

**DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA PARA EL FORTALECIMIENTO Y
MODERNIZACIÓN DE LA SECRETARIA DE INFRAESTRUCTURA DEL
MUNICIPIO DE FUSAGASUGÁ**

**JAIRO GODOY ROA
MARIETTE YEPES PEÑA**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
VICERRECTORADO DE POSGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
GIRARDOT CUNDINAMARCA
2016**

**DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA PARA EL FORTALECIMIENTO Y
MODERNIZACIÓN DE LA SECRETARIA DE INFRAESTRUCTURA DEL
MUNICIPIO DE FUSAGASUGÁ**

**JAIRO GODOY ROA
MARIETTE YEPES PEÑA**

Trabajo presentado para optar a título de Especialista en Gerencia de Proyectos

**Jenny Carolina Pérez Tovar
Asesor trabajo de grado**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
VICERRECTORADO DE POSGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
GIRARDOT CUNDINAMARCA
2016**

Agradecimientos y Dedicatorias

Agradecemos a la Alcaldía Municipal de Fusagasugá y en especial al alcalde Lic. Luis Cifuentes Sabogal por brindarnos su apoyo y respaldo para la realización de este proyecto, al Ingeniero Edgar Fernando Zuleta Betancourt Secretario de Infraestructura y cada uno de los profesionales y funcionarios de la dependencia que con su valiosa participación y aporte nos proporcionaron las herramientas e insumos para trabajar y nutrir la presente investigación.

Gracias a la Corporación Universitaria Minuto de Dios por acogernos en su Alma Mater, al grupo de docentes que durante este proceso nos brindaron su experiencia y conocimiento y muy especialmente a nuestra tutora y asesora Jenny Carolina Pérez Tobar por su apoyo, orientación, dedicación, atención y amabilidad durante el desarrollo del proyecto.

Este trabajo ante todo se lo dedico a Dios que siempre me fortaleció para avanzar en los momentos de dificultad.

Luego Se lo dedico a mi familia: mi esposa Inés, mis hijos Juan Carlos y Jairo Andrés quienes siempre estuvieron apoyándome con su compañía, manifestaciones de cariño y voces de aliento. Gracias, los amo mucho.

Lo dedico a mis compañeros Rebeca, Natalia, Viviana, Diego y Carlos quienes siempre me animaron para que concluyera esta tarea, al igual que mi compañera de oficina, Olguita.

Y mis agradecimientos para mi compañera de equipo Mariette por su amistad, apoyo y dedicación. Mil gracias.

Jairo Godoy Roa.

Dedico este nuevo logro a Dios, quien es mi fuente de vida, mi compañero y guía, por darme una segunda oportunidad brindándome las herramientas y las fuerzas necesarias para luchar y seguir adelante en mi proyecto de vida. A mis padres Orlando Yepes y Blanca Nieves Peña por su apoyo, comprensión, dedicación y sus oraciones para mi protección y ayuda en cada paso de mi vida. A mis hermanos Francy y Mario que me brindaron compañía y la fortaleza necesaria para seguir luchando y mis sobrinos que son mi motor de empuje para seguir día a día en busca del logro de mis metas; a mis demás familiares y amigos que desde la distancia fueron una voz de aliento y apoyo, a mi compañero de proyecto Jairo Godoy con quien compartí buenos momentos y de quien me llevo buenas enseñanzas y los mejores recuerdos.

Muchos son los planes en el corazón del hombre, pero son los propósitos del Señor los que prevalecen. Proverbios 19:21

Mariette Yepes Peña.

Índice

	Página
1. Entidad	20
2. Problema	22
3. Objetivos	23
3.1 Objetivo general	23
3.2 Objetivos específicos	23
4. Justificación	24
5. Antecedentes del proyecto	26
6. Diagnóstico	30
6.1 Tipo de Investigación.....	30
6.2 Población.....	31
6.3 Técnicas de recolección de datos	32
6.4 Fuentes de información.....	33
6.5 Instrumentos para la recolección	34
6.6 Cronograma.....	34
6.7 Presupuesto proyecto	35
6.8 Presentación de resultados	36
7. Proyecto	59
7.1 Análisis FODA.....	59
7.2 Plan Estratégico	61

7.3 Gestión de Calidad.....	72
7.4 Gestión de Recursos Humanos	81
7.5 Gestión de la Comunicación	85
7.6 Gestión de los Costos.....	87
8. Conclusiones y recomendaciones	94
Referencias.....	96
Anexos	98

Tablas

	Página
Tabla 1. Cargos con carácter de trabajadores oficiales.....	28
Tabla 2. Incorporación como trabajadores oficiales a la Planta de empleos	28
Tabla 3. Última distribución efectuada por la oficina de Desarrollo Humano.	29
Tabla 4. Relación de Funcionarios Administrativos de la Secretaria de Infraestructura.....	32
Tabla 5. Relación de Funcionarios Operativos de la Secretaria de Infraestructura	32
Tabla 6. Cronograma Actividades Desarrollo Proyecto	35
Tabla 7. Presupuesto del proyecto	36
Tabla 8. Tipos de Contratación Funcionarios	38
Tabla 9. Conocimiento misión y visión de la Secretaria de Infraestructura	39
Tabla 10. Conocimiento estructura organizacional de la Secretaria de Infraestructura	40
Tabla 11. Concepto de la actual estructura organizacional.....	41
Tabla 12. Conocimiento diagrama de Flujos procesos operacionales Secretaria de Infraestructura	42
Tabla 13. Problemas en procesos Administrativos	43
Tabla 14. Eliminación de algunas funciones actuales de la Secretaria de Infraestructura	44
Tabla 15. Conformidad planta actual de personal	45
Tabla 16. Conformidad con los tiempos de trabajo vs las funciones.....	46
Tabla 17. Conocimiento de procedimientos para las actividades	47
Tabla 18. Conformidad o inconformidad con la fusión de la Secretaria de Infraestructura y vivienda.....	48

Tabla 19. Conformidad o inconformidad con un proceso Integral de valorización	49
Tabla 20. PQR´S año 2016 Secretaria de Infraestructura Fusagasugá	56
Tabla 21. Análisis FODA Secretaria de Infraestructura de Fusagasugá.....	60
Tabla 22. Indicador de gestión Alumbrado público.....	79
Tabla 23. Indicadores de gestión Vivienda.....	79
Tabla 24. Indicadores de gestión vías	80
Tabla 25. Matriz RAM plan de Bienestar Social Secretaria de Infraestructura.....	85
Tabla 26. Plan de Comunicaciones Internas entre dependencias Alcaldía Municipal de Fusagasugá.....	86
Tabla 27. Plan de comunicaciones Externas Secretaria de Infraestructura	87
Tabla 28. Costos nueva estructura organizacional Secretaria de Infraestructura y Valorización.	89
Tabla 29. Costos Estructura organizacional actual de la Secretaria de Infraestructura.	90
Tabla 30. Presupuesto implementación Diseño de Mejora Secretaria de Infraestructura	92

Gráficas

Página

<i>Gráfica 1.</i> Primera Estructura Organizacional de la Secretaria de Obras Públicas tomado de: archivo central Alcaldía Municipal de Fusagasugá Decreto No. 19 del 6 de Abril de 1987.....	26
<i>Gráfica 2.</i> Organigrama inicial Secretaria Obras Públicas. Tomado de: archivo central Alcaldía Municipal de Fusagasugá, Decreto No. 19 el 6 de Abril de 1987.	27
<i>Gráfica 3.</i> Tipo de Nombramiento funcionarios.....	38
<i>Gráfica 4.</i> Conocimiento por los funcionarios de existencia de una misión y visión independiente a la de la Alcaldía Municipal.	39
<i>Gráfica 5.</i> Conocimiento estructura Organizacional de la Secretaria de Infraestructura por los funcionarios.....	40
<i>Gráfica 6.</i> Concepto de la actual estructura Organizacional.	41
<i>Gráfica 7.</i> Conocimiento existencia diagrama de flujo Secretaria de Infraestructura por los funcionarios operativos.	42
<i>Gráfica 8.</i> Evidencias de problemas en los procesos administrativos por parte de los funcionarios administrativos de la Secretaria de Infraestructura.	43
<i>Gráfica 9.</i> Eliminación de algunas funciones actuales asignadas a la Secretaria de Infraestructura.	44
<i>Gráfica 10.</i> Conformidad planta actual de personal.	45
<i>Gráfica 11.</i> Conformidad o inconformidad con las cargas laborales actuales	46
<i>Gráfica 12.</i> Conocimiento y aplicación de procedimientos a las actividades establecidas en cada uno de los procesos de la secretaria de infraestructura.	47

<i>Gráfica 13.</i> Conformidad o inconformidad de los funcionarios Administrativos y operativos respecto a la unión de la Secretaria de Infraestructura y vivienda.....	48
<i>Gráfica 14.</i> Conformidad o inconformidad de los funcionarios Administrativos con un proceso integral de valorización.....	49
<i>Gráfica 15.</i> Estructura Organizacional actual de la Secretaria de Infraestructura. Tomado de: Los autores del proyecto.	52
<i>Gráfica 16.</i> PQR´S radicadas en la Secretaria de Infraestructura. Tomado de archivos de alumbrado público y procesado por los autores del proyecto.....	57
<i>Gráfica 17.</i> Principios Institucionales Alcaldía Fusagasugá. Tomado de: Plan de Desarrollo 2016-2019.	62
<i>Gráfica 18.</i> Organigrama Propuesto para la secretaria de Infraestructura y valorización. Tomado de los autores del proyecto.....	69
<i>Gráfica 19.</i> Modelo Estratégico Secretaria de Infraestructura Fusagasugá. Tomado de: Los autores del proyecto.	71
<i>Gráfica 20.</i> Diagrama de Pareto realizado con los datos de las PQR´S del año 2016. Tomado de: Los autores del proyecto.	73
<i>Gráfica 21.</i> Proceso que se adelanta actualmente en Alumbrado Público. Tomado de los autores del proyecto.....	75
<i>Gráfica 22.</i> Diagrama de flujo propuesta de mejora procedimiento alumbrado público.	77
<i>Gráfica 23.</i> Proceso de Contratación carrera Administrativa. Tomado de: Loa autores del proyecto.....	83

Glosario

Acto Administrativo: Es la declaración de la voluntad, de juicio, de conocimiento o de deseo realizada por la administración en ejercicio de una potestad administrativa distinta de la potestad reglamentaria. (UNAD, 2007).

Amenazas: Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo. (Serna Gómez, 2014)

Beneficiarios: Corresponde a los usuarios y/o beneficiarios de la entidad que son el punto de inicio y el fin del que hacer institucional mediante su satisfacción, logrando la visión y el cumplimiento de la meta. (SENA, 2015)

Calidad: Grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. (PMBOK, 2013)

Debilidades: Son las actividades o los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa. (Serna Gómez, 2014)

Diagnóstico estratégico: Es el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como de las amenazas y oportunidades que tiene la institución. (Serna Gómez, 2014)

Dirección estratégica: Se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. La dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de las empresas. (Fred R, 2003)

Ejes estratégicos: Tema fundamental, transversal, que se ha identificado como imprescindible e ineludible abordar para lograr el cambio y desarrollo organizacional. (Universidad Nacional Mayor de San Marcos , 2012)

Estrategias: Son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias de negocios incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas conjuntas. (Fred R, 2003).

Estudio de Caso: Es la presentación de situaciones o problemas reales que principalmente son extraídos del mundo de los negocios para someterse a estudio, análisis e investigación de soluciones eficaces, contribuyendo a un aprendizaje en competencias gerenciales. (Chiavenato, 2004)

Fortalezas: Son las actividades y los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución. (Serna Gómez, 2014)

Los estrategas: Son los individuos que poseen la mayor responsabilidad en el éxito o el fracaso de una empresa. Los estrategas ayudan a una empresa a recabar, organizar y analizar información. Vigilan la industria y las tendencias competitivas, desarrollan el análisis de escenarios y los modelos para el pronóstico, evalúan el desempeño de la dirección y de las divisiones, detectan nuevas oportunidades de mercado, identifican las amenazas para la empresa y elaboran planes de acción creativos. (Fred R, 2003)

Mapa estratégico: En él se presentan la cadena lógica de los objetivos estratégicos de la entidad, que describen la manera como alcanzará la visión, se cumplirá la meta y se genera impactos en los beneficios. (SENA, 2015)

Misión: Es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área. Es la definición del negocio en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio. (Serna Gómez, 2014)

Objetivos Globales: Resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa o área de negocio. (Serna Gómez, 2014)

Oportunidades: Son los eventos, hechos o tendencias que se dan en el entorno de una organización y que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada. (Serna Gómez, 2014)

Organigrama: Cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado. (Chiavenato, 2004)

Organización: Constituye el organismo material y social de la empresa donde el punto de vista de la entidad social constituye el conjunto de personas que interactúan entre sí para alcanzar objetivos específicos. (Chiavenato, 2004)

Planeación estratégica: Proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores clave de éxito, su revisión, monitoría y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio. (Serna Gómez, 2014)

Planeación: Es la función administrativa que determina por anticipado cuales son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para conseguirlos. (Chiavenato, 2004)

Planes de acción: Son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoría, seguimiento y evaluación. (Serna Gómez, 2014)

Principios organizacionales: Son el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área. Definen lo que es importante para una organización. Son el soporte de la cultura organizacional, su axiología corporativa. Son la definición de la filosofía empresarial. (Serna Gómez, 2014)

Proyecto: Esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. (PMBOk, 2013).

Proyectos estratégicos: Son un número limitado de áreas estratégicas en las cuales la organización, unidad estratégica de negocios o departamento, debe poner especial atención y lograr un desempeño excepcional, con el fin de asegurar una competitividad en el mercado. Los proyectos estratégicos son aquellas áreas que, se considera, son condición para que el negocio logre sus objetivos. (Serna Gómez, 2014)

Visión: Es la declaración amplia y suficiente de dónde quiere que su empresa o área esté dentro de 3 o 5 años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante, de manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización. (Serna Gómez, 2014)

Abstract

The main objective of this work is to design, an improvement and modernization plan for the Fusagasugá Infrastructure Secretariat that will strengthen the dependence, to achieve quality services to the community through the application of efficient and effective processes. The generation of the diagnosis is done by through the research case study in order to analyze in detail the Infrastructure Secretariat. It was taken as a model to follow because it involves descriptive and explanatory aspects of the subject under study and analyzes the issues that reflect the problems currently affecting the Secretariat, for the realization of the case study were applied as instruments of collection of primary data the application of surveys to the 31 clerks currently assigned to the Secretariat and as a secondary instrument the application of checklist for the documentary review. These two tools allow the collection of the necessary information to carry out the respective diagnosis and evidence the shortcomings that are currently held by the Secretariat.

When making the diagnosis through the application of tools and the case study and carried out their respective evaluation, strategies were established and the points to be improved were identified through the design of the strategic plan, a quality management plan, human resources management, communications management and cost management.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo tiene como objetivo principal, diseñar un plan de mejoramiento y modernización para la Secretaria de Infraestructura de Fusagasugá que permita fortalecer la dependencia, para lograr la prestación de servicios con calidad a la comunidad mediante la aplicación de procesos eficientes y eficaces. La generación del diagnóstico se realizó mediante la investigación estudio de caso con el fin de analizar en detalle la Secretaria de infraestructura. Se tomó como modelo a seguir debido que en él se involucran aspectos descriptivos y explicativos del tema objeto de estudio y se analizan los temas que reflejan la problemática que actualmente afecta la Secretaria, para la realización del estudio de caso se aplicaron como instrumentos de recolección de datos primarios la aplicación de encuestas a las 31 funcionarios adscritos actualmente a la Secretaria y como instrumento secundario la aplicación de lista de chequeo para la revisión documental. Estas dos herramientas permitieron recolectar la información necesaria para realizar el respectivo diagnóstico y evidenciar las falencias que tiene actualmente la Secretaria.

Al realizar el diagnóstico mediante la aplicación de herramientas y el estudio de caso y realizada su respectiva evaluación, se establecieron estrategias y se determinaron los puntos a mejorar mediante el diseño del plan estratégico, un plan de gestión de la calidad, gestión de recursos humanos, gestión de las comunicaciones y gestión de costos.

Introducción

El objetivo principal de este proyecto de consultoría, es diseñar un plan de mejoramiento y modernización para la Secretaria de Infraestructura de Fusagasugá que permita fortalecer la dependencia, para lograr la prestación de servicio de alta calidad a la comunidad. Para generar el diagnóstico se realizó la aplicación de dos herramientas metodológicas como encuestas a los funcionarios de la secretaria y revisión documental mediante listas de chequeo, que permitieron recolectar la información necesaria para realizar el respectivo diagnóstico y evidenciar las falencias que tiene actualmente la Secretaria.

Por este motivo se deben determinar las principales debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que se presentan en la Secretaria mediante el uso de matrices y la evaluación de los resultados obtenidos con la aplicación de las herramientas metodológicas. Proponiendo estrategias para la mejora de los procesos que maneja la Secretaria de Infraestructura, la mejora en su planeación estratégica, la aplicación de manuales de funciones y el fortalecimiento en los procesos de calidad ligados al Modelo Estándar de Control Interno MECI.

Al fortalecer las falencias evidenciadas en la Secretaria de cada uno de los procesos, se mejora la comunicación con el usuario y/o beneficiario, mejora la imagen de la dependencia ante la comunidad por la calidad de los servicios prestados, se optimizan los tiempos de ejecución de las actividades, se obtienen mejores resultados por parte de los funcionarios, consecuencia del buen ambiente laboral que se les brinde.

1. Entidad

La Secretaría de obras públicas municipales fue creada el 6 de Abril de 1.987, mediante Acuerdo Municipal número 19 de la misma fecha, como una entidad dependiente de la Alcaldía Municipal que tiene dentro de sus funciones la formulación, proyección, diseño, implementación, ejecución, interventoría, control y evaluación de los planes, programas y proyectos de inversión en obra pública para el desarrollo de la infraestructura vial, alumbrado público, así como toda obra de infraestructura que se requiera en el municipio.

Desde la creación de la Secretaria de Infraestructura se han presentado dos ajustes en la estructura organizacional de la dependencia, la cual contempla modificaciones en la planta de personal como resultado de la creación de nuevos cargos, estos cambios se realizaron mediante el Decreto 228 del 14 de Agosto de 2006 que en su artículo 4 establece los cargos con carácter de trabajadores oficiales que se vinculan a la secretaría de obras públicas (decreto 228, 2006) y el Decreto 229 del 14 de Agosto artículo 2 de 2006, mediante el cual se incorporar un listado de 15 servidores como trabajadores oficiales adscritos a la secretaría de obras públicas. (Decreto 229, 2006)

Al inicio del período constitucional 2012-2015 la estructura organizacional de la Alcaldía se encontraba conformada por secretarías, jefaturas y oficinas. Dentro de este esquema se encontraba la Oficina de Vivienda que contaba con su Jefe de Oficina, un auxiliar administrativo, un inspector y se contrataba mediante la prestación de servicios los profesionales necesarios para el desarrollo de los proyectos. En el año 2013, mediante decreto número 273 del 30 de julio se llevó a cabo el proceso de modernización desapareciendo la Secretaria de Obras Públicas, para crear la nueva Secretaria de Infraestructura, incorporando a esta las funciones en el tema de

alumbrado público y vivienda; actualmente la Secretaria de Infraestructura de Fusagasugá está conformada por una planta de personal de 31 funcionarios, donde 11 son parte del área Administrativa y 20 hacen parte del área Operativa. (Acuerdo No 11, 2016)

2. Problema

Transcurridos 29 años desde la creación de la secretaría de obras públicas y 3 años, desde la adopción de la nueva estructura orgánica de la Alcaldía, la secretaría de Infraestructura no cuenta con una estructura organizacional que le permita adelantar y terminar los programas y proyectos con eficiencia y eficacia. Esto genera inconvenientes en la prestación oportuna y eficiente de los servicios y cumplimiento de obras públicas que se requieren en el Municipio, siendo una de las causas de este fenómeno el déficit de profesionales y personal calificado para atender las múltiples funciones y labores requeridas para la ejecución de las actividades programadas por la secretaría; adicionalmente, la Secretaria de Infraestructura tampoco cuenta con los respectivos manuales de procesos, seguimiento y control y procedimientos internos que permitan desarrollar las actividades con calidad; sumado a la inexistencia de planeación estratégica que permitan una misión y una visión, identificar los procesos estratégicos, misionales y de apoyo, así como los planes operativos que permitan la eficiente y eficaz ejecución de cada una de las actividades propias del quehacer de la Secretaria. Sumado a lo anterior la última reestructuración realizada en la Alcaldía municipal, condujo a la fusión de la Secretaria de Infraestructura con la Secretaria de vivienda, hecho que hace que esta dependencia se ocupe de gran cantidad de procesos y actividades que ameritan contar con un espacio y estructura organizacional independiente para tener una cobertura total de las actividades, así como el diseño de procesos, procedimientos y formatos claramente definidos para garantizar la prestación oportuna de los servicios a la comunidad.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Diseñar un proyecto de mejoramiento y modernización para la Secretaria de Infraestructura de Fusagasugá que permita fortalecer la dependencia, mediante la ejecución de procesos eficientes y eficaces que generen una prestación de servicio de alta calidad a la comunidad.

3.2 Objetivos específicos

Realizar diagnóstico que permita establecer las condiciones que presenta actualmente la Secretaria de Infraestructura en su organización administrativa a partir de las cuales se proponga un modelo gerencial que permita el fortalecimiento y modernización de la Secretaria de Infraestructura.

