

**APOYO EN LOS PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION ORIENTADOS A
LA CERTIFICACIÓN EN NTC ISO 9001 EN LA GOBERNACIÓN DE NARIÑO.**

MARÍA FERNANDA ENRÍQUEZ GÓMEZ

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE INGENIERÍA AGROINDUSTRIAL
PROGRAMA DE INGENIERÍA AGROINDUSTRIAL
SAN JUAN DE PASTO**

2017

**APOYO EN LOS PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION ORIENTADOS A
LA CERTIFICACIÓN EN NTC ISO 9001 EN LA GOBERNACIÓN DE NARIÑO.**

MARÍA FERNANDA ENRÍQUEZ GÓMEZ

Trabajo de grado modalidad pasantía presentado como requisito parcial para obtener el Título
Profesional en Ingeniería Agroindustrial

Asesores:

OSCAR ARANGO BEDOYA, Ph.D.

Universidad de Nariño

EDWIN LAGOS PORTILLA, Ing.

Gobernación de Nariño

UNIVERSIDAD DE NARIÑO

FACULTAD DE INGENIERÍA AGROINDUSTRIAL

PROGRAMA DE INGENIERÍA AGROINDUSTRIAL

SAN JUAN DE PASTO

2017

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en este Trabajo de Grado son Responsabilidad de los autores.

Artículo 1 del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado por el Honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, Noviembre de 2017

RESUMEN

La elaboración de este trabajo busca que través del apoyo al proceso de Control, Evaluación y Seguimiento orientado a la certificación en la NTC ISO 9001 en la Gobernación de Nariño, los servidores públicos realicen de forma más eficiente y eficaz sus actividades, con el propósito de incrementar la satisfacción de los clientes y el desempeño de la Administración Departamental.

ABSTRACT

The elaboration of this work seeks through the support to the process of Control, Evaluation and Follow-up oriented to the certification in the NTC ISO 9001 in the Governorate of Nariño, the public servants perform in a more efficient and effective way their activities, with the purpose of increase customer satisfaction and the performance of the Departmental Administration.

CONTENIDO

	Pág.
1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	14
2. JUSTIFICACION.....	16
3. OBJETIVOS.....	18
3.1 Objetivo general	18
3.2 Objetivos específicos	18
4. MARCO REFERENCIAL	19
4.1 La Gestión Pública en Colombia.....	19
4.2 La Gestión Pública en la Gobernación De Nariño	21
4.3 Importancia de implementar un Sistema de Gestión de Calidad en una entidad pública .	24
4.4 Qué hacer para implementar un Sistema de Gestión de Calidad en instituciones públicas?.....	26
4.5 ¿Para qué evaluar? Las múltiples funciones de la evaluación.	28
4.6 ¿Qué evaluar y cómo hacerlo?	29
4.7 ¿Qué hacer con la información? De la medición a la gestión del desempeño	31
5. METODOLOGIA	33
5.1. Objetivo 1.....	33
5.1.1 Actividad 1.	33
5.1.2 Actividad 2	33
5.1.3 Actividad 3.	33

5.2 Objetivo 2.....	33
5.2.1 Actividad 1	33
5.2.2 Actividad 2.	34
5.3 Objetivo 3.....	34
5.3.1 Actividad 1.	34
5.3.2 Actividad 2.	34
6. DESARROLLO DE LA PASANTÍA	35
6.1 Revisión y ajuste del soporte documental Gobernación de Nariño.	35
6.1.1 Revisión y determinación del avance en el levantamiento del soporte documental.	35
6.1.2 Participación en reuniones de apoyo para la construcción del Manual de Procesos y Procedimientos de la Gobernación de Nariño.	44
6.1.3 Levantamiento, ajuste y socialización del soporte documental del proceso Control, Evaluación y Seguimiento.	45
6.2 Apoyo al seguimiento del Plan de Mejoramiento Interno del Proyecto Implementación de los Sistemas Integrados de Gestión- Secretaría General.....	54
6.2.1 Recolección y verificación de evidencia de implementación de acciones correctivas y/o de mejoramiento.....	54
6.2.2 Elaboración de informe de seguimiento.	59
6.3 Elaboración del Manual de Procedimientos para la dependencia Despacho del Gobernador.....	59

6.3.1 <i>Obtención de información para el levantamiento de soporte documental</i>	59
6.3.2 <i>Elaboración del manual de procedimientos del Despacho del Gobernador</i>	62
6.4 Actividades adicionales realizadas en la Oficina de Control Interno de Gestión.	65
6.4.1 <i>Participación en la actualización del código de ética</i>	65
CONCLUSIONES	71
RECOMENDACIONES	72
BIBLIOGRAFÍA.....	74

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Características de calidad de servicio.....	25
Tabla 2. Avance en el levantamiento del Manual de Procesos y Procedimientos de la Gobernación de Nariño.	40
Tabla 3. Preguntas para el levantamiento de información de un Manual de Procesos y Procedimientos.	46
Tabla 4. Medición de probabilidad para los Riesgos por Proceso.	51
Tabla 5. Medición de Impacto para los Riesgos por Proceso.....	52
Tabla 6. Matriz de Calificación, Evaluación y Respuesta a los Riesgos.....	52
Tabla 7. Evidencias de acciones correctivas y/o de mejoramiento implementadas -Secretaria General- Abril 2017.....	55
Tabla 8. Evidencias de acciones correctivas y/o de mejoramiento implementadas -Secretaria General- Agosto 2017.	57

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Modelo Estándar de Control Interno.....	27
Figura 2. Documentación del Sistema de Gestión de Calidad	36
Figura 3. Mapa de Procesos de Gestión Gobernación de Nariño.....	37
Figura 4. Manuales de Procedimientos Gobernación de Nariño actualizados a 2015	38
Figura 5. Cronograma de Ejecución del Proyecto de Implementación de los Sistemas Integrados de Gestión.....	41
Figura 6. Flujo de Caja del Proyecto Implementación de los Sistemas Integrados de Gestión.	42
Figura 7. Diagramación del Proyecto de Código de Ética Gobernación de Nariño.....	65

INTRODUCCIÓN

En toda organización virtuosa, la calidad hace parte de la escala de valores compartida y no un simple repertorio de normas técnicas. Así, la evolución de las organizaciones públicas va más allá de la eficiencia y la eficacia, en tanto que su legitimidad es una cuestión de política y de compromiso con la comunidad, siendo la gestión de la calidad el elemento facilitador para la rendición de cuentas a la ciudadanía en general por el uso de los recursos públicos (OEA, 2014).

La actual administración de la Gobernación de Nariño, promueve a través del Plan de Desarrollo Departamental 2016-2019 “Nariño Corazón del Mundo” estrategias de integración entre las diferentes secretarías y demás dependencias de la entidad, para lo cual se encuentra en proceso la implementación de los Sistemas Integrados de Gestión (SIG) (Romero, 2016). Dentro del SIG se ha contemplado al Sistema de Gestión de la Calidad como un componente de la política de eficiencia administrativa y al Modelo Estándar de Control Interno (MECI), como una de sus herramientas de evaluación (Taylor, 2014).

Para llevar a cabo el proceso de evaluación de la gestión, bajo criterios de calidad, éste debe estar siempre en cabeza de la alta dirección con el fin de que exista un compromiso real a todos los niveles de la organización. Siendo función del departamento de auditoría interna o quien haga sus veces, la adecuada evaluación independiente y seguimiento al sistema con el fin de garantizar la actualización, eficiencia y existencia a través del tiempo (Acosta & Ariza, 2007).

La Gobernación de Nariño por medio de la Oficina de Control Interno de Gestión efectúa el proceso de Control, Evaluación y Seguimiento, constituyéndose como el elemento de gestión administrativa que asesora, evalúa y dinamiza el Sistema de Control Interno de acuerdo con la normatividad y políticas del Estado (OCIG, 2014).

Sin embargo para el fortalecimiento del desarrollo institucional, es necesario además de un adecuado control interno, adoptar el concepto de calidad y mejora continua lo cual implica para

la entidad el cambio, la innovación y la reorganización. En este sentido, la implementación de la NTC ISO 9001:2015 proporciona una manera de pensar más amplia en relación con la organización, ya que provee conceptos y principios fundamentales para utilizar en el desarrollo de un Sistema de Gestión de la Calidad (ICONTEC, 2015).

Para garantizar el cumplimiento de los requisitos establecidos por la Norma Técnica Colombiana y lograr la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en la entidad, el desarrollo del presente trabajo se enfatizó en apoyar al proceso de Control, Evaluación y Seguimiento orientado a la certificación en NTC ISO 9001:2015 en la Gobernación de Nariño, donde se adelantan actividades de evaluación, seguimiento y asesoría con relación a la implementación del soporte documental de procesos y procedimientos que se llevan a cabo en la Gobernación de Nariño (OCIG, 2014), con el fin de optimizar los recursos humanos, físicos y financieros promoviendo con ello la eficiencia administrativa, la competitividad y la transparencia (Romero, 2016).

1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad la globalización de los mercados ha establecido a la calidad en los productos y servicios como uno de los aspectos más relevantes para conseguir el éxito de una organización. Por tal motivo surge la necesidad al interior de las organizaciones de mejorar sus procesos a través de la innovación y la calidad inherente a los productos y servicios ofrecidos (Gutiérrez, 2010).

Para el poder ejecutivo la decisión de tener una administración pública alineada a la calidad, implica que todas las organizaciones replanteen la gestión administrativa que están utilizando logrando así un mejor rendimiento y competitividad (Casermeiro, 2009). En consecuencia, el Gobierno Nacional dentro de sus políticas y bajo el precepto de un estado social de derecho, ha adoptado herramientas de gestión que direccionan y orientan a la entidades públicas para que cada una de ellas pueda optar por aplicar un modelo de gestión, que le permita mediante el propio esfuerzo, mejorar de un modo continuo la atención a los ciudadanos (Mera, 2016).

Para la Gobernación de Nariño, la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad permite asegurar un nivel específico de calidad conforme a la misión, visión, objetivos, necesidades y expectativas de los distintos actores implicados (Sanyal & Martin, 2007). Sin embargo, para lograr la implementación y su certificación, la entidad aún no cuenta con las herramientas de gestión especificadas por el organismo de certificación, ICONTEC, generando ineficiencia administrativa, problemas en la comunicación interna y externa, inconformidades en los usuarios por los servicios prestados, déficit en la apropiación institucional del personal, pérdida de imagen institucional, incumplimiento de los objetivos institucionales y por último el incremento de no conformidades (Mera, 2016).

Asimismo un factor clave pero deficiente en la entidad, es la actualización frente al cambio evolutivo de los procesos y procedimientos, lo cual trae consigo un déficit de soporte documental

adecuado que oriente el funcionamiento eficaz y efectivo de cada uno de los procedimientos que se desarrollan en las dependencias generando ineficiencias y sobrecostos administrativos.

De algo debemos estar seguros y es que el concepto de servicio no debe seguir devaluándose y presentando ineficiencias que se utilicen para perjudicar al Estado (Casermeiro, 2009). Para lograrlo, la Oficina de Control Interno de Gestión tiene la función de apoyar y evaluar el proyecto de Implementación de los Sistemas Integrados de Gestión, ya que como oficina veedora y asesora de la gestión de la calidad de los servicios, es su responsabilidad aportar ideas que puedan dar soluciones y ofrecer caminos alternativos para la resolución de los problemas frecuentes (OCIG, 2014).

En definitiva es clara la necesidad de adoptar la NTC-ISO 9001 ya que al establecerse en la entidad un enfoque basado en procesos se logrará una adecuada evaluación y control sobre el desempeño institucional, las políticas públicas y la idoneidad de los servicios, siendo la Oficina de Control Interno de Gestión quien evalué su cumplimiento.

2. JUSTIFICACION

Colombia tiene actualmente cerca de 200 entidades públicas certificadas en ISO 9001 y 49 más han logrado certificarse en la norma NTC GP1000. Es más, con el fin de optimizar la administración de las instituciones oficiales, el Gobierno Nacional avanza en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad de las entidades del Estado, buscando un mayor desarrollo, posicionamiento y competitividad en la prestación de sus servicios. (Portafolio, 2008).

Es evidente que el actual Gobierno está muy interesado en que la mayor cantidad de entidades al servicio del Estado, logren adoptar un sistema bajo el cumplimiento de las normas internacionales de calidad (Arango, 2008), que según Fabio Tobón Londoño, exdirector ejecutivo del Instituto de Normas Técnicas ICONTEC, deberían ser implementadas en el país en su totalidad ya que “ Los Sistemas de Gestión de Calidad e Integrales, brindan herramientas útiles para lograr sociedades más justas y equilibradas” (Portafolio, 2008).

Esta preocupación está justificada porque si los servicios públicos se entregan sin errores, sin fallas, sin lentitud, sin desperdicios y sin duplicidades, la credibilidad y confianza en las organizaciones del Estado será mayor y se tendrá cada día mejores servidores públicos (Casermeiro, 2009), de ahí que la implementación de los Sistemas de Gestión Calidad se vengan gestionando con mayor relevancia dentro de las entidades gubernamentales debido a que la competitividad de cada uno de sus procesos está determinada por la innovación, costo y forma de gestionar los recursos (Arango, 2008), teniendo en cuenta que el impacto de la calidad se extiende más allá de la satisfacción del cliente: puede tener además un impacto directo en la reputación de la organización (ICONTEC, 2015).

Cabe resaltar que el Sistema de Gestión de Calidad en sí mismo, no está individualmente constituyendo la garantía de un Estado eficiente. Para la gestión pública el aseguramiento de la calidad, el desarrollo continuo y el control de los procesos que desarrollan de acuerdo con los

objetivos de su misión de forma tal que puedan ganarse la confianza de la ciudadanía en general se logra a través de mecanismos de evaluación reconocidos dentro de un marco independiente, neutral y transparente (Arango, 2008).

Esto hace que sea imprescindible relacionar el Sistema de Gestión de la Calidad, con un sistema integral de control que permita a los directivos mantener un seguimiento y monitoreo permanente, lo que se puede proporcionar y evidenciar de manera eficaz a través del Modelo Estándar de Control Interno, MECI (Arango, 2008). Es así, que el Modelo Estándar de Control Interno y el Sistema de Gestión de la Calidad son complementarios (Hernández, Arcos, & Sevilla, 2013), ya que de la calidad del control interno, depende la calidad de la información y la previsión de riesgos dentro de la entidad (Acosta & Ariza, 2012).

