

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO A TRAVÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL  
MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTION EN EL ÁREA  
DE TESORERÍA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TENERIFE.**

**PRESENTADO POR:**

**HUGO CORTINA JUDEX**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TUTOR:**

**EDGAR EMILIO FERNANDEZ LLANES**

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA**

**SANTA MARTA D.T.C.H**

**AGOSTO A DICIEMBRE 2018**

## INTRODUCCIÓN

Propuesta de mejoramiento a través de la MIPG Modelo Integrado de planeación y Gestión, para la alcaldía municipal de Tenerife Magdalena; los sistemas de Gestión de Calidad, en entidades públicas del estado son la herramienta perfecta e indispensable para el sostenimiento Organizacional y satisfacción de los usuarios tanto internos como externos, puesto que esta herramienta genera confiabilidad en la calidad de servicios que se presta y garantiza los resultados esperados.

Se trata de un proyecto elaborado con el propósito de obtener el título de Administrador de Empresas, a través de la elaboración de un plan dirigido a propiciar los parámetros establecidos en la Norma ISO 9001 y la NTCGP-10000-2009, actualmente el MIPG; con el objeto de conquistar una mejora que habrá de verse reflejada, a largo ,mediano o corto plazo según las metas propuestas, según el enfoque y la disciplina que se adquiera para la implementación y sostenimiento de este modelo y así apreciar resultados en reconocimiento y competitividad, en la optimización de sus recursos, agilización, inspección y vigilancia en las actividades internas y externas realizadas y en los servicios que contribuyen al bienestar social y estructural de la población del Municipio de Tenerife.

Este proyecto presente, busca generar una propuesta clara, fundamentada y al alcance de la empresa, que le permita lograr una mejor planeación de sus procesos, específicamente en el área de tesorería, con el fin de garantizar calidad en la realización de las funciones y así contribuir en la eficacia de la gestión pública de la entidad; a partir de la implementación de unos procedimientos particulares a través de guías de acción encaminadas a sugerir formas de administración de la información, documentación, planes de control y monitoreo de los mismos, dirigidos a la estandarización y formalización del proceso, y que en todo caso vinculan a todos y

cada uno de los agentes al interior de la organización pública y que genera la necesidad de tener en cuenta , adicionalmente, a aquellos que de manera eventual o transitoria tienen alguna vinculación con la entidad .

## **OBJETIVO GENERAL**

Definir y elaborar una Propuesta para el mejoramiento del sistema de gestión de calidad a través de la implementación de MIPG para la dependencia de tesorería de la entidad pública Alcaldía Municipal De Tenerife.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Realizar un Diagnostico situacional de la empresa.
- Diagnóstico de capacidad y desarrollo institucional, a través del DOFA.
- Analizar políticas de implementación pública MIPG que fortalezcan al profesionalismo y desarrollo de servidores de la entidad.
- Identificar las dimensiones del MIPG que contribuyan al mejoramiento de procesos administrativos en el área de tesorería, en la Alcaldía Municipal de Tenerife.

## JUSTIFICACIÓN

La MIPG modelo integrado de planeación y gestión, es un modelo integrado por normativas de la ISO 9001 Y la NTCGP Norma Técnica De Calidad En la Gestión Pública, es un estándar colombiano que permite a las organizaciones públicas identificar lineamientos para la gestión eficaz de los servicios en la búsqueda de la satisfacción del cliente, el cumplimiento de normas legales, la optimización de recursos y la competitividad.

“Artículo 133 de la Ley 1753 de 2015, por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país”, integró en un solo Sistema de Gestión los Sistemas de Desarrollo Administrativo y de Gestión de la Calidad, previstos en las Leyes 489 de 1998 y 872 de 2003, respectivamente, el cual deberá articularse con el Sistema de Control Interno consagrado en la Ley 87 de 1993 y en los artículos 27 al 29 de la Ley 489 de 1998. Función Pública 2017”

En este proceso se concibe el sistema de gestión de calidad como soporte fundamental de apoyo a las actividades de formación y tendencia a implementar modelos de calidad en la gestión de entidades públicas, la adopción de acciones de dirección y participación que apropiaran herramientas y ejecutan acciones institucionales encaminadas a desarrollar una cultura de calidad, inmersa en la filosofía de mejoramiento continuo o en procesos de modernización institucional que implican actividades de seguimiento y medición, documentación de procesos y búsqueda constante de sectores críticos que aporten a una mejor definición de la misión y objetivos.

Esta propuesta, se sitúa hacia la herramienta esencial administrativa orientada hacia el mejoramiento y actualización del sistema de gestión de Calidad enfocada los procesos y procedimientos de la Alcaldía Municipal de Tenerife, el cual se identificó falencias de la organización en cuanto a documentación, estandarización, entrega de informes, planeación de actividades diarias, procedimientos que se deben realizar en este ente territorial y que se

incumplen, por falta en un enfoque, ruta, cronograma, en general por la ausencia de planificación, dirección, y organización .

“Propuesta de revisión de procesos lo cual ayudara al mejoramiento del funcionamiento de entidades públicas gubernamentales a través del Sistema de Gestión de Calidad MECI y PAMEC sujeta a los requerimientos de la norma ISO 9001:2008, NTCGP 1000 de 2009 y decreto 1011 de 2006. Sergio Gaviria Vázquez”

Por lo consiguiente este modelo es el medio más acertado a seguir ya que articula el que hacer de las entidades, mediante políticas claras de desarrollo administrativo, monitoreo y evaluación de avances en la gestión institucional, en el talento humano, recursos administrativos, tecnológicos y financieros, que, a la razón de ser, estos se convierten en el soporte para el cumplimiento de las metas establecidas por la alcaldía municipal de Tenerife.

## **GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

La alcaldía municipal de Tenerife Magdalena es una organización encargada de la administración en el municipio, está compuesta por el alcalde y concejales para la administración del interés público. Así mismo está dividida por dependencias para facilitar la administración y poder hacer frente a las distintas necesidades que se presentan en la población. La alcaldía de Tenerife por ser una entidad que depende del gobierno nacional le es asignado un presupuesto anual, dicho presupuesto debe ser distribuido en proyectos de inversión social. El objetivo de la administración pública es que todo el presupuesto que llegue a la municipalidad sea bien distribuido para ayudar al mejoramiento de la calidad de vida de toda la comunidad local.

## **MISIÓN**

La administración central Municipal de Tenerife, comprometida con el bienestar de los Tenerifeños, pretende alcanzar el máximo bienestar social, promover el desarrollo económico, político, cultural y ambiental, aplicando herramientas administrativas, técnicas y humanas, basada en principios y valores, en busca de una gestión moderna, participativa, que conlleve a mejorar la calidad de vida y la satisfacción de los habitantes del municipio.

## **VISIÓN**

Tenerife será un municipio líder y pujante en el desarrollo e implementación de estrategias, con servidores públicos comprometidos en lograr elevar la calidad de vida de los Tenerifeños a través de un modelo inclusivo de gestión social participativa y constructor de una sociedad más productiva, pacífica y humana.

## **ACTIVIDADES REALIZADAS**

Con el propósito que el estudiante adquiriera experiencia y aporte al cumplimiento de los objetivos del plan de gobierno de la entidad el practicante de apoyo administrativo en la dependencia de la alcaldía municipal. A continuación, se detallarán las siguientes funciones:

1. Actualización de historias laborales
2. Conciliaciones bancarias
3. Apoyo en el manejo de archivos contables y presupuestal
4. Apoyo en el área financiera para la adopción de políticas de recaudo
5. Apoyo en las actividades en el área de tesorería
6. Preparación de declaraciones tributarias
7. Análisis a las ejecuciones presupuestales
8. Liquidación de nomina
9. Aprobación de nomina
10. Disponibilidad
11. Causación de provisiones



## DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

Durante el desarrollo de la práctica se pudo evidenciar un clima laboral excelente, el personal que labora en esta entidad es muy colaborativo, profesional y el trato de los jefes siempre es cordial y respetuoso.