Diseñar procedimiento para el seguimiento y control de las actividades ejecutadas por la Secretaria de Infraestructura con el fin de obtener un mejor control y la prestación de un servicio con calidad y eficacia a la comunidad.

Proponer el diseño de un manual de procedimientos y control de cambios para mejorar la prestación del servicio de la Secretaria de Infraestructura a la comunidad de Fusagasugá.

4. Justificación

Teniendo en cuenta que la secretaría de Infraestructura es una dependencia importante para el sostenimiento de la parte física e integral del Municipio de Fusagasugá, que sus obras de mantenimiento, construcción y nuevos proyectos son vitales para la población tanto en su integridad física como en la parte de funcionalidad de la sociedad, es necesario realizar un análisis para estructurar un modelo gerencial que permita la reestructuración operativa de la secretaria evidenciando los cuellos de botella en cada uno de los procedimientos establecidos actualmente, que puedan ser puntos a favor para fortalecer las debilidades que existen, brindando un servicio con mayor eficiencia y que cada uno de los proyectos se puedan resolver de forma eficaz.

Es importante destacar que esta problemática se presenta debido a la expansión física del municipio y el aumento de su población y la falta de cambios y mejoras de la organización para la prestación del servicio, debido que actualmente no se tiene un cubrimiento total de las actividades que son requeridas en el Municipio, actividades como alumbrado público, mantenimiento de vías públicas y red de alcantarillado no son atendidas a tiempo, esto por falta de organización y planeación dentro de la estructura, por no divulgar las funciones y responsabilidades establecidos para cada una de los funcionarios, por falta de un seguimiento y control para las actividades requeridas y por la carencia de procedimientos para cada una de las actividades que desarrolla la Secretaria de Infraestructura; todas estas falencias hacen necesario realizar un diagnóstico de la actual organización administrativa de la Secretaria de Infraestructura para ajustar y fortalecer su estructura organizacional, para que tenga una

capacidad de respuesta eficiente respecto a la demanda de obras y servicios solicitados por parte de la comunidad, siendo por esto importante el proyecto para dar respuesta a una necesidad real de la entidad.

Con el diseño del plan de Mejoras se logrará establecer la línea base, acciones de mejora e indicadores para el seguimiento y por supuesto, brindara un apoyo y dará soporte para el inicio en la aplicación de un manual de procedimientos y funciones que permita mejorar la calidad en las actividades ejecutadas, al igual que establecer las falencias en el cumplimiento de las actividades programadas, analizando la hora hombre trabajada requerida para el cubrimiento de las actividades y verificar si con el personal profesional y calificado es suficiente para el cumplimiento de metas y objetivos propuestos, por la Secretaria de Infraestructura. El plan de mejoras busca fortalecer la Secretaria y llegar a la modernización en cada una las operaciones ejecutadas, brindando a la población Fusagasugueña un servicio con calidad y el cumplimiento de la misión de esta dependencia de la alcaldía municipal de Fusagasugá.

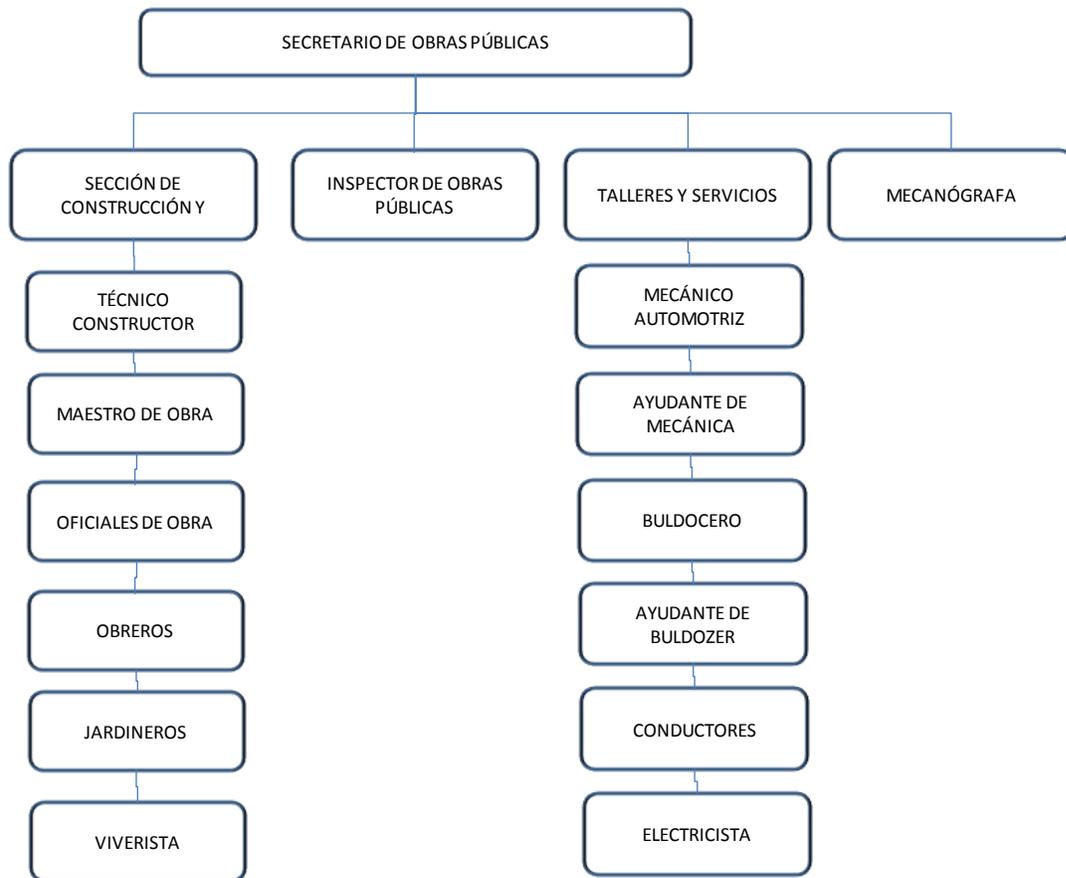
5. Antecedentes del proyecto

Desde su creación la Secretaria de Infraestructura de Fusagasugá ha presentado modificaciones las cuales se encuentran soportadas mediante los actos administrativos relacionados a continuación.

El acuerdo No. 19 del 6 de Abril de 1987, por el cual se crea la secretaria de obras públicas municipales, se determinan sus funciones, se define su personal, se crean 5 cargos, se hacen unos traslados de funcionarios, se legalizan unos cargos, se define el manual de funciones para los empleados y se dictan otras normas. (Acuerdo No 19, 1987)



Gráfica 1. Primera Estructura Organizacional de la Secretaria de Obras Públicas tomado de: archivo central Alcaldía Municipal de Fusagasugá Decreto No. 19 del 6 de Abril de 1987.



Gráfica 2. Organigrama inicial Secretaria Obras Públicas. Tomado de: archivo central Alcaldía Municipal de Fusagasugá, Decreto No. 19 el 6 de Abril de 1987.

Decreto No. 228 del 14 de agosto de 2006, por el cual se establece la planta de personal de la administración central del municipio de Fusagasugá y se dictan otras disposiciones. (decreto 228, 2006)

Tabla 1. Cargos con carácter de trabajadores oficiales

TRABAJADORES OFICIALES			
Código	Grado	Nombre del cargo	No. De Cargos
472	1	Ayudante	2
472	4	Ayudante	2
487	8	Operario	1
487	6	Operario	2
487	5	Operario	3
487	1	Operario	5

Tomado de: Archivo Central Alcaldía Municipal de Fusagasugá, Decreto No. 228 del 14 de agosto de 2006.

Decreto No. 229 de Agosto 14 de 2006, por el cual se incorpora a unos funcionarios a la planta de personal de la Administración central del Municipio de Fusagasugá. (Decreto 229, 2006)

Tabla 2. Incorporación como trabajadores oficiales a la Planta de empleos

No.	Cédula de Ciudadanía	Nombre y Apellidos	Cargo	Código	Grado
1	11.379.502	Borchadt Manotas Jairo Enrique	Operarios	487	8
2	11.388.752	Clavijo Navaez Ciro Orlando	Operarios	480	5
3	11.385.740	Gallego Herrera Marcos Germán	Operarios	487	1
4	82.893.543	Galvís Sabogal Gustavo Eduardo	Operarios	487	1
5	2.842.250	Gonzalez Jorge Enrique	Operarios	480	5
6	11.379.752	Prieto Duarte Daniel Arturo	Operarios	487	1
7	11.379.734	Rojas Duarte Manuel Reinaldo	Operarios	480	5
8	19.282.882	Rojas Guerrero Nelson Manuel	Operarios	487	6
9	82.390.486	Ortiz León Heberth	Operarios	487	1
10	11.256.376	Muñoz Freddy	Operarios	487	1
11	11.381.161	García Peña Erasmo	Operarios	487	6
12	2.992.535	Puentes Juvenal	Ayudante	472	1
13	11.375.747	Mora Viancha Julio	Ayudante	472	1
14	5.859.592	Calderon David	Ayudante	472	4
15	3.204.448	Bautista Varela Misael	Ayudante	472	4

Tomado de: Archivo Central Alcaldía Municipal de Fusagasugá, Decreto No. 229 de Agosto 14 de 2006.

Decreto 273 de Julio 30 de 2013, por el cual se adopta la estructura orgánica de la alcaldía Municipal de Fusagasugá. (Decreto 273 , 2013)

Decreto 275 de 2013, por el cual se aprueba la modificación de la planta de personal de la Alcaldía Municipal de Fusagasugá y se dictan otras disposiciones, el artículo 4 establece: la incorporación de los funcionarios a los nuevos cargos que se crean en el artículo segundo del presente Decreto, se hará conforme a las disposiciones legales vigentes sobre la materia, dentro de los siguientes (30) días, contados a partir de la fecha de su publicación. (Decreto 275, 2013)

No obstante, me permito exponer la última distribución efectuada con la doctora Gloria Castro Turmeque, Jefe Oficina de Desarrollo Humano, próximamente Dirección de Gestión Humana (anexo No. 2). (Oficio 1100.08.372-13, 2013)

Tabla 3. Última distribución efectuada por la oficina de Desarrollo Humano.

DEPENDENCIA	CANTIDAD	DENOMINACIÓN DEL CARGO	CÓDIGO	GRADO
	1	Secretario de despacho	20	2
		Vivienda		
	1	Profesional Especializado	222	7
	1	Inspector	416	10
	1	Auxiliar Administrativo	407	3
		Planta		
	1	Profesional Universitario	219	5
	1	Profesional Universitario	219	4
	2	Profesional Universitario	219	2
SECRETARIA DE INFRAESTRUCTURA	1	Técnico Operativo	314	2
	2	Técnico Operativo	314	1
	3	Auxiliar Administrativo	407	6
	1	Conductor	480	9
		Trabajador Oficial		
	1	Técnico Operativo	314	1
	2	Ayudante	472	4
	2	Ayudante	472	1
	1	Operario	487	8
	4	Operario	487	6
	3	Operario	487	5
	7	Operario	487	1

Tomado de: Archivo Central Alcaldía Municipal de Fusagasugá, Decreto 275 de 2013.

6. Diagnóstico

6.1 Tipo de Investigación

El proyecto se desarrolla mediante la investigación estudio de Caso con el fin de analizar en detalle la Secretaria de infraestructura. Se toma como modelo a seguir debido que en él se involucran aspectos descriptivos y explicativos del tema objeto de estudio, se analizan los temas que reflejan la problemática que actualmente afecta la Secretaria (Bernal, 2010). Con el estudio de caso se puede obtener la información necesaria para ampliar el conocimiento del entorno real, además se puede analizar la problemática y determinar los métodos de análisis y las diferentes alternativas o acciones correctivas para resolver los actuales problemas mediante la toma de decisiones objetivas (Martinez Curazo, 2006).

Las principales fuentes para la obtención de la información, en el estudio de caso, son los 31 funcionarios que actualmente están vinculados a la Secretaria de Infraestructura Anexo 4. La investigación se fundamenta en un análisis descriptivo, mediante el estudio de la información obtenida por medio de encuestas, y el estudio de documentación de la Secretaria de infraestructura (Sampieri, Collado, & Baptista, 2006); con la aplicación de este método se busca profundizar en la información, recolección de datos e información que nos describe la actual situación de la Secretaria de Infraestructura y permita evidenciar cada una de la oportunidades de mejora que hagan eficiente y eficaz la ejecución de las actividades y la gestión en la Administración de la Secretaria en general.

6.2 Población

El análisis del estudio de Caso se enfocara en los 31 funcionarios que actualmente conforman el grupo de empleados de la Secretaria de Infraestructura de Fusagasugá, los cuáles participaron de la investigación mediante la respuesta a una serie de preguntas documentadas por medio de encuestas diseñadas por los autores, las cuales fueron aplicadas a cada uno de los funcionarios. Adicionalmente, se realizó revisión de documentación que permitió analizar y observar los problemas que enfrenta la Secretaria, inconvenientes que al estar presentes en la organización, los cuales no permiten un desempeño total de sus funciones y una prestación de servicio con calidad a los usuarios.

En la tabla 4 y tabla 5 se pueden evidenciar cada uno de los cargos que actualmente componen la planta de personal de la Secretaria de Infraestructura, la distribución por área funcional, Administrativos y operativos con el fin de agrupar cada una de las especialidades desde la parte de la gestión administrativa y documental y la parte del desarrollo de las actividades en ejecución. En el anexo 4, se relacionan cada uno de los funcionarios con el tipo de contratación y cargo que desempeñan actualmente en la Secretaria de Infraestructura de Fusagasugá. Es importante aclarar que según el Decreto 275 de 2013, la Secretaria de Infraestructura tiene una planta de personal de 35 funcionarios, siendo realmente 31 empleados vinculados a la Secretaria actualmente, reflejando una diferencia de 4 funcionarios, por tanto es pertinente indicar que en el trabajo de campo no se logró recolectar ningún documento oficial que explique la diferencia entre la planta de personal que establece el decreto y la planta de personal que actualmente está debidamente contratada.

Tabla 4. Relación de Funcionarios Administrativos de la Secretaria de Infraestructura

CARGOS ADMINISTRATIVOS	TOTAL CARGOS ADMINISTRATIVOS
Auxiliar Administrativo	4
Técnico Administrativo	1
Arquitecto	1
Profesional Universitario	2
Profesional Especialista	2
Ing. Secretario Despacho	1
TOTAL FUNCIONARIOS ADMINISTRATIVOS	11

Tomada de: Los autores del proyecto de la actual planta de funcionarios de la Secretaria de Infraestructura de Fusagasugá.

Tabla 5. Relación de Funcionarios Operativos de la Secretaria de Infraestructura

CARGOS OPERATIVOS	TOTAL CARGOS OPERATIVOS
Inspectores	2
Operarios	10
Operarios Calificados	2
Técnicos operativos	2
Ayudantes	4
TOTAL FUNCIONARIOS OPERATIVOS	20

Tomada de: Los autores del proyecto de la actual planta de funcionarios de la Secretaria de Infraestructura de Fusagasugá.

6.3 Técnicas de recolección de datos

La técnica de recolección de datos, se realizó mediante la tabulación y gráficas de los datos obtenidos de los dos tipos de encuestas diseñadas para los funcionarios de la parte operativa y los

funcionarios del área Administrativa ver Anexo 1 y anexo 2; al igual que se realizó la inspección de documentos mediante lista de chequeo ver anexo 3, con el fin de obtener datos relevantes en cuanto a la aplicación de procedimientos operacionales y administrativos, funciones inherentes a cada cargo y la atención y ejecución a los requerimientos de las actividades solicitadas por los usuarios de la Secretaria de Infraestructura.

6.4 Fuentes de información

Como fuentes de información primaria se aplicaron encuestas para los Funcionarios Administrativos y Operativos, enfocando la preguntas del cuestionario en el interés y las necesidades requeridas para un buen desempeño de las funciones de cada cargo, logrando observar las inconformidades y falencias que se presenten por cada funcionario que afectan el buen funcionamiento en la prestación de servicios de la Secretaria de Infraestructura; como segunda fuente de información se empleó una lista de chequeo a los documentos estudiados de las funciones prioritarias ejecutadas en la Secretaria de Infraestructura, como son los método de programación y ejecución de actividades, la atención al usuario y el manejo de las peticiones o requerimiento de mejoras o mantenimientos solicitados por la comunidad. Estas dos herramientas nos permiten recoger la información necesaria para un análisis del estado y el manejo estratégico de la Secretaria de Infraestructura, observando los cuellos de botella o falencias que se están presentando en la dependencia, permitiendo esta información diseñar un modelo gerencial que permita un mejor funcionamiento de la Secretaria en la prestación de servicios con calidad.

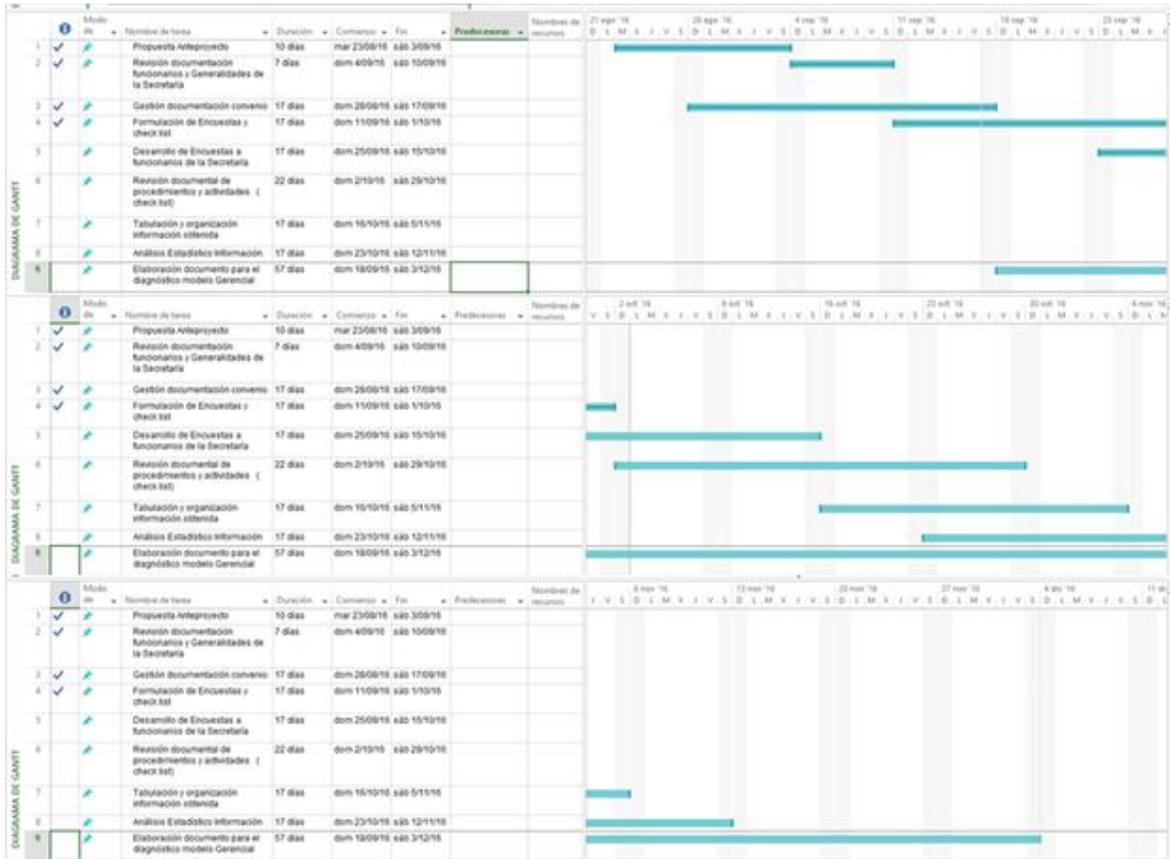
6.5 Instrumentos para la recolección

Para el desarrollo de la investigación se aplicaron instrumentos para la recolección de la información, la aplicación de encuestas para los 31 funcionarios que actualmente se encuentran vinculados a la Secretaria de Infraestructura, diseñando dos tipos de cuestionario uno que aplique a las funciones del área administrativa, y otro para el personal operativo, ver anexo 1 y 2. Al igual que se realizaron inspecciones documentales dejando los soportes de la investigación mediante lista de chequeo ver anexo 3, estructuradas con preguntas que permiten aprovechar la mayor parte de información recopilada de los documentos para establecer las debilidades que están afectando el buen funcionamiento de la Secretaria de Infraestructura.

6.6 Cronograma

Para la ejecución del proyecto se contemplaron una serie de actividades que se relacionan en la tabla 6, actividades que permiten el desarrollo del proyecto en un tiempo de 15 Semanas, tiempo en el cual se realizaron las respectivas revisiones y recolección de información para el análisis detallado de la situación actual y la elaboración del documento con el modelo gerencial propuesto, para el fortalecimiento y modernización de la Secretaria de Infraestructura de Fusagasugá.

Tabla 6. Cronograma Actividades Desarrollo Proyecto



Tomado de: Los autores del Proyecto

6.7 Presupuesto proyecto

En la tabla 7, se relacionan los diferentes costos que se generan para la elaboración del proyecto, teniendo en cuenta el Recurso Humano, Recurso Material y el Recurso investigativo.

