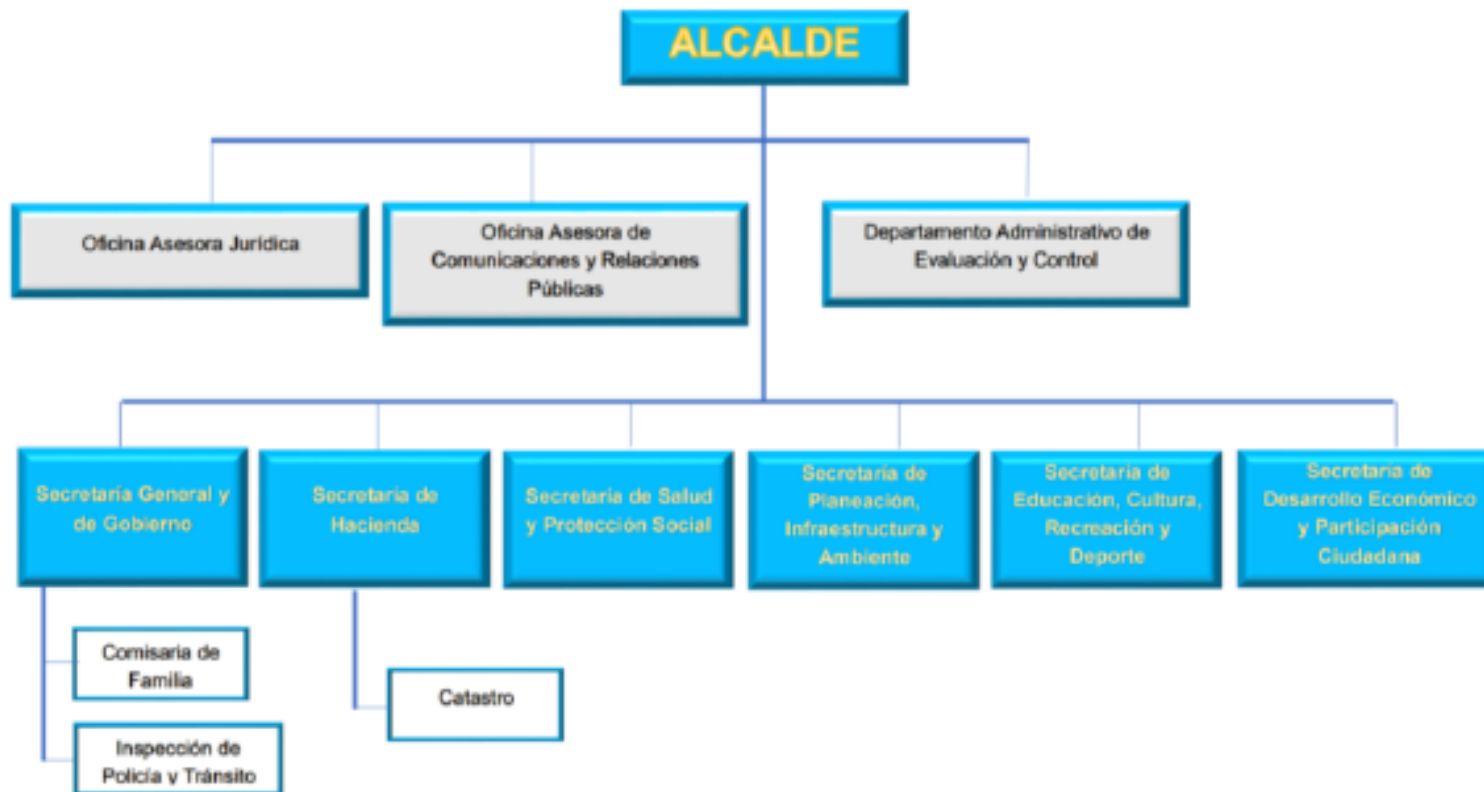
### **Objetivos institucionales**

Planear y orientar estrategias que busquen la calidad de vida de los Sopetraneros desde los ámbitos social, ambiental, física, mental y con el PND (Pacto por Colombia – Pacto por la Equidad), para la integración de los pilares de Equidad, Bienestar y Desarrollo.

### 5.2.4 Organigrama institucional

#### Estructura Organizacional

**Figura 4.** Estructura y Organización Administrativa de la Alcaldía de Sopetrán – Antioquia.



Nota. Fuente <http://www.sopetran-antioquia.gov.co/alcaldia/organigrama>, Organigrama.

### Mapa de Procesos Institucional

**Figura 5.** Mapa de procesos de la Alcaldía de Sopetrán – Antioquia.



Nota. Adaptado del Decreto 171 de 2021.

