

ANÁLISIS ESTRUCTURAL Y JUEGO DE ACTORES QUE DETERMINAN EL  
DESEMPEÑO DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL TUMACO – NARIÑO EN  
EL PERIODO 2010 - 2015

MARÍA EMILSEN ANGULO GUEVARA

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
XV PROMOCIÓN ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO  
2012

ANÁLISIS ESTRUCTURAL Y JUEGO DE ACTORES QUE DETERMINAN EL  
DESEMPEÑO DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL TUMACO – NARIÑO EN  
EL PERIODO 2010 - 2015

MARÍA EMILSEN ANGULO GUEVARA

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en  
Alta Gerencia

Director de proyecto:  
MG. FABIO MEJÍA ZAMBRANO

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
XV PROMOCIÓN ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO  
2012

## NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo son responsabilidad exclusiva del autor.

Artículo 1<sup>ro</sup> del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Presidente de tesis

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

San Juan de Pasto, Agosto de 2012

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación está estructurado en cinco capítulos; a través de ellos se encontrará primero una introducción la cual está formada inicialmente por una introducción general al estudio, el planteamiento del problema en donde se plantea la formulación y sistematización; la formulación del problema, a través de la cual se expone el objetivo general y específico y finalmente la justificación de la investigación. Todos estos puntos tienen el mismo fin conllevando a identificar variables y actores claves que permitan finalmente formular cursos de acción para atender las problemáticas planteadas.

El marco de referencia ofrece una explicación de los diferentes marcos que se tienen en cuenta para el desarrollo de la investigación, como son: Marco Teórico, el cual explica cuatro teorías fundamentales para guiar la investigación entre ellas está la Teoría de la Planeación Estratégica, la Competitividad Sistémica según Esseeer Klaus, la Teoría de los Factores de Cambio y la Escuela de la Configuración. En el Marco Legal se analizan normatividades nacionales que permitirán orientar la investigación; el Marco Espacial resume la ubicación donde se desarrolla la investigación y el Temporal, expone el horizonte de tiempo de desarrollo de la misma.

La metodología que se siguió para llevar a cabo y obtener los datos que forman el presente trabajo, fue la realización de un cuestionario dirigido a 150 funcionarios municipales y 350 usuarios de la Alcaldía Municipal. En este caso para obtener los análisis de resultados se utilizaron los software Mic Mac y MACTOR. Los resultados hacen referencia a la identificación de las variables claves estratégicas y los actores convergentes, los cuales finalmente permitieron presentar propuestas para el mejoramiento institucional de la entidad.

Finalmente en las conclusiones de la investigación se precisan las variables estratégicas identificadas por el software, los actores identificados y se analiza el porcentaje en el cual la investigación logra atender las problemáticas identificadas por los funcionarios y usuarios.

## ABSTRACT

This research is structured in five chapters through them will be found in an introduction which is formed initially by a general introduction to the study, the approach of the problem arises where the formulation and systematization, the problem formulation, through which raises the general and specific objectives and finally the justification of the research. All these points have the same leading order to identify key variables and actors that will finally formulate courses of action to address the issues raised.

The framework provides an explanation of the different frameworks that take into account the development of research, including: Theoretical Framework, which explains four fundamental theories to guide research among them is the Theory of Strategic Planning, the Systemic Competitiveness according Esseer Klaus Factor Theory of School Change and Configuration. In analyzing the legal framework that will guide national normativities research; Space Framework summarizes the location where research is conducted and temporary, shows the time horizon to develop it.

The methodology followed to carry out and get the data that form the present work was the completion of a questionnaire sent to 150 city officials and 350 users of the City Hall. In this case to obtain the analysis results were used MACTOR and Mic Mac software. The results refer to the identification of strategic key variables and actors converged, which finally allowed to submit proposals for institutional improvement of the entity.

Finally in the conclusions of research are needed strategic variables identified by the software, the actors identified and analyzed the rate at which the research fails to address the issues identified by staff and users.

## CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN.....	16
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	20
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	20
1.1.1 Formulación del Problema .....	21
1.1.2 Sistematización del Problema. ....	21
1.2 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.....	21
1.2.1 Objetivo General .....	21
1.2.2 Objetivos Específicos.....	21
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	22
2. MARCO DE REFERENCIA.....	23
2.1 MARCO TEÓRICO .....	23
2.1.1 Teoría de Planeación Estratégica .....	23
2.1.2 La Competitividad Sistémica Según Esser Klaus .....	25
2.1.3 Teoría de los factores de cambio .....	27
2.1.4 La escuela de la configuración .....	28
2.2 MARCO CONCEPTUAL .....	29
2.2.1 Apropiación .....	29
2.2.2 Actores sociales .....	29
2.2.3 Estructural.....	30
2.2.4 Morfología .....	31
2.2.5 Sistema .....	32
2.2.6 Tendencias .....	32
2.2.7 Variables Estratégicas o Clave.....	32

2.3	MARCO LEGAL .....	33
2.4	MARCO ESPACIAL .....	34
2.5	MARCO TEMPORAL .....	34
3.	HIPÓTESIS DE TRABAJO.....	36
4.	ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	37
4.1	TIPO DE ESTUDIO.....	37
4.1.1	Estudio Exploratorio. ....	37
4.1.2	Estudio Descriptivo .....	37
4.1.3	Estudio Explicativo .....	37
4.2	MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN .....	37
4.2.1	Método de la observación. ....	37
4.2.2	Método inductivo .....	38
4.3	FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	38
4.3.1	Fuentes secundarias.....	38
4.3.2	Fuentes primarias.. ....	38
5.	ANÁLISIS ESTRUCTURAL Y JUEGO DE ACTORES QUE DETERMINAN EL DESEMPEÑO DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE TUMACO – NARIÑO EN EL PERIODO 2010 – 2015 ..	39
5.1	ESTABLECER LAS VARIABLES CLAVES QUE DETERMINAN EL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL. ....	39
5.1.1	Resultado de las Encuestas.....	39
5.1.1.1	Funcionarios públicos .....	39
5.1.2.1	Listado de variables resultantes .....	74
5.1.2.2	Descripción de las variables.....	74
5.1.2.3	Descripción de las relaciones entre variables.....	82
5.1.2.4	Identificación de las variables claves.....	87



