

ANALISIS AL CUMPLIMIENTO DE LOS PLANES DE MEJORAMIENTO DEL  
MACROPROCESO DE HACIENDA MUNICIPAL DE SANTIAGO DE CALI

Johana Garcés Zuluaga

Jhon Jairo Rodríguez Chacón

Universidad Santiago de Cali

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Especialización en Gerencia de Auditoria Interna

Santiago de Cali

2019

ANALISIS AL CUMPLIMIENTO DE LOS PLANES DE MEJORAMIENTO DEL  
MACROPROCESO DE HACIENDA MUNICIPAL DE SANTIAGO DE CALI

Johana Garcés Zuluaga

Jhon Jairo Rodríguez Chacón

Director

Ricardo Astudillo Villegas

Modalidad: Monografía

Línea de Investigación: Desarrollo Institucional

Grupo de Investigación: GISESA

Universidad Santiago de Cali

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Especialización en Gerencia de Auditoria Interna

Santiago de Cali

2019

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

Director de tesis

---

Jurado

---

Jurado

Santiago de Cali \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 2019

## **Dedicatoria**

Dedico esta investigación principalmente a Dios, que me ha dado la fortaleza para seguir adelante, por los momentos buenos y difíciles en este camino, el cual me ha permitido valorarlo cada día más.

A mis padres por el apoyo, el acompañamiento durante todo mi trayecto estudiantil, los cuales permitieron culminar mi carrera profesional.

### **Jhon Jairo Rodríguez Chacón**

Como creyente fiel, dedico mis triunfos al Padre Creador, que me ha dado la vida, salud, ánimo, tranquilidad, los mecanismos

Económicos, y perseverancia para no rendirme en los momentos difíciles, y dar continuidad a mis propósitos de vida.

A mis padres que fueron escogidos por el Padre para ser mis mentores, en el camino de la vida; quienes me apoyan en mis proyectos, creen en mí, y me han dado de su sustento con mucho amor durante todo este tiempo, los adoro con todo mi ser.

A mi familia porque cada uno apporto un granito de arena, para lograr culminar con mis estudios y mis planes de vida. A mis profesores, amigos y compañeros porque cada uno en su ser, aportaron de su esencia y conocimientos para culminar con mis estudios profesionales.

Dios los bendiga a todos.

### **Johana Garcés Zuluaga**

## Contenido

1	Introducción.....	8
2	Antecedentes.....	10
3	Problema de Investigación .....	12
3.1	Descripción del problema .....	12
3.2	Formulación.....	13
3.3	Sistematización .....	13
4	Objetivos.....	14
4.1	Objetivo General.....	14
4.2	Objetivos Específicos .....	14
5	Justificación.....	15
5.1	Justificación práctica.....	15
5.2	Justificación académica .....	15
5.3	Justificación profesional .....	15
6	Marco de referencia.....	16
6.1	Marco Contextual .....	16
6.1.1	Misión.....	16
6.1.2	Visión .....	16
6.1.3	Objetivo del Macroproceso .....	17
6.1.4	Objetivos Específicos del Macroproceso .....	17

6.1.5 Historia del Macroproceso de Hacienda Municipal .....	17
6.2 Marco Teórico.....	19
6.2.1 Tipos de Auditoria.....	19
6.2.2 Etapas de la Auditoria .....	20
6.3 Marco Legal.....	22
7 Metodología.....	24
7.1 Tipo de Investigación.....	24
7.2 Método.....	25
7.3 Fuentes de Información .....	26
8 Desarrollo de la investigación .....	28
8.1 Revisión comparativa de los hallazgos en las vigencias 2016 y 2017.....	28
8.1.1 Plan de Mejoramiento Evaluación al Modelo Estándar de Control Interno MECI.....	28
8.1.2 Plan de Mejoramiento Sistema de Gestión de Calidad .....	30
8.2 Causas que han impedido implementar acciones que eliminen hallazgos repetitivos.....	32
8.3 Alternativas para no repetir los hallazgos en planes de mejoramiento futuros .....	35
8.3.1 Procedimiento para establecer los concursos internos y externos.....	37
9 Conclusiones.....	45
10 Recomendaciones .....	47
11 Bibliografía.....	48
12 Anexos.....	52

### **Lista de tablas**

Tabla 1. Grupo interdisciplinario.....	33
--	----

### **Lista de figuras**

Figura 1. Organigrama del Macroproceso de Hacienda Municipal.....	18
Figura 2. Pasos Concurso de Méritos. ....	41

### **Lista de anexos**

Anexo 1. Evaluación al Modelo Estándar de Control Interno MECI.....	52
Anexo 2. Sistema de Gestión de Calidad.....	53

## 1 Introducción

La siguiente investigación, se realizó mediante un plan de trabajo, el cual nos aportó información significativa para lograr el objetivo planteado por el equipo.

La planeación de los objetivos y metas más difíciles a alcanzar se dan mediante el análisis de la medición de los resultados evaluados por parte de la Auditoría Interna de la organización, se debe fortalecer y mantener el Sistema de Gestión de Calidad para mejorar continuamente la eficacia, eficiencia y la efectividad de los procesos de la entidad.

En consecuencia, se realiza la investigación sobre el Análisis al cumplimiento de los Planes del Mejoramiento del Macroproceso de Hacienda Municipal de Santiago de Cali; con el fin de revisar de manera comparativa los hallazgos de los planes de mejoramiento, que nos permita identificar las causas que han evitado implementar acciones que eliminen los hallazgos repetitivos, finalmente proponer alternativas que coadyuven a que no se repitan los hallazgos suscritos en el Macroproceso de Hacienda Municipal.

A lo anterior, se observa que la Entidad durante el periodo evaluado continua con la implementación del Modelo de Operación por Procesos, dando cumplimiento al Componente Gestión de la Calidad de la metodología para la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, acorde a lo anterior adecuó la Política y Objetivos de calidad, revisó y actualizó los procedimientos; igualmente suscribió Planes de Mejoramiento producto de auditorías internas con el Departamento Administrativo de Auditoría Interna del Municipio Santiago de Cali, que se encarga de realizar la auditorías en la Entidad.

Finalmente, se exponen unas conclusiones que son el resultado de la investigación Análisis al cumplimiento de los Planes del Mejoramiento del Macroproceso de Hacienda Municipal de Santiago de Cali.

## 2 Antecedentes

En la investigación que se realiza para el nivel de posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales-Gerencia en Auditoria Interna; se ha determinado que de acuerdo al tema de investigación y a las indagaciones realizadas, se destacan investigaciones que demuestran que la auditoria interna contribuye a la gestión de las organizaciones. Entre las cuales tenemos las siguientes:

1. Julyana Maricé Aroca Sevillano (Aroca S, 2016) *La Auditoria Interna y su incidencia en la gestión de empresa de Transportes Guzmán S.A. de la Ciudad de Trujillo* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Trujillo, Perú. Entre sus conclusiones menciona que la contrastación y el análisis de la información recolectada y la aplicación de los instrumentos para la presente investigación permitieron determinar que la Auditoría Interna, incide favorablemente en la Gestión de Empresa de Transportes Guzmán S.A. de la ciudad de Trujillo.
2. Paola Andrea Morales Sánchez, (Sánchez, 2015). *Análisis de la Auditoría Interna como herramienta de apoyo estratégico al cumplimiento de los objetivos en las organizaciones: Una mini revisión de literatura* (Tesis de Pregrado). Pontificia Universidad Javeriana-Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Colombia. Concluyó que la auditoría interna es una herramienta de control y asesoramiento efectiva en las organizaciones; la implementación de esta en las empresas demuestra un convincente cumplimiento en los objetivos propuestos, trae consigo un accionar de mejora continua en los procesos, impactando positivamente las organizaciones.

3. Leydi Carina Grimaldo Lozano, (Lozano, 2014). *La importancia de las Auditorías Internas y Externas dentro de las organizaciones* (Tesis de Pregrado). Universidad Militar Nueva Granada-Facultad de Estudios a Distancia (FAEDIS), Colombia. Entre sus conclusiones esta la importancia que tienen las Auditorías internas y externas en las organizaciones, toda vez que se han convertido en una herramienta fundamental para su sostenimiento y permanencia en el tiempo.
  
4. Carlos Iván Campos Arana, (Arana, 2013). *La auditoría interna en las universidades públicas de España y México* (Tesis Doctoral). Universidad de Cantabria-Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, España. Concluye que tanto en las universidades públicas de España como en las de México sí existe la función de auditoría interna con el enfoque moderno, pero en un nivel medio de desarrollo. En las primeras se evidencia un cierto desequilibrio entre el perfil del Titular y el de la Unidad como equipo de trabajo y, en las segundas se percibe un equilibrio con alto riesgo de perderse.

### 3 Problema de Investigación

#### 3.1 Descripción del problema

La Auditoría evalúa de manera crítica, objetiva e independiente los procesos que hacen parte de la organización para dar cumplimiento a los objetivos y metas, su finalidad es mejorar las operaciones internas encaminadas al logro de objetivos institucionales, donde se involucra de una manera armónica desde el nivel más alto de la organización hasta el nivel operativo.

Mediante diferentes herramientas las auditorías dentro de las organizaciones, amparadas en la normatividad vigente, permiten identificar fallas internas, mejorar la comunicación de la organización, descubrir posibles oportunidades, lograr que el nivel directivo tome decisiones enfocadas a la mejora de acuerdo a su gestión; lo anterior se define mediante indicadores que permiten evaluar la gestión y su funcionamiento.

Para lograr un desempeño óptimo y efectivo con la implementación de las auditorías, es importante determinar, si se cubren las expectativas del nivel directivo y el comité auditor, que finalmente tomarán decisiones de mejora donde el usuario final se verá notablemente beneficiado con servicios de calidad; es importante dar continuidad a las evaluaciones periódicas en los procesos auditados para realizar seguimiento y monitoreo a las mejoras propuestas que eliminarán la causa a las observaciones que fueron detectadas en el proceso auditor.

Igualmente, las organizaciones deberán establecer un programa de control o monitoreo, sobre los hallazgos anteriores, para poder verificar en las auditorías posteriores si se ha dado cumplimiento a lo inicialmente planeado.

En el Municipio de Cali, existe un departamento de auditoría interna, encargado de revisar, verificar y, realizar seguimiento a los Planes de Mejoramiento enmarcados en la gestión

realizada por el Macroproceso de Hacienda Municipal, donde se intuye la repetición de hallazgos en las vigencias 2016 y 2017; lo anterior se debe, que no se han planteado acciones correctivas relevantes y necesarias, que coadyuve a la eliminación de la causa; la cual, evita la materialización del hallazgo; en consecuencia se entorpece el cumplimiento de objetivos institucionales. La presente investigación pretende abordar la temática que identifique los hallazgos repetidos y la posible situación que evite este suceso, y así lograr, mejoras significativas y, cumplimiento de objetivos en la entidad.