### **5.2.5 Estructura y Organización Administrativa.**

La estructura administrativa de la Alcaldía de Sopetrán se determinó con el Decreto Municipal 168 de 2021 “Por el cual se establece el manual de funciones y de competencias laborales para los empleos de la planta de personal del municipio de Sopetrán – Antioquia”, el cual responde a lo establecido en el Decreto Municipal Nro. 171 del 14 de abril de 2021 “Por medio del cual se modifica la estructura y la planta de cargos del municipio y se dictan otras disposiciones”.

La estructura organizacional del nivel central se conforma por 6 Secretarías, 3 dependencias y una oficina Asesoramiento Jurídico:

- Secretaría de Planeación, Infraestructura y Ambiente.
- Secretaría General y de Gobierno.
- Secretaría de Salud y Protección Social.
- Secretaría de Educación, Cultura, Recreación y Deporte.
- Secretaría de Hacienda.
- Secretaría de Desarrollo Económico y Participación Ciudadana.
- Alcalde.
- Inspección de Policía y Tránsito.
- Comisaría de Familia.
- Catastro
- Oficina Asesora jurídica.
- Oficina Asesoría de Comunicaciones y Relaciones Públicas.
- Departamento Administrativo de Evaluación y Control.

Mediante Decreto 169 de 2021 14 de abril de 2021 se actualizó el organigrama del municipio de Sopetrán – Antioquia, configurando integral y articuladamente los cargos, funciones, relaciones y niveles de responsabilidad y autoridad en la alcaldía municipal, así como los procesos que en ella se desarrollan.

La Alcaldía Municipal de Sopetrán adoptó el modelo de organización formal, reflejando tanto la parte jerárquica, como su debida división del trabajo y, así mismo, evidenciando el respectivo orden y conducto regular a seguir respecto a la necesidad sobreviniente. Esta organización formal manifiesta los niveles de la organización y de allí se deriva su responsabilidad con la misma.

### 5.3 Marco Legal

**Tabla 3.** *Marco Legal*

Norma	Descripción
Constitución Política de Colombia	<p>Artículo 209. Establece que la función administrativa, está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización de funciones, y que la administración pública tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley.</p> <p>Artículo 269. Establece que las entidades públicas, están obligadas a diseñar y aplicar según la naturaleza de funciones, métodos y procedimientos de control interno de conformidad con lo que disponga la ley.</p>
Ley 87 de 1993	<p>Dispone que el establecimiento, desarrollo, mantenimiento y perfeccionamiento del sistema de Control Interno en los organismos y entidades públicas, será responsabilidad de la máxima autoridad de la entidad y que el sistema deberá ser adecuado a la naturaleza, estructura y misión de la organización.</p> <p>Artículo 4. Establece los elementos mínimos que deben cumplir las entidades públicas para la orientación y aplicación del Sistema de Control Interno, bajo la responsabilidad de sus directivos.</p>
Decreto Nacional 1537 del 26 de 2001, reglamentario de la Ley 87 de 1993	<p>Prevé como instrumento para garantizar el cumplimiento del Control Interno en las</p>

Norma	Descripción
	organizaciones públicas, la elaboración, adopción y aplicación de manuales de procedimiento.
Ley 872 de 2003	Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios, promueve la adopción de un enfoque basado en los procesos, que consiste en identificar y gestionar, de manera eficaz, numerosas actividades relacionadas entre sí.
Decreto Nacional No. 943 de 2014	Por medio del cual se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano, promueve la adopción de un enfoque de operación basado en procesos y la correspondiente identificación y documentación de los procedimientos.
Decreto 1083 de 2015	Por medio se anuncian los cambios que se vayan generando en la dependencia, como resultado de la ejecución del proyecto, y el avance del cronograma de actividades.
Norma ISO 9001:2015	Estándar internacional publicado por ISO (International Organization for Standardization) para establecer de manera efectiva un Sistema de Gestión de la Calidad.
Ley 2052 de 2020	Por medio de la cual se establecen disposiciones transversales a la rama ejecutiva del nivel nacional y territorial y a los particulares que cumplan funciones públicas y/o administrativas, en relación con la racionalización de trámites y se dictan otras disposiciones

## 6 Resultados

Para el desarrollo del proyecto, se utilizaron documentos y formatos codificados, y se realizaron entrevistas, se cuenta con la autorización de la Alcaldía de Sopetrán (AnexoA\_Aval). y la firma de cada funcionario y contratista en el Formato de consentimiento informado para la participación en proyectos de desarrollo (AnexoB\_Consentimiento informado).