5.2	IDENTIFICAR LOS ACTORES CONVERGENTES EN RELACION A LAS FUNCIONES MISIONALES DE LA ENTIDAD.....	90
5.2.1	Cuadro Estratégico de Actores. ....	90
5.2.2	Retos Estratégicos y Objetivos Asociados. ....	93
5.2.3	Matriz de Posiciones Actor por Objetivos. ....	94
5.2.4	Matriz de Posiciones Evaluadas. ....	97
5.2.5	Evaluación de Relaciones de Fuerza de los Actores.....	99
5.3	ESTRUCTURAR CURSOS ESTRATEGICOS DE ACCION PERTINENTES CON LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES .....	100
5.3.1	Planteamiento de Objetivos y Estrategias para cada una de las Variables Estratégicas .....	100
5.3.1.1	Sistematización de procesos.....	100
5.3.1.2	Autocontrol.....	102
5.3.1.3	Servicio al Usuario. ....	106
5.3.1.4	Recursos financieros.....	108
5.3.1.5	Planificación.....	110
5.3.1.6	Ambiente de trabajo.. ....	112
5.3.2	Estrategia para la Implementación del Modelo Estándar de Control Interno de forma Participativa – Sistema Unificado de Gestión – SISUNGES .....	113
5.3.2.1	Presentación .....	114
5.3.2.2	Objetivo.....	114
5.3.2.3	Equipos de gestión.....	114
5.3.2.4	Participación. ....	115
5.3.2.5	Criterios de Evaluación. ....	115
5.3.2.5.1	Compromisos de los secretarios de despacho. ....	115
5.3.2.6	Evaluación. ....	127

5.3.2.7	Cronograma .....	127
5.3.2.8	Glosario SISUNGES .....	129
6.	GLOSARIO .....	131
	CONCLUSIONES .....	133
	RECOMENDACIONES .....	139
	BIBLIOGRAFÍA .....	140
	ANEXOS .....	142

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Resultados primera pregunta encuesta a funcionarios.....	39
Cuadro 2. Resultados segunda pregunta encuesta a funcionarios .....	40
Cuadro 3. Resultados tercera pregunta encuesta a funcionarios.....	42
Gráfico 4. Resultados cuarta pregunta encuesta a funcionarios.....	44
Cuadro 5. Resultados quinta pregunta encuesta a funcionarios .....	44
Cuadro 6. Resultados sexta pregunta encuesta a funcionarios .....	45
Cuadro 7. Resultados séptima pregunta encuesta a funcionarios .....	46
Cuadro 8. Resultados octava pregunta encuesta a funcionarios .....	46
Cuadro 9. Resultados novena pregunta encuesta a funcionarios .....	47
Cuadro 10. Resultados décima pregunta encuesta a funcionarios .....	49
Cuadro 11. Resultados pregunta No. 11 - encuesta a funcionarios .....	49
Cuadro 12. Resultados pregunta No. 12 - encuesta a funcionarios .....	50
Cuadro 13. Resultados pregunta No. 13 - encuesta a funcionarios .....	51
Cuadro 14. Resultados pregunta No. 14 - encuesta a funcionarios .....	51
Cuadro 15. Resultados pregunta No. 15 - encuesta a funcionarios .....	52
Cuadro 16. Resultados pregunta No. 15 - encuesta a funcionarios .....	53
Cuadro 17. Resultados pregunta No. 1 - encuesta a usuarios.....	59
Cuadro 17. Resultados pregunta No. 2 - encuesta a usuarios.....	60
Cuadro 18. Resultados pregunta No. 3 - encuesta a usuarios.....	61
Cuadro 19. Resultados pregunta No. 4 - encuesta a usuarios.....	62
Cuadro 20. Resultados pregunta No. 5 - encuesta a usuarios.....	64
Cuadro 21. Resultados pregunta No. 6 - encuesta a usuarios.....	68
Cuadro 22. Resultados pregunta No. 7 - encuesta a usuarios.....	69

Cuadro 23.	Resultados pregunta No. 8 - encuesta a usuarios.....	70
Cuadro 24.	Resultados pregunta No. 9 - encuesta a usuarios.....	71
Cuadro 26.	Suma de la Matriz de Influencias Directas (MID) .....	88
Cuadro 27.	Suma de la Matriz de Influencias Indirectas (MID) .....	89
Cuadro 28.	Cuadro estratégico de actores .....	91
Cuadro 29.	Cuadro estratégico para la variable Sistematización de Procesos .	102
Cuadro 30.	Cuadro estratégico para la variable Autocontrol.....	104
Cuadro 31.	Cuadro estratégico para la variable Servicio al Usuario .....	107
Cuadro 32.	Cuadro estratégico para la variable Recursos Financieros .....	110
Cuadro 33.	Cuadro estratégico para la variable Planificación.....	112
Cuadro 34.	Cuadro estratégico para la variable Ambiente de Trabajo.....	113
Cuadro 35.	Criterios de Evaluación .....	115
Cuadro 36.	Compromisos de los Secretarios de Despacho.....	116
Cuadro 37.	Ponderaciones para conformación del comité SISUNGES .....	116
Cuadro 38.	Ponderaciones / Participación de Secretarios y jefes de Dependencias en la Estrategia Gerencial .....	117
Cuadro 39.	Ponderación / Designación y empoderamiento del coordinador del Comité Unificado de Gestión. ....	117
Cuadro 40.	Ponderación / Exposición de los Secretarios o delegado del Comité del Sistema Unificado de Gestión .....	118
Cuadro 41.	Factores de evaluación .....	119
Cuadro 42.	Ponderación para Manual de Procesos y Procedimientos .....	119
Cuadro 43.	Ponderación para los Manuales de Riesgo o Mapa de Riesgos ....	120
Cuadro 44.	Ponderación para la caracterización de procesos .....	120
Cuadro 45.	Ponderación para Manual de Políticas de Operación.....	120
Cuadro 46.	Ponderación para Manual de Indicadores.....	121
Cuadro 47.	Ponderación para Misión y Visión de las secretarías .....	122