### **3.2 Formulación**

¿Cuáles son las acciones para evitar, que los hallazgos detectados sean repetitivos en los planes de mejoramiento suscritos por el Macroproceso de Hacienda Municipal en las vigencias posteriores a 2016 y 2017?

### **3.3 Sistematización**

- ¿Cuáles son los hallazgos repetitivos en los planes de mejoramiento, suscritos por el Macroproceso Hacienda Municipal de las vigencias 2016 y 2017?
- ¿Cuáles son las causas que están originando, que los hallazgos no se eliminen en su totalidad con las acciones planteadas en los planes de mejoramiento por parte del Macroproceso de Hacienda Municipal?
- ¿Qué debería hacer el Departamento de Auditoria Interna, del Municipio de Cali dentro de los planes de mejoramiento, para evitar la repetición de los hallazgos?

## **4 Objetivos**

### **4.1 Objetivo General**

Analizar el seguimiento, revisión y verificación de los Planes de Mejoramiento, frente a los hallazgos detectados en el Macroproceso de la Hacienda Municipal en Cali durante las vigencias 2016 y 2017.

### **4.2 Objetivos Específicos**

- Revisar de manera comparativa los hallazgos de los planes de mejoramiento, suscritos por el Macroproceso de Hacienda Municipal.
- Identificar las causas que han evitado implementar acciones que eliminen los hallazgos repetitivos.
- Proponer alternativas que coadyuven a que no se repitan los hallazgos en los planes de mejoramiento suscritos por el Macroproceso de Hacienda Municipal.

## **5 Justificación**

### **5.1 Justificación práctica**

La auditoría interna, es una actividad que verifica objetivamente la gestión de los diferentes procesos del Municipio de Cali, donde se determinan falencias que conllevan a reprocesos administrativos; las auditorías internas agregan valor y permite mejorar las tareas de los procesos, si se da el enfoque de una manera apropiada, para que mejoren los resultados y se logre cumplimiento a los objetivos misionales de la organización.

### **5.2 Justificación académica**

La siguiente investigación tiene como objetivo principal definir seguimiento, revisión y verificación de los planes de mejoramiento, frente a los hallazgos detectados en el Macroproceso de Hacienda Municipal, la cual, nos permite conocer la situación actual en que se encuentra el Macroproceso en mención y, mediante mejoramiento continuo realizar los ajustes necesarios que fortalezcan la gestión interna, además aporta a los directivos y funcionarios de apoyo en la toma de decisiones oportunas y eficientes para dar cumplimiento con los objetivos institucionales.

### **5.3 Justificación profesional**

Con la investigación se quiere lograr que a futuro sea utilizada como referencia y/o herramienta a posibles investigaciones de auditoría interna o estudios afines, donde se aporta información relevante y datos confiables que sirven como base a posibles investigaciones, donde se determina que, la auditoría interna es de gran beneficio para la organización y coadyuva a la mejora continua en el logro de sus objetivos.

## **6 Marco de referencia**

### **6.1 Marco Contextual**

La presente investigación será desarrollada en el Municipio Santiago de Cali al Macroproceso de Hacienda Municipal, donde los ciudadanos encuentran los diversos trámites y servicios que la entidad dispone para ellos, tales como, autoestimación del evalúo catastral, autorización para autoretenCIÓN, certificación de pago de impuesto, contribuciones y rentas varias, certificado catastral, certificado de paz y salvo.

Además, también pueden realizar: consulta de la base de datos catastral, consulta de estado de cuenta, englobe y desenglobe de dos o más predios, exención del impuesto predial unificado, exoneración de impuesto predial unificado y de industria y comercio, facilidades de pago para deudores de obligaciones tributarias, impresión de facturas, impuestos de espectáculos públicos, impuesto predial unificado, entre otros. Ubicada en la ciudad de Cali, en el departamento del Valle de Cauca (Colombia), en el centro de la ciudad en la Avenida 2 norte # 10-70.

#### **6.1.1 Misión**

Generar Cultura Tributaria en la población caleña, con la construcción de un proceso superestructural: conocimiento símbolos, lenguaje, valores y normas que coadyuve al impacto social. (Alcaldía de Cali, 2004)

#### **6.1.2 Visión**

Ser ciudad líder en procesos de cultura tributaria. (Alcaldía de Cali, 2004)

### **6.1.3 Objetivo del Macroproceso**

Iniciar un proceso de formación de Cultura tributaria a través de la implementación de procesos de sensibilización y capacitación con los líderes de las diferentes comunas (Alcaldía de Cali, 2004)

### **6.1.4 Objetivos Específicos del Macroproceso**

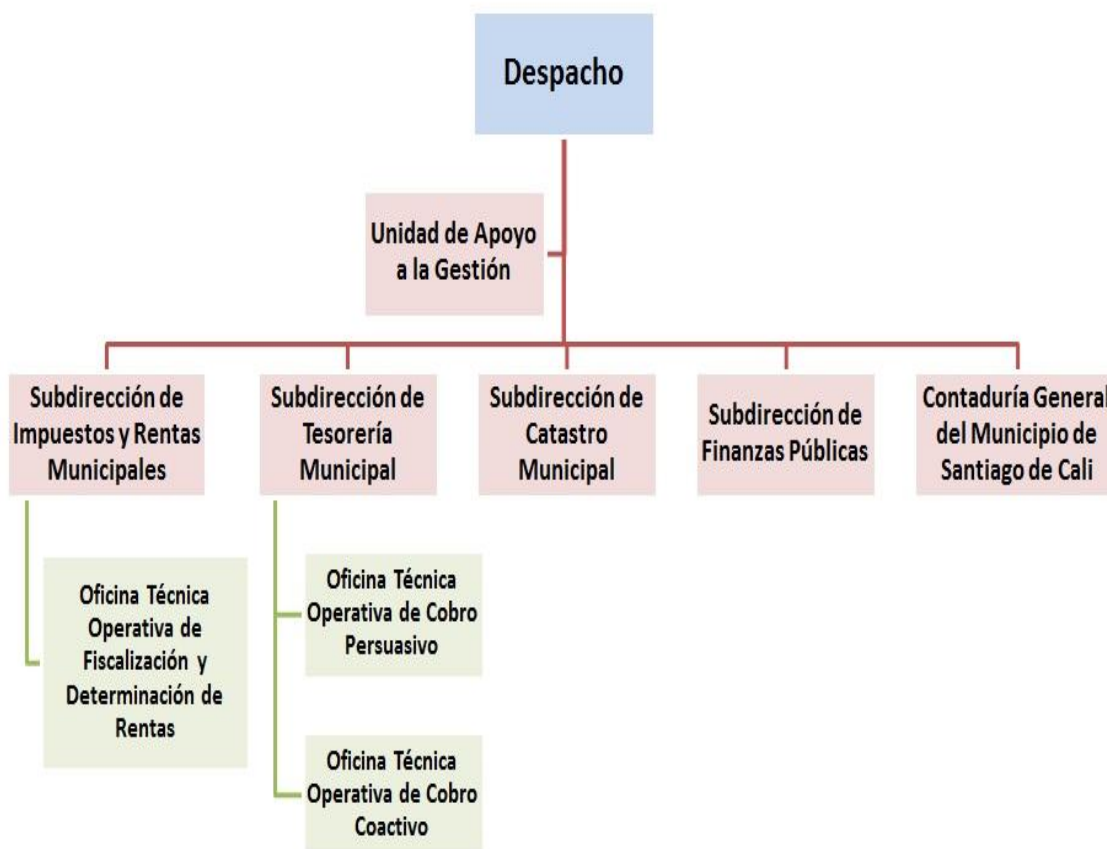
- Realizar una caracterización social y económica de los líderes comunitarios.
- Identificar las principales debilidades y fortalezas de la comunidad.
- Conocer las necesidades y expectativas de los actores sociales con relación a los impuestos municipales.
- Diseñar la base de Datos de los líderes comunitarios.
- Implementar talleres participativos.
- Capacitar a los líderes como futuros multiplicadores del proceso de Cultura Tributaria (Alcaldía de Cali, 2004).

### **6.1.5 Historia del Macroproceso de Hacienda Municipal**

**Antecedentes** (Cali A. d., 2004): Este proceso fue iniciado en el año 2002, con programas encaminados a incentivar la participación de los contribuyentes y de la ciudadanía en general, al reconocimiento de la Secretaria de Hacienda y específicamente a la subsecretaria de Rentas. Se puso a disposición de la comunidad una sala de atención para el contribuyente que fue inaugurada con el lanzamiento del concurso “Creando el Logosímbolo de la Cultura Tributaria”.

El Municipio de Cali cuenta con la siguiente estructura adoptada mediante el Decreto 516 del 2016, compuesta por veinticuatro (24) organismos; nueve (9) Departamentos, quince (15) Secretarías, cuatro (4) Unidades Administrativas Especial y catorce (14) Entidades Descentralizadas. En consecuencia, el Departamento Administrativo de Hacienda (Macroproceso de Hacienda), cuenta con la siguiente estructura organizacional. Ver figura No.1

**Figura 1. Organigrama del Macroproceso de Hacienda Municipal.**



Fuente: Página web, Alcaldía de Cali, disponible en: [http://www.cali.gov.co/hacienda/publicaciones/117106/sobre\\_la\\_dependencia\\_hacienda/](http://www.cali.gov.co/hacienda/publicaciones/117106/sobre_la_dependencia_hacienda/)

## 6.2 Marco Teórico

De acuerdo al Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna, esta se define como:

Actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar los procesos de gestión de riesgo, control y gobierno (Instituto de Auditores Internos de España, 2016).

A lo anterior y, de acuerdo a diferentes lecturas de investigación se puede concluir que las Auditorías Internas son procedimientos de control interno de la organización, que ayuda a mitigar los riesgos, agregando valor y mejora a la gestión de la misma; enmarcados dentro de la norma internacional de aseguramiento y, procedimientos establecidos que permite evaluar objetivamente la gestión; lo anterior permite que los procesos sean eficaces y eficientes en el paso a paso de las tareas diarias de la entidad.

### 6.2.1 Tipos de Auditoria

**Auditoría Interna;** es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización.

**Auditoria de Operaciones;** es la revisión y evaluación de las operaciones y procedimientos adoptados de una organización, analizando la eficiencia, eficacia y economía con que se emplean los recursos humanos, materiales y financieros, los resultados de las operaciones programadas para determinar si se han logrado o no los objetivos propuestos.

**Auditoría Externa;** es realizada por una entidad independiente de la organización, y proporcionan una opinión anual de los estados contables; es importante que el trabajo de los auditores internos y externos este coordinado, con el fin de lograr una eficacia y eficiencia óptimas en el desarrollo y resultados de las auditorías.

De acuerdo al análisis de los diferentes tipos de auditoría, se determina que la Auditoría Interna en el Municipio Santiago de Cali, es realizada por el Departamento Administrativo de Control Interno, donde su enfoque u objetivo principal es ayudar a la entidad, a dar cumplimiento a sus objetivos, evaluando y mejorando la eficacia de sus procesos de gestión de riesgos y control, mediante diferentes herramientas, que permiten medir la gestión de los procesos que hacen parte la entidad.

