

**TRABAJO DE GRADO**  
**PROPUESTA DE MEJORA**  
**AEROPUERTO OLAYA HERRERA**

**Para Optar al Título de**  
**Administradora de Empresas**

**Realizado por**  
**Diana Cristina Zapata Bedoya**



**Asesora Metodológica:**  
**Isis Miosotis Álvarez Flórez**  
**Asesor Temático:**  
**Juan Carlos Bañol Betancur**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Medellín**

**2019**

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, quisiera agradecer a la Universidad Autónoma Latinoamericana, en especial a mi facultad por permitirme ser parte de ella y el desarrollo de este importante trabajo de grado, el cual aportara grandes insumos a la gestión del Aeropuerto Olaya Herrera; asimismo le agradezco al decano de la facultad Juan Fernando Jiménez, por siempre estar pendiente del proceso del trabajo de grado, por su disponibilidad para cualquier inconveniente y sobre todo por su buena energía para con nosotros sus estudiantes.

En segundo lugar, quisiera ofrecer mis más sinceros agradecimientos a mis asesores; la profesora Isis Miosotis Álvarez y el profesor Juan Carlos Bañol Betancur, por haberme brindado más que la oportunidad el apoyo y la confianza para aprender, crecer y desenvolverme en este proyecto que se convirtió no solo en un reto profesional sino también personal.

Por su acompañamiento y orientación, por ser paciente y atender todas y cada una de mis dificultades con el ánimo de encontrarles siempre una clara y oportuna solución.

A mis padres, que a pesar de la distancia vivieron conmigo todo el proceso de este trabajo de grado, quienes me motivaban a no decaer y tratar de terminar satisfactoriamente mi trabajo de grado.

A mi hermano, por su acompañamiento en los momentos de angustia y desesperación, donde le decía que ya me quería graduar y terminar este trabajo de una vez por toda.

No hay palabras para agradecer el apoyo incondicional y comprensión a toda mi familia Zapata Bedoya, por ser siempre ese motor que da vida que me llena de fuerza y seguridad para enfrentar cada obstáculo que se cruce en mi camino, por su apoyo incondicional y por creer siempre en mí.

¡Gracias a todos!

## TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS .....	2
1. INTRODUCCIÓN .....	5
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
3. OBJETIVOS .....	8
3.1. Objetivo General .....	8
3.2. Objetivos Específicos .....	8
4. JUSTIFICACIÓN.....	9
5. MARCO DE REFERENCIA.....	10
5.1. Referente Contextual .....	10
5.2. Marco Teórico.....	13
5.3. Marco Legal y Normativo .....	19
5.3.1. Del orden legal .....	19
5.3.2. Del orden normativo .....	22
6. METODOLOGÍA .....	24
6.1. Enfoque .....	24
6.2. Modalidad: Desarrollo empresarial .....	24
6.3.1. Observación .....	25
6.3.2. Entrevista.....	25
6.3.3. Revisión documental.....	25
7. HALLAZGOS Y PROPUESTA.....	27
Momento I: El contenido de los procesos administrativos no documentados del Aeropuerto Olaya Herrera.....	27
Momento II: Articulación de los procesos administrativos no documentados en el mapa de procesos Aeropuerto Olaya Herrera.....	29

Momento III: Propuesta.....	32
PROCESOS A DOCUMENTAR.....	33
7.1. Gestión de la Comunicación .....	33
7.2. Seguimiento y Evaluación a la Gestión.....	36
7.3. Gestión Documental .....	40
7.4. Gestión Jurídica .....	42
7.5. Gestión de las Tecnologías de la Información .....	45
8. RECOMENDACIONES .....	49
9. CONCLUSIONES.....	50
10. REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS .....	51

## **1. INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo de grado tiene como propósito principal proponerle al Establecimiento Público Aeropuerto Olaya Herrera el contenido de los nuevos cinco procesos administrativos, que en la actualidad fueron incluidos en el nuevo mapa de procesos de la entidad, esto con el fin de normalizar e implementar los procesos dentro del Sistema de Gestión de Calidad del Aeropuerto. Este plan de mejora se lleva a cabo en tres momentos; en su primera parte se encuentra el marco de referencia; el cual desarrolla la caracterización actual del Establecimiento Público Aeropuerto Olaya Herrera desde su perspectiva contextual, teórica y legal, y enmarca la descripción y caracterización del sector donde está ubicada la entidad, se explica cómo funciona por medio del contrato de concesión, por qué es una entidad descentralizada de la Alcaldía de Medellín y por qué a su vez es una entidad público-privada.

En el segundo momento, se encuentra la metodología que se utilizó para la recolección de información; esta se lleva a cabo por medio de unas técnicas e instrumentos que permiten conocer más a fondo cómo funcionan los procesos dentro de la entidad y como deberían documentarse y normalizarse según el Departamento Administrativo de la Función Pública dentro de la entidad.

Por último, se desarrolla la propuesta del contenido de los procesos administrativos: Gestión de la Comunicación, Gestión de las tecnologías de la información, Gestión Jurídica, Gestión Documental y Seguimiento y Evaluación de la Gestión; con sus respectivo objeto, alcance, ciclo Planear, Hacer, Verificar, Actuar (PHVA), salidas, procedimientos y responsables.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Establecimiento Público “**Aeroparque Olaya Herrera**” fue creado en 1991, luego de que el Concejo de Medellín lo definiera mediante Acuerdo No. 55 del 23 de diciembre de ese año, con el objeto de administrar y permitir el desarrollo integral del terminal aéreo, siendo entregado al Municipio de Medellín por el Fondo de Inmuebles de la Nación, en el marco del contrato de comodato suscrito el 3 de diciembre de 1985.

Inicialmente el Aeropuerto se dedica a la administración, operación y explotación comercial del terminal aéreo, sin embargo, y con el fin de mejorar la calidad de sus servicios y promover su desarrollo, en el año 2006 emprende acciones para determinar la viabilidad de un cambio administrativo y jurídico que permita cualificar sus procesos internos y fortalecer las finanzas públicas del Municipio de Medellín.

Así mismo determina que aun teniendo la responsabilidad de prestar el servicio aeroportuario y administrar el inmueble donde funciona el terminal aéreo, se entrega bajo un contrato de concesión, dicha operación, administración y operación comercial, consiguiendo con ello la adecuación y modernización del inmueble con baja inversión pública, de esta manera fue entregado el **Aeropuerto Olaya Herrera** en concesión, junto con otros 5 aeropuertos de la región, estando estos ubicados en Rionegro, Carepa, Montería, Corozal y Quibdó; al operador privado (Airplan), quien desde 2008 y mediante el contrato de concesión No. 8000011, está a cargo de la operación, administración, explotación, adecuación y modernización de los 6 aeropuertos concesionados.

El Aeropuerto Olaya Herrera desde el inicio del contrato de concesión (2008) ha destinado 12.800 millones de pesos al mejoramiento de su infraestructura (ampliación de parqueaderos, nueva terminal, entre otros); dejando de lado la actualización o modernización de su planta administrativa, la que actualmente está compuesta por la Junta Directiva, Gerencia General y los procesos misionales, estratégicos y de apoyo. Teniendo en cuenta que la entidad es una organización pública, se puede evidenciar que las modernizaciones que ha realizado desde el 2008 solo han sido en su estructura física, sin embargo, desde el año 2016, la entidad ve la necesidad de realizar una reestructuración en su planta administrativa, ya que considera que los procesos actuales no son suficientes para el buen funcionamiento administrativo y operativo de la entidad.

Es por esta razón que el Aeropuerto decide hacer una revisión de los procesos que le hacen falta a la entidad, de acuerdo al modelo que define el Departamento Administrativo de la Función Pública “DAFP”, así mismo, se contrata

un equipo de consultores con el fin de realizar un estudio de puestos de trabajo, cargas laborales y procesos faltantes de la entidad, esto se realiza mediante el contrato de consultoría CMA 01-2018, teniendo como objeto contractual la “Realización del estudio técnico, rediseño y modernización administrativa del Establecimiento Público Aeropuerto Olaya Herrera.”

En este orden de ideas, y de acuerdo con la consultoría que se realiza, la entidad debería contar con once procesos en relación a lo que propone el DAFP, estos procesos son: Gestión del Direccionamiento Estratégico, Evaluación Independiente, Gestión del Talento Humano, Gestión de la Comunicación, Gestión de las Tecnologías y la Información, Seguimiento y Evaluación a la Gestión, Gestión de Servicios Aeroportuarios, Gestión de Bienes Obras y Servicios, Gestión Jurídica, Gestión Financiera, Gestión Documental.

De acuerdo con los resultados que arroja la consultoría y a lo determinado por el DAFP el Aeropuerto propone a la junta directiva la actualización de los procesos administrativos en función de ello, bajo la resolución 67 de 2018.

En la actualidad los procesos de apoyo, estratégicos y misionales que tiene la entidad formalizados son: Gestión del Direccionamiento Estratégico, Evaluación Independiente, Gestión del Talento Humano, Gestión de Servicios Aeroportuarios, Gestión de Bienes Obras y Servicios, Gestión Financiera y Desarrollo Administrativo.

En este sentido se hace necesario formalizar, documentar y normalizar los procesos que aún no han sido normalizados. Estos procesos son Gestión de la Comunicación, Gestión de las Tecnologías de la Información, Seguimiento y Evaluación a la Gestión, Gestión Documental y Gestión Jurídica.

Es por esto que se hace necesario indagar sobre ¿Cómo actualizar los procesos administrativos del Aeropuerto Olaya Herrera, en función de la consultoría CMA 01-2018 “Realización del estudio técnico, rediseño y modernización administrativa del Establecimiento Público Aeropuerto Olaya Herrera.”, a partir del 2019 2?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. Objetivo General**

Proponer la documentación y normalización de los cinco procesos administrativos del Aeropuerto Olaya Herrera, en función de la consultoría CMA 01-2018 “Realización del estudio técnico, rediseño y modernización administrativa del Establecimiento Público Aeropuerto Olaya Herrera.”, a partir del 2019-2

#### **3.2. Objetivos Específicos**

- Definir el contenido de los procesos administrativos no documentados del Aeropuerto Olaya Herrera.
- Articular los procesos administrativos no documentados en el mapa de procesos Aeropuerto Olaya Herrera
- Documentar los cinco procesos desarrollados, de acuerdo con los parámetros del DAFP y MIPG.



#### **4. JUSTIFICACIÓN**

Según el Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP las entidades han desarrollado “procesos que hacen parte del Sistema de Gestión de Calidad que se han identificado y plasmado en el Mapa de Procesos Institucional, el cual muestra la secuencia e interacción entre los mismos por medio de diferentes niveles, tales como el Estratégico, Misional, de Apoyo, Transversal, y de Medición y Análisis (Pública, Departamento administrativo de la función pública, 2018)”

Es por esto que para el Aeropuerto Olaya Herrera es pertinente realizar el desarrollo de sus procesos misionales y estratégicos, los cuales le ayudan a evidenciar la forma como la entidad gestiona las políticas públicas, los objetivos misionales y así mismo como se beneficia el sistema integrado de calidad de la entidad.

Es oportuno la realización de este plan de mejoramiento, debido a que se desarrollará el alcance, objetivos y demás ítems que se deriven de la documentación de los procesos y este será de gran utilidad para la entidad, aprobaron bajo la resolución N 67 expedida en agosto de 2018.

Finalmente, la normalización y documentación de los procesos que actualmente desarrolla la entidad, pero que en este momento no están formalizados, le dará claridad a la entidad de cuál es el rol que cada uno representa dentro del aeropuerto.

## **5. MARCO DE REFERENCIA**

A continuación se despliega el marco de referencia, en él se encuentran el referente contextual; aquí se realiza una breve explicación del sector al que pertenece el Aeropuerto Olaya Herrera, seguido se presenta el referente teórico; allí se recopilan las consideraciones teóricas y conceptos que se usaron para el desarrollo de este plan de mejora, y finalmente se desarrolla el referente legal y normativo; donde se encuentra un conjunto de normas, acuerdos, leyes, entre otros, teniendo como objetivo proporcionar las bases sobre las cuales las instituciones construyen y determinan el alcance y naturaleza de su participación dentro de un estado.

### **5.1. Referente Contextual**

El Aeropuerto Olaya Herrera pertenecer al sector de transporte y a su vez hace parte del sector público, ya que esta genera y realiza su gestión administrativa con recursos públicos, es importante recordar que este opera bajo una Alianza Público-Privada (APP) con el concesionario privado Airplan S.A.S, entendida como una herramienta de colaboración entre el sector público y el sector privado con el fin de llevar a cabo proyectos, programas o prestar servicios que tradicionalmente han sido proyectados y suministrados por las administraciones públicas.

El sector público es el conjunto de organismos administrativos mediante los cuales el Estado cumple, o hace cumplir la política o voluntad expresada en las leyes del país, a su vez este está condicionada por un entorno jurídico que regula su naturaleza, fines estatales, operación, creación, transformación y liquidación, según la constitución política de Colombia, en el artículo 31, expone “Al municipio como entidad fundamental de la división político-administrativa del Estado le corresponde prestar los servicios públicos que determine la ley, construir las obras que demande el progreso local, ordenar el desarrollo de su territorio, promover la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes y cumplir las demás funciones que le asignen la Constitución y las leyes” (gobierno, 1991).