El problema que se presenta es que la Alcaldía Municipal de Tenerife no cuenta con un sistema de Gestión de Calidad, propio de las entidades públicas como la NTGP 1000-2009 Norma Técnica De Calidad En La Gestión Pública, la norma ISO 9001-2008, y con el MIPG-Modelo integral de Planeación y Gestión; como lo demanda así la Función pública del país colombiano, la cual reglamento:

“Todos por un nuevo País, se requiere implementar el alcance de Un Sistema de Gestión y su articulación con el Sistema de Control Interno, de tal manera que permita el fortalecimiento de los mecanismos, métodos y procedimientos de gestión y control al interior de los organismos y entidades del Estado. Fuente Departamento Administrativo de la Función Pública Decreto 1499 Presidente De La República”

Lo anterior mencionado, demuestra, la necesidad en la que se ve reflejada la entidad en implementar para contrarrestar las falencias que se presentan en cuanto a documentación, planeación de tiempos en informes, planeación de actividades diarias dentro de un tiempo estandarizado, en las diferentes dependencias que componen la entidad, es por eso que con esta propuesta se pretende entregar nuevas herramientas para optimizar los servicios que prestan los servidores públicos y garantizar la eficiencia en tiempos óptimos.

## DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA (Análisis DOFA)

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora en los procesos de la entidad</li> <li>• Cumplir con los requisitos de la administración pública</li> <li>• La certificación del sistema de gestión de calidad es un requisito indispensable que asegura de que ningún componente baje la guardia en materia de calidad de producto o servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destinación de dineros insuficientes para el organismo público con el fin de generar resultados que atiendan a los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio.</li> <li>• Fallas de infraestructura que dificulta en el cumplimiento de normas, actividades, manejo y cumplimiento de actividades de la alcaldía Municipal de Tenerife.</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo técnico calificado</li> <li>• Destinación controlada de recursos.</li> <li>• Manejo adecuado de la información.</li> <li>• Las actividades aun sin estar estandarizadas se procuran por realizar de acuerdo a lo demandado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia en un sistema de planeación</li> <li>• Carencia en un sistema de gestión e información</li> <li>• No se visualiza el proceso de gestión de sistema de calidad</li> <li>• Falta de presupuesto, es decir recursos insuficientes.</li> </ul>
--	--

## MARCO CONCEPTUAL

- **MIPG:** El Modelo Integrado De Planeación y Gestión - es un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio.
- **SISTEMA DE GESTION:** El Sistema de Gestión, creado en el artículo 133 de la ley 1753 de 2015, que integra los sistemas de Desarrollo Administrativo y de Gestión de la Calidad, es el conjunto de entidades y organismos del Estado, Políticas, normas, recursos e información, cuyo objeto es dirigir la gestión pública al mejor desempeño institucional y

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

- **AUDITORIA INTERNA:** Es una Actividad independiente y objetiva de aseguramiento y de consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una entidad. Ayuda a una entidad a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.
- **CALIDAD:** El grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.
- **CONTROL ADECUADO:** Es el que está presente si la dirección ha planificado y organizado (diseñado) las operaciones de manera tal que proporcionen un aseguramiento razonable de los objetivos y metas de la organización serán alcanzados de forma eficiente y económica.
- **CONTROL INTERNO:** Un proceso efectuado por la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:
  - **Eficacia y Eficiencia de las operaciones.**
  - **Confiabilidad de la información.**
  - **Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables.**

- **EFFECTIVIDAD:** Medida del impacto de la gestión tanto en el logro de resultados planificados como en el manejo de recursos utilizados.
- **EFICACIA:** Grado en el que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.
- **EFICIENCIA:** Capacidad de producir al máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo.
  
- **EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO:** Actividad desarrollada cuyo objetivo es el de verificarla existencia, nivel de desarrollo y el grado de efectividad del control interno en el cumplimiento de objetivos de la entidad Pública.
  
- **GESTIÓN:** Actividades coordinadas para planificar, controlar, asegurar, y mejorar una entidad.
- **COMITÉS INSTITUCIONALES DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO:** En cada una de las entidades se integrará un comité institucional de gestión y Desempeño encargado de orientar la implementación y operación del Modelo Integrado De planeación y gestión-MPIG, el cual sustituirá los demás comités que tengan relación con el Modelo y que no sean obligatorios por mandato legal
  
- **PLAN DE MEJORAMIENTO:** Es aquel aspecto que permite el mejoramiento continuo y el cumplimiento de los objetivos institucionales de origen corporativo de la entidad pública. Integra las acciones de mejoramiento que, a nivel de su misión, objetivos, procesos, etc., deben operar la entidad pública para fortalecer integralmente su desempeño

institucional, cumplir con su función, en los términos establecidos en la constitución, la ley, teniendo en cuenta los compromisos adquiridos con los organismos de control fiscal, de control político y con los diferentes grupos de interés.

- **NTCI ISO 9001:** Norma Técnica Colombiana que estructura estándares internacionales enfocados a la gestión por procesos.
- **ACEPM:** Acciones correctivas, preventivas y mejora.
- **NORMA:** Las Normas proporcionan elementos para que una organización pueda lograr la calidad del producto o servicio y mantenerla en el tiempo, de forma que las necesidades del cliente sean satisfechas permanentemente, estableciendo relaciones entre los conceptos relativos a la calidad.
- **MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD:** Acciones emprendidas en todo el organismo con el fin de incrementar la efectividad y la eficiencia de las actividades y de los procesos para brindar beneficios adicionales al organismo y sus clientes.
- **CERTIFICACION:** El procedimiento mediante el cual una tercera parte diferente al productor y al comprador asegura, por escrito, que un producto, un proceso o un servicio, cumple los requisitos especificados. Por esta razón constituye la herramienta más valiosa en el intercambio de las transacciones comerciales nacionales e internacionales. Es un elemento insustituible para generar confianza en las relaciones cliente-proveedor.

- **PLANEACIÓN:** Comprende en seleccionar la misión, objetivos y las acciones para alcanzarlos, se requiere tomar decisiones, es decir, seleccionar entre cursos de acción futuras alternativas. Por lo tanto, los planes proporcionan un enfoque racional a objetivos preseleccionados.
- **ADMINISTRACIÓN:** Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas, trabajando en grupos, alcanzan con eficiencia metas seleccionadas. El administrador realiza funciones gerenciales de planeación, organización, integración, dirección y control. Se aplica a cualquier tipo de organización para mantener resultados y a la vez crear un valor agregado: cuando se está interesado en la productividad se requiere de efectividad, eficiencia y calidad.
- **META:** magnitud o nivel específico de los resultados que se prevé alcanzar en un tiempo determinado (cuatrienal y/o anual).
- **INDICADOR:** es una expresión cuantitativa que mide el cambio de una variable con respecto a otra o respecto a una meta y permite valorar el desempeño.

Se quiere plantear en el presente documento, por qué adoptar este Modelo en el área de tesorería de la Alcaldía Municipal de Tenerife, primordialmente es pertinente mencionar que son las directrices y recomendaciones, publicadas por el Departamento Administrativo de Función pública y asignadas y propuestas por el Presidente de la república 2017 y funcionarios públicos, son con el fin de invitar a asociados de los entes territoriales a ejercer, implementar y dirigir a través de la gestión pública, un mejor desempeño a la consecución de resultados para la satisfacción de las necesidades y el goce efectivo de los derechos ciudadanos, en el marco de la legalidad y la integridad, y así lograr:

1. Coordinar y Gestionar las actividades necesarias para el correcto funcionamiento del Sistema de Gestión en el área de tesorería, y cualquier área dentro de la alguna entidad Publica
2. Proponer políticas, normas, herramientas, métodos y procedimientos en materia de gestión y desempeño en el área de tesorería.
3. Definir los criterios de evaluación y seguimiento de las políticas de gestión y desempeño institucional, buscando la simplificación y racionalización de reportes de información y requerimientos para su implementación y operación.
4. Adoptar los criterios diferenciales para la operación de las políticas de gestión y desempeño.
5. Proponer estrategias de articulación y coordinación de las entidades que lo integran, con el fin de fortalecer el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG y evitar la coalición de competencias y la duplicidad de funciones.
6. Presentar al Consejo de Ministros, por lo menos una vez al año o cuando el presidente de la República lo solicite, los resultados de la evaluación de la gestión y el desempeño de las entidades.