Cuadro 48.	Ponderación para los Acuerdos de Gestión .....	122
Cuadro 49.	Ponderación para Normograma .....	123
Cuadro 50.	Ponderación para interiorización de compromisos éticos.....	123
Cuadro 51.	Ponderación para procedimiento de organización de los archivos de gestión y control de documentos.....	124
Cuadro 52.	Ponderación para la participación de los servidores públicos .....	125
Cuadro 53.	Ponderación para participación de los servidores públicos en la prueba de conocimientos sobre el SISUNGES .....	125
Cuadro 54.	Ponderación de porcentaje de gestores por secretarías .....	126
Cuadro 56.	Cronograma .....	127

## LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Resultados primera pregunta encuesta a funcionarios .....	40
Gráfico 2. Resultados segunda pregunta encuesta a funcionarios.....	41
Gráfico 3. Resultados tercera pregunta encuesta a funcionarios .....	43
Gráfico 4. Resultados cuarta pregunta encuesta a funcionarios.....	43
Gráfico 5. Resultados quinta pregunta encuesta a funcionarios .....	45
Gráfico 6. Resultados séptima pregunta encuesta a funcionarios.....	46
Gráfico 7. Resultados octava pregunta encuesta a funcionarios.....	47
Gráfico 8. Resultados novena pregunta encuesta a funcionarios .....	48
Gráfico 9. Resultados décima pregunta encuesta a funcionarios.....	49
Gráfico 10. Resultados pregunta No. 11 - encuesta a funcionarios.....	50
Gráfico 11. Resultados pregunta No. 12 - encuesta a funcionarios.....	50
Gráfico 12. Resultados pregunta No. 13 - encuesta a funcionarios.....	51
Gráfico 13. Resultados pregunta No. 14 - encuesta a funcionarios.....	52
Gráfico 14. Resultados pregunta No. 15 - encuesta a funcionarios.....	53
Gráfico 15. Resultados pregunta No. 15 - encuesta a funcionarios.....	55
Gráfico 16. Resultados pregunta No. 1 - encuesta a usuarios .....	60
Gráfico 17. Resultados pregunta No. 2 - encuesta a usuarios .....	61
Gráfico 18. Resultados pregunta No. 3 - encuesta a usuarios .....	62
Gráfico 19. Resultados pregunta No. 4 - encuesta a usuarios .....	63
Gráfico 20. Resultados pregunta No. 5 - encuesta a usuarios .....	64
Gráfico 21. Resultados pregunta No. 5 - encuesta a usuarios .....	65
Gráfico 22. Resultados pregunta No. 5 - encuesta a usuarios .....	65
Gráfico 23. Resultados pregunta No. 5 - encuesta a usuarios .....	66

Gráfico 24. Resultados pregunta No. 5 - encuesta a usuarios .....	66
Gráfico 25. Resultados pregunta No. 5 - encuesta a usuarios .....	67
Gráfico 26. Resultados pregunta No. 5 - encuesta a usuarios .....	67
Gráfico 27. Resultados pregunta No. 5 - encuesta a usuarios .....	68
Gráfico 28. Resultados pregunta No. 6 - encuesta a usuarios .....	69
Gráfico 29. Resultados pregunta No. 7 - encuesta a usuarios .....	69
Gráfico 30. Resultados pregunta No. 8 - encuesta a usuarios .....	70
Gráfico 31. Resultados pregunta No. 9 - encuesta a usuarios .....	72

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Matriz de Impactos Cruzados .....	84
Figura 2. Plano de influencias / dependencias directas .....	86
Figura 3. Gráfico de influencias indirectas potenciales .....	87
Figura 4. Matriz de Influencia Directa de Actores.....	94
Figura 5. Matriz de posiciones actor por objetivo .....	95
Figura 6. Matriz de posiciones Evaluadas.....	98



## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se refiere a realizar un análisis estructural y juego de actores que determinan el desempeño de la administración municipal; el análisis estructural consiste en identificar variables claves que evidencian las problemáticas de mayor influencia de la Alcaldía del Municipio de Tumaco; el juego de actores, consiste en identificar quienes son las entidades, dependencias, personas, tanto del interior de la empresas como externas que cumplen un rol fundamental y definitivo para emprender acciones para contrarrestar las problemáticas.

El objetivo principal es proponer cursos de acción que permitan atender las problemáticas identificadas y lograr la implementación de las mismas en la entidad, previa autorización de la alta gerencia para contribuir de forma activa en el mejoramiento de la institución.

Para analizar esta problemática es necesario identificar sus causas a través de las opiniones y comentarios de los personajes que tienen una influencia o dependencia directa sobre la administración como son los funcionarios, contratistas y los usuarios.

Se presenta esta investigación puesto que se evidencia que la Alcaldía presenta problemas de organización, planificación y control, los cuales serán necesarios comprobarlos y contribuir al mejoramiento de la entidad a través de la implementación de las estrategias planteadas como resultado de la investigación.

Como metodología se realizaron 150 encuestas a funcionarios y 350 a usuarios de la administración municipal los cuales fueron pieza clave para recopilar información de interés para la identificación de las variables estratégicas de la investigación. Hubo cierta dificultad por las múltiples ocupaciones de los funcionarios y la negación de algunos usuarios para el diligenciamiento de las encuestas, sin embargo se logró la meta establecida. Las respuestas a las preguntas del cuestionario fueron tabuladas, organizadas y graficadas para una mayor comprensión y análisis.