Tabla 7. Presupuesto del proyecto

<i>Recurso Humano</i>	<i>No. De horas</i>	<i>Valor Hora (Pesos)</i>	<i>Costo Total (pesos)</i>
Investigador 1	840	8.000	6.720.000
Investigador 2	840	8.000	6.720.000
Asesor	30	10.000	300.000
Director	40	16.000	640.000
Entrenamiento Encuestadores	8	12.000	96.000
TOTAL RECURSO HUMANO			14.476.000
<i>Recurso Material</i>			
Fotocopias y Papelería			400.000
Impresiones			200.000
Empaste			60.000
Transportes			700.000
Imprevistos 5%			1.485.000
TOTAL RECURSO MATERIAL			2.845.000
<i>Recurso Investigativo</i>			
Diseño de la propuesta			1.000.000
Diseño del instrumento de medición			500.000
Análisis e interpretación información			2.000.000
TOTAL RECURSO INVESTIGATIVO			3.500.000
TOTAL PRESUPUESTO PROYECTO			20.821.000

Tomado de: Los autores del Proyecto

6.8 Presentación de resultados

Se emplearon formularios tipo encuesta diseñada para los 11 funcionarios de la parte administrativa y los 20 funcionarios del área operativa ver Anexo 1, anexo 2 y anexo 4; se realizó la inspección de documentos mediante lista de chequeo ver anexo 3. Estas dos herramientas permitieron obtener datos relevantes en cuanto a la aplicación de procedimientos operacionales y administrativos, funciones inherentes a cada cargo, la atención y ejecución a los requerimientos de las actividades solicitadas por los usuarios de la Secretaría de Infraestructura.

Las respuestas a este formulario y la inspección de documentos en el archivo general de la Alcaldía, como decretos, resoluciones entre otros y documentos del sistema MECI, permitió recoger la información necesaria para un análisis del estado y el manejo estratégico de la Secretaria de Infraestructura, observando los cuellos de botella o deficiencias que se están presentando en la dependencia, permitiendo a partir de esta información iniciar con el diseño del modelo gerencial que permita un el fortalecimiento y mejora sustancial en el funcionamiento de la Secretaria.

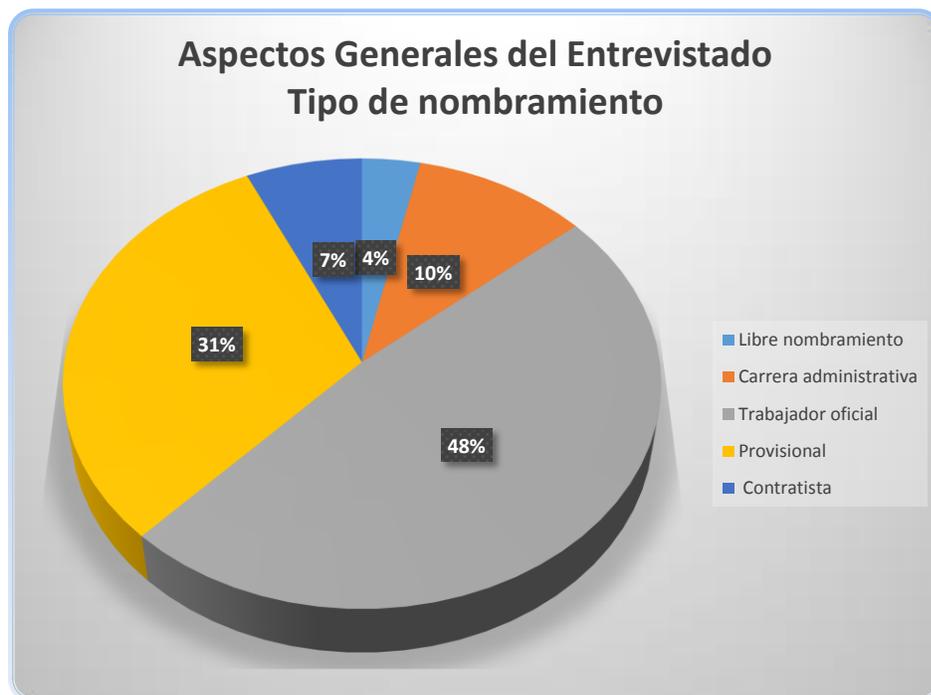
Con la aplicación de la encuesta a los funcionarios se logra establecer el nivel de conocimiento que posee cada uno de ellos respecto a los planes estratégicos, estructura organizacional, procesos, el control y seguimiento a los procesos. A continuación se ilustra gráficamente cada una de las preguntas realizadas a los 11 funcionarios Administrativos y 20 Funcionarios Operativos.

La tabla 8, permite evidenciar el desglose del tipo de contratación que se tiene en este momento para los funcionarios Administrativos, en la gráfica 3, se puede observar el porcentaje que representa cada tipo de contratación, donde se puede deducir que la mayor contratación que se tiene en este momento en la Secretaria de Infraestructura para los funcionarios es del 48% como trabajadores oficiales, seguido por los provisionales con un 31%; la contratación de libre nombramiento y carrera administrativa están en igual participación con un porcentaje no mayor al 10%.

Tabla 8. Tipos de Contratación Funcionarios

ASPECTOS GENERALES DEL ENTREVISTADO	
CARGOS ADMINISTRATIVOS	TOTAL CARGOS ADMINISTRATIVOS
Libre Nombramiento	1
Carrera Administrativa	5
Trabajador Oficial	16
Provisional	7
Contratistas	2
TOTAL FUNCIONARIOS ADMINISTRATIVOS	31

Tomada de: Los autores del Proyecto.



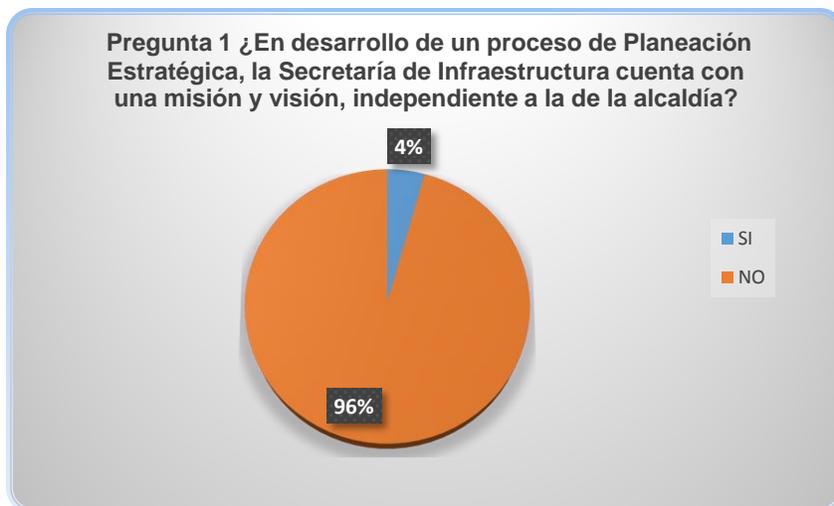
Gráfica 3. Tipo de Nombramiento funcionarios

En la tabla 9 y en la gráfica 4, se puede observar que el 96% de los funcionarios del área operativa y administrativa de la Secretaría de Infraestructura aseguran no conocer una misión y visión independiente a la establecida para la Alcaldía Municipal de Fusagasugá.

Tabla 9. Conocimiento misión y visión de la Secretaría de Infraestructura

Pregunta 1 ¿En desarrollo de un proceso de Planeación Estratégica, la Secretaría de Infraestructura cuenta con una misión y visión, independiente a la de la alcaldía?	
SI	4,35
NO	95,65
	100,00

Tomada de: Los autores del Proyecto.



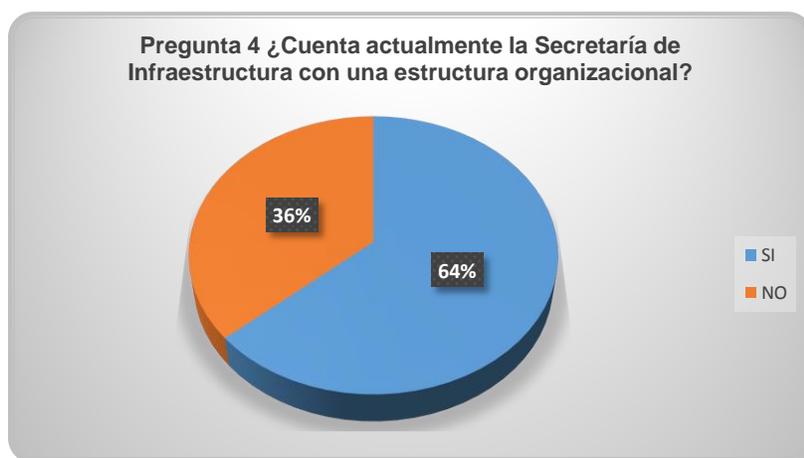
Gráfica 4. Conocimiento por los funcionarios de existencia de una misión y visión independiente a la de la Alcaldía Municipal.

El 63,64% de los funcionarios del área administrativa y operativa, indican que la dependencia dentro de su direccionamiento estratégico cuenta con una estructura organizacional de la Secretaria de Infraestructura, contra un 36,36% de funcionarios operativos y administrativos que aseguran que no se tiene actualmente una estructura organizacional. Datos reflejados en la tabulación en la tabla 101 y la gráfica 5.

Tabla 10. Conocimiento estructura organizacional de la Secretaria de Infraestructura

Pregunta 4 ¿Cuenta actualmente la Secretaría de Infraestructura con una estructura organizacional?	
SI	63,64
NO	36,36
	100,00

Tomada de: Los autores del Proyecto.



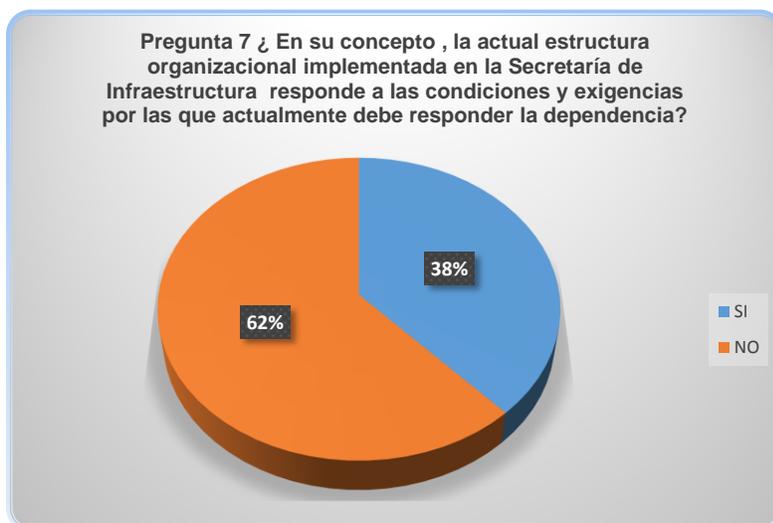
Gráfica 5. Conocimiento estructura Organizacional de la Secretaria de Infraestructura por los funcionarios.

La gráfica 6 y tabla 11, reflejan que un 61,90% de los funcionarios del área administrativa y operativa de la Secretaría de Infraestructura considera que la estructura organizacional implementada no corresponde a las condiciones y exigencias por las que actualmente debe responder la dependencia, y un 38,10% de los funcionarios administrativos y operativos están conformes con el proceso de organización implementado.

Tabla 11. Concepto de la actual estructura organizacional

Pregunta 7 ¿ En su concepto, la actual estructura organizacional implementada en la Secretaría de Infraestructura responde a las condiciones y exigencias por las que actualmente debe responder la dependencia?	
SI	38,10
NO	61,90
	100,00

Tomada de: Los autores del Proyecto.



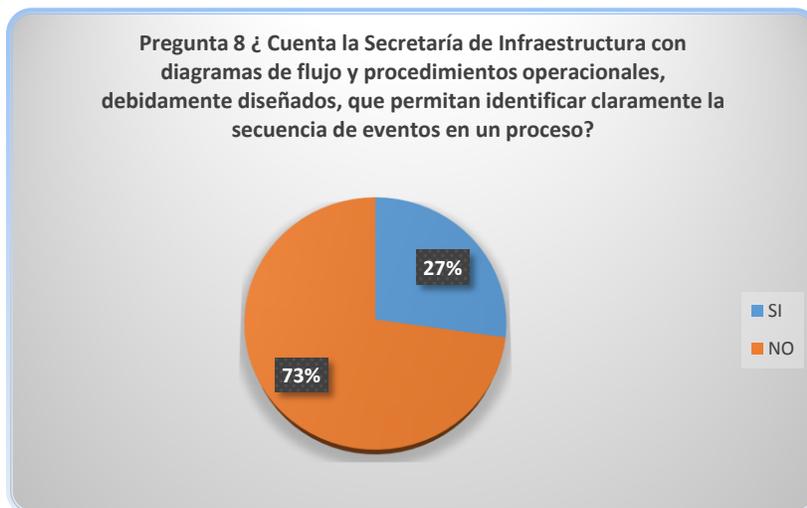
Gráfica 6. Concepto de la actual estructura Organizacional.

La tabla 12 y la gráfica 7, permite evidenciar que el 72,73% de los funcionarios operativos desconocen la existencia de los actuales procesos que se aplican en el área operativa de la Secretaria de Infraestructura y un 27,27% si identifican los actuales procesos que tiene en la Secretaria.

Tabla 12. Conocimiento diagrama de Flujos procesos operacionales Secretaria de Infraestructura

Pregunta 8 ¿ Cuenta la Secretaría de Infraestructura con diagramas de flujo y procedimientos operacionales,debidamente diseñados, que permitan identificar claramente la secuencia de eventos en un proceso?	
SI	27,27
NO	72,73
100,00	

Tomada de: Los autores del Proyecto.



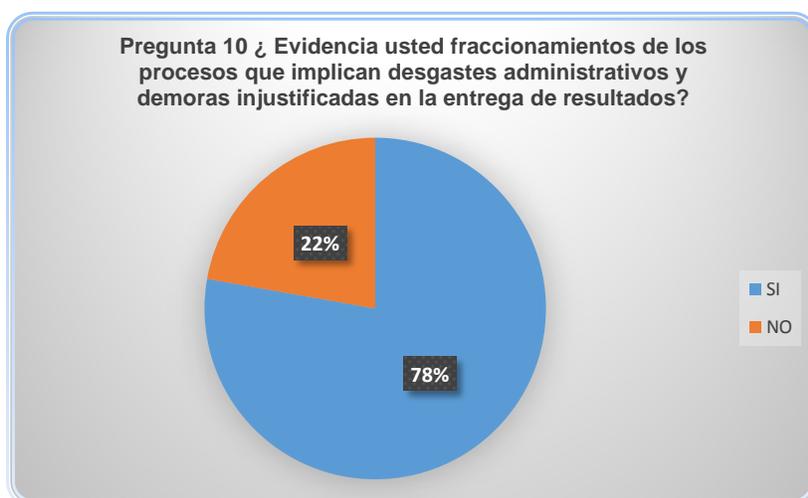
Gráfica 7. Conocimiento existencia diagrama de flujo Secretaria de Infraestructura por los funcionarios operativos.

El 77,78% de los funcionarios administrativos y operativos de la Secretaria, identifican que existe fraccionamientos de los procesos administrativos, ocasionando un desgaste y demoras injustificadas en los resultados finales de cada proceso, sin embargo un 22,22% de los funcionarios operativos y administrativos, están de acuerdo que no se presentan problemas en los proceso y los resultados son entregados a tiempo sin desgastes. Estos datos se pueden observar en la tabla 13 y la gráfica 8.

Tabla 13. Problemas en procesos Administrativos

Pregunta 10 ¿ Evidencia usted fraccionamientos de los procesos que implican desgastes administrativos y demoras injustificadas en la entrega de resultados?	
SI	77,78
NO	22,22
	100,00

Tomada de: Los autores del Proyecto.



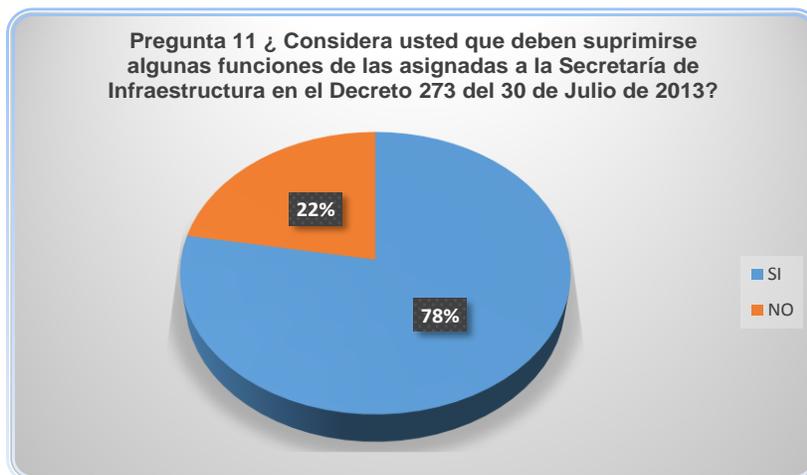
Gráfica 8. Evidencias de problemas en los procesos administrativos por parte de los funcionarios administrativos de la Secretaria de Infraestructura.

La tabla 14 y la gráfica 9, permite observar gráfica y numéricamente que el 77,78% de los funcionarios Administrativos y operativos están de acuerdo que se deben eliminar algunas funciones asignadas por el Decreto 273 del Julio de 2013, puntualmente en la funciones relacionadas al área de vivienda como son la administración , construcción y adjudicación de unidades de vivienda, otorgamiento de créditos con destino a vivienda y la ejecución de los programas y proyectos de vivienda que impulsa el Municipio ante instancias privadas o públicas y el 22,22% están de acuerdo con las funciones asignadas a la Secretaria de Infraestructura.

Tabla 14. Eliminación de algunas funciones actuales de la Secretaria de Infraestructura

Pregunta 11 ¿ Considera usted que deben suprimirse algunas funciones de las asignadas a la Secretaría de Infraestructura en el Decreto 273 del 30 de Julio de 2013?	
SI	77,78
NO	22,22
	100,00

Tomada de: Los autores del Proyecto.



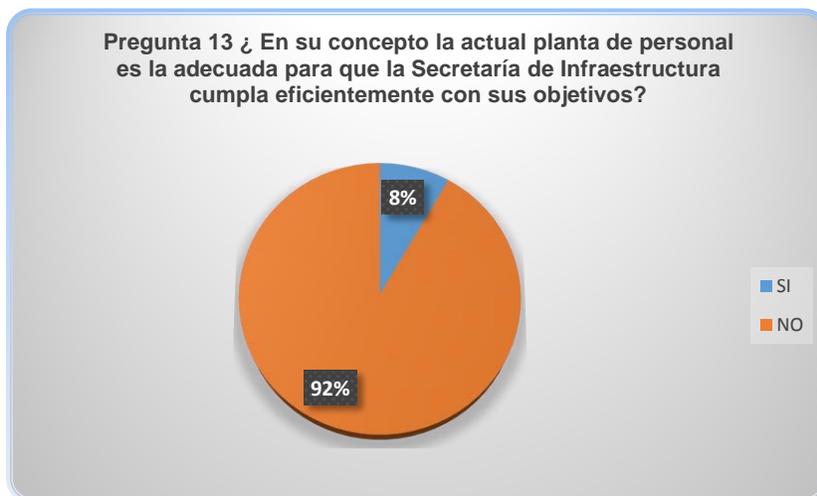
Gráfica 9. Eliminación de algunas funciones actuales asignadas a la Secretaria de Infraestructura.

En la Gráfica 10 y tabla 15, se ve reflejado claramente que el 91,67% de los funcionarios Administrativos y operativos de la Secretaria de infraestructura manifiestan no estar de acuerdo con la planta de personal con la que cuenta actualmente la Secretaria, lo que impide el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Tabla 15. Conformidad planta actual de personal

Pregunta 13 ¿ En su concepto la actual planta de personal es la adecuada para que la Secretaría de Infraestructura cumpla eficientemente con sus objetivos?	
SI	8,33
NO	91,67
100,00	

Tomada de: Los autores del Proyecto.



Gráfica 10. Conformidad planta actual de personal.

Es evidente que un 88,89% de los funcionarios administrativos y operativos no están de acuerdo con la carga laboral actualmente asignada para el desarrollo de los procesos y/o actividades programadas dentro de las funciones de la Secretaria de Infraestructura, sin embargo el 11,11% de los funcionarios del área administrativa y operativa están de acuerdo con la carga laboral que actualmente manejan en la secretaria; datos reflejados en la tabla 16 y gráfica 11.

Tabla 16. Conformidad con los tiempos de trabajo vs las funciones

Pregunta 15 ¿ En su opinión las cargas de trabajo actuales para el desarrollo de funciones, procesos y actividades asignadas a cada funcionario, son las adecuadas?	
SI	11,11
NO	88,89
	100,00

Tomada de: Los autores del Proyecto.



