

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DOCUMENTAL DEL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y
GESTIÓN MIPG EN EL AREA DE TESORERÍA DEL SERVICIO NACIONAL DE
APRENDIZAJE – SENA, REGIONAL MAGDALENA**

Autor

PAOLA DIAZGRANADOS HUERTAS

Director

LEONOR JAIMES CERVELEON

Ingeniería Industrial

**PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍAS MECÁNICA, MECATRÓNICA E INDUSTRIAL
FACULTAD DE INGENIERÍAS Y ARQUITECTURA**



**UNIVERSIDAD DE PAMPLONA
PAMPLONA**

NOVIEMBRE 10 DE 2018

INDICE DE CONTENIDO

1. RESUMEN DEL PROYECTO	4
2. INTRODUCCIÓN:	5
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
3.1 Formulación del Problema.....	8
3.2 Sistematización del Problema.....	8
4. JUSTIFICACIÓN	8
5. ANTECEDENTES	9
6. MARCO REFERENCIAL	15
6.1 MARCO TEORICO.....	15
6.2 MARCO CONTEXTUAL	16
6.3 MARCO CONCEPTUAL.....	19
6.4 MARCO LEGAL	21
7. OBJETIVOS	23
OBJETIVO GENERAL.....	23
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	23
8. METODOLOGÍA	23
9. RESULTADOS	25
10. CONCLUSIONES.....	50
11. RECOMENDACIONES	50
12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	50
13. LISTADO DE ANEXOS	56
Anexo 1. Autodiagnóstico de gestión política - direccionamiento y planeación.....	56
Anexo 2. Autodiagnóstico de gestión de trámites	56
Anexo 3. Autodiagnóstico de gestión de la rendición de cuentas.....	56
Anexo 4. Autodiagnóstico de gestión política de seguimiento y evaluación del desempeño institucional	56
Anexo 5. Autodiagnóstico político de gestión documental	56
Anexo 6. Autodiagnóstico de gestión política - control interno.....	56
Anexo 7. Entrevista jefe de tesorería	56
Anexo 8. Flujograma del proceso	56
Anexo 9. Mecanismos de comunicación	56
Anexo 10. Mecanismos de información primaria – orden de viaje	56

Anexo 11. Matriz de solicitudes y seguimiento de trámites	56
Anexo 12. Formato de inventario físico	56
Anexo 13. Base de datos de documentos digitales	56
Anexo 14. Manual operativo del área de tesorería	56
Anexo 15. Procedimiento de rendición de cuentas	56
Anexo 16. Matriz de Indicadores	56
Anexo 17. Modelo de Asignación de Líder de Planeación en el área de tesorería	56
Anexo 18. Objetivos y metas del Área	56
Anexo 19. Procedimiento de conservación documental	56
Anexo 20. Base de datos de Seguimiento a registro de tramites (SUIT)	56
Anexo 21. Base de datos de seguimiento a riesgos y controles tecnológicos	56
Anexo 22. Modelo de línea de Denuncia Anónima ante percepción de irregularidades en el área	56
Anexo 23. Inspección general de Archivos (Diagnostico del Estado).....	57

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO 1. Total de Direccionamiento y Planeación

GRAFICO 2. Calificación por componentes Direccionamiento

GRAFICO 3. Calificación por categorías – Contexto Estratégico

GRAFICO 4. Calificación por categorías – Calidad de la Planeación

GRAFICO 5. Total de Tramites

GRAFICO 6. Calificación por componentes Trámites

GRAFICO 7. Calificación por categorías – Portafolio de trámites y procedimientos administrativos

GRAFICO 8. Calificación por categorías – Priorización participativa de tramites

GRAFICO 9. Calificación por categorías – Estrategia de Racionalización de Tramites

GRAFICO 10. Calificación por categorías – Estrategia de Racionalización cuantificados

GRAFICO 11. Total de Control Interno

GRAFICO 12. Calificación por componentes Control Interno

GRAFICO 13. Calificación por categorías – Ambiente de Control

GRAFICO 14. Calificación por categorías – Gestión de Riesgos Institucionales

GRAFICO 15. Calificación por categorías – Actividades y Control

GRAFICO 16. Calificación por categorías – Información y Comunicación

GRAFICO 17. Calificación por categorías –Monitoreo o Supervisión Continua

GRAFICO 18. Total de Evaluación de Desempeño

GRAFICO 19. Calificación por componentes de Desempeño

GRAFICO 20. Total de Gestión Documental

GRAFICO 21. Calificación por componentes Gestión Documental

GRAFICO 22. Total de Rendición de Cuentas

GRAFICO 23. Calificación por componentes de Rendición de Cuentas

GRAFICO 24. Calificación por componentes de Rendición de Cuentas 1

GRAFICO 25. Calificación por componentes de Rendición de Cuentas 2

GRAFICO 26. Calificación por componentes de Rendición de Cuentas 3

GRAFICO 27. Calificación por componentes de Rendición de Cuentas 4

GRAFICO 28. Calificación por componentes de Rendición de Cuentas 5

GRAFICO 29. Flujograma del Proceso – Fuente Propia

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. Matriz de Evaluación de Factores Internos

TABLA 2. Matriz de Evaluación de Factores Externos

TABLA 3. Análisis FODA

1. RESUMEN DEL PROYECTO

En este proyecto se propone el diseño de la estructura documental del modelo integrado de planeación y gestión MIPG en los procesos del área de tesorería de la empresa Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA Regional Magdalena, Política dirigida a identificar, racionalizar, simplificar y automatizar trámites, procesos, procedimientos y servicios, así como optimizar el uso de recursos, con el propósito de contar con organizaciones modernas, innovadoras, flexibles y abiertas al entorno, con capacidad de transformarse, adaptarse y responder en forma ágil y oportuna a las demandas y necesidades del cliente interno y externo¹, esto con el fin de buscar la mejora continua con la implementación de estrategias tener un control efectivo del dinero proveniente del tesoro nacional destinado a las obligaciones financieras que maneja la entidad pública. Logrando así un mecanismo de seguimiento eficaz que garantice el destino transparente y adecuado de los recursos asignados.

Siendo esta una área fundamental de la empresa, tesorería, busca satisfacer las necesidades de los contratistas y funcionarios públicos, teniendo en cuenta la rentabilidad de cada uno de estos y mejorar el bien servicio que posee la empresa, al mismo tiempo que la propuesta analizada sea lo suficientemente estándar tanto para los funcionarios como para la empresa, y que sea flexible para cumplir con la demanda que se presente, además evitar todo tipo de factores que puedan aumentar costos, los riesgos financieros y procesales que el área posee.

Lo primero que se realizó fue el diagnóstico con el fin de conocer los procesos internos del área y detectar los puntos críticos que genera el proceso, además de optimizar los tiempos de operación y minimizar los riesgos documentales y la confidencialidad. Posteriormente se elaboró la estructura documental del modelo integrado de planeación y gestión MIPG proponiendo un método de estandarización y automatización del proceso logístico del área, finalmente se plantean unas estrategias que permitan la actualización, seguimiento y control del proceso de tesorería.

Palabras claves: Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, Automatización y sistematización de procesos, diagnóstico del área, procesos internos, puntos críticos, optimizar los tiempos de operación, minimizar riesgos documentales, estructura documental.

2. INTRODUCCIÓN:

En un ámbito donde La corrupción, la politiquería, el clientelismo, entre otros, son problemas presentes en la mayoría de entidades públicas de nuestro país, lo cual lleva a que estos entes caigan en la ineficiencia, ineficacia e improductividad. Y ante un mundo tan competitivo a nivel empresarial, las organizaciones necesitan realizar mayores esfuerzos para mantenerse activas en el mercado.

Es por eso que el gobierno nacional en el marco del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 "Todos por un nuevo país", integró en un solo Sistema de Gestión los Sistemas de Desarrollo Administrativo y de Gestión de la Calidad, previstos en las Leyes 489 de 1998 y 872 de 2003, respectivamente, el cual deberá articularse con

¹ Manual Operativo Sistema de Gestión MIPG, Versión 2 – Agosto 2018

el Sistema de Control Interno consagrado en la Ley 87 de 1993 y en los artículos 27 al 29 de la Ley 489 de 1998. Que se requiere reglamentar el alcance del Sistema de Gestión y su articulación con el Sistema de Control Interno, de tal manera que permita el fortalecimiento de los mecanismos, métodos y procedimientos de gestión y control al interior de los organismos y entidades del Estado.²

Al nacer el decreto 1499 de 2017, define MIPG como un conjunto de Políticas dirigidas a identificar, racionalizar, simplificar y automatizar trámites, procesos, procedimientos y servicios, así como optimizar el uso de recursos, con el propósito de contar con organizaciones modernas, innovadoras, flexibles y abiertas al entorno, con capacidad de transformarse, adaptarse y responder en forma ágil y oportuna a las demandas y necesidades del cliente interno y externo³, esto con el fin de buscar la mejora continua con la implementación de estrategias tener un control efectivo del dinero proveniente del tesoro nacional destinado a las obligaciones financieras que maneja la entidad pública. Logrando así un mecanismo de seguimiento eficaz que garantice el destino transparente y adecuado de los recursos asignados.

Siendo tesorería un área fundamental de la empresa, esta, busca satisfacer las necesidades de los contratistas y funcionarios públicos, teniendo en cuenta la rentabilidad de cada uno de estos y mejorar el bien servicio que posee la empresa, al mismo tiempo que la propuesta sea lo suficientemente estándar tanto para los funcionarios como para la empresa, que sea flexible para cumplir con la demanda que se presente y que permita realizar los controles y seguimientos estipulados para evitar todo tipo de factores que puedan aumentar la improductividad, los riesgos financieros y procesales que el área posee.

Lo primero que se debe realizar es el diagnóstico con el fin de conocer los procesos internos del área y detectar los puntos críticos que genera el proceso, además de optimizar los tiempos de operación y minimizar los riesgos documentales y la confidencialidad. Posteriormente se elabora la estructura documental del modelo integrado de planeación y gestión MIPG proponiendo un método de estandarización y automatización del proceso logístico del área y se plantean unas estrategias que permitan la actualización, seguimiento y control del proceso de tesorería.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA Regional Magdalena es una de las entidades públicas en nuestro país que se encuentran a la vanguardia de los procesos de gestión pública, al realizar un sondeo práctico de la adherencia a los procesos, se encontraron falencias procesales que generan demoras, reproceso, insatisfacción y el uso inadecuado de recursos. Esto hace que se genere un impacto negativo en los clientes internos y externos que interactúan con el área. Uno de los ejemplos más claros es que existen diferentes normas en pro del cuidado del medio ambiente, por medio de un programa del SIGA llamado Cero Papel, pero este no se está implementando de manera correcta.

² Decreto 1499 de 2017

³ Manual Operativo Sistema de Gestión MIPG, Versión 2 – Agosto 2018

También se refleja con la norma que rige las legalizaciones y viáticos no es cumplida a cabalidad, se dice que el funcionario comisionado debe legalizar los viáticos pasados 5 días de realizar su desplazamiento y muchas veces pasa un mes y no se ha culminado el proceso a cabalidad, se maneja mucho documento físico y poca sistematización de los procesos, así mismo, los pagos de los funcionarios comisionados se ven reflejados después de que este ha realizado su labor, obligándolos a utilizar sus propios medios para realizar los proyectos a la cual han sido asignados.

Las principales falencias encontradas en el área son:

- ✓ Comunicación interpersonal
- ✓ No hay legalizaciones a tiempo
- ✓ La seguridad informativa del área es mínima
- ✓ Incumplimiento en tiempos de entrega
- ✓ Ausencia de controles de calidad de los documentos legalizados
- ✓ Flexibilidad en agenda de trabajo
- ✓ Falta de sentido de urgencia
- ✓ Falta de seguimiento y cierre a las tareas asignadas
- ✓ Falta de Indicadores de gestión
- ✓ Falta de Adherencia a procesos
- ✓ Ausencia de Procedimientos específicos
- ✓ Tiempo muertos que genera improductividad

Es por eso que hace necesario el diseño de la estructura documental del modelo integrado de planeación y gestión MIPG con el objeto de robustecer las herramientas de gestión sistemáticas que permitan realizar seguimientos y evaluar el desempeño institucional, en el desarrollo de los procesos de la gestión financiera, cumpliendo con la misión, la visión y los objetivos institucionales.

Frente a la operación, MIPG se concentra en las prácticas y procesos que adelantan las entidades públicas para transformar insumos en resultados y en generar los impactos deseados, esto es, la gestión y el desempeño institucional. MIPG tiene una mirada multidimensional de la gestión, lo que significa que la operación de MIPG se desarrolla a través de la puesta en marcha de unas dimensiones que toman como referencia el conocido y clásico ciclo de gestión PHVA Planear – Hacer – Verificar – Actuar y, adicionalmente, incluyen elementos propios de la gestión pública⁴. Por lo tanto después de la implementación de los sistemas integrados en una organización es vital asociarlo al componente de control interno para realizar los seguimientos correspondientes mediante herramientas que permitan evidenciar el correcto funcionamiento de los procesos e identificar las acciones de mejora de manera eficaz para garantizar la correcta estandarización de los procesos y métodos a fin de que se cumpla con los requerimientos de clientes internos y externos.

En consecuencia de lo anterior, todas las empresas que quieran seguir en este proceso de mejora continua y de que su sistemas integrados y control interno se mantengan en la vanguardia deben considerar todos esos elementos que puedan influir en el desempeño de este, incluyendo factores

⁴ [Http://www.funcionpublica.gov.co/eva/mipg](http://www.funcionpublica.gov.co/eva/mipg)

externos, internos, culturales, sociales, económicos, tecnológicos, los factores legales y las exigencias que el sector económico requiera.

3.1 Formulación del Problema

¿Cómo optimizar los procesos bajo el modelo integrado de planeación y gestión MIPG del área de tesorería del Servicio Nacional de Aprendizaje-SENA, regional magdalena?

3.2 Sistematización del Problema

¿Qué estrategias se pueden utilizar para la detección oportuna de los procesos críticos?

¿Cómo implementar el proceso sistematizado sin generar traumas mayores en el proceso?

¿Dónde inició el proceso de diseño y transición sistemático del área de tesorería?

¿Por qué se busca una estrategia sistemática para el seguimiento y control efectivo del área?

4. JUSTIFICACIÓN

En un mundo tan competitivo a nivel empresarial, las organizaciones necesitan realizar mayores esfuerzos para mantenerse activas en el mercado buscando, principalmente, la satisfacción del cliente. Considerando los retos que imponen las actuales necesidades del sistema de garantía de la calidad y las exigencias administrativas del sector público; en el Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA Regional Magdalena se hace necesario el diseño del modelo integrado de planeación y gestión MIPG con el objeto de robustecer las herramientas de gestión sistemáticas que permitan realizar seguimientos y evaluar el desempeño institucional, en el desarrollo de los procesos de la gestión financiera, cumpliendo con la misión, la visión y los objetivos institucionales.

MIPG es un marco de referencia diseñado para que las entidades identifiquen problemáticas, planeen, ejecuten y hagan seguimiento a su gestión para el beneficio del ciudadano. No pretende generar nuevos requerimientos, sino facilitar la gestión sistémica de las organizaciones a través de la integración de la normatividad vigente en materia de gestión y desempeño, guías para fortalecer el talento humano, agilizar las operaciones, fomentar el desarrollo de una cultura organizacional sólida y promover la participación ciudadana, entre otros⁵. Esto permite que se diversifique, logrando ser más amplio, riguroso y objetivo en el momento de estandarizar y alinear los procesos alcanzando una sinergia y una integración con los demás componentes del sistema de gestión y el control interno, constituyendo empresas sostenibles, trabajando siempre en pro de la mejora continua, de la satisfacción del cliente y siendo altamente productivas, haciéndolas atractivas en cualquier mercado competitivo global.

Para lograr alcanzar el mayor punto de éxito, es necesario identificar todos los componentes que interactúan con el sistema, de esta forma podemos gestionar y controlar todos los riesgos que se puedan presentar en nuestros procesos. Es así cuando el MIPG nos presenta las siguientes ventajas competitivas al implementarse:

⁵ [Http://www.funcionpublica.gov.co/eva/mipg](http://www.funcionpublica.gov.co/eva/mipg)

- ✓ Alineación del contexto y la estrategia.
- ✓ Transparencia
- ✓ Incremento de la confianza ciudadana.
- ✓ Mejorar la Administración Pública
- ✓ Aumento de la capacidad Institucional
- ✓ Reorganización sistemática de los procesos.
- ✓ Integración del Sistema de Gestión, el sistema Administrativo y el Control Interno

Es por ello que habiendo descrito lo anterior se plantea la necesidad del proyecto “DISEÑO DEL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN MIPG EN EL AREA DE TESORERÍA DEL SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE – SENA, REGIONAL MAGDALENA” puesto que la norma está orientada a la correcta gestión pública, optimización de los recursos y la integración de los SIG al control interno, que consiste en identificar y gestionar, de manera eficaz, las numerosas actividades que se desarrollan para prestar un servicio transparente logrando así:

- ✓ Eliminar la variabilidad de los procesos.
- ✓ Asegurar resultados esperados.
- ✓ Optimizar el uso de los recursos públicos.
- ✓ Mejorar el control interno dentro de la organización.
- ✓ Acondicionar el trabajo sistemático y su mejora continua en los procesos.

5. ANTECEDENTES

La importancia del enfoque de gestión de este proyecto radica en cómo, MIPG, una normativa nueva se concentra en las prácticas y procesos que adelantan las entidades públicas para transformar insumos en resultados y generar los impactos deseados. Dicha herramienta, contempla y unifica los sistemas integrados en una organización, siendo vital asociarlo al componente de control interno para realizar los seguimientos correspondientes mediante herramientas que permiten evidenciar el correcto funcionamiento de los procesos e identificar las acciones de mejora de manera eficaz para garantizar la correcta estandarización de los procesos y métodos a fin de que se cumpla con los requerimientos de clientes internos y externos.

Es por ello, que en el desarrollo de este trabajo se toman como puntos de referencia documentos que sirven para la realización del mismo, a continuación se nombran:

- ✓ **TITULO:** “REPORTE MECI PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA DE LAS MUNICIPALIDADES DISTRITALES DE LA PROVINCIA DE HUANCAYO”. HUANCAYO – PERÚ 2017

AUTORES: Bach. ORÉ NÚÑEZ PAOLA ROSA

RESUMEN:

Este trabajo de investigación denominado “Reporte MECI para el fortalecimiento de la eficiencia administrativa de las municipalidades distritales de la provincia de Huancayo”, tiene como principal objetivo proponer el modelo de control interno que permita el fortalecimiento de la eficiencia administrativa de las municipalidades distritales de la provincia de Huancayo, en atención a la versátil económica, social y estructural de nuestro país, y en este punto a la parte básica del ordenamiento jurisdiccional del estado peruano, los municipios distritales.

El Modelo Estándar de Control Interno MECI, interrelaciona la sensibilización y capacitación del control gubernamental de forma permanente, impulsando el fortalecimiento, actualización e implementación del Sistema de control interno de las organizaciones públicas desde la forma básica de gobierno del Estado, proporcionando así un fortalecimiento de la eficiencia administrativa de estas, un sistema de control interno acorde a las necesidades netas de la sociedad y acorde a las estructuras de las organizaciones públicas, permite de forma confiable la participación de todos los colaboradores públicos en forma consciente y responsable, las cuales permiten desarrollar un ambiente adecuado para ellos, trascendiendo en la búsqueda de la eficiencia, eficacia, economía y transparencia de sus operaciones y la calidad de sus servicios; con un monitoreo eficiente de sus objetivos y metas, preparados para evaluar los riesgos antes que se presenten, consecuentemente simplificados a través de tecnologías de información y comunicación.

En efecto, el Modelo Estándar de Control Interno (MECI), permite el fortalecimiento de la eficiencia administrativa de las municipalidades distritales de la provincia de Huancayo.

- ✓ **TITULO:** IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO MECI Y EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL INSTITUTO CARO Y CUERVO. ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESAP FACULTAD DE PREGRADO PROGRAMA EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS BOGOTÁ, D.C. 2010

AUTORES: GAITÁN MARTÍNEZ DIANA PAOLA

RESUMEN:

El Modelo Estándar de Control Interno, MECI, es una herramienta de gestión que busca unificar criterios en materia de control interno para el sector público, estableciendo una estructura para el control a la estrategia, la gestión y la evaluación. Dicho modelo surge a partir de la estructura establecida por la Ley 87 de 1993 para el Sistema de Control Interno, el cual se compone por una serie de Subsistemas, Componentes y Elementos de Control. Con la adopción de los sistemas, MECI (Modelo Estándar de control Interno) y el SGC (Sistema de Gestión de Calidad), se entiende que el Gobierno Nacional está haciendo un llamado desde la administración pública a todos los representantes legales y servidores públicos sobre la importancia de fortalecer en sus entidades la ética pública, de cualificar la prestación de los servicios y de garantizar que los objetivos propuestos sean alcanzados.