Los resultados del proyecto corresponden a los objetivos planteados, y presentan instrumentos que permitirán lograr una mejora constante en las actividades de la Secretaría y la Alcaldía, en general, optimizando el flujo de trabajo, haciéndolo más eficiente y adaptándolo a las necesidades de los grupos de interés y valor.

### 6.1 Objetivo 1. Realizar un diagnóstico de los procesos y procedimientos vigentes en la Alcaldía de Sopetrán.

Se realizó revisión documental del modelo de operación por procesos de la Alcaldía de Sopetrán, ajustado mediante el Decreto 155 de 2022 (AnexoC\_Manual de Procesos y Procedimientos Alcaldía). Este documento promueve el enfoque basado en procesos como herramienta que permite una gestión integral, articulada y sistémica de sus componentes, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con las políticas establecidas en la planeación estratégica organizacional.

El modelo de operación por procesos de la Alcaldía clasifica los procesos en estratégicos, misionales, de apoyo, de evaluación y control así:

**Tabla 4.** *Manual de funciones y competencias de la Alcaldía del Municipio de Sopetrán (anexoD\_Manual de funciones).*

Documentación Actual (Decreto 171 de 2021)	
Tipo de Proceso	Nombre
Estratégicos	Planeación Estratégica
	Direccionamiento Estratégico
	Gestión Estratégica y planeación

<b>Documentación Actual (Decreto 171 de 2021)</b>	
<b>Tipo de Proceso</b>	<b>Nombre</b>
Misionales	Gestión de Desarrollo Social
	Gestión de la Infraestructura Física
	Gestión de la Seguridad y la Convivencia
	Gestión de Trámites y Servicios
	Gestión Educativa, Cultural y Deportiva
	Inspección, Vigilancia y Control
De apoyo	Gestión de Compras y Contratación
	Gestión de Comunicación y Transparencia
	Gestión Documental
	Gestión Jurídica
	Gestión Presupuestal, Financiera y Contable
	Gestión de Recursos Físicos y Tecnológicos
	Gestión del Talento Humano
Evaluación y Control	Evaluación de Resultados y Mejora Continua

*Nota.* Adaptado del Decreto 171 de 2021.

Desde el año 2021, la Alcaldía ha venido trabajando en el desarrollo de los procesos y procedimientos, articulados al Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG. Para esto, tiene caracterizados los siguientes elementos:

**Tabla 5.** *Manual de Procesos y Procedimientos del municipio de Sopetrán, (anexoE\_ Manual de Procesos y Procedimientos de la Alcaldía de Sopetrán).*

CATEGORIA	CÓDIGO PROCESO	PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS	
		COD. PROCED	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO
ESTRATÉGICOS	PE-PE	PE-PE-001	Formulación, ejecución, seguimiento y evaluación del plan de desarrollo municipal
		PE-PE-002	Formulación del plan operativo anual de inversiones
		PE-PE-003	Revisión de los sistemas de gestión por la alta dirección



		PE-PE-004	Gestión del riesgo y oportunidades
		PE-PE-005	Cobro y pago de subsidios y contribuciones a los prestadores servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo en el municipio de Sopetrán
<b>MISIONALES</b>	PM-GDS	PM-GDS-001	Apoyo Logístico a Eventos
		PM-GDS-002	Asistencia Técnica
		PM-GDS-003	Fortalecimiento y Asesoría a las Juntas de Acción Comunal

*Nota.* Adaptado de información de la Secretaría General y de Gobierno, 2023.

CATEGORIA	CÓDIGO PROCESO	PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS		
		COD. PROCED	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	
		PM-GDS-004	Apoyo y fortalecimiento de las Unidades de Negocio Empresarial	
		PM-GDS-005	Fortalecimiento al Sector Turístico	
		PM-GDS-006	Eventos y Jornadas	
		PM-GDS-007	Atención Población Desplazada y/o Víctima	
		PM-GDS-008	Atención a la Población Discapacitada	
		PM-GDS-009	Participación Social en Salud	
		PM-GDS-010	Atención a Grupos poblacionales	
		PM-GDS-011	Aseguramiento en Salud	
		PM-GDS-012	Auditoría al Régimen de Salud	
		PM-GDS-013	Sistemas de Información en Salud	
		PM-GDS-014	Programa de Alimentación Escolar	
		PM-GIF	PM-GIF-001	Gestión de Infraestructura Educativa y Deportiva
			PM-GIF-002	Gestión Infraestructura Municipal
			PM-GIF-003	Señalización y Demarcación Vial
	PM-GSC	PM-GSC-001	Medidas Protección en casas de Violencia Intrafamiliar	
		PM-GSC-002	Audiencias de Conciliación	
		PM-GSC-003	Reconocimiento Voluntario	
		PM-GSC-004	Atención Vulneración de los Derechos de Niños, Niñas y Adolescentes	
		PM-GSC-005	Contravenciones de Tránsito	
		PM-GSC-006	Atención de infracciones al Código de Policía y Convivencia	
		PM-GSC-007	Mediación de Conflictos	

