



UNIVERSIDAD
INTERNACIONAL
DE LA RIOJA

Universidad Internacional de La Rioja
Máster Universitario en Dirección de Empresas (MBA)

Diagnóstico de la situación del Área Financiera de la Alcaldía de La Unión-Valle para una futura implementación de las normas ISO 9001:2008 y NTCGP 1000:2009

Trabajo Fin De Máster presentado por: María del Pilar Tamayo Varela.

Directora: Dra. Yolanda Rodríguez Luengo.

Ciudad: La Unión Valle

Fecha: Mayo 05 de 2014

Firmado Por:

CATEGORÍA TESAURO: Gestión Pública.

DEDICATORIA

Dedico este Trabajo Fin de Máster a mi Esposo quien me ha apoyado incondicionalmente y en especial a mis hijas quienes han sido mi mayor motivación para no rendirme y poder llegar a ser un ejemplo para ellas.

AGRADECIMIENTOS:

El presente Trabajo Fin de Máster lo agradezco primeramente a Dios por permitir que culminara este MBA, por hacer este sueño realidad, a la Universidad Internacional de la Rioja UNIR, por darme la oportunidad de estudiar esta maestría; a mis profesores en especial a la Doctora Virginia López y a la Doctora Yolanda Rodríguez Luengo, tutora de mi trabajo Fin de Máster, por su orientación, seguimiento y supervisión continua del mismo, pero sobre todo por la motivación y apoyo recibido para culminar con éxito mi TFM.

De igual manera mi más profundo agradecimiento al Doctor Carlos Eugenio Rivera Ospina, por su apoyo, a la Doctora Lina Piedad Gordillo Quintero, compañera de trabajo y amiga por el ánimo infundido, la confianza en mí depositada y quien ha sido pilar fundamental en el desarrollo de mi Máster.

A todos ellos muchas gracias.

RESUMEN

Con el presente Trabajo Fin de Máster TFM se busca realizar un diagnóstico sobre la situación actual de la Secretaría de Hacienda de la Administración Municipal de La Unión Valle en Colombia, que conlleve a la implementación de un sistema de gestión de calidad fundamentado en las normas ISO 9000:2008 y NTCGP 1000:2009 con el fin de incrementar los recursos propios del Municipio, dada su importancia ya que se trata de una entidad territorial que requiere del pago de tributos por parte de los ciudadanos tales como los impuestos predial y complementarios, industria y comercio y sobretasa a la gasolina. Al incrementar los recursos propios mediante una buena gestión fiscal el municipio dependería menos de las transferencias de la nación, lo que le permitiría ascender en la calificación de los entes de control y de planeación. El presente TFM se ha realizado a partir de la constitución de un comité conformado por el Alcalde y los cuatro secretarios de despacho del Ayuntamiento del municipio mencionado. Una vez ejecutada la etapa de diagnosis será posible determinar la necesidad de recursos para llevar a feliz término el proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad, las limitaciones que se puedan llegar a presentar en el proceso, el estado de los conocimientos y disposición de los involucrados en el mismo.

Palabras Clave

- Sistema de Gestión de Calidad.
- Procesos y procedimientos.
- Mejoramiento de los ingresos públicos.
- Gestión Fiscal.
- Recategorización del Municipio.

Abstract

In this Master's Thesis aims at doing a diagnosis of the current situation of the Finance Department of the Municipal Administration of La Union Valle in Colombia, in order to implement a quality management system based on ISO 9000: 1000: 2009 NTCGP 2008. To increase the resources of the municipality, given its importance as a territorial entity in which the payment of taxes by citizens such as property taxes and additional taxes, trade and industry and gasoline surcharge is required, is the first objective of the implementation of a quality management system. On the other hand, an increase of own resources thanks to an adequate fiscal management within the municipality will permit a lower dependence of the domestic transfers with a better position throughout the rating of the control entities and planning. , a committee made up with the Mayor and four City Council office secretaries of the municipality has been named with the purpose of doing the diagnosis that allows to carry out the implementation of the quality management system . After running the stage of diagnosis the needs of resources, the potential limitations and risks, the state of knowledge as well as the willingness of all the agents involved, will be determined to undertake to the process of implementing the system of quality management.

Key words

- Quality Management System.
- Processes and procedures.
- Improvement of public revenues.
- Fiscal Management.
- Reclassification of the municipality.

ÍNDICE

	Pág.
1. INTRODUCCIÓN	10
1.1. Justificación del proyecto	10
1.2. Planteamiento del Problema	12
1.2.1. Área Contable	12
1.2.2. Área de Predial	13
1.2.3. Área Financiera	14
1.2.4. Área de Presupuesto	15
1.2.5. Área de Tesorería	15
1.3. Objetivos del Trabajo de Fin de Máster	16
1.3.1. Objetivo General	16
1.3.2. Objetivos Específicos:	16
1.4. Justificación del Marco Metodológico de la investigación	17
2. MARCO TEÓRICO	20
2.1. Presentación de las normas ISO 9001:2008 y NTC GP 1000:2009	20
2.2. Sistemas de gestión de calidad aplicados a los organismos públicos	20
en Colombia	
2.3. Norma ISO 9001:2008	21
2.4. NTCGP 1000:2009:	23
2.5. Análisis DOFA	26
3. DIAGNOSIS BASADA EN LA NORMA NTC GP 1000:2009 EN EL	
PROCESO DE GESTIÓN FINANCIERA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL	33

3.1.	Secretaría de Hacienda.....	37
3.2.	Área de Tesorería.....	37
3.3.	Área de presupuesto	38
3.4.	Área de Contabilidad.....	38
3.5.	Área de taquilla.....	38
3.5.1.	Impuesto Predial.....	38
3.5.2.	Impuesto de Industria y Comercio.....	38
4.	RECOMENDACIONES PARA EJECUTAR LAS ACCIONES REVELADAS EN LA DIAGNOSIS	42
5.	PLAN ORGANIZATIVO PARA EJECUTAR LAS ACCIONES REVELADAS EN LA DIAGNOSIS	45
6.	CONCLUSIONES	51
7.	BIBLIOGRAFÍA.....	54

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz DOFA de la Secretaria de Hacienda La Unión Valle	28
Tabla 2. Matriz DOFA con estrategias para la administración Municipal de La Unión Valle.	31
Tabla 3. Cronograma de reuniones equipo de la Secretaría de Hacienda.....	47
Tabla 4. Cronograma reunión es Alta Dirección.....	49

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Fases	17
Figura 2. Estructura DOFA de la Secretaria de Hacienda.	27
Figura 3. Mapa de Procesos Alcaldía de La Unión Valle	35

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente en el Ayuntamiento de La Unión Valle Colombia no se ha iniciado el proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad, por lo cual se pretende dar inicio a dicho proceso en la Secretaría de Hacienda de este ayuntamiento, dado que sus procesos son transversales a las demás dependencias.

1.1. Justificación del proyecto

La Secretaría de Hacienda de La Unión Valle Colombia¹ ha detectado la necesidad de implementar un sistema de Gestión de Calidad en dicha área, ya que sus procesos son transversales y de apoyo a las demás dependencias y, además se denota desarticulación y desconocimiento de los procesos y procedimientos que se deben ejecutar con el fin de dar cumplimiento a las funciones públicas. La implementación de dicho sistema mejoraría ostensiblemente la gestión de la actual administración, optimizaría la imagen y contribuiría a la asignación de mayores recursos por parte del gobierno central, lo cual conllevaría a realizar un mayor número de proyectos de inversión y a mejorar la eficiencia.

Por tal razón, la Alta Dirección de la Alcaldía del municipio mencionado ha tomado la determinación de implementar un sistema de Gestión de Calidad basado

¹ Municipio con 32.157 habitantes ubicado en el continente suramericano, País, Colombia, Departamento del Valle del Cauca. En cuanto a su latitud se ubica en el hemisferio Norte a 4°32'05'' (latitud norte) y a 76°06'04'' (longitud oeste), se encuentra a 396 Km. de la capital de la república, Santa fe de Bogotá, y a 163 Km. de la ciudad de Cali. La Cabecera del municipio está a una altitud de 975 m.s.n.m. Su economía se basa principalmente en el cultivo y comercialización de frutas, igualmente la ganadería y el turismo son renglones que aportan a la economía del Municipio.

en las normas ISO 9001:2008² y NTCGP 1000:2009³, iniciando dicha implementación en la Secretaría de Hacienda, para lo cual el primer paso será la realización de un diagnóstico de la situación actual de dicha dependencia.

Por lo anteriormente expuesto, en el presente Trabajo Fin de Máster (en adelante, TFM) se presentarán los objetivos que se planea alcanzar, el planteamiento del problema actual, el análisis DOFA, las conclusiones y las recomendaciones o alternativas que será necesario aplicar para llevar a feliz término la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en la Secretaría de Hacienda de dicho ente territorial, dejando abierta la posibilidad para continuar el proceso de implementación en las demás dependencias del ente, dado que los procesos desempeñados en esta son transversales a las demás dependencias. Es decir, se relacionan estrechamente y son inherentes al funcionamiento de las demás áreas de la Administración Municipal.