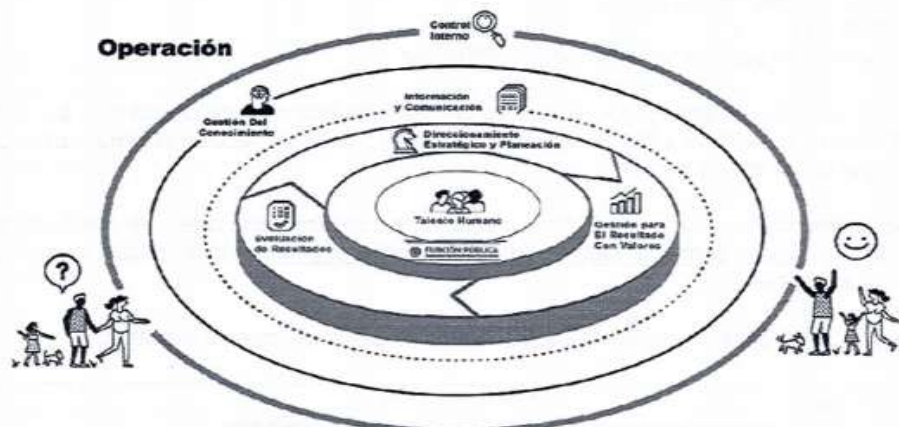


7. Presentar al Gobierno Nacional recomendaciones para la adopción de políticas, estrategias o acciones para mejorar la gestión y el desempeño institucional de las entidades y organismos del Estado.
8. Proponer estrategias para la debida operación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG.
9. Evaluar el logro de los objetivos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG y del cumplimiento permanente de sus principios.
10. Promover la investigación en materia de gestión institucional y la identificación de buenas prácticas susceptibles de ser replicables en las entidades y organismos públicos.
11. Cumplir las funciones de la Comisión Intersectorial del Servicio al Ciudadano de que trata el Decreto 2623 de 2009.
12. Adoptar su reglamento de funcionamiento.

“Decreto 1499 2017, Presidente De la Republica De Colombia, Cap3 Modelo Integrado De  
Gestión”

Es Pertinente mencionar que MIPG, es un modelo de gestión y de desempeño, que en las entidades públicas es la única instancia nacional que articula unas políticas de desarrollo administrativas sólidas, organizadas, optimas y que garantizan el cumplimiento de metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo.

“Fuente, Ministerio De Trabajo.”



Las dimensiones del MIPG son 7, a saber:

1. **Talento Humano** (Corazón de MIPG)
2. **Dirección Estratégica y Planeación** (Planear)
3. **Gestión con Valores para el Resultado** (Hacer)
4. **Evaluación para el Resultado** (Verificar y actuar)
5. **Control Interno** (Verificar y actuar)
6. **Información y Comunicación** (Dimensión transversal)
7. **Gestión del Conocimiento y la Innovación** (Dimensión transversal)

En relación con lo anterior, se definirá cada ítem y la manera de implementación, además es pertinente mencionar para tener en cuenta que cada política de desarrollo va correlacionada estratégicamente para contemplar la misión de la entidad, su visión, los objetivos, las metas, los planes, programas, servicios de cada entidad, es decir no es necesario aplicar las 7 dimensiones.

Cada entidad es responsable y autónoma de decidir lo más óptimo luego de realizar el autodiagnóstico y dar con el blanco en cuanto a la problemática, en este caso como es por

primera vez, lo más recomendable es ir incursionando poco a poco en conjunto, y dándole razón de ser para el funcionamiento objetivo de la Alcaldía Municipal de Tenerife.

1. **DIMENSION 1º GESTION DEL TALENTO HUMANO:** con esta dimensión se quiere desarrollar de parte de los servidores un fortalecimiento en su liderazgo bajos los principios de la integridad y la legalidad, donde la entidad debe plantear acciones afectivas en donde este proceso sea eficaz, el MIGP dimensiono rutas para tener en cuenta como:

- Ruta de la felicidad: se ha evidenciado que cuando el servidor es feliz en el trabajo tiende a ser más productivo, puesto que el bienestar que experimenta por contar con un entorno físico adecuado, con equilibrio entre el trabajo y su vida personal, con incentivos y con la posibilidad de innovar se refleja en la calidad y eficiencia. Sin embargo, no siempre los jefes y las entidades son conscientes de la importancia de propiciar las condiciones para que el servidor público se sienta satisfecho, es necesario que se genere conciencia con respecto a lo antes mencionado. esta ruta se relacionará con temáticas como, clima, bienestar, prevención de la salud, entorno saludable, incentivos, mejoramiento individual.

- Ruta del crecimiento: para el cumplimiento de la misión, la visión, objetivos, planes de acción, planes de desarrollo o cualquier otra actividad a realizar de toda entidad, es necesario contar con el compromiso de las personas, por ende, se debe desarrollar espacios de desarrollo y crecimiento. Temáticas en capacitaciones como, trabajo en equipo, integridad, valores, cultura organizacional, comunicación, dirección, innovación, gerencia publica, desarrollo de competencias.

- Ruta del servicio: el cambio cultural debe de ser un objetivo permanente en las entidades públicas, enfocado en el desarrollo y bienestar de los servidores

generando en estas mismas convicciones que paulatinamente permitan incurrir en la satisfacción de los ciudadanos.

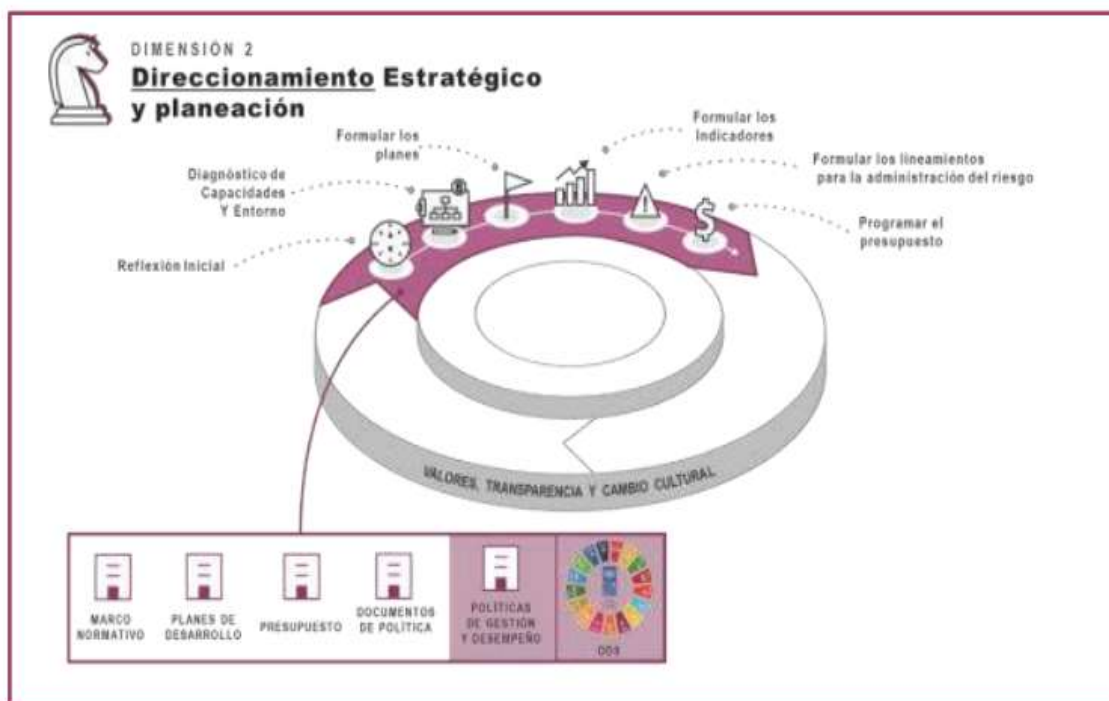
- Ruta de la calidad: la cultura de hacer las cosas bien, esto está atado a que en la gestión estratégica se hagan revisiones periódicas y objetivas del desempeño institucional y de las personas. De allí la importancia de la gestión del rendimiento, la retroalimentación constante, vías de comunicación. En esta ruta se trabajarán temáticas como, integridad, evaluación de desempeño acuerdos de gestión, cultura organizacional, gestión de conflictos.

## 2. DIMENSION 2º DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y PLANEACION

En esta dimensión se aborda una ruta que la entidad pública, en el área administrativa debe definir para su gestión institucional, es decir, el garantizar los derechos, compensar las necesidades y solucionar los problemas de los ciudadanos y así mismo el fortalecimiento de la confianza ciudadana y la legitimidad. Para emprender este ejercicio de implementación es un requisito que la Alcaldía Municipal de Tenerife tenga claro cuál es el propósito fundamental (misión, razón de ser u objetivo social) , enmarca que debe o tiene que hacer; para quién lo debe hacer, a qué grupo va dirigido sus servicios, para qué lo debe hacer, con qué fin, qué resolverá, que necesidad suplirá, cuáles son los derechos que deberá garantizar, y luego de reflexionar acerca de estas pautas dadas anteriormente proseguir a:

- Determinar metas y resultados, es decir que es lo que se pretende resolver con qué, cómo, y establecer un periodo de tiempo corto o mediano plazo.