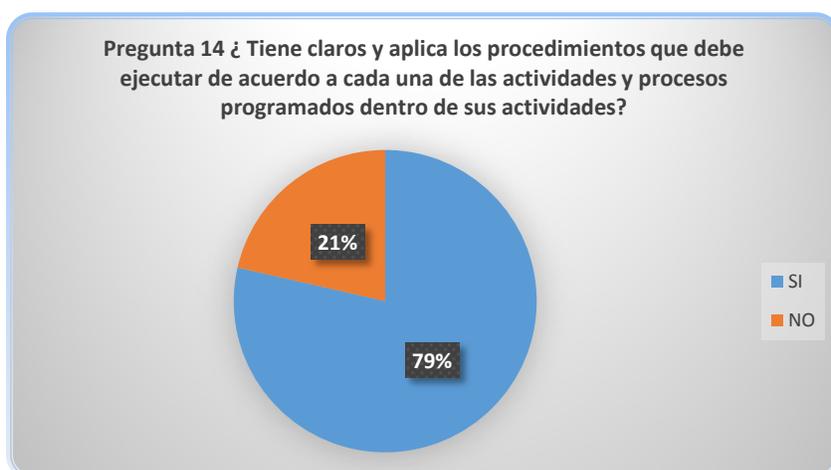
Gráfica 11. Conformidad o inconvención con las cargas laborales actuales

El 79% de los funcionarios operativos y administrativos conocen los pasos que deben seguir para realizar sus respectivas actividades y el 21,57% indican no conocer los procedimientos que deben aplicar para la ejecución de sus actividades programadas. Ver gráfica 12 y tabla 17.

Tabla 17. Conocimiento de procedimientos para las actividades

Pregunta 14 ¿ Tiene claros y aplica los procedimientos que debe ejecutar de acuerdo a cada una de las actividades y procesos programados dentro de sus actividades?	
SI	78,57
NO	21,43
	100,00

Tomada de: Los autores del Proyecto.



Gráfica 12. Conocimiento y aplicación de procedimientos a las actividades establecidas en cada uno de los procesos de la secretaria de infraestructura.

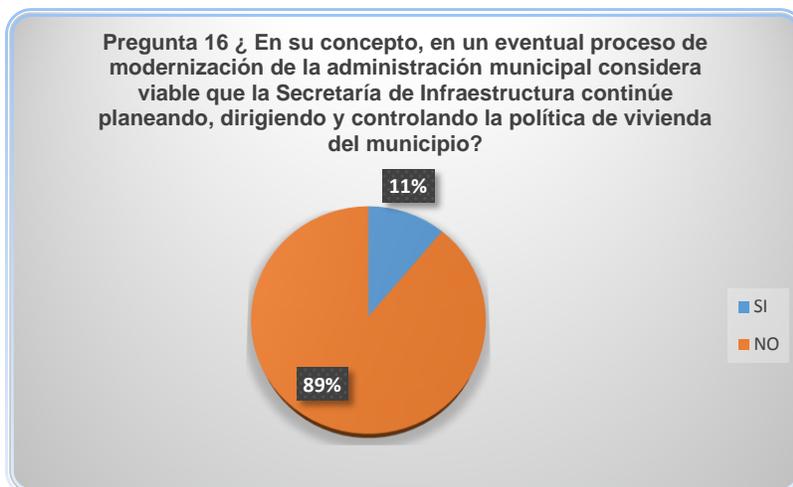
La gráfica 13 y la tabla 18, muestra que un 88,89%, de los funcionarios del área administrativa y operativa no están de acuerdo, que en un proceso de modernización se

continúen integrando los procesos de vivienda del Municipio, con los procesos de la Secretaria de Infraestructura; sin embargo el 11,11% de los funcionarios del área administrativa y operativa está de acuerdo que estos procesos continúen integrados dentro de la estructura organizacional de la Secretaria de Infraestructura.

Tabla 18. Conformidad o inconformidad con la fusión de la Secretaria de Infraestructura y vivienda

Pregunta 16 ¿ En su concepto, en un eventual proceso de modernización de la administración municipal considera viable que la Secretaría de Infraestructura continúe planeando, dirigiendo y controlando la política de vivienda del municipio?	
SI	11,11
NO	88,89
	100,00

Tomada de: Los autores del proyecto.



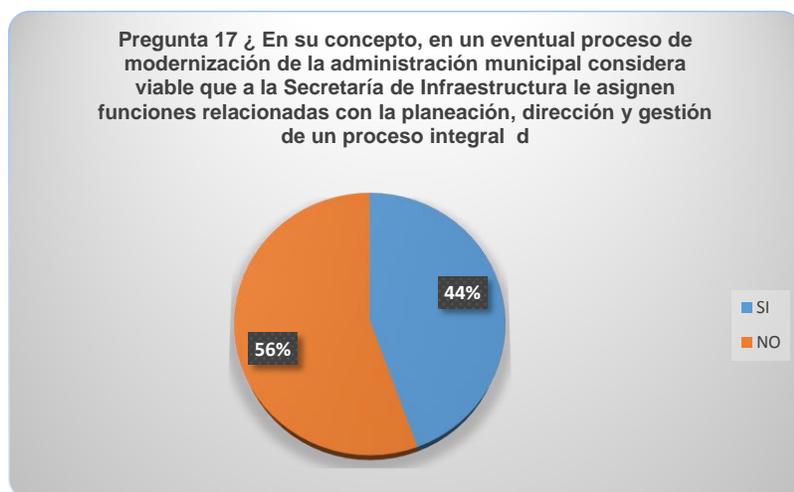
Gráfica 13. Conformidad o inconformidad de los funcionarios Administrativos y operativos respecto a la unión de la Secretaria de Infraestructura y vivienda.

Respecto a un eventual proceso de modernización de la Administración Municipal, y la asignación de funciones relacionadas a la planeación y gestión integral de un proceso de valorización, el 55,56% de los funcionarios del área administrativa no están de acuerdo que a la Secretaria de Infraestructura le asignen esta funciones, el 44,44% de los funcionarios están de acuerdo que se contemplen estas funciones. Estos datos se pueden observar en la gráfica 14 y la tabla 19.

Tabla 19. Conformidad o inconformidad con un proceso Integral de valorización

Pregunta 17 ¿ En su concepto, en un eventual proceso de modernización de la administración municipal considera viable que a la Secretaría de Infraestructura le asignen funciones relacionadas con la planeación, dirección y gestión de un proceso integral de valorización?	
SI	44,44
NO	55,56
	100,00

Tomada de: Secretaria de Infraestructura de Fusagasugá.



Gráfica 14. Conformidad o inconformidad de los funcionarios Administrativos con un proceso integral de valorización

Las encuestas aplicadas a los 31 funcionarios que actualmente están vinculados a la Secretaría de Infraestructura, nos permite evidenciar las falencias y la percepción de cada uno de los funcionarios respecto al funcionamiento y la estructura de la dependencia; cada una de las respuestas de los funcionarios suministran el punto de partida para iniciar el diagnóstico del estado actual de la Secretaría y de las oportunidades de mejora. De la encuestas se puede concluir que no se tiene un plan estratégico propio de la dependencia, no se tiene estructurado un organigrama que permita evidenciar los cargos existentes y los niveles jerárquicos, los funcionarios no están conformes con las cargas laborales que actualmente se les asigna y con los fraccionamientos en los procesos, necesitando personal para poder cubrir la demanda de actividades programadas; tienen resistencia al cambio por una reestructuración y a la creación del área de Valorización como parte integral del proceso de la Secretaría de Infraestructura, están de acuerdo con suprimir funciones asignadas a la Secretaría respecto al área de vivienda, proponiendo una independización debido que es un proceso de prioridad por los proyectos que maneja requiriendo de una estructura independiente. El 79% de los 31 funcionarios conocen los procedimientos para las actividades inherentes a su cargo, debido a la experiencia y trayectoria que poseen.

En la revisión documental se observa que aunque los funcionarios tienen claro sus roles y responsabilidades para sus actividades no se tienen evidencias de la comunicación oficial del manual respectivo para cada cargo, es claro que existe el manual de funciones para los actuales cargos de la Secretaría pero no ha sido divulgado y socializado para los 31 funcionarios. Se evidencia dentro del Modelo Estándar de Control Interno MECI el listado maestro de documentos como formatos para las 5 áreas de la Secretaría y procedimientos para el área de Vivienda, sin embargo no se encuentran evidencias de su aplicación, divulgación y socialización

para cada uno de los funcionarios. El manejo de quejas reclamos y solicitudes no es estándar, se evidencia que cada funcionario que ha estado en este cargo maneja la información de una forma diferente, no se tiene un consolidado de la información, para el manejo de la estadística, no se tiene un único archivo, ni su clasificación, ni la descripción de la necesidad del cliente, las solicitudes que ingresan telefónicamente no son reportadas y las que son tomadas en sitio tampoco son incluidas en la plantilla que actualmente lleva el funcionario. El uso del formato FC DT 015 identificado como “solicitud de servicio de electricidad y alumbrado público”, no es aplicado debidamente.

El seguimiento y control de las actividades se realiza por cada persona que ejecuta la actividad, sin embargo no se evidencia el uso de los respectivos formatos, las órdenes de trabajo no tienen un orden consecutivo en las actividades, no se les da el debido tratamiento, quedando sin cierre la actividad y sin tener conocimiento del concepto de satisfacción del cliente, lo que desencadena en una mala comunicación con el usuario; no se tiene una estadística de cada una de las actividades, no cuentan con la medición y control de los objetivos para el cumplimiento de la metas, por lo tanto, no se obtiene eficiencia ni eficacia en las actividades; no se realizan reuniones para comunicar los avances y los estados de las actividades. Para el cuatrienio se tienen estipulados cada uno de los indicadores de gestión para los procesos, datos evidenciados en la documentación del Modelo Estándar de Control Interno, sin embargo no son aplicados ni son programadas la reuniones para el seguimiento y control del indicador.

Como resultado de la información recolectada y analizada se confirma falencias en el orden organizacional y en los procesos de planeación estratégica de la Secretaria de Infraestructura los cuales se relacionan a continuación.

6.3.1. Estructura Organizacional.

Dentro del análisis realizado a la Secretaria de infraestructura se observa que para algunos funcionarios del área administrativa y operativa es claro que existe una estructura de la cual no se encuentra evidencia en un acto administrativo que la norme; en la estructura actual es evidente la existencia de 5 procesos que se establecen dentro de la funciones de la Secretaria como son: vías, saneamiento básico, equipamientos municipales, alumbrado público y vivienda.



Gráfica 15. Estructura Organizacional actual de la Secretaria de Infraestructura. Tomado de: Los autores del proyecto.

Es claro el nivel jerárquico, el establecimiento de autoridad en cada uno de los procesos, como se observa en la gráfica 15, pero no se cuenta con el control total de las actividades en la cadena de mando establecida en la Organización, lo que hace imposible que las actividades programadas se puedan ejecutar de acuerdo a su programación y se realice un efectivo seguimiento a la ejecución de las mismas.

6.3.2. Planeación estratégica.

Dentro de la evaluación de los resultados obtenidos mediante la aplicación de las encuestas a los funcionarios administrativos y operativos anexo 1 y anexo 2 y las listas de chequeo para la

inspección documental anexo 3, la secretaria de Infraestructura no cuenta con una misión y visión independiente a la de la Alcaldía Municipal, lo que no permite ver reflejado con claridad su propósito organizacional.

✓ Misión

No cuenta con una misión propia como dependencia, lo que no permite estructurar sus actividades y articularlas en forma eficiente a la misión institucional de la Alcaldía Municipal.

✓ Visión

La secretaria de Infraestructura, no cuenta con su respectiva visión como dependencia, lo que no permite conocer lo que se quiere y espera de esta dependencia en el futuro en el contexto de la proyección estructurada para la Alcaldía municipal.

✓ Valores

La secretaria de Infraestructura se encuentra cobijada bajo los valores institucionales de la Alcaldía Municipal, siendo necesario establecer sus principios y valores corporativos como dependencia, sobre los cuales se construirá su vida institucional, expectativas de los clientes y sus características competitivas.

Para cada uno de los líderes de los procesos es clara su visión y misión particular en cuanto al cumplimiento de los objetivos, y establecimiento de estrategias que permitan mejorar las actividades inherentes a su cargo, que se vean reflejadas en la satisfacción de la comunidad a la

cual se le prestan los servicios, sin embargo no se encuentran documentadas oficialmente, que permita el cumplimiento y seguimiento de los objetivos de la dependencia.

6.3.4 Políticas y procedimientos.

La secretaria de Infraestructura no cuenta con políticas propias de la dependencia aparte de las institucionales, evidenciando su manejo por los líderes de cada proceso; no son aplicadas a cada uno de los 5 procesos, lo que genera una deficiente calidad del servicio o de las actividades programadas en la secretaria.

Cada uno de los procesos como son alumbrado público, mantenimiento de vías, saneamiento básico, vivienda y equipamiento no tienen establecida la caracterización de procesos y documentados cada uno de los procedimientos para el desarrollo de cada una de las actividades de la dependencia. Se logró establecer que cuentan con los respectivos formatos según el sistema MECI para el cumplimiento de actividades o gestión documental, sin embargo no están enlazados a procedimientos que permitan un mejor desempeño de la actividad.

6.3.5 Clientes (Usuarios y/o beneficiarios).

Para el presente estudio los clientes denominamos usuarios, debido a que el proyecto está enfocado al análisis de una dependencia que hace parte de una administración de un ente territorial que genera obras y servicios para el bienestar de la comunidad, en este caso del Municipio de Fusagasugá.

Actualmente la secretaria de infraestructura tiene cobertura para 134.523 usuarios y/o beneficiarios que representa el 100% de la población, de los cuales 107.747 son de la zona urbana y 26.776 habitan en la zona rural. (Acuerdo No 11, 2016)

Realizado el análisis de la Secretaria de Infraestructura a nivel de los usuarios y/o beneficiarios, teniendo en cuenta que el objetivo primordial de la secretaria es el bienestar de la comunidad, se evidencia que dentro de los 5 procesos clave de la dependencia, se ha evidenciado inconformidades constantes y marcadas. La mayor cantidad de servicios no conformes corresponde al proceso de alumbrado público, debido al incumplimiento de los servicios solicitados, procesos y procedimientos no definidos, deficiente distribución de órdenes de trabajo y la inexistente zonificación del municipio para el área urbana y rural, ha generado un nivel cubrimiento deficiente e inoportuna respuesta de las necesidades del usuario. Según datos recolectados en la tabla 20 se puede tener el compendio total de las PQR'S radicadas ante la secretaria de infraestructura de Fusagasugá observando que el porcentaje de mayor inconformidad del usuario y/o beneficiario se presenta en el proceso de alumbrado público con un porcentaje de 49% del total quejas radicadas ver gráfica 16.

En el desarrollo del trabajo de campo, se logró establecer que del total de PQR'S recibidas en la Secretaria de Infraestructura el mayor porcentaje en el año 2016 es para alumbrado público con un 49%, seguida de vías con 23%, Equipamiento con un 12%, Saneamiento básico 9% y Vivienda con un 7% del total de las quejas para el año 2016. Adicionalmente, se evidenció un deficiente manejo del proceso de peticiones, quejas y reclamos, puesto que hay claridad con el manejo de las mismas, no se cuenta con la correspondiente caracterización de las solicitudes presentadas por los usuarios y la trazabilidad en la respuesta a las mismas.

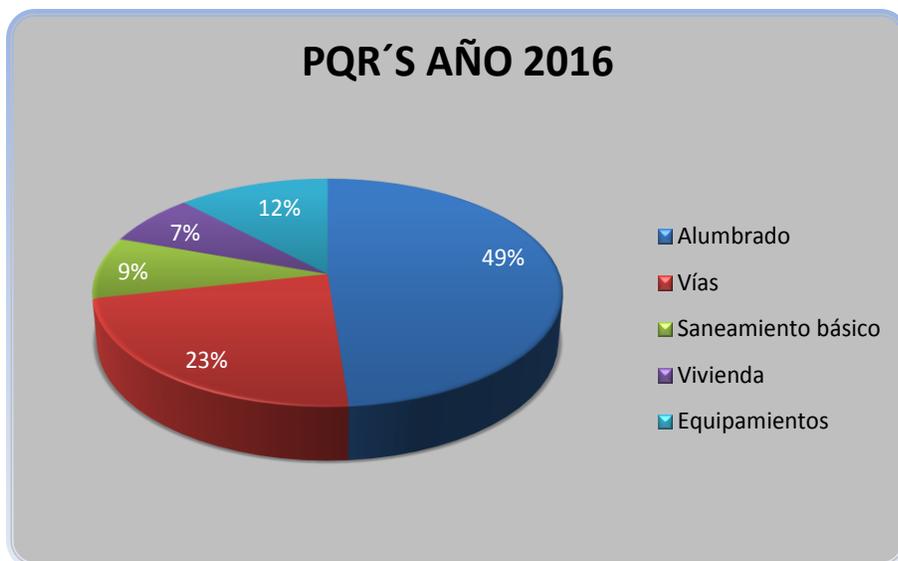
Para efectos del análisis no se cuenta con un histórico en los archivos de la secretaria, debido que en los cambios de personal no se producen informes de empalme correspondientes, no se cuenta con un archivo físico ni base de datos que permita realizar una estadística teniendo que

tomar como base los más recientes perdiendo información de importancia que permita consolidar la información y garantizar la trazabilidad en el desarrollo de cada una de las actividades.

Tabla 20. PQR'S año 2016 Secretaria de Infraestructura Fusagasugá

Fecha	Alumbrado	Vías	Saneamiento básico	Vivienda	Equipamientos
Enero	38	21	3	9	27
Febrero	68	38	4	5	45
Marzo	84	40	0	7	9
Abril	78	40	1	5	12
Mayo	99	32	4	15	14
Junio	47	13	18	9	3
Julio	49	25	23	5	5
Agosto	29	23	26	12	6
Septiembre	68	30	22	18	19
TOTAL PQR'S AÑO 2016	560	262	101	85	140

Tomada de: Información de los archivos de Alumbrado público y procesado por los autores del proyecto.



Gráfica 16. PQR'S radicadas en la Secretaria de Infraestructura. Tomado de archivos de alumbrado público y procesado por los autores del proyecto.

Dentro del análisis no se contemplan los 4 procesos restantes de la Secretaria debido que estos están ligados directamente con las apropiaciones presupuestales derivadas de convenios suscritos con entidades del orden Departamental y Nacional, por lo tanto su ejecución y cumplimiento dependen de la situación de fondos correspondientes.

6.3.6. Ambiente Laboral.

La secretaria de infraestructura cuenta con un ambiente laboral armónico en cuanto al trato entre los integrantes del equipo de trabajo, se evidencian las buenas relaciones, el respeto entre compañeros, el apoyo entre cada líder de proceso y colaboración entre los funcionarios. La parte física no es la adecuada, los muebles están en regular estado al igual que las herramientas de trabajo en cuanto a hardware por que los equipos no cuentan con la capacidad de almacenamiento, procesamiento y no cuentan con las nuevas tecnologías existentes en el

mercado que faciliten el uso de la herramienta al funcionario. Adicionalmente, lo relacionado con el software se logró establecer que la dependencia no cuenta con programas especiales que permitan realizar diseño asistido por computador, no se pueden elaborar ni leer programaciones, correr cálculos estructurales, de hecho no se cuenta con programas que permiten leer planos geo-referenciados, programas que permitan en tiempo real conocer obras y trabajos que se realizan, programas para manejo de inventarios y control de PQR'S y ordenes de trabajo.

7. Proyecto

7.1 Análisis FODA

En este proceso se determinó utilizar la herramienta de análisis estratégico FODA lo cual permite conocer a nivel interno las debilidades y fortalezas, como a nivel externo las oportunidades y amenazas que tiene la secretaria de infraestructura y como esto incide en el desempeño de sus labores sustantivas propias de su misión institucional. Con la realización de este análisis FODA se busca encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la secretaria de infraestructura; que permitan a la secretaria formular las estrategias para aprovechar las fortalezas, prevenir el efecto de las debilidades, anticiparse al efecto de las amenazas y utilizar a tiempo las oportunidades. (Serna Gómez, 2014).

Tabla 21. Análisis FODA Secretaria de Infraestructura de Fusagasugá.

MATRIZ FODA PARA LA SECRETARIA DE INFRAESTRUCTURA DEL MUNICIPIO DE FUSAGASUGÁ		
	FORTALEZAS - F	DEBILIDADES - D
<p>INTERNO</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad y compromiso del recurso humano actualmente adscrito a la Secretaría. 2. Buena atención y relación con el cliente. 3. Trabajo en equipo y buen liderazgo 4. Obras de alta calidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La actual estructura organizacional no es acorde con las actividades que realiza acualmente la dependencia. 2. Falta de un manual de procesos y procedimientos para cada una de las áreas de la dependencia. 3. Deficientes recursos técnicos, tecnológicos e insumos para el adecuado desarrollo de las actividades. 4. Ausencia de planeación estratégica para la dependencia. 5. Escaso recurso humano para atención de la demanda de servicios en las diferentes áreas de la dependencia. 6. Maquinaria y Equipo insuficiente para realizar labores que permitan satisfacer las necesidades de la comunidad. 7. El presupuesto no alcanza para satisfacer la demanda de servicios de la comunidad. 8. Utilizar el personal de la Secretaría en otras actividades que no están estipuladas dentro de la funciones. 9. Voluntad política 10. Resistencia interna al cambio
<p>EXTERNO</p>		
OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aporte de conocimientos mediante el incremento de la planta profesional. 2. Cumplimiento del principio de calidad relacionado con el mejoramiento continuo mediante la implantación de herramientas de seguimiento y control. 3. Modernización de procesos y herramientas. 4. Desarrollo tecnológico 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sugerir la aplicación por parte de los funcionarios de los formatos existentes y aprobados en el modelo estandar de control Interno adoptado por la Alcaldía y taller de capacitación para el manejo de la herramienta implementada en MECL. (F2, O2, O3) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar una estructura organizacional para la Secretaría de Infraestructura que fortalezca los actuales procesos y permita la inclusión o eliminación de procesos. (D1, O1, D5, D8, O3). 2. Proponer un modelo de Planeación Estratégica para la Secretaría de Infraestructura de Fusagasugá. (D4, O3). 3. Sugerir dentro del modelo estandar de control Interno MECL, el diseño y aplicación de manual de procesos y procedimientos para cada una de las áreas de la dependencia. (O3, D2, D6, O1, D5, D3, O4)
AMENAZAS - A	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Retraso en la etapa pre contractual, contractual y pos contractual en los diferentes procesos. 2. Factor climático para la ejecución de las obras 3. Integración de dependencias (Infraestructura, vivienda) 4. La restructuración sin un estudio adecuado. 5. Problemas legales por incumplimiento de actividades. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sugerir que se realice la evaluación de un apoyo Jurídico propio de la Secretaría de Infraestructura de Fusagasugá. (A1, A5, F2). 2. Realizar evaluación del proceso de alumbrado público para reducir el alto porcentaje de PQR S por servicios no atendidos. (F1, F2, F4, A2, A5). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sugerir dentro del modelo estandar de control Interno MECL, la divulgación, capacitación y socialización de los manuales de funciones y responsabilidades para cada una de las áreas de la dependencia. (D8, D6, A1 y A5).