Ahora bien, puesto que quien realiza el presente TFM se desempeñó como contadora del Municipio durante 24 meses y posteriormente fue ascendida a Secretaria de Hacienda, cargo que ha ocupado desde hace 28 meses y hasta el momento, le ha permitido a la autora tener amplio conocimiento y desde diferentes perspectivas, sobre cuales son los fallos y necesidades que se presentan en el citado ayuntamiento, así como las posibles soluciones u opciones de mejora. Pues como contadora y subalterna conoció las carencias así como el clima laboral de quienes ocupan cargos de mediana y baja jerarquía y, ahora como miembro de la Alta

² La ISO 9001:2008 es la base del sistema de gestión de la calidad ya que es una norma internacional y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. Tomado de: <http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html>

³ La certificación GP 1000 le permite a las entidades del Estado de la Rama Ejecutiva del Poder Público, evaluar y dirigir el desempeño institucional en términos de calidad y de satisfacción social, de manera sistemática y transparente, de acuerdo con lo establecido en el Artículo 2 de la Ley 872/2003. Tomado de: <http://www.icontec.org/index.php/es/tipos-de-certificados-que-le-pueden-interesar/50-colombia/certificacion-sistema/333-gestion-de-la-calidad-ntcgp-1000>

Dirección le permite conocer la posición y la disponibilidad y tramite de los recursos necesarios para la implementación adecuada del SGC.

1.2. Planteamiento del Problema

El punto de partida de la presente investigación se encuentra en la falta de eficacia y eficiencia en los resultados de las actividades realizadas en la Secretaría de Hacienda, dado que los procesos son transversales y no están articulados con otras dependencias. Eso quiere decir que un fallo en una de las áreas influirá en el desempeño de las demás; causando, no solo traumatismos al interior de las gestión del ente, sino también posibles hallazgos de carácter administrativo, fiscal, disciplinario, sancionatorio y penal. Lo anterior es posible evidenciarlo en falencias detectadas por los entes de control entre otros, tales como:

1.2.1. Área Contable

1. “La Administración no realizó conciliaciones con las áreas involucradas con el proceso financiero”.
2. “Los libros oficiales de contabilidad, se encuentran en forma magnética, no se evidenció acta de apertura, la foliatura que arroja el sistema de información SINAP⁴ es en forma automática, la cual no es continua y consecutiva”.
3. “El Municipio afronta varias demandas en su contra por contingencias, las cuales no fueron objeto de registros en los estados financieros en sus respectivas cuentas de orden”.
4. “Durante los periodos evaluados la administración Municipal no realizó en forma individual la depreciación de los bienes, registrándola en forma global, creando incertidumbre en los saldos contables reflejados en los estados financieros”.

⁴ sistema de información para la administración pública

5. “La cuenta propiedad planta y equipo, subcuenta bienes muebles presenta inconsistencia por cuanto no existe un inventario actualizado, no hay identificación numérica, como tampoco hay procesos conciliatorios con las diferentes áreas de la municipalidad; así mismo los bienes inmuebles carecen de los respectivos avalúos técnicos, y los estados financieros no reflejan las respectivas provisiones para la protección de propiedad planta y equipo, creando incertidumbre en los estados financieros”.
6. “En lo que respecta a la cuenta valorizaciones de inversiones, no han sido objeto de actualización de conformidad con las normas técnicas, evidenciándose la falta de las circularizaciones para efecto de los certificados que contenga el valor intrínseco remitido por las entidades emisoras”.
7. “Las inversiones reflejadas en los estados financieros no han sido objeto de actualización, reflejándose los mismos saldos en las vigencias en estudio, lo que indica que la administración no ha realizado la circularizaciones con la respectiva entidad que tiene las inversiones”.
8. “El área contable no tiene identificados los riesgos e indicadores financieros, así mismo no se realizan proyecciones y análisis financieros propios del proceso en cuestión, razón por la cual no hay valor agregado para la toma de decisiones, limitándose a rendir los requerimientos exigidos por la Ley, para evitar futuras sanciones”.

1.2.2. Área de Predial

9. “La administración tiene identificados 245 predios que cuentan con avalúo catastral, pero no tienen matricula inmobiliaria en el municipio, por consiguiente el contribuyente no está cancelando el impuesto predial y complementarios, renta dejada de recibir por el municipio. Así mismo en la cartera vigencias anteriores se refleja un saldo que corresponde a 77 predios que se encuentran en procesos de extinción de dominio, por todo lo antes expuesto la administración no ha realizado nada al respecto”. La

administración debe reforzar sus actividades, para incrementar las rentas sobre todo la del impuesto predial y complementario”.

1.2.3. Área Financiera

10. “El municipio tiene asegurados los bienes de la administración por medio de un póliza Global por un valor equivalente a un porcentaje muy mínimo del total de los activos de la municipalidad que se refleja en los estados financieros, igualmente no evidencian los estudios y avalúos técnicos de la administración para establecer la cuantía del valor asegurado”.
11. “El área financiera cuenta con un manual de procesos y procedimientos el cual no ha sido objeto de ajustes”.
12. “La administración no realizó el estudio del cálculo actuarial del valor presente de las mesadas futuras como son pensiones, cuotas partes y bonos pensionales, que el municipio debe reconocer a favor de los funcionarios que tenga o en su defecto estén para adquirir este derecho, reflejándose en los estados financieros el valor calculado por el FONPET”⁵
13. “No existen políticas, estrategias y controles documentados para el fortalecimiento de los recursos propios, que permitan garantizar la viabilidad financiera y el funcionamiento del Municipio”.
14. “No se proyectaron informes de gestión financiera con las rentas propias del municipio y el Sistema General de Participaciones (SGP), análisis de financiamiento, que sirvieran para una adecuada toma de decisiones en el ejercicio de la eficiente y eficaz gestión financiera”.
15. “Por parte de control interno no se observó estrategia documentada, para promover la cultura de control y autocontrol”.
16. “Los informes de auditoría del área financiera que realiza la oficina de control interno del municipio, no generan valor agregado a la alta dirección por cuanto carecen de profundidad de análisis. En cuanto a la evaluación de control interno contable, en lo relacionado con los puntos específicos este

⁵ Fondo Nacional de Pensiones de las Entidades Territoriales – FONPET.

alcanzó un resultado de 2.64 con una interpretación insuficiente el cual pone en alerta a toda el área contable”.

1.2.4. Área de Presupuesto

17. “El Marco Fiscal de Mediano Plazo (MFDP)⁶ no sirvió como herramienta de planeación por cuanto no permitió una adecuada y eficiente programación del presupuesto, evidenciándose que el presupuesto de ingresos como el de gastos no se elaboró y se programó en armonía con el **MFMP**, observándose la ausencia de disciplina fiscal por parte de la administración municipal”.

1.2.5. Área de Tesorería

18. “La administración municipal no dio cumplimiento a la Ley 666 de julio 30 2001, en lo relacionado con la creación de la estampilla Pro – cultura, incumpliendo la citada norma”.
19. “No se proyectaron informes de gestión financiera con las rentas propias del municipio y el Sistema General de Participaciones (SGP) análisis del financiamiento, que sirvieran para una adecuada toma de decisiones en el ejercicio de la eficiente y eficaz gestión financiera”.⁷

Lo anteriormente expuesto corresponde a los hallazgos detectados en el área de Hacienda por la Contraloría Departamental del Valle (en adelante CDV) en auditoría integral realizada al ayuntamiento de La Unión Valle Colombia; posterior al informe final presentado por dicho ente de control es obligación legal del ente territorial suscribir ante la CDV un plan de mejoramiento no superior a seis meses

⁶ El Marco Fiscal de Mediano Plazo (MFMP) es un documento que enfatiza en los resultados y propósitos de la política fiscal. Allí se hace un recuento general de los hechos más importantes en materia de comportamiento de la actividad económica y fiscal. Presenta las estimaciones para el año que cursa y para las diez vigencias siguientes y muestra la consistencia de las cifras presupuestales con la meta de superávit primario y endeudamiento público y, en general, con las previsiones macroeconómicas. Tomado de : <http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/politica/fiscal/marcofiscalmedianoplazo/2012>

⁷ Fuente: Plan de Mejoramiento Auditoría Integral 2.011 Contraloría Departamental del Valle del Cauca.

donde se exprese cual será la acción de mejora, el tiempo para ejecutarla y el responsable de dar solución al fallo encontrado.

1.3.Objetivos del Trabajo de Fin de Máster

Dado que los objetivos son las finalidades o los resultados que se pretenden alcanzar con la realización de un proyecto, y en este caso específicamente del presente TFM, pues señalan los resultados a lograr y conllevan finalmente a emitir conclusiones, a continuación se presentan el objetivo general y los objetivos específicos que son la razón de ser del presente TFM.