- Identificar los recursos, el talento humano, procesos, y todo en general con lo que se cuenta para resolver lo que se desea suplir y conforme a lo identificado y a lo que se tiene acceso tomar medidas, plantear objetivos medibles y alcanzables, ya sea con lo mucho o lo poco, siempre habrá una manera, siempre existirá una ruta, lo único que no se puede hacer es quedarse estático y dejar pasar por creer que tal vez no se cuenta con los recursos, talento humano, planta y equipo, etc.. sea lo que sea, siempre existirá una manera para darle una solución, la excelencia es hacer lo mejor que se puede con lo que se tiene, no es esperar a tenerlo todo para realizar lo que se necesita de la mejor manera, empezarlo hacer de la mejor manera desde lo poco, o desde la nada si así es la situación.
- Teniendo en cuenta lo anterior, luego de identificar los insumos necesarios, plantee (estrategias, actividades, responsables, plazos, puntos de control, alianzas, recursos que se requiere, arreglos, convenios institucionales) la forma en que el talento humano operara y además el talento humano responsable de evaluar, y llevar un responsable seguimiento acerca de las acciones propuestas con anterioridad.

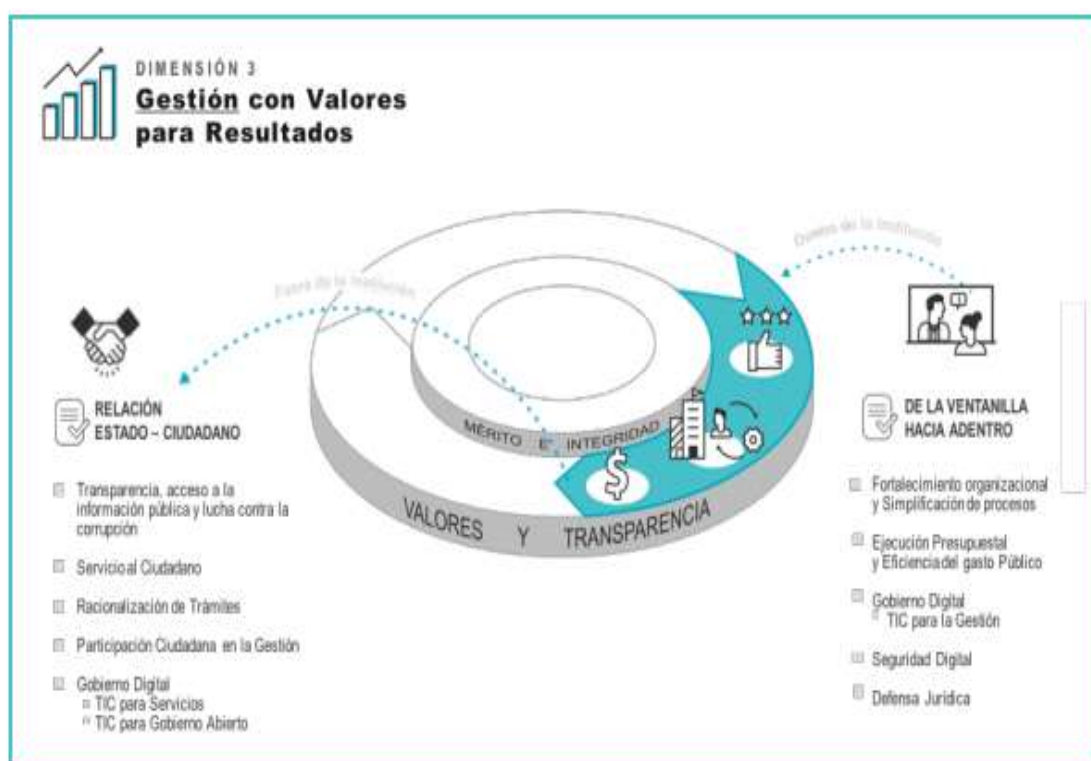


Fuente: Función Pública, 2018

El área de tesorería se encuentra situada en esta dimensión, Direccionamiento estratégico y planeación, puesto que este curriculum apunta a identificar problemas y falencias que se presentan por la carencia de el uso de las tecnologías de la información y las Comunicaciones TIC, apalanca el desarrollo de los planes, programas, proyectos, actividades, procesos de la entidad, la gestión en procesos internos, los trámites en general, es fundamental determinar desde el direccionamiento estratégico y la planeación, como se desarrollara, todo el componente de procesos, de actividades realizadas por cada servidor, a partir de lineamientos y estándares que establecen las políticas de gobierno, que en este caso que corrobore a cada tramite, informe cada tarea que le corresponde a cada servidor, para que este sea productivo, eficiente y eficaz. Por ende, lo que se recomienda es revisar los aspectos internos de esta dependencia, partiendo de sus servidores de valor, frente a cada situación que se presenta, y así definir cuáles serían las medidas

a tomar, valorar sus propuestas, evaluarlas, y llevar a cabo un plan estratégico que dé como finalidad impactos y resultados favorables, donde se planea, se dirige, se ejecuta, se evalúa y controla cada actividad que les corresponde realizar, la manera en la cual estos la llevan a cabo y el impacto o resultado final, para poner en marcha la objetividad de contrarrestar, la falta de estandarización en los tiempos de entrega, el peso laboral sobre la cabeza de la dependencia, y además crear sentido de pertenencia por cada servidor a través de capacitaciones que contribuyan en su desarrollo personal y profesional; el ministerio de trabajo y función pública determinó como necesario la cooperación de los servidores, su opinión, su percepción, el tenerlos en cuenta, para elaborar cualquier propuesta, recomendación, cambio, en el entorno laboral, ambiental, económico o estructural, que haga frente a bienes y servicios ofrecidos de parte de los servidores, puesto que estos son los encargados y responsables de llevar a cabo cada gestión de mejora y cada gestión de servicio a la ciudadanía.

### 3. DIMENSION 3° GESTION DE VALORES PARA RESULTADOS



Los aspectos mínimos que hay que tener en cuenta para la aplicación de esta dimensión en el área de tesorería de la alcaldía Municipal de Tenerife es revisar:

1. Política organizacional y como poder mejorarla
2. Preguntarse ¿necesitara un rediseño?, ¿la información que suministran los servidores es la correcta?
3. Perspectiva de los servidores
4. Capacidades, como podría medir la eficiencia, la eficacia de los servidores
5. ¿los servidores públicos del área de tesorería tienen claro sus actividades, la hoja de ruta a seguir para realizar cada tramite, cada proceso?
6. Identificar cada proceso, cada actividad que cada servidor del área de tesorería ejecuta, verificar y evaluar, si son pertinentes, medibles, alcanzables.
7. Medir tiempos de cada proceso, tramite, cuantitativamente al día, semanal, mensual, número de actividades, numero de tramites, revisar si se cumplieron con objetividad.

En concordancia con lo anterior y según las políticas de implementación para el mejoramiento de gestión que regulan las entidades públicas, optimizan tus procesos, actividades, tramites , y además fortalecen sus servidores, a continuación propondría un plan de acción con los más mínimos indicadores de gestión para medir, evaluar, e impactar positivamente para el la eficiencia, y la objetividad que se espera en el área de tesorería, dichos indicadores buscan contribuir en el fortalecimiento de la deficiencia que se ha observado, como en los tramites que se realizan, no existe alguien que lo supervise, en sí, y cada quien hace lo que le parece, de la mejor



manera que cree y no hay un control, ni un seguimiento, ni algún medio que pueda estandarizar cada trámite de cada servidor.