		PM-GSC-008	Despachos Comisorios
		PM-GSC-009	Protección de Bienes Inmuebles Privados
		PM-GSC-010	Registro y Control de Comparendos
	PM-GTS	PM-GTS-001	Gestión de Trámites y Servicios
		PM-GTS-002	Autorización para Eventos Públicos
		PM-GTS-003	Expedición de Certificados, Licencias y Autorizaciones

*Nota.* Adaptado de información de la Secretaría General y de Gobierno, 2023.

El análisis de la operación de la Secretaría de Salud y Protección Social se realizó por medio de la evaluación de la información existente como contratos, planes estratégicos, manuales de funciones y programas, políticas públicas, comités, entre otros. Por otra parte, se entrevistó a cada funcionario y contratista de la Secretaría, para identificar las actividades que se realizan y sus condiciones de lugar, tiempo involucrado y frecuencia, posteriormente fue documentado en los formatos de procedimientos.

Con base en el análisis de la documentación y las observaciones realizadas en campo se concluyó que, en el componente de Promoción y Protección Social, la Secretaría lidera los programas de Equidad de género y Participación de la Mujer, Atención integral e inclusión social de las personas en situación de discapacidad, Transferencias monetarias (Transito a renta ciudadana), Apoyo integral a la Juventud, Atención integral al Adulto Mayor, Atención integral a población desplazada y/o Víctima y unas acciones transversales en salud mental y seguridad alimentaria. En el componente de salud, ejecuta acciones referentes a la planeación y ejecución del Plan Territorial de Salud y Plan de Salud Pública, Gestión del Plan de Intervenciones Colectivas vigilancia epidemiológica, gestión de los sistemas de información en salud, aseguramiento y la implementación de la Política de Participación Social en Salud.

Para llevar a cabo estas actividades, la Secretaría de Salud y Protección Social cuenta con una secretaria de Despacho, dos funcionarias vinculadas y siete (7) contratistas por prestación de servicios así:

**Tabla 6.** Descripción de Objetos de los Cargos y Contratos de la Secretaría de Salud y Protección Social del municipio de Sopetrán.

Cargo o Contrato	Objeto del Cargo / Contractual	Componente
Auxiliar Administrativo	Apoyar el correcto funcionamiento de la dependencia en la que se encuentre adscrito, mediante labores administrativas y asistenciales de tal manera que se garantice la efectividad de los planes, programas y proyectos de la administración municipal, dando cumplimiento a las normas y procedimientos establecidos por el sistema de gestión de la calidad.	Salud
Auxiliar Administrativo	Apoyar el correcto funcionamiento de la dependencia en la que se encuentre adscrito, mediante labores administrativas y asistenciales de tal manera que se garantice la efectividad de los planes, programas y proyectos de la administración municipal, dando cumplimiento a las normas y procedimientos establecidos por el sistema de gestión de la calidad.	Salud
Referente de la Política de Participación Social en Salud	Prestar los servicios de apoyo a la gestión administrativa en la ejecución de actividades con las organizaciones de participación social en salud del municipio de Sopetrán, Antioquia.	Salud
Referente de Aseguramiento en Salud	Prestar de servicios de apoyo a la gestión administrativa para la ejecución de actividades para el fortalecimiento de la autoridad sanitaria y aseguramiento en salud en el municipio de Sopetrán, Antioquia.	Salud
Discapacidad	Prestar los servicios profesionales para el componente discapacidad de la dimensión	Protección Social

<b>Cargo o Contrato</b>	<b>Objeto del Cargo / Contractual</b>	<b>Componente</b>
	gestión diferencial de poblaciones vulnerables del municipio de Sopetrán, Antioquia.	
Juventud	Prestar los servicios de apoyo a la gestión en ejecución de actividades para el fortaleciendo del concejo municipal de juventud y de grupos de jóvenes en el área urbana y rural del municipio de Sopetrán, Antioquia.	Protección Social
GESIS	Prestación de servicios de apoyo a la gestión de la Secretaría de Salud y Protección Social en el área de Salud en la recolección, organización, remisión de la información a los entes de control y análisis del sistema de información en salud para la planeación, ejecución de programas y proyectos dirigidos al mejoramiento de la calidad.	Salud
Gerontóloga	Prestación de servicios profesionales de gerontología en la ejecución de actividades para contribuir a la atención integral de los adultos mayores en la zona urbana y rural del municipio de Sopetrán, Antioquia.	Protección Social
Referente de Víctimas	Ejecutar las actividades para el fortalecimiento de la política pública de víctimas en el municipio de Sopetrán, Antioquia, 2023.	Protección Social

Nota. Adaptado Secop II, 2023.