1.3.1. Objetivo General

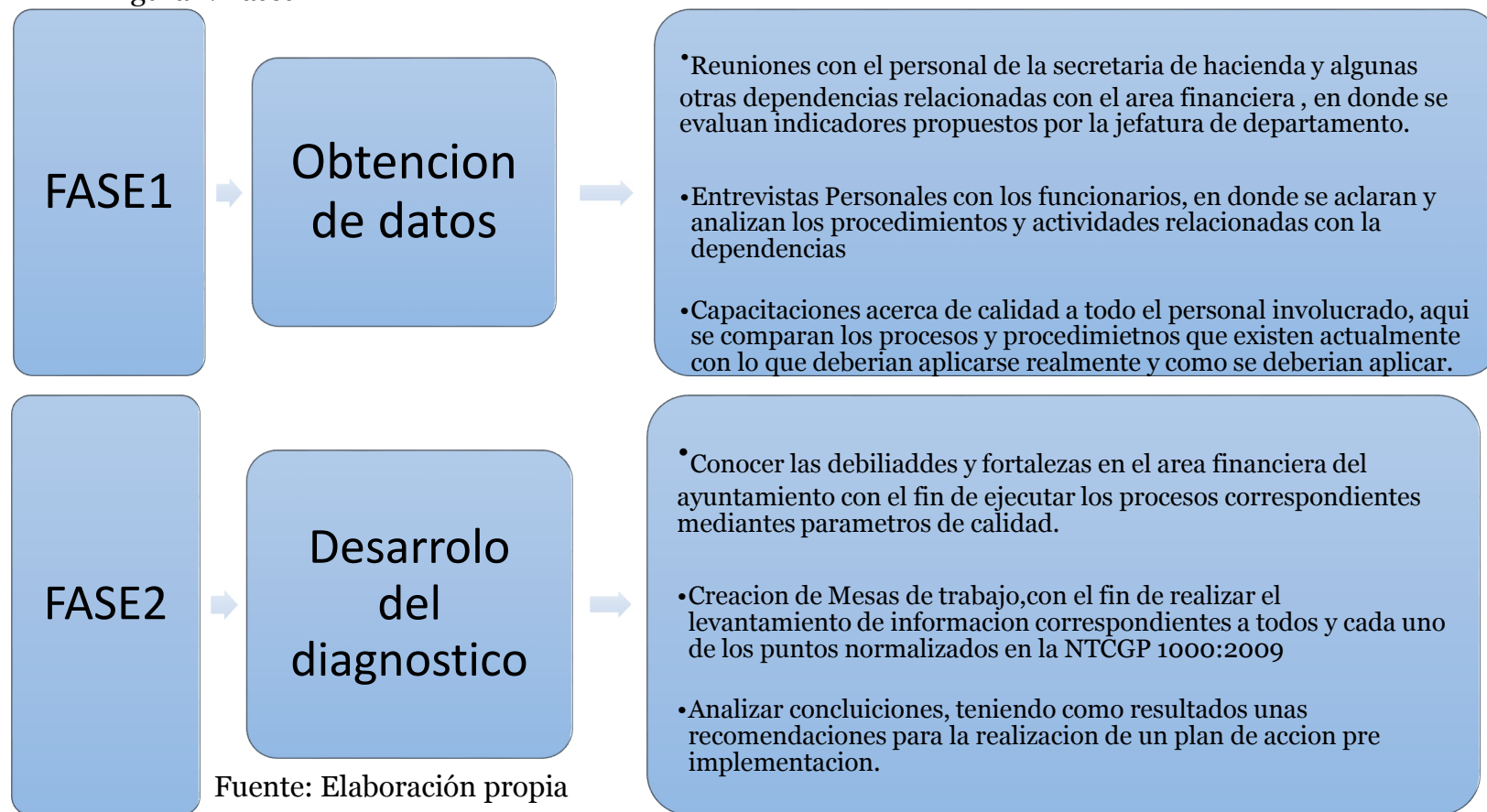
- Realizar el Diagnóstico de la situación actual de la Secretaría de Hacienda del Ayuntamiento de La Unión Valle Colombia, de conformidad con la Norma Técnica internacional ISO 9001:2008 y a la Norma Técnica de Calidad de la Gestión Pública NTC GP 1000:2009, para una futura implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

1.3.2. Objetivos Específicos:

- Identificar fortalezas y oportunidades que permitan tener eficacia, eficiencia y efectividad en los procedimientos internos del área financiera de la Alcaldía Municipal de La Unión Valle.
- Determinar cada uno de los procedimientos de acuerdo con los perfiles y niveles organizacionales del departamento.
- Identificar los procedimientos necesarios para el cumplimiento de los requisitos presentados en la norma NTCGP 1000:2009.

1.4. Justificación del Marco Metodológico de la investigación

Figura 1. Fases



Fuente: Elaboración propia

Para la consecución con éxito de los objetivos expuestos con anterioridad, fue necesario abordar el proyecto en dos fases diferenciadas.

Una primera fase consistió en realizar reuniones de retroalimentación con el personal que labora al servicio de la Secretaría de Hacienda o en las dependencias que se interrelacionan con dicha área en el Ayuntamiento de La Unión Valle Colombia, con el fin de conocer en detalle la forma como hasta el momento se han venido ejecutando los procesos y procedimientos en dicho ente territorial, así como los fallos detectados por dicho personal, los hallazgos encontrados por los entes de control y las sugerencias para aplicar acciones de mejora hechas por quienes conocen e intervienen en los procesos mencionados. Del mismo modo y por parte de la Secretaria de Hacienda quien además es la autora del presente TFM se explicó al personal involucrado el objetivo, la importancia y la metodología para la implementación del SGC, así como también se proporcionó información básica de las normas ISO 9000:2008 y NTCGP 1000:2009. Las razones para ejecutar dicha capacitación no fueron otras que las de formar líderes en el programa de mejoramiento continuo y gerencia de procesos de calidad, la planificación de un sistema competitivo de calidad y la determinación de la documentación del sistema planteado.

Una vez obtenida la información citada en el aparte anterior, la segunda fase consistió en realizar la diagnosis, propiamente dicha en nuestro caso de estudio, de forma que permita evaluar la aplicación de los criterios de la norma NTCGP 1000:2009 en concordancia con la Norma ISO 9001:2008 en el área financiera del ente público que se ha tomado como referencia. En esta fase de diagnosis se pretendió conocer las debilidades y fortalezas en el área financiera del mencionado ente público, con el fin de ejecutar los procesos correspondientes mediante parámetros de calidad. Para llevar a cabo dicha fase se recurrió a mesas de trabajo, con el fin de realizar el levantamiento de información correspondiente a todos y cada uno de los puntos normalizados en la NTCGP 1000:2009. Durante esta fase se

requirió la colaboración de los miembros de la entidad pública y la disponibilidad de la información general de los procesos internos. Se utilizaron entrevistas a los servidores que laboran al servicio de la Secretaría de Hacienda, así como a la observación en el sitio de trabajo con el fin de obtener la información necesaria para el diseño del presente TFM.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Presentación de las normas ISO 9001:2008 y NTC GP 1000:2009

Con el fin de contextualizar en qué consiste y el por qué se planea iniciar el proceso de Implementación del Sistema de Gestión de Calidad en la Secretaría de Hacienda del Ayuntamiento de La Unión Valle Colombia, es necesario anotar que dicha implementación está reglamentada para el sector público colombiano en la Ley 872 de 2003 (Publicada en el Diario Oficial 45418 de enero 2 de 2004), así pues que para dicho Ayuntamiento es necesario dar cumplimiento a la citada Ley y, por otra parte, con el fin de mejorar la imagen, ser más competitivos y mejorar la ejecución de los procesos y procedimientos, la Alta Dirección de este Ayuntamiento ha tomado la decisión de iniciar la Implementación del SGC iniciando por la Secretaría de Hacienda, dado que sus procesos son transversales a las demás áreas.

La implementación del SGC para los entes del sector público en Colombia debe darse en concordancia con la Norma ISO 9001:2008 y la Norma Técnica Colombiana para la Gestión Pública NTCGP 1000:2009, por tal motivo a continuación se exponen con el fin de contextualizar los conceptos sobre Sistemas de Gestión de Calidad aplicados a los organismos públicos en Colombia, así como los conceptos sobre la Norma ISO 9001:2008 y la NTCGP 1000:2009.

2.2. Sistemas de gestión de calidad aplicados a los organismos públicos en Colombia

El Sistema de Gestión de Calidad (en adelante, SGC) para el sector público en Colombia, se estableció mediante la Ley 872 de 2003 "Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios". Promulgada el día 02 de Enero de 2.004. (872, ley, 2003).

Dicho SGC es la herramienta que ayuda a fortalecer la gestión del ente público, mejora la capacidad para cumplir su propósito institucional y sus obligaciones legales. Del mismo modo, entre los beneficios que se derivan del SGC se pueden mencionar los siguientes: (i) la mejora del desempeño de quienes laboran en el ente público o en su nombre; (ii) el incremento de los niveles de satisfacción de los usuarios; (iii) la estandarización de los procesos lo cual redundará en mejores prácticas y unificación del trabajo, es decir se hablará en el mismo idioma y se reducirá el empleo de recursos económicos y de tiempos; (iv) el incremento de los controles sobre la verificación y validación de los procesos; (v) la disminución de costos de no calidad (reprocesos, duplicación de actividades, reparaciones evitables y demandas por usuarios insatisfechos), y por último, (vi) el fortalecimiento de la transparencia en la rendición de cuentas.⁸

2.3. Norma ISO 9001:2008

“La ISO 9001:2008 es la base del sistema de gestión de la calidad ya que es una norma internacional y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.”⁹ “Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización: a) necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, y b) aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y los reglamentarios aplicables”.¹⁰

⁸ Para un mayor detalle, el lector puede dirigirse a:

http://competitivaaliados.com/index.php?option=com_content&view=article&id=51&Itemid=49

⁹ Para un mayor detalle, el lector puede dirigirse a: <http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html>

¹⁰ Tomado de: http://manipulaciondealimentos.files.wordpress.com/2010/11/ntc-iso_9001-2008.pdf

Es importante anotar que la Norma ISO 9001 fue elaborada por el Comité Técnico ISO/TC176 de la Organización Internacional para la Estandarización ISO, y que esta norma especifica los requisitos para la implementación adecuada de un SGC, dicha norma puede ser implementada con el fin de obtener la correspondiente certificación por parte de un organismo certificador; en el caso Colombiano por parte de organismos tales como El ICONTEC¹¹, BUREAU VERITAS¹² o la Corporación Centro de Investigación Tecnológico¹³. O simplemente pueden implementarse con fines internos de mejora continua. Igualmente es importante anotar que la versión actual de la Norma ISO 9001, data de 2008 y es por ello que se expresa como Norma ISO 9001:2008. La estructura de la cuarta versión de la norma, es decir, de la Norma ISO 9001:2008 está conformada por ocho capítulos, donde los tres primeros hacen referencia a declaraciones de principios, estructura y descripción de la empresa, requisitos generales etc., es decir, son de carácter introductorio; los capítulos 4, 5, 6, 7 y 8 están orientados a procesos y en ellos se agrupan los requisitos para la implantación del SGC.