Posteriormente se identificaron 30 variables importantes para proceder a analizar a través del software MicMac, el cual requiere de la descripción de cada una de ellas y la asignación de una calificación de 0 a 4 dependiendo de la dependencia de una variable sobre otra, obteniendo como resultado seis variables que obtienen mayor puntuación.

La identificación de los actores convergentes se realiza a través del Software MACTOR con un procedimiento parecido pero analizando actores tanto internos

como externos a la empresa pero fundamentales para el cumplimiento de las metas institucionales.

En la presentación de los cursos estratégicos de acción, se analiza cada una de las variables estratégicas identificadas, se establecen objetivos, Estrategias, actividades, indicadores, metas, fuentes de verificación, costos y responsables, de tal forma que se garantice el cumplimiento de objetivos.

Finalmente se presenta una propuesta complementaria, la cual ha sido asesorada por la Universidad Nacional de Colombia, la cual plantea la creación e interiorización de productos como: Manual de Procesos y Procedimientos, Mapa de Riesgos, Caracterización de Procesos, Manual de Políticas de Operación, Manual de Indicadores, Misión y Visión de las Secretarías, Acuerdos de Gestión, y Normograma, los cuales son los productos faltantes para completar los necesarios para la implementación del Modelo Estándar de Control Interno en la entidad, lo cual permitirá mejorar el desempeño y alcanzar niveles competitivos de rentabilidad social.

Por otra parte se practicó una encuesta al contador municipal quien brevemente resumió como esta la situación de restructuración de pasivos de la Alcaldía y la posibilidad de la financiación del proyecto.

Se concluye que las variables más relevantes de la entidad son:

- Sistematización de Procesos
- Autocontrol
- Recursos Financieros
- Planificación
- Ambiente de Trabajo
- Servicio a los usuarios

Igualmente que los actores fundamentales para emprender la acción de cambio administrativo son:

- Secretaría General
- Secretaría de Hacienda
- Secretaría de Planeación

- Jefe de Control Interno de Gestión
- Jefe de Control Interno Disciplinario

Se concluye también que para ejecutar los cursos de acciones planteados se requiere una inversión de doscientos dieciséis millones setecientos cuarenta mil pesos (\$217.740.000), los cuales según el planteamiento del Contador Municipal no los hay en la actualidad, lo cual motiva a priorizar una acciones que no requieren mayor inversión económica sino de voluntad.

## 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A partir de la implementación del modelo Estándar de Control Interno en la Alcaldía del Municipio de Tumaco se detectó una serie de dificultades que no le permiten avanzar en sus funciones misionales. En este sentido, las opiniones de los usuarios en el “buzón de quejas, reclamos, sugerencias y felicitaciones” se constituyen en evidencia de la ineficaz prestación de algunos servicios como los pagos, respuesta de correspondencia, entrega de SISBEN, entre otros y de la demora en la ejecución de algunos procedimientos; además, de la mala atención y el incumplimiento en el horario de trabajo<sup>\*</sup>; lo cual hace que se perciba una mala imagen ante la ciudadanía de la administración municipal<sup>\*\*</sup>.

Lo anterior implica que los grandes esfuerzos que realiza el Alcalde a través de la construcción de importantes obras de infraestructura educativa, incremento de coberturas en educación y salud, entre otros logros, se vean opacados por las falencias en la prestación de algunos servicios.

Esta situación obedece a una problemática de fondo, que de acuerdo a la percepción de los usuarios internos y externos, ha sido una constante en la Entidad, la cual puede estar correlacionada con falencias en la planeación, la cual compromete a las diferentes áreas funcionales. En este contexto, la autora del presente estudio, asumiendo funciones como Secretaria General, a partir de la observación y de las evidencias documentales a las que por razones obvias se tiene acceso, han identificado factores críticos del problema relacionados con el perfil de capacidades internas: el sistema de autocontrol; la falta de capacitación de los colaboradores o el desconocimiento de las funciones específicas; el sistema de comunicación interno; desmotivación y escaso sentido de pertenencia.

En términos del problema planteado, son recurrentes las dificultades de tipo administrativas y ocurren debido al exagerado número de trámites que se han establecido para lograr un resultado.

En la medida en que no se dé solución inmediata a la problemática planteada, una de las principales consecuencias que asumirá la Administración Municipal en cabeza de su Alcalde y directivos, es la forma negativa que la comunidad calificará la gestión del mandatario, y esperar si pesa más ante la ciudadanía las gestiones

---

<sup>\*</sup> Esta información se pudo extraer de las peticiones, quejas y reclamos que los ciudadanos tumaqueños presentan de manera permanente en el buzón de la Alcaldía Municipal y son analizadas por el Comité PQR de la Alcaldía. (Se anexan algunas actas y formatos).

<sup>\*\*</sup> La opinión de algunos ciudadanos con respecto al servicio brindado por la Administración se pudo verificar a través de la aplicación de una encuesta desarrollada a diferentes personas. Anexo formato y resultados arrojados.

realizadas en obras y en otras inversiones, o la prestación inadecuada de algunos servicios que también son prioritarios para la comunidad. Igualmente, la carencia de procesos y procedimientos claros, definidos, conocidos y aplicados por todos, hacen que cualquier proyecto o programa de suma importancia, se desarrolle en un tiempo más prolongado del que efectivamente debería ser y eso redundaría posiblemente en la imposibilidad de generar más y mejores resultados.

1.1.1 Formulación del Problema. ¿Cuáles son las variables clave y los actores convergentes que permita establecer cursos estratégicos de acción que maximicen el desempeño de la administración municipal de Tumaco – Nariño, en el periodo 2010 - 2015?

1.1.2 Sistematización del Problema:

- ¿Cuáles son las variables claves que determinan el desempeño institucional?
- ¿Quiénes son los actores convergentes en relación a las variables clave, concurrente con las funciones misionales?
- ¿Cuáles son las estrategias pertinentes con los objetivos organizacionales que permitirán mejorar la gestión institucional?