Tomado de: Los autores del proyecto.

7.2 Plan Estratégico

Como resultado del trabajo de campo realizado se evidencia la necesidad de la formulación del plan estratégico para la Secretaria de Infraestructura del Municipio de Fusagasugá, documento construido con la participación colectiva, aportes e información brindada por los funcionarios del área administrativa y operativa de la dependencia y de otras dependencias de la Alcaldía de Fusagasugá.

El plan estratégico de la Secretaria de Infraestructura de Fusagasugá, ayudará a definir claramente la misión, visión, objetivos corporativos y las estrategias que se desarrollaran en el cuatrienio 2016-2019, que ayudaran a que las metas puedan ser controladas y la dependencia conozcan cual es y cuál será su situación. (Cano del Castillo & Cifuentes Salazar, 2011)

7.2.1. Principios Institucionales.

Las ideas fundamentales que regirán el pensamiento y la forma de actuar de la administración Municipal durante el periodo 2016 - 2019 son las contempladas en la gráfica 17.



Gráfica 17. Principios Institucionales Alcaldía Fusagasugá. Tomado de: Plan de Desarrollo 2016-2019.

Honestidad: Las actuaciones de la Administración Municipal en su conjunto para la ejecución del Plan, se regirán con base en los principios legales, y con fundamento en la ética propia del servicio de la función pública. El plan se cumplirá con base en una gerencia pública transparente y eficiente. (Acuerdo No 11, 2016)

Libertad: Como base del desarrollo del ser humano y principio rector de la gobernabilidad. Se garantizarán plenamente los deberes y derechos de los ciudadanos.

Igualdad: En la ejecución del Plan de Desarrollo se reconocerán los derechos a las poblaciones con enfoque diferencial: mujer y género, niñez, infancia y adolescencia, adultos mayores, víctimas de conflicto, población en situación de discapacidad, entre otras. (Acuerdo No 11, 2016)

Servicio: La Alcaldía Municipal será una Entidad integrada y articulada por áreas con una prestación de servicios más eficientes, con componentes de corte transversal generando conceptos y participación de todas las dependencias en las acciones de cada una de ellas. (Acuerdo No 11, 2016)

Tolerancia: Desde el respeto de las diferencias y la inclusión social, el Plan de Desarrollo es una apuesta fundamental por los programas de desarrollo social, haciendo especial énfasis en nuestros niños, niñas y adolescentes. (Acuerdo No 11, 2016)

Trabajo: La administración municipal adoptará obras públicas concertadas y cofinanciadas con el sector privado en especial Infraestructura, planificada, moderna que permita ofrecer calidad de vida a los Fusagasugueños y que sea soporte de la competitividad para generar impacto económico que conduzca al desarrollo. (Acuerdo No 11, 2016)

Sostenibilidad Ambiental: La sostenibilidad ambiental se propone y maneja a varios niveles de tiempo y espacio y en muchos contextos de organización económica, cultural, social, y ambiental. Se enfoca desde la sostenibilidad total del planeta hasta la sostenibilidad del Departamento, la Región y el Municipio como elementos articuladores de una Bio-región, a través del agua como su eje articulador. (Acuerdo No 11, 2016)

7.2.2. Valores Institucionales

Responsabilidad: La responsabilidad se vive en primer lugar consigo mismo, luego con la familia, el trabajo, el estudio, los amigos y la sociedad. No se trata de creer ser responsable o que los demás crean que los soy, es hacer un alto y reflexionar que tanto vivo y aplico este valor en mis actuaciones varias. Pero, la pregunta es, ¿en la Alcaldía

Municipal de Fusagasugá, cómo vivo y demuestro que poseo este valor? Fácil, se trata de ser puntual tanto en el cumplimiento de horarios como en la asistencia a los diferentes eventos programados, de realizar plenamente mis funciones, de dar un uso adecuado a cada implemento de trabajo, de actuar con iniciativa propia para dar solución a casos o problemas presentados, sin pensar en la lista que debo firmar, en la tarjeta que debo timbrar, o en el jefe o los compañeros que me están observando; simplemente lo hago porque estoy comprometido con mi trabajo, porque amo cada cosa que realizo y porque estoy convencido que soy un elemento vital para dar cumplimiento a las metas y objetivos trazados para el desarrollo del municipio y para poder responder a una comunidad que ha depositado su confianza en la entidad, y por ende en mí. (Resolución Administrativa No. 818, 2008)

Compromiso: Si estoy comprometido, hago lo posible para que los resultados de mis labores sean excelentes, para que la imagen de mi entidad cada día sea mejor, para que la calidad de vida de mi comunidad mejore notablemente; estoy comprometido cuando no permito que hablen mal de la institución a la que pertenezco o de las personas que me rodean, si estoy corriente que mi comportamiento puede tener repercusiones directas e indirectas en otros; estoy comprometido si no olvido que mi labor fundamental es servir a las personas. Se trata de que este valor lo asumamos como una obligación moral a fin de que todo lo que se realice salga bien. El valor del compromiso establece ir más allá del simple deber, trascender la norma y lograr “el debe ser”. (Resolución Administrativa No. 818, 2008)

Respeto: El respeto exige aceptar a la otra persona tal como es, con sus fortalezas y debilidades, lo cual nos permite vivir en armonía y ser tolerantes, es un acto de amor que

implica autocontrol y un manejo adecuado de la autonomía. El respeto es una actitud positiva; cada uno hace su propia vida, no se la hace, no se es siervo no esclavo, claro está que no lo hace solo, lo hace con otros que son sus iguales. Recuerda, ¿a quienes debemos respeto? A la vida, a la verdad, a la dignidad humana, a la naturaleza, a la autoridad legítima a la libertad, a las leyes y por supuesto a nosotros mismos. (Resolución Administrativa No. 818, 2008)

Solidaridad: Todo ser egoísta es un obstáculo de la sociedad, siendo por ende rechazado por la misma. De esta manera podemos entonces decir que solidaridad es estar al lado del otro en el momento oportuno en las buenas y en las malas. La solidaridad nos enfrenta a un trabajo conjunto, enmarcado a la consecución de trabajos comunes por medio del diálogo, la reflexión, la convivencia pacífica y digna, virtudes que van agregando valor a la vida en plena comunión. Si pensamos en nuestra organización, la solidaridad es la relación que existe entre las diferentes personas para alcanzar un objetivo común, es la cooperación. (Resolución Administrativa No. 818, 2008)

Honestidad: En la Administración central de Fusagasugá, el servidor público debe declara todo el interés privado que tenga o pueda tener con respecto a sus deberes y hacer lo necesario para evitar un conflicto personal que deteriore el interés público. Ya no basta simplemente con un buen servicio, se debe trabajar en equipo para garantizar a nuestros usuarios la verdadera satisfacción a sus necesidades. (Resolución Administrativa No. 818, 2008)

7.2.3. Políticas Secretaria de Infraestructura.

Desarrollo equitativo en la construcción y mejoramiento de vías del sector rural y urbano.

Inversión de recursos en los programas de desarrollo de proyectos, en saneamiento básico, alumbrado público y construcciones de impacto social.

Administración del sistema de la contribución de la Valorización para el desarrollo de la Infraestructura del Municipio.

Participación activa de la comunidad en las decisiones que los afecten.

Integración y articulación permanente con las demás dependencias de la Alcaldía.

Verificación estricta de la viabilidad jurídica, técnica, financiera, económica y ambiental de los proyectos. mediante los cuales se dé cumplimiento a las metas establecidas en el plan.

Contratación y ejecución oportuna de los proyectos para mejorar la eficiencia integral, administrativa y financiera del Municipio.

7.2.4. Misión.

La Secretaria de infraestructura de Fusagasugá promueve y garantiza la prestación de servicios a la comunidad dando cobertura total a las necesidades del usuario y/o beneficiario en cuanto a alumbrado público, restauración y construcción de vías en la zona rural y urbana, proyectos de pavimentación de vías locales, vías arterias, diseño y ejecución de proyectos de urbanización y de interés social, administración del sistema de valorización para optimizar la recuperación de inversión en obras realizadas. Brindando un servicio eficiente y eficaz que cumpla con los estándares de calidad.

7.2.5. Visión.

La secretaria de Infraestructura se proyecta como una dependencia líder en la ejecución y cubrimiento de las necesidades del usuario y/o beneficiario en los procesos necesarios para el desarrollo de obras y modernización del municipio en busca del bienestar de la población.

7.2.6. Ejes Estratégicos Secretaria de Infraestructura.

En concordancia con los ejes del plan de desarrollo 2016-2019 para la Secretaria de Infraestructura, se adoptaron 4 dimensiones y 5 ejes estratégicos.

Dimensión Social. Fusagasugá Territorio para la paz y el desarrollo Social

Las directrices de política que orientan el eje 1 son:

- a. Continuar el fortalecimiento del sistema vial del Municipio.
- b. Garantizar la calidad y continuidad en la ejecución de las obras.
- c. Garantizar la atención prioritaria en todos los programas y proyectos a la población más vulnerable.

Dimensión Económica: Fusagasugá, Infraestructura para el desarrollo

- a. Generar una infraestructura de movilidad moderna (incluidos ejes de conectividad, anillos viales, andenes, puentes peatonales, ciclo rutas, entre otros).
- b. Garantizar de forma permanente la calidad de las vías y la reconstrucción de las mismas cuando sean intervenidas por prestadores de servicios públicos apoyando la veeduría ciudadana.

c. Fortalecer la Secretaria de Infraestructura en tecnología y Control.

Dimensión Ambiental: Fusagasugá, ambiente sano para la vida.

a. Aplicación estricta de la Política Nacional de Gestión del Riesgo, que contribuyan a la seguridad, el bienestar, la calidad de vida de las personas y el desarrollo sostenible.

Dimensión Institucional: Un gobierno para Servir.

a. Implementar la calidad en el servicio como sinónimo en excelencia administrativa.

b. Promover el respeto a la persona sin ninguna distinción para crear un impacto social que cree un hábito amable en la interacción entre el ciudadano, la administración y sus servicios en la dependencia.

c. Ofrecer servicios y procesos de alta calidad, pertinentes, oportunos y evaluables con opción preferencial para quienes no tienen oportunidades de acceder a ellos, a través de un modelo innovador, amable, integral y flexible.

7.2.7. Organigrama Secretaria de Infraestructura y Valorización del Municipio de Fusagasugá.



Gráfica 18. Organigrama Propuesto para la secretaria de Infraestructura y valorización. Tomado de los autores del proyecto.

En el nuevo organigrama propuesto Gráfica 18 se crea el proceso de Valorización en el entendido de que la administración del Sistema de la Contribución de Valorización es herramienta fundamental para el desarrollo de la infraestructura del Municipio, optimizando la recuperación de la inversión en las obras realizadas, lo cual redundará en la convivencia amable, mayor seguridad, menor agresividad, todos ellos orientados a un desarrollo social y económico de la ciudad.

Se crea el proceso de apoyo Jurídico, teniendo en cuenta los retrasos y demoras que se generan actualmente en los procesos pre contractuales, contractuales y post contractuales adelantados en la dependencia, los cuales requieren de un seguimiento permanente para su debida ejecución.

Se crea el proceso denominado Construcciones, en el que se contempla el apoyo a otras dependencias y la ejecución de obras derivadas de convenios suscritos por la alcaldía y/o recursos propios.

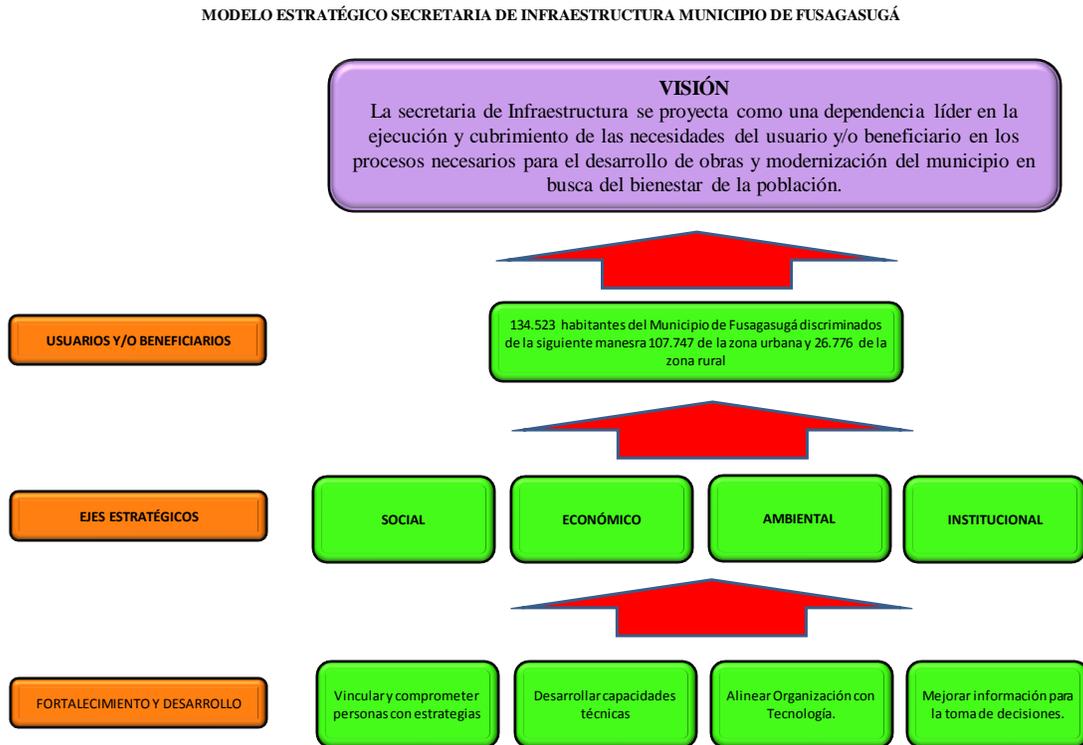
Se elimina el proceso denominado equipamientos Municipales que comprende las funciones de mantenimiento, adecuación o mejoras de las construcciones y/o espacios de otras dependencias de la Alcaldía y se sugiere trasladar este proceso a la dirección de recursos físicos perteneciente a la Secretaria General de la Alcaldía.

Se elimina el proceso denominado vivienda, en razón a que es un proceso complejo que requiere de su propia estructura, autonomía administrativa y financiera, para desarrollar eficaz y eficientemente los proyectos de vivienda social, mejoramiento de vivienda urbana y rural y construcción en sitio propio, asignados a su dependencia.

7.2.8. Modelo Estratégico.

El modelo estratégico de dirección es un proceso basado en la visión, tiene como punto de partida el análisis, valoración y documentación del estado actual de la dependencia. En su desarrollo y posterior implantación se consideran fundamentales tres elementos:

fortalecimiento y desarrollo, ejes estratégicos y usuarios y/o beneficiarios. (Basilio Servin , Jacinto Feliciano, & Vargas Muñoz, 2013).



Gráfica 19. Modelo Estratégico Secretaria de Infraestructura Fusagasugá. Tomado de: Los autores del proyecto.

7.3 Gestión de Calidad

La Secretaria de Infraestructura y Valorización se encuentra inmersa dentro del plan de Calidad de la Alcaldía Municipal, evidenciando que dentro de esta estructura se encuentra un listado maestro de documentos relacionados con procedimientos y formatos debidamente aprobados en el marco del Modelo Estándar del Control Interno MECI, con el cual se asegura la calidad y se verifica que se implementan los procesos y las normas definidas en los mismo ver anexo 5.

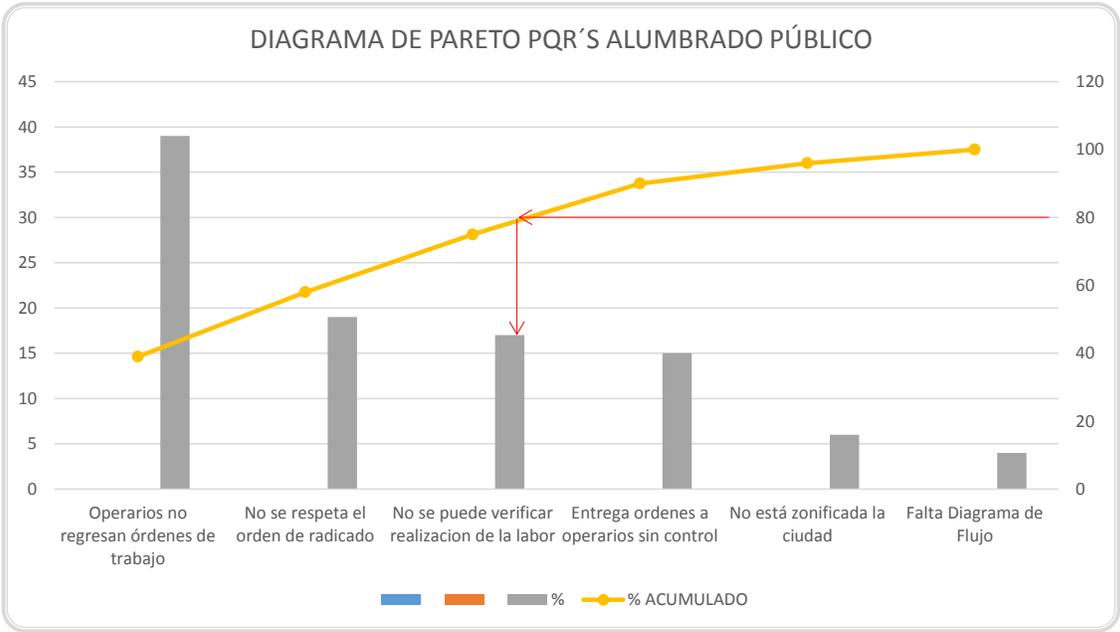
Por este motivo es importante iniciar un proceso en la implementación y aplicación adecuada de cada uno de los formatos existentes en el sistema MECI, para los procesos de la Secretaria, que facilite y permita realizar un proceso de control de calidad verificando que los entregables estén dentro de los límites de calidad preestablecidos.

7.4.1. Mejora proceso Alumbrado Público.

Teniendo en cuenta el análisis realizado en la gráfica 16, donde el 49% de quejas del usuario y/o beneficiario están relacionadas directamente con la prestación del servicio de Alumbrado público, determinando inicialmente las posibles causas que generan falencias en el existente proceso, se realiza la propuesta de una mejora al mismo.

En el período comprendido entre Enero a Septiembre de 2016 fueron presentadas 560 solicitudes, con un promedio de 62 reclamos por mes, caracterizadas así: hurto de luminarias, destrucción de luminarias, deficiente iluminación y oscuridad total. Del total de las solicitudes formuladas se atendieron 400 que representan el 71,42% y dejaron de

atenderse 160 reclamaciones que representan el 28.57% del total, llegando algunas de estas PQR'S a completar 6 meses sin ser atendidas.



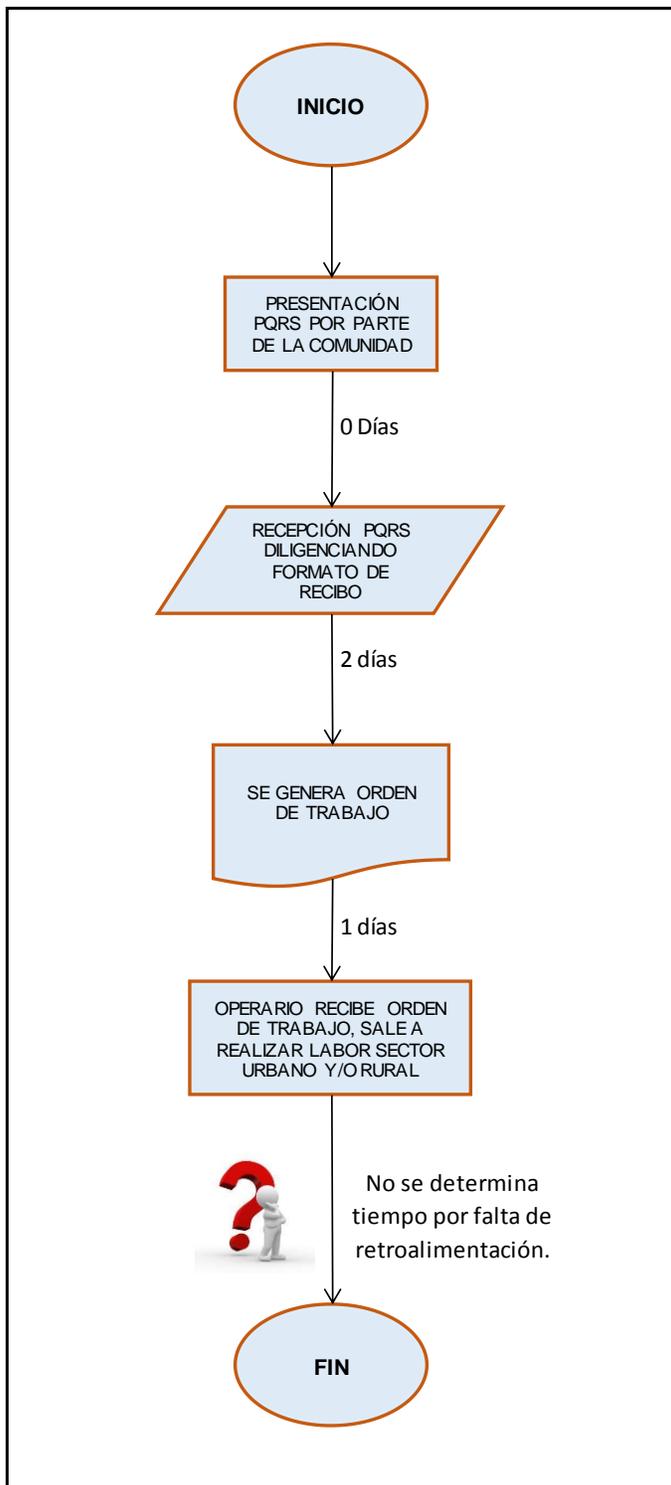
Gráfica 20. Diagrama de Pareto realizado con los datos de las PQR'S del año 2016.