Con la implementación de normas como la NTC ISO 9001:2015, se logrará evidenciar una mejora en la ejecución de los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación dentro de la Gobernación de Nariño; y en específico, el proceso de evaluación logrará mejorar su desempeño global ya que se genera un mecanismo eficaz de lucha contra la corrupción mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación y manuales de procedimientos (Congreso de Colombia, 1993).

La importancia de los manuales y demás soporte documental de la organización radica en que estos serán los principios de control de las necesidades fundamentales del Sistema de Gestión de Calidad y los elementos de juicio para establecer el estado de la gestión pública (OCIG, 2014).

Por lo anterior, la elaboración de este trabajo busca que a través del apoyo al proceso de Control, Evaluación y Seguimiento orientado a la certificación en la NTC ISO 9001 en la Gobernación de Nariño, los servidores públicos realicen de forma más eficiente y eficaz sus actividades, con el propósito de incrementar la satisfacción de los clientes y el desempeño de la Administración Departamental.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

Apoyar los procesos de seguimiento y evaluación orientados a la certificación en la NTC-ISO 9001:2015 en la Gobernación de Nariño.

3.2 Objetivos específicos

Apoyar en la revisión y ajuste del soporte documental de algunas de las Secretarías adscritas a la Gobernación de Nariño.

Apoyar al seguimiento del cumplimiento del Plan de Mejoramiento Interno realizado al Proyecto de Implementación de los Sistemas integrados de Gestión en la Gobernación de Nariño.

Elaborar el Manual de Procedimientos de la dependencia Despacho del Gobernador.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 La Gestión Pública en Colombia

La mayor complejidad social y política ha obligado al gobierno, a buscar nuevas herramientas para conseguir sus objetivos y realizar eficazmente sus tareas. Por ello, han implantado tecnologías y sistemas de operación para reactivar una maquinaria aletargada que requiere ofrecer respuestas innovadoras ante una ciudadanía que cada vez más demanda servicios con calidad y eficiencia. Es así como se ha venido articulando un nuevo modelo que se ha dado a llamar nueva gestión pública, cuya implementación exige asumir una serie de principios que implican una forma diferente de visualizar la gestión gubernamental (Moyado, 2011).

Esta necesidad de una nueva gestión pública surge cuando el gobierno establece que es necesario desarrollar mejores instrumentos para motivar al personal y fortalecer la gestión, esto derivado de la pobre cultura en la gestión del desempeño que aún no se encuentra arraigada en la gerencia pública (Sánchez, 2015). Por lo anterior, el estado colombiano avanza en la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en las entidades de la rama ejecutiva del orden nacional, conforme a la Ley 872 de 2003, con el propósito de generar una administración más eficaz y eficiente, pendiente de las necesidades y satisfacción de los ciudadanos. Siendo el Sistema de Gestión de la Calidad una herramienta gerencial complementaria al Sistema de Control Interno (Arango, 2008).

El Sistema de Gestión de Calidad apunta a adoptar una visión estratégica que permita dirigir y evaluar el desempeño institucional (Arango, 2008), donde la máxima autoridad de cada entidad pública, tendrá la responsabilidad de desarrollar, implementar, mantener, revisar y perfeccionar el sistema (Rodríguez, 2010).

En este sentido y con el objeto de reafirmar su compromiso, el Gobierno Nacional a través del Departamento Administrativo de la Función Pública y el Instituto Colombiano de Normas

Técnicas y Certificación, ICONTEC, órgano asesor del Gobierno Nacional en materia de normalización técnica, realizaron un convenio interinstitucional, para desarrollar en conjunto la norma técnica denominada Norma Técnica de Calidad para la Gestión Pública, NTCGP-1000:2009 (Arango, 2008), la cual tiene como referente internacional la norma ISO 9001 (Sánchez, 2015).

A pesar de que la norma NTCGP 1000 es de obligatorio cumplimiento para las entidades públicas colombianas, éstas no están forzadas a certificarse en dicha norma, ya que lo más importante es lograr que la entidad preste sus servicios a los ciudadanos con la mayor efectividad, eficiencia y eficacia, es decir que las entidades pueden acudir al ICONTEC y certificarse en la NTCGP 1000:2009 o bien en la ISO 9001:2015, que es la certificación que desarrolla todos y cada uno de los componentes de los Sistemas de Gestión de Calidad (Sánchez, 2015).

La Norma ISO 9001:2015 en el sector público se constituye como una herramienta que permite la completa comprensión de los objetivos marcados, trabajando con unos procesos claros, eficaces y que mejoren el flujo de la información en todas las etapas de la gestión promoviendo la transparencia, la participación y control político y ciudadano. Además se obtiene una mejora en la ejecución y la integración de los procesos, ayudando en la prestación de servicios de calidad y alcanzar la satisfacción del cliente, reduciendo, a su vez, el tiempo transcurrido en la realización de los procesos (Rojo, 2014).

De esta forma la calidad adquiere una dimensión diferente de la que tradicionalmente ha mostrado, revelándose como un activo político que va a impactar directamente en el fortalecimiento de la legitimidad Institucional. No obstante, para garantizar el éxito de un Sistema de Gestión de Calidad en el sector público se han establecido algunos aspectos a considerar como son: la necesidad del compromiso de la alta dirección, el control de la documentación interna y la normatividad aplicable, la planificación adecuada de las actividades, el desarrollo del trabajo

enfocado hacia el cumplimiento de los requisitos del ciudadano, el diseño y aplicación de mecanismos de revisión y validación, el seguimiento y monitoreo de procesos mediante indicadores, el uso de herramientas analíticas para la detección de problemas, la prevención de impactos negativos mediante el análisis y administración de riesgos y la ejecución de auditorías periódicas para evaluar el estado del sistema (ICONTEC, 2015).

Con la implementación de normas como la ISO 9001:2015 o NTCGP-1000:2009 en el sector público, se espera generar en las entidades una nueva cultura de gestión donde se empiece por abandonar inercias, costumbres y reglas no escritas que han prevalecido y que sin duda constituyen los principales obstáculos para el cambio (Moyado, 2002). A través del mejoramiento continuo se logrará un mejor uso de los recursos, con resultados sobresalientes, involucrando claridad en las responsabilidades de los servidores públicos y mecanismos adecuados de seguimiento, que permitan analizar progresivamente su gestión y tomar correctivos a tiempo (DNP, 2014), logrando con ello el incremento en el control, minimizando la posibilidad de entregar un servicio que no cumpla las necesidades y expectativas de los usuarios, permitiendo de esta manera una gestión pública con un accionar transparente y que rinde cuentas a la sociedad civil (Cuéllar, 2009).

4.2 La Gestión Pública en la Gobernación De Nariño

La Gobernación de Nariño como entidad estatal, se constituye en pilar fundamental de desarrollo social, económico, político y cultural para el Departamento de Nariño y todos sus habitantes. Este ejercicio se fundamenta en la puesta en marcha de tres pilares conceptuales que representan la esencia de “Nariño, Corazón del Mundo”: *Gobierno Abierto, Innovación y Economía Colaborativa*, y dentro de ellos se establecen los principios del Nuevo Gobierno que son:

- **Datos abiertos**, para garantizar a la ciudadanía el acceso a la información pública de manera efectiva, veraz y suficiente.
- **Vínculo multicanal con la ciudadanía**, para facilitar la comunicación-acción en doble vía (sociedad-gobierno-sociedad), a través de mecanismos de comunicación que se adapten a las condiciones y necesidades de las comunidades.
- **Simplicidad administrativa**, para facilitar la realización de trámites y el acceso a bienes y servicios que brinde la administración departamental.
- **Gobierno digital**, que aproveche el uso de nuevas tecnologías para el fortalecimiento institucional, la participación y la democracia.
- **Justicia intergeneracional**, para garantizar oportunidades en condiciones de equidad a las generaciones venideras, especialmente en materia de disponibilidad de recursos naturales.
- **Cultura de la innovación**, para facilitar procesos de transformación social a través de soluciones alternativas y creativas a problemas estructurales de la sociedad, en un contexto participativo e incluyente (Romero, 2016).

Para dar cumplimiento a los pilares y principios del Nuevo Gobierno, la Administración Departamental busca desarrollar un modelo de gobernabilidad incluyente y equitativa, con el fin de lograr la modernización de la gestión que aporta en la consolidación de Nariño, Corazón del Mundo, como marca territorial colectiva que se proyecta a nivel nacional e internacional donde sólo es posible alcanzar altos niveles de eficiencia a través de la transformación administrativa. Por tal razón se promueven estrategias de integración entre las diferentes secretarías y oficinas de la entidad, llevándose a cabo el proyecto de implementación de los Sistemas Integrados de Gestión para promover la competitividad, fomentando el desarrollo administrativo, mejorando la infraestructura y la logística y potencializando la transparencia administrativa (Romero, 2016).

Es claro que la Administración Departamental ha aunado esfuerzos por la transformación de la Gestión Administrativa que está utilizando para poder lograr un mejor rendimiento, y conforme a lo establecido por el Gobierno Nacional a través Leyes, Decretos y Resoluciones para el fortalecimiento de la Gestión Pública, ha puesto en marcha desde el año 2016 el subprograma “Transformación Administrativa Departamental” que consiste básicamente en la implementación de herramientas de gestión para alcanzar un Sistema Integrado de Gestión.

En cuanto a la situación existente al interior de la entidad en relación con los Sistemas Integrados de Gestión, se encuentra desarrollado el Modelo Estándar de Control Interno que parte con una línea base del 75%, puntuación otorgada por el Departamento Administrativo de la Función Pública. Un análisis de los demás Sistemas para la transformación administrativa Departamental, bajo la norma UNE en ISO 66177 “Sistemas de Gestión- Guía para la integración de los sistemas de gestión”, permitió realizar el siguiente diagnóstico: Sistema de Desarrollo Administrativo-SISTEDA: Nivel Básico, Sistema de Gestión de Calidad: Nivel Básico, Sistema de Salud y Seguridad en el Trabajo: Nivel Básico, Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información: Nivel Básico, Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable: Nivel Básico, Sistema de Gestión Ambiental: Nivel Básico, Sistema de Gestión Documental: Nivel Básico. Los niveles se asignaron en una escala de 1 a 10, siendo Nivel Básico el rango de 1 a 4, Medio de 5 a 8 y Alto de 9 a 10 (Mera, 2016).

Por lo tanto, la Gobernación de Nariño a través de la Secretaría General pretende desarrollar lo establecido en el artículo 6° de la Ley 872 de 2003, norma que especifica los requisitos para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad bajo la NTCGP- 1000:2009 e ISO 9001:2015, el decreto 943 de 2014 por el cual se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno MECI, el decreto 1072 de 2015 por el cual se adopta el Sistema de Salud y Seguridad del Trabajador y la Norma ISO 14001:2015 del Sistema de Gestión Ambiental, con los cuales se

pretende cualificar la oferta de los servicios prestados por la entidad, en torno a la oportunidad, eficiencia, efectividad y pertinencia de la información.

Se espera que como resultado de la implementación de los Sistemas Integrados de Gestión la entidad pueda comprender las necesidades actuales y futuras de los ciudadanos, satisfacer sus requisitos y exceder sus expectativas, y con ello, aumentar la credibilidad en la entidad gubernamental a través de la garantía de prestación de servicios de alta calidad y la obtención de resultados de desarrollo (Romero, 2016).

4.3 Importancia de implementar un Sistema de Gestión de Calidad en una entidad pública

El propósito de un Sistema de Gestión de Calidad es servir como la herramienta o el medio para alcanzar la misión, con la efectividad y la transparencia que requiere la gestión pública al permitir conseguir, mantener y mejorar la calidad (SENA, 2008). Es improbable que se pudiera producir y mantener la calidad requerida a menos que la entidad se dote de la organización adecuada. La calidad no es una cuestión de suerte, tiene que ser dirigida, jamás ningún esfuerzo humano ha tenido éxito sin haber sido planeado, organizado y controlado de alguna forma. El sistema de calidad es una herramienta y, como cualquier herramienta, puede ser un activo valioso (o puede ser maltratada, abandonada o mal empleada) (García, 2012).

Dependiendo de la estrategia, los sistemas de calidad permitirán alcanzar las metas de calidad planteadas (SENA, 2008). Estos tienen un propósito similar a los sistemas de control financiero, sistemas de tecnología de información, sistemas de control de inventarios y sistemas de dirección de personal. Estos organizan los recursos para poder alcanzar ciertos objetivos, estableciendo reglas y una infraestructura que, si se siguen y mantienen, proporcionarán los resultados deseados. Ya se trate de gestionar costos, inventarios, personal o calidad, se necesitan sistemas para enfocar el pensamiento y el esfuerzo de las personas hacia los objetivos prescritos. Los sistemas de calidad se enfocan en la calidad de lo que la organización produce, no considerando a

los individuos que la componen, sino a la organización como un todo, la cual tiene como objetivo principal la satisfacción de los clientes y/o usuarios (García, 2012).

Es muy habitual que todas las personas hayan tenido que realizar algún procedimiento con la administración pública, y seguro que alguna de esas veces la impresión que se lleva el ciudadano no ha sido muy satisfactoria, catalogándolas de ineficaces e improductivas.

De ahí que la certificación en ISO 9001 esté enfocada a incrementar la eficiencia y eficacia dentro de las organizaciones, para conseguir servicios de calidad, satisfacer las necesidades del público y ofrecer un buen servicio, respetando así el gasto que se destina al funcionamiento de las instituciones (ISOTools, 2013).

Con la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015, la organización puede garantizar al cliente las siguientes características en la prestación de su servicio (Méndez & Avella, 2009):

Tabla 1

Características de calidad de servicio

Accesibilidad	Credibilidad	Honestidad
Precisión	Formalidad	Puntualidad
Cortesía	Eficiencia	Rapidez de Respuesta
Confort	Efectividad	Confiable
Competencia	Flexibilidad	Seguridad

Fuente: Méndez, D., & Avella, N. (2009). *Diseño del sistema de gestión de la calidad basado en los requisitos de la norma ISO 9001:2008 para la empresa Dicomtelsa. Bogotá D.C.: Pontificia Universidad Javeriana*

Así pues, la aplicación del SGC en el sector público conduce a la mejora del desempeño, aumentando permanentemente la capacidad para cumplir con su propósito institucional, entregando bienes y servicios que respondan a las necesidades de la población, brindando

satisfacción a los usuarios. (Acosta & Ariza, 2012). Un Sistema de Gestión de Calidad proporciona también a una entidad unidad de criterio a lo largo de las diferentes áreas funcionales y procesos acerca de la importancia de la satisfacción de la comunidad; determinación y enlace sistémico de los procesos; mayor facilidad para cumplir con los requisitos establecidos por la legislación vigente; detección de oportunidades de mejora a partir del seguimiento o la medición a los procesos y servicios ofrecidos, además de la retroalimentación con los usuarios a través de la identificación de sus necesidades y expectativas generando confianza en la gestión administrativa (García, 2012).