## 1.2 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General. Realizar un análisis estructural y juego de actores que determinen el desempeño de la Administración Municipal de Tumaco – Nariño en el periodo 2010 – 2015.

1.2.2 Objetivos Específicos:

- Establecer las variables claves que determinan el desempeño institucional.
- Identificar los actores convergentes en relación a las funciones misionales de la Entidad.
- Estructurar cursos estratégicos de acción pertinentes con los objetivos organizacionales.

### 1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se desarrolla bajo la motivación de aportar los conocimientos adquiridos en la especialización en Alta Gerencia, para mejoramiento de una entidad que a través del cumplimiento de sus funciones, satisface necesidades básicas y complementarias a todo un municipio y que desafortunadamente no cuenta con herramientas gerenciales óptimas para tener un desempeño adecuado y brindar una apropiada atención a sus usuarios, como se describe en el planteamiento.

El Decreto 1599 del 2005, es la norma nacional que adopta el Modelo Estándar de Control Interno y que tiene como propósito que las entidades del estado puedan mejorar su desempeño institucional mediante el fortalecimiento del control y de los procesos de evaluación que deben llevar a cabo las oficinas de control interno, unidades de auditorías interna o quien haga sus veces; sin embargo, en la primera encuesta MECI diligenciada en las páginas del Departamento Administrativo de la Función Pública, el resultado arrojado para la Alcaldía de Tumaco, fue de 41,01% / 100%, teniendo mayores debilidades en el elemento Estilo de Dirección y en los componentes Administración de Riesgo, Actividades de Control, Autoevaluación , Evaluación Independiente y Planes de Mejoramiento (anexo resultados); lo cual indica que en estándares de calidad y control interno se requieren tomar medidas inmediatas, para garantizar mejores resultados.

Al concluir la investigación se presentará a la Alcaldía del Municipio de Tumaco un diagnóstico real de cómo funciona hoy la entidad, identificando unas variables claves tanto positivas como negativas, obteniendo como resultado, cuales son los problemas más agudos con que cuenta la institución; de la misma forma, se analizarán los actores involucrados en cada uno de los procesos y procedimiento administrativo los cuales son determinantes en el desempeño institucional y las entidades e instituciones que desde afuera también son decisivas e importantes para el cumplimiento de metas institucionales.

Finalmente, como resultado de los estudios realizados, se presentarán una serie de estrategias, que de ser implementadas en la entidad, permitirán mejorar sustancialmente en la parte administrativa y por ende prestar un mejor servicio a la comunidad Tumaqueña. Igualmente se realizará entrega de una investigación, que puede servir a cualquier mandatario municipal indistintamente del periodo de gobierno, como carta de navegación para mejorar su desempeño.

## 2. MARCO DE REFERENCIA

### 2.1 MARCO TEÓRICO<sup>1</sup>

2.1.1 Teoría de Planeación Estratégica. “Según Mintzberg, “la planeación estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales”<sup>2</sup>; “esto significa que la aplicación de la Planeación Estratégica en la Alcaldía del Municipio de Tumaco, será una herramienta fundamental que permitirá de una forma organizada y planificada alcanzar las metas institucionales trazadas”<sup>3</sup>.

Henry Mintzberg argumenta que existen diversas orientaciones para analizar la estrategia, pensamiento divergente que permite construir el futuro del plan de negocios.

El primer enfoque, concurrente con el diagnóstico competitivo del referido plan de negocios, o en nuestro caso el Plan Institucional, Mintzberg, prescribe como debe ser la formulación de estrategias, acudiendo sistemáticamente a una auditoría interna y externa con el fin de adaptar la empresa u organización a ese contexto para alcanzar objetivos planteados. Es oportuno señalar que los exponentes más connotados de esta forma de abordar un diagnóstico estratégico son los autores de escuelas norteamericanas de negocios, siendo el más acreditado Michael Porter de la Universidad Harvard.

Mintzberg, aborda un enfoque de connotación descriptivo, es decir, caracterizando como ocurre en la realidad el proceso de planificación estratégica. Así mismo, se asume como un enfoque cognoscitivo, en virtud que pretende analizar la mente del estratega y como se configura en su pensamiento la estrategia y la comprensión de las diferentes dimensiones del entorno, desde el micro hasta la meta entorno.

---

<sup>1</sup> CALDERA MEJÍA, Rafael. Planeación estratégica de recursos humanos: conceptos y teoría. [En línea]. Disponible en Internet: <<http://www.galeon.com/estrategika>>. [Citado: 13, nov., 2011]. Véase, además: <http://www.eumed.net/libros/2006c/219/> y <http://books.google.com.co/books?id=W2QmHc1iJ->

<sup>2</sup> CALDERA MEJÍA, Rafael. Planeación estratégica de recursos humanos: conceptos y teoría. [En línea]. Disponible en Internet: <<http://www.eumed.net/libros/2006c/219/index.htm>>. [Citado: 13, nov., 2011].

<sup>3</sup> MINTZBERG, Henry y AHLSTRAND, Lampel. Safari a la estrategia. Buenos Aires: Granica, 2003. p. 14-29.

En este componente teórico, considerando las diferentes dimensiones de la estrategia, Mintzberg la enfoca trascendiendo la empresa: el micro entorno o entorno próximo y el meso entorno o entorno regional y por su puesto la mente del estratega, en virtud que se configura un juego de actores, como son el proceso de aprendizaje que experimentan los colaboradores dentro de una organización, los juegos de poder o conflictos de intereses que se producen en un colectivo que trabajan por objetivos similares o el papel que desempeña la cultura de una organización.

Siguiendo los lineamientos de Mintzberg, se podría decir, que para la formulación de la planeación estratégica de la Alcaldía de Tumaco se debe proceder inicialmente a realizar una auditoría interna y externa, abordarla con los diferentes enfoques planeados desde lo micro hasta el meta entorno y teniendo en cuenta el juego de actores.