¹¹ Organismo multinacional de carácter privado y sin ánimo de lucro que trabaja para fomentar la normalización, la certificación, la metrología y la gestión de la calidad en Colombia. Esta entidad está conformada por la vinculación voluntaria de representantes del Gobierno Nacional, los sectores privados de la producción, distribución y consumo, el sector tecnológico en sus diferentes ramas y por todas aquellas personas jurídicas y naturales que tengan interés en pertenecer a la institución. Tomado de: <http://entidadescertificadoras.blogspot.com/>

¹² Entidad de orden internacional que certifica las normas ISO 9000, ISO 14001, QS 9000, VDA 6.1, AVSQ 94, ISO/ TS 16949, SA 8000, Marca de Conformidad, BS 8800, OHSAS 18001, Certificación de Productos, Marca CE, TickIT, entre otras. Tomado de: <http://entidadescertificadoras.blogspot.com/>

¹³ Esta corporación es una asociación de derecho privado, sin ánimo de lucro. Entre los servicios especializados que ofrece esta entidad se encuentra la certificación de sistemas de gestión de la calidad, procedimiento mediante el cual una entidad independiente emite una constancia escrita de que el sistema de gestión de la calidad de una organización cumple con los requisitos establecidos por la norma internacional ISO 9001. Tomado de: <http://entidadescertificadoras.blogspot.com/>

2.4. NTCGP 1000:2009:

“Esta norma promueve la estandarización de las operaciones de la entidad mediante un enfoque basado en procesos y en la satisfacción de los usuarios, con el propósito de mejorar su desempeño y su capacidad de proporcionar productos y/o servicios que respondan a las necesidades y a las expectativas de sus clientes.

Una ventaja de este enfoque es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales que forman parte de un sistema conformado por procesos, así como sobre su combinación e interacción”.¹⁴ “La certificación GP 1000 le permite a las entidades del Estado de la Rama Ejecutiva del Poder Público, evaluar y dirigir el desempeño institucional en términos de calidad y de satisfacción social, de manera sistemática y transparente, de acuerdo con lo establecido en el Artículo 2 de la Ley 872/2003”.¹⁵ Ahora bien, como se ha citado en epígrafes anteriores, en Colombia la implementación del SGC no solo debe fundamentarse en la Norma ISO 9001:2008 sino también debe articularse con la NTCGP 1000:2009 pues así lo determina la normatividad colombiana citada con anterioridad. Dichas normas son concordantes y de obligatoria atención si se pretende implementar un SGC ya sea con fines de certificación o simplemente de implementación para la mejora continua de la organización pública.

A continuación y ya que se considera relevante con el fin de contextualizar, se exponen los aspectos que para el sector público comprende el SGC fundamentado en las Normas ISO 9001:2008 y NTCGP 1000:2009.

- ✓ La necesidad del compromiso de la alta dirección como garantía de éxito del sistema. Es decir, que son los líderes o máximas autoridades quienes deben

¹⁴ Tomado de :

http://www.cali.gov.co/publicaciones/el_sistema_de_gestin_de_la_calidad_ntcgp10002009_pub

¹⁵ Tomado de: <http://www.icontec.org/index.php/es/tipos-de-certificados-que-le-pueden-interesar/50-colombia/certificacion-sistema/333-gestion-de-la-calidad-ntcgp-1000>

dar ejemplo y demostrar su compromiso para con la implementación del SGC para alcanzar el objetivo propuesto.

- ✓ El control de la documentación interna y la normatividad aplicable. La Documentación que se emita dentro del proceso de implementación del SGC debe ser controlada mediante la numeración consecutiva de las versiones que se diseñen de cada documento, esto con el fin de evitar que se consulten documentos obsoletos.
- ✓ La planificación adecuada de las actividades. La planificación es uno de los pilares de la implementación del SGC, pues no debe olvidarse que este está estructurado dentro del esquema planear, hacer, verificar y actuar PHVA.
- ✓ El desarrollo del trabajo enfocado hacia el cumplimiento de los requisitos del ciudadano. Dado que el presente TFM se desarrolla pensando en la Administración Municipal del Ayuntamiento de La Unión Valle Colombia y que la labor de dicho ente está enfocada hacia la comunidad, las actividades están encauzadas hacia la satisfacción de las necesidades de dicha colectividad.
- ✓ El diseño y aplicación de mecanismos de revisión y validación. Dentro del proceso de implementación del SGC es necesario que periódicamente se realice revisión al sistema, lo cual es competencia de la Oficina de Control Interno en primera instancia.
- ✓ El seguimiento y monitoreo de procesos mediante indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad. Se debe anotar que todo proceso necesita ser medido y que el mejor método es acudir a los indicadores los cuales permitirán establecer el porcentaje de cumplimiento de la implementación del sistema.
- ✓ El uso de herramientas analíticas para la detección de problemas. Es lógico que durante el proceso de implementación del SGC surjan problemas, los cuales deben ser detectados y analizados oportunamente con el fin de minimizar su impacto o probabilidad de ocurrencia.

La prevención de impactos negativos mediante el análisis y administración de riesgos y la ejecución de auditorías periódicas para evaluar el estado del sistema. A través de la ejecución de auditorías periódicas es posible detectar los riesgos que tiene el sistema en su proceso de implementación y, una vez detectadas sus causas, probabilidad de ocurrencia e impacto, deben determinarse las acciones a realizar así como el responsable de ejecutarlas.¹⁶ (aliados, s.f.)

Lo anteriormente expuesto contextualiza para que se comprenda la necesidad de implementar un SGC en el Ayuntamiento de La Unión Valle-Colombia, bajo las normas diseñadas nacional e internacionalmente para tal fin. Pues cada vez más los clientes-usuarios demandan productos y servicios de mayor calidad, lo cual a su vez conlleva a que las empresas sean más competitivas, exitosas y alcancen los objetivos propuestos; las nuevas empresas y tendencias apuntan a compenetrarse con un entorno que cada vez es más dinámico, turbulento e imprevisible. Es importante resaltar que el SGC es el conjunto de normas interrelacionadas de una empresa u organización por las cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de sus clientes o usuarios.

La implementación de un SGC trae como beneficios entre otros:¹⁷ (s.f.)
Satisfacer plenamente las necesidades del cliente o usuario.

- Lograr productos y servicios con cero defectos.
- Hacer bien las cosas desde la primera vez.
- Reducir los tiempos para la realización de actividades.
- Diseñar, producir y entregar un producto de satisfacción total.
- Producir un artículo o un servicio de acuerdo a las normas establecidas.

¹⁶ Tomado de

:http://competitivaaliados.com/index.php?option=com_content&view=article&id=51&Itemid=49

¹⁷ Tomado de : <http://www.normas9000.com/importancia-gestion-calidad.html>

2.5. Análisis DOFA

Respecto a la diagnosis e implementación del sistema de gestión de calidad en el proceso de gestión financiera de la alcaldía municipal de La Unión Valle Colombia.

Mediante el análisis DOFA para la realización de la diagnosis sobre la situación actual de la Secretaría de Hacienda de La Unión Valle se pretende establecer el punto de partida interno es decir, las fortalezas y debilidades al igual que los factores externos -amenazas y oportunidades- que permitan establecer por un lado los recursos humanos, técnicos y económicos necesarios para la implementación del SGC y por otro, el plan de trabajo necesario para llevar a feliz término dicha implementación.

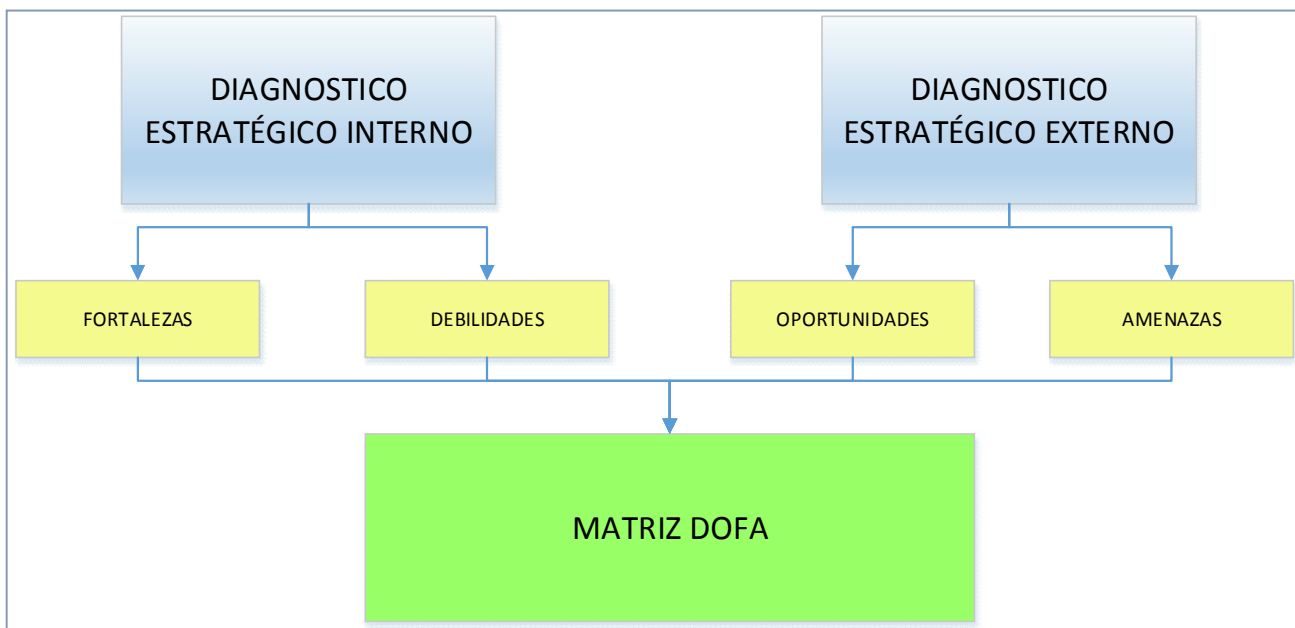
La NORMA GP 1000:2009 en su conjunto, ha demostrado su eficiencia con la reducción de costos de operación, mejor control de los procesos, mejor calidad en los productos y servicios, reducción de tiempos y sobre todo mayor participación en el mercado, llámese nacional o internacional. ¹⁸ (Quiñones, Jonathan)

A raíz de esto la Secretaría de Hacienda de la Alcaldía del Municipio de La Unión-Valle decidió realizar un diagnóstico en el cual (basados en los parámetros del control Interno del ente público) se permita conocer las debilidades y fortalezas de la Secretaría de Hacienda del Ayuntamiento de La Unión Valle Colombia con el fin de descubrir los elementos y procesos a mejorar en la ejecución de sus actividades.