#### Pasos o acciones

- Construir un inventario de trámites y procesos administrativos que se realizan en el área de tesorería, para así identificar y llevar la secuencia, de manera que pueda medir la productividad y resultados efectuados por cada servidor
- Registrar cada trámite, cada procedimiento
- Identificar los trámites de más alto impacto
- Formular estrategias de racionalización de estos mismos, es decir, cada servidor tiene la capacidad para hacer tantos trámites, en tanto tiempo, cada día, y así se iría trabajando en pro, del peso laboral y exceso laboral que tiene la dependencia encargada, se trabajaría en equipo, optimizando fuerza laboral, y optimizando tiempo, además de una mejor repartición de actividades y responsabilidad, encaminando el área de tesorería a una eficiencia en un mediano plazo

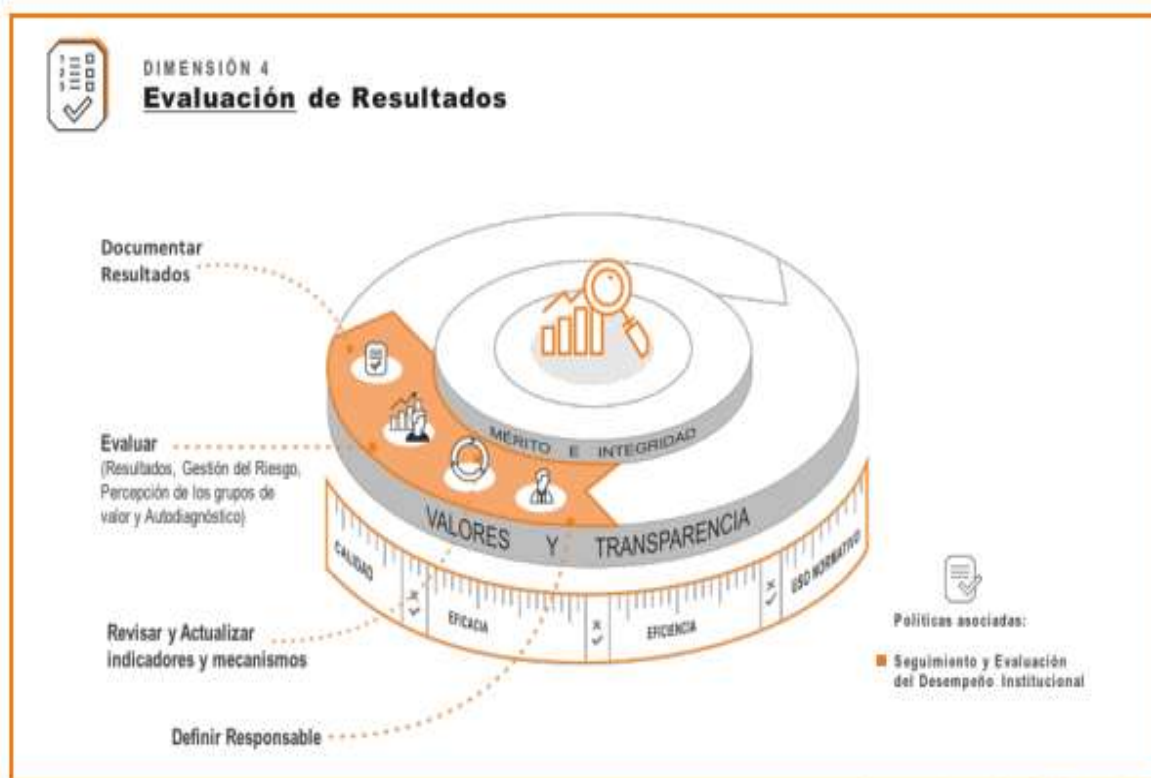
#### **4. Dimensión 4° Evaluación de Resultados:**

Esta dimensión consiste en que de manera frecuente conocer los avances, evaluarlos, mirar a ver cuáles han sido los logros, con las nuevas tomas de decisiones, los objetivos propuestos, las metas, analizar los tiempos de cada proceso, de cada actividad, de cada trámite, que tan eficiente y eficaces han sido, esto es muy importante puesto que permite, seguir introduciendo mejora continua en cada proceso de gestión.

Por ejemplo, en el área de tesorería se aplicarían indicadores de evaluación frente a las decisiones, normas, lineamientos y políticas, es decir, aquellos que tienen la responsabilidad de entregar sus informes, las conciliaciones bancarias, archivos contables y presupuestal y declaraciones tributarias, los indicadores de información que se podrían manejar para la medición, evaluación y seguimiento de cada proceso podrían ser:

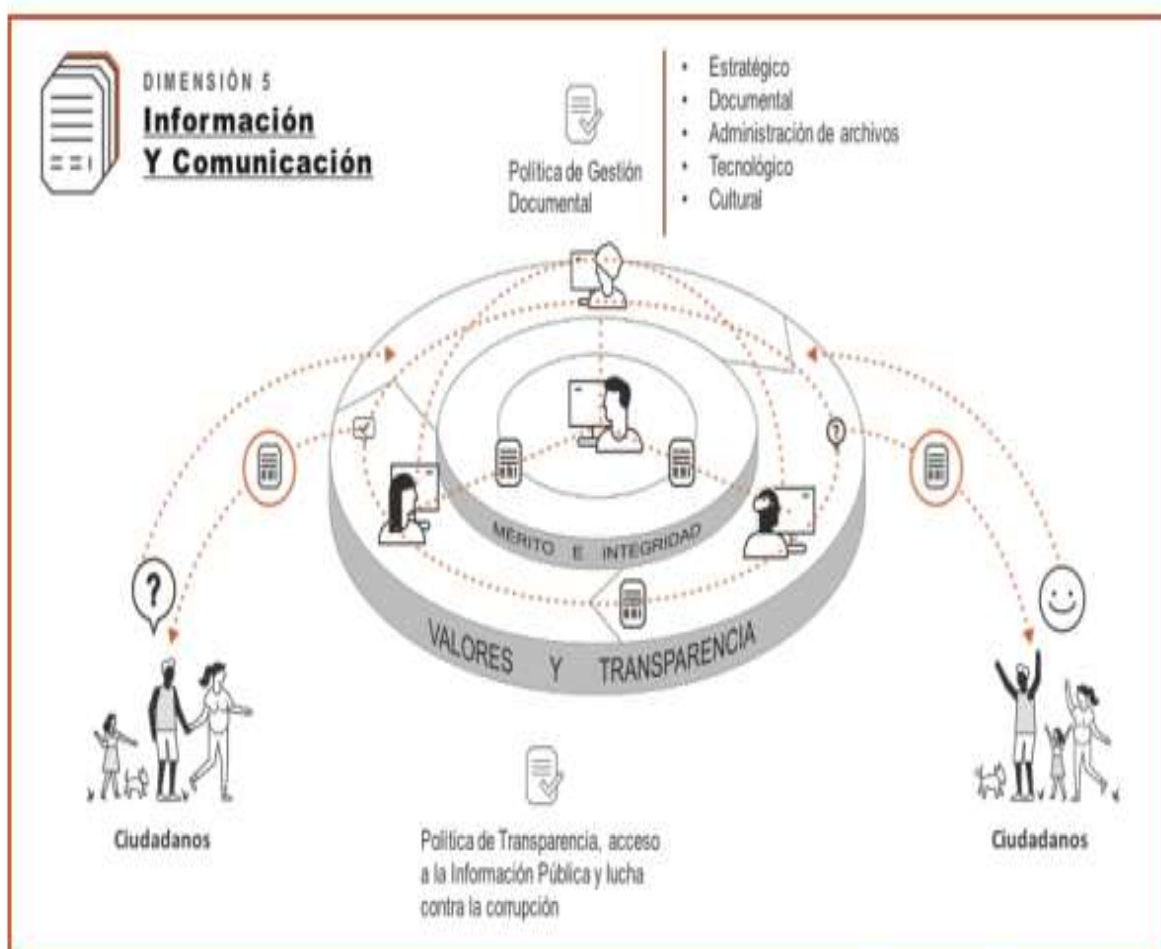
- tiempos previstos: ejemplo; cinco últimos días hábiles de cada mes
- frecuencia: quincenal, mensual, trimestral
- servidores de control: área de tesorería.
- instrumentos: documentos en Word, Excel, Power Point, entre otros.

¿Cuál es el propósito de todas estas acciones? un propósito de medición, para ver los avances en físicos, llevar un control, un buen manejo de recursos, lograr avances sólidos, resultados objetivos con reportes de gestión palpables y resultados favorables.



## 5. DIMENSION 5° INFORMACION Y COMUNICACION:

En esta sección lo relevante y el blanco es el flujo de la información clara, precisa y con transparencia, es decir, facilitar aquellos documentos, datos, tramites, aquellos servidores públicos que están en la gerencia, y también difundir la información de calidad, obtenida a los demás servidores, para que se genere tanto como en el área de tesorería como en la entidad, conciencia de sus responsabilidades, la manera en cómo ejecutan sus diferentes funciones, y así desarrollar una cultura organizacional cimentada en la información pertinente, constante evaluación y control, para la mejora continua y las decisiones con asertividad, fundamentada en la buena comunicación.