4.4 Qué hacer para implementar un Sistema de Gestión de Calidad en instituciones públicas?

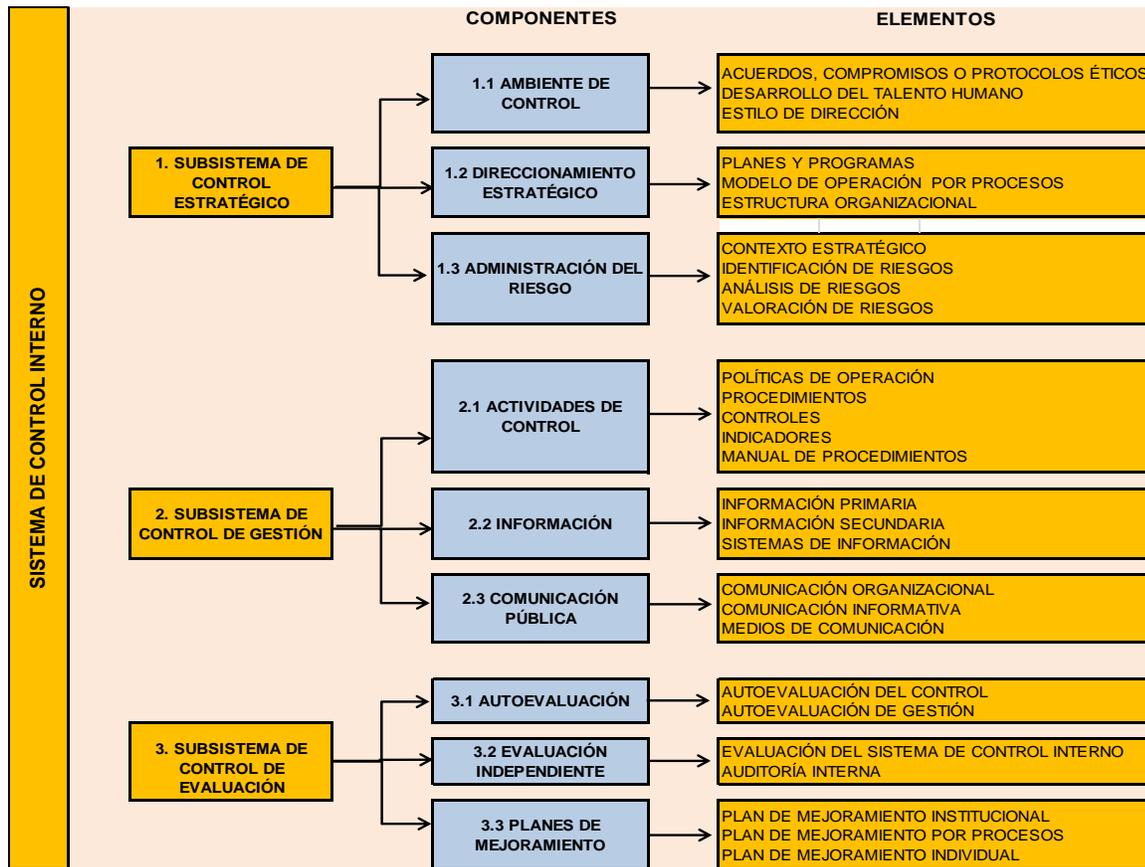
Para alcanzar el éxito en la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad dentro de una entidad pública resulta indispensable la participación del control interno de gestión en la organización ya que es el elemento encargado de recibir información de manera constante, y con ella ver los progresos (o la falta de progresos) hacia el cumplimiento de los objetivos, lo que conlleva a tomar medidas apropiadas, para luego, llevar a cabo un proceso de evaluación organizado e implementar un mecanismo de supervisión del desempeño, teniendo en cuenta los objetivos (ICONTEC, 2015).

Por lo anterior, las organizaciones del sector público que deseen implementar un Sistema de Gestión de Calidad, deberán identificar y coordinar numerosas actividades interrelacionadas a través de la gestión de la Alta Dirección apoyándose para ello en la Oficina de Control Interno, la cual debe sensibilizar a todo el personal de la entidad sobre el Sistema de Control Interno (Robles, 2013).

El Modelo Estándar de Control Interno para entidades del Estado, se genera tomando como base el artículo 1° de la Ley 87 de 1993, el cual se encuentra compuesto por una serie de

subsistemas, componentes y elementos de control, establecidos en la Figura 1., ilustrando de esta manera los vínculos existentes entre cada uno de ellos, bajo el enfoque sistémico que establece la citada Ley (Colombia, 2006).

Figura 1. Modelo Estándar de Control Interno



Fuente: Sánchez, J. (2015). La nueva gerencia pública en Colombia. Trabajo de Grado, Universidad Militar Nueva Granada.

Basado en lo anterior el Modelo Estándar de Control Interno es una herramienta que permite cumplir la gestión administrativa de las entidades y dentro de ésta se encuentra inmersa la Oficina de Control Interno como la dependencia encargada de auditar o autoevaluar el cumplimiento del Sistema de Control Interno a través de la valoración del riesgo, el acompañamiento, asesoría, evaluación y seguimiento, fomento de la cultura de control, y la relación con los entes externos e inclusive con los proveedores (Robles, 2013).

4.5 ¿Para qué evaluar? Las múltiples funciones de la evaluación.

La evaluación se constituye en una herramienta de la gestión pública en la medida que abarque todos los niveles de la organización, y genere capacidad gerencial para establecer conexiones entre estos niveles. De esta forma se garantiza que quienes toman decisiones a nivel macro puedan emplear la información de los niveles inferiores y viceversa, generando así una mayor coherencia en los distintos niveles de la administración pública y entre la gestión y las políticas públicas (Ospina, 2001).

La mejora de la gestión del gasto público implica modernizar todas las áreas de la administración pública, incluyendo la gestión financiera y de recursos humanos. Ello requiere de una gestión estratégica, con una clara definición de visión, objetivos y metas, y con criterios e indicadores para poder evaluar el desempeño de las organizaciones y los programas a través de los cuales se implementan las políticas de gobierno (Robles, 2013).

La evaluación como técnica administrativa ayuda a mejorar la gestión porque produce la información necesaria para identificar y entender las causas de los logros y los fracasos o problemas del desempeño individual y colectivo, dentro de un contexto de planeación estratégica (Ospina, 2001).

Esta evaluación de la gestión implica medir sistemáticamente, sobre una base continua en el tiempo, los resultados obtenidos por las principales unidades o departamentos de una institución, y comparar dichos resultados con lo deseado o planificado, a fin de elevar su eficiencia y productividad.

En relación con la importancia y necesidad de medir indicadores de gestión, la evaluación cualitativa y cuantitativa del desempeño permite detectar inconsistencias entre el quehacer de la institución y sus objetivos prioritarios, induce adecuaciones en los procesos internos y aporta

mayor transparencia a la gestión pública (Armijo, 2006)

Efectivamente, bien utilizada, la evaluación promueve procesos de aprendizaje continuo que permiten refinar la capacidad humana e institucional para avanzar en los objetivos planteados hacia el cumplimiento de la misión (Ospina, 2001).

La implementación de un sistema que entregue información regular sobre la calidad de la gestión posibilitará mayor eficiencia en la asignación de recursos físicos, humanos y financieros, proporcionará una base de seguridad y confianza en su desempeño al conjunto de los funcionarios implicados en su implementación — en la medida que delimita mejor el campo de sus atribuciones y deberes — , incrementará la autonomía y responsabilidad de los directivos — en tanto cuenta con bases sustentables de información para la toma de decisiones, y ayudará a mejorar la coordinación con los demás niveles del aparato público” (Ospina, 2001).

“¿Por qué debemos evaluar? [...] El principal objetivo es sustentar un sistema público que tenga credibilidad y que responda a las necesidades del público”

(Figuroa , 1998).

De esta manera el sistema servirá para motivar y fortalecer en la práctica una gestión orientada a resultados, siempre y cuando las acciones gubernamentales se hagan públicas y los funcionarios rindan cuentas de forma más transparente tanto de los resultados de la gestión como de los procesos de toma de decisiones que conducen a dichos resultados (Ospina, 2001).

4.6 ¿Qué evaluar y cómo hacerlo?

La evaluación debe orientarse principalmente a determinar si los resultados que se esperaban se han cumplido. Lo cual se logra acercando los resultados de las acciones de gestión a lo pretendido en la planeación. Por lo tanto, la utilidad de la evaluación está asociada directamente a su contribución para el logro de resultados de dichas acciones.

Por lo general, el objeto de la evaluación a nivel organizacional incluye medidas del

desempeño en términos de por lo menos cuatro dimensiones de la gestión: economía (capacidad para movilizar recursos y costo/beneficio), eficiencia (costos considerando los productos), eficacia (cumplimiento de los objetivos) y calidad (la experiencia del servicio por parte del usuario) (Ospina, 2001). Para abordar adecuadamente estas dimensiones, el control interno dentro de una entidad se lleva a cabo basado en tres pilares esenciales.

- **Autorregulación:** Capacidad institucional de la entidad pública para reglamentar, con base en la Constitución y en la Ley, los asuntos propios de su función y definir aquellas normas, políticas y procedimientos que permitan la coordinación efectiva y transparente de sus acciones (UdeA, 2015).

Mediante la autorregulación la entidad adopta los principios, normas y procedimientos necesarios para la operación del Sistema de Control Interno, favorece el autocontrol al normalizar los patrones de comportamiento requeridos para el cumplimiento de los objetivos, y hace efectivo y transparente el ejercicio de su función constitucional ante la comunidad y los diferentes grupos de interés.

- **Autocontrol:** Capacidad de cada servidor público, independientemente de su nivel jerárquico dentro de la entidad para evaluar su trabajo, detectar desviaciones, efectuar correctivos, mejorar y solicitar ayuda cuando lo considere necesario de tal manera que la ejecución de los procesos, actividades y tareas bajo su responsabilidad garanticen el ejercicio de una función administrativa transparente y eficaz.

El control interno se fundamenta en el autocontrol al considerarlo como inherente e intrínseco a todas las acciones, decisiones, tareas y actuaciones a realizar por el servidor público, en procura del logro de los propósitos de la entidad (UdeA, 2015).

- **Autogestión:** Capacidad institucional de toda entidad pública para interpretar, coordinar y aplicar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa que le ha sido delegada

por la Constitución y la ley.

El Control Interno se fundamenta en la autogestión al promover en la entidad pública la autonomía organizacional necesaria para establecer sus debilidades de control, definir las acciones de mejoramiento y hacerlas efectivas, a la vez que asume con responsabilidad pública las recomendaciones generadas por los órganos de control y les da cumplimiento con la oportunidad requerida (UdeA, 2015).

Con la aplicación de estos principios es posible la generación de una cultura organizacional que facilita una buena gestión, tanto en la dirección estratégica de la entidad, como en el desarrollo de sus diferentes procesos, para el cumplimiento de sus objetivos institucionales, del mismo modo facilita el compromiso de los funcionarios frente a la entidad. Los principios del MECI son un complemento que engrana en la aplicación de los principios de calidad, desplegados a lo largo de los numerales de la norma; ya que son cimientos para el logro de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios. Por lo anterior se destaca que dichos principios deben ser desarrollados e impulsados conjuntamente (ICONTEC, 2015).

De esta manera, los sistemas de medición empleados deben determinar en qué medida los recursos, los procesos y las actividades realizadas, así como las estrategias implementadas para cumplir los objetivos propuestos, contribuyen en el logro de la misión institucional.

4.7 ¿Qué hacer con la información? De la medición a la gestión del desempeño

La existencia de un sistema — bien sea de medición o de evaluación — por sí solo no garantiza el mejoramiento de la gestión pública, la viabilidad del sistema radica en el uso que se le dé a la información obtenida.

La gestión del desempeño implica el uso de la información generada por este sistema de indicadores para aprender y tomar decisiones a un nivel más estratégico, promoviendo una cultura orientada a resultados y el fortalecimiento institucional (Ospina, 2001), teniendo en

cuenta que la información debe ser usada de forma articulada en todos los niveles considerándola como el elemento crítico de un sistema de evaluación que busca ser más que una herramienta técnica.

La diferencia entre medición y gestión del desempeño radica en el aprendizaje generado cuando los indicadores del desempeño se utilizan de una manera coherente y sistemática para tomar decisiones con respecto al individuo, organización o programa del cual se ha obtenido la información. Aunque existen muchos sistemas de medición, pocos se convierten en herramientas de gestión, porque la medición no produce automáticamente mejores resultados (Smith & Barnes, 1998)

Para que los sistemas de medición se conviertan en sistemas de gestión, además de indicadores y mediciones técnicamente elaboradas, se necesitan mecanismos organizacionales e incentivos institucionales que comprometan personalmente a los empleados (Ospina, 2001), de esta forma se genera aprendizajes para mejorar las prácticas administrativas y se determinan las áreas que necesitan mejorar para el cumplimiento de la misión institucional y las políticas públicas.

5. METODOLOGIA

5.1 Objetivo 1.

Apoyar en la revisión y ajuste de soporte documental de algunas de las Secretarías adscritas a la Gobernación de Nariño.

5.1.1 Actividad 1.

Revisar el soporte documental de los procesos y procedimientos levantados por Secretaría General, estableciendo un porcentaje de avance teniendo en cuenta el mapa de procesos de la entidad.

5.1.2 Actividad 2

Participar en las reuniones de revisión y ajuste de procesos y procedimientos estableciendo fechas y metas con el fin de apoyar la construcción del Manual de Procesos y Procedimientos de la Gobernación de Nariño.