¹⁸ Tomado de: Informe diagnóstico a la implementación del sistema de gestión de calidad en el proceso de gestión financiera de la alcaldía Municipal. Jonathan Quiñones. (s.f)

Como primera herramienta se desarrolló un programa de debilidades y fortalezas con el cual se pretende aclarar cuáles son las oportunidades y amenazas del área frente a la norma GP 1000:2009. Con antelación se identificaron los factores críticos de éxito. El análisis DOFA realizado tuvo la siguiente estructura (como se indica, Figura 2):

Figura 2. Estructura DOFA de la Secretaria de Hacienda.



Fuente: Informe diagnóstico a la implementación del sistema de gestión de calidad en el proceso de gestión financiera de la Alcaldía Municipal

Inicialmente se muestra el Diagnóstico Estratégico Interno donde se evidencia la situación actual de la organización y se enumeran los principales factores críticos de éxito internos que son: (i) Capacidad Directiva; (ii) Capacidad Competitiva; (iii) Capacidad Financiera) (iv) Capacidad Tecnológica y (v) Capacidad de Talento Humano. Como se puede observar dichos factores hacen referencia a las características internas (fortalezas y debilidades) del ente público territorial.

Igualmente, el Diagnóstico Estratégico Externo analiza variables tales como: (i) Factores económicos, (ii) Factores sociales, (iii) Factores geográficos, (iv) Factores políticos, (v) Factores competitivos y (vi) Factores tecnológicos. Como se denota, estos factores corresponden a las oportunidades y amenazas a los que se enfrenta el ente territorial.

Tabla 1. Matriz DOFA de la Secretaria de Hacienda La Unión Valle

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	Pésima imagen corporativa
Fácil adaptación y buen manejo a nuevas tecnologías.	No hay desempeño organizacional
Métodos de control	No existe un plan estratégico
Métodos de gestión	No se evalúa el medio
Buen nivel académico de los funcionarios	No hay control gerencial
Alta experiencia técnica laboral	No existen métodos de coordinación
Disponibilidad económica cuando se requiere	Toma de decisiones unitaria
Inversión de capital	Hay pocos espacios de capacitación
Los pagos se realicen conforme a las necesidades	El personal no está motivado
Buena calidad en la atención al ciudadano	No hay plan de incentivos
Existe administración de ciudadanos	El Ciudadano no se siente conforme
Acceso a otros organismos privados o públicos	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Nuevas leyes y políticas financieras, fiscales y cambiarias	No hay apertura económica
Creación de nuevos impuestos	El desempleo causa ausentismo comercial
Disponibilidad de créditos	El bajo nivel educativo
Crecimiento del mercado	Falta de credibilidad hacia las Instituciones del estado
Alto nivel de tecnologías usados en los servicios	
Aumento de la población en épocas especiales	
Excelente ubicación geográfica y varias vías de acceso	
Clima variado, altos recursos naturales	
Incremento de la responsabilidad pública de los políticos	
Elecciones presidenciales	
Alianzas estratégicas	
Los proveedores poseen software contable	

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla 1 se puede observar, de manera resumida y práctica, cuáles son las Amenazas y Oportunidades, así como las Fortalezas y Debilidades que influyen la Administración Municipal de La Unión Valle-Colombia, las cuales deben ser tenidas en cuenta previo al inicio del proceso de implementación del SGC. Dentro de las debilidades (variables internas) se pueden mencionar las falencias en el desempeño organizacional, lo que conlleva a que dentro de las auditorías integrales ejecutadas por los entes de control, surjan un número considerable de hallazgos de tipo administrativo, disciplinario, fiscal y sancionatorio, lo que a su vez golpea la imagen

del ente territorial. Esto aunado a que el Plan Estratégico o Plan de Desarrollo, es decir el Plan de Acción no es visto como hoja de ruta, ejecutándose actividades que no impactan dicho plan, es decir que no están programadas y por tanto no le aportan nada a la gestión administrativa al ser evaluada por los organismos de planeación nacional, los cuales son órgano de consulta para la asignación y giro de recursos de orden nacional hacia el Municipio. Otra debilidad que es importante anotar es la falencia en cuanto al control gerencial, pues la Alta Dirección aunque es lógico que debe delegar funciones en sus equipos de trabajo, no debe delegar la responsabilidad que le compete debido a su investidura, dejando en algunas ocasiones de realizar seguimiento estricto y periódico a los planes de acción trazados. Finalmente, debe anotarse la ausencia de un plan de capacitación para los servidores y la desmotivación que se hace cada vez más notoria.

Por otra parte, dentro de las variables externas (amenazas) es posible mencionar el desempleo, la poca presencia de personal especializado y la falta de credibilidad en las instituciones del Estado.

Debido a las variables antes mencionadas se hace apremiante la necesidad de iniciar el proceso de implementación del SGC con el fin de evitar que la gestión administrativa del ente se perjudique cada día más.

Tabla 2. Matriz DOFA con estrategias para la administración Municipal de La Unión Valle.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Nuevas leyes y políticas financieras, fiscales y cambiarias.	1. No hay apertura económica.
	2. Creación de nuevos impuestos.	2. El desempleo causa ausentismo comercial.
	3. Disponibilidad de créditos.	3. El bajo nivel educativo.
	4. Crecimiento del mercado.	4. Falta de credibilidad hacia las Instituciones del estado.
	5. Alto nivel de tecnologías usadas en los servicios.	
	6. Aumento de la población en épocas especiales.	
	7. Clima variado, altos recursos naturales.	
	8. Incremento de la responsabilidad pública de los políticos.	
	9. Elecciones presidenciales.	
	10. Alianzas estratégicas.	
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS: FORTALEZAS - OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS: FORTALEZAS - AMENAZAS
1. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes.	1. El desarrollo de nuevas estrategias para adquirir recursos con el surgimiento de nuevas leyes y políticas financieras.	1. Desarrollar en conjunto con la Coordinación de educación proyectos en búsqueda de nuevos recursos del Estado Nacional, que fomenten CALIDAD EDUCATIVA.
2. Fácil adaptación y buen manejo a nuevas tecnologías.	2. Crear proyectos que garanticen el compromiso de los aspirantes a altos cargos políticos, para fortalecer la administración de la Secretaría de Hacienda y demás departamentos de la alcaldía.	2. Fomentar proyectos que garanticen el compromiso de los aspirantes a altos cargos políticos, para fortalecer el comercio regional.
3. Métodos de control.	3. Expansión del portafolio de servicios con alianzas estratégicas con otros entes del medio.	
4. Métodos de gestión.	4. Incorporar nuevos tipos de consultas y nuevas formas de pago, a través de las TIC.	
5. Buen nivel académico de los funcionarios.		
6. Alta experiencia técnica laboral.		
7. Disponibilidad económica cuando se requiere.		
8. Los pagos se realicen conforme a las necesidades.		
9. Buena calidad en la atención al ciudadano.		
10. Existe administración de ciudadanos.		
11. Acceso a otros organismos privados o públicos.		
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS: DEBILIDADES - OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS: DEBILIDADES - AMENAZAS
1. Pésima imagen corporativa.	1. Uso del desarrollo tecnológico para generar valor agregado a servicios.	1. Alianza estratégica con empresas dispuestas intercambiar beneficios propios.
2. No hay desempeño organizacional.	2. Uso de controles para generar estabilidad de pagos.	2. Programación de pagos y control de ingresos.
3. No existe un plan estratégico.		3. Fomentar el desarrollo del recurso humano con la creación y aplicación de planes de incentivo y capacitación.
4. No se evalúa el medio.		4. Realizar planeación estratégica al departamento.
5. No hay control gerencial.		
6. No existen métodos de coordinación.		
7. Toma de decisiones unitaria.		
8. Hay pocos espacios de capacitación.		
9. El personal no está motivado.		
10. No hay plan de incentivos		

Fuente: Elaboración propia

Una vez determinadas las Fortalezas y Debilidades (factores internos), así como las Amenazas y Oportunidades (factores externos) del Ayuntamiento de La Unión Valle-Colombia y, estructurada la correspondientes Matriz DOFA, se han identificado las estrategias que permitirán el mejoramiento continuo necesario para implementar con éxito el SGC. Algunas de estas estrategias están orientadas al (i) desarrollo de nuevas estrategias para adquirir recursos, (ii) Crear proyectos que garanticen el compromiso de los aspirantes a altos cargos políticos, (iii) la creación de alianzas estratégicas con otros entes del medio, (iv) uso del desarrollo tecnológico para generar valor agregado a los servicios prestados, (v) programación de pagos y control de ingresos (vi) fomentar el desarrollo del recurso humano con la creación y aplicación de planes de incentivos y de capacitación (vii) realizar planeación estratégica entre otras.