Para la ejecución de cada programa, los contratistas se guían por los planes de acción y plurianual de inversiones aprobados con el Plan de Desarrollo Municipal; los lineamientos, políticas públicas y manuales proporcionados desde los niveles nacional y departamental; la información contenida en las actas de empalme que se entregan de una administración a otra; y la información digital y física de las ejecuciones históricas de los programas.

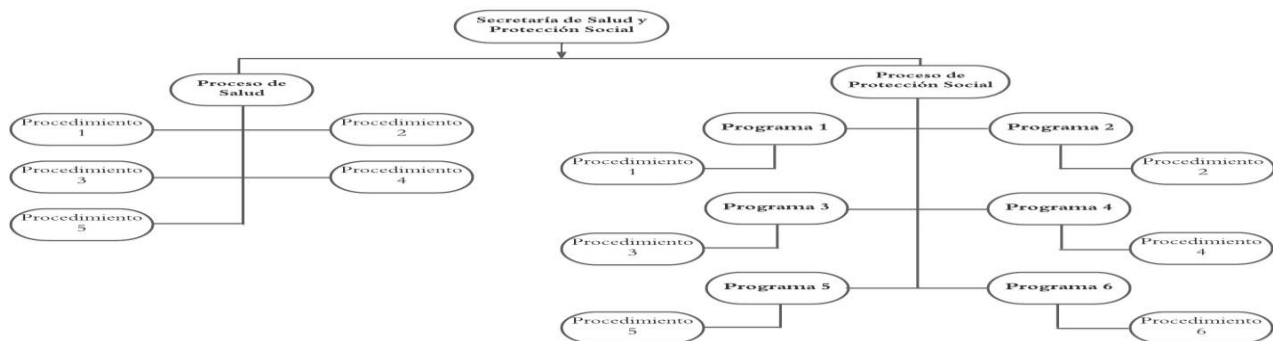
Con respecto al componente de salud, la Secretaría de Salud se apoya en su manual de funciones; la asesoría del GESIS, y los convenios con el Hospital Horacio Muñoz Suescún para la planeación, ejecución, evaluación y reporte de todas las acciones de Salud Pública y Prestación de Servicios de Salud. Sin embargo, en general se evidencia la ejecución de actividades que no están consignadas, y algunas que están consignadas en los documentos y no tienen responsables asignados.

## 6.2 Objetivo 2. Caracterizar los procesos y documentar los procedimientos de la Secretaría de Salud y Protección Social.

Para la documentación de los procesos y procedimientos de la Secretaría de Salud y Protección Social se utilizaron y adaptaron las metodologías de la norma ISO 9001:2015, y de la Guía para la Gestión por Procesos en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG del DAFP, y el formato “Modelo para la elaboración de documentos para el Sistema de Gestión Integral bajo los requisitos de la Norma NTC-ISO 9001:2015” (AnexoF\_Plantilla de Procesos y Procedimientos).

En la realización de las entrevistas se evidenció que en la Secretaría se ejecutan dos procesos: Gestión en Salud, y Promoción y Protección Social. El segundo requirió la incorporación de un elemento al sistema para conservar la jerarquía entre los diferentes componentes y caracterizar los Programas definidos por las Políticas Públicas Nacionales que, a su vez, tienen asociados unos procedimientos.

**Figura 6.** Jerarquía de procesos en la Secretaría de Salud y Protección Social del municipio de Sopetrán



Nota. Adaptado de información de la Secretaría de Salud y Protección Social, 2023.

Establecida la jerarquía, se listaron los procesos, programas y procedimientos identificados de acuerdo con la información consolidada. El proceso de Gestión de la Salud se conforma por procedimientos asociados. El Proceso de Promoción y Protección Social, registra los programas y sus respectivos procedimientos.

A continuación, se listan los procesos, programas y procedimientos caracterizados:

**Tabla 7. Proceso Gestión de Salud.**

<b>Proceso</b>	<b>Gestión de la Salud</b>	<b>AnexoG</b>
<b>Procedimiento</b>	Vigilancia epidemiológica	AnexoQ
<b>Procedimiento</b>	Planeación y ejecución del Plan Territorial de Salud	AnexoI
<b>Procedimiento</b>	Gestión del Aseguramiento	AnexoJ
<b>Procedimiento</b>	Gestión de la Participación Social en Salud	AnexoK
<b>Procedimiento</b>	Gestión de Sistemas de Información en Salud	AnexoL

Nota. Adaptado con información de la Secretaría de Salud y Protección Social, 2023.