En este ámbito teórico, también aparece el enfoque de la configuración, el cual se abstrae como una mixtura de las anteriores orientaciones. Este enfoque vislumbra aspectos como el ciclo de vida de la empresa, el papel de las estructuras organizacionales, sus contextos, el proceso de configuración de la estrategia y los actores estratégico subyacentes a la misma.

Es decir que en este aspecto es necesario indagar sobre el ciclo de la institución, como está constituida la estructura organizacional y el rol que van a desempeñar los actores dentro del desarrollo de la estrategia.

Cómo síntesis de la teoría, Mintzberg manifiesta que un proceso de planeamiento estratégico no puede enseñarse, sino más bien la empresa debe aprender de su propio proceso y experiencias, no obstante, en el esquema del plan de negocios existen una plataforma básica, que orienten el accionar a la hora de establecer estrategias y en general gestionar una empresa.

Extractando, el principal aporte del enfoque prescriptivo que alude Mintzberg es el marco metodológico que vincula los ambientes externos e interno de la empresa, con el fin de presentar un marco metodológico para la planeación y la posibilidad de fundamentar ampliamente procesos y casos de planeación mediante investigación pródiga; por lo tanto la definición del marco metodológico para la Alcaldía se debe concebir como uno de los pasos mas importantes y que orientan el desarrollo de toda la estrategia.

En este orden de ideas, aludiendo el campo de las debilidades, la planeación estratégica debe concebirse como una concepción y no como un aprendizaje, ya que el ambiente externo debería asumirse estático o evidentemente tendencial, ajeno a rupturas para que el proceso se cumpla en sus extrapolados intensiones.



El postulado teórico de Mintzberg, impulsa a pensar en el enfoque racionalista, considerando minimizar la brecha entre el pensamiento, es decir la formulación de la estrategia, de la acción, o sea de la implementación.

Mintzberg, en su aporte teórico dentro de las escuelas descriptivas, invita a comprender como se causan positivamente las estrategias en la práctica, reflexionando un mundo imperfecto, con sujetos imperfectos, en la elaboración; utiliza un símil metodológico, representado en un elefante para simbolizar a la estrategia y manifiesta que ninguna escuela aprecia al animal completo, cada una solamente observa partes diferentes e incompletas del mismo.

2.1.2 La Competitividad Sistémica Según Esser Klaus. “La competitividad sistémica se presenta como un paradigma teórico que permite sensibilizarse en una actitud proactiva frente a los niveles de complejidad alcanzados por la sociedad en una dinámica vertiginosa del entorno globalizado. Esta teoría facilita una visión general de los factores críticos que determinan la competitividad de un país o una industria, ofreciendo una configuración de análisis pertinentes en el concepto global determinante en el desarrollo regional”<sup>4</sup>. Por lo tanto será de gran ayuda su aplicabilidad y conocimiento de la misma para entender de qué forma puede un municipio tan pequeño y con tan escasos recursos hacer frente al fenómeno de la competitividad.

La teoría de la competitividad sistémica aborda el estudio del entorno considerando sus rupturas en relación a la gran velocidad de transformación de las capacidades que permiten a una firma sostener una posición competitiva sostenible. “En particular, el foco se desplaza desde las ventajas comparativas a las ventajas competitivas, o de los costos de producción relativos hacia aspectos estructurales del proceso productivo en un sentido amplio”<sup>5</sup>. “Esta teoría alude que en la mayoría de los campos de actividad económica las ventajas competitivas son “creadas por el hombre”<sup>6</sup>.

Las formulaciones en torno al concepto de competitividad sistémica parten del cuestionamiento a la política económica del modelo neoliberal diseñado en el Consenso de Washington. El enfoque sistémico plantea que la competitividad industrial no surge como generación espontánea al modificarse el contexto macro, ni surge por acción exclusiva del espíritu de emprendimiento a nivel micro. Es más

---

<sup>4</sup> GARCÍA, Guadalupe. El Concepto de Competitividad Sistémica. [En línea] Disponible en internet <http://www.revistauniversidad.uson.mx/revistas/25-8.pdf>. [Citado: nov. 2010]

<sup>5</sup> Nielsen, Klaus, “Social capital and systemic competitiveness”, Network Institutional. núm. 2/00, Denmark, Roskilde University, 2000.

<sup>6</sup> PORTER, M., La ventaja competitiva de las naciones, Buenos Aires, Vergara, 1991.

bien el producto de un patrón sinérgico interinstitucional entre el Estado, las empresas, las instituciones intermediarias y la eficiencia colectiva de una sociedad.

De aquí surge la necesidad de trabajar en las entidades del estado como Alcaldías de la mano con todo el sector privado y hacer que las decisiones que se tomen involucren a toda la sociedad y que sea una administración ampliamente incluyente.

“Estudios pertinentes permiten establecer que la posibilidad de acceder a niveles progresivos de competitividad y mantenerlos en el largo plazo no puede limitarse a la acción de un agente económico individual”<sup>7</sup>.

La experiencia internacional señala que los factores críticos de éxito son “explicados a partir de demandas tecnológicas y no tecnológicas que se convierten en factores de cambio que explican el desarrollo de la competitividad. En consecuencia, la connotación sistémica de competitividad remplace a los esfuerzos individuales que deben articularse a diversas variables del microentorno como la infraestructura física, el aparato científico tecnológico, la red de proveedores y subcontratistas, los sistemas de distribución y comercialización hasta los valores culturales, las instituciones”<sup>8</sup>, entre lo más relevantes. De ahí la necesidad de que una de las propuestas para la presente investigación debe estar encaminada a tecnificar y sistematizar todos los procesos y procedimientos que se adelantan en la Alcaldía del Municipio de Tumaco.

Partiendo de que la competitividad se estructura en el esquema de autorregulación de la sociedad, es trascendental reflexionar cuatro niveles analíticos de esa organización social, los cuales se consideran cruciales para la competitividad. Así, a los tradicionales niveles macro y micro, se agregan los niveles meta y meso.