### **6.2.2 Etapas de la Auditoria**

Según JS Henríquez, la auditoría interna como una forma de contar con una visión externa que le permita observar con detenimiento cada proceso y así de esta forma poder identificar las áreas a mejorar para lograr una mayor eficiencia del mismo; a continuación, se mencionan las etapas de auditoría (Excelencia, 2016)

**Planeación:** En la presente etapa, se plantea un cronograma de auditoría, por lo general se programa a un año, lo cual, genera transparencia y confianza a la entidad, para organizar información necesaria para el proceso auditor.

**Preparación:** Seguido de la etapa anterior, se procede a planificar y confirmar con los procesos auditar, la revisión individual, donde se determina el momento exacto para dar inicio a la auditoría.

**Ejecución:** Se realiza socialización del cronograma de auditoría, mediante reunión con los auditados (proceso) y auditores (área de auditoría). Posteriormente, el auditor revisa y analiza la información suministrada por el proceso, la cual arroja el resultado del estado en que se encuentra cada proceso.

**Informe:** Se refiere al informe, que da como resultado de la auditoría a los procesos, el cual debe ser debidamente socializado a los auditados, informe escrito que sirve de apoyo a los auditados para realizar el seguimiento oportuno a los puntos negativos y, fortalecer los puntos positivos, cumpliendo así, el objetivo de la auditoría que es mejorar falencias encontradas, que impide el cumplimiento de los objetivos misionales de la entidad.

Además, se desarrolla una serie de pasos que permite al proceso de auditoría interna, llevar un orden del trabajo a desempeñar logrando los objetivos planteados para las auditorías, a continuación, se relacionan los pasos a desarrollar por el proceso auditor:

- Cronograma de actividades
- Apertura de auditorías con los líderes de los procesos
- Ejecución de auditorías en In Situ
- Informe preliminar
- Respuesta de contradicción
- Informe final
- Plan de Mejoramiento
- Seguimiento a los planes de mejoramiento.

### 6.3 Marco Legal

La Carta Magna Colombiana, que regula y legisla la investigación de la presente monografía, es la mencionada a continuación:

-La Ley 87 de 1.993, establece normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones; que coadyuva a las entidades a orientarlas al cumplimiento y contribución de los objetivos institucionales.

-El Decreto 1083 de 2.015, actualiza el Modelo Estándar de Control Interno (MECI), determinan las generalidades y estructura necesaria para establecer, implementar y fortalecer un Sistema de Control Interno en las entidades y organismos obligados a su implementación; evalúa la estrategia, la gestión y los propios mecanismos de evaluación del proceso administrativo en las entidades públicas.

-La Ley 872 de 2.003, crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios, sirve como herramienta de gestión sistemática y transparente que permita dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades y agentes obligados, la cual estará enmarcada en los planes estratégicos y de desarrollo de las entidades.

-La Norma Técnica de la Calidad en la Gestión Pública – NTCGP 1000:2009, basada en las normas internacionales ISO 9000:2005 y la ISO:2008 sobre la gestión de la calidad, la cual paso a ser parte de la del Modelo Integrado de Planeación y Gestión-MIPG con el Decreto 1499 de 2017; la norma se enfoca en la modelación procesos, que es determinar y realizar actividades que

se relacionan entre sí, que permite tener control individual de la gestión y como un todo a nivel de entidad.

-La Ley 1712 de 2.014, se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones; regula el derecho de acceso a la información pública, los procedimientos para el ejercicio y garantía del derecho y las excepciones a la publicidad de información.

-La Ley 909 del 2.004, establece normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones; regulación el sistema de empleo público y el establecimiento de los principios básicos que deben regular el ejercicio de la gerencia pública.

-El Decreto Ley 3074 de 1968, el cual modifica y adiciona el Decreto número 2400 de 1968 en su art. 2 así: Para el ejercicio de funciones de carácter permanente se crearán los empleos correspondientes, y en ningún caso, podrán celebrarse contratos de prestación de servicios para el desempeño de tales funciones.

-El Decreto 760 de 2.005, establece el procedimiento que debe surtirse ante y por la Comisión Nacional del Servicio Civil para el cumplimiento de sus funciones.

-El Decreto 1083 de 2.015, donde se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública; el cual es el encargado de formular las políticas generales de Administración Pública, en especial en materias relacionadas con Empleo Público, Organización Administrativa, Control Interno y Racionalización de Trámites de la Rama Ejecutiva del Poder Público.

Metodología

#### **6.4 Tipo de Investigación**

En la siguiente investigación se utilizará el estudio descriptivo, realizando una recolección de datos que permite determinar los hallazgos que se repiten en las vigencias 2016 y 2017, para llegar al resultado final mediante los objetivos establecidos teniendo en cuenta las características obtenidas en la recolección de datos a evaluar.

En este sentido, acerca de los estudios descriptivos en el libro *El proceso de la investigación: visión general del desarrollo*, señala lo siguiente:

Descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación (relación entre el precio y el consumo de un producto, actitud frente al líder autocrítico y los mecanismos de control, la forma como el mercado se afecta por variables económicas y sociales, la aplicación de la sistematización y su uso en los principios contables, los análisis financieros y la auditoría, etc) (Borda, 2013)

Con base a lo que dice Borda, se puede determinar que el análisis al cumplimiento de los planes de mejoramiento a realizar al Macroproceso de Hacienda Municipal de Santiago de Cali, afirma que para lograr un desempeño óptimo y efectivo con la implementación de las auditorías, es importante determinar, si se cubren las expectativas del nivel directivo y el comité auditor, quienes finalmente tomarán decisiones de mejora, donde el usuario final se verá notablemente beneficiado con servicios de calidad; es importante dar continuidad a las evaluaciones periódicas en los procesos auditados para realizar seguimiento y monitoreo a las mejoras propuestas que eliminaran la causa a las observaciones que fueron detectadas en el proceso auditor.

## 6.5 Método

Teniendo en cuenta que la Auditoria Interna es la verificación que se realiza a los diferentes procesos de Hacienda Municipal para determinar falencias y reprocesos administrativos, que coadyuva a la mejora continua de lo auditado, mediante las diferentes herramientas, que permite el buen desempeño del proceso auditor, lo anterior, con el fin de otorgar mejoramiento y cumplimiento de los objetivos institucionales a los procesos; la presente investigación pretende analizar el cumplimiento de los planes de mejoramiento del Macroproceso de Hacienda Municipal de Santiago de Cali; en términos generales la auditoria nos permite verificar y ajustar técnicas administrativas.

Lo anterior, permite determinar que el método a utilizar será el deductivo, mediante observación y análisis sobre el mejoramiento y cumplimiento que tiene la Auditoria Interna en el Macroproceso de Hacienda Municipal de Santiago de Cali y, sus resultados expresos en los planes de mejoramiento planteado por los procesos, para aplicar este tipo de método a la Auditoria, se necesita varios pasos importantes, los cuales se relacionan a continuación:

- Formulación de preguntas específicas del examen a realizar
- Un conjunto de procedimientos para guiar el proceso del examen
- Aplicar las normas de auditoria interna con base a los procedimientos auditar

Tomando como referencia los objetivos específicos de la presente investigación, los cuales son transversales a las fases del proyecto, donde se encuentra recolección de referencias bibliográficas y, posteriormente se realizará la revisión y la selección de la información recolectada y la elaboración del marco referencial.

Se realizará un análisis comparativo a los planes de mejoramiento, suscritos por el Macroproceso de Hacienda Municipal en las vigencias 2016 y 2017, al Departamento de Auditoría Interna; con el fin de determinar cuáles son las causas que han evitado implementar acciones eficientes y oportunas que propendan a la eliminación de los hallazgos repetitivos; lo anterior con el fin de proponer alternativas que evite la repetición de hallazgos en las auditorías internas en el Macroproceso de Hacienda Municipal.

## **6.6 Fuentes de Información**

Las fuentes primarias en la investigación, son aquellos documentos que brindan una información precisa, verdadera, amplia y suficiente para el respectivo ejercicio del análisis al cumplimiento de los planes de mejoramiento del Macroproceso de Hacienda Municipal de Santiago de Cali; la fuente principal corresponde a los funcionarios y/o prestadores de servicios adscritos al Macroproceso en mención, quienes brindaran información de los hechos que interesa conocer para el análisis del tema.

Es importante revisar los procedimientos, manuales, instructivos, actos administrativos, planes de mejoramiento suscritos por el proceso de estudio, lo anterior, asociados al proceso de Auditoría Interna del Macroproceso de Hacienda Municipal, para verificar que se cumpla con las acciones a mejorar, las cuales son debidamente formuladas por el proceso, con el fin de dar continuidad al logro de objetivos institucionales.

Información Secundaria: igualmente se tomará como fuente de información, todos aquellos documentos que soporten como evidencia la gestión del proceso, que permite dar cumplimiento al objetivo misional; a lo anterior se analizaran los planes de mejoramiento suscritos por el

proceso en mención, al Departamento de Auditoría Interna de la entidad, de las vigencias 2016 y 2017 respectivamente.

## **7 Desarrollo de la investigación**

### **7.1 Revisión comparativa de los hallazgos en las vigencias 2016 y 2017.**

Efectuar la revisión comparativa de los planes de mejoramiento establecidos en los Anexos No.1 y No.2, información suministrada por el Macroproceso en estudio; permite identificar los hallazgos que se han repetido en las vigencias 2016 y 2017, los cuales serán el principal objeto de estudio en la presente investigación.

Partiendo del análisis y observación, que lleva a realizar el estudio descriptivo de la presente investigación, con el fin de comparar información existente, que permita concluir frente situaciones reales, para determinar propuestas de mejora; siendo el objetivo final del presente informe.

A continuación, se menciona los hallazgos que fueron identificados como repetitivos entre las vigencias a investigar:

#### **7.1.1 Plan de Mejoramiento Evaluación al Modelo Estándar de Control Interno MECI**

**Hallazgo Vigencia 2016**, enunciado así: Cumplimiento de los estándares de atención de las Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias (PQRS):

Se evidenció que las peticiones, quejas, reclamos, solicitudes y cumplidos del usuario se resolvieron fuera del tiempo establecido por la Ley; no se informa al peticionario expresando los motivos y señalando la fecha en que se resolverá o se dará respuesta; no se certifica que la respuesta es recibida por el peticionario; no se encuentran comunicaciones cerradas y archivadas

en el Sistema. No se garantizó la notificación al usuario de la respuesta a la petición dentro de los términos.