5.1.3 Actividad 3.

Apoyar en el levantamiento, ajuste y socialización de la documentación necesaria para el proceso de Control, Evaluación y Seguimiento ejecutado por la Oficina de Control Interno de Gestión (Manual de Funciones, Manual de Procesos y Procedimientos, Formatos, Normograma, Inventario de Servicios, Mapa de Riesgos).

5.2 Objetivo 2.

Apoyar al seguimiento del cumplimiento del Plan de Mejoramiento Interno realizado al proyecto de Implementación de los Sistemas Integrados de Gestión en la Gobernación de Nariño.

5.2.1 Actividad 1

Visitar la Secretaría General de acuerdo a la programación establecida con el fin de recolectar y verificar la validez de las evidencias físicas y/o en medio magnético que demuestren el grado de avance en la implementación de las acciones correctivas y/o de mejoramiento establecidas en

el plan de mejoramiento institucional.

5.2.2 Actividad 2.

Establecer en el formato “Seguimiento a Planes de Mejora OCIG” que porcentaje de avance se presenta en cada una de las acciones correctivas y/o de mejoramiento con su respectiva justificación; reporte de seguimiento que se oficializará una vez socializado y aprobado por ambas partes.

5.3 Objetivo 3.

Elaborar el Manual de Procedimientos de la dependencia Despacho del Gobernador.

5.3.1 Actividad 1.

Obtener la información necesaria para el levantamiento de los procedimientos y formatos de la dependencia por medio de entrevistas, revisión de marco legal vigente y hallazgos a través de observación directa.

5.3.2 Actividad 2.

Elaborar el manual de procedimientos de la dependencia Despacho del Gobernador empleando para cada uno de los procedimientos identificados el formato de procedimientos establecido para el levantamiento de procesos.

6. DESARROLLO DE LA PASANTÍA

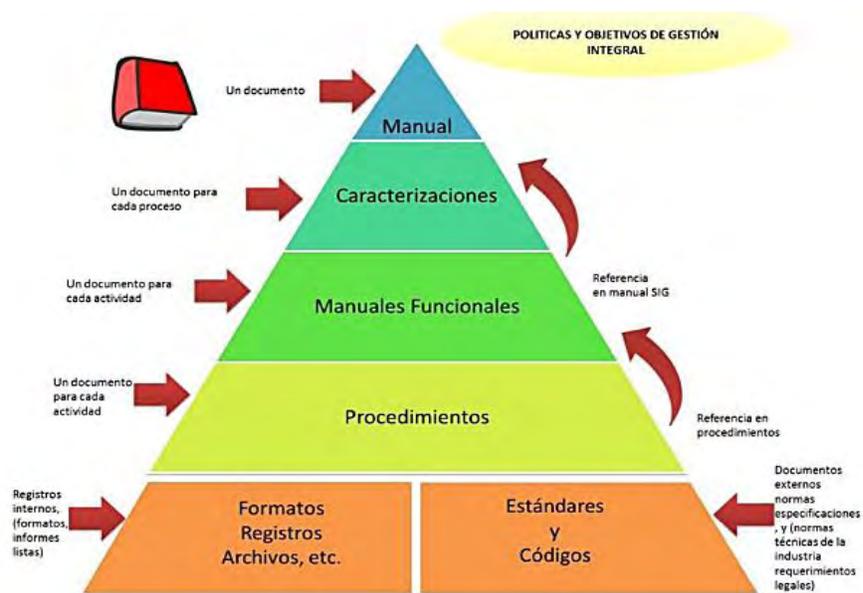
6.1 Revisión y ajuste del soporte documental Gobernación de Nariño.

6.1.1 Revisión y determinación del avance en el levantamiento del soporte documental.

De conformidad con lo establecido en el párrafo único del artículo 1° de la Ley 87 de 1993, los manuales de procesos constituyen uno de los instrumentos a través de los cuales se cumple el control interno de la entidad, además la norma NTC ISO 9001: 2015 establece en el numeral 4.4.2 que la organización debe mantener información documentada para apoyar la operación de sus procesos en la medida en que sea necesario.

Por lo anterior y de acuerdo a las instrucciones de la Jefe de Control Interno de Gestión se procedió a realizar un análisis referente al avance en el levantamiento del Manual de Procesos y Procedimientos de la Gobernación de Nariño, acción justificada por la importancia de este soporte documental institucional para llevar a cabo el proceso de Control, Evaluación y Seguimiento, ya que los manuales actualizados son el punto de partida y el principal soporte para la dirección y evaluación del desempeño institucional facilitando las labores de auditoría y consulta dado que en ellos se consolida las necesidades implícitas y obligatorias, proveen información confiable y garantizan el fácil acceso a la información promoviendo la transparencia y el control.

Como lo representa la pirámide documental (Figura 2), la implementación del Sistema de Gestión de Calidad comienza por la estandarización e implementación de registros internos y documentación externa, para con ello establecer las actividades que ameritan el levantamiento de un procedimiento documentado que proporcione detalles técnicos sobre cómo hacer el trabajo.

Figura 2. Documentación del Sistema de Gestión de Calidad

Fuente: Antioquia. (2017). Manual del Sistema Integrado de Gestión. Gobernación de Antioquia, República de Colombia.

Por consiguiente se solicitó los manuales y demás soporte documental levantado hasta Marzo de 2017 para su revisión, y con esta información poder definir a través de una lista chequeo (Anexo A) el avance en la actualización de los manuales de procedimientos y por proceso de la Gobernación de Nariño.

Una vez se obtuvo la evidencia, se procedió a revisar la normatividad vigente del orden departamental en lo relacionado a actualizaciones de soporte documental de la entidad para establecer la validez de la evidencia recibida y elaborar la lista de chequeo. La normatividad y hallazgos base para llevar a cabo esta actividad fueron:

- **Decreto No. 804 del 6 de Diciembre de 2016...** “Por medio del cual se compila el Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales para los empleos de la planta global de personal del nivel central de la Gobernación de Nariño”

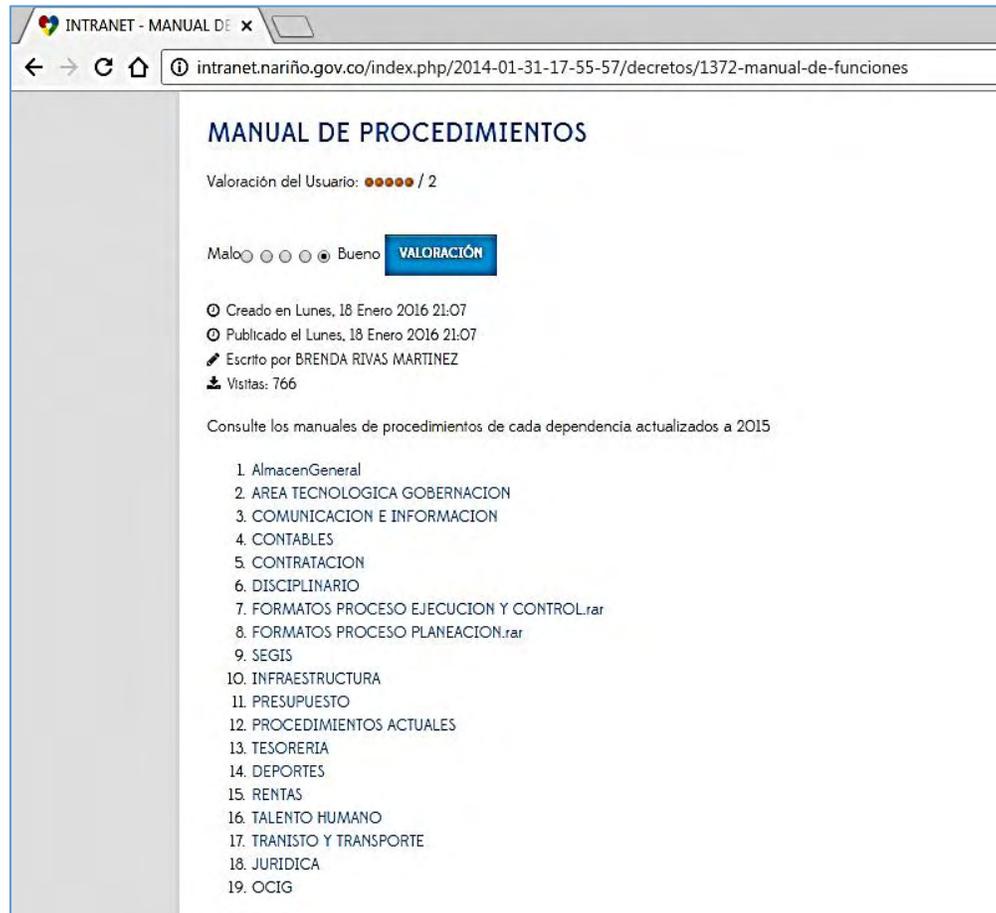
- **Decreto No. 813 del 7 de Diciembre de 2016...**“Por medio del cual se adopta el manual de procesos y procedimientos de la Secretaría TIC, Innovación y Gobierno Abierto, la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sostenible, La Subsecretaría de Paz y Derechos Humanos y la Dirección Administrativa de Turismo del Departamento de Nariño y se dictan otras disposiciones”.
- **Resolución No. 311 del 9 de Diciembre de 2016...**“Por medio del cual se adopta el Mapa de Procesos del Sistema Integrado de Gestión en la Gobernación de Nariño”

Figura 3. Mapa de Procesos de Gestión Gobernación de Nariño



Fuente: Gobernación de Nariño. (2017). Mapa de Procesos y Procedimientos. Página Institucional Gobernación de Nariño.

- **Circular No. 001 de 10 de Febrero de 2017...** “Por medio del cual se divulga el procedimiento de control de documentos para su aplicación en la Gobernación de Nariño”.
- Manuales de Procedimientos actualizados a 2015 a través del link <http://intranet.xn--nario-rta.gov.co/index.php/2014-01-31-17-55-57/decretos>

Figura 4. Manuales de Procedimientos Gobernación de Nariño actualizados a 2015

Fuente: Rivas. (2016). Manual de Procedimientos. Intranet Gobernación de Nariño.

Para elaborar la lista de chequeo se tuvo en cuenta la categoría a la cual pertenece cada uno de los procesos identificados en el mapa de procesos de la entidad (Figura 3), las categorías son: procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación, posteriormente se realizó una revisión del Decreto No. 804 del 6 de Diciembre de 2016 para establecer de acuerdo al Manual de Funciones la totalidad de las secretarías y dependencias que conforman la planta global del nivel central de la Gobernación de Nariño e identificar a que proceso pertenecen dentro del mapa de procesos de la entidad, una vez ordenada la estructura de la Administración Departamental se procedió a revisar los manuales de procedimientos de algunas dependencias actualizados a 2015 que se encuentran publicados en la intranet de la Gobernación de Nariño (Figura 4) y los

manuales de las nuevas secretarías adoptados por Decreto No. 813 del 7 de Diciembre de 2016. Para las secretarías y dependencias que contaban con el manual de procedimientos, y para aquellas que no tenían ningún soporte documental, se estableció en la lista de chequeo el estado en el que se encontraban sus soportes documentales: Levantado/Actualizado, Pendiente o Eliminado.

El propósito principal de presentar esta información detallada del estado actual de cada uno de los procedimientos fue brindar una herramienta a la Secretaría General para organizar, planear y llevar un control de la gestión adelantada y por realizar en el transcurso del año 2017 en relación con el proyecto de Implementación de los Sistemas Integrados de Gestión en la Gobernación de Nariño.

Una vez consolidada esta información se procedió a establecer un balance del estado actual del manual de procesos y procedimientos (Anexo B) y se definió un avance porcentual del mismo hasta Marzo de 2017:

Tabla 2.

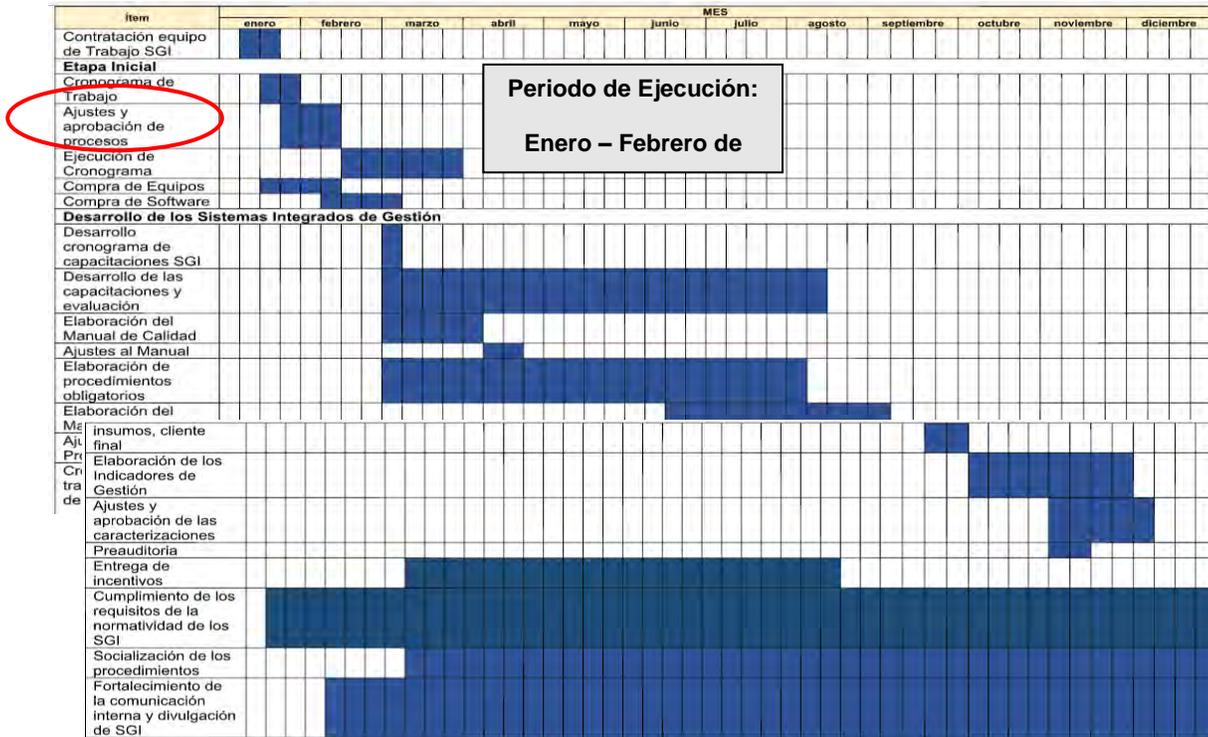
Avance en el levantamiento del Manual de Procesos y Procedimientos de la Gobernación de Nariño.