**Tabla 8. Proceso Gestión de Promoción y Protección Social.**

<b>Proceso</b>	<b>Promoción y Protección Social</b>	<b>AnexoG</b>
<b>Programa</b>	<b>Tránsito a renta ciudadana (Transferencias monetarias)</b>	<b>AnexoM</b>
<b>Procedimiento</b>	Gestión del tránsito a renta ciudadana	
<b>Procedimiento</b>	Implementación y cobro del programa de transferencias monetarias condicionadas	
<b>Programa</b>	<b>Atención integral al Adulto Mayor</b>	<b>AnexoN</b>
<b>Procedimiento</b>	Implementación de la política Pública de Envejecimiento y Vejez	
<b>Programa</b>	<b>Atención Integral a Mujeres</b>	<b>AnexoO</b>
<b>Procedimiento</b>	Gestión del plan de igualdad de oportunidades para las mujeres urbanas y rurales del municipio.	
<b>Programa</b>	<b>Atención integral a personas en situación de discapacidad e inclusión social</b>	<b>AnexoP</b>

<b>Procedimiento</b>	Certificación a personas en situación de discapacidad	
<b>Programa</b>	<b>Atención Integral a Juventudes</b>	<b>AnexoR</b>
<b>Procedimiento</b>	Gestión del plan de juventud	
<b>Programa</b>	<b>Atención Integral a las Víctimas del conflicto armado</b>	<b>AnexoS</b>
<b>Procedimiento</b>	Ayudas humanitarias inmediatas	

Nota. Adaptado con información de la Secretaría de Salud y Protección Social, 2023.

Por interdependencia de áreas, toda vez que los elementos hacen parte de un sistema integrado, se listaron y caracterizaron procesos y procedimientos de otros tipos, y documentos, guías y formatos para su adecuado funcionamiento.

**Tabla 9.** *Procesos y procedimientos transversales (AnexoE\_Manual de Procesos y Procedimientos de la Alcaldía de Sopetrán).*

<b>PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS TRANSVERSALES</b>	
<b>Proceso</b>	<b>Direccionamiento Estratégico y Planeación</b>
<b>Procedimiento</b>	Rendición de cuentas
<b>Procedimiento</b>	Gestión de Políticas Públicas
<b>Procedimiento</b>	Gestión de Proyectos MGA
<b>Proceso</b>	<b>Trámites y Servicio a la Ciudadanía</b>
<b>Procedimiento</b>	Gestión de Trámites

Nota. Adaptado con información de la Secretaría de Salud y Protección Social, 2023.

### **6.3 Objetivo 3. Socializar el manual de procesos con los funcionarios, para establecer las funciones y competencias que sean necesarias en los diferentes cargos.**

Luego de desarrollados los objetivos 1 y 2, son socializados los resultados con los funcionarios y contratistas de la Secretaría de Salud y Protección Social, donde se presentó el proyecto y la totalidad de productos. Se celebró sesión ordinaria y el comité Institucional de gestión y desempeño revisó, analizó y aprobó los documentos del

Sistema de Gestión Integral presentados por el Despacho de la Secretaría de Salud y Protección Social, producto del Trabajo de Grado para optar al título de Profesionales en Administración en Salud de dos estudiantes de la Facultad Nacional de Salud Pública de la Universidad de Antioquia, Seccional Occidente, quedando a la espera de la autorización, por parte de la Universidad, para su debida adopción mediante el acto administrativo correspondiente.



## **7 Conclusiones**

Con el diagnóstico de la información con la que cuenta la Alcaldía de Sopetrán, relacionado con los procesos y procedimientos y un sistema integrado de gestión, se logra evidenciar que se cuenta con mucha documentación la cual no está implementada y reconocida por los colaboradores.

El rediseño del manual de procesos y procedimientos de la Secretaría de Salud da una visión más clara de su razón de ser y así mejorar la capacidad y el desempeño institucional, a través del correcto desarrollo de las actividades, con el fin de generar resultados que resuelvan las necesidades de los usuarios con calidad en los servicios.

En el rediseño de los procedimientos se especifican, el objetivo de las actividades, su alcance, el inicio y final, responsable del proceso, lo que permite durante la ejecución de estas a llevar un orden lógico, operando dentro de cada subproceso definido siendo esto acorde a la secretaría. Además, se estructuran los puntos de control con los cuales se verificará el correcto funcionamiento del proceso.