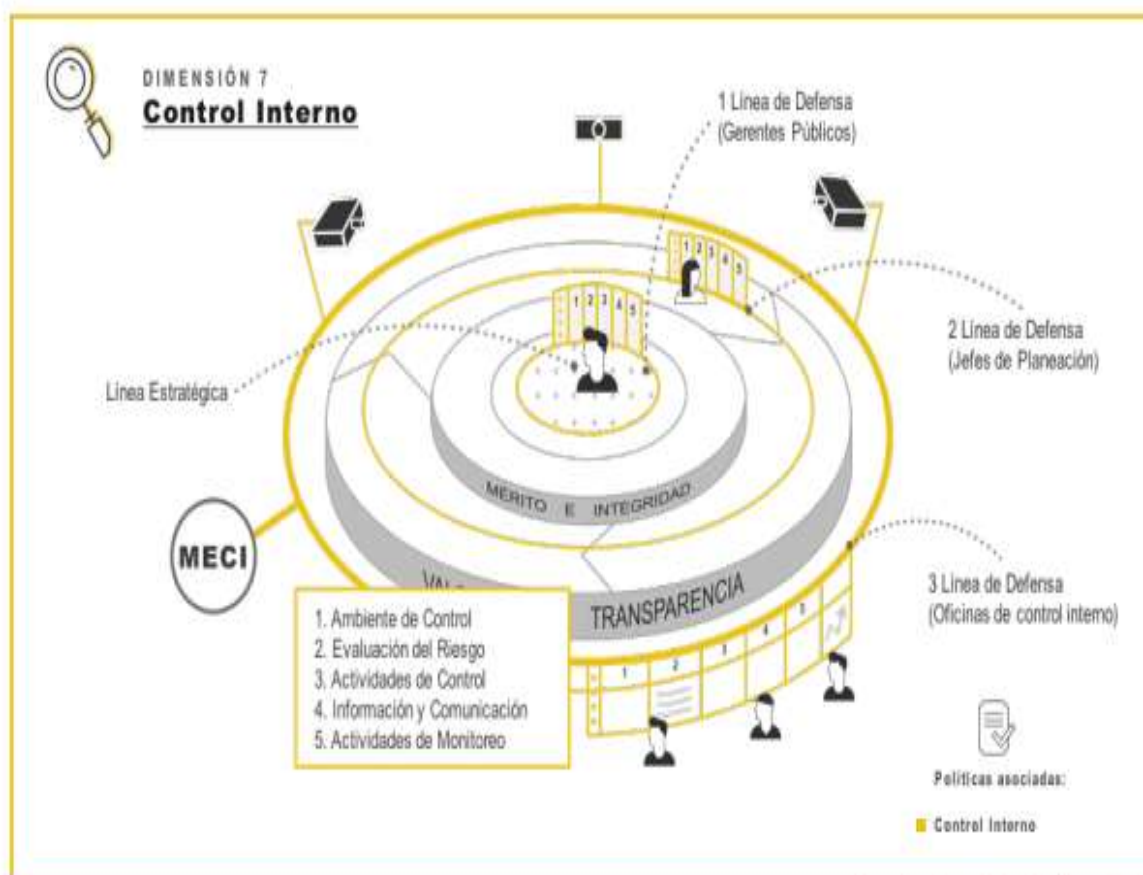
## **6. DIMENSION 6° GESTION DEL CONOCIMIENTO E INNOVACION**

Esta sexta dimensión consiste en dinamizar la política y el entorno público, es decir, la adaptación de nuevas tecnologías , lo que conlleva a que facilita los diferentes procesos, además de interconectar los servidores y las dependencias, se sabe, que en este sector se genera una cantidad de datos importantes, información, ideas, investigaciones y experiencias, las cuales esto es fundamentos, puesto que cada uno en conjunto, se transformarían en conocimientos aplicables , para el bien y el desarrollo de la entidad en general, en el siglo XXI el entorno plantea retos de cambios y de adaptación para mejorar en primera instancia, la atención de las necesidades de los ciudadanos y consolidar la gestión institucional.

En el caso del área de tesorería manejamos un software, donde se suministra la información, y trámites pertinentes, este avece es un poco lento, y paraliza en ocasiones las actividades del día a día, pero mi propuesta no estará enfocada en el dinamismo de este , ni en la aplicación de un nuevo software, que aunque este es de suma vitalidad, y el MIPG abarca la parte tecnológica y sistemática, mi propuesta iría enfocándose más en la cultura organizacional, mecanismos de trabajo estandarizados en cada procesos, y la manera en que se podría mejorar la eficiencia y eficacia de cada tramite a través de mecanismos de control que evaluarían y apuntarían a una mejora continua en cada proceso, y así cada servidor del área de tesorería , tendría claro su labor , su función, sus tiempos , de entrega de cada informe, cuantas actividades debe hacer durante sus horas laborales para que al final de cierre el área este organizada, con metas cumplidas, y no recaiga todo el peso sobre la secretaria encargada del área de tesorería.

## 7. DIMENSION 7° CONTROL INTERNO

En primera instancia para la implementación mínima de esta dimensión es pertinente que la alta dirección, permita disponer las condiciones que aseguren un compromiso, un liderazgo y lineamientos de supervisión.



Fuente: Función Pública, 2017

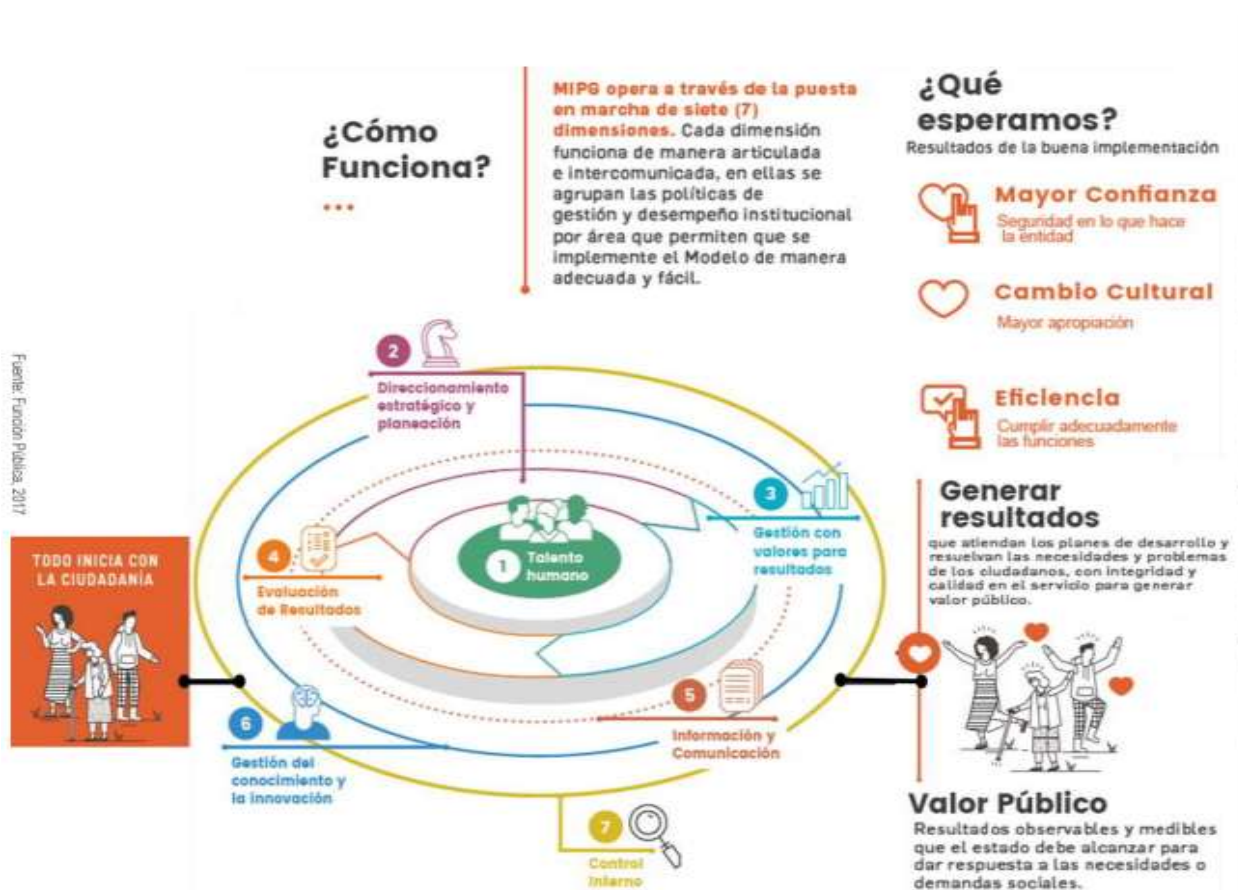
Deben optar por un carácter estratégico, de manera que cada actividad que se realice dentro del área de tesorería realmente este alineada con los objetivos de la entidad, verificar si se está cumpliendo, estar en constante revisión acerca de qué manera se pueden ir mejorando cada tramite, cada proceso, asegurarse de que los servidores de esta área si estén cumpliendo con las

actividades de su cargo y si están adecuadamente alineadas, y esto es claro que , no están realizando esta labor , no existe un monitoreo, ni existe una persona encargada que supervise el cumplimiento de cada tarea, tampoco existe la persona que determine las acciones de mejora correspondientes, la alta dirección, y líderes , no están tomando acciones, pertinentes para promover una auditoria interna de manera técnica y acorde a las políticas, para así proporcionar un cumplimiento veras de las responsabilidades de cada servidor.