Procesos	% Avance
Direccionamiento Estratégico	50
Planificación del Desarrollo Departamental	0
Gestión del Desarrollo Sostenible y Competitivo	100
Gestión del Desarrollo Educativo	0
Gestión del Desarrollo Físico	0
Gestión del Desarrollo Social	50
Gestión de la Gobernabilidad	50
Atención a la Ciudadanía y Acceso a la Información	100
Fortalecimiento de los Entes Territoriales	0
Gestión Financiera	0
Gestión Contractual	0
Gestión Talento Humano	100
Gestión Jurídica	0
Gestión Administrativa	50
Gestión Documental	50
Gestión Tecnológica	100
Gestión Seguridad y Salud en el Trabajo	0
Control, Evaluación y Seguimiento	0
AVANCE GENERAL	36

Fuente: Elaboración Propia.

Como resultado de este análisis se estableció un porcentaje medio de avance del 36%. Por lo anterior y considerando el hecho de que la Secretaría General tiene dispuestos los recursos y el tiempo para la ejecución del proyecto a 2017 (Figuras 5 y 6), y que además, al hacer una revisión del cronograma respecto a esta actividad, se evidenció un incumplimiento en el tiempo establecido para el ítem ajustes y aprobación de procesos y procedimientos, la Oficina de Control Interno de Gestión vio la necesidad de realizar una auditoría al proyecto de implementación de los Sistemas Integrados de Gestión (Anexo C).

Figura 5. Cronograma de Ejecución del Proyecto de Implementación de los Sistemas Integrados de Gestión.



Fuente: Mera. (2016). Implementar los Sistemas Integrados de Gestión en la Gobernación de Nariño.

Figura 6. Flujo de Caja del Proyecto Implementación de los Sistemas Integrados de Gestión.

Módulo de Evaluación de la alternativa de solución

1 - Costo de oportunidad

Tasa de interés oportunidad: %

Justificación de la tasa de oportunidad

Flujo de Caja

	Año 0 (2017)	Año 1 (2018)	Año 2 (2019)	Año 3 (2020)	Año 4 (2021)	Año 5 (2022)
Amortización créditos	0	0	0	0	0	0
Costos de inversión	300.000.000	0	0	0	0	0
Costos de Operación	0	0	0	0	0	0
Costos de Previsión	0	0	0	0	0	0
Créditos	0	0	0	0	0	0
Flujo Neto de Caja	(300.000.000)	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000
Ingresos y beneficios	0	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000
Intereses créditos	0	0	0	0	0	0
Valor de salvamento	0	0	0	0	0	0

Fuente: Mera. (2016). Implementar los Sistemas Integrados de Gestión en la Gobernación de Nariño.

Para realizar el informe de auditoría se solicitó en el banco de proyectos de la Gobernación de Nariño el proyecto radicado por Secretaría General “Implementación de los Sistemas Integrados de Gestión en la Gobernación de Nariño Pasto, Nariño, Occidente”, con el objeto de realizar un análisis referente a la formulación y avances en la ejecución del proyecto así como también a la ejecución presupuestal del mismo.

En general, los resultados de la auditoría realizada sobre las acciones administrativas y de gestión que desarrolla la Secretaría General para el cumplimiento de lo establecido, reflejaron inconsistencias en la formulación del proyecto “Implementación de los Sistemas Integrados de Gestión en la Gobernación de Nariño Pasto, Nariño, Occidente” especialmente en el módulo **INDICADORES DE PRODUCTO** donde se establecieron algunos indicadores que no eran

acordes con el objetivo y el producto a obtener, además al revisar el cronograma de ejecución del proyecto se evidenció que algunas de las actividades no presentaban ningún avance o que esté era bajo y que la fecha programada había sido incumplida.

El informe de auditoría y la lista de chequeo con su respectivo análisis, fueron socializados a la Secretaria General y a los contratistas encargados del proyecto con el fin de considerar para el informe final entregado al Despacho del Gobernador, la inclusión de observaciones o aclaraciones realizadas por la dependencia auditada. Como resultado de la reunión surgieron las siguientes observaciones y compromisos tanto de la Oficina de Control Interno de Gestión como de la Secretaría General:

- La contratación de una consultoría externa para el proyecto, es una propuesta que debe ser evaluada y viabilizada por el Despacho del Gobernador por lo tanto se excluyó de las recomendaciones del informe de auditoría.
- Con el análisis de la evidencia recibida para la lista de chequeo se evidenció que los manuales adoptados por Decreto No. 813 del 7 de Diciembre de 2016 no contaban con una codificación, versión y control de cambios, esto debido a que se expidieron tiempo antes de la divulgación del procedimiento PDE-POCD-01 control de cambios, además, se establece que se adoptan manuales de procesos y procedimientos sin existir a la fecha caracterizaciones, normogramas, indicadores ni mapas de riesgos de los procesos a los que pertenecen las Secretarías mencionadas en el Decreto es por ello que se solicitó a la Secretaría General la revisión, levantamiento y/o ajuste de estos documentos para su integración al Sistema.
- Debido al bajo porcentaje de avance, resultado del análisis de la lista de chequeo, la Oficina de Control Interno de Gestión concluyó que el proyecto se encontraba en un estado de alerta, y por solicitud de la Secretaría General, la Oficina de Control Interno de Gestión asumió la

función de brindar apoyo a los gestores del proyecto a través de la asesoría durante su ejecución. De esta forma se espera alcanzar las metas planteadas tanto en el proyecto como en el Plan de Desarrollo Departamental 2016-2019 “Nariño Corazón del Mundo”.

- La Secretaria General se comprometió a evaluar la distribución presupuestal del proyecto y actualizarla en el banco de proyectos de la Gobernación de Nariño.

6.1.2 Participación en reuniones de apoyo para la construcción del Manual de Procesos y Procedimientos de la Gobernación de Nariño.

Con la solicitud formal de asesoría para la solución de los problemas detectados con la auditoría socializada el 21 de Abril de 2017, se programaron reuniones mensuales con el fin de apoyar el desarrollo, revisión y ajuste de los elementos que conforman el Sistema de Gestión de Calidad. Para el cumplimiento de esta actividad, se realizaron tres (3) reuniones con los Profesionales de Apoyo de Secretaría General, estas reuniones se dieron en los meses de Mayo, Junio y Agosto, es importante mencionar que en el mes de Julio no se pudo realizar la reunión de asesoría debido a que los profesionales de Apoyo de Secretaría General se encontraban ejecutando actividades relacionadas con la pre-auditoría al Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).

Para las reuniones de asesoría se recolectó la información y documentación necesaria para establecer los avances y las acciones a seguir, contribuyendo a la ejecución y cumplimiento del proyecto.

Durante las reuniones se verificó el cumplimiento o avance de cada una de las actividades programadas, y a partir de ello establecer compromisos y recomendaciones si las hubiese, quedando como evidencia de lo anterior las actas de reunión de cada jornada (Anexo D).

Al finalizar esta asesoría la Secretaría General logró avances significativos en la implementación de los Sistemas Integrados de Gestión ya que gracias al apoyo de la Oficina de

Control Interno de Gestión se logró mitigar problemas como el pobre desempeño puntual (Las fechas clave incumplidas), resultados financieros insatisfactorios y dinámicas de equipo disfuncionales. En conclusión, al trabajar con una metodología adecuada, los profesionales de apoyo enfocaron de manera más efectiva los recursos disponibles para el cumplimiento de los requerimientos de la entidad.

6.1.3 Levantamiento, ajuste y socialización del soporte documental del proceso Control, Evaluación y Seguimiento.

Para el levantamiento del soporte documental del proceso de Control, Evaluación y Seguimiento ejecutado por la Oficina de Control Interno de Gestión, se conformó un grupo de trabajo compuesto por: Jefe de Oficina de Control Interno de Gestión, dos profesionales de planta, un contratista de apoyo y una pasante universitaria. Como resultado de este trabajo se obtuvo:

a) **Manual de Funciones:** Se encuentra actualizado por Decreto 804 del 6 de Diciembre de 2016, donde se establecen las funciones y competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de la Gobernación de Nariño. Sin embargo, en la reunión inicial para llevar a cabo esta actividad, el primer punto a desarrollar fue la revisión de este documento, de lo cual se concluyó que cuenta con toda la información relacionada con los perfiles de los empleos y la necesaria para el desarrollo del talento humano de la Oficina de Control Interno de Gestión. Posteriormente, el manual se empleó como la base para analizar los requerimientos de procedimientos documentados en la dependencia, esta identificación de procedimientos se hizo de forma participativa con el grupo de trabajo asociando las funciones con procedimientos que permitan su cumplimiento de acuerdo a los lineamientos del MECI (Anexo E), internos y de los entes de control en aras de lograr la satisfacción de las partes interesadas. De acuerdo a lo anterior, los procedimientos a levantar y/o actualizar fueron:

- Evaluación del Modelo Estándar de Control Interno
- Asesoría y Acompañamiento de la Oficina de Control Interno de Gestión
- Auditorías Internas de Gestión
- Fomento de la Cultura de Control
- Elaboración y Seguimiento Planes de Mejoramiento

b) **Manual de Procedimientos y Formatos:** Se llevaron a cabo dos reuniones donde los profesionales de planta al tener un buen conocimiento en el tema describieron con claridad las actividades que llevan a cabo respondiendo a las siguientes preguntas:

Tabla 3. Preguntas para el levantamiento de información de un Manual de Procesos y Procedimientos.

INTERROGANTE	DEFINICIÓN
¿Qué se hace?	En qué consiste la actividad
¿Para qué se hace?	El propósito de la actividad
¿Quién lo hace?	El cargo del funcionario que ejecuta o desarrolla la actividad
¿Cómo se hace?	Los métodos y prácticas de trabajo usados para realizar la labor
¿Con qué se hace?	Los equipos y herramientas, incluido el soporte informático usado para la ejecución de la actividad.

Fuente: CETI. (2010). *Entrevista para el levantamiento de información*. Guadalajara.: Centro de Enseñanza Técnica Industrial.

Toda la información recolectada a través de estas entrevistas fue plasmada en los formatos establecidos para el control de documentos por el proceso de Direccionamiento Estratégico, teniendo en cuenta que cada procedimiento documentado debe conservar la misma estructura y formato para facilitar a los usuarios la interpretación y así mejorar el desarrollo y la aplicación de

los mismos. Dentro de cada procedimiento se describieron los siguientes puntos:

1. Objetivo
2. Alcance
3. Responsables (Estratégico y Operativo)
4. Definiciones
5. Generalidades
6. Descripción de Actividades
7. Normatividad
8. Control de Cambios
9. Listado de Anexos

Además, en el transcurso de las reuniones se estableció la necesidad de elaborar y actualizar formatos para el diligenciamiento tanto del personal de la Oficina de Control Interno de Gestión como para los usuarios esto con el fin de tener un diseño estandarizado, la obtención de información adecuada conforme a lo solicitado y facilitar la evaluación de rendimiento de la dependencia.

Para la elaboración de dichos formatos se tuvo en cuenta una serie de aspectos a fin de que estos puedan cumplir con sus objetivos:

- Evitar información innecesaria o que el funcionario objeto del formato comúnmente no conoce.
- Evitar que los formatos soliciten la misma información de diferentes formas o en otros formatos.
- El diseño del formato debe ser sencillo y ágil de diligenciar.
- La descripción del recorrido del formato, la forma y el momento de diligenciarlo se

establece dentro de los procedimientos documentados.

Finalmente, con el manual de procedimientos actualizado se hizo la socialización a todo el personal de la dependencia, donde los funcionarios realizaron algunos ajustes y aceptaron su implementación. Como evidencia de la socialización para el proceso de Direccionamiento Estratégico, se adjuntó para su codificación manual de procedimientos y formatos, acta de reunión y listado de asistencia necesarios en la validación del proceso realizado (Anexo F).

c) Normograma del Proceso de Control, Evaluación y Seguimiento: Se realizó una revisión y actualización normativa del normograma del Proceso de Control, Evaluación y Seguimiento que se lleva cabo en esta oficina. En cumplimiento a la función asignada, la actualización del Normograma se desarrolló de la siguiente manera:

- Revisión de la vigencia de las normas contenidas en el Normograma con el que se venía desempeñando las funciones al interior de la Oficina.
- Inclusión de las nuevas normas aplicables al proceso
- Una vez consolidada la información en el Normograma se validó la información con el equipo de trabajo para su posterior envío al Proceso de Direccionamiento Estratégico.

El normograma del Proceso de Control, Evaluación y Seguimiento (Anexo G) contiene las normas externas tales como leyes, decretos, resoluciones, directivas presidenciales, circulares y normas como la NTCGP 1000 que afectan en la gestión de la entidad y que permiten identificar las competencias, responsabilidades y funciones de la Oficina de Control Interno de Gestión de una manera más fácil.

d) Inventario de Servicios: No es un elemento requerido dentro del Sistema de Gestión de Calidad de la Gobernación de Nariño, por lo tanto no hubo mesas de trabajo o reuniones para su desarrollo, socialización e implementación dentro de la dependencia.

e) Mapa de Riesgos por Proceso: Conforme a los lineamientos de Administración del Riesgo

establecidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) se elaboró el mapa de riesgos del proceso de Control, Evaluación y Seguimiento (Anexo H) a fin de que este elemento de control permita tanto a la dependencia como a la entidad evaluar aquellos eventos negativos, internos y/o externos, que puedan afectar o impedir el logro de sus objetivos institucionales o bien, los eventos positivos que permitan identificar oportunidades para un mejor cumplimiento de su función, promoviendo con ello el autocontrol y la autoevaluación. El mapa de riesgos se obtuvo con el desarrollo de los siguientes elementos:

1. Identificación del Contexto Estratégico: Se desarrollaron talleres de trabajo con los funcionarios delegados por la Jefe de Control Interno de Gestión donde se identificaron eventos que pueden afectar o que originan oportunidades para el logro de los objetivos de la dependencia, los eventos identificados fueron:

- Cambios de Gobierno
- Cambios de Administración Departamental
- Políticas Públicas
- Regulación
- Lineamientos de Entes de Control
- Acceso a la información
- Capacidad del Personal
- Cultura organizacional
- Modelo de Operación
- Cumplimiento de los planes y programas
- Procesos y procedimientos estandarizados
- Disponibilidad de recursos humanos y económicos

Estos eventos se establecieron a partir de factores internos que se presentan en la dependencia relacionados con infraestructura, personal, procesos y tecnología y condiciones externas de carácter político y legal.