Frente a los procedimientos documentales, que será uno de los pilares en el desarrollo de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, establece en su numeral 4 los Requisitos Generales, que la entidad debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad que contemple la identificación de los procesos, la secuencia e interacción de los mismos, asegurarse que la operación de los procesos cuente con criterios, métodos, recursos, información, seguimiento, medición y mejoramiento continuo. Además, considera que debe existir una Gestión Documental (declaraciones documentadas, procedimientos, documentos y registros).

Este trabajo abarca desde una visión panorámica la implementación de estos sistemas en las entidades del sector público, específicamente en el Instituto Caro y Cuervo, y haciendo énfasis en el desarrollo de la gestión documental.

✓ **TITULO:** ESTRUCTURACIÓN DEL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO (MECI) PARA LA TESORERÍA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA UNIÓN VALLE. 2018-04-02

AUTORES: Gutiérrez Vélez, Diana Patricia; Toro Soto, Beatriz Elena.

RESUMEN:

El sistema de control interno tiene como propósito fundamental lograr la eficiencia, transparencia en el ejercicio de las funciones de las entidades que conforman el estado colombiano y cualificar a los servidores públicos. En este sentido, el MECI se convierte en un instrumento que contribuye a asegurar que la gestión administrativa de las entidades y organismos del estado, logren el cumplimiento de sus objetivos planes y metas propuestos con eficiencia y eficacia, dando cumplimiento a la normatividad y políticas de control Interno. La Oficina del control interno creada mediante la ley 87 de 1993, es uno de los componentes del sistema de control interno, encargada de medir la eficiencia, eficacia y economía de los demás controles, asesorando a la alta dirección en la continuidad del proceso administrativo, la evaluación de los planes establecidos y la introducción de los correctivos necesarios para el cumplimiento de las metas u objetivos previstos. Es claro que el diseño, implementación y mantenimiento del sistema de control interno y la ejecución de los controles establecidos es una responsabilidad, no solo, de la oficina de control interno, sino de todos los colaboradores de la entidad, quienes son los encargados de dar continuidad al Modelo mediante la ejecución de los controles. El MECI en la Alcaldía Municipal de La Unión Valle, resalta la función de control interno, de asesoría y la evaluación dentro de un proceso retroalimentado y de mejoramiento continuo para la gerencia pública y a la lucha contra la corrupción; en tal sentido esta debe ser realizada de manera permanente y oportuna, por cuanto el éxito de la alta dirección radica en tomar decisiones asertivas y en el tiempo indicado.

✓ **TITULO:** VALORACION Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE TESORERIA DEL MUNICIPIO DE QUETAME, CUNDINAMARCA". UNIVERSIDAD DE LA SALLE FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA ÁREA DE AUDITORÍA BOGOTÁ 2007.

AUTORES: LILIANA MARIA BAQUERO LEÓN, EILEN KARINA BARRETO GUTIÉRREZ.

RESUMEN:

El presente trabajo de grado se ha desarrollado como un aporte al mejoramiento de la gestión pública en el área de Tesorería de la Alcaldía del Municipio de Quetame, basado en el conocimiento adquirido a lo largo de la formación profesional en Contaduría Pública y teniendo en cuenta la necesidad del Municipio de Quetame de ajustar los procesos específicos de Tesorería partiendo de la experiencia, aplicaciones técnicas y prácticas que se vienen llevando en la Entidad, es por ello que se presenta una propuesta de fácil aplicación, entendible a todas las personas involucradas en el manejo de Control Interno en el área de Tesorería, que conlleva a presentar información ágil, clara y precisa en un tiempo determinado; para que los resultados sean en tiempo real y lograr proyectar el cumplimiento de las metas y objetivos del área.

Es fundamental, basarse en la importancia que le dio la Constitución Política de Colombia del año 1991, al establecer el Control Interno en la administración pública a través de los artículos 209, 268 y 269, buscando con ello una gestión en términos de eficacia, transparencia y excelencia, teniendo en cuenta las demás leyes vigentes.

- ✓ **TITULO:** ACTUALIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO ESTANDAR DE CONTROL INTERNO (MECI) EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SABOYÁ (BOYACÁ). UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA FACULTAD SECCIONAL CHIQUINQUIRA ESCUELA CONTADURIA PÚBLICA 2017

AUTORES: ADRIANA MARCELA LÓPEZ REYES, GLORIA ISABEL SANTAMARÍA VELASCO, SANDY MILENA CORREDOR VARGAS.

RESUMEN:

El control interno es una de las áreas más importantes en la Entidad Municipal, el cual ayuda al mejoramiento de las actividades desarrolladas por cada uno de los funcionarios públicos y al cumplimiento de los objetivos y metas propuestas; por tal motivo se hace necesario que todas las actividades se orienten a un resultado a futuro. Es decir, que se garantice el cumplimiento de las políticas públicas y se realice los procesos adecuados para garantizar el rendimiento interno de la administración Municipal.

Es de anotar que se toma como objeto de estudio el Municipio de Saboyá (Boyacá), entidad que desde el año dos mil ocho (2.008) no realiza una actualización en el Modelo Estándar de Control Interno MECI, siendo una falencia para el buen desempeño de todos los procesos y procedimientos. En tal sentido, es importante realizar su actualización, tal como lo ordena la Ley 87 de 1993 y su Decreto Reglamentario 943 de 2014, orientando sus acciones a un Modelo Estándar de Control Interno basado en los tres principios esenciales: autocontrol, autogestión y autorregulación, así como los módulos de planeación y gestión, evaluación y seguimiento con su eje transversal de información y comunicación.

Para esta actualización e implementación, se desarrollan cinco fases, las cuales contemplan el conocimiento, diagnóstico, planeación, ejecución y seguimiento cierre y por último la implementación.

- ✓ **TITULO:** EVALUACION DEL IMPACTO DEL MODELO ESTANDAR DE CONTROL INTERNO (MECI) COMO HERRAMIENTA DE GESTION PARA ALGUNAS ENTIDADES PÚBLICAS DE LA CIUDAD DE PALMIRA Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales Facultad de Administración Maestría En Administración Con Énfasis En Gestión Empresarial Cohorte Palmira, Colombia 2012

AUTORES: JOHANA CARDENAS MAPURA

RESUMEN:

Este documento permite visualizar una evaluación del impacto de la implementación del MECI (Modelo estándar de control interno), en algunas entidades públicas de la ciudad de Palmira (La Contraloría, la Personería, La Secretaria de Hacienda). El Modelo Estándar de Control Interno que se establece para las entidades del Estado, proporciona una estructura para el control a la estrategia, la gestión y la evaluación de su entidad, que trata de solucionar los problemas de ausencia, de reglamentación y claridad que se vienen presentando en materia de control interno en todas las entidades del sector público. Hoy día, las entidades públicas están obligadas a implementar herramientas de control como el MECI; sin embargo todas ellas no lo implementan de manera adecuada incumpliendo así con el espíritu de la norma, y por ende del control como tal. Buscan simplemente cumplir un requisito sustentado en un acto administrativo que está lejos de ser útil y funcional para la entidad. Se hace necesario realizar el siguiente estudio descriptivo que llegue a dar respuesta al siguiente interrogante ¿Qué impactos ha traído la implementación del MECI en algunas entidades públicas de la ciudad de Palmira? ¿Se ha implementado como una herramienta de gestión útil?

Para la realización del siguiente estudio, la metodología se afrontó desde métodos cualitativos asentados en un estudio de caso de tres entidades públicas de la ciudad de Palmira y como instrumento se aplicaron dos entrevistas estructuradas para obtener respuesta a la pregunta del estudio, Se encontró que la implementación del MECI como herramienta de gestión en estas tres entidades no revela un impacto significativo debido a que no se realiza un proceso de sensibilización ni apropiación de esta herramientas de gestión oportuna y adecuada, propiciando en sus entidades una cultura organizacional de aparente cumplimiento a las normas del Estado colombiano sin hacer estos procesos realmente en sus entidades.

- ✓ **TITULO:** INFORME DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL MIPG– ALCALDIA MUNICIPAL DE GIRON - 10 DE JULIO DE 2018.

AUTORES: ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN JUAN DE GIRON

RESUMEN:

La utilidad del presente informe se verá reflejada en la capacidad de la entidad para determinar su desempeño general, así como de cada una de sus dimensiones y políticas que componen MIPG, y a partir de los resultados, definir las adecuaciones y ajustes requeridos para lograr un mejor desempeño institucional.

Es importante colocar una para definir los planes de mejoramiento, se recomienda revisar las guías de autodiagnóstico diseñadas para cada una de las dimensiones, las cuales se encuentran en el enlace: <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/mipg/mipg-dimensiones-operativas>; estas guías le permitirán a las entidades de manera autónoma y voluntaria identificar los factores críticos en los cuales debe priorizar sus acciones.

Es importante tener en cuenta, que para asegurar que los planes de mejoramiento se conviertan en una herramienta de gestión para movilizar los cambios, es necesario que las acciones de intervención se definan de manera clara y sean comprensibles para quienes deben llevarlas a cabo. Igualmente, es necesario determinar los recursos humanos, financieros, técnicos, de infraestructura, entre otros, que se requieran, así como definir responsables de su ejecución y fechas de cumplimiento.

Es recomendable que una vez definidos los anteriores aspectos, se determine la viabilidad de su ejecución, y a partir de ello, tomar la decisión de cuales acciones son las que se deben priorizar porque tienen asegurado su cumplimiento, y de esta manera evitar esfuerzos que no aseguren al final el resultado esperado. Adicionalmente, las entidades encontrarán en cada entidad líder de política, el respaldo a través del acompañamiento, para la implementación y/o mejora de los lineamientos propios de cada política. Con el fin de facilitar esta interacción.

✓ **TITULO:** Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG – Icfes 2018.

AUTORES: ICFES

RESUMEN

El Gobierno Nacional, mediante Decreto 1499 de septiembre 11 de 2017, actualizó el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) para entidades públicas, en cumplimiento de lo establecido en la Ley 1753 de 2015. El mencionado decreto establece el Sistema de Gestión para entidades públicas (integración de los Sistemas de Desarrollo Administrativo, Gestión de la Calidad y Control Interno), así como una serie de responsabilidades en materia de organización de comités, establecimiento de políticas y actualización del MIPG en las instituciones. Durante el último cuatrimestre, la entidad logró los siguientes avances en el proceso de implementación de los ajustes al Modelo Integrado de Planeación y Gestión del instituto.

Actualización del Modelo MIPG en el Instituto El ICFES realizó análisis del estado de su modelo de gestión y expidió la Resolución 126 de febrero 01 de 2018 por medio de la cual actualiza el modelo integrado de la institución y se establecen autoridades, roles y responsabilidades en la materia.

Entre otros aspectos, la mencionada resolución hace precisiones sobre las responsabilidades de las dependencias frente a cada una de las dimensiones y políticas del modelo. De igual manera, se hacen actualizaciones y ajustes al Comité Institucional de Gestión y Desempeño (incluyendo las responsabilidades de la secretaría técnica del comité, sesiones y funciones del mismo). Finalmente, la resolución establece las reglas

básicas para lograr la articulación del Sistema de Gestión del Instituto con su Sistema de Control Interno. De igual manera, mediante la Resolución 127 de febrero 01 de 2018 el ICFES realizó la actualización de las funciones, organización y funcionamiento del Grupo Gestor de Desempeño Institucional de la Entidad, con el objeto de armonizarlo con las disposiciones del Decreto 1499 de 2017 y dirigirlo a servir de apoyo a la coordinación y ejecución de las actividades del MIPG del Instituto.

En consecuencia de lo anterior, todas las empresas que quieran seguir en este proceso de mejora continua y de que sus sistemas integrados y control interno se mantengan en la vanguardia deben considerar todos esos elementos que puedan influir en el desempeño de este, incluyendo factores externos, internos, culturales, sociales, económicos, tecnológicos, los factores legales y las exigencias que el sector económico requiera. Es importante mencionar que el carácter diferenciador de este proyecto comparado con lo consultado radica en que MIPG es algo actual, novedoso y que hasta ahora las empresas están conociendo, es por ello que se hace necesario el diseño del mismo como propuesta para el Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA regional Magdalena, ya que dicha empresa podrá estar a la vanguardia en un mercado global tan competitivo.

6. MARCO REFERENCIAL

6.1 MARCO TEORICO

MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN

Las entidades públicas ahora cuentan con un nuevo Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) que deben conocer y apropiarse en cada una de las labores que realizan.

El Modelo surge como resultado de una estrategia de modernización del Estado, que plantea la necesidad de crear un Sistema Único de Gestión que incluya los requisitos del Sistema de Desarrollo Administrativo y del Sistema de Gestión de Calidad, entendido éste como el conjunto de entidades, normas, políticas y recursos que buscan agregar valor a la gestión institucional.

Tiene como objetivo dirigir, planear, ejecutar, controlar, hacer seguimiento y evaluar la gestión institucional de las entidades públicas, en términos de calidad e integridad del servicio para generar valor.

Cuenta con una herramienta de control que permite a las entidades la implementación y fortalecimiento de sus sistemas de Control Interno, asegurando razonablemente el cumplimiento de sus objetivos
Campo de aplicación: Todas las entidades en sus diferentes órdenes y niveles y una herramienta de gestión sistemática y transparente, aplicable en general a las entidades del Estado, con un enfoque basado en la identificación de los procesos que se surten al interior de cada una de éstas y en las expectativas de los usuarios, destinatarios y beneficiarios (...).
Campo de aplicación: Rama Ejecutiva del Orden Nacional. Así mismo en las Corporaciones Autónomas Regionales, las entidades que conforman el Sistema de Seguridad Social Integral de acuerdo con lo definido en la Ley 100 de 1993, y de modo general, en las empresas y entidades prestadoras de servicios públicos domiciliarios y no domiciliarios de naturaleza pública. Para el orden territorial sujeto a Acuerdo del Concejo u Ordenanza de la Asamblea.

Frente a la operación, MIPG se concentra en las prácticas y procesos que adelantan las entidades públicas para transformar insumos en resultados y en generar los impactos deseados, esto es, la gestión y el desempeño institucional. MIPG tiene una mirada multidimensional de la gestión, lo que significa que la operación de MIPG se desarrolla a través de la puesta en marcha de unas dimensiones que toman como referencia el conocido y clásico ciclo de gestión PHVA Planear – Hacer – Verificar – Actuar y, adicionalmente, incluyen elementos propios de la gestión pública como son todos los referentes a la relación entre el Estado colombiano y los ciudadanos.

Estas dimensiones se entienden como el conjunto de políticas, prácticas, elementos o instrumentos con un propósito común, que, puestas en práctica de manera articulada e intercomunicada, permitirán que MIPG opere.

- Direccionamiento estratégico y planeación: planear
- Gestión con valores para el resultado: hacer
- Evaluación para el resultado y control interno: verificar y actuar.
- La interacción entre estas dimensiones, esencial en la lógica del sistema, se logra a través de la información, la comunicación y la gestión del conocimiento.
- Previo a lo anterior, es necesario indicar la importancia que para MIPG tienen las personas que hacen parte de los equipos de trabajo de las entidades públicas, su bienestar (laboral y personal), su compromiso y la correcta orientación por parte de quienes son los líderes formales (equipos directivos).

6.2 MARCO CONTEXTUAL

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA

El Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA, es un establecimiento público del orden nacional, con personería jurídica, patrimonio propio e independiente, y autonomía administrativa; Adscrito al Ministerio del Trabajo de Colombia. Ofrece formación gratuita a millones de colombianos que se benefician con programas técnicos, tecnológicos y complementarios que enfocados en el desarrollo económico, tecnológico y social del país, entran a engrosar las actividades productivas de las empresas y de la industria, para obtener mejor competitividad y producción con los mercados globalizados.

La Institución está facultada por el Estado para la inversión en infraestructura necesaria para mejorar el desarrollo social y técnico de los trabajadores en las diferentes regiones, a través de formación profesional integral que logra incorporarse con las metas del Gobierno Nacional, mediante el cubrimiento de las necesidades específicas de recurso humano en las empresas, a través de la vinculación al mercado laboral - bien sea como empleado o subempleado-, con grandes oportunidades para el desarrollo empresarial, comunitario y tecnológico.

Historia

El SENA nació durante el gobierno de la Junta Militar -posterior a la renuncia del General Gustavo Rojas Pinilla-, mediante el Decreto Ley 118, del 21 de junio de 1957. Su función, definida en el Decreto 164 del 6 de agosto de 1957, fue brindar formación profesional a trabajadores, jóvenes y adultos de la industria, el comercio, el campo, la minería y la ganadería. Su creador fue Rodolfo Martínez Tono.

Así mismo, siempre buscó proporcionar instrucción técnica al empleado, formación complementaria para adultos, y ayudarles a los empleadores y trabajadores a establecer un sistema nacional de aprendizaje. La Entidad que tiene una estructura tripartita, -en la cual participarían trabajadores, empleadores y Gobierno-, se llamó Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), que se conserva en la actualidad y que muchos años después, busca seguir conquistando nuevos mercados, suplir a las empresas de mano calificada utilizando para ello métodos modernos y lograr un cambio de paradigma en cada uno de los procesos de la productividad.

Misión

El SENA está encargado de cumplir la función que le corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos, ofreciendo y ejecutando la formación profesional integral, para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país.

Visión

En el 2018 el SENA será reconocido por la efectividad de su gestión, sus aportes al empleo decente y a la generación de ingresos, impactando la productividad de las personas y de las empresas; que incidirán positivamente en el desarrollo de las regiones como contribución a una Colombia educada, equitativa y en paz.

Principios, valores y compromisos institucionales

La actuación ética de la comunidad institucional se sustenta en:

Principios éticos:

- 1. Primero la vida.** Cuidar y proteger la vida y la integridad del ser humano, con la promoción de los derechos humanos, la construcción de proyectos de vida, reconocer y valorar la riqueza cultural de nuestro país.
- 2. La dignidad del ser humano.** Reconocer, valorar y respetar a cada persona integralmente entendida y aceptada, desde un enfoque de igualdad y de diferencia. Es estar comprometido fraternalmente con los demás, ser responsable consigo mismo y con el entorno, asegurando la convivencia pacífica.
- 3. Libertad con responsabilidad.** Analizar, prever y asumir las consecuencias de nuestras decisiones y actos. Es cumplir con nuestros deberes, conocer y ejercer nuestros derechos. Significa estar convencido de que el trabajo dignifica, realiza, fortalece y desarrolla nuestro ser.
- 4. Integralidad.** Pensar y obrar con rectitud, respeto, honestidad, responsabilidad, participación y justicia.
- 5. Formación para la vida y el trabajo.** Brindar la Formación Profesional Integral a los trabajadores, forjando librepensadores, con sólidos conocimientos en la ciencia y la técnica, que aporten a la construcción de una sociedad mejor y al desarrollo económico del país.

Valores éticos:

- 1. Respeto.** Reconocimiento de sí mismo, de los demás y de la naturaleza, es la base fundamental para una convivencia sana y pacífica. Implica valorar y aceptar las diferencias, ofreciendo buen trato.
- 2. Libre pensamiento y actitud crítica.** Capacidad de asumir con espíritu constructivo, madurez, responsabilidad y respeto una posición frente a una determinada situación.