El entorno jurídico, el conjunto heterogéneo de entidades del Sector Público se encuentra organizado por ramas del poder público (Ejecutiva, Legislativa y Judicial), niveles u órdenes (Nacional y Territorial) y sectores (Central y Descentralizado), así como otros organismos que gozan de autonomía e independencia en virtud de funciones de cometido estatal especiales, definidas por el ordenamiento jurídico vigente.

La Constitución Política en su artículo 155 establece “... los establecimientos públicos y las empresas industriales o comerciales del Estado, forman parte de la rama ejecutiva” (gobierno, 1991). En síntesis, el Aeropuerto Olaya Herrera, como establecimiento público se encuentra en la rama del poder ejecutivo, y que a su vez goza de unos beneficios por ser una entidad descentralizada.

Las entidades que integran el Sector Público están obligadas a rendir cuentas y a controlar el uso de los recursos públicos destinados para el desarrollo de sus funciones de cometido estatal, observando los principios de la función administrativa

En algunas entidades públicas su gestión es de forma descentralizada, delegada y desconcentrada, con capacidad de decisión sobre la asignación de recursos económicos bajo criterios de responsabilidad. Sin embargo es el gobierno general quien tiene control o propiedad sobre tales entidades, y esta vienen siendo significativas por representar una parte del patrimonio público o recibir algunos recursos del presupuesto.

Este es el caso del Aeropuerto Olaya Herrera, quien desde el momento que pasa a llamarse Establecimiento Público, adopta funciones diferentes relacionadas con la administración del contrato de concesión 8000011-OK de 2008, y le sede sus derechos de administrar la actividad aeroportuaria a un tercero, es por esta razón que hoy el Aeropuerto opera bajo una alianza público privada con el concesionario Airplan S.A.S

Es importante destacar que la entidad sigue perteneciendo al sector público y que en ningún momento esta podría ser privatizada, ni destruida, ni se podrá ceder a otro dueño; debido a que el Municipio de Medellín como titular del contrato de comodato sobre el inmueble en donde opera el Aeropuerto Olaya Herrera de la ciudad de Medellín hace sus veces de dueño, de la misma forma el “ARTICULO 63º—Los bienes de uso público, los parques naturales, las tierras comunales de grupos étnicos, las tierras de resguardo, el patrimonio arqueológico de la Nación y los demás bienes que determine la ley, son inalienables, imprescriptibles e inembargables” (gobierno, 1991)., a su vez se conoce que desde 1995 el Aeropuerto fue declarado “Bien de Interés Cultural de la acción” y actualmente es el segundo Aeropuerto más importante en operaciones aéreas de Colombia.

Es pertinente resaltar que el Aeropuerto se encuentra ubicado en el sector transporte, siendo este definido por la Real Academia Española como el sistema de medios para conducir personas y cosas de un lugar a otro; este se realiza de tres formas: terrestre, aéreo o fluvial.

Este sector pertenece al “sector terciario”, este se define como sector de servicios, ya que incluye aquellas actividades que no implican la producción de

bienes materiales. Las empresas del sector terciario, de este modo, se dedican a la satisfacción de diferentes necesidades de las personas.

Suele decirse que “[...] el sector terciario se dedicada a la organización y la distribución de lo que producen los otros dos sectores: el sector primario (centrado en la extracción directa de los recursos naturales) y el sector secundario (orientado a la transformación de los recursos naturales a través de procesos industriales) (Economipedia, 2017)”.

El más usado en Colombia es el transporte terrestre, se lleva a cabo por dos formas; la primera y más usual son las carreteras, allí se movilizan vehículos de toda clase que transporten carga y/o pasajeros. La otra forma es el transporte ferroviario con locomotoras; seguido de esto se encuentra el transporte aéreo; este comprende el uso del espacio aéreo de aviones de toda clase. Finalmente el transporte fluvial; este implica el transporte por mar, ríos y lagos.

Según los datos del DANE, el uso de transporte aéreo de pasajeros es cada vez más frecuente, en los últimos años se ha presentado un crecimiento importante en el número de pasajeros transportados por modo aéreo, que puede ser explicado por la entrada de nuevas aerolíneas y por una reducción en el precio de los pasajes.

El crecimiento que el sector de transporte aéreo de carga ha tenido en los últimos años se debe a las estrategias responden al crecimiento sostenido que ha presentado la carga transportada en la última década: mientras en 2002 se movilizaron 119,5 millones de toneladas, en 2013 se movilizaron 301 millones de toneladas (crecimiento anual del 8,8 %).

Haciendo una comparación con años anteriores en 2008 fueron transportados 9.559.140 pasajeros nacionales; en 2012 esta cifra ascendió a 16.943.393.

Del total de pasajeros nacionales transportados en 2012, 839.276 se transportaron en aerotaxis o aerolíneas regionales, el número de pasajeros internacionales también han presentado una tendencia creciente en el tiempo y en el 2012, el total de pasajeros internacionales fue de 7.717.497.

El transporte aéreo en Colombia ha alcanzado importantes niveles de desarrollo que brindan la confianza en los prestadores de servicios aéreos y a quienes utilizan el avión como medio para movilizarse a sus destinos. De acuerdo con el último informe de Estudios Sectoriales de la Aeronáutica Civil, el transporte aéreo en Colombia entre enero y septiembre de 2018 pasó a movilizar 27'600.000 pasajeros, 2,7% más en comparación con los 26'915.000 usuarios transportados en 2017.

Durante el último cuatrienio el modo carretero fue utilizado en promedio en un 71 %, seguido por el modo férreo, que movilizó el 27 % de la carga, mientras que los demás modos, fluvial, cabotaje y aéreo, no alcanzaron el 2 %. Cuando no se tiene en cuenta el carbón y petróleo, el transporte por carretera supera el 98 % de la carga transportada.

Para lo corrido de este primer trimestre 2019, “el Producto Interno Bruto en su serie original, crece 2,8% respecto al mismo periodo de 2018. Las actividades económicas que más contribuyen a esta dinámica son: Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas; transporte y almacenamiento; alojamiento y servicios de comida crece 4,0%” (DANE, 2019).

En conclusión, la entidad estatal Establecimiento Público Aeropuerto Olaya Herrera, no se ha liquidado, sigue vigente como una entidad pública descentralizada del orden Municipal, dedicada a la supervisión, inspección y vigilancia del contrato de concesión y responsable de la gestión eficiente de los recursos provenientes de la contraprestación económica generada.

## **5.2. Marco Teórico**

Según Mintzberg, Brian y Voyer, (1997); en su libro “El proceso estratégico conceptos, contextos y caos”, presentan una percepción frente al concepto de estrategia percibido por los autores Andrews (1969) y Ansoff (1965), tomando de ellos algunas concepciones. “Ella llama al primero el modelo lineal, término que elige porque este enfoque se dirige a la planificación y a la definición de objetivos y porque el término lineal incluye las connotaciones de método, dirección y secuencia. Llama modelo adaptativo a la segunda versión; este enfoque trata de encontrar la adecuación más conveniente entre el ambiente de la empresa y sus recursos. Mintzberg (1990) habla del enfoque de Andrews llamándola la “Escuela del diseño” y la de Ansoff (1965) la “Escuela de la planificación...” (Mintzberg et al., 1997, pág. 03)

Para este ejercicio, es de aplicación el modelo línea, ya que se pretende definir por medio de la planeación la definición de objetivos de los procesos que en la actualidad el Aeropuerto Olaya Herrera no ha actualizado ni documentado; así mismo la actualización de estos procesos conllevan a una relación con los que ya están desarrollados, todo con el fin de formar una secuencia lógica entre ellos.

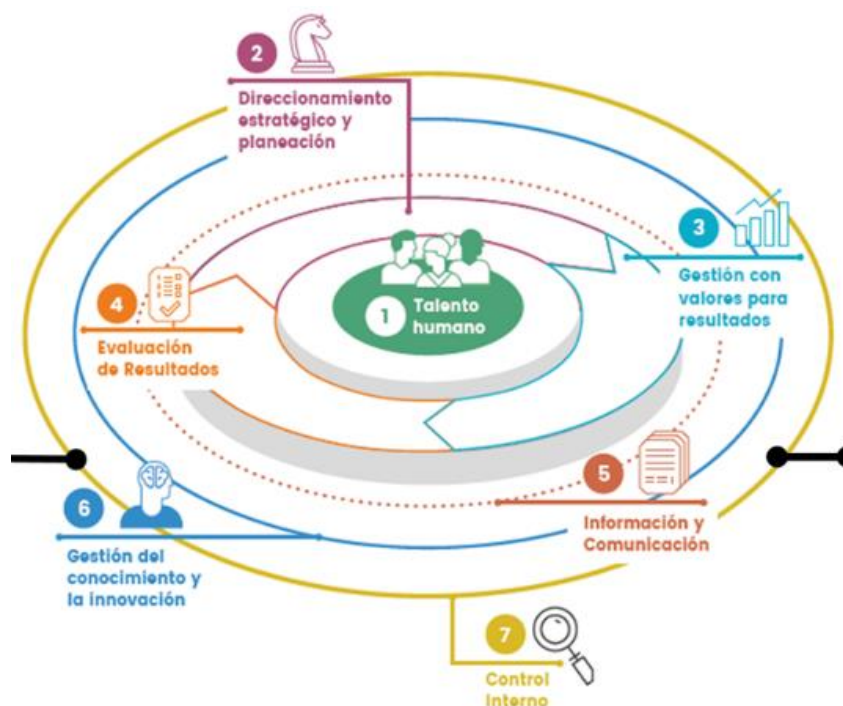
El Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, “...es una herramienta que simplifica e integra los sistemas de desarrollo administrativo y gestión de la calidad y los articula con el sistema de control interno, para hacer los procesos de la entidad más sencillos y eficientes” (Pública, Marco General Sistema de Gestión, 2018).

Para la actualización y desarrollo de los procesos administrativos de la entidad, el MIPG le brinda los suministros necesarios para entender cómo se integra cada uno de estos procesos con el sistema de calidad que maneja el aeropuerto.

Teniendo en cuenta otro concepto que aporta el Marco General del Sistema de Gestión sobre el MIPG, definiéndolo como “... un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio” (Pública, Marco General Sistema de Gestión, 2018).

Este modelo explica que para que se dé el funcionamiento del mismo dentro de las entidades públicas que lo aplican, debe ser puesto en marcha bajo siete dimensiones, donde cada dimensión funciona de manera articulada e intercomunicada, en ella se agrupan las políticas de gestión y desempeño institucional por área, teniendo como objetivo la implementación del modelo de manera adecuada y fácil; este es explicado en la imagen a continuación.

**Imagen I:** Siete dimensiones MIPG



**Fuente:** tomado del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG de la función pública

Cada una de estas dimensiones juega un papel muy importante dentro de la entidad, la Gestión del Talento Humano dentro del modelo es concebido como el recurso más importante con el que cuentan las organizaciones, y por tanto, es un

gran factor crítico de éxito para que estas tengan una buena gestión y logren sus resultados para resolver las necesidades y problemas de los ciudadanos.

“Todas las personas que prestan sus servicios a la entidad, tanto gerentes y directivos públicos, como los demás servidores que forman los distintos grupos de trabajo, conforman el talento humano de una entidad; esta Dimensión del Modelo es una de las más importantes, precisamente por hacer referencia al ser humano.

La gestión del talento humano, es entonces, el conjunto de lineamientos, decisiones, prácticas y métodos adoptados y reconocidos por la entidad, para orientar y determinar el que hacer de las personas que la conforman, su aporte a la estrategia institucional, el logro de las metas estratégicas y los resultados propuestos, su calidad de vida laboral y en general el aporte de cada persona al cumplimiento de la planeación institucional, tomando en cuenta las responsabilidades inherentes a los cargos y las relaciones” (Pública, Marco General Sistema de Gestión, 2018).

Por su parte el direccionamiento estratégico y la planeación, son concebidos de manera muy especial dentro del modelo, ya que este contempla las prácticas y elementos que le permiten a las entidades y en este caso al aeropuerto plasmar y llevar a cabo la ruta más estratégica que conducirá la buena gestión de la entidad.

“El Modelo a través de esta dimensión, busca orientar a las organizaciones, para que reflexionen sobre su propósito fundamental (objeto, razón de ser o misión para la que fue creada una entidad), identifiquen las características propias (necesidades y problemas) de los ciudadanos o grupos sociales a quienes debe dirigir sus servicios y garantizar sus derechos, entiendan cuáles son las prioridades de los planes de desarrollo, y analicen sus capacidades internas y su entorno institucional. A partir de esta reflexión y análisis, planean y presupuestan sus grandes desafíos, especialmente su sus metas estratégicas o gran meta de desempeño, los resultados e impactos a corto, mediano y largo plazo con los que espera satisfacer las necesidades de los ciudadanos y, en general, la forma en que se organizará para obtenerlos y los recursos que requerirá (trayectorias de implementación o acciones), facilitando para ello la participación activa de los ciudadanos y demás grupos de interés en el ciclo de la gestión” (Pública, Marco General Sistema de Gestión, 2018).