Lo anterior, incumpliendo como Entidad con lo establecido en la Ley 1755 de 2015, en la Ley 1437 de 2011, en la actividad N°. 5 del procedimiento MAGT04.05.18.P01 versión 2, denominado “Radicación de comunicaciones oficiales a través de los canales de atención dispuestos y seguimiento a la atención oportuna de las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias (PQRS)” y en los lineamientos efectuados por el Líder del Proceso Atención al Usuario; el Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano - MECI 1000:2014, Eje Transversal de Información y Comunicación, Elemento Información y Comunicación Interna y Externa; el Numeral 2.3.5. Servicio al Ciudadano del Modelo Integrado de Planeación y Gestión y el Manual de Gobierno en Línea – Componente TIC para Servicio – Logro Sistema Integrado de peticiones, quejas, reclamos y denuncias (PQRD). Así mismo, no garantizar el efectivo ejercicio del derecho de petición y congestionar el aparato judicial con la acción de tutela.

**Hallazgo Vigencia 2017**, enunciado así: Cumplimiento de los estándares de atención de las Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias (PQRS).

Se presentó un incumplimiento de los estándares de atención a las Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias, PQRS, de acuerdo a la muestra seleccionada de 405 PQRS recepcionados durante el primer semestre de 2016 en la Administración Central Municipal de Santiago de Cali, se identificó que en el 43% que se refiere a 173 PQRS se aplicó lo determinado en la Ley, pero en el 57% que corresponde a 232 PQRS no se cumplió con los parámetros establecidos. Existió demora y no se le informó al peticionario los motivos y la posible fecha de

respuesta. No se garantizó la notificación al usuario de la respuesta a la petición dentro de los términos.

Lo anterior, incumpliendo como Entidad con lo establecido en la Ley 1755 de 2015, en la Ley 1437 de 2011, en la actividad N°. 5 del procedimiento MAGT04.05.18.P01 versión 2, denominado “Radicación de comunicaciones oficiales a través de los canales de atención dispuestos y seguimiento a la atención oportuna de las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias (PQRS)” y en los lineamientos efectuados por el Líder del Proceso Atención al Usuario; el Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano - MECI 1000:2014, Eje Transversal de Información y Comunicación, Elemento Información y Comunicación Interna y Externa; el Numeral 2.3.5. Servicio al Ciudadano del Modelo Integrado de Planeación y Gestión y el Manual de Gobierno en Línea – Componente TIC para Servicio – Logro Sistema Integrado de peticiones, quejas, reclamos y denuncias (PQRD). Así mismo, no garantizar el efectivo ejercicio del derecho de petición y congestionar el aparato judicial con la acción de tutela.

### **7.1.2 Plan de Mejoramiento Sistema de Gestión de Calidad**

**Hallazgo Vigencia 2016**, enunciado así: Modelo de Operación por Procesos.

Respecto a la implementación de lo documentado dentro del Modelo de Operación por Procesos en la Entidad, la auditoría, en los procesos evaluados, logró verificar como mínimo la implementación de un procedimiento por proceso, considerando además de lo documentado y divulgado de manera oficial a través de lo publicado en la intranet, la documentación proporcionada por los auditados con ajustes o actualizaciones.

Con base en lo anterior y de manera general, se concluye, que de los a 59 procedimientos el 57,6% implementa lo documentado, el 15,3% según lo implementado requiere de revisión y/o ajuste en sus tareas y/o puntos críticos y el 27,1% no realiza alguna(s) de sus tareas o puntos críticos.

**Hallazgo Vigencia 2017**, enunciado así: Modelo de Operación por Procesos

Frente a la implementación de los procedimientos y sus puntos de control de acuerdo a lo documentado en el Modelo de Operación por Procesos, se tiene que: Se realizó la verificación de al menos un procedimiento de cada proceso donde se evaluó el cumplimiento de las actividades y tareas descritas, la secuencia y la pertinencia, así como la revisión de la ejecución de los puntos de control definidos.

Se evidenció cumplimiento en algunos procesos de la entidad, respecto a los registros de las actividades y tareas documentadas y la ejecución de sus puntos de control. No obstante, se evidenció en algunos procesos la necesidad de revisión y/o ajuste de sus actividades o tareas incluidos sus puntos de control, además no cumplimiento de alguna(s) de sus actividades, tareas y/o puntos de control.

Tomando en cuenta lo anterior y de manera general, se concluye, que de los 50 procedimientos evaluados el 26% implementa lo documentado en las actividades, tareas y puntos de control, el 66% según lo implementado requiere de revisión y/o ajuste en sus actividades, tareas y/o puntos de control y el 8% no realiza alguna(s) de sus actividades, tareas o puntos de control.

Incurriendo en el riesgo de incumplir con lo establecido en el numeral 4 Sistema de Gestión de la Calidad, 4.1 Requisitos Generales, literal c), f), 7.1 literal c) y 7.5 Producción y Prestación

del Servicio, 7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio, 7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio, 7.5.3 Identificación y trazabilidad, 8.2.4. seguimiento y medición del producto o servicio, de la Norma Técnica de Calidad para la Gestión Pública, NTCGP 1000:2009, el Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano - MECI 1000:2014, Módulo de Control de Planeación y Gestión, Componente: Direccionamiento Estratégico. Elemento: Modelo de operación por procesos, y numeral 2.5.1 Componente Gestión de la Calidad de la metodología para la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Así como no asegurar la operación y control de los procesos en la prestación de sus productos o servicios y que se alcancen los objetivos planificados. (ver anexo 1 y anexo 2).

## **7.2 Causas que han impedido implementar acciones que eliminen hallazgos repetitivos**

Según (Rodríguez, 2015), la auditoría interna fue reconocida como un importante complemento empresarial, dado su papel de supervisión y cumplimiento de funciones que permitió el logro de metas planteadas, y concluye que es una herramienta de control, de apoyo y empoderamiento, capaz de encaminar a la mejora continua de organizaciones y por ende el logro de los objetivos propuestos, siendo además, un órgano de asesoramiento para la alta dirección en el desarrollo de las entidades.

De igual manera, el Instituto de Auditores Internos de los Estados Unidos define la auditoría interna como: “una actividad independiente que tiene lugar dentro de la empresa y que está encaminada a la revisión de operaciones contables y de otra naturaleza, con la finalidad de prestar un servicio a la dirección” (Gerence.com, 2017).

En consecuencia, es importante resaltar que las Auditorías Internas son generadoras de valor, y permiten dinamizar los procesos enfocados a la mejora continua; sin embargo, en ocasiones del ejercicio auditor, surgen Planes de Mejora en la Entidad, que no cumplen con los estándares de eficiencia, eficacia y efectividad, por diversas razones institucionales, que impiden el logro de objetivos, mediante acciones amplias, suficientes y oportunas, que coadyuven al mejoramiento del proceso.

Por tanto, se identificaron las causas que han evitado implementar acciones que eliminen los hallazgos repetitivos, mediante la herramienta técnica Lluvia de Ideas – Brainstorming su sigla en inglés; la cual es un trabajo de manera grupal, donde se expresan diferentes ideas basados en un tema en específico o posible solución de un determinado problema, en este caso la incidencia de hallazgos en los Planes de Mejoramiento en el Proceso Macroproceso de Hacienda Municipal de Santiago de Cali. En consecuencia, en el Cuadro No.1 se menciona el equipo interdisciplinario de trabajo, que aportó ideas importantes y relevantes para el desarrollo de la investigación, quienes en su mayoría se encuentran vinculados en el ejercicio público, por tal motivo conocedores de las diferentes falencias administrativas que se generan en la entidades estatales; cuentan con vasto conocimiento para determinar las causas que están generando la repetición de los hallazgos en las auditorías programadas por el ente auditor.

**Tabla 1. Grupo interdisciplinario.**

<b>NOMBRE</b>	<b>PROFESIÓN</b>
JOHANA GARCÉS ZULUAGA	INGENIERÍA INDUSTRIAL
JHON JAIRO RODRÍGUEZ CHACÓN	CONTADOR PÚBLICO
HANNER LÓPEZ GONZALEZ	ABOGADO
KAREN CARDONA MUÑOZ	ABOGADA
OSCAR POLANCO SARRIA	ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

MARTHA MARTINEZ LOPERA

ECONOMISTA

DEISY GARCIA BENAVIDEZ

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

---

Fuente: Los autores.

A continuación, se relacionan las ideas salientes de la técnica aplicada:

- Alta rotación del personal, en los procesos que contemplan la gestión encaminada al buen desarrollo de las Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias (PQRS) y del Sistema gestión de calidad (SGC), del Macroproceso de Hacienda Municipal.
- Escaso personal en los procesos que desempeña las labores encaminadas en las Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias (PQRS), lo cual conlleva al represamiento de solicitudes, desenlazando tutelas por la No contestación de requerimientos; los cuales tienen tiempos de respuesta de acuerdo a los parámetros establecidos.
- Información o documentos adicionales que debe ser aportados por otras Dependencias de la Entidad, que coadyuve a dar respuesta de fondo a los Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias (PQRS) y del buen desarrollo integral del Sistema gestión de calidad (SGC).
- Desconocimiento del proceso por algunos funcionarios, en la parte técnica y legal, que permite dar cumplimientos en los tiempos establecidos normativamente.
- Deficiencias en las acciones planteadas, que eliminan la causas raíz que generó el hallazgo, debido que, en el momento del desarrollo de los planes de mejoramiento, los responsables o conocedores del proceso, en ocasiones, no participan de la formulación de los Planes de Mejoramiento.

- La comunicación frente al tratamiento de los hallazgos es débil puesto que en ocasiones el encargado del equipo de Calidad, se ocupa de realizar el tratamiento de la acción, es decir el levantamiento, análisis, plan de acción, seguimiento y cierre.
- Debilidad en el control a lo largo del levantamiento de la acción, en ocasiones las acciones se abren o suscriben, pero no se les realiza el respectivo tratamiento alternativas para que no se repintan los hallazgos en los planes de mejoramiento futuros

### **7.3 Alternativas para no repetir los hallazgos en planes de mejoramiento futuros**

Partiendo de las causas identificadas en el paso anterior, se presentan cuatro aspectos relevantes a desarrollar por la administración en busca del mejoramiento en los resultados del Macroproceso:

1. Establecer concursos internos y/o externos, que vincule personal definitivo a la Entidad, lo cual conlleva a los procesos, brindar de manera oportuna y efectiva las Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias (PQRS), cumpliendo con los estándares de calidad en la prestación del servicio público a los ciudadanos, junto con el desarrollo adecuado del Sistema de Gestión de Calidad.

De acuerdo la Ley 909 del 2004, enunciada así:

Quienes prestan servicios personales remunerados, con vinculación legal y reglamentaria, en los organismos y entidades de la administración pública, conforman la función pública. En desarrollo de sus funciones y en el cumplimiento de sus diferentes cometidos, la función pública asegurará la atención y satisfacción de los intereses generales de la comunidad (Función Pública, 2004).