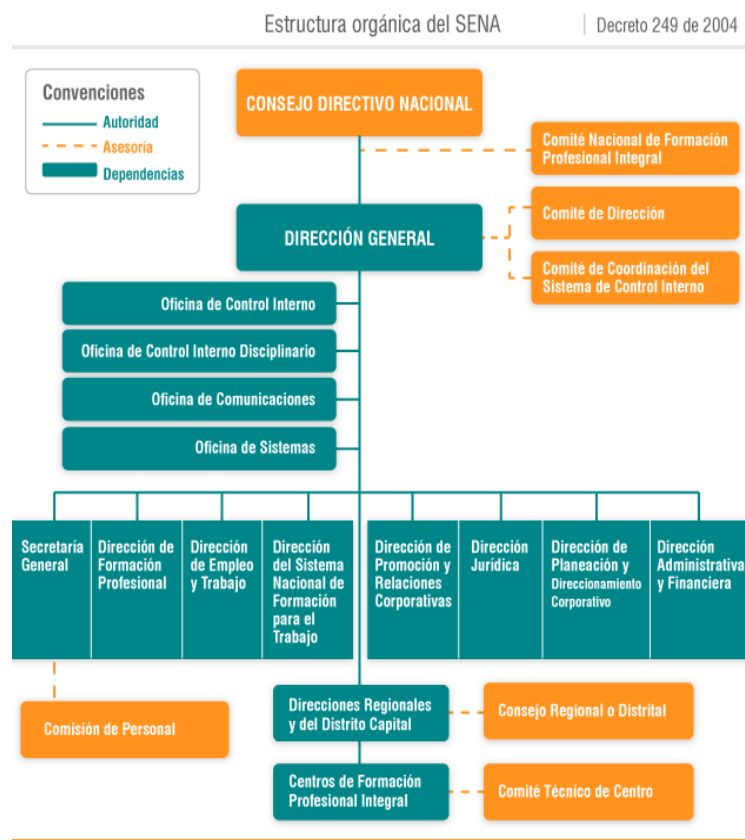
3. Trabajo en equipo. Inclusión de más de una persona en el desarrollo de proyectos y logro de objetivos, aprovechando los conocimientos interdisciplinarios y experticias para enriquecer los procedimientos.

4. Solidaridad. Empatía hacia el otro, en sus dificultades para ayudar a solucionarlas, o en sus objetivos para alcanzar los proyectos.

5. Justicia y Equidad. Actuar con razón y ecuanimidad, acatando las normas en los entornos sociales y culturales.

6. Transparencia. Coherencia entre el pensar y el actuar que demuestra la real intención de las acciones.

ORGANIGRAMA



6.3 MARCO CONCEPTUAL

Definiciones

MIPG utiliza una serie de definiciones ligadas a la gestión de la calidad, que también deben ser comprendidas por la organización que se dispone a implantar el **Sistema de Gestión de la Calidad**.

- **Alta dirección:** Se refiere a la persona o personas que gobiernan al más alto nivel una organización. Puede ser un director general, un gerente, un presidente, el consejo de administración, directores ejecutivos, socios directores, altos ejecutivo.
- **Ambiente de trabajo:** Conjunto de condiciones laborales bajo las que se desempeñan las actividades objetivo de la organización. Se incluyen factores físicos, ambientales o de cualquier otro tipo que puedan afectar al producto o servicio final que la empresa ofrece a sus clientes. Aunque se hable de ambiente de trabajo no implica la necesidad de implantar un Sistema de Gestión Ambiental ISO14001 o un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo OHSAS18001.
- **Auditoría:** Proceso por el que se obtienen evidencias y se evalúan objetivamente, por un tercero, para indicar el grado en el que se están cumpliendo los criterios de auditoría. Se puede considerar como un examen orientado a comprobar si las acciones llevadas a cabo para la calidad y sus resultados son acorde a lo esperado o planteado inicialmente.
- **Cliente:** Parte interesada que recibe el producto o servicio de una organización. Define a una persona o entidad que adquiere un producto o servicio de otra. También puede hacer referencia a ciudadanos, usuarios, pacientes...o cualquiera que sea receptor de una organización.
- **Evidencia objetiva:** Pruebas que ponen de manifiesto la existencia o veracidad de cualquier asunto. Cualquier información puede ser demostrada con hechos mediante exámenes, observación, medición.
- **Gerente:** Persona que ejerce la autoridad, toma responsabilidades, lanza decisiones y cumple funciones directivas en nombre de la organización. Puede ser un propietario, un socio, el director gerente, el director, director general o un gerente.
- **Infraestructura:** Conjunto de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el normal desarrollo de una organización. Aquí se incluyen la planta física o edificio, los equipos, las instalaciones y servicios requeridos para el funcionamiento de la organización.
- **Mejora continua:** Instrumento para contribuir a la capacidad de lograr los objetivos de la organización. Se podrá implementar cualquier actividad de mejora según la disponibilidad de recursos que tenga la entidad en cada momento.
- **Producto:** Un producto es el resultado de un proceso dado en la organización. Pueden ser productos físicos, servicios, programas informáticos.
- **Revisión:** Actividad que garantiza la conveniencia, adecuación y eficacia de la cuestión objeto de revisión, para lograr los objetivos establecidos.
- **SIG:** Sistema Integrado de Gestión con respecto a la calidad.
- **Riesgos:** Efecto de la incertidumbre
 - ✓ Un efecto es una desviación de lo esperado

- ✓ positivo o negativo.
 - ✓ La incertidumbre es el Estado, aunque sea parcial, de la eficiencia de la información relacionada con, la comprensión o conocimiento, un evento, su consecuencia, o probabilidad.
 - ✓ El riesgo se caracteriza a menudo por referencia a los eventos potenciales (Guía ISO 73, 3.5.1.3) y las consecuencias (ISO Guía 73, 3.6.1.3), o una combinación de éstos.
 - ✓ El riesgo se expresa a menudo en términos de una combinación de las consecuencias de un evento (incluyendo los cambios) y la probabilidad asociada (Guía ISO 73, 3.6.1.1) de ocurrencia.
- **Eficacia:** Grado en que las actividades planificadas se realizan y alcanzan los resultados planificados.
 - **Alianzas estratégicas:** todos aquellos arreglos, procesos, asociaciones, contratos, redes, acuerdos, entre otros, que las entidades hacen con otras organizaciones públicas o privadas o con la sociedad civil, a fin de planificar y gestionar sus actividades de manera eficiente o coordinar con terceros una forma más eficaz de cumplir con su propósito.
 - **Gestión:** acción y efecto de administrar, organizar y poner en funcionamiento una empresa, actividad económica u organismo. (Adaptado de www.rae.es).
 - **Gestión para resultados:** es un marco de referencia cuya función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público a fin de optimizarlo, asegurando la máxima eficacia y eficiencia de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones (Tomado del documento “Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público” elaborado por el BID y el CLAD, 2007).
 - **Gerencia Pública:** en términos de la Ley 909 de 2004, hace referencia al grupo de empleos de naturaleza gerencial que conllevan ejercicio de responsabilidad directiva en la administración pública de la Rama Ejecutiva de los órdenes nacional y territorial, quienes dirigen las acciones estratégicas y coordinan la óptima ejecución de las metas, permitiendo el cumplimiento de los planes de cada entidad.
 - **Información pública:** es toda información que una entidad que maneja recursos públicos obtenga, adquiera o controle.
 - **Información pública clasificada:** información cuyo acceso público puede causar daño a los siguientes derechos: derecho a la intimidad, derecho a la vida, salud o seguridad, o perjudicar los secretos comerciales, industriales y profesionales.
 - **Información pública reservada:** es aquella información cuyo acceso público puede ser denegado, en las siguientes circunstancias: la defensa y la seguridad nacional, la seguridad pública, las relaciones internacionales, la prevención investigación y persecución de los delitos y las faltas disciplinarias, el debido proceso y la igualdad de las partes en los procesos judiciales, la administración efectiva de la justicia, los derechos de la infancia y adolescencia, la estabilidad macroeconómica y financiera del país y la salud pública. Dicha norma legal o constitucional debe ser una Ley de la República o debe estar contemplada dentro de la Constitución Nacional. No puede basarse en resoluciones, circulares, decretos, ni ningún tipo de acto administrativo.

- **Integridad:** cumplimiento de las promesas que hace el Estado a los ciudadanos frente a la garantía de su seguridad, la prestación eficiente de servicios públicos, la calidad en la planeación e implementación de políticas públicas que mejoren la calidad de vida de cada uno de ellos.
- **Sistema de Control Interno:** esquema de organización y conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos. (Ley 87 de 1993).

6.4 MARCO LEGAL

- **RESOLUCIÓN 2838 DE 2016: SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA**

“Por la cual se reglamentan en el SENA las comisiones de servicio, pago de viáticos, gastos de transporte y se dictan otras disposiciones”

- **NTC GP 1000:**

Certificación de sistemas de gestión de la calidad dirigida a empresas del sector público.

Con el objetivo de mejorar la calidad y el desempeño de los servicios ofrecidos por las entidades públicas, Colombia desarrolló una norma específica que permitiera aplicar sistemas de gestión de la calidad en el sector público. La norma NTC GP 1000 es de obligado cumplimiento por todas las organizaciones públicas y su aplicación debe ser evaluada por un organismo independiente, mediante controles y auditorías.

¿Qué es la certificación en GP 1000?

La norma NTC GP 1000 es el estándar de gestión dirigido hacia la evaluación del desempeño de las instituciones en términos de calidad y satisfacción social durante la prestación de los servicios por parte de las entidades estatales. Corresponde con un modelo de gestión basado en un modelo de procesos de la norma ISO 9001, con algunas aplicaciones específicas dirigidas al sector público, como uno modelo estándar de control interno.

Actualmente la norma técnica de calidad NTC GP1000:2009 **pasó a ser parte del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG**. La calidad, como marco en el cual se deben gestionar las entidades, pasa a ser una condición permanente y característica esencial del actuar institucional. Por lo anterior, la calidad estará presente, a través de atributos que deberán ser evidenciables en cada una de las dimensiones de MIPG.

- **MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN – MIPG**

El Sistema de Gestión, creado en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015, que integra los Sistemas de Desarrollo Administrativo y de Gestión de la Calidad, es el conjunto de entidades y organismos del Estado, políticas, normas, recursos e información, cuyo objeto es dirigir la gestión pública al mejor

desempeño institucional y a la consecución de resultados para la satisfacción de las necesidades y el goce efectivo de los derechos de los ciudadanos en el marco de la legalidad y la integridad.

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, establecido mediante el Decreto 1499 de 2017 emitido por el Departamento Administrativo de la Función Pública, resulta de la integración del Sistema de Gestión y el Sistema de Control Interno. Dicho modelo está compuesto por 7 dimensiones y 16 políticas, las cuales deben ser implementadas por las entidades del orden nacional y territorial y su monitoreo se realiza a través del Formulario Único de Avances en la Gestión-FURAG de manera periódica.

El Modelo cuenta con una estructura integrada por tres componentes:

✓ **Institucionalidad:**

Conjunto de instancias que trabajan coordinadamente para establecer las reglas, condiciones, políticas, metodologías para que el Modelo funcione.

✓ **Operación:**

Conjunto de dimensiones y políticas de gestión y desempeño institucional, que, puestas en práctica de manera articulada e intercomunicada, permitirán que el Modelo funcione.

✓ **Medición:**

Conjunto de instrumentos y métodos que permiten medir y valorar la gestión y el desempeño de las entidades públicas.

• **DECRETO 1499 DE 2017 (Septiembre 11)**

Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015.

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA, en ejercicio de las facultades que le confiere el numeral 11 del artículo 189 de la Constitución Política y en desarrollo de las Leyes 87 de 1993 y 1753 de 2015, y CONSIDERANDO: Que el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015, por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 "Todos por un nuevo país", integró en un solo Sistema de Gestión los Sistemas de Desarrollo Administrativo y de Gestión de la Calidad, previstos en las Leyes 489 de 1998 y 872 de 2003, respectivamente, el cual deberá articularse con el Sistema de Control Interno consagrado en la Ley 87 de 1993 y en los artículos 27 al 29 de la Ley 489 de 1998.

Que se requiere reglamentar el alcance del Sistema de Gestión y su articulación con el Sistema de Control Interno, de tal manera que permita el fortalecimiento de los mecanismos, métodos y procedimientos de gestión y control al interior de los organismos y entidades del Estado.

Que de conformidad con el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015, se debe establecer el modelo que integra y articula los sistemas señalados, determinando el campo de aplicación de cada uno de ellos, con criterios diferenciales en el territorio nacional.

Que para el efecto se hace necesario actualizar el **Modelo Integrado de Planeación y Gestión** del que trata el Título 22 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1083 de 2015. Que de conformidad con lo señalado en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015, una vez entre en operación el Modelo Integrado de Planeación y Gestión actualizado, los artículos 15 al 23 de la Ley 489 de 1998 y la Ley 872 de 2003 perderán vigencia.

7. OBJETIVOS :

OBJETIVO GENERAL

- ✓ Diseñar la estructura documental del modelo integrado de planeación y gestión MIPG en el área de tesorería del servicio nacional de aprendizaje – SENA, regional magdalena.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Realizar un diagnóstico inicial de las condiciones de implementación actuales de los procesos y subprocesos del área de tesorería.
- ✓ Elaborar la estructura documental del modelo integrado de planeación y gestión MIPG Versión 2 (Decreto 1499 de 2017) en el área de tesorería.
- ✓ Diseñar las herramientas sistemáticas para el seguimiento, medición y trazabilidad de los procesos y subprocesos del área.
- ✓ Socialización acerca del diseño de la estructura documental del modelo integrado de planeación y gestión MIPG en el área de tesorería.

8. METODOLOGÍA

Este trabajo tuvo en cuenta un enfoque de tipo mixto, donde el ámbito cuantitativo contiene la investigación no experimental, y se usó como método o nivel de investigación el descriptivo; y el ámbito cualitativo, contiene fuentes de recolección de la información, como son el formato de observación de tareas, la entrevista y la revisión documental, lo cual permitió realizar una eficiente documentación de los procesos y procedimientos del área de Tesorería del Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA. Se tuvo en cuenta el nivel descriptivo de los cuatro niveles expuestos en el libro de Hernández Sampieri, Metodología de la Investigación los cuales son: el Exploratorio, Descriptivo, Correlacional, y Explicativo.⁶

⁶ Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar Metodología de la Investigación. Mc

Habiendo descrito lo anterior y con el fin de dar cumplimiento a los objetivos indicados, la metodología del proyecto se desarrolló de la siguiente manera:

Fase I Diagnóstico:

Para dar cumplimiento al **Objetivo Específico N°1**: Realizar un diagnóstico inicial de las condiciones de implementación actuales de los procesos y subprocesos del área de tesorería, se desarrolló lo siguiente:

- ✓ **Observación de tareas:** método de verificación en el cual se logró ver la adherencia a los procesos y protocolos implementados bajo el modelo integrado de planeación y gestión.
- ✓ **La Entrevista:** Se usó como uno de los Instrumentos dentro de la investigación cualitativa. Con la entrevista se pudo acceder a las percepciones, las actitudes y las opiniones del jefe inmediata del área con el fin de recolectar información acerca de los procesos de la misma y dicho diagnóstico.
- ✓ **La Revisión Documental:** fue de suma importancia en la construcción de antecedentes, debido a los estudios e investigaciones anteriores, en la formulación del marco teórico y como técnica de recolección de información, permitió contrastar la información recolectada con otras estrategias.

- ✓ Se realizaron los análisis por medio de la Matriz MEFI y MEFE, el cual consiste en evaluar los factores Internos y Externos del área, por ello se realizó un diagnóstico de las cuestiones internas para identificar tanto las fortalezas como debilidades que existen en el área de Tesorería de la organización. Con el fin de encontrar los aspectos más relevantes que afectan al área y así formular las estrategias correspondientes para el fortalecimiento de estas y con esto buscar la mejora continua del área.

- ✓ Se realizó el Diagnóstico Inicial por medio de un Check List basado en la resolución 1499 de 2017, donde se evaluaron los siguientes componentes:
 - Autodiagnóstico de Gestión Política - Direccionamiento y Planeación **ver anexo 1.**
 - Autodiagnóstico de Gestión de Trámites **ver anexo 2.**
 - Autodiagnóstico de Gestión de la Rendición de Cuentas **ver anexo 3.**
 - Autodiagnóstico de Gestión Política de Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional **ver anexo 4.**
 - Autodiagnóstico Político de Gestión Documental **ver anexo 5.**
 - Autodiagnóstico de Gestión Política - Control Interno **ver anexo 6.**

Fase II Elaboración de la estructura documental

Para dar cumplimiento al **Objetivo Específico N° 2**: Elaborar la estructura documental del modelo integrado de planeación y gestión MIPG (Decreto 1499 de 2017) en el área de tesorería. Una vez se hicieron los diagnósticos establecidos por MIPG para el área de tesorería de la entidad, se procedió a evaluarlos diseñando cada uno de los requerimientos con el fin de aumentar la productividad del área

basadas en los lineamientos del manual operativo del MIPG (Función Pública) y el MINTIC. (Ver Anexos).

Fase III Sistematización de procesos

Para dar cumplimiento al **Objetivo Específico N°3**: Diseñar las herramientas sistemáticas para el seguimiento, medición y trazabilidad de los procesos y subprocesos del área. Por medio de esta fase se realizó la sistematización de los procesos basados en los lineamientos del manual operativo de MIPG (Función Pública) y el MINTIC, desarrollando unos documentos en Excel (**Ver Anexos**). Los cuales se parametrizaron según el sistema de gestión de calidad Iso 9001 Versión 2015 Implementado en el Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA. Regional Magdalena.

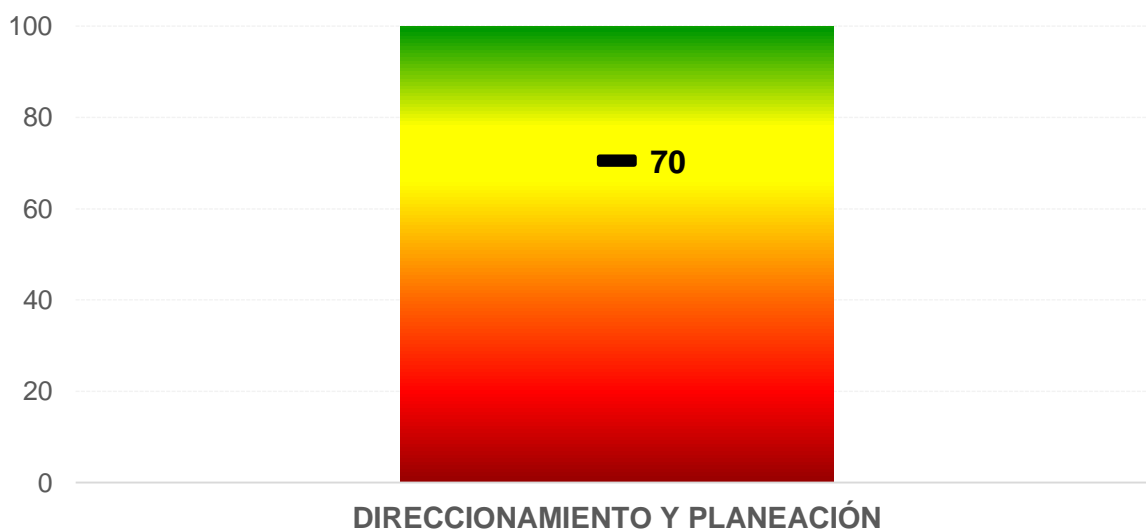
9. RESULTADOS

Después de realizada cada una de las fases del proyecto, se presentan los siguientes resultados:

Objetivo 1. Fase Diagnostica

Diagnostico Componente Dirección de Planeación

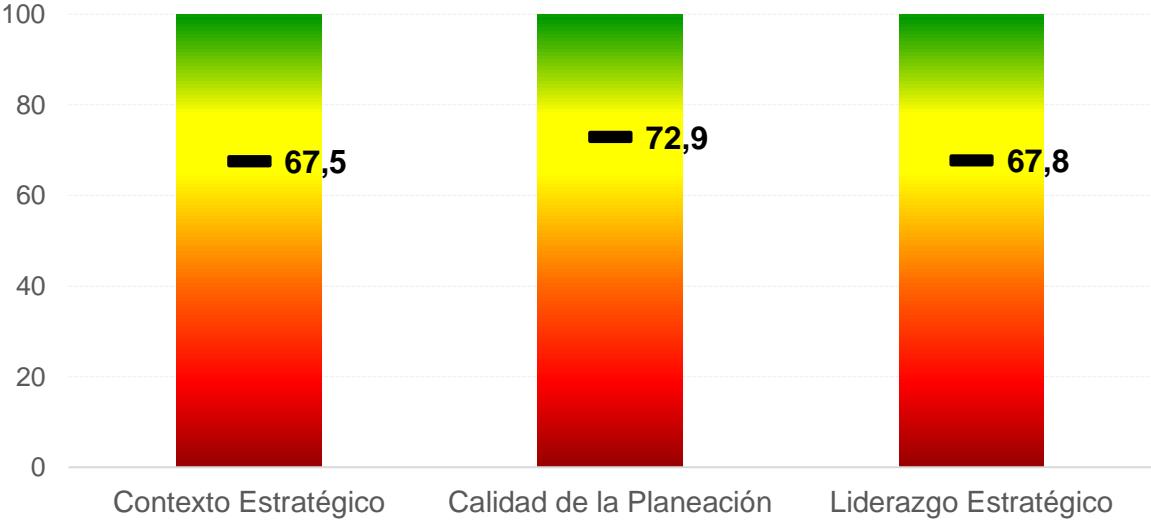
GRAFICO 1. Total de Direccionamiento y Planeación



Análisis del Diagnostico Componente Dirección de Planeación total: Después de haber realizado el diagnóstico, se logra concluir que en un 70% se evidencia el cumplimiento en los aspectos

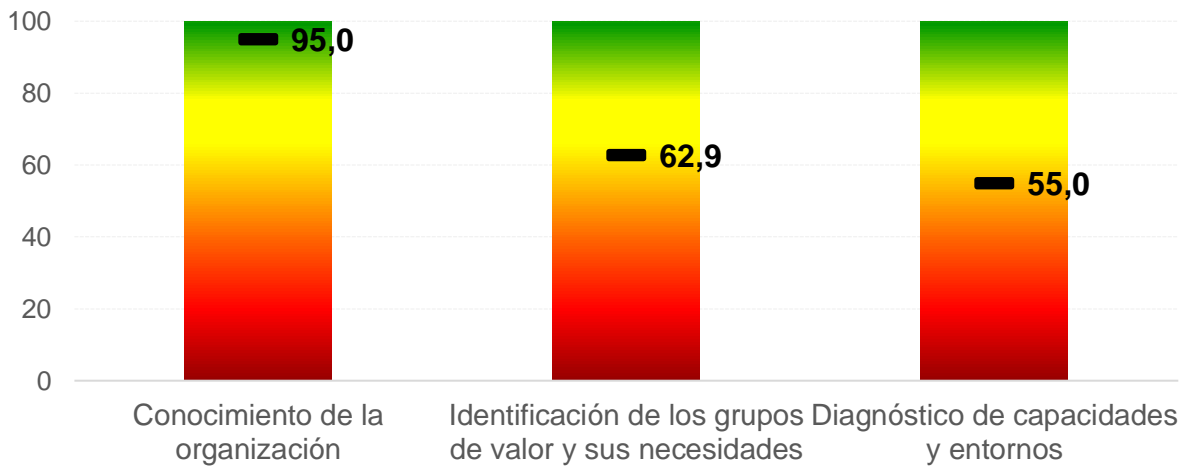
evaluados en dicha tabla (**Ver Anexo 8. Aspectos evaluados**). Pero faltan aspectos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG por cumplir, es por ello que se deciden plantear estrategias que logren superar el porcentaje arrojado.