2. Identificación del Riesgo: Para la identificación de los riesgos se determinó los eventos que podrían afectar el logro de los objetivos de la dependencia y las causas, con base en los factores internos y/o externos analizados. Los riesgos a considerar fueron:

- Mal manejo de información derivada del proceso de Control, evaluación y seguimiento.
- Selección deficiente de los procesos a evaluar
- Informes de auditoría de baja calidad
- Incumplimiento del Plan Anual de Auditoría
- Seguimiento extemporáneo a planes de mejoramiento.

Además, se determinó que los eventos o riesgos que afectan o podrían afectar el normal ejercicio de las funciones y el cumplimiento de los objetivos de la Oficina de Control Interno de Gestión son de **tipo operativo** ya que se trata de riesgos provenientes del funcionamiento y operatividad de los sistemas de información institucional, de la definición de los procesos, métodos de planeación y control y de la articulación entre dependencias.

Finalmente se definieron los posibles efectos (consecuencias) de la ocurrencia del riesgo sobre los objetivos de la dependencia para continuar con el proceso de análisis del riesgo.

3. Análisis del Riesgo: El análisis del riesgo permitió establecer la probabilidad de ocurrencia del mismo y sus consecuencias, éste último aspecto orientó la clasificación del riesgo, con el fin de obtener información para establecer el nivel de riesgo y las acciones que se pretenden implementar. Se establecieron dos aspectos a tener en cuenta en el análisis de los riesgos identificados: Probabilidad e Impacto.

Por Probabilidad: Se tuvo en cuenta riesgos que se han materializado y riesgos factibles

teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, aunque éste no se haya materializado.

Por Impacto se establecieron las consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

- 4. Evaluación y Calificación de los Riesgos:** Mediante las tablas de probabilidad y de impacto (Ver tablas 4 y 5), se establecieron las calificaciones para cada uno de los riesgos identificados.

Tabla 4.

Medición de probabilidad para los Riesgos por Proceso.

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

Fuente: Cubillos, y otros. (2011). Guía para la administración del riesgo. Bogotá, D.C.: Departamento

Administrativo de la Función Pública.

Nota: Bajo el criterio de impacto, el riesgo se debe medir a partir de las siguientes especificaciones:

Tabla 5.**Medición de Impacto para los Riesgos por Proceso**

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

Fuente: Cubillos, y otros. (2011). Guía para la administración del riesgo. Bogotá, D.C.: Departamento Administrativo de la Función Pública.

Luego, se procedió a realizar la evaluación del riesgo al comparar los resultados de la calificación por probabilidad, con los criterios definidos para establecer el impacto. A continuación se presenta la matriz que contempla un análisis cualitativo, para presentar las consecuencias potenciales (impacto) y la probabilidad de ocurrencia (probabilidad).

Tabla 6.**Matriz de Calificación, Evaluación y Respuesta a los Riesgos.**

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

Fuente: Cubillos, y otros. (2011). Guía para la administración del riesgo. Bogotá, D.C.: Departamento Administrativo de la Función Pública.

- 5. Valoración del Riesgo:** Se confrontaron los resultados de la evaluación del riesgo con controles o acciones para manejarlos, bien sea para evitarlos, reducirlos, asumirlos, compartirlos o transferirlos de acuerdo con la zona de riesgo, con el objetivo de modificar su probabilidad o impacto.
- 6. Monitoreo y Revisión del Riesgo:** Se estableció que el seguimiento a los diferentes riesgos será responsabilidad del líder del proceso, y se realizará trimestralmente. Además se deberá cumplir con las siguientes actividades:
- Como mínimo realizar un ejercicio de actualización del mapa de riesgos una vez al año.
 - Revisar los registros de ocurrencia de los riesgos tres veces al año, es decir, en enero, mayo y septiembre, para tomar las acciones correctivas pertinentes.
- f) Caracterización del Proceso de Control, Evaluación y Seguimiento:** Una vez socializados los procedimientos en la dependencia, se convocó a una reunión adicional con el fin de establecer en conjunto la caracterización del Proceso de Control, Evaluación y Seguimiento el cual está bajo la responsabilidad de la Oficina de Control Interno de Gestión, para lo cual se solicitó y trabajo la siguiente información:
- Establecer el objetivo del proceso, el cual está muy relacionado con los resultados esperados del mismo. . Se compone de un verbo en infinitivo más la salida principal más los atributos.
 - Establecer el responsable del proceso
 - Establecer el alcance del proceso, el cual delimita desde la primera hasta la última actividad del proceso.
 - Establecer la(s) salida(s) razón de ser del proceso y definir quién es el cliente de la(s) misma(s) en términos de proceso no de áreas, ni de cargos.
 - Establecer las entradas que se transforman y quién es el proveedor de las mismas en términos de proceso no de áreas, ni de cargos.

- Establecer actividades de planeación del proceso.
- Establecer actividades de ejecución del proceso
- Establecer actividades de verificación del proceso
- Establecer actividades de ajuste, toma de acciones para la mejora del proceso.
- Definir los clientes, que son quienes reciben los resultados del proceso.
- Relacionar los recursos con los que cuenta el proceso y facilitan o permiten alcanzar los objetivos propuestos.
- Establecer indicadores que representen la medida esperada del resultado del proceso.
- Relacionar la documentación asociada con el proceso: procedimientos, registros, instructivos entre otros.
- Indicar los requisitos legales aplicables al proceso caracterizado.

Una vez analizados todos estos elementos se estableció dentro del documento de caracterización del proceso la información necesaria (Anexo I).

6.2 Apoyo al seguimiento del Plan de Mejoramiento Interno del Proyecto Implementación de los Sistemas Integrados de Gestión- Secretaría General.

6.2.1 Recolección y verificación de evidencia de implementación de acciones correctivas y/o de mejoramiento.

Atendiendo a lo estipulado en la normatividad y legislación colombiana, la Oficina de Control Interno en su función de evaluación y seguimiento, establecida en el Artículo 3 del Decreto 1537 de 2001, realizó de acuerdo a las fechas programadas el seguimiento al Plan de Mejoramiento de la implementación del Manual de Procesos y Procedimientos misionales, estratégicos, de apoyo y de evaluación en las secretarías y dependencias de la Gobernación de Nariño, con el fin de verificar el estado de avance de las acciones propuestas en dicho plan.

Para este seguimiento se programaron dos visitas a la Secretaría General con corte a Abril y Agosto para hacer seguimiento a las acciones adelantadas por la dependencia a quien se le designó por Resolución N° 311 de 2016, Artículo 2° la responsabilidad de coordinar y realizar las metodologías para elaborar las caracterizaciones y gestar la mejora continua de los procesos de la Gobernación de Nariño a través del proceso de Direccionamiento Estratégico.

Las reuniones se realizaron con el fin de solicitar las evidencias en los puestos de trabajo de los responsables de efectuar las acciones establecidas.

Se revisaron 19 acciones del Plan de Mejoramiento Interno de las cuales fueron entregados por parte de la dependencia los siguientes soportes:

Tabla 7.

Evidencias de acciones correctivas y/o de mejoramiento implementadas -Secretaria General- Abril 2017.

No.	Acción Correctiva o de Mejoramiento a Implementar	Evidencia
1	Conformación de equipo de trabajo	Decreto N° 814 de 2016 “Por medio del cual se designa al representante de la Alta Dirección para la implementación, mantenimiento y mejora del Modelo Estándar de Control Interno y se conforma el Equipo MECI”
2	Desarrollo de cronograma de actividades con los Jefes de área y responsables designados para el levantamiento de procesos	Decreto N° 814 de 2016, Artículo 4° “Con el propósito de adelantar las actividades de implementación, mantenimiento y mejora, el equipo MECI se reunirá el último miércoles de cada mes, de conformidad con la convocatoria que previamente realice la Representante de la Alta Dirección ”
3	Manual de procesos de las nuevas dependencias	Decreto N° 813 de 2016 “Por medio del cual se adopta el manual de procesos y procedimientos de la Secretaria de TIC, Innovación y Gobierno Abierto, la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sostenible, la Subsecretaría de Paz y Derechos

		Humanos y la Dirección Administrativa de Turismo del Departamento de Nariño y se dictan otras disposiciones”
4	Revisar el manual de procesos de la entidad	No evidencia
5	Ajustar los manuales de las dependencias según observaciones de Oficina de Control Interno	No evidencia
6	Perfilar el mapa de procesos, explicando sus componentes	Mapa de procesos adoptado por resolución No. 311 del 9 de Diciembre de 2016.
7	Socializar el mapa de procesos desarrollado con el Sistema de Gestión Integrados	No evidencia
8	Ajustar el mapa de procesos desarrollado con el Sistema de Gestión Integrados	No evidencia
9	Nueva socialización del Mapa de Procesos ajustado	No evidencia
10	Presentación del Mapa de Procesos aprobado por el Comité de Sistemas de Gestión Integrados a Consejo de Gobierno.	No evidencia
11	Ajustar el mapa de procesos según las observaciones del Consejo de Gobierno	No evidencia
12	Publicar el Mapa de Proceso aprobado por el Consejo de Gobierno.	Publicado en la Página Institucional a través del enlace http://xn--nario-rta.gov.co/inicio/index.php/gobernacion/gestion-administrativa/manuales-y-procedimientos/823-mapa-de-procesos-y-procedimientos
13	Actualizado el manual de procesos y procedimiento de la entidad (Caracterizaciones)	Caracterizaciones de Gestión del Talento Humano, Gestión Tecnológica, Atención al ciudadano y acceso a la información y Gestión del desarrollo competitivo y sostenible.
14	Actualizado el manual de procesos y procedimientos de la entidad (Normograma)	Normograma Gestión Documental
15	Jornadas de inducción ajustadas	No evidencia

16	Socialización de los manuales de procesos y procedimientos por dependencias	No evidencia
17	Revisión de los manuales de funciones	No evidencia
18	Publicación en un link específico de los manuales de procesos y el acto administrativo correspondiente	No evidencia
19	Estrategia de evaluación del mapa de procesos implementada	Formato Acciones Correctivas y Preventivas Procedimiento PDE-POCD-01 Control de Documentos Procedimiento Mejora del Sistema de Gestión

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 8.

Evidencias de acciones correctivas y/o de mejoramiento implementadas -Secretaría General- Agosto 2017.

No.	Acción Correctiva o de Mejoramiento a Implementar	Evidencia
1	Conformación de equipo de trabajo	Evidencias Abril-2017. Proyecto de Acto Administrativo.
2	Desarrollo de cronograma de actividades con los Jefes de área y responsables designados para el levantamiento de procesos	Evidencias Abril-2017.
3	Manual de procesos de las nuevas dependencias	Evidencias Abril-2017
4	Revisar el manual de procesos de la entidad	Acta de Reunión N° 17 – Asesoría Oficina de Control Interno de Gestión.
5	Ajustar los manuales de las dependencias según observaciones de Oficina de Control Interno	Acta de Reunión N° 24 – Asesoría Oficina de Control Interno de Gestión.

6	Perfilar el mapa de procesos, explicando sus componentes	Evidencias Abril-2017.
7	Socializar el mapa de procesos desarrollado con el Sistema de Gestión Integrados	No evidencia
8	Ajustar el mapa de procesos desarrollado con el Sistema de Gestión Integrados	No evidencia
9	Nueva socialización del Mapa de Procesos ajustado	No evidencia
10	Presentación del Mapa de Procesos aprobado por el Comité de Sistemas de Gestión Integrados a Consejo de Gobierno.	No evidencia
11	Ajustar el mapa de procesos según las observaciones del Consejo de Gobierno	No evidencia
12	Publicar el Mapa de Proceso aprobado por el Consejo de Gobierno	Evidencias Abril-2017
13	Actualizado el manual de procesos y procedimientos de la entidad (Caracterizaciones)	Evidencias Abril-2017. Caracterizaciones levantadas en el periodo Mayo- Agosto 2017: Direccionamiento Estratégico Gestión Seguridad y Salud en el Trabajo Gestión del Desarrollo Social Control, Evaluación y Seguimiento
14	Actualizado el manual de procesos y procedimientos de la entidad (Normograma)	Evidencias Abril-2017

15	Jornadas de inducción ajustadas	No evidencia
16	Socialización de los manuales de procesos y procedimientos por dependencias	No evidencia
17	Revisión de los manuales de funciones	No evidencia
18	Publicación en un link específico de los manuales de procesos y el acto administrativo correspondiente	No evidencia
19	Estrategia de evaluación del mapa de procesos implementada	Evidencias Abril-2017

Fuente: Elaboración Propia.

6.2.2 Elaboración de informe de seguimiento.

Finalizada la verificación de la información obtenida se proyectaron los informes de seguimiento (Anexo J) los cuales se socializaron inicialmente con la Jefe de Control Interno para su aprobación. Seguido a esto se llevaron a cabo reuniones con los responsables directos y la Secretaria General, con el fin de socializar los informes respecto al avance en la implementación de las acciones correctivas y/o de mejora dejando en firme los porcentajes establecidos a la fecha de seguimiento, proporcionando con esta labor, información para la oportuna toma de decisiones que permitan mejorar la gestión y el desempeño por parte del auditado.

6.3 Elaboración del Manual de Procedimientos para la dependencia Despacho del Gobernador.

6.3.1 Obtención de información para el levantamiento de soporte documental

Las acciones y consideraciones a seguir fueron:

- Revisar el manual de funciones de la entidad con el fin de establecer los procedimientos o actividades con las que deben cumplir los funcionarios vinculados a esta dependencia y que

requieren ser documentados.

De acuerdo al manual de funciones y por orden de la Asesora del Despacho los cargos que conforme a su propósito y actividades requerían de un soporte documental son:

I. IDENTIFICACION	
Nivel	Profesional
Denominación del Empleo:	Profesional Universitario
Código:	219
Grado:	05
No. De cargos	1
Dependencia	Despacho del Gobernador
Cargo del Jefe Inmediato:	Gobernador

Propósito Principal: Manejar agenda de actividades del Gobernador y organizar toda la logística en actividades del Despacho del Gobernador.