2. Mejorar la comunicación y gestión con Dependencias de las cuales se requiere información oportuna para dar respuesta Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias (PQRS) y dar cumplimiento con efectividad de los Sistemas de Calidad; fortaleciendo los mecanismos de seguimiento y control mediante la herramienta institucional de radicación de solicitudes, lo cual, permitan dar respuesta oportuna y efectiva a los ciudadanos, en caso que sea necesario la ampliación de términos, generar respuesta parcial a las comunicaciones que no puedan ser atendidas en el término establecido por la ley.
3. Capacitaciones permanentes, oportunas y efectivas al personal encargado en dar respuesta a la Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias (PQRS) del Macroproceso de Hacienda Municipal, con el fin de contar con personal calificado y productivo, que brinde grandes beneficios institucionales, en pro de mejorar habilidades, actitudes, aptitudes y conocimientos tanto en lo técnico como lo legal, que rige los parámetros legales en las solicitudes en el ámbito Público.

De acuerdo a la ley 1755 de 2015, enunciada así:

Objeto y modalidades del derecho de petición ante autoridades. Toda persona tiene derecho a presentar peticiones respetuosas a las autoridades, en los términos señalados en este código, por motivos de interés general o particular, y a obtener pronta resolución completa y de fondo sobre la misma (Congreso de Colombia, 2015)

4. Seguimiento periódico a las Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias (PQRS), como mecanismo de control a los tiempos de respuesta, mejorando las herramientas tecnológicas que utilizan actualmente, que abarque el gran volumen de solicitudes que allegan al Macroproceso de Hacienda Municipal; permitiendo detectar a tiempo las falencias, retrasos e incumplimiento de

las respuestas a los ciudadanos; en consecuencia, es importante que los responsables de los procesos se vinculen participativamente, para tomar decisiones directivas en pro de la mejora al proceso de las Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias (PQRS), lo anterior encaminada a la prestar servicios de calidad, que es el fin del Sistema de Gestión.

### **7.3.1 Procedimiento para establecer los concursos internos y externos.**

Analizando exhaustivamente los resultados obtenidos en el seguimiento y verificación del cumplimiento de los objetivos, se tomó como punto principal la propuesta en la vinculación de personal definitivo en el Macroproceso de Hacienda Municipal mediante concursos internos y/o externos, como solución a las falencias que se presentan, por su excesiva rotación de personal, que conlleva a reproceso y gastos administrativos, debido que en el momento que se retira el recurso de la entidad, el personal se lleva consigo, la experiencia y conocimiento adquirido durante su permanencia en la entidad; en consecuencia, es importante que se mantenga un estabilidad laboral que garantice la eficiencia administrativa.

De acuerdo a la información suministrada por el Departamento Administrativo de Desarrollo e Innovación Institucional encargado del Talento Humano de la de la Entidad, mediante datos abiertos que es la información pública que podemos reutilizar sin restricciones de uso; según la Carta Internacional los datos abiertos son: “lo datos digitales que son puestos a disposición con las características técnicas y jurídicas necesarias para que puedan ser usados, reutilizados y redistribuidos libremente por cualquier persona, en cualquier momento y en cualquier lugar” (MINTIC, 2016).

En consecuencia, es importante mencionar en el Macroproceso de Hacienda Municipal, cuenta con prestadores de servicios que son en su mayoría con un porcentaje del 89%, y personal de planta, entendiéndose como empleados públicos con el 10.9%, vinculados al organismo.

Como dato importante, los contratos que se celebran de presentación de servicios, que son la generalidad en el Estado Colombiano, son aproximadamente 3.5 billones de contratos en modalidad de prestación de servicios, suma bastante elevada, debido que las entidades estatales por su gran magnitud operativa, requiere de funciones permanentes para su buen desempeño, por tanto, es su deber crear cargos que permitan la estabilidad laboral a sus funcionarios.

Según el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) en el concepto 183681 de 2016, define contrato de prestación de servicios como:

Son contratos de prestación de servicios los que celebren las entidades estatales para desarrollar actividades relacionadas con la administración o funcionamiento de la entidad. Estos contratos sólo podrán celebrarse con personas naturales cuando dichas actividades no puedan realizarse con personal de planta o requieran conocimientos especializados (DAFP, 2016).

Igualmente, el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) contextualiza que los empleos públicos en el estado colombiano como:

Son los servidores cuya vinculación se formaliza a través del acto de nombramiento y la posesión. Su relación laboral se encuentra establecida por la ley o por reglamentos. Los requisitos, funciones, jornada laboral, remuneración y prestaciones, situaciones administrativas, evaluación de desempeño, bienestar,

estímulos, capacitación, causales de retiro y responsabilidad disciplinaria se encuentran determinados en el manual de funciones o en la ley.

El empleado público puede ser de varios tipos:

**De carrera administrativa.** Esta es la regla general y la provisión definitiva de estos empleos se realiza a través de un nombramiento en período de prueba, una vez el servidor ha superado un concurso de méritos adelantado por la Comisión Nacional del Servicio Civil<sup>3</sup>; de manera transitoria, el empleo puede proveerse mediante nombramiento provisional, mientras se adelanta el respectivo concurso o el empleo se encuentra temporalmente vacante.

**De libre nombramiento y remoción,** cuya provisión y retiro se efectúan en virtud de la facultad discrecional del nominador para proveer los empleos señalados en el artículo [5](#) de la Ley 909 de 2004.

**De periodo fijo,** los clasificados en la Constitución o en la ley con esta naturaleza, como son el Personero, el Contralor, el Director de Empresa Social del Estado.

**Temporales.** Estos empleos se crean para cumplir funciones que no realiza el personal de planta por no formar parte de las actividades permanentes de la administración. (DAFP, 2017)

En consecuencia, se considera pertinente que se generen decisiones políticas, donde se definen metas y métodos por el cual se ejecutará las propuestas o proyectos, que emanan para dar cumplimiento a los objetivos misionales de Macroporceso, en el caso particular de vincular personal definitivo que garantice servicios de oportunos y calidad.

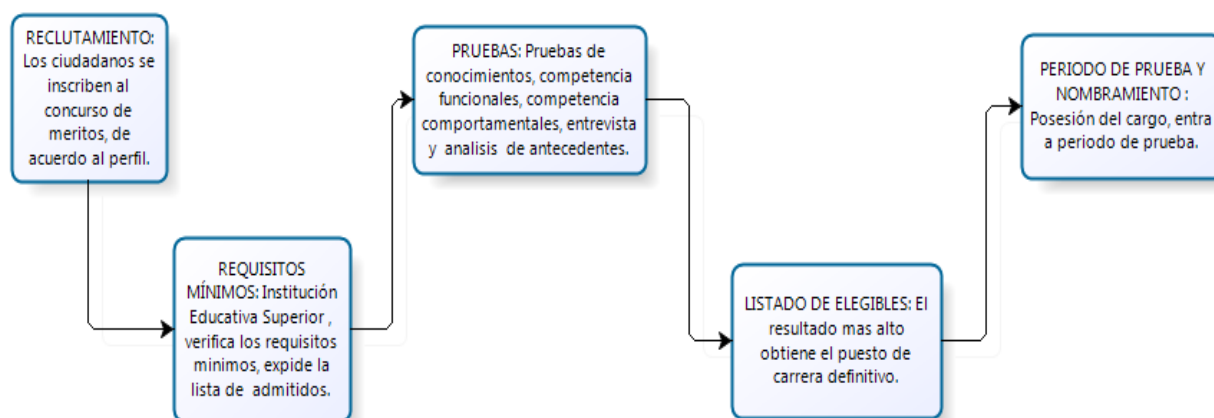
Es importante mencionar, que la Constitución Política de Colombia en artículo 130 menciona sobre la creación de la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC), quien tendrá las funciones de administrar y vigilar las carreras de los servidores públicos.

Por tanto, la Comisión Nacional del Servicio Civil elaborará las convocatorias, reclutamiento, establece los requisitos mínimos para la aplicación del cargo, realiza las pruebas pertinentes, verifica de lista de legibles y seguimiento al periodo de prueba y nombramiento, siendo las etapas del concurso de méritos, que se realiza mancomunadamente con instituciones de educación superior públicas o privadas que cuentan con la idoneidad y experiencia en el proceso de selección.

A lo anterior, es necesario que se realice un estudio pertinente y efectivo para la creación de cargos que son necesarios en la Dependencia, con el debido acompañamiento del Departamento Administrativo de Desarrollo e Innovación Institucional, encargado del buen manejo del talento humano de la entidad; adicionalmente los puestos que están vacantes de manera definitiva en el Macroproceso de hacienda Municipal, donde no hay titulado con derechos de carrera administrativa.

Igualmente crear cargos en la administración, que por la continuidad contractual de los prestadores de servicio en sus actividades, se puede detectar y evidenciar la necesidad continua de las funciones, que se requieren para dar cumplimiento a objetivos institucionales; con el fin de gestionar los concursos de méritos junto con la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC), que permita lograr la vinculación de personal definitivo.

**Figura 2. Pasos Concurso de Méritos.**



Fuente: Comisión Nacional del Servicio Civil. Disponible en: <https://www.cnscc.gov.co/>

No obstante, en el artículo 315 numeral 7 de la Constitución Política de Colombia de 1991, enunciada así: “No podrá crear obligaciones que excedan el monto global fijado para gastos de personal en el presupuesto inicialmente aprobado” (Constituyente, 1991), es un limitante para la administración y, es considerado el gran escollo que existe frente a la deontología de planta de personal ideal; por tal motivo es importante realizar un análisis del costo-beneficio, más asignación de presupuesto versus posibilidad de más eficiencia en la ejecución y un fortalecimiento institucional sin precedentes.

Por tanto como lo menciona el artículo 17 numeral 1 y 2 de la Ley 909 de 2004, enunciado así (Colombia E. C., 2004):

1. Todas las unidades de personal o quienes hagan sus veces de los organismos o entidades a las cuales se les aplica la presente ley, deberán elaborar y actualizar anualmente planes de previsión de recursos humanos que tengan el siguiente alcance:
  - a) Cálculo de los empleos necesarios, de acuerdo con los requisitos y perfiles profesionales establecidos en los manuales específicos de funciones, con el fin de atender a las necesidades presentes y futuras derivadas del ejercicio de sus competencias;
  - b) Identificación de las formas de cubrir las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal para el período anual, considerando las medidas de ingreso, ascenso, capacitación y formación;
  - c) Estimación de todos los costos de personal derivados de las medidas anteriores y el aseguramiento de su financiación con el presupuesto asignado.
2. Todas las entidades y organismos a quienes se les aplica la presente ley, deberán mantener actualizadas las plantas globales de empleo necesarias para el cumplimiento eficiente de las funciones a su cargo, para lo cual tendrán en cuenta las medidas de racionalización del gasto. El Departamento Administrativo de la Función Pública podrá solicitar la información que requiera al respecto para la formulación de las políticas sobre la administración del recurso humano.