En tercer, lugar se encuentra la dimensión de la Gestión con valores para resultados; teniendo este como contenido un conjunto de prácticas, elementos e instrumentos que permiten a la entidad realizar las actividades que la conducen a lograr los resultados propuestos y materializar las decisiones plasmadas en su planeación institucional.

“Dado que el Modelo se enmarca en la Gestión con valores para Resultados, requiere de la puesta en marcha de los cursos de acción o trayectorias de

implementación que hacen viable el logro de los resultados y metas de la entidad en el marco de los valores del sector público.

Para concretar las decisiones tomadas en el proceso de planeación institucional, la entidad tiene en cuenta aspectos como: esquemas operativos ágiles a través de procesos, proyectos, estructuras administrativas y alianzas interinstitucionales; garantizar los servicios o procesos de apoyo interno que permitan el suministro y ejecución oportuna de recursos físicos y financieros (proceso contractual); y una adecuada defensa jurídica de la entidad” (Pública, Marco General Sistema de Gestión, 2018).

En la actualidad el aeropuerto cuenta con estos insumos y son de vital importancia para la entidad, ya que es una forma de estar preparados para cualquier eventualidad, así mismo este concepto que brinda el marco general de gestión de la función pública, pone en contexto como se lleva a cabo la planeación dentro de una entidad, teniendo como objetivo conectar cada dimensión con otra. Esta dimensión permite ver el funcionamiento de la entidad, teniendo una percepción como sistema, donde las dimensiones que están internamente y son percibidas como las más importantes, como por ejemplo el Talento Humano, este se va escalado a las demás dimensiones, realizando una sinergia entre ellas.

La cuarta dimensiones que nos plantea el manual es la evaluación de resultados; esta dimensión comprende un “... conjunto de prácticas, elementos e instrumentos que permiten a la entidad conocer los avances en la consecución de los resultados previstos en su marco estratégico y proceso de planeación institucional y las mejoras en la gestión, a través de las acciones implementadas para tal fin.

El seguimiento permanente al avance y al cumplimiento de las metas y objetivos propuestos en los planes institucionales, y su evaluación permiten determinar los logros efectivamente alcanzados y las razones del cumplimiento o no de dichos logros y sus efectos en la sociedad” (Pública, Marco General Sistema de Gestión, 2018).

Esta dimensión va muy de la mano con el Direccionamiento estratégico y planeación, ya que es el momento en que la entidad se evalúa en cuanto a metas proyectadas cumplidas, es el lugar donde cada proyecto o estrategia que se desarrolla desde planeación es evaluada, con el objetivo de identificar si su ejecución está siendo satisfactoria o no.

En el caso del aeropuerto Olaya Herrera, se pudo identificar por medio de la planeación y la evaluación del mismo, que la gestión de la entidad no estaba siendo la más eficiente, debido a que no se cuenta con algunos procesos, los cuales son los encargados de poner en marcha las metas y estrategias que en la actualidad tiene la entidad.



Es por ello que esta dimensión es muy importante dentro de la entidad, ya que es quien permite identificar que le hace falta a la entidad en cuanto a desarrollo de estrategias, así mismo permite estar en constante auto-evaluación de cómo esta internamente el desarrollo de cada proceso, ya que la planeación abarca todos los procesos que maneje cualquier compañía.

“La evaluación se fundamenta en indicadores para monitorear y medir el desempeño de las organizaciones, por tanto, se deben enfocar en los criterios, directrices y normas que orientan la gestión y en los productos, resultados e impactos que esta genera. A partir de la información generada por la evaluación, se determinan las alternativas que permitan mejorar o fortalecer los cursos de acción emprendidos” (Pública, Marco General Sistema de Gestión, 2018).

La quinta dimensión que plantea el manual corresponde a la Información y la comunicación; siendo esta la dimensión articuladora del Modelo que permiten a las organizaciones vincularse con su entorno y le facilitan la ejecución de sus operaciones internas.

La imagen I hace énfasis en el enfoque transversal de la información y la comunicación frente a los demás componentes del Modelo, “[...] pues permite ampliar y profundizar en el uso y aprovechamiento de la información para los procesos internos de la entidad (toma de decisiones, elaboración de política pública, entre otros), así como la interacción con los ciudadanos (grupos de valor y grupos de interés).

En este sentido, para MIPG es importante que tanto la información como los documentos que la soportan (escrito, electrónico, audiovisual, entre otros) sean producidos y gestionados para facilitar la operación de la entidad, el desarrollo de sus funciones, la seguridad y su protección, garantizar su trazabilidad, y facilitar el acceso de los ciudadanos, es fundamental para la gestión del conocimiento y la toma de decisiones, solo por resaltar algunos de los beneficios de la gestión de la información” (Pública, Marco General Sistema de Gestión, 2018). Por su parte, la comunicación es vital para difundir y transmitir la información que se gestiona en toda la entidad, tanto dentro de ella como la que le permite relacionarse con los ciudadanos a quienes dirige sus servicios o tienen algún interés en su gestión y en sus resultados.

Por tanto, la transparencia con la cual las entidades públicas toman sus decisiones y el acceso a la información pública que deben garantizar a los ciudadanos, son parte fundamental de esta dimensión.

Como sexta dimensión esta la Gestión del conocimiento y la innovación; “[...] dimensión transversal que impulsa la transformación la información en capital intelectual para el Estado (activo principal para su evolución), permite el desarrollo de acciones para compartir el conocimiento entre los individuos, de manera que se optimice su interpretación, uso, apropiación y, además, construye

una cultura de análisis y retroalimentación para el mejoramiento gubernamental. Así mismo, determina un esquema de adaptación diferenciado para las entidades públicas, con el cual pueden aprender de sí mismas y de su entorno de manera colaborativa, pedagógica y analítica, haciendo que se orienten continuamente a la generación de mejores productos y/o servicios para los ciudadanos.

La Gestión del Conocimiento y la Innovación fortalece de forma transversal a las demás dimensiones (Direccionamiento Estratégico y Planeación, Gestión para el Resultado con Valores, Evaluación de Resultados, Talento Humano, Control Interno e Información y Comunicación) a través del doble ciclo del conocimiento determinado por los nodos: generar-producir, capturar, compartir, aplicar; para luego evaluar, mejorar, difundir y aprender el conocimiento; de manera que cumple un rol esencial en las entidades” (Pública, Marco General Sistema de Gestión, 2018).

Finalmente está el Control Interno; esta dimensión le permite a la entidad contar con una serie de pautas o directrices que le ayudan a controlar la planeación, gestión y evaluación de las organizaciones, a fin de establecer acciones de prevención, verificación y evaluación en procura del mejoramiento continuo de la entidad, involucrando a todos los servidores que laboran en ella.

“MIPG en su versión actualizada, enmarca el control dentro del ámbito del proceso de gestión interna, es transversal a las demás dimensiones operativas y se implementará a través del Modelo Estándar de Control Interno MECl, el cual se actualizará en función de la articulación de los sistemas de gestión y de control que establece el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015 y que se explicará en detalle en la cuarta parte del presente documento” (Pública, Marco General Sistema de Gestión, 2018).

“El Sistema de Gestión se define como el conjunto de entidades y organismos del Estado, políticas, normas, recursos e información, cuyo objeto es dirigir la gestión pública al mejor desempeño institucional y a la consecución de resultados para la satisfacción de las necesidades y el goce efectivo de los derechos de los ciudadanos, en el marco de la legalidad y la integridad” (Pública, Marco General Sistema de Gestión, 2018).

El Departamento Administrativo de la Función Pública, “Es la entidad técnica, estratégica y transversal del Gobierno Nacional que contribuye al bienestar de los colombianos, mediante el mejoramiento continuo de la gestión de los servidores públicos y las instituciones en todo el territorio nacional” (Función Pública, Departamento Administrativo de la Función Pública, 2016).

Así mismo, su objetivo misional es “Implementar herramientas tecnológicas que les ayude a promover la eficiencia y eficacia administrativa, consolidar una gestión pública moderna, eficiente y transparente al servicio de los ciudadanos, afianzar la lucha contra la corrupción, transparencia de la información y rendición

de cuentas a través de portales interactivos, con estándares técnicos y respondiendo a los requerimientos de la ciudadanía, acceso a la información pública, centralizar los trámites que ofrecen las entidades del gobierno a nivel nacional para que los usuarios tengan acceso a un solo punto” (Función Pública, Portal Creangel, 2016).

En la actualidad, las organizaciones están en constante cambio, debido a la dinámica de los mercados y/o a su actividad económica.

En este caso el Aeropuerto Olaya Herrera, por ser una entidad de carácter pública, centra todos sus esfuerzos al cumplimiento de sus objetivos misionales, para esto se hace necesario realizar una modernización de la planta administrativa “Estructura Organizacional”, y teniendo en cuenta lo que plantea la Revista del CLAD Reforma y Democracia “II. Contribuciones a la modernización de la organización gubernamental En este apartado se presenta la propuesta de elementos en materia de modernización de la organización gubernamental, considerando los siguientes aspectos:

- A. Alternativas organizativas del gobierno.
- B. Tipos de modelos organizacionales.
- C. Prospectiva organizacional.
- D. Vinculación de los procesos al diseño de la organización.
- E. El presupuesto basado en resultados y su contribución al diseño de estructuras orgánicas orientadas a objetivos estratégicos.
- F. Utilización de las Tecnologías de la Información y Comunicación en las estructuras de las organizaciones públicas” (CLAD Reforma y Democracia, 2014).

### **5.3. Marco Legal y Normativo**

#### **5.3.1. Del orden legal**

Según la Constitución Política de Colombia, en el capítulo III Artículo 150, numeral 7 se determina “... la estructura de la administración nacional y crear, suprimir o fusionar ministerios, departamentos administrativos, superintendencias, establecimientos públicos y otras entidades del orden nacional, señalando sus objetivos y estructura orgánica; reglamentar la creación y funcionamiento de las Corporaciones Autónomas Regionales dentro de un régimen de autonomía; así mismo, crear o autorizar la constitución de empresas industriales y comerciales del estado y sociedades de economía mixta” (Constitución Política de Colombia, 1991).

Este artículo es quien determina la creación de las entidades tanto públicas y privadas, permitiéndoles a las mismas desarrollar su estructura orgánica y funcionamiento.

**Ley 105 de 1993:** “Por la cual se dictan disposiciones básicas sobre el transporte, se redistribuyen competencias y recursos entre la Nación y las Entidades Territoriales, se reglamenta la planeación en el sector transporte y se dictan otras disposiciones” (Secretaría del Senado de Colombia, 1993).

De la cual es necesario especificar sobre el sobre el título I y IV que habla sobre las disposiciones del transporte aéreo.

**Título I:** Plantea el objeto general de la ley, el cual dispone las reglas y principios que rigen los contratos de las organizaciones estatales, los fines de la contratación son:

- Cumplimiento de los cometidos estatales.
- La continua y eficiente prestación de los servicios públicos.
- Efectividad de los derechos e intereses de los administradores.
- Se disponen derechos y deberes de las entidades, lo que pretende es que las entidades protejan al Estado exigiendo al contratista calidad e idoneidad. Deben revisar precios unitarios, revisar obras y plantar mecanismos de solución de problemas.

**Título IV, Art. 47:** Funciones aeronáuticas: Las funciones relativas al transporte aéreo, serán ejercidas por la Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil como Entidad especializada adscrita al Ministerio de Transporte.

**Artículo 48 del Reglamentado por el Decreto Nacional 1647 de 1994.** Descentralización aeroportuaria: Para efectos de la descentralización aeroportuaria, la Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil, podrá entregar a cualquier título los aeropuertos de su propiedad a Entidades Departamentales, Municipales o asociaciones de las anteriores, para que éstas los administren en forma directa o indirecta.

De igual forma podrá celebrar contratos de administración, concesión o similares sobre los aeropuertos de propiedad del Fondo Aeronáutico Nacional, con entidades especializadas o con asociaciones regionales, en las cuales la participación estatal no podrá ser superior al cincuenta por ciento (50%). Los contratos que se celebren con las entidades territoriales, sus asociaciones o con las sociedades regionales podrán ser revocados unilateralmente, sin lugar a indemnización, cuando a criterio de la Aeronáutica Civil exista mal manejo en el uso, mantenimiento y operación de los bienes e instalaciones entregados; o cuando exista deficiencia administrativa en la prestación de los servicios aeroportuarios.

**La ley 80 de 1993** tiene por objeto disponer las reglas y principios que rigen los contratos de las entidades por medio de 81 artículos.

Se define como entidad estatal toda aquella organización que hace parte del Estado (Nación, Provincias, Municipios, Senado de la República, Fiscalía General de la Nación, entre otros) y que tienen la capacidad para celebrar contratos.

La contratación estatal busca que tanto los prestadores de servicio como a los que se le prestan cumplan con fines específicos para el correcto funcionamiento de contratos dentro de un tiempo determinado y con reglas dadas. Así mismo pueden celebrar contratos estatales las personas consideradas legalmente capaces en las disposiciones vigentes, también los consorcios (asociación de dos o más personas naturales o jurídicas que presentan una misma propuesta y la ejecutan conjuntamente) y las uniones temporales; también las personas jurídicas naturales y extranjeras siempre y cuando su duración no sea inferior a la del plazo del contrato y un año más del mismo.