GRAFICO 2. Calificación por componentes Direccionamiento



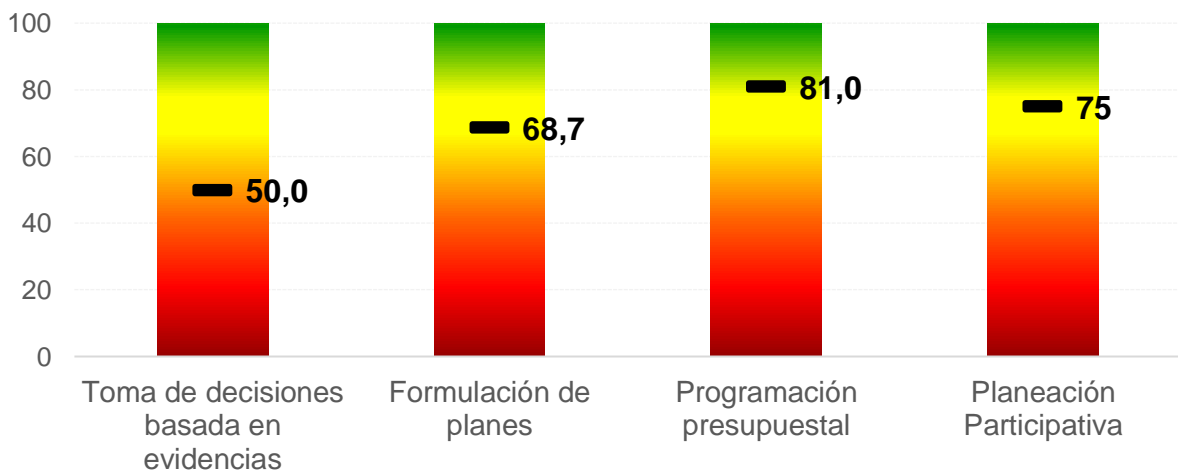
Análisis del grafico Calificación por componentes Direccionamiento: Después de haber realizado el diagnóstico, se logra concluir que en un 67,5% se evidencia el cumplimiento en los aspectos evaluados para el contexto estratégico y un 67,8% en el liderazgo estratégico, ambas con un numero alto en aspectos críticos, así mismo un 72,9% en la calidad de la planeación, lo cual se logra extraer de dicha tabla los aspectos que están pendientes por cumplir del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, por ello se deciden plantear estrategias que logren superar los porcentajes arrojados.

GRAFICO 3. Calificación por categorías – Contexto Estratégico



Análisis Calificación por categorías – Contexto Estratégico: Después de haber realizado el diagnóstico, se logra concluir que en un 95,0% se evidencia el cumplimiento en los aspectos evaluados para el conocimiento de la organización, evidenciando el alto porcentaje de aspectos evaluados y cumplidos a cabalidad, el 5% restante se toma y hace parte del proyecto planteado como estrategias para mejorar y alcanzar los objetivos propuestos, así mismo un 62,9% en la identificación de los grupos de valor y sus necesidades y un 55,0% para el diagnóstico de capacidades extrayendo un alto porcentaje de aspectos críticos que están pendientes por cumplir del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG de tal manera forman parte del mecanismo de comunicación planteado como estrategia dentro del proyecto para subir el porcentaje total.

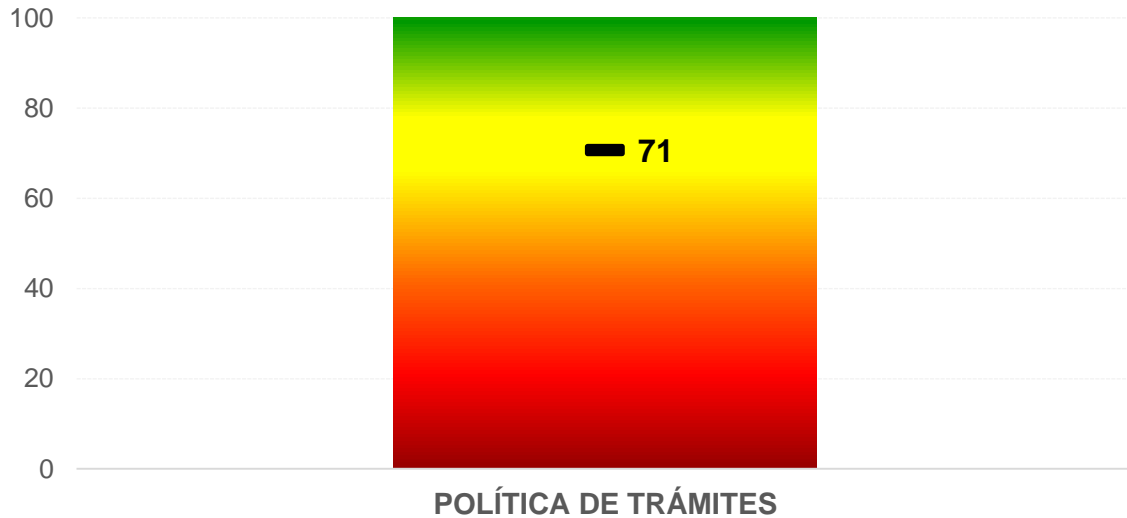
GRAFICO 4. Calificación por categorías – Calidad de la Planeación



Análisis Calificación por categorías – Calidad de la Planeación: En este componente se evidencia que en el Servicio Nacional de Aprendizaje Sena – Regional Magdalena en el área de tesorería se cumple en un 50,0% la toma de decisiones basadas en evidencia y un 68,7% en la formulación de los planes, porcentajes altos para extraer los aspectos críticos de lo estipulado por la guía MIPG, donde resaltan unas acciones de mejora que constituyen en la mejoras en la identificación, seguimiento y gestión de los factores internos y externos que afectan el proceso y con esto buscar su mejora y optimización. En cuanto a la programación presupuestal con un 81% y la planeación participativa con un 75% se logra visualizar porcentajes medios con pocos puntos críticos pero de igual manera importante para su estudio, lo cual indica el planteamiento de las estrategias para mejorar dichos porcentajes.

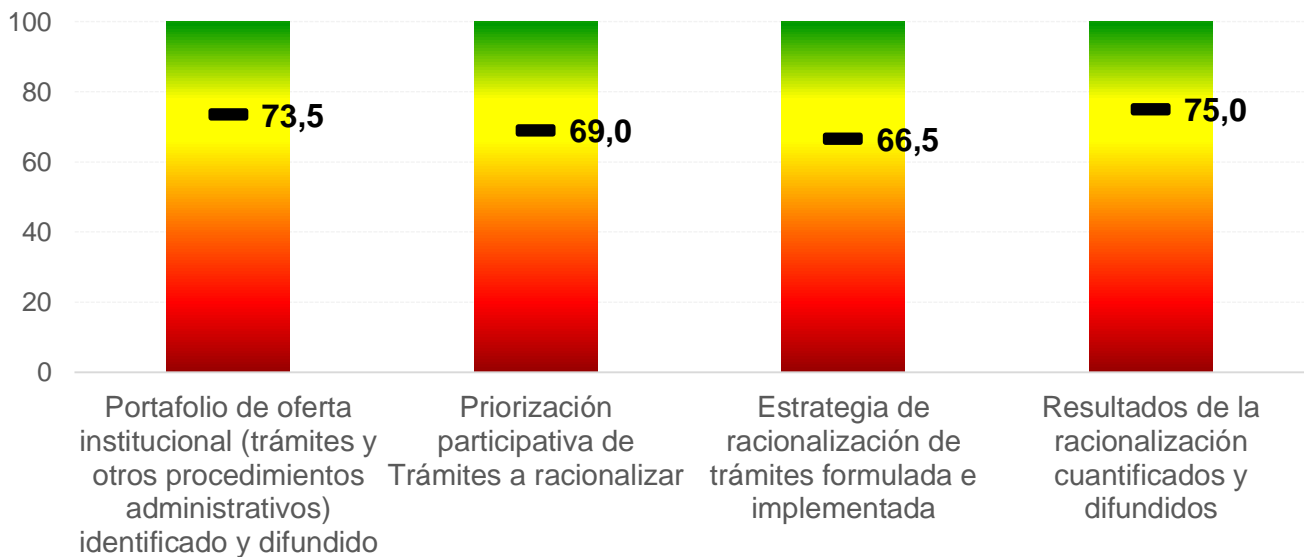
Diagnostico Componente Trámites

GRAFICO 5. Total de Tramites



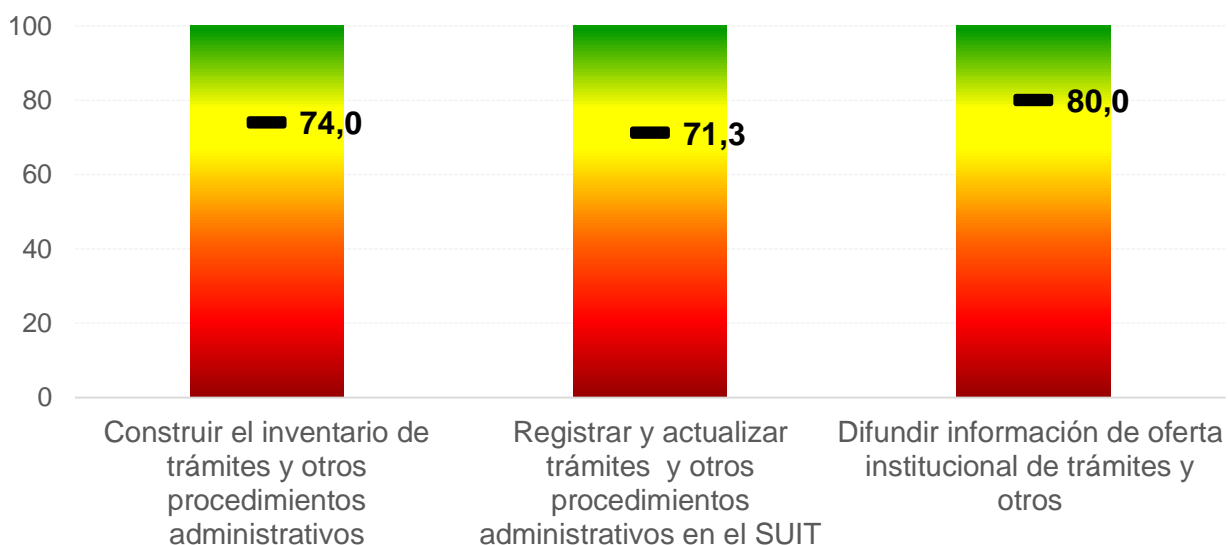
Análisis del Componente de Trámites: En este componente se evidencia que en el Servicio Nacional de Aprendizaje Sena – Regional Magdalena en el área de tesorería se cumple en un 71% de lo estipulado por la guía MIPG, donde resaltan unas acciones de mejora que constituyen la priorización y racionalización de los trámites y solicitudes que llegan al área. (Ver anexo 9. Aspectos evaluados).

GRAFICO 6. Calificación por componentes Trámites



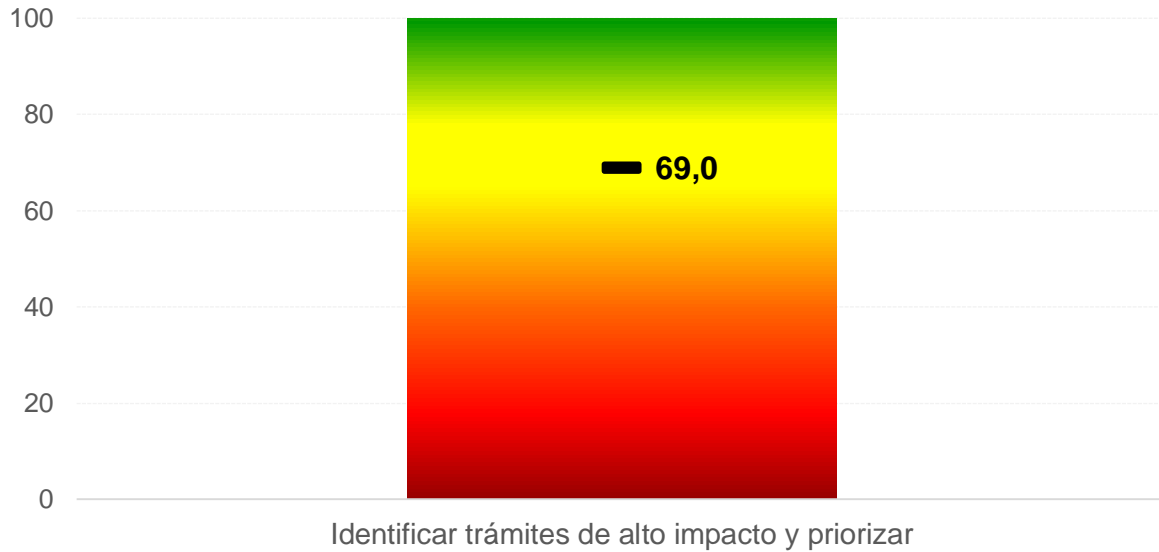
Análisis Calificación por componentes de Trámites: En este componente se evidencia que en el Servicio Nacional de Aprendizaje Sena – Regional Magdalena en el área de tesorería se cumplen en un 73.5% el portafolio de oferta institucional (tramites y otros procedimientos administrativos) y la identificación y difundido, y un 75,0% los resultados de la racionalización cuantificados y difundidos, el diagnostico se realizó con el fin de extraer de estos porcentajes altos los puntos críticos y trabajar en ellos mediante las estrategias planteadas para subir el porcentaje del mismo, también se evidencia un 69% la priorización participativa de tramites a racionalizar y un 66,5% la estrategia de racionalización de tramites formulada e implementada, a partir de estos porcentajes relativamente bajos se logra extraer los puntos críticos e implementar estrategias que mejoren el porcentaje, no se puede subir el mismo si en el proceso de trámites se generan demoras y reprocesos, o si a la hora de tramitar los pagos se realizan extemporáneos.

GRAFICO 7. Calificación por categorías – Portafolio de trámites y procedimientos administrativos



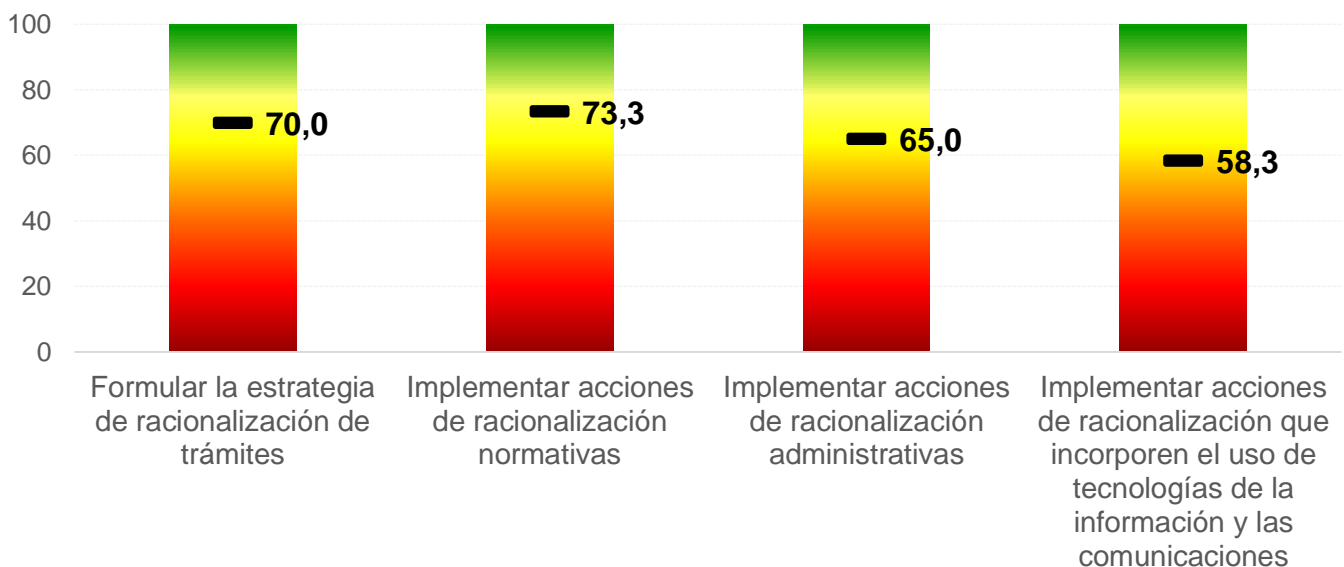
Análisis Calificación por categorías – Portafolio de trámites y procedimientos administrativos: Después de haber realizado el diagnostico, se logra concluir que en un 74,0% se evidencia el cumplimiento en los aspectos evaluados para la construcción del inventario de trámites y otros procedimientos administrativos, un 71,3% Registrar y actualizar tramites y otros procedimientos administrativos en el SUIT y por ultimo un 80,0% en la Difusión de información de oferta institucional de trámites y otros, evidenciando el alto porcentaje de aspectos evaluados y cumplidos a cabalidad, los porcentajes restantes se toman y hacen parte del proyecto planteado como estrategias para mejorar y alcanzar los objetivos propuestos, extrayendo un alto porcentaje de aspectos críticos que están pendientes por cumplir del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG de tal manera forman parte del mecanismo de comunicación planteado como estrategia dentro del proyecto para subir el porcentaje total.