En el nivel meta, se examinan factores tales como la capacidad de asociatividad. El nivel meta permite razonar que “Las sociedades modernas se integran no sólo a nivel social, a través de valores, normas y procesos de entendimiento, sino también a nivel sistémico, a través de mercados y poder aplicado con criterio administrativo”<sup>9</sup>. Este nivel comprende factores como gestión social y política pública como exigencia para la modernización de la economía y sistemas articulados abiertos y receptivos a la construcción de saberes. Por ello, este nivel permitirá reflexionar sobre la necesidad de forjar una modernización para la Alcaldía de Tumaco a través de gestiones de tipo social, cooperación internacional, y creando políticas públicas.

---

<sup>7</sup> Kosacoff, Bernardo y Adrián Ramos, “Consideraciones económicas sobre la política industrial”, Santiago de Chile, CEPAL, 1997, Documentos de Trabajo No. 76, LC/BUE/L. 159/E.

<sup>8</sup> Ibíd.

<sup>9</sup> Habermas, Jurgen (1982). “Conocimiento e interés”. Ediciones Taurus. Madrid.

El nivel macro, concibe que dentro del marco de un concepto pluridimensional, que se orienta por la competencia, la cooperación y el diálogo social para apropiarse sistemáticamente los potenciales nacionales hacia el desarrollo de competitividad internacional, resulta determinante la existencia de mercados eficaces de factores y productos que asientan asegurar una asignación eficaz de recursos<sup>10</sup>.

El nivel micro se asume como la transición a la nueva “best practice”, en donde las condiciones sine qua non son el perfil de capacidades internas de la empresa; el concepto del mercadeo activo en el desarrollo de producto; los conceptos innovadores organizativos en la producción, el desarrollo de redes; y el tamaño de empresa y competitividad<sup>11</sup>.

El nivel meso le otorga relevancia a las políticas selectivas que facilitan la interacción innovadora entre empresas, en donde una alternativa importante es el benchmarking cooperativo. En el nivel meso se articulan los actores sociales, el estado y los agentes de cada uno de los sectores. El nivel meso facilita la ejecución de un análisis estructural de un entorno para discernir sobre los factores críticos que optimizan los esfuerzos de las empresas.

2.1.3 Teoría de los factores de cambio.<sup>12</sup> “Para conocer la situación actual de la Alcaldía de Tumaco, se deberán identificar los factores de cambio que están incidiendo en el comportamiento de la misma, enfocándolos desde el macroentorno: económico, social, político-administrativo, cultural, científico-tecnológico y ambiental; y desde el ambiente interno: administrativo, tecnológico, financiero, entre otros”.<sup>13</sup>

Los factores de cambio se definen como los principales fenómenos que determinan la evolución, transformación o cambio del desarrollo de las organizaciones. Entre ellos se encuentran las fuerzas clave que definirán el futuro de la Alcaldía. Los factores de cambio externos son fenómenos (tendencias, hechos portadores de futuro, rupturas) que indicarán el sentido de la evolución o mutación de un fenómeno social, o económico.

---

<sup>10</sup> Esser, Klaus, et. al., Competitividad sistémica. Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas, Berlín, Instituto Alemán de Desarrollo, 1994.

<sup>11</sup> GARCÍA, Guadalupe. El Concepto de Competitividad Sistémica. [En línea] Disponible en internet <http://www.revistauniversidad.uson.mx/revistas/25-8.pdf>. [Citado: nov. 2010]

<sup>12</sup> COMISIÓN PARA LA PROSPECTIVA INSTITUCIONAL. Marco teórico de los factores de cambio: 2006. [En línea]. Disponible en Internet: <<http://www.calameo.com/books/0003250057a931bb70276>>. [Citado: 19, nov., 2011].

<sup>13</sup> FRANCO RESTREPO, Carlos Arturo. Iniciación a la prospectiva estratégica. Bogotá: Universidad Militar Francisco José de Caldas, 200. p. 45-49.

Según su campo de influencia los factores de cambio pueden ser endógenos o exógenos y los impactos desde el punto de vista de su capacidad para acelerar o retardar el proceso de cambio de la organización, pueden producir efectos positivos o negativos; los impactos positivos aceleran el cambio en la organización y los impactos negativos lo retardan.

En este contexto teórico es relevante mencionar las tendencias como factor de cambio. Las tendencias es un fenómeno verificable históricamente que presenta un comportamiento creciente o decreciente en el tiempo. Para tomar decisiones con respecto a la Alcaldía de Tumaco, resulta de suma utilidad analizar las tendencias que están cambiando el mundo –económicas, políticas, sociales, demográficas, tecnológicas-, y lo que implican para la estabilidad de los países donde se planifican las inversiones<sup>14</sup>.

En consecuencia, una de las más importantes herramientas de decisión gerencial que se debe tener en cuenta en esta investigación, es una lista de tendencias que están cambiando el mundo. Fuerzas claves que definirán el futuro, y que junto con una serie de indicadores económicos, socio-políticos, demográficos, tecnológicos y militares- resultarán útiles para evaluar la competitividad de un país o una organización en particular.<sup>15</sup>

Así mismo, no se puede soslayar el ámbito de las rupturas, por ser compañeras permanentes de las tendencias. Las rupturas son fenómenos o hechos que se oponen a las tendencias, y las pueden debilitar, anular o interferir, afectándolas y contrarrestando su acción.