Los que no cumplan con estos requisitos están inhabilitados para contratar, y tampoco las personas que tengan vínculos de parentesco hasta el segundo grado de consanguinidad con los servidores públicos de dicho contrato, o primero civil.

De acuerdo con el artículo 3 del Decreto 1537 de 2001 o aquel que lo sustituya o modifique, los principales roles que deben desempeñar las Oficinas de Control Interno, dentro de las organizaciones públicas, se enmarca en los cinco tópicos a saber: valoración de riesgos, asesoría y acompañamiento, evaluación y seguimiento, fomento de la cultura del control, y relación con entes externos” (Función Pública 2. , 2014).

El control interno dentro de las organizaciones de carácter público, ha sido reconocido como una herramienta para que la gerencia o dirección obtenga una información segura y razonable, de cómo se encuentra la entidad internamente en cuanto al cumplimiento de sus objetivos misionales y así mismo este esté en capacidad de informar sobre su gestión o anomalías que en ella resulten.

**Decreto 1222 de 1986**, que tiene por objeto expedir el Código de Régimen Departamental

En este decreto en el TÍTULO X, se expone la definición, clasificación y creación de las entidades descentralizadas.

**“ARTICULO 252.**-Son entidades descentralizadas del orden departamental los establecimientos públicos, las empresas industriales y comerciales y las sociedades de economía mixta” (Consejo de Estado, 1986).

En este orden de ideas, las entidades públicas descentralizadas tienen una serie de características específicas, como lo son: personalidad jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente, constituido con bienes o fondos

públicos comunes o con el producto de impuestos, tasas o contribuciones de destinación especial.

### **5.3.2. Del orden normativo**

Dado que el Aeropuerto Olaya Herrera hace parte de la Alcaldía de Medellín, y que opera como entidad descentralizada, cumple funciones como entidad pública al igual que la alcaldía, es por esta razón que el aeropuerto funciona y es controlado por una serie de normas, entre ellas se encuentran:

Según el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) “La función de la Oficina de Control Interno, Auditoría Interna o quien haga sus veces debe ser considerada como un proceso retroalimentado a través de la actividad independiente y objetiva de evaluación y asesoría que contribuya de manera efectiva al mejoramiento continuo de los procesos de Administración del riesgo, Control y Gestión de la entidad” (Función Pública 2. , 2014).

Según la NT GP 1000 de 2009, Norma técnica colombiana de la gestión pública, “La entidad debe establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad y mejorar continuamente su eficacia, eficiencia y efectividad, de acuerdo con los requisitos de esta norma; este sistema incluye de manera integral todos los procesos de la entidad que le permiten cumplir su función” (NT GP 1000, 2019)

Razón por la cual el establecimiento Aeropuerto Olaya Herrera, realiza el estudio pertinente de los puestos de trabajo, con el fin de poder cumplir a cabalidad su gestión y así mismo darles inicio a los procesos que en esta hacen falta.

Así mismo, la NTC GP 1000 establece los requisitos generales que las entidades de carácter público deben “determinar los procesos que le permiten cumplir la función que se le ha asignado...

NOTA 1: Estos incluyen, según sea aplicable, los procesos estratégicos, de apoyo, misionales y/o de evaluación

a) [...]; b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos, c) determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces y eficientes, d) asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos, e) realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos, f) implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos, y g) establecer controles sobre los riesgos identificados y

valorados que puedan afectar la satisfacción del cliente y el logro de los objetivos de la entidad.” (NT GP 1000, 2019)

## 6. METODOLOGÍA

El desarrollo metodológico de este trabajo de grado, se presenta de manera descriptiva, entendido este como “una forma de estudio para saber quién, donde, cuando cómo y porqué del sujeto de estudio. En otras palabras, la información obtenida en un estudio descriptivo, explica perfectamente a una organización el consumidor, objetos, conceptos y cuentas (Namakforoosh, 2005)”.

### 6.1. Enfoque cualitativo

El presente Plan de mejoramiento tiene un enfoque cualitativo, pues este se basa en métodos de recolección de datos y análisis sin medición numérica, como lo son la observación y descripción. Dicho enfoque, “tienden a comprender la realidad social como fruto de un proceso histórico de construcción, visto a partir de las múltiples lógicas presentes en los diversos y heterogéneos actores sociales, y por tanto desde sus aspectos particulares y rescatando la interioridad (visiones, percepciones, valores, formas de ser, ideas, sentimientos y motivos internos) de los protagonistas...” (Galeano, 2004, pág. 23).

Así mismo “Fraenkel y Wallen (1996) presentan cinco características básicas que describen las particularidades de este tipo de estudio.

1. El ambiente natural y el contexto que se da el asunto o problema es la fuente directa y primaria, y la labor del investigador constituye ser el instrumento clave en la investigación.
2. La recolección de los datos es mayormente verbal que cuantitativa.
3. Los investigadores enfatizan tanto los procesos como lo resultados.
4. El análisis de los datos se da más de modo inductivo.

Se interesa saber cómo los sujetos en una investigación piensan y que significado poseen sus perspectivas en el asunto que se investiga” (Vélez, 2013).

### 6.2. Modalidad: Desarrollo empresarial

“Modalidad específica para estudiantes trabajadores que por las funciones de su cargo y contrato no pueden desarrollar su práctica en una organización diferente; deberán proponer y desarrollar programas, proyectos de proyección y desarrollo para atender necesidades puntuales organizacionales, profesionales y



sociales de la empresa donde labora. En ningún momento podrá ser un proyecto retroactivo. Dicha práctica se desarrollará en forma individual y contará con el acompañamiento de un docente experto.” (Facultad de Administración, 2014)

Este trabajo de grado se desarrolló bajo el ejercicio de Plan de Mejora, siendo entendido este según el Ministerio de Educación como una herramienta que recopila acciones de mejora, que dan respuesta a los hallazgos derivados de anteriores auditorías externas por parte de la entidad, la finalidad de este es proponer a la entidad una serie de acciones que ayuden al mejor funcionamiento de la entidad-, a su vez, este es el resultado de un conjunto de acciones y metas previamente diseñadas y planeada de la institución.

En este sentido, todo plan de mejoramiento necesita determinar claramente cuál es su objetivo y cuáles son los medios y/o estrategias que se deberán hacer para lograrlo.

### **6.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de información**

#### **6.3.1. Observación**

“Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación” (Sanjuán, 2011).

#### **6.3.2. Entrevista**

“La entrevista, Las entrevistas y el entrevistar son elementos esenciales en la vida contemporánea, es comunicación primaria que contribuye a la construcción de la realidad, instrumento eficaz de gran precisión en la medida que se fundamenta en la interrelación humana. Proporciona un excelente instrumento heurístico para combinar los enfoques prácticos, analíticos e interpretativos implícitos en todo proceso de comunicar” (Martínez, 2014).

Esta técnica fue implementada debido a que es la más apropiada para el ejercicio, estableciendo una comunicación directa con uno o más integrantes del Aeropuerto Olaya Herrera, y así tener una percepción más clara de lo que sucede al interior de la entidad y en el funcionamiento de los procesos, en cuanto a líderes, funciones, procedimientos entre otros.

#### **6.3.3. Revisión documental**

La revisión documental “es una técnica que consiste en la selección y recopilación de información por medio de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos, de bibliotecas, hemerotecas, centros de documentación e información” (Paz, 1982).

Se realiza revisión documental de los procesos que ya se encuentran normalizados y documentados, así mismo se analiza la información que arroja el proceso de consultoría que tuvo la entidad, seguido de esto se ingresa a la página web de la función pública con el fin de conocer y revisar los parámetros que está da para la caracterización que deben de llevar los nuevos procesos.

Esta técnica utilizada (revisión documental), es manejada en los proyectos de investigación, dado que es una fuente de conocimiento para los investigadores, ya que permite hacer una exploración de sucesos o acontecimientos anteriores, teniendo como resultado resolver los objetivos previamente planteados.

#### **6.4. Consideraciones Éticas**

En el momento que se accedió a la información, se tuvo la debida autorización del Gerente General de la entidad, quien conoce el proceso que ha tenido la realización de este trabajo de grado.

Así mismo, se dio uso adecuado de los nombres propios de los colaboradores del Aeropuerto Olaya Herrera, quienes autorizaron y suministraron la información de los procesos a los que pertenecen, suministrando información real que permitiera la consecución y desarrollo de este trabajo de grado.

Cabe anotar que toda la información real de este plan de mejora es únicamente para fines académicos.

## **7. HALLAZGOS Y PROPUESTA**

Este apartado se lleva a cabo a partir del despliegue de los objetivos específicos en tres momentos, así:

### **Momento I: El contenido de los procesos administrativos no documentados del Aeropuerto Olaya Herrera**

A partir de la observación, se encontró que el Aeropuerto desde el 2008, con la firma del contrato de concesión, funciona bajo siete procesos los cuales son Administración de Servicios Aeroportuarios, Direccionamiento Estratégico, Desarrollo Administrativo, Gestión del Talento Humano, Gestión Financiera, Gestión de Bienes y Servicios y Evaluación Independiente.

Estos procesos se encuentran normalizados, documentados y adaptados a las necesidades que para ese tiempo tenía la entidad, así mismo, se observó que los líderes de cada uno de estos procesos ejercen otras actividades que no se relacionan con el mismo.

Al llegar una nueva administración al Aeropuerto, el actual Gerente General ve la necesidad de realizar una retroalimentación de qué le hace falta a la Entidad para que pueda mejorar su gestión y así cumplir con los objetivos misionales del Aeropuerto, es de resaltar que uno de ellos, es el Acercamiento a la Comunidad, y en este caso la entidad dentro de sus siete procesos no tiene definido un proceso de comunicación; lo cual lleva a que otro proceso supla las necesidades de este.

En conclusión, a partir de la observación se pudo conocer desde cuando están incorporados estos procesos en la entidad, cómo están documentados y cómo funcionan al interior de la entidad.

Desde el 2008 la entidad viene trabajando con los siete procesos antes mencionados, al igual que se encuentran incluidos dentro del mapa de procesos del Aeropuerto; así mismo se encuentran documentados dentro del Sistema Integrado de Gestión SIG, de acuerdo a los lineamientos que propone el DAFP, estos procesos son manejados por líderes de la planta administrativa de la entidad y reposan en una carpeta digital a la cual tienen acceso todos los empleados de la entidad.

Para conocer más a fondo el funcionamiento del aeropuerto, se realizó una entrevista al Gerente General de la entidad, con el fin de conocer su percepción respecto al funcionamiento administrativo del aeropuerto; allí expone que desde su experiencia como funcionario público, es primera vez que trabajaba en una entidad público-privada, y que con el tiempo que ya lleva en el Aeropuerto y de

acuerdo en su experiencia en otras entidades de carácter público, puede identificar que los procesos que maneja la entidad en la actualidad no responden a todas las necesidades que tiene un aeropuerto.

También dio una breve explicación de qué realiza cada proceso de la entidad y así mismo los procesos que hacen falta para el buen desarrollo y gestión de la misma. Es en este momento donde el entrevistado expuso cómo funciona la entidad desde el contrato de concesión (2008) que en esta fecha operaban.

Es por esta razón que el Gerente decide reunirse con los líderes de los procesos y buscar suplir las necesidades que tiene la entidad; realizada esta reunión se toma la decisión de contratar un grupo de consultores, con el fin de estudiar el funcionamiento de los procesos administrativos actuales de la entidad, identificar cuáles hacen falta, y así poder tener los elementos necesarios para la actualización y documentación de los mismos, y finalmente mejorar la gestión del Aeropuerto Olaya Herrera.

A partir de la revisión documental que se realizó en la consultoría CMA 01-2018, se encontró que es necesario la creación y documentación de cinco procesos, los cuales hacen parte de los objetivos misionales de la entidad, y que en la actualidad son asumidos por otros procesos ya existentes en la entidad, ocasionando una carga laboral para estos líderes de procesos, sin embargo, y teniendo en cuenta que el Aeropuerto opera como una entidad pública, no se pueden crear cargos, ya que estos deben salir a concurso por la Comisión Nacional del Estado Civil (CNSC).

Paralelamente se revisó de cada proceso, los procedimientos y tareas de la entidad, con el fin de identificar los faltantes, esto se hizo por medio de reuniones con los líderes de proceso; en esta revisión documental que se realizó en la plataforma del DAFP, se encontró que el contenido que debe llevar la documentación de los nuevos procesos administrativos del aeropuerto son:

**Objetivo:** Donde se defina de qué está encargado el proceso y cómo lo va a desarrollar, **Alcance:** Donde inicia y donde termina el proceso, **Entradas:** Necesidades que ingresan a cada proceso, **Desarrollo:** Contiene el PHVA del proceso, **Salidas:** Respuestas que se le dan a los requerimientos de cada proceso, **Indicadores:** Medición del cumplimiento de las metas trazadas, **Responsable del proceso:** Líder de proceso, **Responsabilidades:** Tareas.

Finalmente el Gerente le plantea a la Junta Directiva de la entidad, los hallazgos por parte de la consultoría, y se aprueba la creación de estos procesos, esto bajo la Resolución 067 de 2018.