La socialización de los procesos a cada una de las personas que hicieron parte de este proyecto es importante, ya que esto les permite mejorar la metodología que tenían implementada hasta el momento y seguir el orden lógico, además posibilita alinearlos con lo definido en cada uno de los formatos.

Se socializo el proyecto con el fin de implementar mejora continua en la Secretaría y obtener la mayor calidad posible en los productos y servicios dirigidos al usuario, así como también, mejorar internamente los procesos.

El rediseño garantiza el cumplimiento continuo con las normativas y regulaciones cambiantes en el sector de la salud. Esto evita riesgos legales y sanciones, asegurando que la Secretaría de Salud opere dentro de los estándares éticos y legales establecidos.

La revisión y actualización de procesos permiten identificar áreas de mejora, eliminar redundancias y optimizar la eficiencia operativa. Esto reduce la probabilidad de errores y promueve un entorno de trabajo más seguro.

Los manuales actualizados aseguran que los procesos y procedimientos estén alineados con las metas y objetivos estratégicos de la organización en términos de eficiencia, rentabilidad y calidad de atención.

En resumen, la actualización y rediseño regular del manual de procesos y procedimientos en el ámbito de la salud es una estrategia clave para garantizar la excelencia operativa, la calidad asistencial y la adaptabilidad continua en un entorno dinámico y exigente.

## **8 Recomendaciones**

Se sugiere la actualización del manual de procesos y procedimientos en la Secretaría de Salud y Protección Social, del municipio de Sopetrán, de forma anual. La revisión periódica de este documento es esencial para mantener la eficiencia operativa, la calidad de la atención y el cumplimiento normativo en un entorno de salud en constante evolución.

Con el propósito de fortalecer la implementación y efectividad de los procesos y procedimientos en la Secretaría de Salud del Municipio de Sopetrán, se recomienda la aplicación de una evaluación sistemática de la adherencia al Manual de Procesos y Procedimientos. Esta iniciativa enfocada en garantizar que las directrices establecidas sean seguidas de manera consistente.

Con miras a asegurar una transición fluida y eficiente en la Secretaría de Salud de Sopetrán, es de vital importancia la entrega oportuna y detallada del Manual de Procesos y Procedimientos en el empalme municipal.

Con la finalidad de fortalecer el sistema de monitoreo y evaluación en la Secretaría de Salud, se sugiere ajustes específicos en la ficha técnica de indicadores incluida en la caracterización de los procesos. Estos ajustes tienen como objetivo mejorar la precisión, la consistencia y la utilidad de la información recopilada, contribuyendo así a una gestión más efectiva de los procesos.

Para garantizar la consistencia operativa y la eficiencia en la Secretaría de Salud, se recomienda la implementación anual de los procedimientos establecidos en el Manual de Procesos y Procedimientos. Esta práctica asegurará la actualización constante de las prácticas operativas, el cumplimiento normativo y la adaptabilidad a posibles cambios en el entorno de la salud.

Se sugiere por parte de la secretaria de Salud unificar el procedimiento de plan de intervenciones colectivas con el procedimiento de gestión del plan territorial de salud, puesto que manifiesta que son actividades que se desarrollan en este.

Finalmente, se recomienda que el manual de procesos y procedimientos este acompañado de un mapa de los riesgos posibles que se materialicen en cada proceso.

Fortalecer el sistema de control interno en la entidad y de calidad según lo establecido en norma para las entidades públicas.

Revisar los hallazgos según el informe de la contraloría y presentar los planes de mejora para los procesos de la entidad.