GRAFICO 8. Calificación por categorías – Priorización participativa de trámites



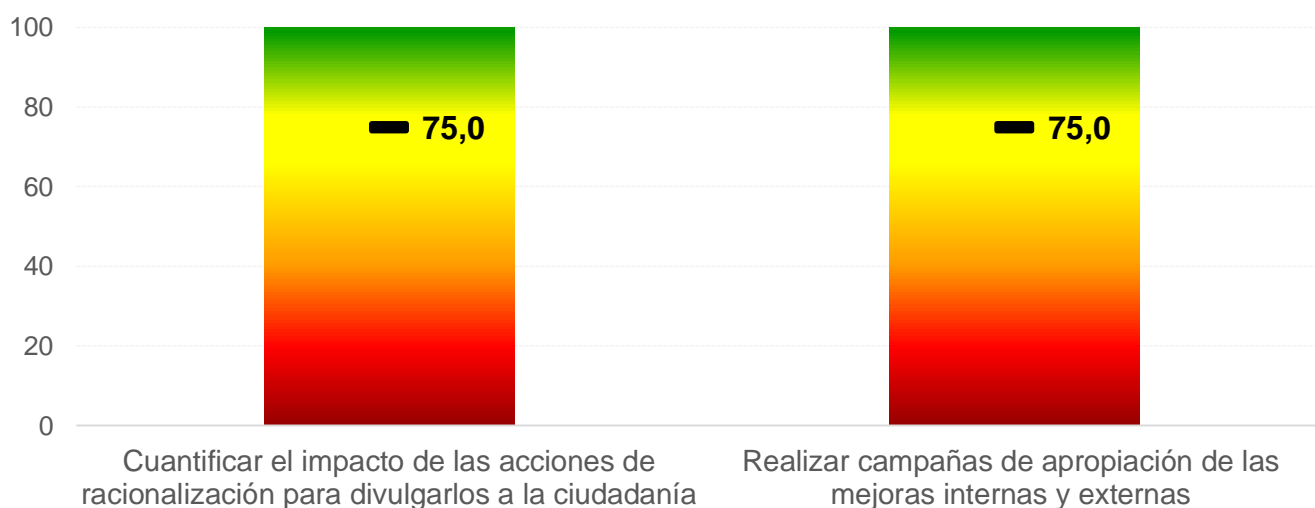
Análisis Calificación por categorías – Priorización participativa de trámites: Después de haber realizado el diagnóstico, se logra concluir que en un 69,0% se evidencia el cumplimiento en los aspectos evaluados para identificar tramites de alto impacto y priorizar, evidenciando el bajo porcentaje de aspectos evaluados y cumplidos a cabalidad, extrayendo los puntos críticos del mismo que están pendientes por cumplir del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG de tal manera forman parte del mecanismo de comunicación planteado como estrategia dentro del proyecto para subir el porcentaje total.

GRAFICO 9. Calificación por categorías – Estrategia de Racionalización de Tramites



Análisis Calificación por categorías – Estrategia de Racionalización de Tramites: Después de haber realizado el diagnóstico, se logra concluir que en un 70,0% se evidencia el cumplimiento en los aspectos evaluados para formular la estrategia de racionalización de trámites, un 73,3% implementar acciones de racionalización formativas, evidenciando un alto impacto porcentaje de aspectos evaluados y cumplidos a cabalidad, pero así mismo se necesita extraer los puntos críticos del mismo que están pendientes por cumplir del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG es así como en los dos últimos diagnósticos que son 65,0% para implementar acciones de racionalización administrativa y un 58,3% implementar acciones de racionalización que incorporen el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones manejan un porcentaje bajo con un alto número de aspectos por mejorar debido a que en la organización el uso de las tics es bajo y el consumo de papel demasiado alto, es por ellos que se plantean estrategias que logren minimizar esos aspectos y aumenten dicho porcentaje total.

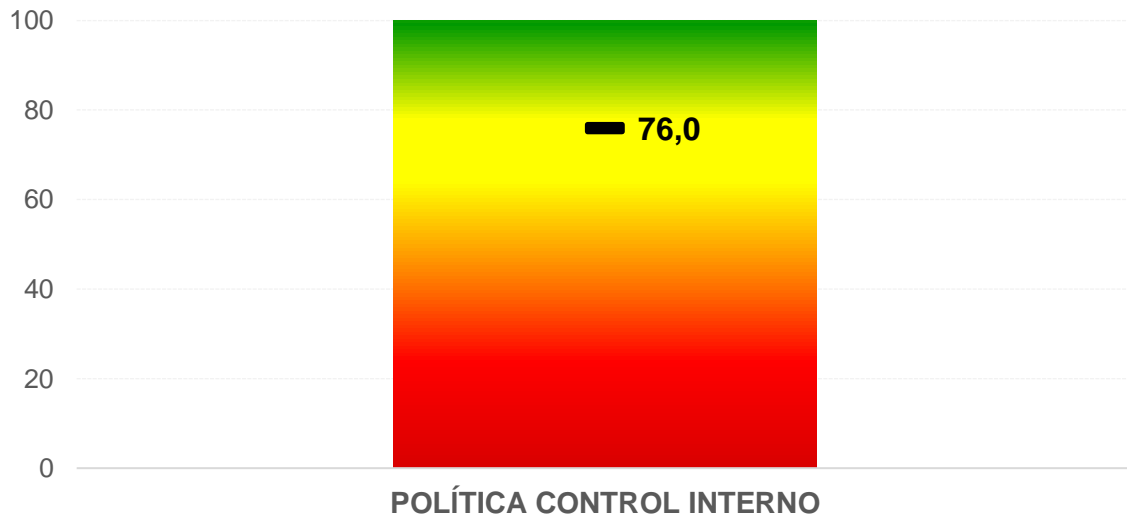
GRAFICO 10. Calificación por categorías – Estrategia de Racionalización cuantificados



Análisis del Componente Calificación por categorías – Estrategia de Racionalización cuantificados: En este componente se evidencia que en el Servicio Nacional de Aprendizaje Sena – Regional Magdalena en el área de tesorería se cumple en un 75,0% el cuantificar el impacto de las acciones de racionalización para divulgarlos en la ciudadanía y el mismo porcentaje para los aspectos evaluados en Realizar campañas de aprobación de las mejoras internas y externas, son porcentaje relativamente medios de lo estipulado por la guía MIPG, donde se resaltan unas acciones de mejora que constituyen la priorización y racionalización de los tramites y solicitudes que llegan al área.

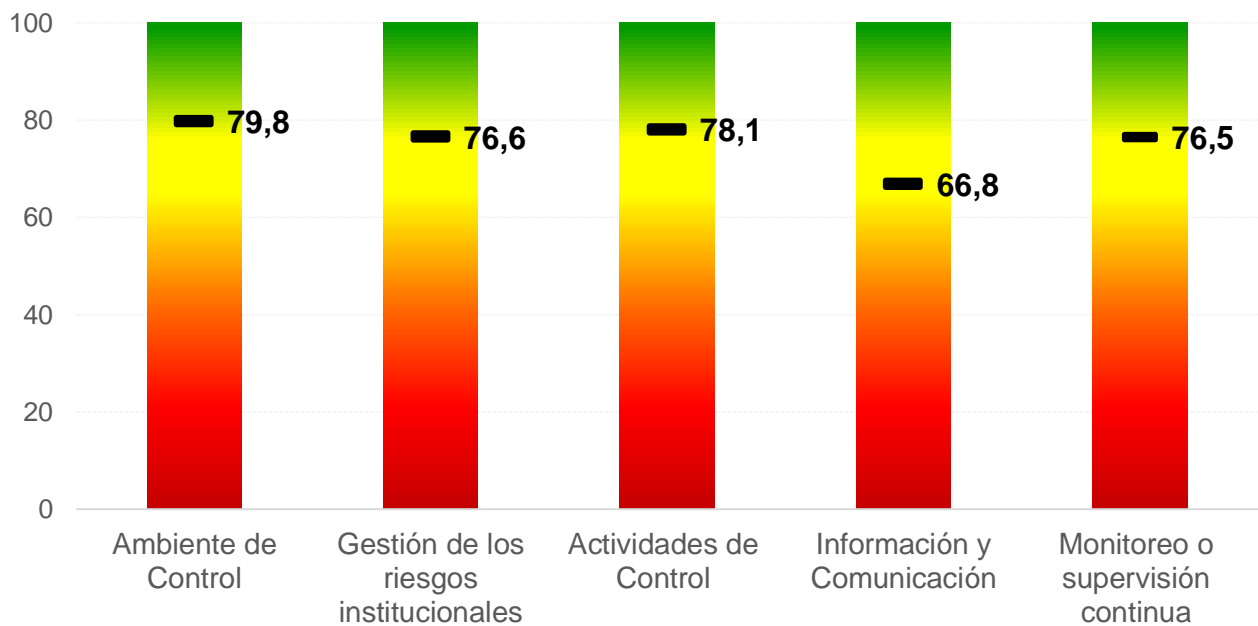
Diagnostico Componente Control Interno

GRAFICO 11. Total de Control Interno



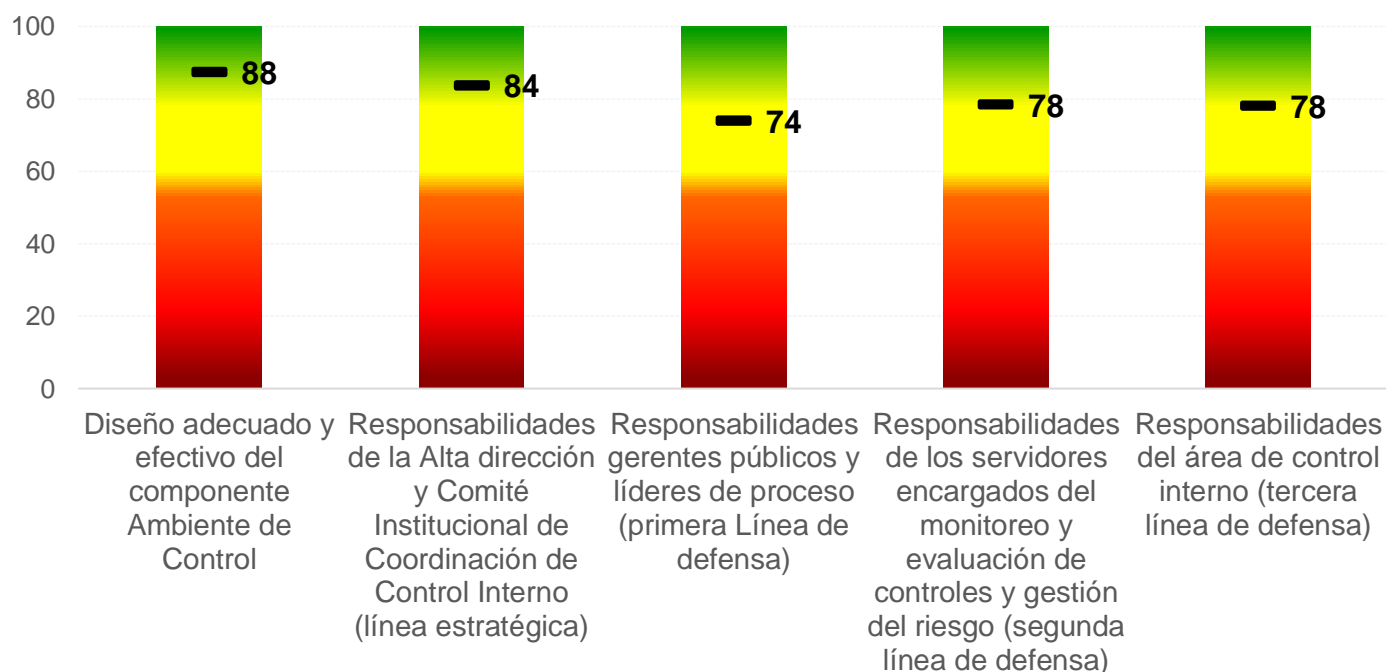
un 76% de lo estipulado por la guía MIPG, donde resaltan unas acciones de mejora que constituyen en la mejoras en los procesos de rendición de cuentas del área, actualizar los mecanismos existentes y hacer partícipes a todos los subprocesos del área. (Ver anexo 13. Aspectos evaluados.)

GRAFICO 12. Calificación por componentes Control Interno



Análisis Calificación por componentes Control Interno: En este componente se evidencia que en el Servicio Nacional de Aprendizaje Sena – Regional Magdalena en el área de tesorería se cumple en un 79,8% el ambiente de control, un 76,6% gestión de los riesgos institucionales, 78,1% actividades de control y un 76,5% monitoreo o supervisión continua, de lo estipulado por la guía MIPG, donde resaltan unas acciones de mejora que constituyen en los procesos del área, se debe actualizar los mecanismos existentes y hacer partícipes a todos los subprocesos del área, pero así mismo se necesita extraer los puntos críticos del mismo que están pendientes por cumplir del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG es así como el diagnóstico de información y comunicación se encuentra en un 66.8% para ello se debe plantear acciones de mejora en cuanto a los mecanismos de comunicación que mejoren dicho porcentaje, ya que en el área de tesorería del servicio nacional de aprendizaje – SENA, la comunicación entre departamentos que participan del mismo proceso que se realiza en el área es mínima y afecta el proceso o subprocesos de la misma, del tal manera se busca que esto logre minimizar esos aspectos y aumenten dicho porcentaje total.

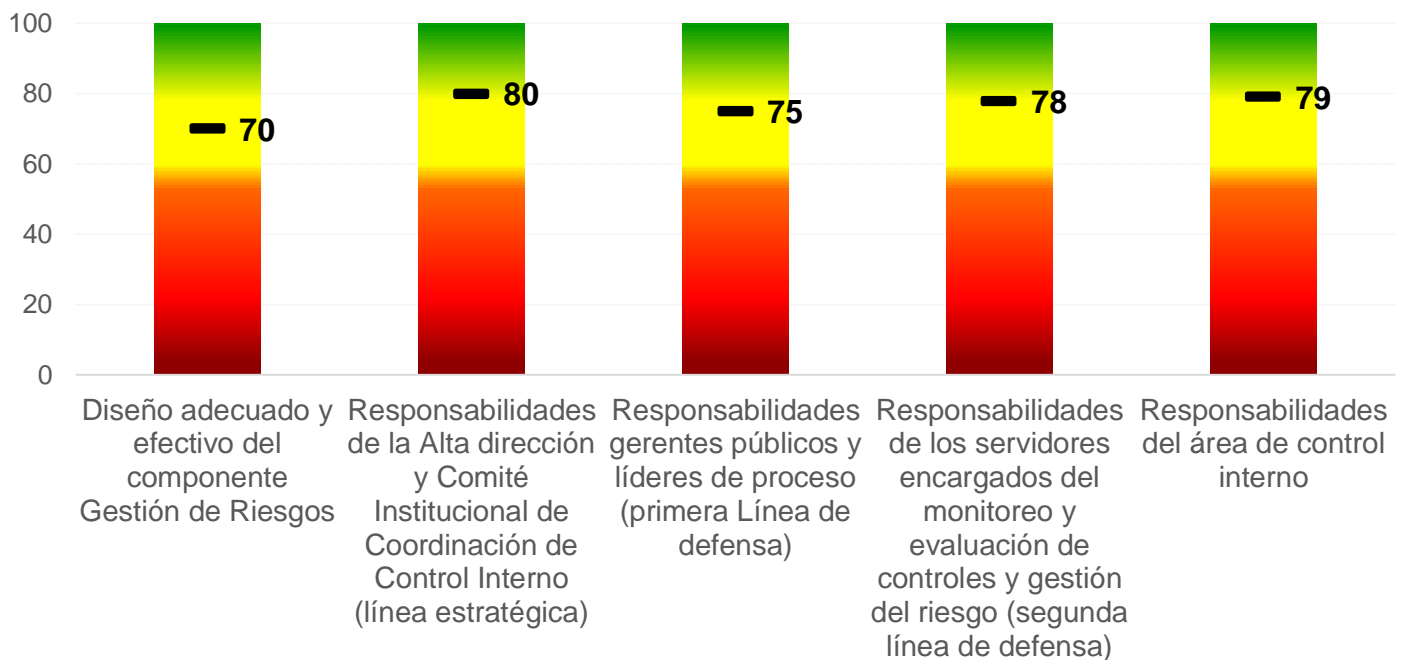
GRAFICO 13. Calificación por categorías – Ambiente de Control



Análisis Calificación por categorías – Ambiente de Control: En este componente se evidencia que en el Servicio Nacional de Aprendizaje Sena – Regional Magdalena en el área de tesorería se cumple en un 88% el diseño adecuado y efectivo del componente ambiente de control, así mismo un 84% las responsabilidades de la alta dirección y comité institucional de coordinación de control interno (línea estratégica), un 74% las responsabilidades gerentes públicos y líderes de proceso (primera línea de defensa), un 78% responsabilidades de los servidores encargados del monitoreo y evaluación de

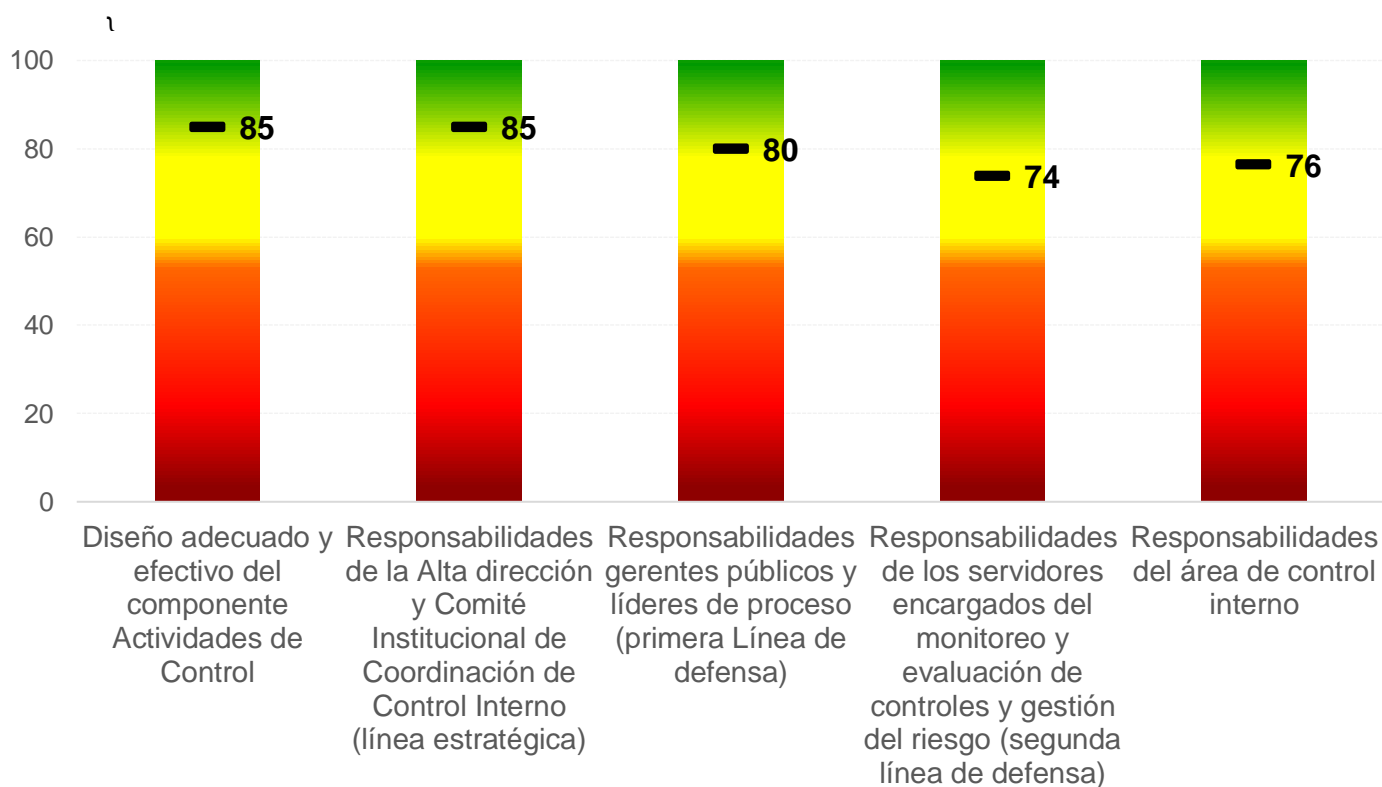
controles y gestión del riesgo (segunda línea de defensa) y por ultimo un 78% responsabilidades del área de control interno (tercera línea de defensa), de lo estipulado por la guía MIPG, donde resaltan unas acciones de mejora que constituyen en los procesos del área, se debe actualizar los mecanismos existentes y hacer partícipes a todos los subprocesos del área, pero así mismo se necesita extraer los puntos críticos del mismo que están pendientes por cumplir del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, para ello se debe plantear acciones de mejora en cuanto a los mecanismos de control interno, en el área de tesorería del servicio nacional de aprendizaje – SENA, del tal manera se busca que esto logre minimizar esos aspectos y aumenten dicho porcentaje total.