A lo anterior, el Departamento Administrativo de Desarrollo e Innovación Institucional, encargado del buen manejo del talento humano de la entidad, debe elaborar y actualizar anualmente los planes de previsión de recursos humanos, con estudios fortalecidos en las necesidades y que obedezcan a la situación real de la entidad, con el ánimo de contar con personal que supla las falencias y necesidades del Macroproceso.

En síntesis, la solución a la presente falencia administrativa en el Macroproceso de Hacienda Municipal es, que los contratos de prestación de servicio que son temporales y que resultan por situaciones que no pueden ser atendidas por el personal de planta, supliendo las carencias que tiene la administración; los cuales, no pueden ser progresivos en el tiempo, porque se estaría incumpliendo con la modalidad contractual y, como los contratos son el mecanismo de ejecución del presupuesto por excelencia y eso es permanente, se debe tomar decisiones administrativas.

Como se menciona en el Artículo 2 del Decreto Ley 3074 de 1968, “Para el ejercicio de funciones de carácter permanente se crearán los empleos correspondientes, y en ningún caso, podrán celebrarse contratos de prestación de servicios para el desempeño de tales funciones” (Función Pública, 1968).

Igualmente, en el artículo 53 de la Constitución Política de 1991, menciona:

Al ser la propia ley, la que está estableciendo límites para que no se celebren contratos de prestación de servicios como forma de desarrollar funciones públicas permanentes, en el entendido que se establece una restricción a la suscripción de contratos de prestación de servicios, como forma legal de laborar para las entidades públicas. (Constituyente A. , 1991)

En consecuencia, cuando se cuenta con contratistas que son progresivos en el tiempo, es deber de la administración, la creación de esos cargos que deben ser sustentados mediante estudios realizados por la entidad, donde se denotan las necesidades que se requieren para su buen funcionamiento, con la carga impositiva correspondiente, dando cumplimiento a las leyes laborales y, dando cumplimiento al principio de Igualdad consagrado en la Carta Magna de Colombia; igualmente establecer el Manual de Funciones que debe estar ligado al Macroproceso

de Hacienda Municipal, posteriormente informar a la Comisión Nacional del Servicio Civil para la respectiva gestión de convocar a concurso de méritos, donde participan todas las personas que cumplan con los perfiles establecidos del cargo, con el fin de proyectar funcionarios efectivos, calificados, orientados al servicio, motivados y satisfechos que cumplan cabalmente con los objetivos misionales del Macroproceso de Hacienda Municipal.

## 8 Conclusiones

- Se revisaron de manera periódica y comparativa los hallazgos de los planes de mejoramiento de las vigencias 2016 y 2017; los cuales tratan, del procedimiento de las Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias (PQRS) que se refiere a las actividades relacionadas con la atención y satisfacción de las necesidades de los contribuyentes y, del Sistema gestión de calidad (SGC), es la herramienta que permite planear, ejecutar y controlar las diferentes tareas que permite el cumplimiento de los objetivos misionales del Macroproceso; evidenciando que los planes de mejoramiento no se han cerrado debido a diferentes procesos internos de la Entidad, con base al Análisis realizado al Cumplimiento de los Planes de Mejoramiento del Macroproceso en mención, es fundamental el compromiso de los procesos adscritos al Macroproceso de Hacienda Municipal, igualmente de la oficina de Control Interno de la entidad, que realiza el acompañamiento para dar cumplimiento a las normas establecidas y documentadas por parte de la entidad.
- Se identificaron las causas que han evitado implementar acciones que eliminen los hallazgos repetitivos, donde se expresan diferentes ideas basados en un tema en específico o posible solución de un determinado problema; en este caso las incidencias de hallazgos corresponden a los procedimientos en los Planes de Mejoramiento en el Macroproceso de Hacienda Municipal de Santiago de Cali. Es importante tener en cuenta que los cambios y modificaciones de los procedimientos documentados sean socializados, para que fortalezcan el Sistema de Control Interno de la Entidad, los cambios en la organización son parcialmente lentos y, debido a esto no se logran dar por cumplido de manera eficiente a los cambios efectuados de manera puntual al seguimiento de los hallazgos, el análisis realizado al

cumplimiento de los planes de mejoramiento del Macroproceso de Hacienda Municipal de Santiago de Cali, se procedió a evaluar los hallazgos evidenciados, lo que permitió establecer estrategias que permitan mejorar en los procesos adscritos Macroproceso en mención.

- La excesiva rotación del personal de la entidad conlleva a reprocesos en las áreas adscritas al Macroproceso, por tal motivo, debería optar por garantizarle a los empleados la estabilidad laboral. Por tanto, es importante fortalecer los procedimientos para establecer los concursos internos y externos que vinculen personal definitivo al Macroproceso de Hacienda Municipal, con el fin de dar cumplimiento óptimo a los objetivos misionales del Macroproceso. Puesto que existen normatividad suficiente donde se da claridad en la modalidad de contrato de prestación de servicios y las circunstancias excepcionales para tal modalidad contractual; es indispensable que se no se excluyan el concurso de méritos como regla general para acceder a puestos públicos de manera definitiva, que permita al Macroproceso mejorar abismalmente los procesos administrativos.

## 9 Recomendaciones

Se recomienda, que la entidad del Macroproceso debe fortalecer los concursos internos y externos, para vinculación de personal definitivo para darle solución a los hallazgos evidenciados en la comparación de los años 2016 – 2017, debido a la excesiva rotación de personal, con base a lo anterior podemos concluir que si la entidad le da la oportunidad al personal con un contrato a tiempo indefinido en las diferentes áreas de la entidad, la funcionalidad de los procesos van hacer más eficientes y eficaces.

El Macroproceso debe seguir mejorando los concursos en cuanto la contratación laboral indefinida a los aspirantes de las diferentes carreras de los servidores públicos, lo anterior permitirá el buen desarrollo de las funciones y procedimientos adscritos a las diferentes áreas de la entidad, permitiendo reprocesos en los procedimientos documentados. Lo anterior con el fin de gestionar los concursos de méritos junto con la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC), que permita lograr la vinculación de personal definitivo.

En consecuencia, se deben de generar decisiones políticas, donde se establezcan metas para lograr los objetivos que sean eficientes y eficaces, para dar cumplimiento a los objetivos misionales de Macroproceso, en el caso particular de vincular personal definitivo que garantice servicios oportunos y de calidad.

## 10 Bibliografía

Alcaldía de Cali. (11 de Mayo de 2004). *Departamento Administrativo de Hacienda*

*Municipal*. Obtenido de

[http://www.cali.gov.co/hacienda/publicaciones/187/misin\\_visin\\_y\\_objetivos/](http://www.cali.gov.co/hacienda/publicaciones/187/misin_visin_y_objetivos/)

Arana, C. I. (2013). *La auditoria interna en las universidades públicas de España y México*.

España.

Aroca S, J. M. (2016). *La Auditoria....* Trujillo (perú).

Borda, P. M. (2013). *El proceso de investigación: visión general del desarrollo*.

Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte. Obtenido de:

[https://books.google.com.co/books?id=jjBKBAQAQBAJ&pg=PA144&lpg=PA144&dq=asociaci%C3%B3n+de+las+variables+de+investigaci%C3%B3n+\(relaci%C3%B3n+entre+el+precio+y+el+consumo+de+un+producto,+actitud+frente+al+1%C3%ADder+autocritico+y+los+mecanismos+de+control](https://books.google.com.co/books?id=jjBKBAQAQBAJ&pg=PA144&lpg=PA144&dq=asociaci%C3%B3n+de+las+variables+de+investigaci%C3%B3n+(relaci%C3%B3n+entre+el+precio+y+el+consumo+de+un+producto,+actitud+frente+al+1%C3%ADder+autocritico+y+los+mecanismos+de+control)

Cali, A. d. (11 de Mayo de 2004). *Alcaldia de Santiago de Cali*. Obtenido de Alcaldia de

Santiago de Cali:

[http://www.cali.gov.co/hacienda/publicaciones/187/misin\\_visin\\_y\\_objetivos/](http://www.cali.gov.co/hacienda/publicaciones/187/misin_visin_y_objetivos/)

Cali, M. S. (11 de Mayo de 2004). Obtenido de:

[http://www.cali.gov.co/hacienda/publicaciones/187/misin\\_visin\\_y\\_objetivos/](http://www.cali.gov.co/hacienda/publicaciones/187/misin_visin_y_objetivos/)

Cali, M. S. (11 de Mayo de 2004). Obtenido de:

[http://www.cali.gov.co/hacienda/publicaciones/187/misin\\_visin\\_y\\_objetivos/](http://www.cali.gov.co/hacienda/publicaciones/187/misin_visin_y_objetivos/)

Cali, M. S. (11 de Mayo de 2004). Obtenido de:

[http://www.cali.gov.co/hacienda/publicaciones/187/misin\\_visin\\_y\\_objetivos/](http://www.cali.gov.co/hacienda/publicaciones/187/misin_visin_y_objetivos/)

Cali, M. S. (30 de Enero de 2017). Obtenido de

[http://www.cali.gov.co/publicaciones/2292/misin\\_y\\_visin\\_6/](http://www.cali.gov.co/publicaciones/2292/misin_y_visin_6/)

Cali, M. S. (30 de Enero de 2017). Obtenido de:

[http://www.cali.gov.co/publicaciones/2292/misin\\_y\\_visin\\_6/](http://www.cali.gov.co/publicaciones/2292/misin_y_visin_6/)

Cali, M. S. (30 de Enero de 2017). Obtenido de:

[http://www.cali.gov.co/publicaciones/2292/misin\\_y\\_visin\\_6/](http://www.cali.gov.co/publicaciones/2292/misin_y_visin_6/)

Cali, M. S. (30 de Enero de 2017). Obtenido de:

[http://www.cali.gov.co/publicaciones/2292/misin\\_y\\_visin\\_6/](http://www.cali.gov.co/publicaciones/2292/misin_y_visin_6/)

Cali, M. S. (30 de Enero de 2017). Obtenido de

[http://www.cali.gov.co/publicaciones/2292/misin\\_y\\_visin\\_6/](http://www.cali.gov.co/publicaciones/2292/misin_y_visin_6/)

Colombia, C. d. (23 de Septiembre de 2004). *Gestor Normativo*. Obtenido de Gestor

Normativo: <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14861>

Colombia, E. C. (Septiembre de 2004). Por el cual se expiden normas que regulan el Empleo

Público, la Carrera Administrativa, Gerencia Pública y se dictan otras disposiciones. . *Por*

*el cual se expiden normas que regulan el Empleo Público, la Carrera Administrativa,*

*Gerencia Pública y se dictan otras disposiciones.* . Distrito Capital Bogotá.

Congreso de Colombia. (30 de junio de 2015). *LEY 1755 DE 2015. Por medio de la cual se*

*regula el Derecho Fundamental de Petición y se sustituye un.* Bogotá, Colombia.