Se aprueba la creación de los procesos y documentación de los mismos, y no se aprueba la creación de los puestos de trabajo. En la actualidad la entidad contrata por (“Contratación directa”) el personal necesario para abastecer el

funcionamiento de los procesos, pero teniendo como líderes al personal de planta, es por esto que las personas contratadas reciben el nombre de “Contratistas de apoyo”.

En este sentido, y con la información que se obtuvo por parte de la revisión documental, la entrevista del gerente y el resultado de la consultoría (creación de nuevos procesos), se hace necesario conocer por parte de la entidad como están definidos los procesos que actualmente están documentados en la entidad, y así conocer cuáles son misionales, de apoyo y estratégicos.

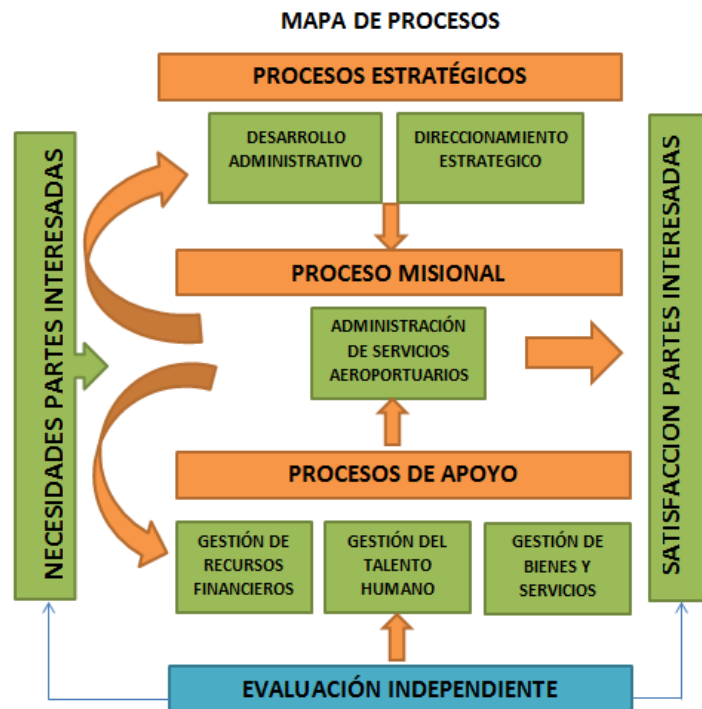
## **Momento II: Articulación de los procesos administrativos no documentados en el mapa de procesos Aeropuerto Olaya Herrera**

Se identificó a partir de la revisión documental que el actual mapa de procesos del Aeropuerto Olaya Herrera, contempla siete procesos desarrollados, normalizados y documentados, los cuales se dividen en procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación.

En este Mapa de Procesos (Imagen II), se evidencia que todos los procesos van encaminados hacia el proceso misional “Administración de Servicios Aeroportuarios” y que este mapa funciona de manera lineal, donde hay unas entradas, siendo estas llamadas allí “Necesidades Partes Interesadas” y unas salidas llamadas “Satisfacción Partes Interesadas”.

Se entiende también que el proceso de evaluación Independiente es el encargado de la medición y análisis de las metas planteadas de la entidad, con el fin de llegar al cumplimiento de los objetivos misionales de la entidad.

**Imagen II:** Anterior mapa de procesos Aeropuerto Olaya Herrera



*Fuente: Elaboración propia con información del Aeropuerto Olaya Herrera*

De acuerdo al mapa de procesos presentado en la imagen II, se evidencia el enfoque del Aeropuerto al proceso misional - la administración de servicios aeroportuarios; sin embargo, este sistema linealizado ha mostrado una sobresaturación en cada uno de los procesos documentados, teniendo en cuenta que el proceso misional es quien recibe todas las entradas y salidas del cliente externo, así como las entradas y salidas del cliente interno (procesos de apoyo y estratégicos), haciendo que la prestación de servicios del aeropuerto Olaya Herrera presente cuellos de botella y demoras para el cumplimiento de sus funciones.

Este sistema linealizado genera impactos negativos sobre el normal desarrollo de las actividades de la organización, lo cual se ha visto soportado por los siguientes aspectos:

- 1) La linealidad genera tropiezos con el crecimiento y/o expansión de la Institución.
- 2) La comunicación entre los procesos se torna lenta, indirecta y queda sujeta a la respuesta del proceso misional.
- 3) Requiere un jefe con elevada capacitación para controlar las actividades misionales y dar respuestas tanto al cliente externo como al interno.
- 4) La autoridad y toma de decisiones se vuelve lineal basada en el mando, lo cual presenta tendencias autocráticas.

En este sentido, de acuerdo con la respuesta que arrojó la consultoría CMA 01-2018 y lo que plantea el Departamento Administrativo de la Función Pública, se hace necesario incluir los siguientes procesos: Gestión de la Comunicación, Gestión de las tecnologías de la información, Seguimiento y Evaluación a la Gestión, Gestión Documental y Gestión Jurídica.

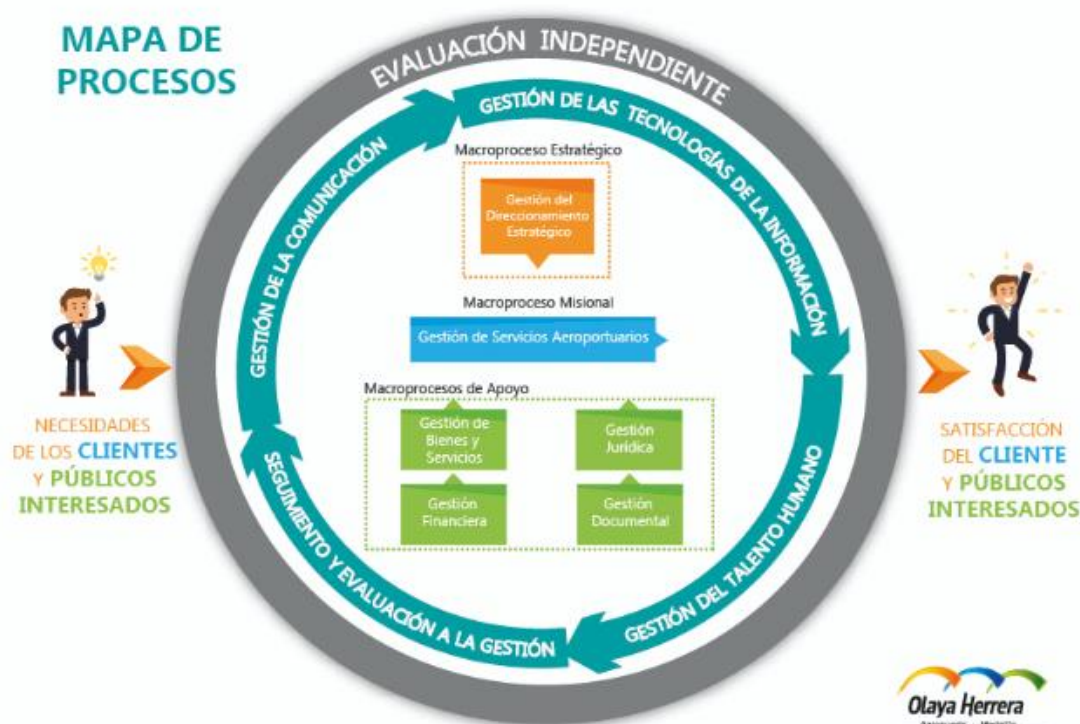
Los procesos anteriormente mencionados, hacen parte también de la estrategia, estructura y desarrollo de la entidad, la relación que existe y la función que cumple y apoya cada uno en la entidad se relaciona en el siguiente mapa de procesos, el cual incluye los procesos anteriores y los nuevos, buscando con ello eliminar la linealidad del mapa de procesos presentado (imagen II).

El actual mapa de procesos de la entidad (imagen III) se elaboró teniendo en cuenta las indicaciones del Departamento Administrativo de la Función Pública, siendo este de manera circular, donde se da a conocer la secuencia e interacción entre los mismos por medio de diferentes niveles, tales como el Estratégico, Misional, de Apoyo y Evaluación; incluyendo en él los cinco procesos no documentados, y de esta manera facilitar la comunicación constante entre los diferentes procesos, agilizar los tiempos de respuesta, facilitar la toma de decisiones y finalmente lograr con ello la articulación de los procesos no documentados al mapa de procesos.

La relación de los Procesos Misionales expuesta en el Mapa de Procesos evidencia la forma en que la entidad gestiona las políticas públicas, sin embargo, no implica ningún tipo de secuencia indispensable para dar cumplimiento al objeto de los mismos. Es decir, el único macroproceso misional que tiene el aeropuerto es “Gestión de Servicios Aeroportuarios”, este dado a que es la razón de ser de la entidad, encima de este se encuentra el macroproceso “Direccionamiento estratégico”, siendo este el macroproceso estratégico con que cuenta la entidad; seguido de este entran todos los “macroprocesos” de apoyo, cumpliendo la función de ayudar a que se cumplan los objetivos misionales de la entidad, y es por esta razón que se encuentra también en el centro.

En el esquema visual del Mapa de Procesos, se encuentra alrededor los “procesos de apoyo” siendo los encargados de apoyar los macroprocesos, salvaguardar la información de la entidad y crear una relación entre ellos. Finalmente se encuentra el proceso de Evaluación Independiente, siendo este el órgano de Control Interno dentro de la entidad, y se encuentra encima de todos, ya quien es quien evalúa el funcionamiento de cada uno de los procesos de la entidad.

**Imagen III:** Actual Mapa de procesos del Aeropuerto Olaya Herrera



**Fuente:** Tomado del manual de calidad del Aeropuerto Olaya Herrera

Teniendo en cuenta el anterior mapa de procesos de la entidad (Imagen III), se evidencia el rol que cumplen los nuevos procesos que fueron aprobados por la junta directiva; es por esta razón que estos cinco procesos (Gestión de la Comunicación, Gestión de las tecnologías de la información, Gestión Jurídica, Gestión Documental y Seguimiento y Evaluación de la Gestión) deben de quedar documentados con los parámetros que se encontraron en la revisión documental que se realizó en el Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP.

Finalmente, al quedar estos cinco procesos documentados y articulados de manera cíclica (como lo mostrado en la imagen III) se facilita el control, regulación, evaluación y análisis constante de la gestión de la Institución en cada uno de los procesos y con ello garantizar el cumplimiento de los requerimientos de los clientes y prestar cada uno de los servicios de manera satisfactoria.

### **Momento III: Propuesta**



Para el desarrollo de este plan de mejora y para la recolección de la información que contribuye al cumplimiento de los objetivos de este trabajo de grado se utilizará una matriz de datos que contiene los elementos propios del plan de acción, este desarrollará a partir del aplicativo Excel como herramienta ofimática.

Esta herramienta permite conocer el contenido de los cinco procesos a desarrollar y documentar.

A continuación se presentan los cinco procesos administrativos, con sus respectivas matrices de información, las cuales contienen el nombre de los procesos, las generalidades y particularidades del mismo.

## **PROCESOS A DOCUMENTAR**

### **7.1. Gestión de la Comunicación**

#### **Objeto**

Gestionar la comunicación interna y externa institucional, mediante la definición de lineamientos y el acompañamiento permanente a la Entidad, con el fin de informar de manera clara, oportuna y homogénea a los grupos de valor.

#### **Alcance**

El proceso inicia con los lineamientos de la alta dirección sobre la gestión de la comunicación interna y externa y finaliza con los resultados de medición y evaluación del proceso.

#### **Entradas**

- Planeación Estratégica sectorial e Institucional
- Plan de acción anual
- Políticas de operación internas y transversales
- Cronograma de eventos institucionales
- Canales de comunicación presenciales y virtuales
- Obligaciones de cumplimiento y conformidad
- Mediciones de satisfacción del usuario internas y externas
- Datos e información de todos los procesos
- Plan Nacional de Desarrollo
- Políticas de Comunicación del Gobierno
- Normatividad sobre Transparencia y Acceso a la información.
- Noticias de Gobierno y de la Administración Pública

#### **Actividades claves del proceso, desarrollado desde el PHVA de Gestión de la Comunicación**

**Planear:**

- Identificar las necesidades institucionales de comunicación para cada vigencia conforme al Plan estratégico sectorial e institucional y las prioridades de la Dirección.
- Formular el Plan Estratégico Institucional de Comunicaciones, los planes de acción que se requieran, los riesgos y herramientas de evaluación y seguimiento para cada vigencia.