3. DIAGNOSIS BASADA EN LA NORMA NTC GP 1000:2009 EN EL PROCESO DE GESTIÓN FINANCIERA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL

Previo a la presentación de la diagnosis basada en la Norma NTCGP 1000:2009 en el área financiera del Ayuntamiento de La Unión Valle Colombia, es necesario resaltar que el Manual de Procesos y Procedimientos que actualmente se maneja al interior del ente se encuentra absolutamente desactualizado, razón por la cual este no puede ser considerado como un insumo veraz y objetivo que sirva para la realización de un adecuado diagnóstico. Así pues, ha sido necesario acudir a la entrevista a los servidores que laboran al servicio de la Secretaría de Hacienda, así como a la observación en el sitio de trabajo con el fin de obtener la información necesaria para el diseño del presente TFM.

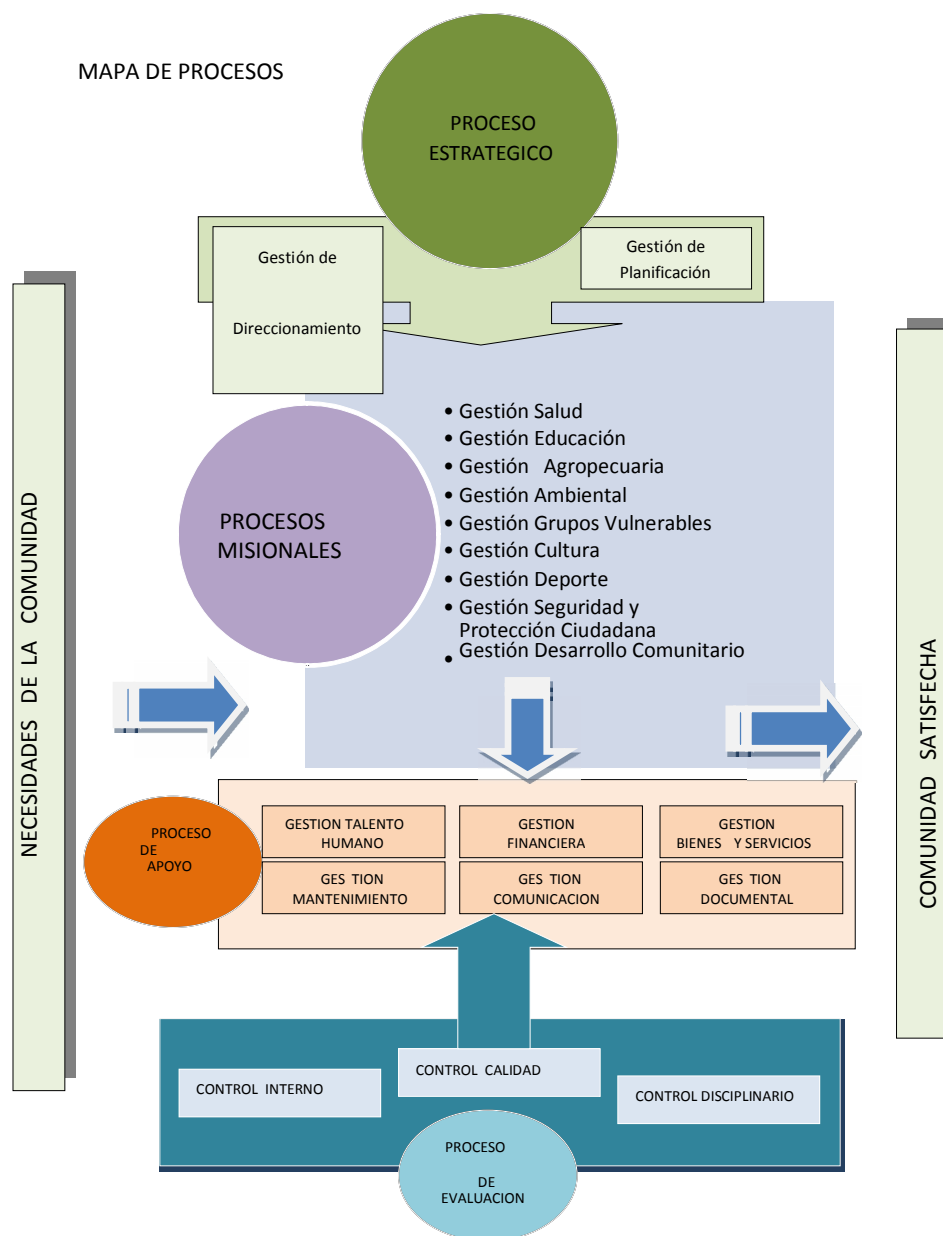
Como se mencionó en la justificación del marco metodológico, la primera fase para la consecución de los objetivos planteados consistió en realizar reuniones de retroalimentación con el personal que labora al servicio de la Secretaría de Hacienda o en las dependencias que se interrelacionan con dicha área en el Ayuntamiento de La Unión Valle Colombia, con el fin de conocer en detalle la forma como hasta el momento se han venido ejecutando los procesos y procedimientos en dicho ente territorial, así como los fallos detectados por el personal que allí labora, los hallazgos encontrados por los entes de control y las sugerencias para aplicar acciones de mejora hechas por quienes conocen e intervienen en los procesos mencionados. Es importante mencionar que la sensibilización a la Alta Dirección se llevó a cabo durante los consejos de gobierno que el alcalde realiza con sus secretarios de despacho periódicamente, en ellos la Secretaria de Hacienda y autora del presente TFM sensibilizó a los demás miembros de dicha instancia consultiva sobre la necesidad e importancia de iniciar tal implementación; una vez realizada la sensibilización y con el visto bueno del representante legal se procedió a realizar la

diagnosis propiamente dicha la cual conlleva a evaluar la aplicación de los criterios de la norma NTCGP 1000:2009 en concordancia con la Norma ISO 9001:2008. Dicha diagnosis se efectuó a través de reuniones adelantadas en el lugar de trabajo de cada servidor con el fin de confrontar el Manual de Procesos y Procedimientos con la forma real en la que se ejecutan hoy en día los procesos y procedimientos en la Secretaría de Hacienda. Fue así como la Secretaria de Hacienda se reunió con la Tesorera, el Contador, el Jefe de Presupuesto y los técnicos de catastro e industria y comercio. Lo anterior, aunado a la consulta de los hallazgos detectados por la Contraloría Departamental del Valle, permitió manifestar un número significativo de falencias sobre las cuales deberá, no solo sensibilizar a la Alta Dirección (pues es esta la que debe impartir directrices y dar ejemplo) sino también a todo el personal, para que se cambie la cultura que hasta hoy se ha venido manejando sobre el cómo realizar los procesos y procedimientos. Igualmente esta etapa permitió identificar fortalezas y oportunidades que permitan tener eficacia, eficiencia y efectividad en los procedimientos internos del área financiera del Ayuntamiento de La Unión Valle Colombia, lo cual se observa de manera gráfica en la Matriz DOFA (así como se indica en la Tabla 1.)

Del mismo modo, tal como se planteó en los objetivos específicos, cada uno de los procedimientos fue determinado de acuerdo a los perfiles y niveles organizacionales del área, por tal motivo fue que la Autora se reunió con cada uno de los miembros del equipo de trabajo de la secretaria de hacienda (tesorera, contador, jefe de presupuesto y técnicos de catastro e impuesto de industria y comercio). E igualmente, de esta forma se identificaron los procedimientos necesarios para el cumplimiento de los requisitos presentados en la Norma NTCGP 1000:2009.

Ahora bien, es importante presentar el Mapa de Procesos del ente con el fin de ilustrar el lugar que ocupa y el tipo de proceso que desempeña la Secretaría de Hacienda dentro del ente público (Así como se indica en la Figura 3).

Figura 3. Mapa de Procesos Alcaldía de La Unión Valle



Fuente: Mapa de Procesos Ayuntamiento La Unión Valle.

Es necesario tener presente que el Mapa de Procesos es la representación gráfica del sistema organizacional de una empresa o ente, en donde se presentan los procesos que lo componen así como sus relaciones principales. Dentro de los procesos cabe destacar la gestión de la organización como planificación estratégica;

es decir, los procesos de Direccionamiento y de Planificación, por otra parte se encuentran los procesos Misionales, es decir, aquellos que son la razón de ser de la organización, y en el presente caso de estudio: gestión salud, educación, agropecuaria, ambiental, grupos vulnerables, cultura, deporte, seguridad y desarrollo comunitario. Igualmente se encuentran los Procesos de Apoyo, (dentro de los cuales se encuentra el área en estudio-la Secretaría de Hacienda) como son gestión del talento humano, financiera, de bienes, de mantenimiento, de gestión documental y, finalmente se encuentran los Procesos de Evaluación del cual hacen parte los procesos de Control Interno, Gestión de Calidad y Control Interno Disciplinario. Como puede observarse, el tema del presente TFM se relaciona con los procesos de Apoyo y de Evaluación; estos últimos incluyen procesos para medir y obtener datos sobre el análisis del desempeño y mejora de la efectividad y eficiencia, pueden incluir la medición, seguimiento y procesos de auditoría, acciones correctivas y preventivas y serán aplicados a todos los procesos de la organización siendo una parte integral en la gestión.

A continuación se presentan los procedimientos que hacen parte de cada una de las áreas funcionales de la Secretaría de Hacienda, cabe anotarse que la información presentada se ha tomado del Manual de Procesos y Procedimientos que actualmente se maneja al interior del ente público y, que es importante mencionarlos pues son la base de partida en aras de discriminar y determinar donde se encuentran los puntos críticos objeto de mejora.