A manera de sugerencia , para la implementación de esta dimensión y las anteriores en lo que les corresponde, se debería de establecer un líder de gestión, que coordine acciones a seguir como para mitigar errores, identificar y plasmar en un plan de acción en pro a lo que se quiere alcanzar y en lo que se debe de mejorar, es decir la manera en el que estos errores se podrían contrarrestar , implementando la metodología en lo que se defina a ejecutar y realizar evaluaciones periódicas para así llevar un control de cada proceso interno y medir los posibles cambios e impactos, es decir planes de monitoreo que corroboren los diferentes procedimientos .

Para el gobierno nacional ,ha sido prioridad encontrar caminos que permitan reducir los costos operativos del Estado , trabajando en la fundamentación de valores institucionales como la transparencia, el uso responsable de los recursos públicos, la lucha contra la corrupción , garantizar la cultura del servicio ciudadano y las buenas prácticas administrativas, por consiguiente, se actualizo el decreto 1499 del 2017 para el orden nacional e hizo extensiva su implementación diferencial a las entidades territoriales públicas para que funcionen de manera eficiente y transparente, y que esto se refleje en el día a día.

Es más que fundamental, el marco de referencia diseñado para las entidades, la cual ayudara a identificar problemáticas, a que planeen, ejecuten y hagan seguimiento a su gestión para el beneficio del ciudadano, generar resultados con valores, mayor coordinación, servidores públicos comprometidos, mayor presencia en el territorio y mejor aprovechamiento de recursos.



Fuente: Función pública 2017

## **METODOLOGIA E IMPLEMENTACIÓN**

En este caso para la implementación se tendrán en cuenta criterios diferenciales por aquello que se irá incorporando por primera vez, la cual vendrá con la intervención o acompañamiento por parte de las entidades líderes de política, para determinar estas características, se tomó como referencia trabajos realizados por entidades como el Departamento Nacional de planeación especialmente el “Tipologías” una propuesta para comprender las entidades territoriales , considerando criterios que contemplan la calidad de vida , seguridad, potencial económico, medio ambiente , funcionalidad urbana capacidad institucional.

El artículo 133 del Plan Nacional De Desarrollo 2014-2018 adopto criterios que se tomaran en cuenta, tales como:

- Normativa con enfoque diferencial: normas particulares que regulan algunas de las políticas de gestión y desempeño, establecen su ámbito de aplicación y los lineamientos y directrices de obligatorio cumplimiento para su implementación (aplicación de herramientas, metodologías o técnicas, el cumplimiento de plazos o etapas, procedimientos, servidores responsables)
- Gradualidad de Lineamientos: hace relación con aquellas exigencias que alcalde, gobernados, directivo, plantea para que, de acuerdo con las capacidades y entornos propios, las entidades desarrollen y a su vez permitan el logro de los propósitos establecidos.

En este caso y bajos las anteriores consideraciones, La Alcaldía Municipal de Tenerife que se encuentra situada en un nivel básico, se tendrán en cuenta los aspectos mínimos exigidos por las normas que regulan las políticas; podrá ser adaptable a las entidades de



desarrollo básico, es decir de acuerdo con sus capacidades técnicas ya sea el mismo líder, iniciara acciones a emprender para atender, orientar y apoyar dichas políticas que conforman MIPG.

“Términos previstos en la ley 87 de 1993”

Es de entenderse, que somos las personas las que llevamos a cabo, damos cumplimiento , ejercemos, ejecutamos, direccionamos, planteamos, coordinamos, influenciamos sobre una nación, ciudad o país ya sea para un bien común, bien singular, o para aspectos no tan gratificantes, por ende, el MIPG, apunta primeramente en el talento humano, como una estrategia que corrobore al cambio cultural, puesto que, es necesario preguntarse ¿son capaces las normas e instrumentos técnicos para un positivo cambio en las conductas, actitudes , de los servidores públicos con relación a la atención de toda una comunidad? Esta parte es contundente puesto que se requiere más de una acción para que cada una de estas personas sean integrales, comprometidas, fieles, constantes; implementar el MIPG en la Alcaldía Municipal de Tenerife requerirá de un ejercicio comunicativo, pedagógico e innovador enfocado en promover cambios concretos, en las percepciones, actitudes, primeramente, de los servidores públicos, para que así haga un impacto tangible a la ciudadanía.

### **Aplicación de MIPG**

1. Dentro de las primeras acciones necesarias para iniciar el proceso de implementación, es fundamental conformar el comité de Gestión y Desempeño, de acuerdo con lo previsto en el Decreto 1499 de 2017, los cuales estarán integrados por el gobernador o alcalde, quienes los presidirán, los miembros de los consejos de gobierno y

por los gerentes, presidentes o directores de las entidades descentralizadas de la respectiva jurisdicción, La secretaria , un comité de representantes, y el representante legal.

En estos comités se deberán incluir todo lo relacionado con la implementación y desarrollo de las políticas de gestión, capacitación, las personas que realizan los trámites, las personas que se encargan del archivo, las personas que se encargan de las diferentes capacitaciones y formación para el trabajo, incentivos y estímulos.





La función pública pone a disposición un modelo de resolución, este consiste en un documento en donde se formaliza la creación del comité de Gestión y Desempeño municipal, de acuerdo con las normativas vigentes:

<http://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Integraci%C3%B3n+Comit%C3%A9+Departamental%2C+Distrital+y+Municipal+de+Gesti%C3%B3n+y+Desempe%C3%B1o.pdf/6b5fb6d7-676d-1797-05c8-567d6e3599d3>

2. Se realizará una auditoria interna, por parte de los encargados, es decir en este caso el encargado del área de tesorería junto la persona o el comité que corroboraran con los ajustes correspondientes para el diseño, desarrollo y mantenimiento de aquellos aspectos que el MIPG otorga para contrarrestar las falencias que se detectaron. Cada entidad es autónoma en definir el esquema que mejor le considere, (planes de mejoramiento, actividades a desarrollar, plan de acción, etc.) todo para proceder a efectuar la ruta más asertiva, la viabilidad de su ejecución, personal capacitado, recursos financieros, recursos de infraestructura si es que las problemáticas son de infraestructura, entre otros, y es importante definir fechas de cumplimiento.

Como se mencionó anteriormente, el MIPG opera a través de la puesta en marcha de siete dimensiones, esta es la ruta a seguir que deberá implementar y trabajar con objetividad, empeño y perseverancia la Alcaldía Municipal, para así transformarse en una entidad pública que produzca los impactos deseados.

	<p>Toda entidad pública cumple con un propósito fundamental para el cual fue creada: satisfacer un derecho constitucional o resolver los problemas o necesidades de un grupo de ciudadanos, a los cuales se les va a denominar grupos de valor.</p>
	<p>Para cumplir con su propósito fundamental, cada entidad cuenta con una estructura, unas personas, instalaciones, muebles, tecnología, así como unos recursos presupuestales.</p>
	<p>Principalmente cuenta con personas, quienes con su trabajo logran que todos los recursos se enfoquen hacia el cumplimiento del propósito fundamental; de ahí, lo importante de valorar su trabajo, brindarles una adecuada calidad de vida laboral y desarrollar competencias y habilidades.</p>
	<p>Cada entidad previo al inicio de la planeación hace diagnósticos del avance de sus compromisos y políticas y en especial de las necesidades y requerimientos de sus ciudadanos y grupos de valor, involucrándolos en este proceso; a partir de ello diseña un esquema de planeación capaz de identificar y priorizar objetivos y metas, formular estrategias, definir acciones y responsables, asegurar recursos, definir tiempos de ejecución y cumplimiento y contratar servicios y adquirir bienes para ejecutar lo planeado.</p>
	<p>Una vez se tenga clara la ruta de acción y el horizonte al cual se quiere llegar, la entidad ejecuta las actividades planeadas para lograr los resultados y metas a través de procesos y procedimientos claros y una estructura organizacional adecuada, optimizando el uso de recursos y de las TIC, defendiendo jurídicamente sus actuaciones, llevando a cabo mejores procesos de producción normativa y protegiendo el ambiente.</p>
	<p>También concreta acciones para la participación ciudadana en la gestión pública, facilitar la rendición de cuentas con control social y una adecuada y transparente interlocución con los grupos de valor, facilita el acceso a la información pública, la mejora permanente de los trámites y procedimientos, con el servicio y atención que merecen.</p>
	<p>La entidad debe evaluar los resultados de su gestión, identificar si está logrando lo que se propuso en los plazos previstos y con la calidad requerida, rendir cuentas y publicar información sobre los resultados de su gestión y la ejecución de sus recursos.</p>