GRAFICO 14. Calificación por categorías – Gestión de Riesgos Institucionales



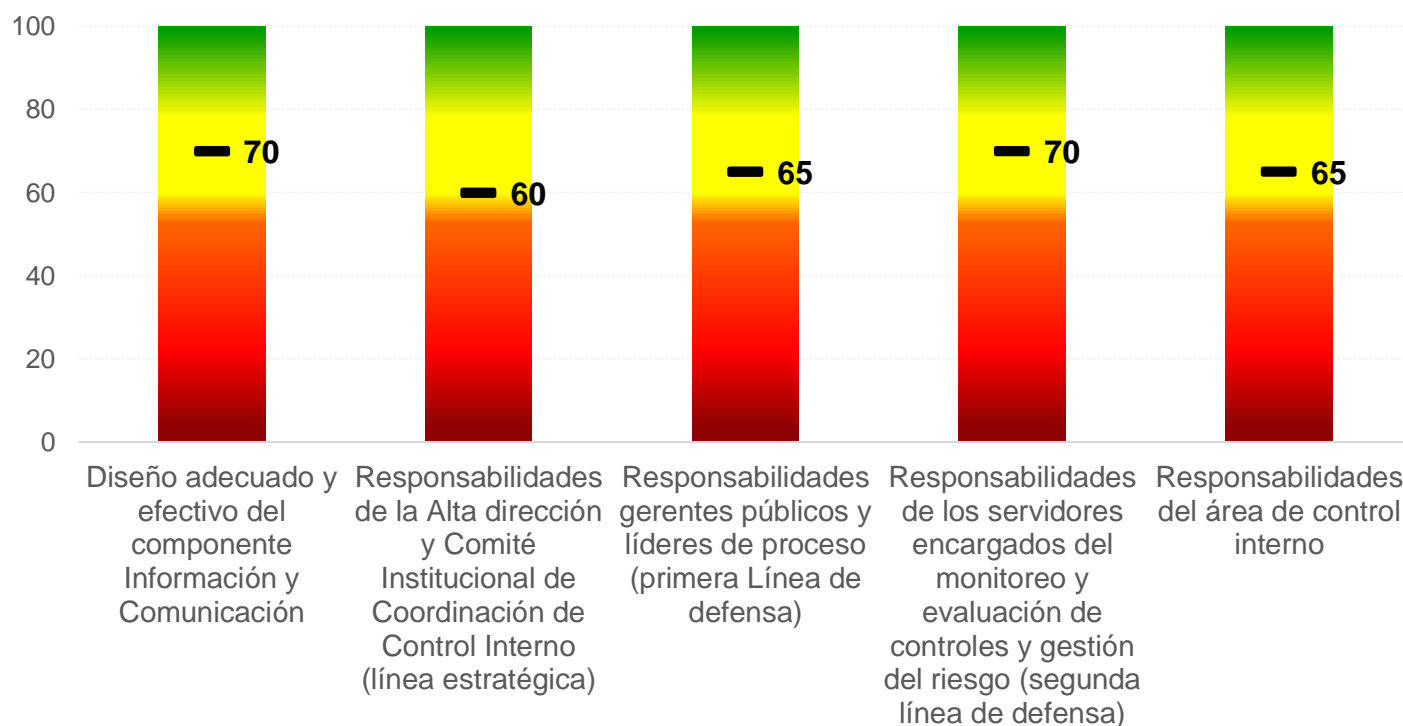
Análisis Calificación por categorías – Gestión de Riesgos Institucionales: En este componente se evidencia que en el Servicio Nacional de Aprendizaje Sena – Regional Magdalena en el área de tesorería se cumple en un 70% el diseño adecuado y efectivo del componente gestión de riesgos, así mismo un 80% las responsabilidades de la alta dirección y comité institucional de coordinación de control interno (línea estratégica), un 75% las responsabilidades gerentes públicos y líderes de proceso (primera línea de defensa), un 78% responsabilidades de los servidores encargados del monitoreo y evaluación de controles y gestión del riesgo (segunda línea de defensa) y por ultimo un 79% responsabilidades del área de control interno (tercera línea de defensa), de lo estipulado por la guía MIPG, donde resaltan unas acciones de mejora que constituyen en los procesos del área, se debe actualizar los mecanismos existentes y hacer partícipes a todos los subprocesos del área, pero así mismo se necesita extraer los puntos críticos del mismo que están pendientes por cumplir del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, para ello se debe plantear acciones de mejora en cuanto a los mecanismos de control interno, en el área de tesorería del servicio nacional de aprendizaje – SENA, del tal manera se busca que esto logre minimizar esos aspectos y aumenten dicho porcentaje total.

GRAFICO 15. Calificación por categorías – Actividades y Control



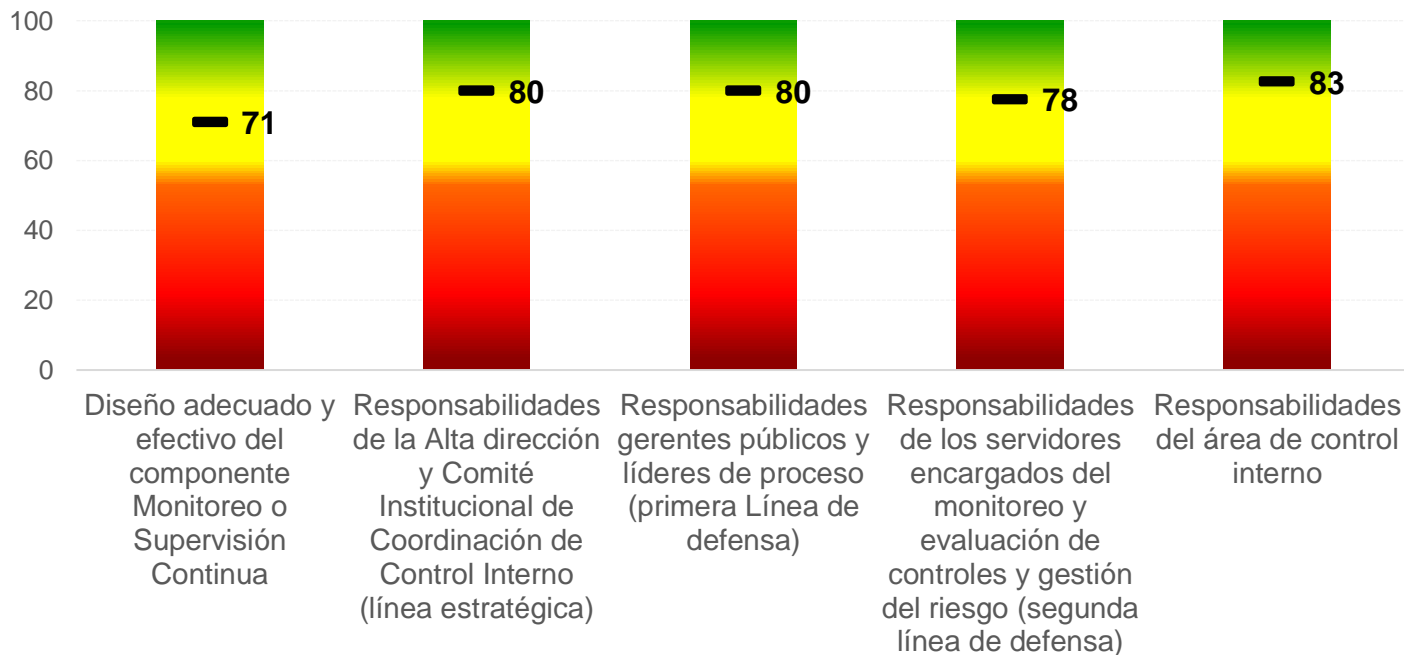
Análisis Calificación por categorías – Actividades y Control: En este componente se evidencia que en el Servicio Nacional de Aprendizaje Sena – Regional Magdalena en el área de tesorería se cumple en un 85% el diseño adecuado y efectivo del componente ambiente de control, así mismo un 85% las responsabilidades de la alta dirección y comité institucional de coordinación de control interno (línea estratégica), un 80% las responsabilidades gerentes públicos y líderes de proceso (primera línea de defensa), un 74% responsabilidades de los servidores encargados del monitoreo y evaluación de controles y gestión del riesgo (segunda línea de defensa) y por ultimo un 76% responsabilidades del área de control interno, de lo estipulado por la guía MIPG, donde resaltan unas acciones de mejora que constituyen en los procesos del área, se debe actualizar los mecanismos existentes y hacer partícipes a todos los subprocesos del área, pero así mismo se necesita extraer los puntos críticos del mismo que están pendientes por cumplir del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, para ello se debe plantear acciones de mejora en cuanto a los mecanismos de control interno, en el área de tesorería del servicio nacional de aprendizaje – SENA, del tal manera se busca que esto logre minimizar esos aspectos y aumenten dicho porcentaje total.

GRAFICO 16. Calificación por categorías – Información y Comunicación



Análisis Calificación por categorías – Información y Comunicación: En este componente se evidencia que en el Servicio Nacional de Aprendizaje Sena – Regional Magdalena en el área de tesorería se cumple en un 70% el diseño adecuado y efectivo del componente información y comunicación, así mismo un 60% las responsabilidades de la alta dirección y comité institucional de coordinación de control interno (línea estratégica), también, un 65% las responsabilidades gerentes públicos y líderes de proceso (primera línea de defensa), y por ultimo un 65% responsabilidades del área de control interno, notándose un porcentaje relativamente bajo, extrayendo los puntos críticos para su respectivo análisis y el planteamiento de las estrategias de mejora, finalizando con un 70% responsabilidades de los servidores encargados del monitoreo y evaluación de controles y gestión del riesgo (segunda línea de defensa) de lo estipulado por la guía MIPG, donde resaltan unas acciones de mejora que constituyen en los procesos del área, se debe actualizar los mecanismos existentes y hacer partícipes a todos los subprocesos del área, pero así mismo se necesita extraer los puntos críticos del mismo que están pendientes por cumplir del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, para ello se debe plantear acciones de mejora en cuanto a los mecanismos de control interno, en el área de tesorería del servicio nacional de aprendizaje – SENA, del tal manera se busca que esto logre minimizar esos aspectos y aumenten dicho porcentaje total.

GRAFICO 17. Calificación por categorías –Monitoreo o Supervisión Continua

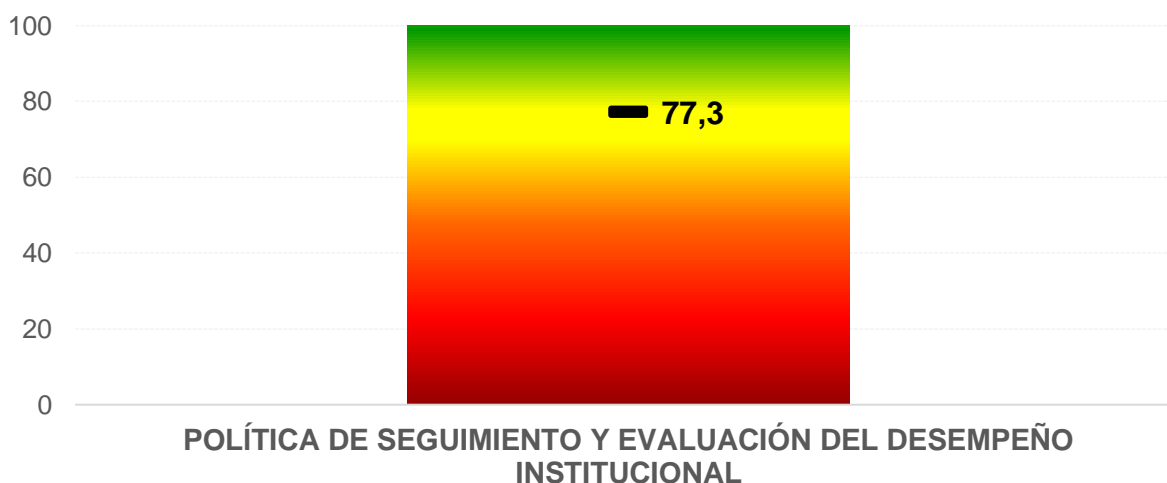


Análisis Calificación por categorías –Monitoreo o Supervisión Continua: En este componente se evidencia que en el Servicio Nacional de Aprendizaje Sena – Regional Magdalena en el área de tesorería se cumple en un 71% el diseño adecuado y efectivo del componente monitoreo o supervisión

continua, así mismo un 80% las responsabilidades de la alta dirección y comité institucional de coordinación de control interno (línea estratégica), también, un 80% las responsabilidades gerentes públicos y líderes de proceso (primera línea de defensa), un 78% responsabilidades de los servidores encargados del monitoreo y evaluación de controles y gestión del riesgo (segunda línea de defensa) , porcentajes relativamente altos pero aun así se debe extraer los puntos críticos para su respectivo análisis y el planteamiento de las estrategias de mejora, , finalizando con un 83% responsabilidades del área de control interno, de lo estipulado por la guía MIPG, donde resaltan unas acciones de mejora que constituyen en los procesos del área, se debe actualizar los mecanismos existentes y hacer partícipes a todos los subprocesos del área, pero así mismo se necesita extraer los puntos críticos del mismo que están pendientes por cumplir del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, para ello se debe plantear acciones de mejora en cuanto a los mecanismos de control interno, en el área de tesorería del servicio nacional de aprendizaje – SENA, del tal manera se busca que esto logre minimizar esos aspectos y aumenten dicho porcentaje total.

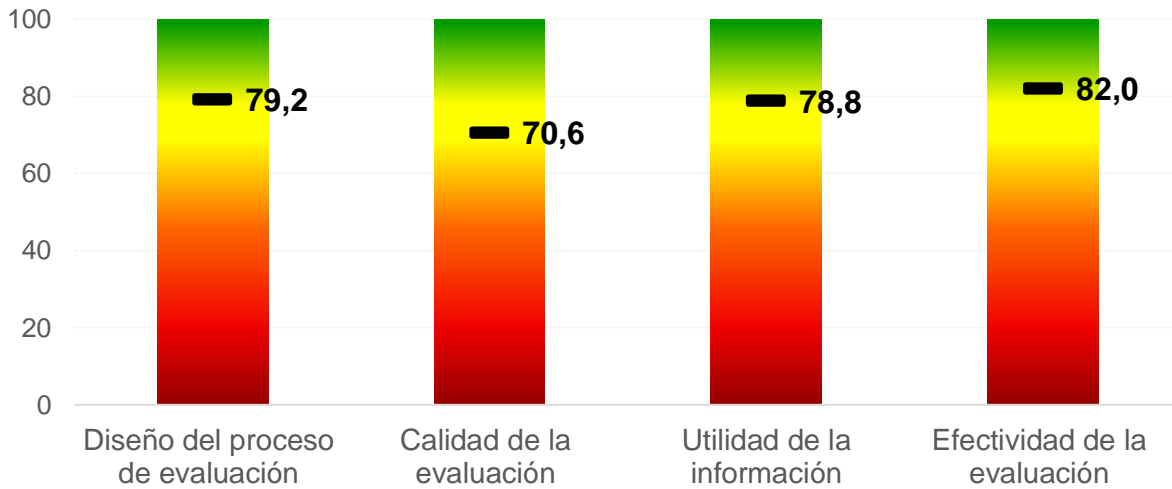
Diagnostico Componente Evaluación de Desempeño

GRAFICO 18. Total de Evaluación de Desempeño



Análisis Total de Evaluación de Desempeño: En este componente se evidencia que en el Servicio Nacional de Aprendizaje Sena – Regional Magdalena en el área de tesorería se cumple en un 77,3% de lo estipulado por la guía MIPG, donde resaltan unas acciones de mejora que constituyen en las mejoras en los procesos evaluación de desempeño, está en robustecer los socializaciones de las evaluaciones de desempeño para así enfocarse en las mejoras procesales y garantizar la mejora continua. (Ver anexo 11. Aspectos evaluados).

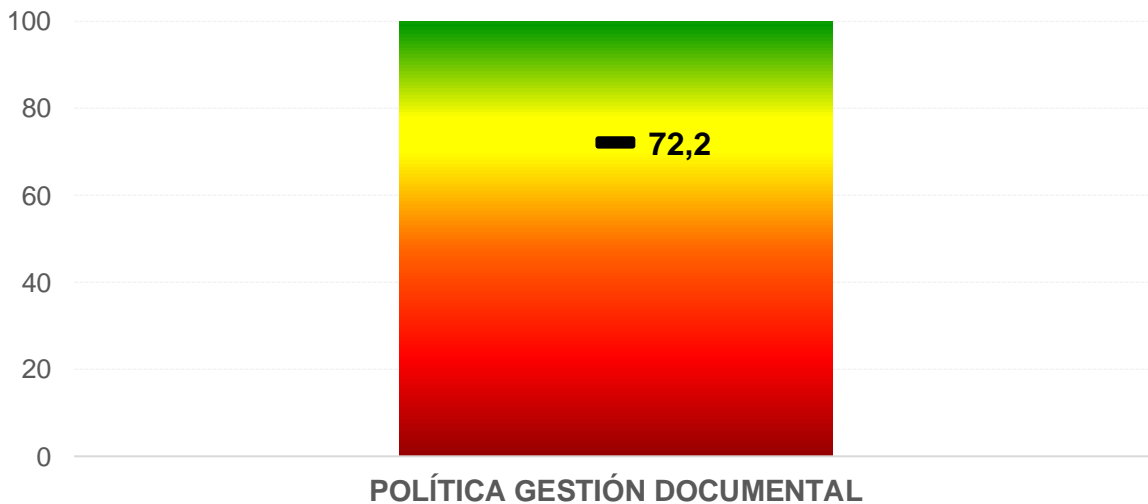
GRAFICO 19. Calificación por componentes de Desempeño



Análisis del Componente: Después de haber realizado el diagnóstico, se logra concluir que en un 79,2% se evidencia el cumplimiento en los aspectos evaluados en dicha para el diseño del proceso de evaluación, un 70,6% la calidad de la evaluación, así mismo un 78,8% la utilidad de la información y por ultimo un 82,0% efectividad de la evaluación, se logra evidenciar porcentajes altos debido al flujo de información que maneja el área pero faltan aspectos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG por cumplir, es por ello que se deciden plantear estrategias que logren superar el porcentaje arrojado.

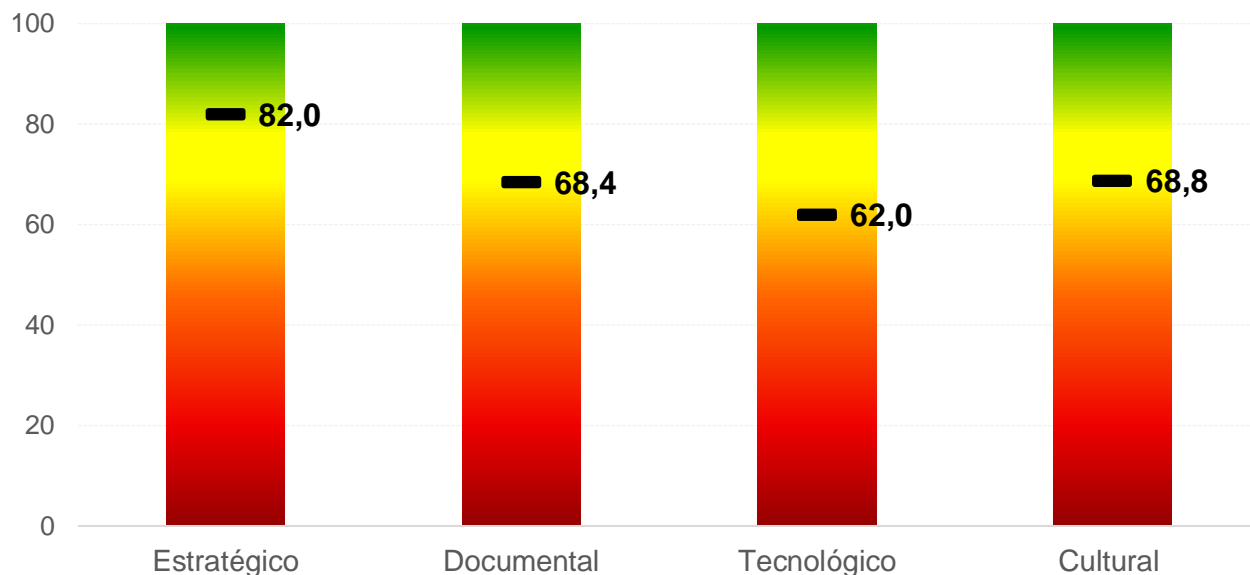
Diagnostico Componente Gestión Documental

GRAFICO 20. Total de Gestión Documental



Análisis del Componente Total de Gestión Documental: En este componente se evidencia que en el Servicio Nacional de Aprendizaje Sena – Regional Magdalena en el área de tesorería se cumple en un 72,2% de lo estipulado por la guía MIPG, donde resaltan unas acciones de mejora que constituyen el control y actualización de los documentos del área. (**Ver anexo 12. Aspectos evaluados**)

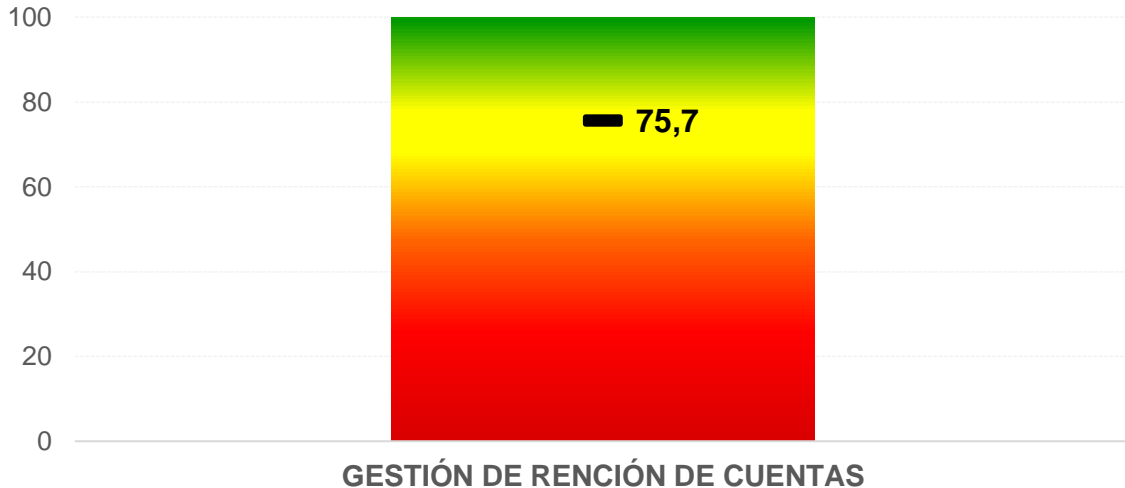
GRAFICO 21. Calificación por componentes Gestión Documental



Análisis del Componente: En este componente se evidencia un porcentaje alto del 82% para el componente estratégico, en cuanto a los componente documental, tecnológico y cultural en 68,4%, 62% y 68,8% respectivamente, se extraen los puntos críticos para resaltar unas acciones de mejora que constituyen el control y actualización de los documentos del área.