**Hacer**

- Generar los contenidos informáticos, multimedia así como campañas de difusión requeridas por la dependencia de la entidad.
- Proponer y ejecutar la política de comunicación interna y externa de la entidad bajo las directrices de la Gerencia General
- Diseñar y administrar los contenidos de las páginas web de la entidad según las directrices que imparta Min TIC
- Asesorar a la entidad y coordinar las relaciones con los medios de comunicación nacional e internacional

**Verificar**

- Elaborar Informes de gestión del proceso
- Analizar los resultados de comunicación
- Monitorear las acciones de prevención del riesgo

**Actuar**

- Identificar e implementar las acciones de mejoramiento de acuerdo a las necesidades del proceso

**Salidas Del Proceso**

- Material de apoyo
- Intranet
- Directorio de medios actualizado
- Reporte del monitoreo de medios
- Archivo histórico multimedia de comunicaciones
- Comunicados de prensa
- Contenidos informativos del portal web y redes sociales
- Boletines externos
- Respuestas a solicitudes
- Contenidos multimedia Publicaciones

**Procedimientos Y Responsabilidades Del Proceso****Comunicación Corporativa**

- Propuestas comerciales

- Solicitud entidades
- Comunidad Aeroportuaria
- Invitaciones

### **Comunicación Digital**

- Solicitudes

### **Comunicación Informativa**

- Solicitudes
- Medios de comunicación

### **Comunicación Para La Movilización Social**

- Derechos de petición
- Felicitaciones
- Participación en eventos
- Quejas
- Reclamos
- Recorridos
- Respuesta derechos de petición
- Solicitudes JAL y JAC
- Solicitudes varias

### **Indicadores del proceso**

#### **Imagen IV:** Indicadores proceso Gestión de las comunicaciones

<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>FORMULA</b>
Actualización de la página web	Medir la rotación de noticias en la página web del Aeropuerto Olaya Herrera	Mensual	(# noticias incluidas en la página web al mes/ # de permanencia de noticias)x100
Atención de campañas publicitarias y de acercamiento a la comunidad	Medir el cumplimiento de las campañas atendidas y eventos realizados de acercamiento a la comunidad por parte de la oficina de comunicaciones	Mensual	(# campañas publicitarias y de acercamiento atendidas por parte de la oficina de comunicaciones/ # campañas publicitarias planeadas por las dependencias del Aeropuerto Olaya Herrera)x100
Generación interna de boletines de prensa	Medir el número de boletines emitidos en medios de comunicación inscritos, generados al interior del Aeropuerto Olaya Herrera	Mensual	(# boletines en medios de comunicación escritos generados al interior del Aeropuerto/ # boletines emitidos al interior del Aeropuerto)x100

*Fuente:* Elaboración propia con datos del aeropuerto Olaya Herrera y el DAFP

### **Responsable Del Proceso**

- Jefe de la oficina de Comunicaciones

## Resumen

### Imagen V: Proceso de Gestión de la Comunicación

GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN	GENERALIDADES DEL PROCESO		PARTICULARIDADES				
	OBJETO	ALCANCE	DESARROLLO	SALIDAS DEL PROCESO	PROCEDIMIENTO	RESPONSABILIDADES	RESPONSABLE
	Gestionar la comunicación interna y externa institucional, mediante la definición de lineamientos y el acompañamiento permanente a la Entidad, con el fin de informar de manera clara, oportuna y homogénea a los grupos de valor.	El proceso inicia con los lineamientos de la alta dirección sobre la gestión de la comunicación interna y externa y finaliza con los resultados de medición y evaluación del proceso.	<b>PLANEAR</b>	Identificar las necesidades institucionales de comunicación para cada vigencia conforme al Plan estratégico sectorial e institucional y las prioridades de la Dirección.	Material de apoyo Intranet	<b>COMUNICACIÓN CORPORATIVA</b>	Propuestas comerciales Solicitud entidades Comunidad Aeroportuaria Invitaciones
Formular el Plan Estratégico Institucional de Comunicaciones, los planes de acción que se requieran, los riesgos y herramientas de evaluación y seguimiento para cada vigencia.			Directorio de medios actualizado Reporte del monitoreo de medios	<b>COMUNICACIÓN DIGITAL</b>	Solicitudes		
<b>HACER</b>			Generar los contenidos informáticos, multimedia así como campañas de difusión requeridas por la dependencia de la entidad.			Archivo histórico multimedia de comunicaciones	<b>COMUNICACIÓN INFORMATIVA</b>
Proponer y ejecutar la política de comunicación interna y externa de la entidad bajo las directrices de la Gerencia General			Comunicados de prensa				
Diseñar y administrar los contenidos de las páginas web de la entidad según las directrices que imparta MinTIC			Contenidos informativos del portal web y redes sociales				
Aseorar a la entidad y coordinar las relaciones con los medios de comunicación nacional e internacional			Boletines externos	<b>COMUNICACIÓN PARA LA MOVILIZACIÓN SOCIAL</b>	Derechos de petición Felicitaciones Participación en eventos Quejas Reclamos Recorridos		
<b>VERIFICAR</b>			Elaborar Informes de gestión del proceso Analizar los resultados de comunicación Monitorear las acciones de prevención del riesgo			Respuestas a solicitudes	
<b>ACTUAR</b>			Identificar e implementar las acciones de mejoramiento de acuerdo a las necesidades del proceso	Contenidos multimedia Publicaciones	Respuesta derechos de petición Solicitudes JAL y JAC Solicitudes varias		

*Fuente: Elaboración propia con datos del aeropuerto Olaya Herrera y el DAFP*

## 7.2. Seguimiento y Evaluación a la Gestión

### Objeto

Consolidar y presentar resultados institucionales a partir de la recolección, análisis y gestión de la información generada en los diferentes procesos, con el fin de proveer herramientas de juicio para la toma de decisiones.

### Alcance

Inicia con el reconocimiento de la planeación institucional de cada vigencia y finaliza con el análisis y la entrega de informes y estadísticas relacionadas con la gestión.

### Entradas

- Lineamientos de reporte herramientas
- Lineamientos tableros de control
- Plan anticorrupción Planes, programas y proyectos
- Requerimientos de información Planeación Estratégica (sectorial, institucional)
- Requerimientos de información
- Resultados auditorías previas
- Lineamientos de política de transparencia
- Lineamientos para tablero de control
- Programación de proyectos

- Lineamientos de ejecución presupuestal
- Lineamientos de informes
- Lineamientos de control fiscal
- Lineamientos de política de transparencia
- Lineamientos para datos estadísticos
- Requisitos de auditoría

### **Actividades claves del proceso, desarrollado desde el PHVA del Seguimiento y Evaluación a la Gestión**

#### **Planear**

- Planificar la gestión del proceso en los planes o proyectos de cada vigencia
- Identificar los riesgos y controles asociados al proceso
- Programar las actividades de seguimiento y medición
- Diseñar las herramientas para el seguimiento, control y medición de la gestión interna

#### **Hacer**

- Recolectar y consolidar datos e información institucional
- Generar informes de resultados sobre la gestión institucional
- Registrar los datos consolidados de la gestión de Función Pública
- Monitorear el avance de los planes, programas y proyectos
- Auditar el Sistema Integrado de Gestión

#### **Verificar**

- Monitorear las acciones de prevención del riesgo

#### **Actuar**

- Tomar acciones correctivas inmediatas cuando se materialice el riesgo
- Definir e implementar las acciones de mejoramiento identificadas
- Ajustar los reportes o informes de acuerdo con los requerimientos
- Ajustar las herramientas de seguimiento, control y medición
- Detectar, registrar e implementar acciones correctivas, preventivas y de mejora del proceso

#### **Salidas Del Proceso**

- Informes de auditorías de calidad
- Informes o reportes de avance de la gestión
- Plan de mejoramiento Institucional consolidado y administrado
- Sistemas y herramientas propias de seguimiento en funcionamiento
- Información institucional consolidada y publicada
- Informe de rendición de cuentas

- Reporte tablero de control
- Registro de información consolidada SINERGIA, SPI, MECI, FURAG, ITN, IGA, AGA
- Fichas resultados de gestión
- Informe al congreso

## **Procedimientos Y Responsabilidades Del Proceso**

### **Auditorías Internas**

- Acta de cierre
- Actas de apertura de las auditorias
- Informe de auditorías
- Planes de auditorías

### **Gestión Del Plan De Mejoramiento**

- Acción correctiva
- Acción de mejora
- Acción preventiva
- Hallazgos de auditoria interna y externa
- Plan del mejoramiento institucional
- Presupuesto institucional

### **Administración Del Riesgo**

- Matriz de riesgos
- Mapa de riesgos

### **Administración Del Sistema De Gestión**

- Caracterización de procesos
- Derechos de petición
- Formatos
- Indicadores
- Procedimientos
- Respuesta derechos de petición
- Seguimiento plan de mejoramiento único

## **Indicadores del proceso**

**Imagen VI:** Indicadores proceso Seguimiento y Evaluación a la Gestión

NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	FRECUENCIA	FORMULA
Variación en la cantidad de hallazgos por auditorías o evaluaciones realizadas	Medir la variación en la cantidad de hallazgos resultantes por las auditorías o evaluaciones realizadas	Anual	$(\text{cantidad hallazgos en auditorías o en evaluaciones de la vigencia actual} - \text{cantidad de hallazgos en auditorías o en evaluaciones vigencia anterior}) / \text{cantidad hallazgos en auditorías o en evaluaciones vigencia anterior} \times 100$
Promedio de cumplimiento de las metas del Plan de mejoramiento institucional, por procesos e individual	Medir el promedio de cumplimiento de las acciones correctivas, de mejora y metas del Plan de mejoramiento institucional, por procesos e individual	Semestral	(sumatoria de valores de cumplimiento de las metas del Plan de mejoramiento institucional, por procesos o individual/cantidad de datos)
Promedio de cumplimiento de las metas del Mapa de riesgos institucional	Medir el promedio de cumplimiento de las acciones preventivas y metas del mapa de riesgos institucional	Anual	(sumatoria de valores de cumplimiento de las metas del Mapa de riesgos institucional/cantidad de datos)
Promedio de calificación de los controles	Medir el promedio de calificación que tienen los controles aplicados en el Aeropuerto Olaya Herrera	Anual	(sumatoria de valores de calificación de los controles de los procesos/cantidad de datos)
Promedio de funcionarios de planta formados en la cultura y ambiente de control	Medir el promedio de funcionarios del Aeropuerto formados en la cultura y ambiente de control	Anual	$((\text{promedio de funcionarios de planta que asisten a las capacitaciones sobre la cultura y ambiente de control}) / \# \text{total de funcionarios de planta}) \times 100$

**Fuente:** Elaboración propia con datos del aeropuerto Olaya Herrera y el DAFP

## Responsable Del Proceso

- Jefe Oficina Asesora de Planeación y/o Control Interno

## Resumen

### Imagen VII: Proceso de Seguimiento y Evaluación a la Gestión

SE GU I M I E N T O  Y  E V A L U A C I O N  A L A  G E S T I O N	GENERALIDADES DEL PROCESO				PARTICULARIDADES		
	OBJETO	ALCANCE	DESARROLLO	SALIDAS DEL PROCESO	PROCEDIMIENTO	RESPONSABILIDADES	RESPONSABLE
	Consolidar y presentar resultados institucionales a partir de la recolección, análisis y gestión de la información generada en los diferentes procesos, con el fin de proveer herramientas de juicio para la toma de decisiones	Inicia con el reconocimiento de la planeación institucional de cada vigencia y finaliza con el análisis y la entrega de informes y estadísticas relacionadas con la gestión.	<p><b>PLANEAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Planificar la gestión del proceso en los planes o proyectos de cada vigencia</li> <li>Identificar los riesgos y controles asociados al proceso</li> <li>Programar las actividades de seguimiento y medición</li> </ul> <p><b>HACER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Recolectar y consolidar datos e información institucional</li> <li>Generar informes de resultados sobre la gestión institucional</li> <li>Registrar los datos consolidados de la gestión de Función Pública</li> <li>Monitorear el avance de los planes, programas y proyectos</li> <li>Auditar el Sistema Integrado de Gestión</li> </ul> <p><b>VERIFICAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Monitorear las acciones de prevención del riesgo</li> </ul> <p><b>ACTUAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tomar acciones correctivas inmediatas cuando se materialice el riesgo</li> <li>Definir e implementar las acciones de mejoramiento identificadas</li> <li>Ajustar los reportes o informes de acuerdo con los requerimientos</li> <li>Ajustar las herramientas de seguimiento, control y medición</li> <li>Detectar, registrar e implementar acciones correctivas, preventivas y de mejora del proceso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informes de auditorías de calidad</li> <li>Informes o reportes de avance de la gestión</li> <li>Plan de mejoramiento institucional consolidado y administrado</li> <li>Sistemas y herramientas propias de seguimiento en funcionamiento</li> <li>Información institucional consolidada y publicada</li> <li>Informe de rendición de cuentas</li> <li>Reporte tablero de control</li> <li>Registro de información consolidada SINERGIA, SPI, MECI, FURAG, ITN, IGA, AGA</li> <li>Fichas resultados de gestión</li> <li>Informe al congreso</li> </ul>	<p><b>AUDITORIAS INTERNAS</b></p> <p><b>GESTIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO</b></p> <p><b>ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO</b></p> <p><b>ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acta de cierre</li> <li>Actas de apertura de las auditorías</li> <li>Informe de auditorías</li> <li>Planes de auditorías</li> <li>Acción correctiva</li> <li>Acción de mejora</li> <li>Acción preventiva</li> <li>Hallazgos de auditoría interna y externa</li> <li>Plan del mejoramiento institucional</li> <li>Presupuesto institucional</li> <li>Matriz de riesgos</li> <li>Mapa de riesgos</li> <li>Caracterización de procesos</li> <li>Derechos de petición</li> <li>Formatos</li> <li>Indicadores</li> <li>Procedimientos</li> <li>Respuesta derechos de petición</li> <li>Seguimiento plan de mejoramiento único</li> </ul>	Jefe Oficina Asesora de Planeación y/o Control Interno

**Fuente:** Elaboración propia con datos del aeropuerto Olaya Herrera y el DAFP

### **7.3. Gestión Documental**

#### **Objeto**

Desarrollar actividades administrativas y técnicas, tendientes a la planificación, manejo y organización de la documentación producida y recibida por la entidad, desde su origen hasta su destino final, generando conocimiento, transparencia y trazabilidad de la información.