Tomado de: Los autores del proyecto.

El problema a resolver es la falta de seguimiento y control a las peticiones y su caracterización, quejas y reclamos presentados por los beneficiarios del servicio de alumbrado público en el municipio de Fusagasugá; la principal característica del problema es la falta de control a las tareas que realizan los operarios en campo, la no presentación o devolución oportuna de las órdenes de trabajo, las cuales en algunos casos no retornan definitivamente, no permite conocer si el beneficiario del servicio de alumbrado público

quedó o no satisfecho respecto a su solicitud, las ordenes regresadas en su mayoría no presentan firma del peticionario que confirme la prestación del servicio. Ver Gráfica 20

El proceso inicia cuando el peticionario presenta su queja en la ventanilla habilitada para tal fin en la secretaría de Infraestructura, la queja es recibida por la auxiliar administrativa responsable de esta labor, se toma nota del servicio solicitado y se registra en el formato denominado “SOLICITUD DE SERVICIO DE ELECTRICIDAD Y ALUMBRADO PÚBLICO- FC DT 015” ver anexo 6, el cual es entregado al técnico operativo encargado del mantenimiento del alumbrado público, el funcionario no zonifica, procede a clasificar luminarias en sectores totalmente apagadas dejando de lado las solicitudes de lámparas individuales. El técnico operativo genera la orden de trabajo formato FO-DT-019 ver anexo 7 que es entregada a los operarios de campo para realizar la labor correspondiente. Las órdenes de trabajo no son regresadas por los operarios en su totalidad y no se cuenta con una herramienta para su seguimiento y control. Ver gráfica 18.



Gráfica 21. Proceso que se adelanta actualmente en Alumbrado Público. Tomado de los autores del proyecto.

Las acciones que son necesarias adelantar para solucionar el problema son las siguientes:

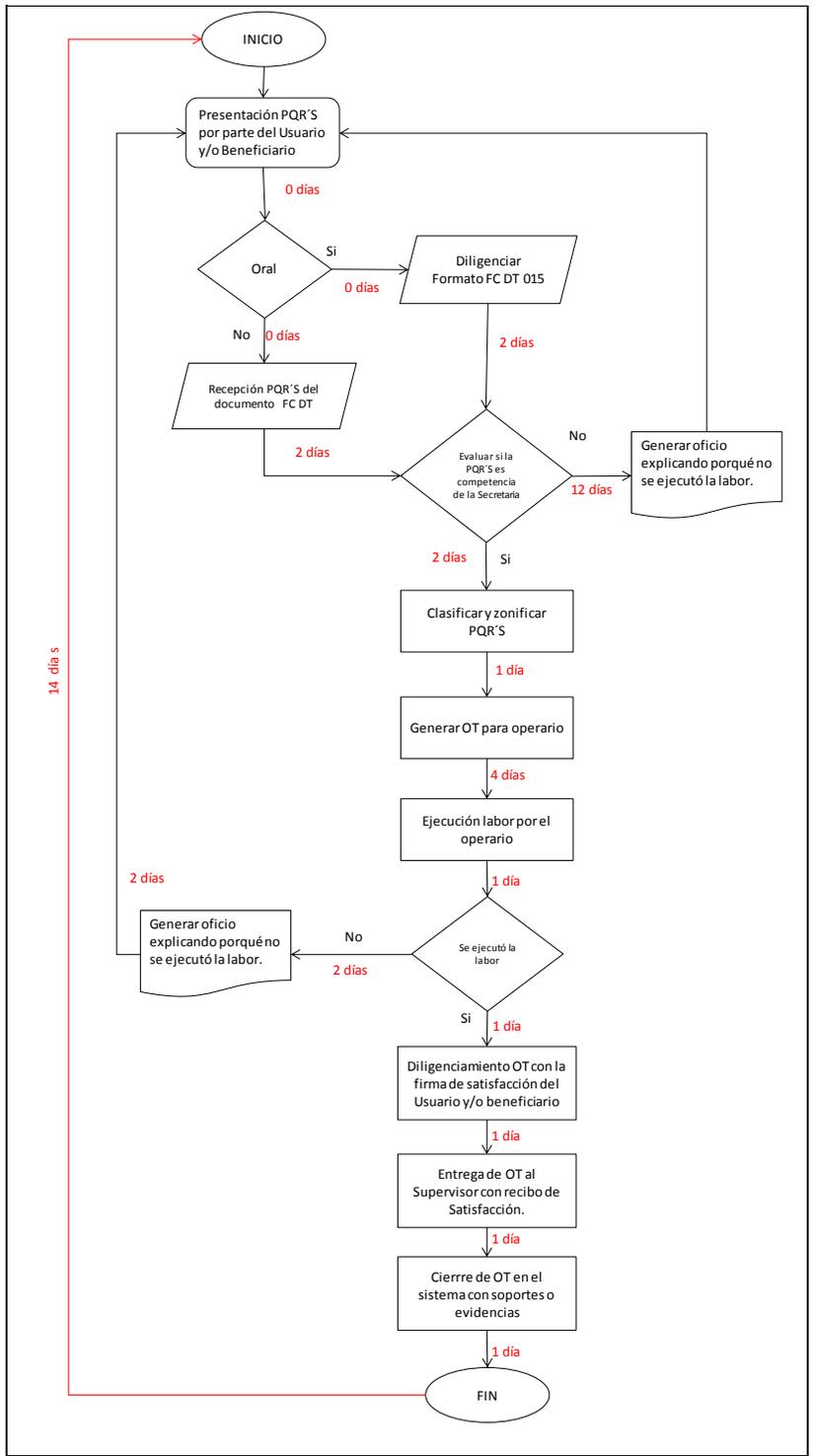
Realizar el proceso completo para que se cumpla el deber ser y que no se presente la interrupción del mismo como está ocurriendo lo que lleva a que no tenga final.

Diseñar un formato de recibo para conformar una base datos que permita registrar día a día las órdenes de trabajo cerradas, las novedades y los servicios pendientes.

Zonificar la ciudad y la parte rural para que la prestación del servicio sea programada y ordenada, no aleatoria como sucede actualmente

Diseñar un formato que permita realizar un seguimiento a las PQRS que necesariamente tienen relación directa con las órdenes de trabajo consecuencia de las solicitudes y reclamaciones presentadas. Ver Anexo 8.

Teniendo en cuenta las acciones propuestas para mejorar el proceso de alumbrado público y reducir las quejas de los usuarios y/o beneficiarios, se propone un diagrama de flujo ver grafica 19, que permite establecer el procedimiento a seguir, esperando obtener un mejor seguimiento y control, en procura de la satisfacción del cliente.



Gráfica 22. Diagrama de flujo propuesta de mejora procedimiento alumbrado público.

Tomado de los autores del proyecto.

Como complemento al proceso descrito en la gráfica 22, se diseñó una plantilla denominada Formato de Seguimiento a PQR'S en Alumbrado público anexo 8, esta herramienta nos permite registrar los datos claros del solicitante como número de teléfono, dirección para poder ser ubicado y notificado del avance de su solicitud. Se registra la caracterización del servicio solicitado, lo que permite tener una estadística del tipo de solicitud que el usuario y/o beneficiario realiza; se tiene en cuenta la zonificación para mejorar la programación de las actividades y el control de los trabajos realizados, con esta zonificación podemos mejorar los tiempos de respuesta a las solicitudes, debido que ya no van a ser diferentes zonas de trabajo para un día. El formato también permite hacer el seguimiento desde el inicio de la solicitud hasta su ejecución y satisfacción del cliente.

7.4.2. Indicadores de Gestión.

Dentro del diseño del plan de mejora para la Secretaria de Infraestructura, es necesario realizar el planteamiento y la aplicación de los respectivos indicadores de gestión para los proyectos que se diseñan y aplican dentro de las áreas de la dependencia. Estos indicadores permitirán llevar a cabo un seguimiento y control de las actividades programadas y ejecutadas permitiendo establecer oportunidades de mejora en la ejecución de cada una y los avances en la gestión de las mismas. A continuación se relacionan los respectivos indicadores para la dependencia.

Tabla 22. Indicador de gestión Alumbrado público

Objetivos de programa	Meta de Resultado	Indicador de Resultado	Línea base	Meta de Resultado	Meta de producto	Indicador de Producto	Línea Base	Meta de Producto	Annual Cuatrienio
Garantizar la prestación adecuada, modernización, repotenciación y mantenimiento del servicio de alumbrado público del municipio de Fusagasugá.	Garantizar la prestación del servicio de alumbrado público en el Municipio de Fusagasuga.	Número de proyectos ejecutados para la prestación del servicio de alumbrado público en el Municipio de Fusagasugá	1	1	Mantener y repotenciar 4000 luminarias	Número de luminarias mantenidas y repontecadas	2400	4000	Cuatrienio
					Modernizar 200 luminarias	Número de Luminarias Modernizadas	50	200	Cuatrienio

Tomado de: Plan de Desarrollo 2016-20019 Alcaldía de Fusagasugá.

En la tabla 22 se relaciona el respectivo indicador para alumbrado público donde la meta de gestión es establecer alianzas estratégicas con entidades del orden nacional y departamental para obtener los recursos necesarios para apalancar la ejecución de proyectos relacionados con la garantía de alumbrado para la seguridad y ampliar y mejorar el impacto de los mismos.

Tabla 23. Indicadores de gestión Vivienda

Objetivos de programa	Meta de Resultado	Indicador de Resultado	Línea base	Meta de Resultado	Meta de producto	Indicador de Producto	Línea Base	Meta de Producto	Annual Cuatrienio
Mejorar las condiciones de habitabilidad para las familias con necesidades básicas insatisfechas	Gestionar y/o intervenir 6 proyectos de vivienda	Proyectos de Vivienda de interés social y/o propietario gestionados y formulados	2	6	Formular y gestionar la construcción de un proyecto de vivienda de interés social y/o prioritario	Número de proyectos de vivienda de interés social y/o prioritario formulados y gestionados.	2	1	Cuatrienio
					Realizar una obra de urbanismo continuada correspondiente al Fondo de Ebén-Ezer	Número de obras de urbanismo continuadas correspondientes al Fondo de Ebén-Ezer	1	1	Cuatrienio
					Realizar 3 obras de urbanismo continuadas correspondientes a proyectos de vivienda	Número de obras de urbanismo continuadas correspondientes a proyectos de vivienda	3	3	Cuatrienio
					Realizar una acción para el cumplimiento del fallo Santa María de los Angeles.	Número de acciones adelantadas para el cumplimiento de fallo Santra María de los Angeles	0	1	Cuatrienio
					Gestionar la adquisición de 2 predios para la construcción de proyectos de vivienda de interés social y/o prioritarios	Número de predios adquiridos para proyectos de vivienda de interés social y/o prioritarios	0	2	Cuatrienio
					Gestionar 120 subsidios para mejoramiento y/o construcción de vivienda en sitio propio	Subsidios asignados para mejoramiento y/o construcción de vivienda	48	120	Beneficiar a 120 familias con proyectos de mejoramiento y/o construcción de vivienda en sitio propio urbano y/o rural

Tomado de: Plan de Desarrollo 2016-2019 Alcaldía de Fusagasugá.

La tabla 23 desglosa los diferentes indicadores de gestión establecidos para el área de vivienda; donde se busca establecer alianzas estratégicas con entidades del orden nacional y departamental para obtener los recursos necesarios para apalancar la ejecución de proyectos relacionados con la garantía de Viviendas para la paz y ampliar y mejorar el impacto de los mismos.

Tabla 24. Indicadores de gestión vías

Objetivos de programa	Meta de Resultado	Indicador de Resultado	Línea base	Meta de Resultado	Meta de producto	Indicador de Producto	Línea Base	Meta de Producto	Annual Cuatrienio
Mejorar las condiciones de movilidad y transitabilidad mediante el mejoramiento, rehabilitación y construcción de la malla vial urbana y rural	formular y gestionar el mantenimiento, mejoramiento, rehabilitación y/o construcción de la malla vial rural	Kilómetros de vías rurales mantenidas, mejoradas, rehabilitadas y/o construidas	157	300	Mantener, mejorar y rehabilitar integralmente y/o construidas 300 kilómetros de vías	Número de kilómetros de vías mantenidas, mejoradas, rehabilitadas integralmente y/o constituidas	157	300	Cuatrienio
					Dotar de un kit de maquinaria y equipo para el mantenimiento de la malla vial rural y urbana del municipio de Fusagasugá	Número de dotaciones de un Kit de Maquinaria y equipo para el mantenimiento de la malla vial rural y urbana del municipio de Fusagasugá	1	1	Cuatrienio
	Formular y gestionar el mantenimiento, mejoramiento, rehabilitación y/o construcción de la malla vial urbana	Metros cuadrados de vías urbanas mantenidas, mejoradas, habilitadas y/o construidas	62000	80000	Mantener mejorar y/o rehabilitar 80000 metros cuadrados de vías	Número de metros cuadrados de vías mantenidas, mejoradas y/o rehabilitadas	58000	80000	Cuatrienio
					Construir 7000 metros cuadrados de vías	Número de metros cuadrados de vías construidas	4000	7000	Cuatrienio
Construir 2400 metros cuadrados de andenes	Número de metros cuadrados de andenes construidos	1800	2400	Cuatrienio					

Tomado de: Plan de Desarrollo 2016-2019 Alcaldía de Fusagasugá.

La tabla 24 relaciona los indicadores de gestión para el área de vías, donde busca establecer alianzas estratégicas con entidades del orden nacional y departamental para obtener los recursos necesarios para apalancar la ejecución de proyectos relacionados con la garantía de vías para la equidad y ampliar y mejorar el impacto de los mismos.

7.4 Gestión de Recursos Humanos

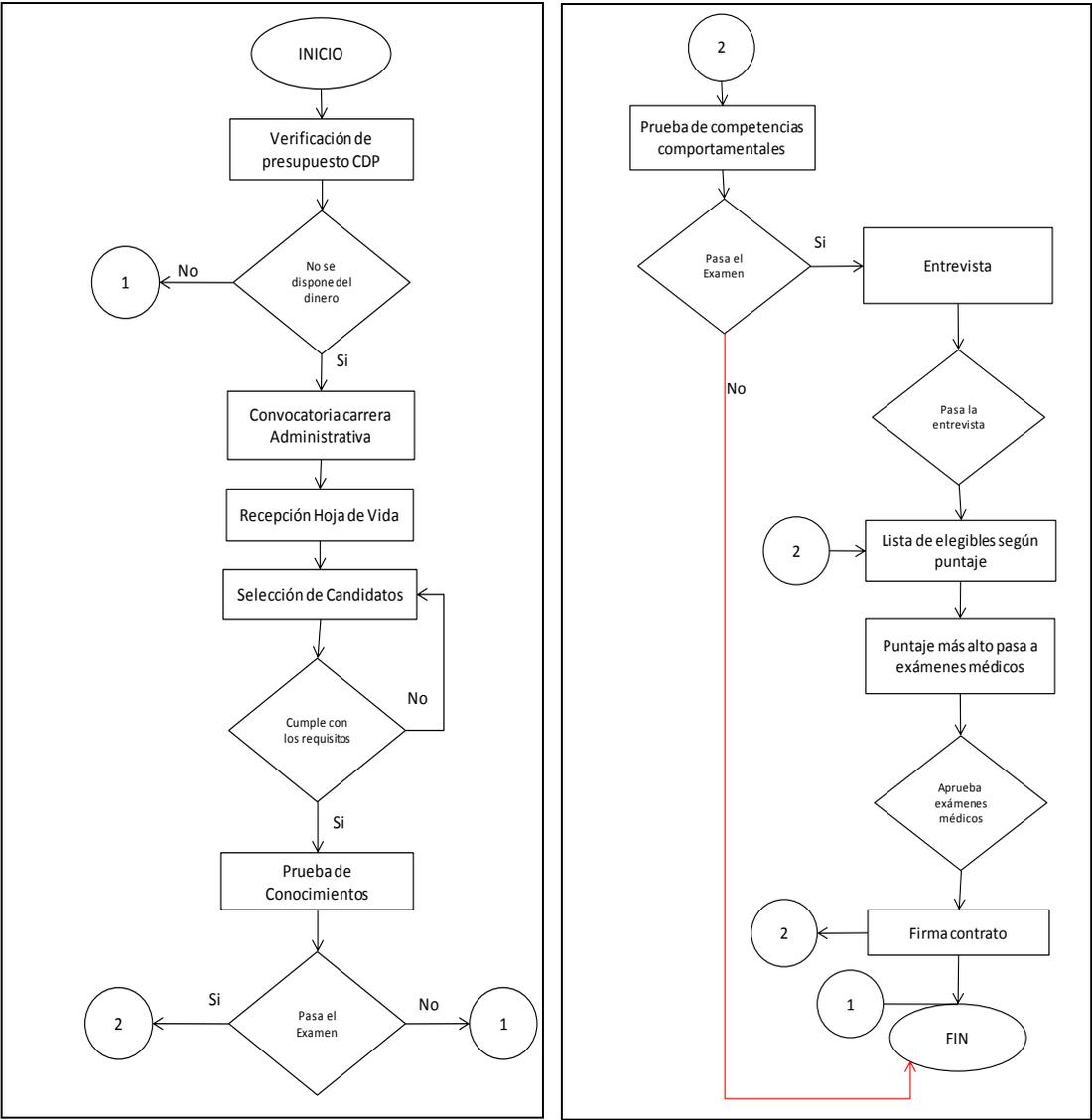
El recurso humano dentro de una organización o dependencia es de gran importancia para el desarrollo de la actividades y por ende en la consecución de los objetivos propuestos en la dependencia, el equipo de trabajo es necesario para llevar a cabo una buena planificación y no siempre se contrata a todos los miembros del equipo antes de comenzar

la ejecución, ya que esto sería ineficiente, siendo lo ideal iniciar con algunos miembros claves del equipo y durante la ejecución comienzan a incorporarse la gran parte de los funcionarios. (Lledó, 2013)

Dentro de la propuesta para la nueva estructura organización de la Secretaria de Infraestructura y Valorización, se sugiere una nueva contratación de recurso humano, en el marco de lo contemplado en el título 4 de la ley 909 de 2004 que en su artículo 23 establece las clases de nombramientos así, empleos de carreras administrativas, empleos de libre nombramiento y remoción y nombramientos en provisionalidad (Ley 909, 2004). Para la carrera administrativa el artículo 31 de la ley 909 de 2004 establece las etapas del proceso de selección y concurso para empleos de carrera administrativa. Ver grafica 23diagrama de flujo para la contratación carrera administrativa.

Para los empleos de libre nombramiento y remoción así como también los empleos de nombramiento provisional estos serán provistos por nombramiento ordinario, mediante acto administrativo, previo el cumplimiento de los requisitos exigidos para el desempeño del empleo y el procedimiento establecido en la ley 909 de 2004. Por lo tanto no se diseñan los diagramas de flujo para este tipo de vinculación.

Para la vinculación por contrato se surte un proceso de mínima cuantía tal y como lo establece la ley 80 de 1993 y la ley 1150 del 16 de Julio de 2007, (Ley 1150, 2007) por medio de la cual se introducen medidas para la eficiencia y transparencia en la ley 80 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con recursos públicos.



Gráfica 23. Proceso de Contratación carrera Administrativa. Tomado de: Loa autores del proyecto.

7.4.1. Bienestar Social.

La propuesta de un plan para el bienestar social para la Secretaria de Infraestructura, tiene como objetivo principal el mejoramiento del actual ambiente laboral de la dependencia, con esto se busca mejorar los niveles de motivación, la productividad y el bienestar de los funcionarios. Para el desarrollo del plan se proporcionaran herramientas físicas, de salud, lúdicas y recreativas, la aplicación de estas herramientas ayudaran que los funcionarios tengan desempeño eficiente y eficaz en la ejecución de sus labores día a día, buscando el cumplimiento de las metas y objetivos de la Secretaria.