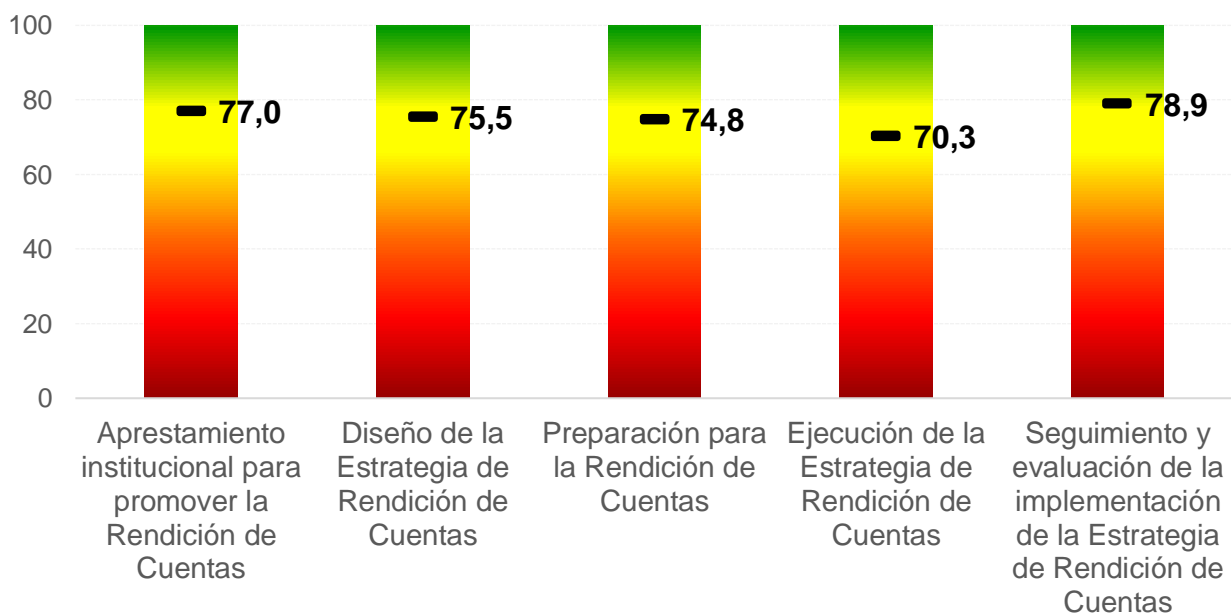
Diagnostico Componente Rendición de Cuentas

GRAFICO 22. Total de Rendición de Cuentas



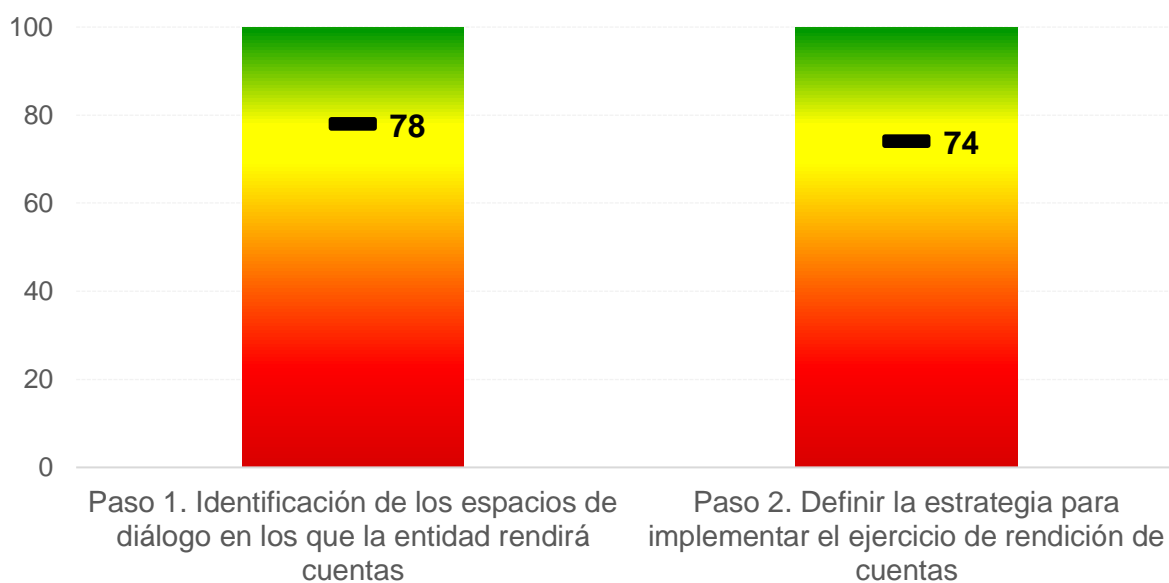
Análisis del Componente: En este componente se evidencia que en el Servicio Nacional de Aprendizaje Sena – Regional Magdalena en el área de tesorería se cumple en un 75,7% de lo estipulado por la guía MIPG, donde resaltan unas acciones de mejora que constituyen en la mejoras en los procesos de rendición de cuentas del área, actualizar los mecanismos existentes y hacer partícipes a todos los subprocesos del área. (Ver anexo 10. Aspectos evaluados.).

GRAFICO 23. Calificación por componentes de Rendición de Cuentas



Análisis Calificación por componentes de Rendición de Cuentas: En este componente se evidencia que en el Servicio Nacional de Aprendizaje Sena – Regional Magdalena en el área de tesorería se cumple en un 77,0% el componente de aprestamiento institucional para promover la rendición de cuentas, un 75,5% el Diseño de la estrategia de rendición de cuentas, 74,8%, un 70,3% la ejecución de la estrategia de la rendición de cuentas y por ultimo un 78,9% el Seguimiento y evaluación de la implementación de la estrategia de rendición de cuentas, porcentajes relativamente altos pero del cual se deben extraer los puntos críticos para su respectivo análisis y estudio con el fin de implementar estrategias que beneficien el área, dicho análisis va enfocado en lo estipulado por la guía MIPG, donde resaltan unas acciones de mejora que constituyen en la mejoras en los procesos de rendición de cuentas del área, actualizar los mecanismos existentes y hacer partícipes a todos los subprocesos del área.

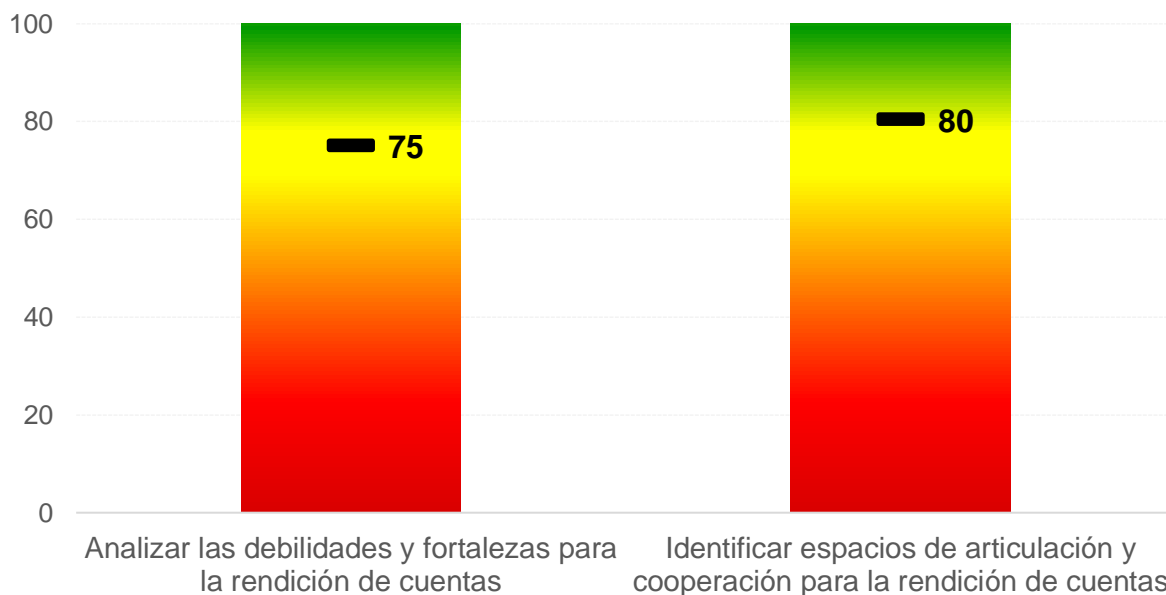
GRAFICO 24. Calificación por componentes de Rendición de Cuentas 1



Análisis Calificación por componentes de Rendición de Cuentas 1: En este componente se evidencia que en el Servicio Nacional de Aprendizaje Sena – Regional Magdalena en el área de tesorería se cumple en un 78,0% el componente de identificación de los espacios de dialogo en los que la entidad rendirá cuentas, y por ultimo un 74% el componente de definición de la estrategia para implementar el ejercicio de rendición de cuentas, dicho seguimiento y evaluación de la implementación de la misma beneficia a la entidad, de dichos porcentajes relativamente altos se deben extraer los puntos críticos para su respectivo análisis y estudio con el fin de implementar estrategias que beneficien el área, dicho análisis va enfocado en lo estipulado por la guía MIPG, donde resaltan unas

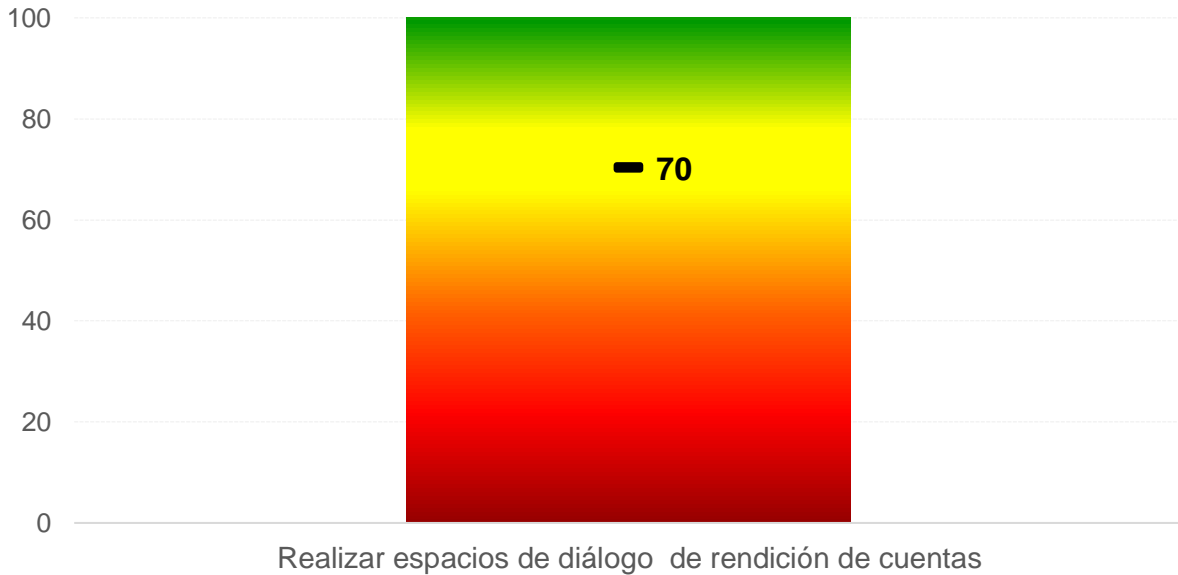
acciones de mejora que constituyen en la mejoras en los procesos de rendición de cuentas del área, actualizar los mecanismos existentes y hacer partícipes a todos los subprocesos del área.

GRAFICO 25. Calificación por componentes de Rendición de Cuentas 2



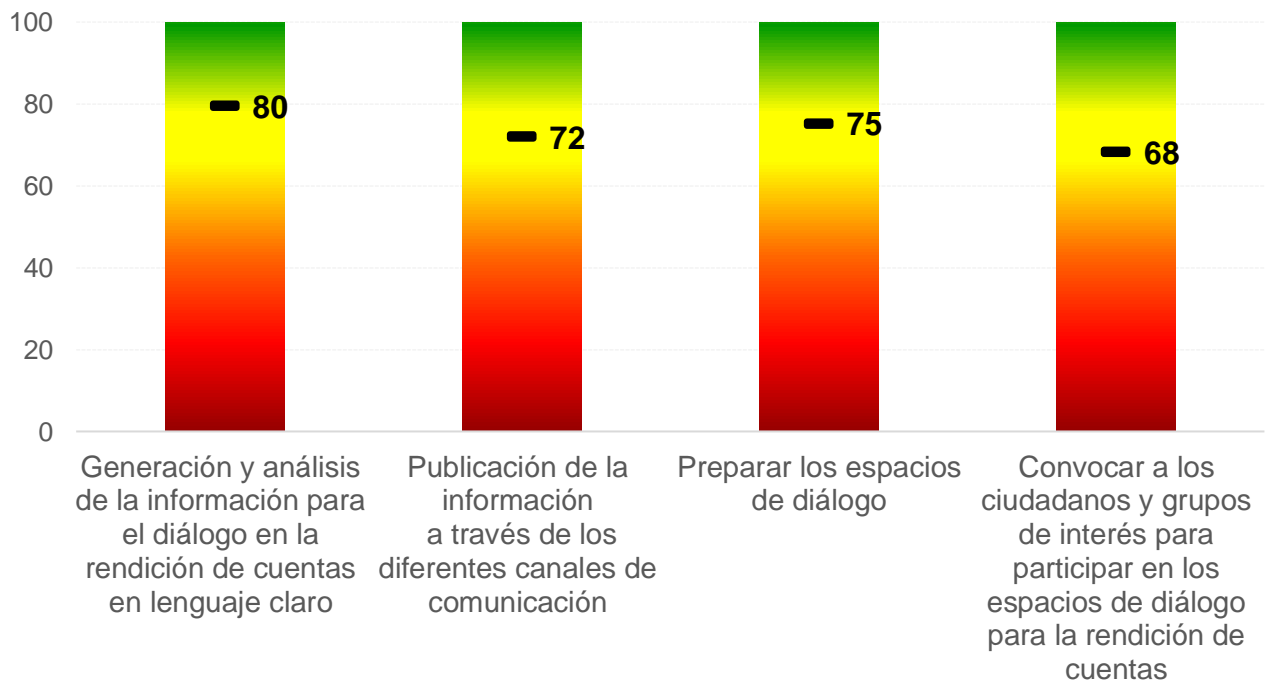
Análisis Calificación por componentes de Rendición de Cuentas 2: En este componente se evidencia que en el Servicio Nacional de Aprendizaje Sena – Regional Magdalena en el área de tesorería se cumple en un 75% el componente de analizar las debilidades y fortalezas para la rendición de cuentas y un 80% en el componente identificar espacios de articulación y cooperación para la rendición de cuentas, porcentajes relativamente altos pero del cual se deben extraer los puntos críticos para su respectivo análisis y estudio con el fin de implementar estrategias que beneficien el área, dicho análisis va enfocado en lo estipulado por la guía MIPG, donde resaltan unas acciones de mejora que constituyen en la mejoras en los procesos de rendición de cuentas del área, actualizar los mecanismos existentes y hacer partícipes a todos los subprocesos del área.

GRAFICO 26. Calificación por componentes de Rendición de Cuentas 3



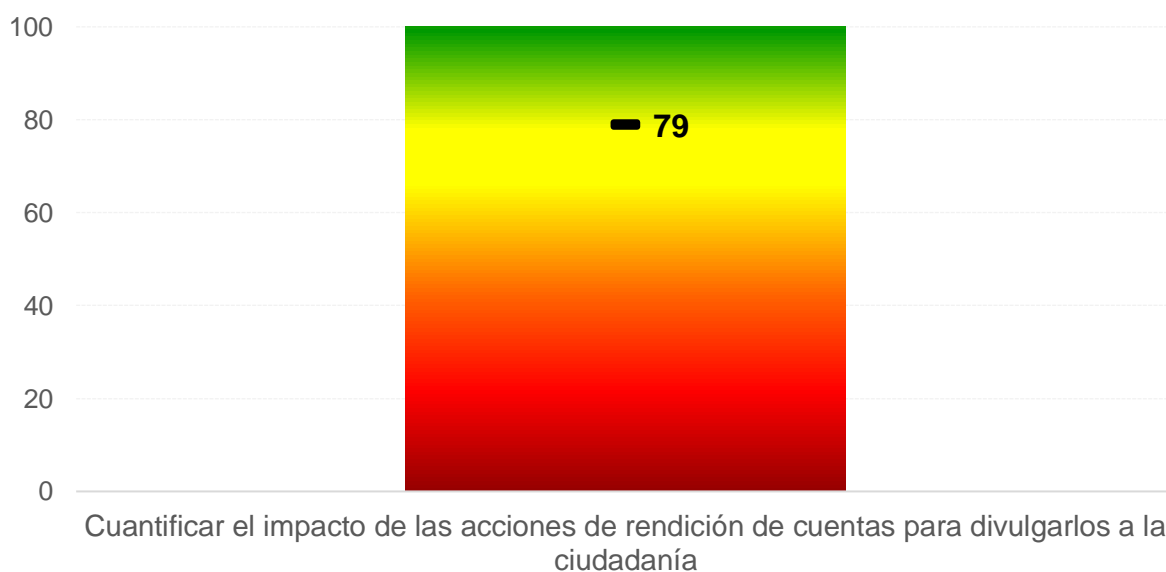
Análisis Calificación por componentes de Rendición de Cuentas 3: En este componente se evidencia que en el Servicio Nacional de Aprendizaje Sena – Regional Magdalena en el área de tesorería se cumple en un 70% la realización de los espacios de dialogo y rendición de cuentas, porcentaje relativamente alto de lo estipulado por la guía MIPG, donde resaltan unas acciones de mejora que constituyen en los procesos de rendición de cuentas del área, actualizar los mecanismos existentes y hacer partícipes a todos los subprocesos del área.