#### **Alcance**

Este proceso aplica desde la producción del documento elaborado por alguna de las dependencias de la Entidad o el ingreso de él a través de los diferentes canales autorizados, hasta su disposición final según lo establecido en las tablas de retención documental, las cuales se encuentran aprobadas hasta una nueva modernización de la planta administrativa de la entidad.

#### **Entradas**

- Lineamientos y resultados.
- Infraestructura tecnológica y lineamientos documentos electrónicos.
- Inventarios documentales
- Resolución o respuesta de PQRS
- Documentos técnicos de competencia de Función Pública.
- Instrumentos y lineamientos archivísticos
- Normas técnicas.
- Normatividad aplicable.
- Correspondencia.
- Informes de gestión del proceso.

#### **Actividades claves del proceso, desarrollado desde el PHVA de la Gestión Documental**

##### **Planear**

- Definir los planes, programas, proyectos, estrategias, riesgos y herramientas de evaluación y seguimiento en cada vigencia
- Planear la Gestión Documental Institucional
- Definir lineamientos generales para la institución

##### **Hacer**

- Ejecutar las actividades administrativas y técnicas para el manejo, organización y conservación de la documentación producida y recibida por el departamento.
- Identificar el valor del documento de acuerdo a lo estipulado en las tablas de valoración y retención documental.

##### **Verificar**



- Realizar seguimiento y medición a la ejecución de las actividades administrativas y técnicas, para el manejo, organización, conservación de la documentación producida y recibida por el Aeropuerto Olaya Herrera y a los procedimientos asociados al proceso.
- Monitorear las acciones de prevención del riesgo

#### **Actuar**

- Determinar e implementar acciones correctivas, de corrección, preventivas y de mejoramiento del proceso y efectuar seguimiento
- Tomar acciones correctivas inmediatas cuando se materialice el riesgo

#### **Salidas Del Proceso**

- Programa de gestión documental (PGD).
- Índice de información reservada y clasificada
- Inventarios documentales.
- Tabla de retención documental implementada.
- Registro de activos de información.
- Esquema de publicaciones e Índice de Información Reservada y Clasificada.
- Reportes de la gestión documental.
- Lecciones aprendidas y acciones de mejoramiento.

#### **Procedimiento y responsabilidades del proceso Gestión documental**

- Actas de comité
- Cuadro de clasificación documental (CCD)
- Derechos de petición
- Diagnóstico integral de archivo
- Fichas de valoración de series y subseries
- Formato único de inventario documental (FUID)
- Inventario único documental
- Plan de conservación documental de medios físicos y análogos
- Plan de preservación digital a largo plazo
- Programa de conservación preventiva
- Respuesta derechos de petición
- Solicitud
- Tablas de retención documental (TRD) (Ley 594 del 14 de julio de 2000)
- Tablas de valoración documental (TVD)
- Derechos de petición
- Respuesta derechos de petición (Ley 1755 de 2015)

#### **Indicadores del proceso**

## Imagen VIII: Indicadores proceso Gestión documental

NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	FRECUENCIA	FORMULA
Transferencias documentales	Medir las transferencias realizadas al Archivo central de la entidad	Anual	(# de transferencias realizadas en el año x 100/ # de transferencias programadas en el año)
Recibo y despacho de comunicaciones oficiales	Medir la prontitud del despacho de las comunicaciones oficiales, recibidas y entregadas	Trimestral	(# de comunicaciones oficiales despachadas en menos (-) de 8 horas laborales x 100)/(# de comunicaciones oficiales recibidas en 8 horas laborales)
Respuesta a solicitud de documentos	Medir la cantidad y prontitud de las solicitudes contestadas	Trimestral	(# de solicitudes contestadas en menos de 10 días hábiles x 100)/(# de solicitudes recibidas)
Asesorías prestadas en el manejo de la Gestión Documental	Determinar el número de las asesorías prestadas por la Secretaría General en el manejo de la Gestión Documental	Trimestral	(# de asesorías prestadas x 100)/(# de solicitudes de asesorías recibidas)

Fuente: Elaboración propia con datos del aeropuerto Olaya Herrera y el DAFP

## Responsable del Proceso

- Secretario(a) y/o Auxiliar Administrativo

## Resumen

## Imagen IX: Proceso de Gestión Documental

	GENERALIDADES DEL PROCESO				PARTICULARIDADES		
	OBJETO	ALCANCE	DESARROLLO	SALIDAS DEL PROCESO	PROCEDIMIENTO	RESPONSABILIDADES	RESPONSABLE
<b>G E S T I Ó N  D O C U M E N T A L</b>	Desarrollar actividades administrativas y técnicas, tendientes a la planificación, manejo y organización de la documentación producida y recibida por la entidad, desde su origen hasta su destino final, generando conocimiento, transparencia y trazabilidad de la información.	Este proceso aplica desde la producción del documento elaborado por alguna de las dependencias de la Entidad o el ingreso de él a través de los diferentes canales autorizados, hasta su disposición final según lo establecido en las tablas de retención documental, las cuales se encuentran aprobadas hasta una nueva modernización de la planta administrativa de la entidad.	<b>PLANEAR</b>	Programa de gestión documental (PGD).	<b>GESTIÓN DOCUMENTAL</b>	Actas de comité	Secretario(a) y/o Auxiliar Administrativo
			Definir los planes, programas, proyectos, estrategias, riesgos y herramientas de evaluación y seguimiento en cada vigencia	Índice de información reservada y clasificada		Cuadro de clasificación documental (cod)	
			Planear la Gestión Documental Institucional	Índice de información reservada y clasificada		Derechos de petición	
			Definir lineamientos generales para la institución	Inventarios documentales.		Diagnóstico integral de archivo	
			<b>HACER</b>	Tabla de retención documental implementada.		Fichas de valoración de series y subseries	
			Ejecutar las actividades administrativas y técnicas para el manejo, organización y conservación de la documentación producida y recibida por el departamento.	Requisitos de activar de información.		Formato único de inventario documental (FUID)	
			Identificar el valor del documento de acuerdo a lo estipulado en las tablas de valoración y retención documental.	Esquema de publicaciones o Índice de Información Reservada y Clasificada.		Inventario único documental	
			<b>VERIFICAR</b>	Reportar de la gestión documental.		Plan de conservación documental de	
			Realizar seguimiento y medición a la ejecución de las actividades administrativas y técnicas, para el manejo, organización, conservación de la documentación producida y recibida por el Aeropuerto Olaya Herrera y a los procedimientos asociados al proceso.	Lecciones aprendidas y acciones de mejoramiento.		Plan de preservación digital a largo plazo	
			Monitorizar las acciones de prevención del riesgo			Programa de conservación	
			<b>ACTUAR</b>			Respuesta derechos de petición	
			Determinar e implementar acciones correctivas, de corrección, preventivas y de mejoramiento del proceso y efectuar seguimiento			Solicitud	
Tomar acciones correctivas inmediatas cuando se materialice el riesgo		Tablas de retención documental (TRD) (Ley 534 del 14 de julio de 2000)					
		Tablas de valoración documental (TVD)					
		Derechos de petición (Ley 1755 de 2015)					
		Respuesta derechos de petición					

Fuente: Elaboración propia con datos del aeropuerto Olaya Herrera y el DAFP

## 7.4. Gestión Jurídica

### Objeto

Defender los derechos e intereses del Aeropuerto Olaya Herrera en los procesos judiciales y acciones administrativas en que sea parte o en temas atinentes al contrato de concesión a través de intervenciones oportunas.

### **Alcance**

Inicia formulando las políticas de prevención del daño antijurídico en materia procesal y administrativa, y finaliza con la decisión correspondiente

### **Entradas**

- Revisión de Proyectos de Actos Administrativos en temas relacionados con el Proceso de Gestión Jurídica
- Solicitudes de intervención procesal o administrativa
- Normativa interna y externa aplicable a cada caso
- Requerimientos externos solicitados por las diferentes instancias.
- Documentos para la defensa relacionados con el caso
- Notificaciones judiciales y administrativas
- Fallos
- Jurisprudencia

### **Actividades claves del proceso, desarrollado desde el PHVA de la Gestión Jurídica**

#### **Planear**

- Asegurar la disponibilidad de recursos
- Establecer la estrategia de defensa administrativa o judicial a aplicar en el caso en particular, atendiendo las políticas de prevención del daño antijurídico establecidas por el Comité de Conciliación y Defensa Judicial y la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado.

#### **Hacer**

- Proponer y prestar asesoría al Comité de Conciliación y Defensa Judicial en la definición del daño antijurídico y las modificaciones que a ella deban efectuarse.
- Intervenir con oportunidad en las distintas actuaciones judiciales y extrajudiciales en que sea vinculado el Aeropuerto Olaya Herrera

#### **Verificar**

- Ejercer la debida representación los procesos judiciales o administrativos en que esté comprometida la entidad.
- Realizar medición y seguimiento al proceso de acuerdo con los instrumentos establecidos
- Administrar el riesgo del proceso

#### **Actuar**

- Interponer los recursos legales para implementar, acciones, correctivas, preventivas y de mejora.

### **Salidas del Proceso**

- Análisis del caso y construcción de estrategia
- Intervención procesal o administrativa con los documentos o pruebas que garanticen la debida representación
- Informes solicitados por diferentes instancias
- Actas de Comité de Conciliación

### **Procedimientos y Responsabilidades del Proceso**

#### **Representación y Asistencia Judicial y Administrativa para la Defensa Jurídica**

- Actas de conciliación
- Citaciones
- Contestación
- Demanda
- Publicación Edictos
- Emplazamientos
- Incidentes
- Memoriales (oficios)
- Notificaciones
- Poder
- Recursos

#### **Gestión Para El Cumplimiento De Acuerdos, Sentencias Y Pqrs**

- Pago de conciliaciones
- Cuenta de cobro
- Trámite de derechos de petición
- Registro Presupuestal
- Pago de acuerdos conciliatorios
- Pago de sentencias y recobros a terceros

#### **Responsable Del Proceso**

- Profesional Universitario Jurídico

### **Indicadores del proceso**

**Imagen X:** Indicadores proceso Gestión jurídica

NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	FRECUENCIA	FORMULA
Demandas judiciales	Conocer el número total de demandas judiciales que recibe el Aeropuerto Olaya Herrera	Semestral	# de demandas judiciales recibidas por el Aeropuerto
Conciliaciones	Medir el cumplimiento de las solicitudes de conciliación tramitadas	Semestral	(# de conciliaciones tramitadas/total de conciliaciones recibidas)x100

**Fuente:** Elaboración propia con datos del aeropuerto Olaya Herrera y el DAFP

## Resumen

### Imagen XI: Proceso de la Gestión Jurídica

	GENERALIDADES DEL PROCESO				PARTICULARIDADES			
	OBJETO	ALCANCE	DESARROLLO	SALIDAS DEL PROCESO	PROCEDIMIENTO	RESPONSABILIDADES	RESPONSABLE	
G E S T I Ó N  J U R Í D I C A	Defender los derechos e intereses del Aeropuerto Olaya Herrera en los procesos judiciales y acciones administrativas en que sea parte o en temas atinentes al contrato de concesión a través de intervenciones oportunas.	Inicia formulando las políticas de prevención del daño antijurídico en materia procesal y administrativa, y finaliza con la decisión correspondiente	<b>PLANEAR</b>	Análisis del caso y construcción de estrategia	<b>REPRESENTACIÓN Y ASISTENCIA JUDICIAL Y ADMINISTRATIVA PARA LA DEFENSA JURÍDICA</b>	Actas de conciliación	Profesional Universitario Jurídico	
			Asegurar la disponibilidad de recursos					
			Establecer la estrategia de defensa administrativa o judicial a aplicar en el caso en particular, atendiendo las políticas de prevención del daño antijurídico establecidas por el Comité de Conciliación y Defensa Judicial y la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado.					
			<b>HACER</b>	Intervención procesal o administrativa con los documentos o pruebas que garanticen la debida representación				Contestación
			Proponer y prestar asesoría al Comité de Conciliación y Defensa Judicial en la definición del daño antijurídico y las modificaciones que a ella deban efectuarse.					Demanda
			Intervenir con oportunidad en las distintas actuaciones judiciales y extrajudiciales en que sea vinculado el Aeropuerto Olaya Herrera					Publicaciones
			<b>VERIFICAR</b>	Informes solicitados por diferentes instancias				Emplazamientos
			Ejercer la debida representación los procesos judiciales o administrativos en que esté comprometida la entidad.					Estados
			Realizar medición y seguimiento al proceso de acuerdo con los instrumentos establecidos					Incidentes
			<b>ACTUAR</b>	Actas de Comité de Conciliación				Memoriales (oficios)
Administrar el riesgo del proceso	Notificaciones							
	Poder							
		Recursos						
		Pago de conciliaciones						
		Cuenta de cobro						
		Trámite de derechos de petición						
		Registro Presupuestal						
		Pago de acuerdos conciliatorios						
		Pago de sentencias y recobros a terceros						

**Fuente:** Elaboración propia con datos del aeropuerto Olaya Herrera y el DAFP

## 7.5. Gestión de las Tecnologías de la Información

### Objeto

Liderar los servicios de información y de tecnología alineados con los objetivos sectoriales e institucionales para el cumplimiento de la Misión.