Dentro del plan se contemplan la aplicación de actividades Recreativas para los funcionarios donde en algunas ocasiones se tengan en cuenta la figura familiar y la integración de los funcionarios, la celebración de fechas especiales y la prevención y promoción con programas de prevención cardiovascular donde se implementen los controles necesarios para los factores de riesgo asociados enfermedades cardiovasculares, para contribuir a la identificación de esos factores de riesgo y así poder adoptar intervenciones preventivas o tempranas y un programa de prevención de lesiones osteomusculares, donde se apliquen controles necesarios para los factores de riesgo con el fin de prevenir lesiones en trabajadores expuestos. En este plan es importante destacar que busca brindar un sitio de trabajo seguro, saludable y productivo a los funcionarios, por tal motivo se busca implementar campañas en el manejo del tabaco y de las bebidas alcohólicas, debido que el abuso perjudica su capacidad de rendir en forma apropiada y tiene efectos adversos sobre la seguridad, eficiencia y productividad de los funcionarios.

Tabla 25. Matriz RAM plan de Bienestar Social Secretaria de Infraestructura

ACTIVIDAD	Alcalde Municipal	Secretario de Infraestructura	MECI	Auxiliar Administrativa	Funcionarios
Físicas					
Caminatas ecológicas con los Funcionarios	x	x		x	
Días lúdico con la familia. (integración familia y funcionarios)	x	x		x	x
Taller de manualidades donde se incluya la familia (Noviembre)	x	x	x	x	x
Social					
Día de la mujer (8 de Marzo)	x	x			
Día del hombre (19 de Marzo)	x	x			
Día del niño (26 de Abril)	x	x			
Día del servidor público (27 de Junio)	x	x			
Amor y amistad (Septiembre)	x	x	x	x	x
Celebración de Halloween con los hijos de los funcionarios	x	x	x	x	x
Preventivo					
Aplicación pausas activas	x	x	x	x	x
Jornada de orden y limpieza en la oficina	x	x	x	x	x
Programa osteomuscular funcionarios	x	x	x		
Programa Cardiovascular	x	x	x		
Campaña prevención uso de tabaco	x	x	x		
Campaña prevención bebidas alcohólicas	x	x	x		

Tomado de: Los autores del proyecto

7.5 Gestión de la Comunicación

La comunicación dentro de las organizaciones es de vital importancia debido a que está permite de manera efectiva el cumplimiento de los objetivos. Una comunicación eficaz crea un puente entre diferentes interesados que pueden tener diferentes antecedentes culturales y organizacionales, diferentes niveles de experiencia y diferentes perspectivas e intereses, lo cual impacta en los resultados de las actividades.

Como se pudo evidenciar en el trabajo de campo en la Secretaria de Infraestructura, se presentan falencias en la comunicación externa para con el usuario y/o beneficiario, lo anterior siendo producto de las siguientes falencias: Las respuestas emitidas no son de

fondo ni lo suficientemente claras, un déficit en el empleo de la tecnología que permita obtener una mejor comunicación con el usuario y/o beneficiario, el incumplimiento en la satisfacción del usuarios y/o beneficiario. Lo anterior genera inconvenientes y mal entendidos con el usuario, pérdida de credibilidad y percepción de una imagen errónea.

Teniendo en cuenta que la Secretaria de Infraestructura se encuentra inmersa, en el plan de comunicaciones implementado en la Alcaldía Municipal Tabla 26, todo lo anterior puede ser subsanado mediante la aplicación y correcto diligenciamiento de los formatos existentes debidamente aprobados dentro del Modelo Estándar de Control Interno MECI, en razón a que mediante estos documentos se puede recolectar la información que permita mantener una comunicación clara y ágil con el usuario.

Tabla 26. Plan de Comunicaciones Internas entre dependencias Alcaldía Municipal de Fusagasugá

Dependencia	Mecanismo	Frecuencia
Despacho del Alcalde	Presencial: Jefes de despacho de otras dependencias. Reuniones de Consejo de Gobierno No presencial: Comunicaciones escritas como: documentos, actas, circulares, memorandos, informes, reportes entre otros). Llamadas telefónicas, correos electrónicos.	Semanal
Secretaria de Planeación	Comunicaciones escritas como: documentos, actas, circulares, memorandos, informes, reportes entre otros). Llamadas telefónicas, correos electrónicos.	Semanal
Secretaria de Infraestructura	Comunicaciones escritas como: documentos, actas, circulares, memorandos, informes, reportes entre otros). Llamadas telefónicas, correos electrónicos.	Semanal

Tomado de: Archivo general Alcaldía Municipal, plan de desarrollo “con tigo con todo 2012-2015”.

La comunicación externa es muy importante debido que esta nos mantiene en continuo contacto con el usuario y/o beneficiario. Con el plan de comunicaciones externas se busca informar sobre noticias, actividades, resultados de gestión y datos de interés general ver tabla 27.

Tabla 27. Plan de comunicaciones Externas Secretaria de Infraestructura

Medio o Canal	Aspecto a comunicar	objetivo	Estrategia	Público Objeto	Frecuencia
Página Web	noticias, aspectos generales de la dependencia, avances de las actividades, eventos y actividades que se programen.	Brindar información general al público objetivo externo, sobre la gestión de la dependencia.	Webmaster	Usuarios y/o beneficiarios	Según lo requiera la actividad. Diaria
Redes Sociales	Comunicados y eventos	Crear un canal de información, donde el flujo de la misma sea constante y efectivo	Webmaster	Dependencia que lo solicite	Diaria
Radio	Información de la dependencia, eventos y actividades entre otras	Alcanzar a la comunidad en su cotidianidad a través de un canal masivo, directo en horarios específicos.	Emisoras locales	Usuario y/o beneficiario	Según se requiera
Comunicados Oficiales	Respuesta a solicitudes, avance e las actividades, programación de actividades entre otras	Brindar la información requerida al usuario sobre la gestión de la dependencia en las solicitudes de sus requerimientos.	Actas e informes	Usuario y/o beneficiario	Diaria -Según la programación.

Tomado de: Los autores del Proyecto

7.6 Gestión de los Costos

Como consecuencia del organigrama propuesto que incluye la creación de procesos nuevos y el fortalecimiento de los procesos existentes, es necesaria la vinculación de talento humano en cualquiera de las modalidades como son: convocatoria a concurso para carrera administrativa, nombramiento en provisionalidad, según lo dispuesto en la ley 909

del 23 de septiembre del 2004 y contratación. El personal que se sugiere esta discriminado en la tabla 28.

Se estima que el costo generado en la nueva estructura de la Secretaria de Infraestructura y Valorización, haciende mensualmente a la suma de \$91.285.440,00, con un costo anual de \$1.095.425.280,00, costos que al cuatrienio serian de \$4.256.032.800,00.

Tabla 28. Costos nueva estructura organizacional Secretaria de Infraestructura y Valorización.

Área	Profesional Requerido	Requerimiento	Cantidad	Tipo de Contratación	Salario	Carga Prestacional	Deducciones de Nómina	Salario Mensual (\$)	Salario Anual (\$)	Salario Cuatrienio (\$)
Vías										
	Ingeniero civil	Especialista en vías	1	Según criterio Alcalde	3.400.000	742.220	272.000	3.870.220	46.442.640	185.770.560
	Ingeniero civil	Profesional Universitario	1	Contratista	2.300.000	0	368.000	1.932.000	23.184.000	92.736.000
	Mecánico	Tecnólogo con experiencia de 2 años.	1	Según criterio Alcalde	1.500.000	327.450	120.000	1.707.450	20.489.400	81.957.600
	Operarios		11	Trabajadores Oficiales	1.500.000	327.450	120.000	18.781.950	225.383.400	901.533.600
	Pasantes	Universitario / SENA	1		0	0	0	0	0	0
Saneamiento										
Básico										
	Ingeniero Civil	Profesional Universitario.	1	Según criterio Alcalde	2.300.000	502.090	184.000	2.618.090	31.417.080	125.668.320
Alumbrado Público										
	Ingeniero Electricista	Profesional Universitario	1	Según criterio Alcalde	2.300.000	502.090	184.000	2.618.090	31.417.080	125.668.320
	Técnico Operativo		1	Carrera Administrativa	1.800.000	392.940	144.000	2.048.940	24.587.280	98.349.120
	Operarios		6	Trabajadores oficiales	2.300.000	502.090	184.000	15.708.540	188.502.480	754.009.920
MECI										
	Técnico		1	Provisionalidad	1.500.000	327.450	120.000	1.707.450	20.489.400	81.957.600
Construcciones										
	Arquitecto	Profesional Universitario	1	Contratista	2.300.000		368.000	1.932.000	23.184.000	92.736.000
	Arquitecto	Profesional Universitario	1	Provisionalidad	2.300.000	502.090	184.000	2.618.090	31.417.080	
	Ingeniero Civil	Profesional Universitario	2	Según criterio Alcalde	2.300.000	502.090	184.000	5.236.180	62.834.160	251.336.640
	Pasante	Universitario / SENA	1		0	0	0	0	0	0
Jurídica										
	Abogado	Profesional Universitario con 2 años de Exp	1	Según criterio Alcalde	2.800.000	611.240	224.000	3.187.240	38.246.880	152.987.520
Valorización										
	Economista	Profesional Universitario Con experiencia en valorización no menor de 2 años	1	Según criterio Alcalde	3.400.000	742.220	272.000	3.870.220	46.442.640	185.770.560
	Administrador de Empresas	Profesional Universitario	1	Según criterio Alcalde	2.300.000	502.090	184.000	2.618.090	31.417.080	125.668.320
	Ingeniero Civil	Profesional Universitario	1	Según criterio Alcalde	2.300.000	502.090	184.000	2.618.090	31.417.080	125.668.320
	Arquitecto	Profesional Universitario	1	Según criterio Alcalde	2.300.000	502.090	184.000	2.618.090	31.417.080	125.668.320
	Cartógrafo	Profesional Universitario	1	Según criterio Alcalde	2.300.000	502.090	184.000	2.618.090	31.417.080	125.668.320
	Abogado	Profesional Universitario Con experiencia	1	Según criterio Alcalde	2.800.000	611.240	224.000	3.187.240	38.246.880	152.987.520
	Auxiliares Administrativos		2	Provisionalidad	1.100.000	240.130	88.000	2.504.260	30.051.120	120.204.480
	Secretario de Despacho		1	Libre nombramiento	4.100.000	895.030	328.000	4.667.030	56.004.360	224.017.440
	Técnico operativo		1	Provisionalidad	2.300.000	502.090	184.000	2.618.090	31.417.080	125.668.320
									Total Nómina Mensual	91.285.440
									Total Nómina Anual	1.095.425.280
									Total Nómina Cuatrienio	4.256.032.800

Tomado de: Los autores del proyecto

Tabla 29. Costos Estructura organizacional actual de la Secretaria de Infraestructura.

Área	Profesional Requerido	Requerimiento	Cantidad	Tipo de Contratación	Salario	Carga Prestacional	Deducciones de Nómina	Salario Mensual (\$)	Salario Anual (\$)	Salario Cuatrienio (\$)
Vías										
	Ingeniero civil	Profesional Especializado	1	Contrato	4.400.000		704000	3.696.000	44.352.000	177.408.000
	Operarios		11	Trabajador oficial	1.500.000	492.450	120000	20.596.950	247.163.400	988.653.600
	Inspector	Profesional Universitario	1	Carrera Administrativa	2.300.000	755.090	184000	2.871.090	34.453.080	137.812.320
	Técnico Operativo	Profesional universitario	1	Provisionalidad	2.300.000	755.090	184000	2.871.090	34.453.080	137.812.320
Saneamiento Básico										
							0	0	0	0
Alumbrado Público										
	Técnico Operativo		1	Carrera administrativa	1.800.000	590.940	144000	2.246.940	26.963.280	107.853.120
	Operarios		6	Trabajadores oficiales	2.300.000	755.090	184000	17.226.540	206.718.480	826.873.920
Equipamientos										
							0	0	0	0
MECI										
	Técnico		1	Provisionalidad	1.500.000	492.450	120000	1.872.450	22.469.400	89.877.600
Vivienda										
	Arquitecto	Profesional Universitario	1	Contratista	3.400.000		544000	2.856.000	34.272.000	137.088.000
	Arquitecto	profesional Especializado	1	Provisionalidad	2.300.000	755.090	184000	2.871.090	34.453.080	137.812.320
	Arquitecto	Profesional Universitario	1	Provisionalidad	2.300.000	755.090	184000	2.871.090	34.453.080	137.812.320
	Inspector	Profesional Universitario	1	Carrera Administrativa	2.300.000	755.090	184000	2.871.090	34.453.080	137.812.320
	Auxiliares Administrativos		4	Provisionalidad	1.100.000	361.130	88000	5.492.520	65.910.240	263.640.960
	Secretario de Despacho		1	Libre nombramiento	4.100.000	1.346.030	328000	5.118.030	61.416.360	245.665.440
								Total Nómina Mensual	73.460.880	
								Total Nómina Anual	881.530.560	
								Total Nómina Cuatrienio	3.526.122.240	

Tomado de: Los autores del proyecto

En la tabla 29 se relacionan los costos que genera la actual estructura de la Secretaria de Infraestructura, donde se evidencia que mensualmente la nómina de los funcionarios es de \$73.460.880,00, con un costo anual de \$881.530.560,00, costos que al cuatrienio serian de \$3.526.122.240,00.

De la tabla 28 y 29 donde se muestran la nómina actual y la nómina propuesta para la Secretaria de Infraestructura, se observa un incremento del 24,66% en lo propuesto, con respecto a la nómina actual, aumentando de 31 funcionarios a 41 funcionarios. En la tabla 28 no se relaciona el tipo de contratación para los 10 nuevos funcionarios requeridos, en razón a que esta es una decisión propia del Alcalde.

En la tabla 30, se relaciona el costo del diseño del plan de mejora para la Secretaria de Infraestructura de Fusagasugá, donde se observa que el costo total del plan es de \$318.942.000,00

Tabla 30. Presupuesto implementación Diseño de Mejora Secretaria de Infraestructura

Desglose	Cantidad	No. De horas	Valor Hora (Pesos)	Costo Total (pesos)
Diseño de la propuesta				1.000.000
Diseño del instrumento de medición				500.000
Subtotal (A)				1.500.000
Entrenamiento de encuestadores				2.000.000
Valor encuestas y entrevistas				1.500.000
Transporte encuestadores				500.000
Papelería, lápices, tablas, fotocopias				300.000
Encuestadores	4	80	8.000	2.560.000
Investigadores	4	680	22.000	59.840.000
Útiles distintivos para encuestadores				200.000
Subtotal (B)				66.900.000
Valor tabulación encuestas				600.000
Análisis e interpretación información				1.500.000
Subtotal (C)				2.100.000
Subtotal 1 (A+B+C)				70.500.000
Factor multiplicador 2.0				141.000.000
SUBTOTAL (D)				211.500.000
Administración 15%				31.725.000
Imprevistos 5%				10.575.000
Utilidad 10%				21.150.000
Subtotal (E)				63.450.000
Subtotal 2 (D+E)				274.950.000
IVA 16%				43.992.000
			TOTAL PRESUPUESTO	318.942.000

Tomado de: los autores del proyecto

8. Conclusiones y recomendaciones

Al no contar la secretaria de infraestructura de Fusagasugá con una estructura organizacional se presenta una colisión de funciones entre sus diferentes áreas de trabajo, en razón a que sus funcionarios deben atender labores diferentes a las asignadas desempeñando roles diferentes a los de su cargo.

Al no contar la secretaria de Infraestructura con un número suficiente de profesionales y personal capacitado que den cubrimiento a las diversas actividades, se refleja en los resultados la falta de eficiencia y eficacia en el cumplimiento de metas propuestas.

La comunicación con el cliente no es efectiva debido que dentro de los procesos no son utilizadas las herramientas representadas en los formatos careciendo así de registros que permitan establecer o validar la satisfacción del cliente respecto al servicio prestado.

Se recomienda separar el área de vivienda de la secretaria de infraestructura y valorización del municipio en razón que desarrolla funciones específicas que interpretan de manera puntual el pensamiento y la filosofía de la Alcaldía en proyectos de vivienda social.

Se recomienda separar de la secretaria de infraestructura y valorización del municipio de Fusagasugá las funciones relacionadas con arreglos locativos y mantenimiento de los espacios de las diferentes dependencias de la alcaldía y mantenimiento del equipamiento que se encuentra a cargo de la Secretaria General.

Se recomienda realizar inducción y capacitación para el uso y diligenciamiento de los formatos, para poder establecer un seguimiento y control en cada uno de los procesos

mejorando las evidencias y la comunicación con el cliente en la atención a sus requerimientos y en la satisfacción del servicio.

Se recomienda realizar la creación de manuales de procedimientos donde se ilustre gráficamente cada uno de los procesos, que permita manejar con claridad cada una de las actividades, permitiendo el desarrollo oportuno de la actividad, el seguimiento y control de las mismas y las respectivas evidencias de las labores ejecutadas.

Se recomienda que en la nueva estructura organizacional, a los profesionales vinculados en cada una de las áreas no se les asigne labores diferentes a aquellas para las cuales han sido nombrados, en razón al desequilibrio en la carga laboral que esto representa y que conlleva a la falta de eficacia y eficiencia por parte de la dependencia respecto al desarrollo de sus programas y proyectos y por ende a la no satisfacción del cliente.

Se recomienda realizar divulgación a cada uno de los funcionarios de sus funciones contempladas en el manual de funciones adoptado mediante resolución 01 del 1 de enero de 2016.

Referencias

Acuerdo No 19. (1987). *Por el cual se crea la Secretaria de Obras públicas Municipales.*

Fusagasugá: Alcaldía Municipal.

Acuerdo No 11. (2016). *Plan de Desarrollo del Municipio de Fusagasugá para el año*

2016-2019. Fusagasugá: Alcaldía .

Basilio Servin , F., Jacinto Feliciano, E., & Vargas Muñoz, M. (2013). *Procesos de*

Dirección y Modelo Estratégico de Dirección. México: Instituto Tecnológico de

Tuxtepec.

Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación.* Bogotá D.C.: Pearson.

Cano del Castillo , A., & Cifuentes Salazar, D. (2011). *Diseño e implementación de un plan*

Estratégico para la Empresa Disempack Ltda. Bogotá D.C.: Universidad de la

Salle.

Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración.* México D.F:

McGrawHill.

decreto 228. (2006). Alcaldía Municipal. *Se establece la planta de personal.*

Decreto 229. (2006). *Incorporación de Funcionarios.* Fusagasugá: Alcaldía Municipa.

Decreto 273 . (2013). *Adopción estructura orgániza.* Fusagasugá: Alcaldía Municipal.

Decreto 275. (2013). *Modificación planta de personal.* Fusagasugá: Alcaldía Municipal.

Fred R, D. (2003). *Conceptos Administración Estratégica.* México : Pearson.

Ley 1150. (2007). *Medidas para la eficiencia y transparencia de la ley 80 de 1993.* Bogotá

D.C.: Diario Oficial 46691.

- Ley 909. (2004). *Por la cual se expiden normas que regulen el empleo público, carrera administrativa, gerencia pública y dictan otras disposiciones*. Bogotá D.C.: Diario Oficial 45680 Septiembre 23 2004.
- Lledó, P. (2013). *Director de Proyectos*. Canadá: Pablo Lledó.
- Martinez Curazo, P. C. (2006). El método de estudio de caso Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y gestión* .
- Oficio 1100.08.372-13. (2013). *Respuesta cuestionario*. Fusagasugá: Alcaldía Municipal.
- PMBOK. (2013). *Fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*. EEUU: Project Management Institute.
- Resolución Administrativa No. 818. (2008). *Resolución Administrativa No. 818*. Fusagasugá: Alcaldía Municipal.
- Sampieri, R., Collado, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: MC GRAW HILL.
- SENA. (2015). *Plan Estratégico SENA*. Bogotá D.C.: http://www.sena.edu.co/acerca-del-sena/planeacion-estrategica/Documents/plan_estr_2015_2018.pdf.
- Serna Gómez, H. (2014). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: Panamericana.
- UNAD. (2007). *Módulo de Gestión Pública y Derecho Administrativo*. http://www.datateca.UNAD.edu.co/contenidos/109133/eXe_109133/Módulo/MODULO_EXE/leccin_1_concepto_y_elementos_del_acto_administrativo.html. Bogotá D.C.: Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- Universidad Nacional Mayor de San Marcos . (2012). *Plan Estratégico Institucional 2012-2021*. Perú.

Anexos

Anexo 1. Encuesta Funcionarios Administrativos Secretaria de Infraestructura.

ENCUESTA A FUNCIONARIOS DE LA SECRETARÍA DE INFRAESTRUCTURA DEL MUNICIPIO DE FUSAGASUGÁ.

Trabajo de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos

Fecha: _____ No. Encuesta _____

Dirección: Calle 6 No. 6-24 Piso 3 Centro Administrativo Municipal – CAM.

ENCUESTA PARA IDENTIFICAR LAS DIFICULTADES Y PROBLEMAS QUE ESTAN AFECTANDO EL NORMAL FUNCIONAMIENTO DE LA DEPENDENCIA.

CUESTIONARIO 1: funcionarios área administrativa

ASPECTOS GENERALES DEL ENTREVISTADO.