Con el fin de conocer la estructura y funcionamiento de la Secretaría de Hacienda del Ayuntamiento de La Unión Valle-Colombia, a continuación y tomando como punto de referencia el Manual de Procesos y Procedimientos se presentan los procesos ejecutados por cada una de las dependencias de la Secretaría de Hacienda:

3.1.Secretaría de Hacienda

- Informes a Contraloría y otras entidades de control.
- Preparación, selección y ejecución de la contratación directa por mínima cuantía.
- Preparación, selección y ejecución de la contratación directa por menor cuantía y sin pre pliegos o pliegos de condiciones.
- Preparación, selección y ejecución de la contratación directa por menor cuantía con pre pliegos o pliegos de condiciones.
- Preparación, selección y ejecución de la contratación licitación pública y concurso de méritos.
- Elaboración del requerimiento especial.
- Necesidades de recurso con crédito.

3.2. Área de Tesorería

- Registro de establecimientos.
- Reporte de mutaciones a los establecimientos de comercio.
- Fiscalización del impuesto de industria y comercio.
- Estudiar, revisar verificar y analizar si hay lugar a cierre de oficio a petición de parte.
- Elaboración de pliegos.
- Respuesta a los recursos de reconsideración.
- Convenios de pago establecidos para el recaudo de diferentes rentas del municipio.
- Manejo del Plan Anualizado Mensualizado de Caja PAC.
- Pago de nómina.
- Conciliaciones bancarias.

3.3. Área de presupuesto

- Elaboración y aprobación del presupuesto de ingresos y egresos.
- Certificado de Disponibilidad Presupuestal CDP.
- Elaboración y aprobación del plan financiero.
- Registro Presupuestal RP.

3.4. Área de Contabilidad

- Revisión y Trámite de órdenes de pago.
- Depreciación de bienes muebles e inmuebles.
- Contabilización mensual del presupuesto de ingresos y gastos.
- Cierre de periodos contables y presupuestales.

3.5. Área de taquilla

3.5.1. Impuesto Predial

3.5.2. Impuesto de Industria y Comercio

- Declaración anual del Impuesto de Industria y Comercio.
- Trámite a peticiones de Impuesto de Industria y Comercio.
- Aplicación del recaudo diario Impuesto Predial, INDUCOM y otros.

Para concluir el epígrafe N°3 el cual contiene la diagnosis basada en la norma NTC GP 1000:2009 en el proceso de gestión financiera del Ayuntamiento de La Unión Valle Colombia, es necesario enumerar los fallos o problemas detectados por la autora tanto en el Ayuntamiento como en la citada dependencia durante la diagnosis en cuanto a la implementación del SGC.

- El Manual de Procesos y Procedimientos que actualmente se utiliza como guía está totalmente obsoleto, motivo por el cual la información que suministra es errónea y no puede ser consultado como documento fiable.
- El ente territorial ha sido objeto de auditorías integrales por parte de los entes de control y posterior a esto se han suscrito Planes de Mejoramiento que contienen acciones de mejora que no han sido ejecutadas a cabalidad o que simplemente no han comenzado a ejecutarse, desmejorando así no solo la calidad de los procesos y procedimientos sino también la calidad del servicio al usuario.
- Por parte de la Alta Dirección hay desconocimiento de la importancia y la necesidad de iniciar el proceso de implementación del SGC, así como de la forma en que se debe llevar a cabo tal proceso.
- Por parte de los servidores públicos o empleados del Ayuntamiento hay resistencia al cambio, pues tienen la falsa concepción de que la implementación del SGC traerá como consecuencia más trabajo y posibles despidos.
- No existe la cultura de aplicar los procesos y procedimientos, y debido a la premura de cumplir con los requerimientos del momento, estos son obviados, saltándose el conducto regular o el deber ser de las cosas.
- No se cuenta en el ente con un proceso de inducción y reinducción así como tampoco existe un plan de capacitación que le permita no solo a los nuevos funcionarios sino también a los antiguos capacitarse en los asuntos propios de sus cargos para ejecutar eficazmente sus labores.
- Se presenta ausencia de un plan de bienestar social e incentivos, así como tampoco se realiza medición del clima laboral periódicamente, motivos por los cuales el personal presenta desmotivación, siendo difícil pedir a este un esfuerzo extra para la implementación de nuevos procesos como el del SGC.
- Si bien es cierto que muchas políticas, normas internas, procesos y procedimientos se realizan y modifican constantemente, estos no son

documentados, razón por la cual no son estandarizados así como tampoco es posible adoptarlos legalmente y por tanto hacerlos cumplir.

- Los canales que permiten conocer las peticiones, quejas y reclamos de la comunidad presentan falencias, del mismo modo no se realizan encuestas de satisfacción a la comunidad.
- Se presenta alta rotación del personal, es decir, un funcionario puede en algún momento ser trasladado a otro cargo en otra dependencia o puede ser objeto de despido, lo cual trae como consecuencia que los procesos que este funcionario venía ejecutando se trunquen y que además los conocimientos y experiencia que adquirió durante el tiempo que ocupó el cargo se vayan con él causando traumatismos al interior del Ayuntamiento.
- Dado que el Ayuntamiento de La Unión Valle Colombia corresponde a un Municipio pequeño donde el recurso humano especializado ha migrado a las grandes ciudades, en ocasiones es difícil encontrar profesionales que cumplan con el perfil requerido para ocupar los cargos que se demandan.
- Debido a que los recursos económicos en el Ayuntamiento en mención son limitados, se hace difícil realizar mejoras por ejemplo en infraestructura física o adquisición de recursos tecnológicos así como en la actualización u obtención de nuevo software.
- La infraestructura física del edificio donde funciona el Ayuntamiento así como la tecnológica, si bien cumplen con las funciones requeridas, no son las óptimas para brindar no solo seguridad y comodidad al personal que allí labora sino también para realizar de manera eficiente, eficaz y efectiva las funciones propias del ente territorial.
- El gobierno central exige la rendición de informes constantes, además de un sinnúmero de funciones que deben ejecutarse dentro de los plazos que este establece so pena de ser objeto de sanciones de tipo fiscal o disciplinario o de dejar de percibir recursos y beneficios; motivo por el cual el recurso humano se desgasta ejecutando funciones que deben ser atendidas de carácter

inmediato, dejando de lado procesos importantes pero que no requieren la inmediatez que el gobierno central exige.

- La comunidad del Municipio debido a su falta de conocimientos, ve la implementación del SGC como una pérdida de tiempo y de recursos que no traerán beneficios al municipio, dedicándose a criticar y a obstaculizar dicho proceso.

Así pues, se han expuesto los problemas más relevantes detectados durante la realización de la diagnosis para la implementación del SGC en la Secretaria de Hacienda del Ayuntamiento de La Unión Valle Colombia.

4. RECOMENDACIONES PARA EJECUTAR LAS ACCIONES REVELADAS EN LA DIAGNOSIS

Después de realizar la diagnosis en la Secretaría de Hacienda de la Alcaldía Municipal de La Unión Valle, es posible realizar las siguientes recomendaciones, pero también se deja en claro que las recomendaciones enumeradas a continuación deben realizarse no sólo en el área financiera sino también en todo el ente público. Es necesario la implementación de un SGC de forma urgente ya que se tiene muy poco control sobre los procesos que hacen funcionar el organismo, de seguir así puede el ayuntamiento verse afectado en las próximas auditorías de los entes de control, trayendo consigo sanciones para el municipio. Esto aunado al desgaste de los servidores al presentarse descoordinación y duplicidad de tareas.

- Identificar las necesidades con las que cuentan las personas o socios actuales de la organización, confirmando de esta forma el nivel de respeto que puede proporcionar el SGC a las necesidades y requerimientos actuales.
- Sensibilizar al personal actual, proveedores, clientes internos y externos de la necesidad de la implementación del SGC en la organización, las ventajas del mismo y el valor agregado que este genera.
- Actualizar por medio de la planeación estratégica la misión, visión, objetivos y cultura organizacional actual con la que cuenta la organización, para de esta forma realizar las mejoras adecuadas e identificar si se encuentran alineadas con la situación actual de la organización.
- Identificar y documentar las metas y políticas que se tengan en la organización de acuerdo a cada una de las actividades realizadas y por realizar.

- Actualizar y documentar la información relacionada con procesos, procedimientos y el organigrama de la organización.
- Registrar y documentar por medio de fotos, planillas u otros una bitácora de servicios o eventos que ha prestado la organización.
- Identificar la capacidad y condiciones del personal para participar con un excelente grado de apropiación en la implementación del SGC.
- Mejorar considerablemente el manejo de PQR. (Peticiones, Quejas y Reclamos).
- Implementar indicadores de gestión que permitan controlar procesos, procedimientos y realizar modificaciones o mejoras.
- Realizar un análisis detallado de los hallazgos encontrados en las auditorías realizadas a vigencias pasadas por los entes de control y presentar implementación de SGC como valor agregado para el usuario.
- Generar conciencia a la Alta Dirección sobre la importancia de ejecutar los procesos y procedimientos conforme a la normatividad vigente y al deber ser y, una vez implementado el SGC conforme a la norma NTCGP 1000:2009.
- Crear conciencia a través de reuniones de sensibilización sobre la importancia de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, como valor agregado para la organización tanto a nivel interno como externo.
- Realizar capacitaciones magistrales y didácticas al personal involucrado correspondientes al conocimiento de la norma, pautas establecidas para una futura implementación y socialización de los lineamientos establecidos por la Alta Dirección.