I. IDENTIFICACION	
Nivel	Profesional
Denominación del Empleo:	Profesional Universitario
Código:	219
Grado:	06
No. De cargos	3
Dependencia	Despacho del Gobernador
Cargo del Jefe Inmediato:	Gobernador

Propósito Principal: Apoyar jurídicamente al Despacho del Gobernador y sus asesores en las actividades diarias que por su complejidad no requieran la intervención de la Oficina Asesora Jurídica.



I. IDENTIFICACION	
Nivel	Profesional
Denominación del Empleo:	Profesional Universitario
Código:	219
Grado:	06
No. De cargos	3
Dependencia	Despacho del Gobernador
Cargo del Jefe Inmediato:	Gobernador

Propósito Principal: Mantener informada a la comunidad sobre las acciones, planes, programas y actividades administrativas en general, adelantadas por el Gobernador de Nariño y las diferentes dependencias

I. IDENTIFICACION	
Nivel	Profesional
Denominación del Empleo:	Profesional Universitario
Código:	219
Grado:	04
No. De cargos	7
Dependencia	Despacho del Gobernador
Cargo del Jefe Inmediato:	Gobernador

Propósito Principal: Promover las ventas de los licores producidos y comercializados por el Departamento, para generar rentabilidad al mismo.

- Los procedimientos se documentaron a partir de la obtención de información proveniente de documentos y normatividad disponible en la dependencia; a través de las entrevistas realizadas al personal se identificó las condiciones reales de la manera como se realizan las diferentes actividades para así lograr con la documentación de los procedimientos y creación de formatos la implementación de métodos más sencillos, eficaces y lógicos para alcanzar los resultados.
- Considerar que los procedimientos consumen recursos como tiempo, papelería, teléfono, espacio y energía, entre otros, por lo tanto deben ser eficientes optimizando los recursos de la entidad

- Para el diseño del manual de procedimientos y formatos se conformó un grupo de trabajo compuesto por profesionales de buen conocimiento en el tema y el delegado del jefe de área. Este grupo describió con claridad las actividades que realizan para cumplir con las funciones asignadas. Además de los procedimientos, se solicitó información técnica y/o administrativa que maneja la dependencia para el levantamiento de sus respectivos formatos.

6.3.2 Elaboración del manual de procedimientos del Despacho del Gobernador.

Se decidió llevar a cabo el desarrollo del manual de procedimientos para la dependencia Despacho del Gobernador, ya que al personal que labora en ella le pareció un método práctico para el desarrollo eficiente y eficaz de sus funciones, siempre buscando la mejora continua y la satisfacción de sus clientes internos y externos.

Además al pertenecer esta dependencia al proceso de Direccionamiento Estratégico de la entidad es su deber cumplir con los siguientes objetivos:

a) Diseñar los procedimientos necesarios, que permitan a la entidad pública cumplir la misión para la cual fue creada y proteger los recursos que se encuentren bajo su custodia, buscando administrar en forma diligente los posibles riesgos que se puedan generar.

b) Diseñar los procedimientos que permitan llevar a cabo una efectiva comunicación interna y externa a fin de dar a conocer la información que genera la entidad pública de manera transparente, oportuna y veraz, garantizando que su operación se ejecute adecuada y convenientemente (Colombia, 2006).

Para levantar el manual de los procedimientos llevados a cabo por la dependencia Despacho del Gobernador, se tuvo en cuenta de acuerdo a los lineamientos establecidos en el PDE-POCD-01 “Procedimiento de control de documentos” la siguiente estructura:

1. OBJETIVO: Expresar el qué y la finalidad del procedimiento

2. ALCANCE: Expresar el campo de aplicación del procedimiento

3. RESPONSABLE (Estratégico y Operativo): Se mencionan los cargos de las personas que realizan y/o coordinan alguna actividad del procedimiento.

4. DEFINICIONES: Cuando en la redacción del procedimiento, se escriben términos o siglas que requieren ser aclarados, se refieren en este apartado.

5. GENERALIDADES: Cuando se requiera, se mencionan condiciones y/o características a considerar en la ejecución del procedimiento.

6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES: Para describir el contenido del procedimiento, se ha definido la siguiente estructura:

(1) Actividad: Se nombran las operaciones o actividades que componen el procedimiento, se indican con un verbo en infinitivo (ejemplo: autorizar, tomar, enviar) y en orden secuencial.

(2) Descripción de la Actividad: Se describe el desarrollo de la actividad cuidando que la redacción sea simple, corta y comprensible.

(3) Documento De Trabajo: Documento que evidencia que se realiza la actividad.

(4) Responsable: Se escribe el cargo de la persona asignada para realizar la actividad

7. NORMATIVIDAD: Se relaciona la normatividad interna y/o externa aplicable al procedimiento.

8. CONTROL DE CAMBIOS: Espacio designado para registrar los cambios efectuados a los procedimientos con el fin de mejorarlos.

9. LISTADO DE ANEXOS: Se mencionan los formatos empleados en la ejecución del procedimiento.

El manual de procedimientos (Anexo K) se creó con la finalidad de ofrecer una descripción actualizada, concisa y clara de la manera como se debe realizar las actividades, de manera que funcione como una guía para facilitar y optimizar la realización de las tareas y la solución de dudas por parte de quien ejecute el procedimiento. Este manual comprende la siguiente

documentación de procedimientos y formatos de trabajo:

Procedimientos Despacho del Gobernador

- Solicitud de comisión de servicios
- Desarrollo y cubrimiento de la agenda protocolaria del Gobernador de Nariño
- Audiencia Pública de Rendición de Cuentas
- Estrategia de Mercadeo y Venta de Licores

Formatos Despacho del Gobernador

- Base de datos Comisiones de Servicios
- Solicitud de Comisión de Servicios
- Informe de Comisión de Servicios
- Lista de chequeo apoyo logístico para la realización de eventos
- Solicitud de eventos
- Formulación de preguntas para el evento de Rendición de Cuentas
- Encuesta de Percepción del Evento de Rendición de Cuentas

Por último, se solicitó a la asesora de despacho como delegada para coordinar la creación e implementación del manual de procedimientos, que una vez este manual se valide y codifique por parte del Proceso de Direccionamiento Estratégico, garantice su divulgación al interior de la dependencia para su adecuada implementación. Los beneficios esperados con la implementación de este manual al interior de la dependencia son:

- Claridad en el desarrollo e implementación de los procedimientos y formatos.
- Eficiencia y efectividad al realizar cada procedimiento.
- Disminución del riesgo en el uso inapropiado de los recursos tanto humanos como físicos.
- Recurso Humano capacitado en el manejo de información integral.

6.4 Actividades adicionales realizadas en la Oficina de Control Interno de Gestión.

6.4.1 Participación en la actualización del código de ética.

Como delegada de la Oficina de Control Interno de Gestión para el comité de ética durante el proceso de ajuste y actualización del Código de Ética de la Gobernación de Nariño, se participó en las reuniones encaminadas a realizar los ajustes pertinentes para obtener un documento que contemple las pautas de comportamiento, principios y valores que reflejen la cultura de la Gobernación de Nariño.

Además de la asistencia a las reuniones programadas por Secretaría General se participó realizando ajustes y observaciones a través del grupo creado en Google Drive. Una vez consolidado el documento se envió mediante oficio (Anexo L) a cada uno de los miembros del comité de ética para su revisión y se publicó en la plataforma GANA PIENSO con la finalidad de que los funcionarios y contratistas interactúen y participen en la construcción del Código de Ética con sus comentarios, observaciones y recomendaciones para su posterior validación y divulgación.

La diagramación de la actualización del código de ética es la siguiente:

Figura 7. Diagramación del Proyecto de Código de Ética Gobernación de Nariño



Valores Éticos
DEL CORAZÓN DEL MUNDO




- **Probidad:** La actuación del funcionario público de la Gobernación de Nariño, se debe orientar en base a la verdad, de manera ideal, razonable, justa y decente, donde primen los intereses de la Gobernación y la comunidad sobre los intereses particulares
- **Responsabilidad:** Todos los colaboradores de la Gobernación de Nariño, cumplirán con esmero, oportunidad y calidad las obligaciones y deberes que a cada uno le compete, asumiendo las consecuencias de sus actos
- **Respeto:** Los colaboradores de la Gobernación de Nariño reconocerán, apreciarán y valorarán de las cualidades de los demás y sus derechos
- **Solidaridad:** Los colaboradores de la Gobernación de Nariño deben estar dispuestos a brindar ayuda desinteresadamente a los ciudadanos, sin esperar recibir nada a cambio

CÓDIGO DE ÉTICA

Valores Éticos
DEL CORAZÓN DEL MUNDO




- **Equidad:** Las acciones de colaboradores de la Gobernación de Nariño, deberán asegurar igualdad de tratamiento para todas las personas, mediante acciones y decisiones objetivas y neutrales
- **Innovación:** Entendida como la aplicación eficiente de la creatividad y reflejada en la redefinición, reinención de elementos o herramientas para hacer una labor más eficiente, en la implementación de estrategias, actividades y funciones con miras al mejoramiento continuo
- **Compromiso:** Los colaboradores de la Gobernación de Nariño desempeñarán sus funciones bajo la premisa del desempeño leal, transparente, eficiente, eficaz de las tareas.

CÓDIGO DE ÉTICA

Valores Éticos
DEL CORAZÓN DEL MUNDO




- **Competitividad:** Los colaboradores de la Gobernación de Nariño realizarán su labor acorde con las características de calidad, cantidad y oportunidad, teniendo en cuenta que el trabajo debe estar siempre enfocado a garantizar la satisfacción oportuna y adecuada de las necesidades de la entidad y de los ciudadanos
- **Transparencia:** Los colaboradores de la Gobernación de Nariño no aceptan atenciones o regalos que pongan su conducta en entredicho o que favorezcan los intereses de quienes los otorgan, es incompatible con la dignidad y los intereses de la Gobernación de Nariño. De igual manera los servidores públicos de la misma se abstendrán de emplear mecanismos de presión que limiten el cumplimiento de sus obligaciones o que vulneren los derechos de los demás.
La transparencia de la Administración Departamental se hace evidente en la divulgación abierta de una información veraz sobre los procesos que se desarrollan internamente.

CÓDIGO DE ÉTICA

Compromisos DEL CORAZÓN DEL MUNDO



EL GOBERNADOR DE NARIÑO Y SU EQUIPO DIRECTIVO SE COMPROMETEN



Desde el ejercicio de Gobernanza a:

- Dirigir a la Entidad bajo el principio del Gobierno Abierto buscando promover vías de diálogo más adecuadas para que los ciudadanos puedan ser más participes en el desarrollo de las políticas públicas
- Difundir los principios éticos y los compromisos de conducta expresos en este Código de Ética
- Diseñar y aplicar estrategias para el fortalecimiento de los valores y las conductas éticas que eviten las prácticas contrarias a una gestión adecuada en la Administración Departamental
- Realizar una comunicación transparente, verdadera y correcta, fácilmente comprensible y accesible a todos los interesados, fundada en los principios establecidos en este Código de Ética
- Mantener canales formales de comunicación para recepción, envío y procesamiento de opiniones, sugerencias, reclamaciones, críticas y denuncias sobre transgresiones éticas
- Cumplir y promover el cumplimiento de este Código de Ética

————— CÓDIGO DE ÉTICA —————

Compromisos DEL CORAZÓN DEL MUNDO



EL GOBERNADOR DE NARIÑO Y SU EQUIPO DIRECTIVO SE COMPROMETEN

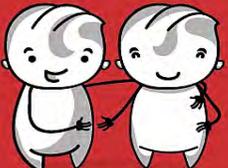


Con sus funcionarios a:

- Promover condiciones de trabajo que propicien el equilibrio entre la vida profesional, personal y familiar de todos los funcionarios
- Garantizar seguridad y salud en el trabajo, disponiendo para eso todas las condiciones y equipos necesarios
- Disponer canales formales de escucha para acoger y procesar sus sugerencias, con vistas a mejorías de los procesos internos de gestión
- Reconocer el derecho de libre asociación de sus empleados, respetar y valorar su participación en sindicatos
- Reconocer la contribución que cada funcionario hace en base sus talentos y experiencia generando un ambiente libre de cualquier tipo de discriminación
- Rechazar cualquier tipo de acoso sexual, entendiéndose por este cualquier requerimiento de carácter sexual realizado por un hombre o una mujer no consentido por el afectado. Asimismo, rechazar cualquier conducta reiterada de agresión u hostigamiento laboral ejercido

————— CÓDIGO DE ÉTICA —————

Compromisos DEL CORAZÓN DEL MUNDO



EL GOBERNADOR DE NARIÑO Y SU EQUIPO DIRECTIVO SE COMPROMETEN



Con la comunidad a:

- Llevar a cabo campaña, para lograr una atención eficiente y amable a la Comunidad
- Divulgar mecanismos que permitan a la Comunidad exigir a los Servidores Públicos de la Gobernación, la máxima calidad y eficiencia en la prestación de los servicios y de los valores institucionales

————— CÓDIGO DE ÉTICA —————



**Compromisos
DEL CORAZÓN DEL MUNDO**

EL GOBERNADOR DE NARIÑO Y SU EQUIPO
DIRECTIVO SE COMPROMETEN

Gobernación
de Nariño

Con el ambiente a:

- Dirigir sus actividades con responsabilidad social y ambiental, aportando para el desarrollo sostenible
- A mantener un sistema de gestión ambiental para la mejoría continuada de sus procesos
- Promover prácticas ambientales que perseveren el adecuado uso del agua, energía y reciclaje
- Diseñar campañas de sensibilización a la Comunidad, empleados e instituciones en prácticas ambientales responsables
- Privilegiar el uso interno de comunicación electrónica o personal, en reemplazo de la comunicación documental
- Promover el uso de la bicicleta como medio de transporte

_____ CÓDIGO DE ÉTICA _____



**Compromisos
DEL CORAZÓN DEL MUNDO**

EL GOBERNADOR DE NARIÑO Y SU EQUIPO
DIRECTIVO SE COMPROMETEN

Gobernación
de Nariño

Con contratistas y proveedores

- Seleccionar con objetividad y honestidad a sus proveedores y contratistas; publicitará sus actos y decisiones, dará a conocer la forma en que se desarrolla el proceso contractual y responderá por las consecuencias de sus actos y omisiones originadas en el mismo
- Promover una amplia divulgación de los productos o servicios requeridos mediante convocatoria pública, acompañado por información oportuna y garantizando la transparencia
- El pago oportuno a los Contratistas y Proveedores es un lineamiento permanente que busca una justa retribución al servicio o bien recibido.