Nombre y apellidos: _____

Sexo: Masculino _____ Femenino _____

Edad:

1. 18 a 25 años _____
2. 26 a 30 años _____
3. 31 a 35 años _____
4. 36 a 40 años _____
5. Mayor de 40 años _____

Cargo:

1. Jefe de Despacho _____
2. Profesional Especializado _____
3. Profesional Universitario _____
4. Técnico Administrativo _____
5. Auxiliar Administrativo _____
6. Contratista _____
7. Inspector _____
8. Técnico Operativo _____
9. Operario calificado _____
10. Operario _____
11. Ayudante _____
12. Conductor _____

Tipo de nombramiento:

- 1. Libre nombramiento _____
- 2. Carrera Administrativa _____
- 3. Empleado Oficial _____
- 4. Provisional _____
- 5. Arquitecto contratista _____
- 6. Ingeniero contratista _____
- 7. Incapacitado permanente _____

CUESTIONARIO.

1. ¿En desarrollo de un proceso de planeación estratégica, la Secretaría de Infraestructura cuenta con una filosofía Institucional, independiente a la de la alcaldía?

a. SI _____ b) NO _____

2. En caso de haber respondido afirmativamente la pregunta anterior, sírvase enunciar la Misión, Visión, valores y políticas de la Secretaría de Infraestructura.

3. En el marco del análisis organizacional y basado en su experiencia como funcionario de la entidad, sírvase realizar un análisis o diagnóstico interno (valoración) de las fortalezas y debilidades que tiene la Secretaría de Infraestructura en cuanto a sus recursos y capacidades, así:

RECURSOS Y CAPACIDADES DIRECTIVAS :

RECURSOS Y CAPACIDADES PRESUPUESTALES:

RECURSOS Y CAPACIDADES DEL POTENCIAL HUMANO:

RECURSOS Y CAPACIDADES TÉCNICAS:

RECURSOS Y CAPACIDADES TECNOLÓGICAS:

4. Cuenta actualmente la Secretaría de Infraestructura con una estructura organizacional?

a. SI _____ b. NO _____

1. ¿Conoce usted la Estructura Organizacional de la Entidad?

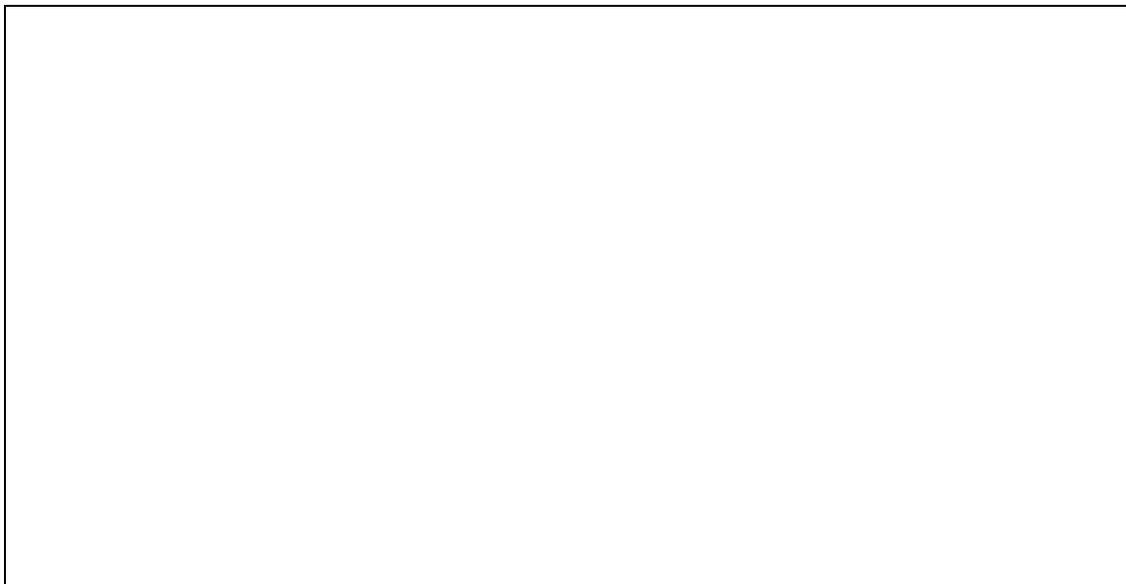
a. SI _____ b. NO _____

5. En caso de haber respondido afirmativamente la pregunta anterior, sírvase representar gráficamente esta estructura.

6. ¿En su concepto, el proceso de organización implementado en la Secretaría de Infraestructura responde a las condiciones y exigencias del actual ambiente de la entidad?

a. SI _____ b. NO _____

7. En caso de haber respondido negativamente la pregunta anterior sírvase representar gráficamente la estructura organizacional, que en su concepto, debería implementarse en la Secretaría de Infraestructura; que permita a las personas realizar su trabajo en forma eficiente y llevar a la Secretaría a ser competitiva.



8. ¿Cuenta la Secretaría de Infraestructura con diagramas de flujo, debidamente diseñados, que permitan identificar claramente la secuencia de eventos en un proceso?

a. SI _____ b. NO _____

9. ¿Evidencia usted fraccionamientos de los procesos que implican desgastes administrativos y, demoras injustificadas en la entrega de resultados?

a. SI _____ b. NO _____

Explique:

10. ¿Considera usted que deben suprimirse algunas funciones de las asignadas a la Secretaría de Infraestructura en el Decreto 273 del 30 de Julio de 2013?

a. SI _____ b. NO _____

11. ¿En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, mencione cuáles?

12. ¿En su concepto la actual planta de personal es la adecuada para que la Secretaría de Infraestructura cumpla eficientemente con sus objetivos?

a. SI _____ b. NO _____

13. En caso de haber respondido negativamente la pregunta anterior sírvase manifestar si, en su concepto, la planta de personal debe ser objeto de:

a. Una redistribución interna

b. Una modificación para creación de cargos (mencione cuáles)

c. Un Incremento en contratación por OPS.

14. ¿En su opinión las cargas de trabajo actuales para el desarrollo de funciones, procesos y actividades asignadas a cada funcionario, son las adecuadas?

a. SI _____ b. NO _____

15. ¿En su concepto, en un eventual proceso de modernización de la administración municipal, considera viable que la Secretaría de Infraestructura continúe planeando, dirigiendo y controlando la política de vivienda del municipio?

a. SI _____ b. NO _____

¿Por qué?

16. ¿En su concepto, en un eventual proceso de modernización de la administración municipal, considera viable que a la Secretaría de Infraestructura le asignen funciones relacionadas con la planeación, dirección y gestión de un proceso integral de valorización?

a. SI _____ b. NO _____

¿Por qué?

OBSERVACIONES DEL ENCUESTADO :

FIRMA _____

MUCHAS GRACIAS

OBSERVACIONES: _____

DIGITÓ: _____

Tomada de: Los autores del proyecto

Anexo 2. Encuesta Funcionarios Operativos Secretaria de Infraestructura.

**ENCUESTA A FUNCIONARIOS DE LA SECRETARÍA DE INFRAESTRUCTURA DEL
MUNICIPIO DE FUSAGASUGÁ.**

Trabajo de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos

Fecha: _____ **No. Encuesta** _____

Dirección: Calle 6 No. 6-24 Piso 3 Centro Administrativo Municipal – CAM.

**ENCUESTA PARA IDENTIFICAR LAS DIFICULTADES Y PROBLEMAS QUE ESTAN
AFECTANDO EL NORMAL FUNCIONAMIENTO DE LA DEPENDENCIA.**

CUESTIONARIO 1: funcionarios área administrativa

ASPECTOS GENERALES DEL ENTREVISTADO.

Nombre y apellidos: _____

Sexo: Masculino _____ Femenino _____

Edad:

- | | | |
|-----|------------------|-------|
| 6. | 18 a 25 años | _____ |
| 7. | 26 a 30 años | _____ |
| 8. | 31 a 35 años | _____ |
| 9. | 36 a 40 años | _____ |
| 10. | Mayor de 40 años | _____ |

Cargo:

- | | | |
|-----|---------------------------|-------|
| 13. | Jefe de Despacho | _____ |
| 14. | Profesional Especializado | _____ |
| 15. | Profesional Universitario | _____ |
| 16. | Técnico Administrativo | _____ |
| 17. | Auxiliar Administrativo | _____ |
| 18. | Contratista | _____ |
| 19. | Inspector | _____ |

- 20. Técnico Operativo _____
- 21. Operario calificado _____
- 22. Operario _____
- 23. Ayudante _____
- 24. Conductor _____

Tipo de nombramiento:

- 8. Libre nombramiento _____
- 9. Carrera Administrativa _____
- 10. Empleado Oficial _____
- 11. Provisional _____
- 12. Arquitecto contratista _____
- 13. Ingeniero contratista _____
- 14. Incapacitado permanente _____

CUESTIONARIO

1. ¿En desarrollo de un proceso de planeación estratégica, la Secretaría de Infraestructura cuenta con una filosofía Institucional, independiente a la de la alcaldía?

a. SI _____ b) NO _____

2. En caso de haber respondido afirmativamente la pregunta anterior, sírvase enunciar la Misión, Visión, valores y políticas de la Secretaría de Infraestructura.

3. En el marco del análisis organizacional y basado en su experiencia como funcionario de la entidad, sírvase realizar un análisis o diagnóstico interno (valoración) de las fortalezas y debilidades que tiene la Secretaría de Infraestructura en cuanto a sus recursos y capacidades, así:

RECURSOS Y CAPACIDADES DIRECTIVAS:

RECURSOS Y CAPACIDADES PRESUPUESTALES:

RECURSOS Y CAPACIDADES DEL POTENCIAL HUMANO:

RECURSOS Y CAPACIDADES TÉCNICAS:

RECURSOS Y CAPACIDADES TECNOLÓGICAS:

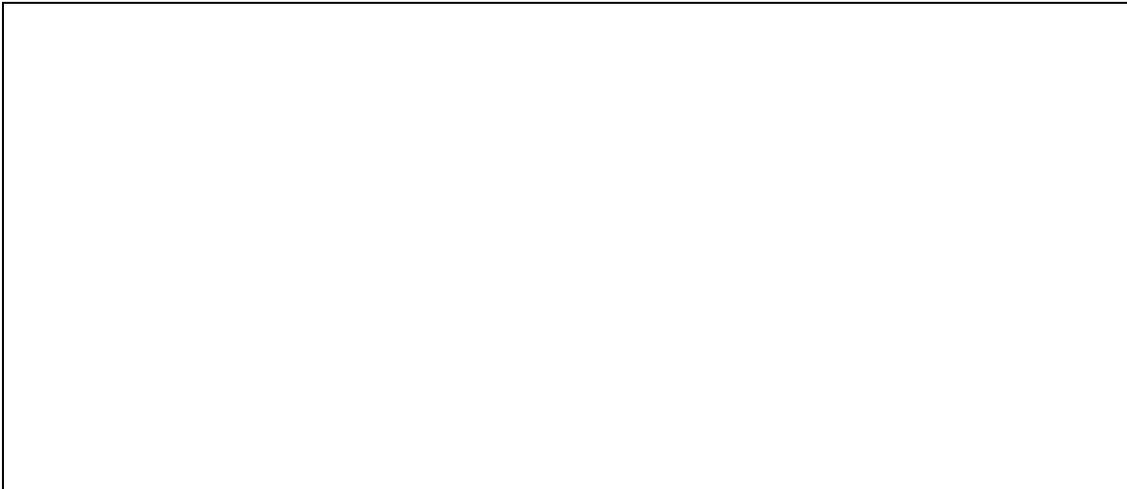
4. Cuenta actualmente la Secretaría de Infraestructura con una estructura organizacional?

a. SI _____ b. NO _____

5. ¿Conoce usted la Estructura Organizacional de la Entidad?

a. SI _____ b. NO _____

6. En caso de haber respondido afirmativamente la pregunta anterior, sírvase representar gráficamente esta estructura.



7. ¿Cuenta la Secretaría de Infraestructura con diagramas de flujo y procedimientos operacionales debidamente diseñados, que permitan identificar claramente la secuencia de eventos en un proceso?

a. SI _____ b. NO _____

8. ¿Evidencia usted fraccionamientos de los procesos que implican desgastes operativos y, demoras injustificadas en la entrega de resultados?

b. SI _____ b. NO _____

Explique: _____

9. ¿En su concepto la actual planta de personal es la adecuada para que la Secretaría de Infraestructura cumpla eficientemente con sus objetivos?

a. SI _____ b. NO _____

10. En caso de haber respondido negativamente la pregunta anterior sírvase manifestar si, en su concepto, la planta de personal debe ser objeto de:

a. Una redistribución interna

b. Una modificación para creación de cargos (mencione cuáles).

c. Un Incremento en contratación por OPS.

11. ¿En su opinión las cargas de trabajo actuales para el desarrollo de funciones, procesos y actividades asignadas a cargo, son las adecuadas?

a. SI _____ b. NO _____

12. ¿Es de su conocimiento cada una de las funciones que debe desempeñar en el cargo que actualmente desarrolla en la Secretaria de Infraestructura?

a. SI _____ b. NO _____

Explique: _____

13 ¿Tiene claros y aplica los procedimientos que debe ejecutar de acuerdo a cada uno de las actividades o procesos programados dentro de sus actividades?

a. SI _____ b. NO _____

Explique: _____

OBSERVACIONES DEL ENCUESTADO:

FIRMA _____

MUCHAS GRACIAS

OBSERVACIONES: _____

DIGITÓ: _____

Tomado de: Los Autores del Proyecto

Anexo 3. Lista de Chequeo para el control y seguimiento de la revisión documental

LISTA DE CHEQUEO REVISIÓN DOCUMENTAL SECRETARÍA DE INFRAESTRUCTURA DE FLU AGA SUGÁ			
Fecha: _____			
Dirección: Calle 6 No. 6-24 Piso 3 Centro Administrativo Municipal – CAM.			
	SI	NO	OBSERVACIONES Y COMENTARIOS
1. Se tienen documentos para las quejas, reclamos y solicitudes de la comunidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Se realiza seguimiento y control a las quejas y reclamos de la comunidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Se realiza Seguimiento y control a las actividades programadas y ejecutadas por la Secretaría de Infraestructura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Se lleva una secuencia de los ordenes de trabajo y un seguimiento para su respectivo control	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. Se cuenta con procedimientos estructurados para cada uno de los procesos requeridos en la Secretaría de Infraestructura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Se cuenta con manual de funciones, roles y responsabilidades para cada cargo dentro de la Secretaría de Infraestructura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. Se tiene estructurado un procedimiento y formato para el control de cambios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8. Se llevan a cabo reuniones de seguimiento y control. (Indicadores de Gestión)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9. Dentro de la planeación estratégica la Secretaría cuenta con una misión y Visión independiente a la de la Alcaldía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10. Se cuenta con un programa estructurado para los requerimientos realizados por la comunidad a la Secretaría de Infraestructura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11. Se cuenta con un canal de comunicación estructurado para la retroalimentación de los cambios en procesos y actividades a los funcionarios de la Secretaría de Infraestructura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Inspección Realizada Por: _____			

Tomado de: Los autores del Proyecto

Anexo 4. Relación de Funcionarios de la Secretaria de Infraestructura de Fusagasugá.

APellidos y Nombres	Cédula	Cargo	Observaciones
Juan Manuel Cruz Benincore	80.088.297	Arquitecto	Contratista
Edilma Yamile Chaves Sanabria	39.623.928	Auxiliar Administrativo	Provisional
Jonathan Javier Piñeros Barragan	11.206.292	Auxiliar Administrativo	Provisional
Dory Rubiano Vargas	39.617.527	Auxiliar Administrativo	Provisional
Carlos Andrés Valencia González	82.394.504	Auxiliar Administrativo	Provisional
Jonathan David Bernal Castañeda		Profesional Universitario	Provisional
Marco Tulio Fajardo Beltran	5.709.784	Ayudante	Empleado Oficial
Dario Alexander Ortiz Alvarado		Ayudante	Empleado Oficial
Oscar Alberto Peña		Ayudante	Carrera Administrativa
Gabriel Ulises Romero Riveros	3.179.437	Ayudante	Empleado Oficial
Edgar Fernando Zuleta Betancourt		Ing. Secretario de Despacho	Libre Nombramiento
Raúl Aranguren Martínez		Ing. Contratista	Contratista
Juan Carlos Gámez Pabón	79.514.752	Inspector	Carrera Administrativa
Ernesto Rubio Terán	19.344.164	Inspector	Carrera Administrativa
Carlos Alberto Rondon Beltran	11.389.377	Operario	Empleado Oficial
Ciro Orlando Clavijo Narvaez	11.388.752	Operario	Empleado Oficial
Marcos Germán Gallego Herrera	11.385.740	Operario	Empleado Oficial
Gustavo Eduardo Galvez Sabogal	82.393.543	Operario	Empleado Oficial
Erasmó Garcia Peña	11.381.161	Operario	Empleado Oficial
Jhon Fredy Muñoz Herrera	11.256.376	Operario	Empleado Oficial
Hebert ortiz Leon	82.390.486	Operario	Empleado Oficial
Mario Ramos Bobadilla	11.379.221	Operario	Empleado Oficial
Manuel Reynaldo Rojas Duarte	11.379.734	Operario	Empleado Oficial
Pedro Enrique Torres Triana	11.375.237	Operario	Empleado Oficial
Jairo Enrique Borchardt Manotas	11.379.502	Operario Calificado	Empleado Oficial
Nelson Manuel Rojas Guerrero	19.282.882	Operario Calificado	Empleado Oficial
Jairo Godoy Roa	19.196.498	Profesional Especializado	Provisional
Juan Carlos Bobadilla Bobadilla	11.382.958	Profesional Universitario	Carrera Administrativa
Olga Lucia Campusano Clavijo	39.625.401	Técnico Administrativo	Provisional
Alirio Camargo Puentes	11.387.224	Técnico Operativo	Empleado Oficial
Carlos Julio Zamudio Chavarro	11.380.493	Técnico Operativo	Carrera Administrativa
		Total Funcionarios Operativos	20
		Total Funcionarios Administrativos	11

Tomado de: Archivos Secretaria de Infraestructura de Fusagasugá.

Anexo 5. Listado Maestro documentos Internos de Control.

	LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS INTERNOS	Código: FO-DI-004
	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	Versión: 01

PROCESO: DESARROLLO INTEGRAL DEL TERRITORIO

IDENTIFICACIÓN					ACTUALIZACIÓN					
SUBPROCESO	TIPO	NOMBRE	CODIGO	VERSIÓN	FECHA DE SOLICITUD DE ACTUALIZACIÓN	ELABORÓ		REVISÓ		APROBO
						NOMBRE	CARGO	NOMBRE	CARGO	
	CARACTERIZACIÓN	CARACTERIZACIÓN DESARROLLO INTEGRAL DEL TERRITORIO	CA-DT-001	1						
	PROCEDIMIENTO	PROYECTOS DE VIVIENDA DE INTERES SOCIAL	PR-DT-001	1						
	PROCEDIMIENTO	MEJORAMIENTO DE VIVIENDA	PR-DT-002	1						
	PROCEDIMIENTO	MANTENIMIENTO INFRAESTRUCTURA	PR-DT-003	1						
	GUIA	EQUIPO ELECTRICIDAD Y ALUMBRADO PÚBLICO	GU-DT-001	1						
	GUIA	EQUIPO DE TRANSPORTE	GU-DT-002	1						
	FORMATO	FORMULARIO INSCRIPCIÓN DE VIVIENDA DE INTERÉS SOCIAL	FO-DT-001	1						
	FORMATO	PREINSCRIPCIÓN MEJORAMIENTO DE VIVIENDA	FO-DT-002	1						
	FORMATO	ACTA VISITA TECNICA	FO-DT-003	1						
	FORMATO	ACTAS-COMITE PRIMARIO	FO-DT-004	1						
	FORMATO	Formato Acta de Vecindad v2	FO-DT-005	1						
	FORMATO	PROGRAMA MANTENIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA MUNICIPAL	FO-DT-006	1						
	FORMATO	EVALUACIÓN DE CONDICIONES DE HABITABILIDAD	FO-DT-007	1						
	FORMATO	CONTROL DE INVENTARIO INDIVIDUAL VEHICULAR	FO-DT-008	1						
	FORMATO	MANTENIMIENTO POR VEHICULO	FO-DT-009	1						
	FORMATO	CONTROL DE COMBUSTIBLE, LUBRICANTES Y OTROS	FO-DT-010	1						
	FORMATO	CONTROL DE INGRESO Y SALIDA DE VEHICULOS	FO-DT-011	1						
	FORMATO	ORDEN PEDIDO DE PEAJES	FO-DT-012	1						
	FORMATO	ACTIVIDADES DIARIAS CONDUCTORES	FO-DT-013	1						
	FORMATO	ACTIVIDADES DIARIAS EQUIPO ELECTRICIDAD Y ALUMBRADO PÚBLICO	FO-DT-014	1						
	FORMATO	SOLICITUD DE SERVICIOS DE ELECTRICIDAD Y ALUMBRADO PÚBLICO	FO-DT-015	1						
	FORMATO	CONTROL DE SERVICIOS DE ELECTRICIDAD Y ALUMBRADO PÚBLICO	FO-DT-016	1						
	FORMATO	MEMORIA DE CALCULO	FO-DT-017	1						
	FORMATO	REGISTRO DE ENTRADA Y SALIDA DE FUNCIONARIOS	FO-DT-018	1						
	FORMATO	Formato Encuesta Satisfacción	FO-DT-019	1						
	FORMATO	FORMATO CORRESPONDENCIA	FO-DT-020	1						
	FORMATO	Ordenes de Trabajo	FO-DT-021	1						

Tomado de: Archivo MECI Alcaldía de Fusagasugá