Obtenido de Canal 13: [https://canaltrece.com.co/uploads/file\\_uploads/ley-1755-de-2015-ley-del-derecho-de-peticion.pdf](https://canaltrece.com.co/uploads/file_uploads/ley-1755-de-2015-ley-del-derecho-de-peticion.pdf)

Constituyente, A. (4 de Julio de 1991). Carta Magna de Colombia. *Contitución Política de Colombia*. Distrito Capital Bogotá.

Constituyente, A. N. (4 de julio de 1991). Constitución Política de Colombia. *Constitución de Colombia de 1991*. Distrito capital Bogotá.

DAFP. (01 de Septiembre de 2016). *Departamento Administrativo de la Función Pública*.

Obtenido de Gestor Normativo:

<http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=78042>

DAFP. (21 de Noviembre de 2017). *Departamento Administrativo de la Función Pública*.

Obtenido de Gestor Normativo:

<http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=84333>

Excelencia, E. E. (05 de Abril de 2016). *Escuela Europea de la Excelencia*. Obtenido de

<https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2016/04/iso-9001-pasos-para-hacer-una-auditoria-interna/>

Función Pública. (17 de Diciembre de 1968). Decreto Ley 3074 de 1968. *Por el cual se modifica y adiciona el Decreto número 2400 de 1968*. Distrito Capital Bogotá: Gestor

Normativo. Obtenido de

<http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=10478>

Función Pública. (23 de 11 de 2004). *Función Pública. El servicio es de todos*. Obtenido de Gestor Normativo:

<http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14861>

Gerence.com. (5 de Noviembre de 2017). *Gerence.com*. Obtenido de Gerence.com:

<https://www.gerencie.com/auditoria-interna.html>

Instituto de Auditores Internos de España. (2016). *Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna*. Santa Cruz de Marcenado, Madrid: Instituto de Auditores Internos de España.

Lozano, L. C. (2014). *La importancia de las Auditorías Internas y Externas dentro de las organizaciones*. Colombia.

MINTIC. (2016). *Guía de Datos Abiertos en Colombia*. Bogotá: Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Obtenido de [http://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/articles-9407\\_Guia\\_Apertura.pdf](http://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/articles-9407_Guia_Apertura.pdf)

Rodriguez, C. A. (2015). *Análisis de la Auditoría Interna como herramienta de apoyo estratégico al cumplimiento de los objetivos en las organizaciones: Una mini revisión de literatura*. Santiago de Cali, Colombia.

Sánchez, P. A. (2015). *Anàlisis de la Auditoria Interna como herramienta de apoyo estratègico al cumplimiento de los objetivos en las organizaciones*. Cali-Colombia.

Santillana G, R. (2000). *Auditoría*.

## 11 Anexos

### Anexo 1. Evaluación al Modelo Estándar de Control Interno MECI

PLAN DE MEJORAMIENTO VIGENCIA 2016	PLAN DE MEJORAMIENTO VIGENCIA 2017
<p><b>Sistemas de información y Comunicación</b></p> <p>Este elemento vincula a la entidad con su entorno y facilita la ejecución de sus operaciones internas. A partir de las Actividades de Control y teniendo en cuenta los Planes y Programas y el Modelo de Operación por Procesos, se deben diseñar políticas y mecanismos de consecución, captura, procesamiento y generación de datos y registros, que permitan la efectividad en las operaciones y que la información de la entidad y de cada proceso, sea adecuada a las necesidades específicas de las partes interesadas.</p> <p>La Información comprende todos los ámbitos de la entidad y constituye un soporte al diseño, operación, evaluación y mejoramiento de los procesos y debe ser considerada como uno de los principales recursos o activos de la entidad. Por esta razón, es indispensable acceder a ella con rapidez y con facilidad, debe fluir sin ningún obstáculo.</p> <p>Este criterio fue evaluado con los responsables de los procesos o el designado para atender la auditoría, quienes manifestaron de acuerdo con el conocimiento que tienen del mismo, que se requiere fortalecer este elemento, con la implementación o desarrollo de Sistemas de Información, aplicativos o herramientas tecnológicas, que permitan garantizar que el proceso, posea la infraestructura necesaria para que la información sea oportuna, íntegra y confiable con el fin de soportar la gestión de operaciones en la entidad, los cuales se detallan a continuación: 1) Servicio de Deporte y Recreación, 2) Gestión Cultural y Turismo, 3) Prestación del Servicio Educativo, 4) Gestión Documental 5) Control y Mantenimiento de Orden Público, 6) Convivencia y Fortalecimiento Social, 7) Planeación Institucional, 8) Mejora Continua, 9) Planeación Física y del Ordenamiento Territorial, 10) Planeación Económica y Social, 11) Administración de Tesorería, 12) Gestión Catastral y 13) Gestión del Tránsito y Transporte, en este último proceso, la información generada por la prestación de servicios de terceros, se encuentra disponible para la consulta más no en un sistema de información propio. Incuriendo en el riesgo de incumplir con lo establecido en el Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano - MECI 1000:2014, Eje Transversal Información y Comunicación.</p> <p>Así como, no garantizar que la entidad, posea la infraestructura necesaria para que la información sea oportuna, íntegra y confiable con el fin de soportar la gestión de operaciones en la entidad.</p>	<p><b>Elemento Plan de Mejoramiento</b></p> <p>En los siguientes procesos, se evidenció que se conservan registros de evidencia de las gestiones adelantadas para lograr la implementación de las acciones suscritas en los planes de mejoramiento de las auditorías mencionadas anteriormente y del seguimiento a los mismos, a pesar de lo anterior, a la fecha de visita in situ se encuentran acciones pendientes por cumplir en los siguientes procesos: 1) Planeación Institucional, 2) Mejora Continua, 3) Planeación Física y del Ordenamiento Territorial, 4) Planeación Económica y Social, 5) Servicios Públicos, 6) Sustentabilidad Ambiental, 7) Comunicación Pública, 8) Gestión de Finanzas Públicas, 9) Administración de Tesorería, 10) Control y mantenimiento de Orden Público, 11) Convivencia y Fortalecimiento Social, 12) Prestación del Servicio Educativo, 13) Desarrollo Físico, 14) Gestión Cultural y Turismo, 15) Gestión Jurídica, 16) Servicio de Vivienda Social, 17) Gestión del Tránsito y Transporte, generando una oportunidad para que éstos procesos cumplan las acciones definidas en el plan de mejoramiento y potencialicen el desempeño del proceso.</p> <p>Lo anterior, incurriendo en el riesgo de incumplir con lo establecido en el Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano - MECI 2014, Componente: Planes de Mejoramiento, Elemento: Plan de Mejoramiento y la Norma Técnica de Calidad para la Gestión Pública NTCGP 1000:2009, numeral 8.5.2 y 8.5.3. Así como, no cumplir las acciones de mejoramiento por proceso suscritas, que permitan corregir las desviaciones presentadas en el desarrollo de las actividades en cumplimiento de la función de la entidad.</p>
<p><b>Elementos Autoevaluación del Control y Gestión</b></p> <p>La Autoevaluación del Control y la Gestión, se consigue mediante actividades de supervisión continua, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas, para lo cual se evidenció que los procesos que aplican una herramienta de autoevaluación, la cual se ve reflejada en un informe o plan de trabajo, donde se generan acciones de mejoramiento producto del resultado de realizar seguimiento a sus indicadores de gestión del proceso, a los planes de mejoramiento o presentaron soportes de actas donde se puede identificar que el Líder del Proceso con su equipo de trabajo realiza seguimiento a la gestión e imparte directrices, para tomar medidas correctivas que contribuirán al cumplimiento de sus objetivos Institucionales.</p> <p>Así mismo, se pudo determinar que, aunque es preciso obtener la validación de los indicadores por parte del Departamento Administrativo de Planeación Municipal, algunos procesos evalúan su gestión con los indicadores que tienen establecidos y esto lo conjugan con el seguimiento a las acciones suscritas en los planes de mejoramiento de las auditorías de Control Interno, de igual manera monitorean el avance de las acciones establecidas en el seguimiento de los Mapas de Riesgo.</p> <p>Incumpliendo con lo establecido en el Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano - MECI 1000:2014, Módulo de Control de Evaluación y Seguimiento, Componente Autoevaluación Institucional, Elemento: Autoevaluación del Control y Gestión.</p> <p>Incuriendo en el riesgo de no medir la efectividad de los controles en los procesos y los resultados de la gestión de la entidad en tiempo real, verificando la capacidad para cumplir las metas y resultados y tomar las medidas correctivas que sean necesarias al cumplimiento de sus funciones.</p>	<p><b>Elementos Identificación, Análisis y Valoración del Riesgo – Mapas de Riesgos de Gestión</b></p> <p>En los procesos: 1) Planeación Física y del Ordenamiento Territorial, 2) Sustentabilidad Ambiental, 3) Comunicación Pública, 4) Control y Mantenimiento de Orden Público, 5) Administración de Tesorería, se identificó junto con los auditados, la necesidad de revisar los riesgos asociados a éstos procesos y ajustarlos de acuerdo con el contexto actual de la organización, identificando los eventos potenciales que puedan afectar el logro de los objetivos propuestos, lo que genera la oportunidad para potencializar la capacidad operativa de éstos procesos.</p>
<p><b>Cumplimiento de los estándares de atención de las Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias (PQRS).</b></p> <p>Se evidenció que las peticiones, quejas, reclamos, solicitudes y cumplidos del usuario se resolvieron fuera del tiempo establecido por la Ley, no se informa al peticionario expresando los motivos y señalando la fecha en que se resolverá o se dará respuesta; no se certifica que la respuesta es recibida por el peticionario; no se encuentran comunicaciones cerradas y archivadas en el Sistema. No se garantizó la notificación al usuario de la respuesta a la petición dentro de los términos.</p> <p>Lo anterior, incumpliendo como Entidad con lo establecido en la Ley 1755 de 2015, en la Ley 1437 de 2011, en la actividad N°. 5 del procedimiento MAGT04.05.18.P01 versión 2, denominado "Radicación de comunicaciones oficiales a través de los canales de atención dispuestos y seguimiento a la atención oportuna de las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias (PQRS)" y en los lineamientos efectuados por el Líder del Proceso Atención al Usuario; el Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano - MECI 1000:2014, Eje Transversal de Información y Comunicación, Elemento Información y Comunicación Interna y Externa; el Numeral 2.3.5. Servicio al Ciudadano del Modelo Integrado de Planeación y Gestión y el Manual de Gobierno en Línea – Componente TIC para Servicio – Logro Sistema Integrado de peticiones, quejas, reclamos y denuncias (PQRD). Así mismo, no garantizar el efectivo ejercicio del derecho de petición y congestionar el aparato judicial con la acción de tutela.</p>	<p><b>Cumplimiento de los estándares de atención de las Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias (PQRS).</b></p> <p>Se presentó un incumplimiento de los estándares de atención a las Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias, PQRS, de acuerdo a la muestra seleccionada de 405 PQRS recepcionados durante el primer semestre de 2016 en la Administración Central Municipal de Santiago de Cali, se identificó que en el 43% que se refiere a 173 PQRS se aplicó lo determinado en la Ley, pero en el 57% que corresponde a 232 PQRS no se cumplió con los parámetros establecidos. Existió demora y no se le informó al peticionario los motivos y la posible fecha de respuesta. No se garantizó la notificación al usuario de la respuesta a la petición dentro de los términos.</p> <p>Lo anterior, incumpliendo como Entidad con lo establecido en la Ley 1755 de 2015, en la Ley 1437 de 2011, en la actividad N°. 5 del procedimiento MAGT04.05.18.P01 versión 2, denominado "Radicación de comunicaciones oficiales a través de los canales de atención dispuestos y seguimiento a la atención oportuna de las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias (PQRS)" y en los lineamientos efectuados por el Líder del Proceso Atención al Usuario; el Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano - MECI 1000:2014, Eje Transversal de Información y Comunicación, Elemento Información y Comunicación Interna y Externa; el Numeral 2.3.5. Servicio al Ciudadano del Modelo Integrado de Planeación y Gestión y el Manual de Gobierno en Línea – Componente TIC para Servicio – Logro Sistema Integrado de peticiones, quejas, reclamos y denuncias (PQRD). Así mismo, no garantizar el efectivo ejercicio del derecho de petición y congestionar el aparato judicial con la acción de tutela.</p>