Las anteriores recomendaciones han sido obtenidas del análisis de los hallazgos detectados por la contraloría departamental del Valle dentro de sus procesos de auditoría integral, así como del análisis de la información suministrada por el personal que labora al servicio de la secretaría de hacienda, del análisis del Manual de Procesos y Procedimientos, así como del Mapa de Riesgos y del análisis documental y del entorno.

5. PLAN ORGANIZATIVO PARA EJECUTAR LAS ACCIONES REVELADAS EN LA DIAGNOSIS

Constitución del Comité: Con el fin de dar inicio a la etapa de diagnóstico para la implementación del SGC en la Secretaría de Hacienda de La Unión Valle y con el objetivo a mediano plazo de iniciar dicha implementación se constituyó mediante Resolución de Marzo 28 de 2014 emanada del Ayuntamiento de La Unión Valle Colombia el “EQUIPO DE TRABAJO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LA ALCALDÍA DE LA UNIÓN VALLE Y SE ASIGNAN FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES” Este acto administrativo esta publicado en el sitio web del ente. Dicho comité está constituido por el Alcalde y los cuatro secretarios de despacho, siendo sus funciones:

- Recomendar pautas para la determinación, implantación, adaptación, complementación y mejoramiento permanente del SGC de conformidad con las normas vigentes y las características propias de la entidad.
- Estudiar y revisar la evaluación del cumplimiento de las metas y objetivos de la Alcaldía de La Unión, dentro de los planes y políticas sectoriales y recomendar los correctivos necesarios.
- Recomendar prioridades para la adopción, adaptación, adecuado funcionamiento y optimización de los sistemas de información gerencial, estadística, financiera, de planeación y de evaluación de procesos, así como para la utilización de indicadores de gestión generales y por áreas.
- Estudiar y revisar la evaluación al cumplimiento de los planes, sistemas de control y seguridad interna y los resultados obtenidos por las dependencias de la entidad.

- Revisar el estado de ejecución de los objetivos, políticas, planes, metas y funciones que correspondan a cada una de las dependencias de la entidad.
- Coordinar con las dependencias de la entidad el cumplimiento de sus funciones y actividades.

Reuniones de Socialización con el personal de la Secretaría de Hacienda: Las reuniones de sensibilización están programadas para ser realizadas en la etapa de diagnóstico los jueves de cada semana, de la siguiente manera:

Tabla 3.Cronograma de reuniones equipo de la Secretaría de Hacienda.

FECHA	HORA	TEMA	RESPONSABLE
abr-10	8:00 a 10:00 AM	Sensibilización sobre la futura implementación del SGC en la Secretaria de Hda.	Secretaria de Hda.
abr-17	8:00 a 10:00 AM	Diagnosis Secretaria de Hacienda	Secretaria de Hda.
abr-24	8:00 a 10:00 AM	Diagnosis Área de Tesorería	Secretaria de Hda y Tesorera.
may-08	8:00 a 10:00 AM	Diagnosis Área de Presupuesto	Secretaria de Hda y Jefe de Ppto.
may-15	8:00 a 10:00 AM	Diagnosis Área de Contabilidad	Secretaria de Hda y Contador.
may-22	8:00 a 10:00 AM	Diagnosis Área de Taquilla-Impuesto Predial	Secretaria de Hda y Técnico de Catastro.
may-29	8:00 a 10:00 AM	Diagnosis Área de Taquilla-Impuesto de Industria y Comercio	Secretaria de Hda y Auxiliar de Industria y Cio.
jun-05	8:00 a 10:00 AM	Aplicación de tablas de valoración	Secretaria de Hda.
jun-12	8:00 a 10:00 AM	Aplicación de tablas de valoración	Secretaria de Hda.

jun-19	8:00 a 10:00 AM	Aplicación de tablas de valoración	Secretaria de Hda.
jun-26	8:00 a 10:00 AM	Aplicación de tablas de valoración	Secretaria de Hda.

Fuente: Elaboración Propia

La finalidad de estas reuniones planteadas es recolectar información con el fin de efectuar la diagnosis que permitirá la implementación del SGC.

Reuniones de Socialización con la Alta Dirección: Las reuniones de sensibilización en la fase de diagnóstico con la Alta Dirección, es decir, con el Alcalde y los cuatro secretarios de despacho se realizarán los lunes de la siguiente manera:

Tabla 4. Cronograma reunión es Alta Dirección.

FECHA	HORA	TEMA	RESPONSABLE
abr-21	8:00 A 10:00 AM	Informe y socialización sobre el avance obtenido en la fase de diagnóstico-Secretaria de Hda.	Secretaria de Hda.
may-12	8:00 A 10:00 AM	Informe sobre el avance obtenido en la fase de diagnóstico-Tesorería y Ppto.	Secretaria de Hda.
jun-02	8:00 A 10:00 AM	Informe sobre el avance obtenido en la fase de diagnóstico-Contabilidad	Secretaria de Hda.
jun-16	8:00 A 10:00 AM	Informe sobre el avance obtenido en la fase de diagnóstico-Taquilla	Secretaria de Hda.
jul-07	8:00 A 10:00 AM	Informe final. Presentación diagnóstico para la implementación del SGC en la Secretaria de Hda.	Secretaria de Hda.

Fuente: Elaboración propia.

La finalidad de dichas reuniones es mantener enterada a la Alta Dirección sobre los avances, necesidades y dificultades detectadas durante el proceso de recolección de información tendiente a realizar la diagnosis que conllevará a la implementación del SGC.

6. CONCLUSIONES

Al finalizar **el presente** TFM denominado “Diagnóstico de la situación del Área Financiera de la Alcaldía de La Unión-Valle para una futura implementación de las normas ISO 9001:2008 y NTCGP 1000:2009” **es posible concluir lo siguiente:**

- El Ayuntamiento de La Unión Valle Colombia, no ha iniciado ninguna acción en el sentido de implementar un SGC, motivo por el cual la primera etapa consistió en la realización del Diagnóstico de la situación actual del área financiera de dicho ente público, lo cual permitirá en un futuro iniciar la implementación de tal proceso no solo en la Secretaría de Hacienda sino también en todo el ente territorial.
- Debido a que la legislación Colombiana exige que los Ayuntamientos que deseen implementar un SGC deben hacerlo de conformidad no solo con la Norma ISO 9001:2008 sino también con la Norma Técnica de Calidad de la Gestión Pública NTCGP 1000:2009, el diagnóstico realizado así como la futura implementación se realizará en concordancia con dichas normas.
- Dado a que la realización de la presente diagnosis permitió detectar la existencia de fallos relevantes dentro de la ejecución de los procesos y procedimientos propios, no solo de la Secretaría de Hacienda sino también de todas las áreas del Ayuntamiento; resulta de vital importancia la implementación de un SGC que optimice la gestión, disminuya la probabilidad de ocurrencia y el impacto de los riesgos y además potencialice las oportunidades y fortalezas de este.
- Con el fin de potencializar la eficacia, eficiencia y efectividad en los procedimientos internos del área financiera del Ayuntamiento de La Unión

Valle Colombia, se diseñó la Matriz DOFA con las correspondientes estrategias que permitirán mejorar la gestión del ente público y servir como base para la implementación del SGC, pues en ella se exponen las debilidades y amenazas que se deben corregir o mitigar, así como las fortalezas y oportunidades que se deben potencializar.

- Previo a la implementación del SGC se requiere identificar las necesidades, las expectativas y las posibles opciones de mejora que los dueños de los procesos puedan exponer, ya que nadie como ellos conocen realmente su entorno.
- Es estrictamente necesario sensibilizar tanto a la Alta Dirección como al personal que labora al servicio del Ayuntamiento sobre la importancia, la necesidad y la metodología de la implementación del SGC, con el fin de familiarizar al recurso humano con la implementación de tal proceso para que esta no sea vista como una carga laboral más o como un proceso que no conducirá a óptimos resultados; por el contrario, dicha sensibilización debe mostrar los beneficios y el valor agregado que este traerá no solo para el ente sino para los dueños de los procesos que en él intervienen. Igualmente, deberá generarse conciencia a la Alta Dirección sobre la importancia de ejecutar los procesos y procedimientos conforme a la normatividad vigente y al deber ser y, una vez implementado el SGC conforme a la norma NTCGP 1000:2009.
- La etapa de diagnóstico permitió establecer la necesidad de definir roles y asignar responsabilidades de acuerdo a los perfiles del recurso humano involucrado dentro del proceso de implementación del SGC, así mismo es vital establecer un cronograma de actividades que permita realizar seguimiento periódico a las tareas asignadas.
- Durante la etapa de diagnóstico fue posible detectar que existen procesos, procedimientos y políticas que si bien se ejecutan y son objeto de ajustes periódicos no son documentadas, motivo por el cual no es posible estandarizarlas y hacer que se cumplan.

- El presente TFM conllevó a la necesidad de establecer la necesidad de implementar indicadores de gestión que permitan realizar seguimiento y medición a la gestión realizada, así como establecer las desviaciones lo que permitirán oportunamente tomar los correctivos necesarios.

7. BIBLIOGRAFÍA

Ley 872. (02 de Enero de 2003). Fecha de consulta (04 de Abril de 2014)

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/>. Obtenido de

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=11232>

Normas 9000. (s.f.). Fecha de consulta(04 de Abril de 2014) Obtenido de

<http://www.normas9000.com/importancia-gestion-calidad.html>

Quiñones, J. (s.f.). *Informe diagnostico a la implementacion del sistema del gestion de calidad en el proceso de gestion financiera de la alcaldia Municipal.* La Union, Valle del Cauca.(Material no publicado)

Sitio Web, aliados, c. (s.f.). Fecha de consulta (05 de Abril de 2014) Obtenido de

http://competitivaaliados.com/index.php?option=com_content&view=article&id=51&Itemid=49