### Alcance

Inicia con la definición de la arquitectura de tecnología y termina con la implementación de proyectos de TIC, prestación de servicios de información y de tecnología.

### Entradas

- Planeación estratégica y lineamientos de gestión de la información
- Acuerdos Niveles de Servicio
- Datos, estadísticas y/o información descriptiva, prospectiva y prescriptiva

- Necesidades de sistemas de información, servicios de tecnología, desarrollo de aplicativos y/o diseño de proyectos especiales en TIC
- Portales Web y Redes Sociales
- Lineamientos
- Compromisos nacionales e internacionales
- Modelos de arquitecturas empresariales exitosas a nivel nacional o internacional
- Normatividad asociada a TI
- Servicios TICS

### **Actividades claves del proceso, desarrollado desde el PHVA de la Gestión de las Tecnologías y la Información**

#### **Planear**

- Definir los planes, programas, proyectos, equipos estrategias, riesgos y demás herramientas de evaluación, requerimientos tecnológicos y seguimiento en cada vigencia para la adecuada gestión de las TIC
- Establecer los lineamientos estratégicos para la gestión de Tecnologías de la Información
- Establecer la planeación de los proyectos estratégicos de TIC a implementar
- Definir el portafolio de productos y servicios de TIC (WEB REDES SOCIALES.ETC.)

#### **Hacer**

- Impulsar el desarrollo del TI en el sector
- Proveer servicios de tecnología para los grupos de valor interno y externo
- Desarrollar arquitectura de tecnología de la información en la Entidad
- Proporcionar servicios de información para los grupos de valor

#### **Verificar**

- Verificar la oportuna prestación de los servicios de información y de tecnología
- Hacer seguimiento a los planes, programas y proyectos de TIC
- Monitorear las acciones de prevención del riesgo y cumplimiento de indicadores

#### **Actuar**

- Determinar e implementar acciones correctivas, preventivas y de mejoramiento del proceso y efectuar seguimiento
- Tomar acciones correctivas inmediatas cuando se materialice el riesgo

### **Salidas Del Proceso**

- Plan estratégico Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - PETIC (sectorial e institucional)
- Gobierno de TIC institucional y sectorial
- Proyectos de TIC
- Servicios de información
- Servicios de Tecnología
- Portafolio de productos y servicios de TIC
- Reportes de gestión
- Lecciones aprendidas y acciones de mejoramiento

### Procedimientos y Responsabilidades del Proceso

#### Gestión De TI

- Informe del estado de los equipos
- Informe de los backups de información
- Actas
- PQRSDF

#### Atención Mesa De Servicio

- Solicitudes

#### Sistemas De Información

- Informe mensual del SIGA
- Repositorio del SIGA

### Indicadores del proceso

**Imagen XII:** Indicadores proceso Gestión de las comunicaciones

NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	FRECUENCIA	FORMULA
Cumplimiento del plan de mantenimiento preventivo	Medir el cumplimiento del plan de mantenimiento preventivo	Anual	$(\# \text{ total de mantenimientos preventivos ejecutados} / \# \text{ total de mantenimientos programados}) \times 100$
Soporte técnico a usuarios tecnológicos	Medir el porcentaje de solicitudes por requerimientos técnicos atendidos	Trimestral	$(\# \text{ solicitudes por requerimientos técnicos atendidos} / \# \text{ solicitudes por requerimientos técnicos solicitados}) \times 100$
Seguridad y continuidad de la información	Medir el porcentaje de Backups realizados en la entidad	Mensual	$(\# \text{ de backups realizados} / \# \text{ de backups programados}) \times 100$
Plan de acción para el Gobierno en línea	Medir el cumplimiento del Plan de Acción para Gobierno en línea	Anual	$(\# \text{ actividades ejecutadas del Plan de Acción} / \# \text{ actividades programadas en el Plan de Acción}) \times 100$

*Fuente:* Elaboración propia con datos del aeropuerto Olaya Herrera y el DAFP

### Responsable Del Proceso

- Jefe de oficina de tecnologías de la información y las comunicaciones

## Resumen

**Imagen XIII:** Proceso de Gestión de las Tecnologías de la Información

G E S T I Ó N  D E  I N F O R M A C I Ó N  O B J E T O S	GENERALIDADES DEL PROCESO				PARTICULARIDADES		
	OBJETO	ALCANCE	DESARROLLO	SALIDAS DEL PROCESO	PROCEDIMIENTO	RESPONSABILIDADES	RESPONSABLE
L I D E R A R L O S S E R V I C I O S D E I N F O R M A C I Ó N Y D E T E C N O L O G Í A A L I N E A D O S C O N L O S O B J E T I V O S S E C T O R I A L E S P A R A E L C U M P L I M I E N T O D E L A M I S I Ó N.	Inicia con la definición de la arquitectura de tecnología y termina con la implementación de proyectos de TIC, prestación de servicios de información y de tecnología	<b>PLANEAR</b>		Plan estratégico Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - PETIC (sectorial e institucional)	<b>GESTIÓN DE TI</b>	Informe del estado de los equipos	Jefe de oficina de tecnologías de la información y las comunicaciones
		Definir los planes, programas, proyectos, equipos, estrategias, riesgos y demás herramientas de evaluación, requerimientos tecnológicos y seguimiento en cada vigencia para la adecuada gestión de las TIC					
		Establecer los lineamientos estratégicos para la gestión de Tecnologías de la Información					
		Establecer la planeación de los proyectos estratégicos de TIC a implementar					
		Definir el portafolio de productos y servicios de TIC (WEB, REDES SOCIALES, ETC.)					
		<b>HACER</b>					
		Impulsar el desarrollo del TI en el sector		Proyectos de TIC	<b>ATENCIÓN MESA DE SERVICIO</b>	Solicitudes	
		Proveer servicios de tecnología para los grupos de valor interno y externo					
		Desarrollar arquitectura de tecnología de la información en la Entidad					
		Proporcionar servicios de información para los grupos de valor		Servicios de información	Servicios de Tecnología	Informe mensual SIGA	
		<b>VERIFICAR</b>					
		Verificar la oportuna prestación de los servicios de información y de tecnología					
		Hacer seguimiento a los planes, programas, equipos y proyectos de TIC		Portafolio de productos y servicios de TIC	<b>SISTEMAS DE INFORMACIÓN</b>	Repositorio de información SIGA	
		Monitorear las acciones de prevención del riesgo y cumplimiento de indicadores					
		<b>ACTUAR</b>		Reportes de gestión	Lecciones aprendidas y acciones de mejoramiento		
Determinar e implementar acciones correctivas, preventivas y de mejoramiento del proceso y efectuar seguimiento							
Tomar acciones correctivas inmediatas cuando se materialice el riesgo							

**Fuente:** Elaboración propia con datos del aeropuerto Olaya Herrera y el DAFP



## **8. RECOMENDACIONES**

Según el resultado del análisis planteado se encontró que los seis procesos llevados a cabo en la actualidad por el Aeropuerto Olaya Herrera hacen parte esencial del funcionamiento, pero no soportan en su totalidad la misionalidad de la misma, es por ello que se recomienda la evaluación e implementación de los cinco procesos administrativos propuestos anteriormente

Teniendo en cuenta que el aeropuerto es una entidad que desarrolla su actividad económica bajo una figura público-privada, se recomienda realizar una revisión del contenido y caracterización de los procesos que en la actualidad ya se encuentran documentados y normalizados, con el fin de tener todos los parámetros que propone el DAFP, y así lograr mantener una igualdad en todos los once procesos de la entidad.

Finalmente se le recomienda a la entidad la implementación adecuada de los 11 procesos, para lo cual será necesaria la planeación detallada de los recursos humanos y financieros que permitan la consecución adecuada de este plan de mejora.

## 9. CONCLUSIONES

Se concluye que es viable la implementación del plan de mejora de los procesos administrativos del Aeropuerto Olaya Herrera, bajo los resultados del Estudio técnico, rediseño y modernización administrativa del Establecimiento, al encontrar las falencias administrativas en procesos misionales no documentados, que no dan continuidad a los procesos, sobrecargan al personal y dificultan la prestación de servicios.

Los seis procesos de apoyo, estratégicos y misionales que tiene en la actualidad documentados la entidad mostraron que no soportan administrativamente los requerimientos para la prestación de servicios de la entidad, al tener elevada carga en algunos de los procesos; ya que estos seis debían abastecer todas las necesidades de la entidad.

Por otro lado la articulación e implementación de los cinco procesos administrativos no documentados en el mapa de procesos Aeropuerto Olaya Herrera, entrega a la Entidad una fórmula estratégica para estandarizar los procesos, disminuir tiempos de respuesta, orientar los esfuerzos del personal y de los procesos a las actividades que diariamente se realizan allí.

Finalmente al documentar los cinco procesos desarrollados, de acuerdo con los parámetros del DAFP y MIPG, se concluye que es necesario su implementación dentro del Aeropuerto Olaya Herrera, esto con el fin de mejorar su gestión, y así poder dar cumplimiento en su totalidad a los objetivos misionales propuestos por la entidad.

## 10. REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

- CLAD Reforma y Democracia. (2014). La modernización de la Organización Gubernamental. *CLAD Reforma y Democracia*, 233-234.
- Consejo de Estado. (11 de Abril de 1986). *Alcaldía Bogotá*. Obtenido de Alcaldía Bogotá:  
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6100>
- Constitución Política de Colombia. (1991). *Secretaria del senado*. Obtenido de [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion\\_politica\\_1991\\_pr004.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991_pr004.html)
- DANE. (abril de 2019). *DANE*. Obtenido de DANE:  
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>
- Economipedia, 2. (2017). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/sector-terciario-servicios.html>
- Facultad de Administración. (2014). *Reglamento de prácticas Facultad de Administración*. Medellín: Ediciones UNAULA.
- Función Pública. (2016). Obtenido de Departamento Administrativo de la Función Pública:  
<http://www.funcionpublica.gov.co/eva/es/www.funcionpublica.gov.co/web/eva>
- Función Pública. (2016). *Portal Creangel*. Obtenido de Portal Creangel:  
<http://portal.creangel.com/portfolio/dafp/>
- Función Pública, 2. (2014). *Función Pública*. Obtenido de MECI:  
<http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/Manual+T%C3%A9cnico+del+Modelo+Est%C3%A1ndar+de+Control+Interno+para+el+Estado+Colombiano+MECI+2014/065a3838-cc9f-4eeb-a308-21b2a7a040bd>
- Galeano, M. E. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- gobierno, M. d. (20 de julio de 1991). *Secretaria senado*. Obtenido de Secretaria senado:  
[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion\\_politica\\_1991.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html)

- Martínez, M. S. (2014). *Entrevistas cualitativas: 2.ª edición revisada y ampliada*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Mintzberg et al., H. (1997). *EL PROCESO ESTRATÉGICO CONCEPTOS, CONTEXTOS Y CASOS*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Namakforoosh, M. N. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Limusa Noriega Editores.
- NT GP 1000. (2019). Obtenido de <http://apolo.uniatlantico.edu.co/SIG/NTC%20GP1000-2009.pdf>
- Paz, G. B. (1982). *Manual para elaborar trabajos de investigación documental*. México: Editores Mexicanos Unidos.
- Pública, F. (Enero de 2018). *Departamento administrativo de la función pública*. Obtenido de <http://www.funcionpublica.gov.co/procesos-procedimientos>
- Pública, F. (Julio de 2018). *Marco General Sistema de Gestión*. Obtenido de <http://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg>
- Sanjuán, L. D. (Enero de 2011). *Psicología UNAM*. Obtenido de [http://www.psicologia.unam.mx/documentos/pdf/publicaciones/La\\_observacion\\_Lidia\\_Diaz\\_Sanjuan\\_Texto\\_Apoyo\\_Didactico\\_Metodo\\_Clinico\\_3\\_Sem.pdf](http://www.psicologia.unam.mx/documentos/pdf/publicaciones/La_observacion_Lidia_Diaz_Sanjuan_Texto_Apoyo_Didactico_Metodo_Clinico_3_Sem.pdf)
- Secretaría del Senado de Colombia. (1993). *Secretaría del Senado*. Obtenido de [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0105\\_1993.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0105_1993.html)
- STAKE, R. E. (2007). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Ediciones Morata Cuarta Edición.
- Vélez, L. V. (2013). *Trabajo social*. Obtenido de Universidad Nacional de la Plata: [http://www.trabajosocial.unlp.edu.ar/uploads/docs/velez\\_vera\\_investigacion\\_cualitativa\\_pdf.pdf](http://www.trabajosocial.unlp.edu.ar/uploads/docs/velez_vera_investigacion_cualitativa_pdf.pdf)