GRAFICO 27. Calificación por componentes de Rendición de Cuentas 4



Análisis de la Calificación por componentes de Rendición de Cuentas 4: En este componente se evidencia que en el Servicio Nacional de Aprendizaje Sena – Regional Magdalena en el área de tesorería se cumple en un 80% el componente generación y análisis de la información para el dialogo en la rendición de cuentas, un 72% el componente de publicación de la información a través de los diferentes canales de comunicación, un 75% el componente preparar los espacios de diálogos, y por último con un 68% convocar a los ciudadanos y grupos de interés para participar en los espacios de diálogos para la rendición de cuentas, porcentajes relativamente altos pero del cual se deben extraer los puntos críticos para su respectivo análisis y estudio con el fin de implementar estrategias que beneficien el área, dicho análisis va enfocado en lo estipulado por la guía MIPG, donde resaltan unas acciones de mejora que constituyen en la mejoras en los procesos de rendición de cuentas del área, actualizar los mecanismos existentes y hacer partícipes a todos los subprocesos del área.

GRAFICO 28. Calificación por componentes de Rendición de Cuentas 5



Análisis del Componente Calificación por componentes de Rendición de Cuentas: En este componente se evidencia que en el Servicio Nacional de Aprendizaje Sena – Regional Magdalena en el área de tesorería se cumple en un 79% cuantificar el impacto de las acciones de rendición de cuentas para divulgarlos a la ciudadanía, de lo estipulado por la guía MIPG, donde resaltan unas acciones de mejora que constituyen en la mejoras en los procesos de rendición de cuentas del área, actualizar los mecanismos existentes y hacer partícipes a todos los subprocesos del área.

Matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos

La Matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos se realizó a través de un diagnóstico de las cuestiones internas para identificar tanto las fortalezas como debilidades que existen en el área de Tesorería de la organización. Con el fin de encontrar los aspectos más relevantes que afectan al área y así formular las estrategias correspondientes para el fortalecimiento de estas y con esto buscar la mejora continua del área.

TABLA 1. Matriz de Evaluación de Factores Internos

Factor Interno Clave	Variable	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado	Ponderado por atributo
1. Falta de herramientas sistemáticas para optimización de procesos y que permita hacer trazabilidad	Debilidad	0,18	1	0,18	2,04
2. Talento humano calificado	Fortaleza	0,15	4	0,6	
3. métodos de trabajo estandarizado	Fortaleza	0,2	4	0,8	
4. Falta de seguimiento y cierre a las tareas asignadas	Debilidad	0,11	1	0,11	
5. Los pagos se realizan en los tiempos estipulados	Fortaleza	0,1	4	0,4	0,65
6. Conocimiento de la cadena logística	Fortaleza	0,08	3	0,24	
7. Falta de comunicación con el departamento de contabilidad con respecto a las ordenes	Debilidad	0,06	2	0,12	
8. Falta de sentido de urgencia	Debilidad	0,12	2	0,24	
Total		1,0		2,69	

Análisis TABLA 1. Matriz de Evaluación de Factores Internos: En este componente se evidencia que en el Servicio Nacional de Aprendizaje Sena – Regional Magdalena en el área de tesorería después de realizada la ponderación de los factores internos influyentes en el proceso nos arroja un ponderado del 2.69, estando este por encima de la media (2.50) indicando que internamente el área presenta fortalezas importantes para el correcto desarrollo de los procesos. Pero que al estar cercano a la media deben tomar acciones correctivas y de mejoras para el fortalecimiento y mejora continua del área.

TABLA 2. Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factor Externo Clave	Variable	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado	Ponderado por atributo
Sistematización de los procesos	Oportunidades	0,2	4	0,8	2,42
optimización de tiempos de operación	Oportunidades	0,18	3	0,54	
robustecimiento de la cadena logística del área	Oportunidades	0,15	4	0,6	
Fortalecimiento de la gestión institucional	Oportunidades	0,12	4	0,48	
poca credibilidad con los clientes internos y externos por percepción de ineficiencia del área	Amenazas	0,12	1	0,12	0,45
renuencia por parte de las otras áreas con respecto a la actualización de los procesos de tesorería	Amenazas	0,08	1	0,08	
resistencia al cambio	Amenazas	0,1	2	0,2	
ambigüedad y falta de comunicación sobre las funciones y responsabilidad	Amenazas	0,05	1	0,05	
Total		1,0		2,87	

Análisis TABLA 2. Matriz de Evaluación de Factores Externos: En este componente se evidencia que en el Servicio Nacional de Aprendizaje Sena – Regional Magdalena en el área de tesorería después de realizada la ponderación de los factores externos influyentes en el proceso nos arroja que las oportunidades con un ponderado de 2.42 son mayores que las amenazas que presentan un ponderado del 0.45, es decir que el entorno externo es favorable para la área. Pero es importante resaltar que se deben implementar medidas de mejora para el fortalecimiento y mejora continua del área.

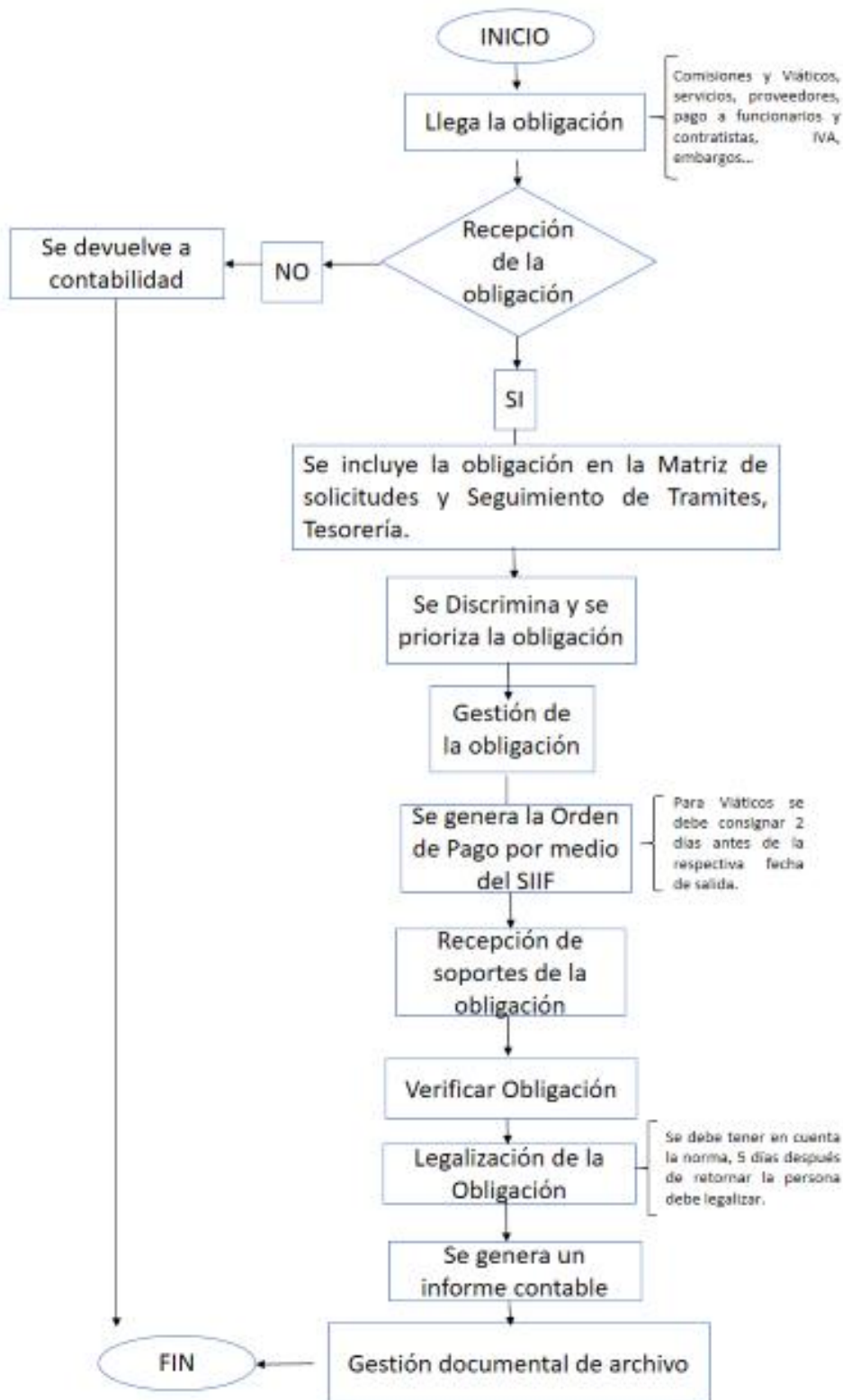
TABLA 3. Análisis FODA

Debilidades	Oportunidades	Fortalezas	Amenazas
Falta de herramientas sistemáticas para optimización de procesos y que permita hacer trazabilidad	Analizar flujo de trabajo para identificar procesos que puedan mejorarse	Buen ambiente laboral dentro del área de tesorería	Poca credibilidad con los clientes internos y externos por percepción de ineficiencia del área
Falta de claridad en el desarrollo de las funciones prioritaria para la programación de pagos	Empoderar al equipo de trabajo	Los pagos se realizan en los tiempos estipulados	Falta de cooperación y compromiso por parte de las diferentes áreas en relación a los procesos interdisciplinarios
Falta de comunicación con el departamento de contabilidad con respecto a las ordenes	Mejoramiento en el desempeño de funciones	Gestión de Archivo se mantiene organizado	Renuencia por parte de las otras áreas con respecto a la actualización de los procesos de tesorería
La seguridad del área es mínima	Sistematización de los procesos	Se cumplen con los tiempos de entrega de los documentos que son simultáneos entre áreas	Resistencia al cambio
Falta de seguimiento y cierre a las tareas asignadas	Optimización de tiempos de operación	La atención al cliente es agradable - orientación al servicio	Ambigüedad y falta de comunicación sobre las funciones y responsabilidad
Ausencia de controles de calidad de los documentos legalizados	Robustecimiento de la cadena logística del área	Flexibilidad en agenda de trabajo	
Falta de sentido de urgencia	Fortalecimiento de la gestión institucional	Talento humano calificado	
Reactivos en lugar de proactivos		Conocimiento de la cadena logística	
		Métodos de trabajo estandarizado	

Análisis TABLA 3. Análisis FODA: En este contexto podemos asegurar que se identificaron los principales factores organizacionales del área que afectan directamente el correcto funcionamiento de los procesos, teniendo así un número importante de componentes por fortalecer y otros por mejorar, dejando así un contexto importante para la planeación estratégica de la institución en busca del fortalecimiento de los procesos y su transición al MIPG.

GRAFICO 29. Flujograma del Proceso – Fuente Propia

Este Flujograma tiene como objetivo visualizar el orden lógico de los procesos del área de tesorería y de este modo entender el Manual Operativo de la misma.



Objetivo 2 y 3. Elaboración Documental y Sistematización de Proceso

Fase II y III Elaboración de la estructura documental y Sistematización de Procesos

Esta fase es una de las más relevantes del trabajo, puesto que aquí están desarrollados los documentos que se han diseñado producto de las necesidades críticas identificadas en los componentes diagnosticados (direccionamiento y planeación, gestión de trámites, gestión de la rendición de cuentas, gestión documental y gestión de control interno) concernientes al área de tesorería según el manual operativo de MIPG (Función Pública), cabe destacar que se priorizaron los documentos ausentes y que generaban un alto impacto según el MIPG y que era necesario su diseño inmediato por lo cual se elaboraron los siguientes documentos:

1. Flujograma del proceso – Anexo 8: Este documento sirve para establecer el orden lógico y simplificado del área de tesorería, así facilitaría establecer los controles según lo estipulado en el manual operativo del área.
2. Mecanismos de comunicación – Anexo 9: Procedimiento que establece proceso de estandarización de comunicación entre áreas transversales y que afectan directamente los procesos de tesorería.
3. Mecanismos de información primaria – orden de viaje – Anexo 10: Documento que contendrá la información primaria que entra al flujograma del proceso de tesorería, acá estará el tipo de solicitud que entrará al inicio del proceso.
4. Matriz de solicitudes y seguimiento de trámites – Anexo 11: Documento que contiene de manera sistemática el control de todos los trámites y solicitudes del área, con esta matriz se tendrá un control en tiempo real de los tiempos de operación de los procesos del área.
5. Formato de inventario físico – Anexo 12: Documento que organiza de manera codificada y estandarizada los archivos físicos que arrojen los procesos y solicitudes del área de tesorería.
6. Base de datos de documentos digitales– Anexo 13: Documento que organiza de manera codificada y estandarizada los archivos digitales que arrojen los procesos y solicitudes del área de tesorería.
7. Manual operativo del área de tesorería – Anexo 14: Documento que contiene estandarizados todos los procesos del área de tesorería
8. Procedimiento de rendición de cuentas – Anexo 15: Documento que contiene el proceso lógico a aplicar al momento de realizar el proceso de rendición de cuentas.

9. Matriz de Indicadores – Anexo 16: Base de datos con los datos específicos y el control de indicadores de gestión del área de tesorería. Con este documento se realizará el seguimiento del cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.
10. Modelo de Asignación de Líder de Planeación en el área de tesorería – Anexo 17: Documento que asigna un líder de planeación de MIPG, dando cumplimiento a lo estipulado por esa guía, para que realice seguimientos, control y mejora continua a la guía de planeación y gestión.
11. Objetivos y metas del Área – Anexo 18: Documento que contiene objetivos y metas propuestos para el área de tesorería para el año 2019.
12. Procedimiento de conservación documental– Anexo 19: Documento que estipula los lineamientos y pasos a seguir para una correcta gestión de archivo y para garantizar que los documentos perduren el tiempo que la normatividad estipula.
13. Base de datos de Seguimiento a registro de tramites (SUIT) – Anexo 20: Documento que contiene de manera sistemática el control de todos los trámites y solicitudes del área que deben ser subidos en el SUIT, con esta matriz se tendrá un control en tiempo real de los tramites que son subidos de manera oportuna a la plataforma y así garantizar la transparencia de los procesos del área.
14. Base de datos de seguimiento a riesgos y controles tecnológicos – Anexo 21: Matriz que contiene el análisis de los riesgos tecnológicos y los fraudes por este tipo que se pueden presentar en los procesos críticos del área, así como los controles tomados para mitigar los daños ocasionados por los peligros identificados.
15. Modelo de línea de Denuncia Anónima ante percepción de irregularidades en el área – Anexo 22: Formato del modelo de denuncia establecido según el modelo de planeación y gestión para garantizar la transparencia de los procesos del área.
16. Inspección general de Archivos (Diagnostico del Estado) – Anexo 23: Check List para realizar inspecciones del estado de los archivos físicos que genera los procesos del área.

Por otro lado y después de elaborada la estructura documental anterior, se hace importante sistematizar los controles y seguimientos del área, esto con el fin de llevar transparentemente todos los tramites del área ya que de esta manera facilitamos el control interno de la organización evitando reprocesos, cuellos de botellas, insatisfacción y fraudes en los diferentes tareas que realiza el área, por eso se diseña la **Matriz de solicitudes y seguimiento de trámites del área de tesorería**.

10. CONCLUSIONES

Debido a las fases estipuladas en el proyecto y a los objetivos propuestos se puede concluir lo siguiente:

Después de realizado el diagnóstico inicial de MIPG al Servicio Nacional de Aprendizaje SENA – Regional Magdalena en el área de tesorería se evidencia que este se encuentra a la vanguardia de las exigencias públicas que exige nuestra normatividad legal, sin embargo hay que robustecer los mecanismos de comunicación con las demás dependencias que pertenecen a la cadena financiera de la empresa. También se evidencio que debido a la ausencia de controles sensibles en el área, se tiene mucha flexibilidad con los lineamientos internos, llegando al punto de incumplir por no realizar los seguimientos y controles oportunos a las solicitudes y tramites del área. Es por eso que se elaboró la estructura documental basado en el modelo integrado de planeación y gestión MIPG (Decreto 1499 de 2017) en el área de tesorería. Donde se espera una optimización y organización de procesos claves dentro del área, donde hay mucho flujo de dinero y se pueden presentar inconvenientes graves que afectan la imagen y credibilidad del área si no se lleva un control efectivo debido, razón por la cual se Diseñó una matriz sistemáticas para el seguimiento, medición y trazabilidad de los procesos y subprocesos del área.

Se espera que con la implementación de la matriz propuesta y los mecanismos establecidos se espera que se mitigue el reproceso y los retrasos con las obligaciones del área, esto por lo menos en un 20% de los tiempos de operación.

Luego de cuatro meses desde el inicio de la práctica empresarial y pasando por el proceso de diagnóstico, formulación y puesta en marcha de la propuesta se evidencian los resultados obtenidos de las herramientas propuestas demostrando la sistematización de los procesos, la mejora en el servicio y calidad y la eficacia de los procesos que se desarrollaron.

11. RECOMENDACIONES

- ✓ Mejorar los mecanismos de comunicación entre el área de tesorería y contabilidad.
- ✓ Se recomienda llevar a cabo la aplicación de los controles propuestos con el fin de optimizar los tiempos de operación garantizando la confiabilidad y transparencia del proceso.
- ✓ Se recomienda realizar el diagnóstico de MIPG a las demás áreas de la organización.
- ✓ Se recomienda implementar las mejoras sistemáticas propuestas (Que se ahorre el uso de papel y se apoyen en ayudas tecnológicas) para los mecanismos de información primaria en el caso de las solicitudes realizadas por los funcionarios y contratistas.
- ✓ Se recomienda adherir las mejoras realizadas en el Programa Institucional SIGA.

12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Decreto 1499 de 2017
2. Manual Operativo Sistema de Gestión MIPG Versión 2 Función Pública – Gobierno de Colombia, Agosto 2018
3. [Http://www.funcionpublica.gov.co/eva/mipg](http://www.funcionpublica.gov.co/eva/mipg)
4. [Http://www.funcionpublica.gov.co/eva/mipg](http://www.funcionpublica.gov.co/eva/mipg)
5. Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar Metodología de la Investigación. McGraw Hill, México 1997 p 134.
6. ALVAREZ, Coral Juan, Metodología de la investigación Documental. México 1994, EDAMEX.
7. BRUCE BROCKA y M. SUZANNE BROCKA. Quality Management (Gestión de Calidad). 6ª edición. Buenos Aires Argentina, 1994. VERLAP S.A.
8. CESAR CAMISÓN, SONYA CRUZ Y TOMAS GONSALEZ. Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid, 2007. PEARSON EDUCACIÓN S.A.
9. Back, Philippa L. **Gestión de la tesorería de empresas**. España: Editorial Ediciones Díaz Santos, 1990.
10. Gitman, Lawrence J. **Principios de administración financiera**. 8ª. ed. (Edición abreviada) México: Editorial Addison Wesley Longman, 2000.
11. <http://www.sena.edu.co/es-co/Paginas/default.aspx>
12. MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN – MIPG, Función Pública – Gobierno de Colombia, Febrero 2018
13. <http://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/preguntas-frecuentes>
14. <http://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg>
15. <http://bdigital.unal.edu.co/5766/1/7709006.2012.pdf>
16. <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1855/1/TGT-649.pdf>
17. <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4611/T17.07%20B229v.pdf?sequence=1>
18. <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/xmlui/handle/10893/10992>

19. <http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/implementacion%20del%20modelo%20estandar%20de%20control%20interno%20meci%20y.pdf>
20. <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/3880/Ore%20Nu%C3%B1ez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

13. LISTADO DE ANEXOS

- Anexo 1. Autodiagnóstico de gestión política - direccionamiento y planeación
- Anexo 2. Autodiagnóstico de gestión de trámites
- Anexo 3. Autodiagnóstico de gestión de la rendición de cuentas
- Anexo 4. Autodiagnóstico de gestión política de seguimiento y evaluación del desempeño institucional
- Anexo 5. Autodiagnóstico político de gestión documental
- Anexo 6. Autodiagnóstico de gestión política - control interno
- Anexo 7. Entrevista jefe de tesorería
- Anexo 8. Flujograma del proceso
- Anexo 9. Mecanismos de comunicación
- Anexo 10. Mecanismos de información primaria – orden de viaje
- Anexo 11. Matriz de solicitudes y seguimiento de trámites
- Anexo 12. Formato de inventario físico
- Anexo 13. Base de datos de documentos digitales
- Anexo 14. Manual operativo del área de tesorería
- Anexo 15. Procedimiento de rendición de cuentas
- Anexo 16. Matriz de Indicadores
- Anexo 17. Modelo de Asignación de Líder de Planeación en el área de tesorería
- Anexo 18. Objetivos y metas del Área
- Anexo 19. Procedimiento de conservación documental
- Anexo 20. Base de datos de Seguimiento a registro de tramites (SUIT)
- Anexo 21. Base de datos de seguimiento a riesgos y controles tecnológicos
- Anexo 22. Modelo de línea de Denuncia Anónima ante percepción de irregularidades en el área

Anexo 23. Inspección general de Archivos (Diagnostico del Estado)