## Anexo 2. Sistema de Gestión de Calidad

PLAN DE MEJORAMIENTO VIGENCIA 2016	PLAN DE MEJORAMIENTO VIGENCIA 2017
<p><b>Modelo de Operación por Procesos</b></p> <p>Respecto a la implementación de lo documentado dentro del Modelo de Operación por Procesos en la Entidad, la auditoría, en los procesos evaluados, logró verificar como mínimo la implementación de un procedimiento por proceso, considerando, además, de lo documentado y divulgado de manera oficial a través de lo publicado en la intranet, la documentación proporcionada por los auditados con ajustes o actualizaciones.</p> <p>Con base en lo anterior y de manera general, se concluye, que de los a 59 procedimientos el 57,6% implementa lo documentado, el 15,3% según lo implementado requiere de revisión y/o ajuste en sus tareas y/o puntos críticos y el 27,1% no realiza alguna(s) de sus tareas o puntos críticos.</p>	<p><b>Modelo de Operación por Procesos</b></p> <p>Frente a la implementación de los procedimientos y sus puntos de control de acuerdo a lo documentado en el Modelo de Operación por Procesos, se tiene que:</p> <p>Se realizó la verificación de al menos un procedimiento de cada proceso donde se evaluó el cumplimiento de las actividades y tareas descritas, la secuencia y la pertinencia, así como la revisión de la ejecución de los puntos de control definidos.</p> <p>Se evidenció cumplimiento en algunos procesos de la entidad, respecto a los registros de las actividades y tareas documentadas y la ejecución de sus puntos de control.</p> <p>No obstante, se evidenció en algunos procesos la necesidad de revisión y/o ajuste de sus actividades o tareas incluidos sus puntos de control, además no cumplimiento de alguna(s) de sus actividades, tareas y/o puntos de control.</p> <p>Tomando en cuenta lo anterior y de manera general, se concluye, que de los 50 procedimientos evaluados el 26% implementa lo documentado en las actividades, tareas y puntos de control, el 66% según lo implementado requiere de revisión y/o ajuste en sus actividades, tareas y/o puntos de control y el 8% no realiza alguna(s) de sus actividades, tareas o puntos de control.</p> <p>Incurriendo en el riesgo de incumplir con lo establecido en el numeral 4 Sistema de Gestión de la Calidad, 4.1 Requisitos Generales, literal c), f), 7.1 literal c) y 7.5 Producción y Prestación del Servicio, 7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio, 7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio, 7.5.3 Identificación y trazabilidad, 8.2.4. seguimiento y medición del producto o servicio, de la Norma Técnica de Calidad para la Gestión Pública, NTCGP 1000:2009, el Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano - MECI 1000:2014, Módulo de Control de Planeación y Gestión, Componente: Direccionamiento Estratégico. Elemento: Modelo de operación por procesos, y numeral 2.5.1 Componente Gestión de la Calidad de la metodología para la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Así como no asegurar la operación y control de los procesos en la prestación de sus productos o servicios y que se alcancen los objetivos planificados.</p>
<p><b>Política de Calidad</b></p> <p>La Política de Calidad, fue comunicada a servidores públicos y particulares que ejercen funciones públicas dentro de la entidad, en los 33 procesos evaluados; se observó divulgación a través de diferentes medios como lo son: la intranet, carteleras, boletines, jornadas de inducción y reintroducción, reuniones, medios audiovisuales y correos electrónicos.</p> <p>Respecto al entendimiento de la política de calidad por parte de los colaboradores de la Entidad, se encontró que de las 327 encuestas aplicadas el 40,7% comprende claramente que el fin esencial de la política está enmarcado en la satisfacción de los ciudadanos y la mejora continua, el 54,7% presentaron debilidad en el reconocimiento del fin esencial y el 4,6 % indicaron no conocer la política.</p> <p>Incurriendo en el riesgo de incumplir con lo establecido en el numeral 5. Responsabilidad de la Dirección, 5.3 Política de Calidad, de la Norma Técnica de Calidad para la Gestión Pública, NTCGP 1000:2009; Así como no permitir que los colaboradores de los procesos conozcan la política de calidad y que orienten sus actuaciones en busca de la satisfacción de los clientes.</p>	<p><b>Seguimiento y Medición de los Procesos</b></p> <p>Respecto a la definición de mecanismos de seguimiento y medición de los procesos que permitan valorar de forma permanente la eficacia, eficiencia y efectividad de los mismos, se encontró lo siguiente:</p> <p>La Administración Central del Municipio de Santiago de Cali, en el Decreto No. 411.020.0559 del 04 de agosto de 2015, en su artículo séptimo, literal f), delega en el nivel directivo la realización del seguimiento, análisis y medición de los procesos, además, estableció como mecanismo estándar de registro para la formulación, medición y seguimiento a los procesos definidos en el Modelo de Operación por Procesos, los formatos: "MEDE01.03.18.P02.F06 Ficha Técnica de Indicadores Formulación" y "MEDE01.03.18.P02.F07 Ficha Técnica de Indicadores Seguimiento".</p> <p>Se evidenció que el proceso Planeación Institucional ha emitido circulares donde se solicita a los procesos efectuar seguimiento a las Fichas Técnicas de Indicadores de Proceso, teniendo en cuenta realizar periódicamente revisión de la pertinencia y utilidad de los indicadores formulados, lo cual, no se evidencia de manera permanente en los procesos de la entidad.</p> <p>Incurriendo en el riesgo de incumplir con lo establecido en el numeral 4.1 Requisitos Generales, literal e) y numeral 8 Medición, Análisis y Mejora, 8.2 Seguimiento y medición de los procesos 8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos, 8.4 análisis de datos de la Norma Técnica de Calidad para la Gestión Pública, NTCGP 1000:2009; el Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano - MECI 1000:2014, Módulo de Control de Planeación y Gestión, Componente: Direccionamiento Estratégico. Elemento: Modelo de operación por procesos, y el numeral 2.5.1 Componente Gestión de la Calidad de la Metodología para la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Así como no asegurar que la Entidad realiza mediciones para evaluar y monitorear el desempeño de los procesos y el Sistema de Gestión de la Calidad.</p>
<p><b>Revisión por la Alta Dirección</b></p> <p>En cuanto al aseguramiento de la Alta Dirección en cuanto la definición y comunicación de las responsabilidades y autoridades dentro de la entidad. Se evidencio que:</p> <p>La alta dirección a través del decreto 411.0.20.0654 del 26 de noviembre de 2008, ha definido responsabilidades y autoridades en la Administración Central que ayudan a cumplir con la misión y objetivos de la Entidad, acto administrativo en el cual se conforma el Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno y Gestión de Calidad del Municipio, se designa el Representante de la Dirección para los Sistemas Integrados de Gestión, se conforma el Equipo Técnico de Calidad y se señalan sus funciones y se dictan otras disposiciones.</p> <p>De igual manera, se evidencio que en el decreto No 411.0.20.0559 del 04 de agosto de 2015, que derogó el decreto No 411.0.20.0041, "Por medio del cual se adopta la actualización del Modelo de Operación por Procesos y el Mapa de Procesos", se especifica en su artículo séptimo Responsabilidades Generales del nivel directivo de la Entidad.</p> <p>En cuanto a la comunicación de las responsabilidades, dentro del proceso auditor se observó debilidad en la efectividad de la comunicación que se genera entre los procesos y el proceso Planeación Institucional frente al Sistema de Gestión de Calidad, como lo demostraron las respuestas obtenidas al indagar sobre el conocimiento del decreto No 411.0.20.0041 derogado por el No 411.0.20.0559 y el procedimiento Revisión por la Dirección.</p> <p>Incurriendo en el riesgo de incumplir con lo establecido en el numeral 5. Responsabilidad de la Dirección, 5.5 Responsabilidad, Autoridad y Comunicación, numerales 5.51 y 5.52 de la Norma Técnica de Calidad para la Gestión Pública, NTCGP 1000:2009; Así como no tener claridad en las responsabilidades y autoridades del personal involucrado en el Sistema de Gestión de Calidad y no contar con procesos de comunicación apropiados que consideren la eficacia, la eficiencia y la efectividad del Sistema de gestión de la Calidad.</p>	<p><b>Planes de Mejoramiento</b></p> <p>Respecto al requisito de mejorar continuamente la eficacia, eficiencia y efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad, se observó que:</p> <p>La entidad durante el periodo evaluado adecuó la política y objetivos de calidad, suscribió planes de mejoramiento producto de auditorías internas, específicamente generó plan mejoramiento de producto de la Auditoría No. 60 de Evaluación al Sistema de Gestión de Calidad de la vigencia 2015 suscrito con Oficio No. 201641320000874 del 29 de enero de 2016, y revisó y actualizó los procedimientos referentes a acciones correctivas y acciones preventivas.</p> <p>Sin embargo, a pesar de que la entidad generó e implementó acciones que conllevan a la mejora del Sistema de Gestión de la entidad, no se observó la generación de planes de mejoramiento producto de la revisión por la dirección realizada en diciembre de 2015, como se planteó en el numeral cinco del documento denominado "Metodología para la realización del numeral 5.6 Revisión por la Dirección" "5) realizar planes de mejora de las brechas encontradas".</p> <p>Incurriendo en el riesgo de incumplir con lo establecido en el numeral 8. Medición, Análisis y Mejora, 8.5 Mejora, 8.5.1 Mejora Continua de la Norma Técnica de Calidad para la Gestión Pública, NTCGP 1000:2009. Así como no buscar continuamente mejorar la eficacia, eficiencia y efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad.</p>