	<p>La entidad debe evaluar los resultados de su gestión, identificar si está logrando lo que se propuso en los plazos previstos y con la calidad requerida, rendir cuentas y publicar información sobre los resultados de su gestión y la ejecución de sus recursos.</p>
	<p>Toda la operación de la entidad requiere de información y la comunicación para interconectar todos sus elementos internamente y relacionarse con los ciudadanos y el ambiente externo, así como dar un adecuado manejo a los documentos que soportan la información.</p>
	<p>Cada entidad debe documentar su información estratégica y operativa de forma organizada para gestionar su conocimiento y para aprender a hacer mejor las cosas y mejorar sus resultados.</p>
	<p>Adicionalmente, en procura de un mejoramiento continuo y de la salvaguarda de los recursos, la entidad debe establecer acciones, políticas, métodos, procedimientos y mecanismos de control interno y prevención y evaluación de riesgos.</p>
	<p>El resultado final debe ser la satisfacción y confianza de los ciudadanos en las entidades que le sirven, a través de una oportuna entrega de productos y servicios y habilitación de espacios de acceso a la información, participación y dialogo con todos los grupos de valor.</p>

Teniendo en cuenta lo anterior y el objetivo de esta propuesta de mejoramiento para el área de tesorería en la entidad pública la Alcaldía Municipal de Tenerife, que va orientado por dar cumplimiento e implementación del Decreto 1499 del 2017, la cual establece que para las políticas de gestión, desempeño, planes, programas , proyectos, metodologías y estrategias ,

existirá un Jefe de Unidad de Control Interno y un equipo de líderes que hagan parte del comité territorial, es decir dirigidos por el gobernador o el alcalde con su respectiva jurisdicción y miembros del consejo de gobierno, líderes colaboradores, funcionarios, que trabajen para una buena administración de la:

1. Planeación Institucional
2. Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público
3. Talento humano
4. Integridad
5. Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción
6. Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos
7. Servicio al ciudadano
8. Participación ciudadana en la gestión pública

9. Racionalización de trámites

10. Gestión documental

11. Gobierno Digital, antes Gobierno en Línea

12. Seguridad Digital

13. Defensa jurídica

14. Gestión del conocimiento y la innovación

15. Control interno

16. Seguimiento y evaluación del desempeño institucional

Es decir que trabajen para todas y cada una de las partes que componen la entidad pública, no solamente en el área de tesorería, sino ir visionando para la implementación en todas las

dependencias , trabajando junto con sus agentes; Todo esto, con el único fin de Fortalecer el liderazgo y el talento humano bajo los principios de integridad y legalidad, como motores de la generación de resultados de las entidades públicas, Agilizando, simplificándola operación de esta misma, para la generación de bienes y servicios que resuelvan efectivamente las necesidades de los ciudadanos.

### **Recomendaciones y conclusiones**

Es importante no solamente ceder responsabilidades como líderes o directores de un equipo de trabajo, pero también como líderes y directores de un equipo de trabajo es nuestra responsabilidad monitorear, evaluar, apoyar, direccionar, cada responsabilidad que se ha delegado, puesto que lamentablemente actitudes, o las maneras de optimizar aquellas tareas no se realizan de la manera en que esperamos, y el resultado es la ineficiencia en los procesos, se pudo percibir en que muchas veces se pretende repartir tareas entre servidores capaces pero sin ningún tipo de control en cada labor , y esto no resulta una acción muy efectiva. Es fundamental crear sentido de responsabilidad, capacitarlos en cuestión de tiempo, ir midiendo cada resultado, comunicación directa con aquellos que se les ha delegado dichas responsabilidades, si el trabajo se cumplió, sino se cumplió, como podremos mejorarlo, son indicadores que percibí como servidor y que carecen de ellos la Alcaldía Municipal de Tenerife en estos 6 meses de labor y que se pueden mejorar, la retroalimentación en las entidades públicas los directores y servidores debe ser muy oportuna si se quiere generar mejoramiento continuo , es importante que la Alcaldía haga de la auditoria una herramienta que realmente funcione y que analice las debilidades y fortalezas del control y de la gestión, no solamente en el área de tesorería, sino también en las demás dependencias, como un objetivo de avanece hacia su misión, hacia sus metas trazadas, si realmente se quiere obtener resultados de impacto y de valor, se debe seguir los estándares que

plantean los entes nacionales , y que esta tarea se convierta en no solamente una actividad sino en un objetivo de prioridad anual, de la entidad , para ir en pro de adecuados procedimientos para obtener la eficacia de cada tramite y proceso interno.

Esta auditoria también evaluaría y definiría acerca del trabajo equitativo, cada subordinado debe de optimizar su laborar realizando su informe pertinente, y no que el trabajo recaiga sobre la secretaria del área, estos deben de trabajar en pro de alcanzar dicho informe en los tiempos más consecuentes y así ella como encargada del área tomarlos todo y hacer un informe general, esto minimizaría cargas laborales, fortalecería un trabajo más equitativo y organizado.



## ANEXOS

Por esta razón es de gran importancia y gran aporte la implementación de un sistema de gestión de procesos, puesto que mejoraría las labores de la entidad pública en general, generaría estándares, guías y facilitaría la creación de objetivos y metas por proceso, así mejorando a cada momento en beneficio de usuarios y equipo laboral.“ Para facilitar la implementación de esta política, Función Pública ofrece la guía de orientaciones para promover la participación ciudadana en los procesos de diagnóstico y planeación de la gestión Pública en las diferentes áreas de la entidad - Versión 1, disponible en la sección de publicaciones de su página Web

<http://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/publicaciones>

“Por su parte el Departamento Nacional de Planeación DNP, dispone de la guía de caracterización de ciudadanos, usuarios e interesados disponible en el enlace:

[https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Programa%20Nacional%20del%20Servicio%20al%20Ciudadano/guia-de-caracterizacion-de-ciudadanos-usuarios-e-interesados\\_web.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Programa%20Nacional%20del%20Servicio%20al%20Ciudadano/guia-de-caracterizacion-de-ciudadanos-usuarios-e-interesados_web.pdf)

## WEBGRAFIA

1. <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=83433>
2. [http://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document\\_library/bGsp2IjUBdeu/view\\_file/34981849](http://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2IjUBdeu/view_file/34981849)
3. Gutiérrez M. y Forero P. (2012). Estado del arte de las investigaciones en gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional en el periodo 2000-2010 en Colombia. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Bogotá.
4. (2009). Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. Recuperado de: [http://web.undp.org/evaluation/evaluations/handbook/spanish/documents/manual\\_completo.pdf](http://web.undp.org/evaluation/evaluations/handbook/spanish/documents/manual_completo.pdf)
5. Seppala, E. (2016). Las tres cosas que más motivan a los empleados (de verdad). Harvard Business Review, 26 de mayo de 2016. Recuperado de: <http://hbr.es/gesti%C3%B3n-de-personas/46/las-tres-cosas-quem%C3%A1s-motivan-los-empleados-de-verdad>
6. Sanabria, P., Compilador, (2016). De la recomendación a la acción: ¿cómo poner en marcha un modelo de gestión estratégica del talento humano para el sector público colombiano? En Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo. Función Pública, ESAP, Colciencias. <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/es/gestiontalentohumano>
7. Sanguinetti, P., Brassiolo, P., Ortega, D., Álvarez, F., Quintero, L., Berniell, L., Maris, L. (2015). RED 2015: Un Estado más efectivo. Capacidades para el diseño, la implementación y el aprendizaje de políticas públicas. Bogotá: CAF. Recuperado de: <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/755>

**8.** Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC. (2011). Norma Técnica Colombiana NTCISO31000.

**9.** EUSKALIT. (2014). Modelo de Gestión Avanzada. Disponible en: <http://www.euskalit.net/archivos/201602/modelo20152.pdf?0>. Revisada el 8 de febrero de 2016.