_____ CÓDIGO DE ÉTICA _____



**Compromisos
DEL CORAZÓN DEL MUNDO**

EL GOBERNADOR DE NARIÑO Y SU EQUIPO
DIRECTIVO SE COMPROMETEN

Gobernación
de Nariño

Con otras instituciones

- Constante interacción con organizaciones y entidades descentralizadas para hacer posible el apoyo en sus gestiones ante el gobierno municipal y central
- Gestionar convenios de cooperación con otras entidades comprometidas a trabajar en beneficio de la comunidad
- Crear espacios de diálogo para poner en conocimiento de las demás entidades los planes, programas y proyectos desarrollados e implementados en la Gobernación de Nariño, de manera que se consolide un trabajo en equipo, y optimice los recursos y tiempos empleados en beneficio del interés común

_____ CÓDIGO DE ÉTICA _____



Fuente: Hernández, S. (2017). Entre todos construimos nuestro Código de Ética. Intranet Gobernación de Nariño.

6.4.2 Capacitación en la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo según la Resolución 1111 de 2017 estándares mínimos.

Dentro de los Sistemas Integrados de Gestión de la Gobernación de Nariño, se articula el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), el cual se encuentra en proceso de implementación en la Gobernación de Nariño con avances significativos, es por ello que se inició, a mediados del presente año, una etapa de sensibilización acerca del sistema en la entidad, por lo cual, la Oficina de Control Interno fue invitada a la capacitación realizada por el grupo HSEQ consultores, justificado en que como dependencia encargada del Control, Evaluación y Seguimiento de la Gestión adelantada en la implementación de dicho sistema, es necesario conocer las estrategias y herramientas de control y la importancia del cumplimiento de requisitos legales con los cuales se asegure un ambiente de trabajo seguro, y que la entidad se oriente hacia una mejora continua de los procesos operacionales.

Durante la capacitación se trataron temas como normatividad aplicable, soporte documental obligatorio, contextualización de la importancia de implementar un SG-SST en las empresas, en que momento y quienes deben implementar un SG-SST, que profesionales pueden implementar

un SG-SST dentro de una empresa. Como constancia de asistencia a esta capacitación se recibió un certificado (Anexo M).

CONCLUSIONES

Durante el proceso de implementación del Sistema Integrado de Gestión en la Gobernación de Nariño fue trascendental la realización de una auditoría a la ejecución del mencionado proyecto, ya que se evidenciaban anomalías desde su planeación, lo cual, de seguir ejecutándose con los lineamientos establecidos, traería consecuencias para la Administración Departamental. En este sentido, el informe de auditoría permitió suministrar información oportuna a través de sus observaciones, conclusiones y recomendaciones, para optimizar con acciones inmediatas y una mejor planificación la ejecución del proyecto.

Durante la asesoría desarrollada en el periodo de pasantía fue evidente el compromiso de la Secretaría General en las etapas iniciales del proyecto donde se adelantaron actividades de levantamiento y actualización de los Manuales de Procesos y Procedimientos de la entidad y se desarrollaron y estandarizaron algunos de los procedimientos obligatorios de la norma ISO 9001:2015. Esta tarea, según manifestaban los profesionales de apoyo encargados del proyecto, presentaba ciertas dificultades en su ejecución debido a la falta de participación por parte del personal.

Tanto el Manual de Procesos y Procedimientos implementado en la Oficina de Control Interno de Gestión como el Manual de Procedimientos levantado en el Despacho del Gobernador se constituyen como elementos de control, que de ser adecuadamente implementados y divulgados en la entidad permitirán la autorregulación interna, al establecerse en ellos la forma de llevar a cabo los procedimientos de estas dependencias, convirtiéndose en una guía de uso individual y colectivo que permite el conocimiento de la forma como se ejecuta o desarrolla su función administrativa, propiciando la realización del trabajo bajo un lenguaje común a todos los servidores públicos.

RECOMENDACIONES

Se debe iniciar con la sensibilización hacia el personal de la entidad, con el fin de lograr el compromiso de los funcionarios públicos hacia el tema de calidad, que puedan evidenciar que a futuro todo redundará en beneficios para ellos mismos, que los servicios que prestará la entidad serán reconocidos por los usuarios y que sus procesos y tareas dentro de sus trabajos y objetivos serán más ágiles y fáciles de cumplir.

En el momento de presentar la ruta de implementación del sistema de gestión de calidad a seguir, esto debe ser de una manera agradable, fácil y clara de entender, además de garantizarse por parte de la alta dirección la disponibilidad de los recursos necesarios para brindar los procesos de capacitación, para esto se pueden aprovechar las carteleras con las que cuenta la entidad, medios electrónicos, cartillas de fácil comprensión o incluso concursos que propicien la investigación en el tema.

Durante los procesos de divulgación que deberán llevarse a cabo podría desarrollarse como una herramienta para el fortalecimiento de la Implementación de los Manuales de Procesos y Procedimientos de la Gobernación de Nariño, el acompañamiento a los funcionarios menos comprometidos con el proceso de la implementación y el apoyo de las oficinas de planeación y control interno para el seguimiento y la verificación.

Es indispensable que con la adopción del soporte documental se identifique continuamente dentro de cada dependencia de la entidad si hay oportunidades de mejora y de ser así, realizar los cambios pertinentes, para la satisfacción del usuario y facilidad de interpretación por parte del funcionario.

Durante la elaboración de los planes de mejoramiento se debe garantizar por parte de la Oficina de Control Interno de Gestión una adecuada verificación de los compromisos que están asumiendo las dependencias auditadas, garantizando que estén adecuadamente definidos, que

sean apropiados y alcanzables, para que al momento de ejercer el seguimiento y control de las acciones correctivas y/ de mejoramiento implementadas no surjan malos entendidos o incumplimientos de lo establecido. De realizarse adecuadamente la labor de planeación e implementación de las acciones correctivas y/o de mejoramiento, se logra desarrollar una cultura organizacional fundamentada en el control, la evaluación, la gestión del conocimiento, el mejoramiento continuo, la calidad y los principios de integridad y legalidad además se proporciona al auditado información para la oportuna toma de decisiones que permitan mejorar la gestión y el desempeño de la entidad y del Sistema Integrado de Gestión.

BIBLIOGRAFÍA

Acosta, D., & Ariza, N. (2012). *Diagnóstico para el mejoramiento del Sistema de Control Interno de la empresa ANIPACK LTDA en Bogotá*. Bogotá D.C.: Proyecto de Tesis. Universidad de la Salle.

Antioquia, G. d. (16 de Enero de 2017). *Manual del Sistema Integrado de Gestión*. Obtenido de ISOLUCION:
<http://isolucion.antioquia.gov.co/ISOlucion/FrameSetGeneral.asp?Pagina=Magazin.asp&Sigla=MAC&IdModulo=2>

Arango, M. d. (1 de Septiembre de 2008). *La calidad en la administración pública Colombiana*. Obtenido de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/9814A3C36D8EC87C05257BE50079B75D/\\$FILE/unpan035274.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/9814A3C36D8EC87C05257BE50079B75D/$FILE/unpan035274.pdf)

Armijo, M. (2006). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Obtenido de Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) : http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/30_04_MANUAL_COMPLETO_de_Abril.pdf

Casermeiro, M. B. (2009). *La Calidad en los Servicios Públicos*. Obtenido de Gobierno de la Provincia de Salta: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/9814A3C36D8EC87C05257BE50079B75D/\\$FILE/unpan035274.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/9814A3C36D8EC87C05257BE50079B75D/$FILE/unpan035274.pdf)

CETI. (24 de 05 de 2010). *Entrevista para el levantamiento de Información*. Obtenido de Centro de Enseñanza Técnica Industrial:

http://archivos.ceti.mx/SIPP/AFI/encuesta_de_levantamiento.pdf

Colombia, R. d. (2006). *Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano- MECI 1000:2005*. Obtenido de Sistema de Control Interno para las Entidades regidas por la Ley 87 de 1993: <http://apolo.uniatlantico.edu.co:8006/SIG/MECI-1000-2005.pdf>

Congreso de Colombia. (29 de Noviembre de 1993). *Ley 87 de 1993 Nivel Nacional*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=300>

Cubillos, M., Giraldo, c., Mejilla, A., Rueda, J., F., Méndez, A. & Salnave, M. (2011). Guía para la administración del riesgo. *Bogotá, D.C.: Departamento Administrativo de la Función Pública*.

Cuéllar, G. (2009). *Informe Ejecutivo COSO: Control Interno-Marco Integrado de Trabajo*. Universidad del Cauca Facultad de Ciencia Contables Económicas y Administrativas.

DAFP, D. (2001). *Decreto N° 1537 de 2001*. Obtenido de MINTIC- República de Colombia: http://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-3555_documento.pdf

DAFP, D. (2011). *Guía para la administración del riesgo*. Bogotá.

DNP. (2014). *Gestión Pública Efectiva*. Obtenido de Sitio Web de Departamento Nacional de Planeación: <https://www.dnp.gov.co/DNP/gestion/buen-gobierno/Paginas/gestion->

Figuerola , R. (1998). Evaluación del Desempeño en Chile. *Gestión para el Cambio- CIMGP*, 209-212.

García, E. (2012). *Importancia de implementar un Sistema de Gestión de Calidad en una entidad pública*. Bogotá, D.C. : Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de Especialización en Control Interno, Universidad Militar Nueva Granada.

Gobernación de Nariño. (2017). *Manuales y Procedimientos*. Obtenido de Página Institucional Gobernación de Nariño: <http://xn--nario-rta.gov.co/inicio/index.php/gobernacion/gestion-administrativa/manuales-y-procedimientos/823-mapa-de-procesos-y-procedimientos>

- Gutierrez, J. C. (2010). *Diseño, documentación, implementación y evaluación del Sistema de Gestión de Calidad para la Alcaldía de Piedecuesta, Santander, según los lineamientos de la norma NTC GP 1000:2004*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.
- Hernández, G., Arcos, J. L., & Sevilla, J. (2013). Gestión de la calidad bajo la Norma ISO 9001 en instituciones públicas de educación superior en México. *Calidad en la Educación*, 81-115.
- Hernández, S. (2017). Entre todos construimos nuestro Código de Ética. *Intranet Gobernación de Nariño*. Obtenido de <http://intranet.xn--nario-rta.gov.co/index.php/publicaciones/publicacionesppales/1714-entre-todos-construimos-nuestro-codigo-de-etica#comment-121>
- ICONTEC. (2015). *Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001 (Cuarta Actualización)*.
- ISOTools. (2013). *La importancia de la implantación de ISO 9001 en la administración pública*. Obtenido de Blog Corporativa ISOTools Excellence: <http://www.isotools.com.co/iso-9001-administracion-publica/>
- Méndez, J., & Avella, N. (2009). *Diseño del Sistema de Gestión de la Calidad basado en los requisitos de la norma ISO 9001:2008 para la empresa DicomTELSA*. Bogotá D.C.: Pontificia Universidad Javeriana.
- Mera, J. A. (2016). *Implementación y Desarrollo de Sistemas Integrados de Gestión en la Gobernación de Nariño Pasto, Nariño, Occidente*. San Juan de Pasto: Departamento Nacional de Planeación.
- Moyado, F. (2011). *Gestión pública y calidad : hacia la mejora continua y el rediseño de las instituciones del sector público*. Obtenido de VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública : <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043302.pdf>

- OCIG. (2014). *¿Que es control interno?* San Juan de Pasto.
- OEA, D. y. (2014). *Norma ISO 9001:2008 para gestión de la calidad en lo público*. Obtenido de https://www.oas.org/fms/Announcement.aspx?id=569&Type=2&Lang=spa#_ftnref1
- Ospina, S. (2001). *Evaluación de la gestión pública: conceptos y aplicaciones en el caso latinoamericano*. Obtenido de Revista del CLAD Reforma y Democracia: <http://siare.clad.org/revistas/0038514.pdf>
- Portafolio. (14 de Julio de 2008). *Entidades del Estado certificarán su calidad en procesos y trámites*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/entidades-certificaran-calidad-procesos-tramites-166452>
- Rivas , B. (2016). *Manual de Procedimientos*. Obtenido de Intranet Gobernación de Nariño: <http://intranet.xn--nario-rta.gov.co/index.php/2014-01-31-17-55-57/decretos/1372-manual-de-funciones>
- Robles, J. (2013). *Beneficios y consecuencias que se derivan de la implementación de un Sistema Integrado de Gestión de Calidad en la empresas del sector público*. Bogotá, D.C.: Universidad Militar Nueva Granada.
- Rodríguez , E. (2010). *Artículo Revista No. 79 La Ley 872 de 2003 y el Sistema Oblogatorio de Garantía de Caliad en Salud en Colombia*. Obtenido de ICONTEC: <http://www.acreditacionensalud.org.co/Adm/ArchivosBoletines/57/Revista%20No%2079.pdf>
- Rojo, A. (17 de 06 de 2014). *¿Se puede aplicar la Norma ISO 9001 al sector público?* Obtenido de SQB CONSULTORES: <http://www.s bqconsultores.es/se-puede-aplicar-la-norma-iso-9001-al-sector-publico/>
- Romero, C. E. (2016). *Plan Participativo de Desarrollo Departamental*. San Juan de Pasto.
- Sánchez, J. (2015). *La nueva gerencia pública en Colombia*. Obtenido de Universidad Militar

Nueva

Granada:

<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/6419/1/LA%20NUEVA%20GERENCIA%20P%C3%9ABLICA%20EN%20COLOMBIA.pdf>

Sanyal, B., & Martin, M. (2007). *Garantía de la calidad y el papel de la acreditación: una visión global*. Obtenido de https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/7499/02_3-19.pdf

SENA. (2008). *Sistema de Gestión de Calidad*. Obtenido de Sistema Integrado de GestiónCalidad con Calidez:

http://comunica.sena.edu.co/sigc/docus/sistema_gestion_calidad.pdf

Smith, D., & Barnes, R. (1998). *Making Management Count: Toward theory based Performance Management*. *20th Annual Research Conference Association for Public Policy and Management, New York*. New York.

Taylor, E. (2014). *Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 2014*. Bogotá, D.C.: Grupo de Comunicaciones Estratégicas DAFP.