## Referencias

1. Practical Concepts Incorporated. The Logical Framework: A Manager's Guide to a Scientific Approach to Design and Evaluation, Washington, D.C., Practical Concepts Incorporated, 1979.
2. Ortegón, E., Pacheco, J.F. & Prieto, A. Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. CEPAL, 2005.
3. NORAD. The Logical Framework Approach (LFA), Handbook for objectives-oriented planning. 4th Edition, Oslo, Norwegian Agency for Development Cooperation, 1999.
4. Penagos. Identifying the Project Intervention Logic (Sec 2.2.1.3) de Guide to the PMD Pro, California, 2013, pp. 37-43.
5. Camacho H, Cámara L, Cascante R, Sainz H. El Enfoque del Marco Lógico: 10 casos prácticos. Cuaderno para la identificación y diseño de proyectos de desarrollo. Madrid: Acciones de Desarrollo y Cooperación A.D.C. Fundación CIDEAL; 2001.
6. Cárdenas L, Cruz N, Álvarez N. Revisión Del Marco Lógico: Conceptualización, Metodología, Variaciones y Aplicabilidad en la Gerencia de Proyectos y Programas. Revista Inquietud Empresarial [Internet]. 2022;22(1):117-133 [Consultado 13 Oct 2022]. Disponible en [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/6\\_13408\\_Revisi%C3%B3n+del+Marco+L%C3%B3gico+conceptualizaci%C3%B3n,+metodolog%C3%ADa,+variaciones+y+aplicabilidad+en+la+gerencia+de+proyectos+y+programas.pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/6_13408_Revisi%C3%B3n+del+Marco+L%C3%B3gico+conceptualizaci%C3%B3n,+metodolog%C3%ADa,+variaciones+y+aplicabilidad+en+la+gerencia+de+proyectos+y+programas.pdf)
7. Dirección Nacional de Planeación (DNP). Ayuda de la MGA. 2017. [En línea]. Disponible en: <https://www.dnp.gov.co/NuevaMGA/Paginas/Ayuda-de-la-MGA.aspx>. [30 Julio, 2023].
8. Estrada, A. Manual de Soporte Para Elaborar Proyectos con la Metodología General Ajustada (MGA), Pereira, UTP, 2014.
9. Camarena Martínez JL. La organización como sistema: el modelo organizacional contemporáneo. Oikos Polis. 2016;1(1): 135-174.
10. Rivas Tovar LA. Evolución de la teoría de la organización. En Revista Universidad & Empresa. 2009 17: 11-32.
11. Taylor F. Principios de la Administración Científica. México: Herrero Hermanos; 1961.

12. Vargas JG. La organización y la estrategia: preferencias del estratega o imperativo para el éxito. Rev. Adm Mackenzie. 2003 4(2):87–116.
13. Susan z, Diamond. Cómo preparar manuales administrativos. México: Nueva Editorial Interamericana; 1983.
14. Mallar MA. La Gestión por Procesos: un enfoque de gestión eficiente. Visión de futuro. 2010;13(1).
15. Bravo J. Gestión de Procesos. Santiago: Evolución S.A; 2010.
16. Vivanco ME. Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. Universidad y Sociedad. 2017;9(3):247–252.
17. Mallar MA. La Gestión por Procesos: un enfoque de gestión eficiente. Visión de futuro, 13(1). 2010;13(1).
18. Franklin EB. Organización de Empresas. Tercera Edición. México DF: McGraw; 2009
19. Ortegón E, Pacheco JF, Prieto A. Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas [Internet]. [Consultado 2022 Oct 20] Disponible en [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf)
20. Ortega, H.J. (2009). Guía de Manuales Administrativos. Extraído el 02 de febrero de 2023 desde: <http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/f2ef05c6-005a-4d04-b0e5-e2bfd350bccb/guia-manuales-administrativos-2009.pdf>
21. Ingenio Empresa. Marco lógico: Definición, elaboración y ejemplo detallado Internet]. [Consultado 2022 Oct 20] Disponible en <https://www.ingenioempresa.com/metodologia-marco-logico/>
22. Estrada F. (2011). gobernanza y calidad en la gestión pública. Estudios Gerenciales, 27(120), 205-226. [Consultado 2023 may 12] Disponible en [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S012359232011000300011&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S012359232011000300011&lng=en&tlng=es).
23. Escuela Europea de Excelencia: Nuevas Normas ISO. ISO 9001 2015 La historia y el futuro de la serie de normas ISO 9000 [Internet]. [Consultado 11 Nov 2022] Disponible en: <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2019/06/la-historia-y-el-futuro-de-la-serie-de-normas-iso-9000/#:~:text=La%20primera%20edici%C3%B3n%20de%20un,ISO%209000%2C%20aparece%20en%201987>

24. Escuela Europea de Excelencia: Nuevas Normas ISO. ¿Qué es un proceso según la ISO 9001:2015? [Internet]. [Consultado 11 Nov 2022] Disponible en: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2018/04/que-es-un-proceso-segun-la-iso-90012015/#:~:text=Seg%C3%BAAn%20la%20ISO%2C%20los%20procesos,tener%20en%20cuenta%20los%20clientes.>
25. Escuela Europea de Excelencia: Nuevas Normas ISO. ISO 9001 2015 ¿Qué diferencia hay entre proceso y procedimiento? [Internet]. [Consultado 11 Nov 2022] Disponible en <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/01/iso-9001-2015-diferencia-proceso-procedimiento/>
26. Función Pública. Biblioteca de publicaciones técnicas [Internet]. [Consultado 2022 Nov 10] Disponible en: [https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/publicaciones.](https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/publicaciones)
27. Escuela Europea de Excelencia: Nuevas Normas ISO. ISO 9001 2015: Guía para realizar el Manual de Calidad [Internet]. [Consultado 11 Nov 2022] Disponible en <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/04/iso-9001-2015-guia-manual-de-calidad/>