2.1.4 La escuela de la configuración.<sup>16</sup> Configuración y transformación son las dos caras de una misma moneda: si una organización (Alcaldía de Tumaco) adopta una configuración determinada, la formación de la estrategia es el proceso de pasar de una configuración a otra, es decir, de transformarse. Esos cambios de estado configuran modelos o tipos. “Las empresas nuevas, especialmente en industrias emergentes, tienden a depender del líder entrepreneur y de estrategias visionarias, y a operar estructuras simples. Esos modelos suelen responder a una secuencia o ciclo de vida organizacional. Esa misma empresa, a medida que la industria madura, puede necesitar otro modelo, más estructurado. La función de la estrategia entonces es "sacudir" a la organización para que pueda pasar de un estado a otro. Para algunos el ciclo es progresivo, para otros, la transformación es más dramática y hablan de revitalización”<sup>17</sup>. Eso significa que las políticas, manuales y creencias con las que se manejaban en el pasado los destinos del

---

<sup>14</sup> CETRON, J. Marvin. Nuevas tendencias mundiales. En: Revista Gestión, vol, 5, (feb.-mar. 2002); p. 51.

<sup>15</sup> Ibíd., p. 51.

<sup>16</sup> MINTZBERG, Henry y LAMPEL, Joseph. Estrategia - planificación. Buenos Aires: Bruce Ahlstrand, 1999. p. 29-56.

<sup>17</sup> Ibíd.

municipio hoy han cambiado y requieren una atención en el presente, con estrategias visionarias, que transformen positivamente.

Las premisas que enmarca esta teoría se describe en términos de algún tipo de configuración estable de sus características; los períodos de estabilidad se ven interrumpidos ocasionalmente por una transformación, un salto hacia otra configuración; los estadios sucesivos responden a una secuencia; la clave del management estratégico es sostener la estabilidad y, periódicamente, reconocer la necesidad de una transformación, tratando de manejar ese proceso disruptivo sin destruir la organización; el tipo de proceso de formación de la estrategia depende del momento y del contexto.

En este orden de situaciones, los primeros estudios sobre configuración se hicieron en la McGill University y el interés creció a partir de la tesis doctoral de Pradip Khandwalla, en la que, a partir de datos empíricos, afirmaba que las organizaciones funcionaban eficientemente porque agrupaban características diversas de manera complementaria en función de eventuales combinaciones de estructura y poder.

## 2.2 MARCO CONCEPTUAL

Con el fin de facilitar la comprensión de los diferentes temas a tratar en la presente investigación prospectiva, corresponde efectuar una aclaración de lo que se entiende por algunos conceptos claves utilizados:

2.2.1 Apropiación<sup>18</sup>. Constituye la piedra angular para el éxito de la investigación prospectiva. Para asimilar este concepto es preciso considerara que en función de su transparencia, la movilización colectiva no puede entrar directamente en las opciones estratégicas que por naturaleza deben ser confidenciales. Por consiguiente, es la reflexión prospectiva, realizada colectivamente, la que al centrarse sobre las amenazas y oportunidades del entorno la que le da un contenido a la movilización y permite, a su vez, la apropiación de la estrategia.

2.2.2 Actores sociales. “En la teoría Prospectiva el futuro no lo construye el hombre individual, sino el hombre colectivo que son los "Actores Sociales"<sup>19</sup>. Los Actores Sociales son grupos humanos que se unen para defender sus intereses y

---

<sup>18</sup> GODET, Michel y DURANCE, Philippe. Caja de herramienta de la prospectiva estratégica: problemas y métodos. [En línea]. Disponible en Internet: <<http://www.prospektiker.es/prospectiva/caja-herramientas-2007>>. [Citado: nov., 14, 2011].

<sup>19</sup> ÉTICA Y TECNOLOGÍA. [En línea]. Disponible en Internet: <<http://tecnoetica.blog.com.es/2009/06/24/leccion-1-introduccion-a-prospectiva-6382575/>>. [Citado: nov., 14, 2011].

que obran utilizando el grado de poder que cada uno puede ejercer. Las tendencias, existen porque han sido el fruto de estrategias desplegadas por actores sociales. En este ámbito las rupturas a estas tendencias no han logrado hacerlas cambiar su rumbo, ha sido porque el poder de estos actores sociales no son suficientemente fuertes para aniquilarlas. En consecuencia, la construcción del futuro no es un proceso neutro sino un campo de batalla, muy parecido al juego del ajedrez, donde el sujeto de esta actividad que son los actores sociales pugna por imponer su poder para defender sus intereses.

Según la concepción de Raymond Boudon<sup>20</sup>, la acción humana se caracteriza porque cada cual busca proteger sus intereses particulares. De modo que si se acepta que el hombre actúa racionalmente, es necesario convenir que el ser humano tiene razones para obrar de determinada manera y que no se puede interpretar su actuación como un simple hábito o tradición ni menos asumir que procede en contra de sus propios intereses. Por esta razón el pensamiento de Boudon se conoce como "individualismo metodológico", en cuyo contexto la tarea del sociólogo consistiría en buscar el paso de la acción individual al hecho social, lo que hace que se pueda hablar de comportamiento de los "actores sociales" y no de personas en particular.

2.2.3 Estructural. "En la investigación prospectiva, se implementa un análisis estructural como un ejercicio de reflexión colectiva que facilita una discusión argumentada entre los expertos y consultados por medio de la cual se construye un consenso que precisa el grado de influencia de los factores de cambio, identificados sobre cada actividad en particular. La aplicación contribuye a mostrar el núcleo de las influencias, los impactos y las incidencias, por lo tanto a determinar las variables estratégicas creadas durante el proceso investigativo. Su finalidad se orienta a precisar la confiabilidad del proceso creativo y facilitar la selección de sectores de mayor interés estratégico para desarrollar acciones de formación"<sup>21</sup>.

El análisis estructural estudia las relaciones del sistema y facilitó la jerarquización de las variables claves. Las relaciones se establecieron a través de la matriz del análisis estructural, considerando no sólo las relaciones directas sino también las indirectas. Elaborar un análisis estructural contribuye a seleccionar las actividades con potencial prospectivo. Los resultados de los análisis estructurales visualizan la relación entre el sector o factor escogido y sus variables.

---

<sup>20</sup> JONAS, Friedrich. Histoire de la sociologie : des lumières a la théorie du social. París : Larousse 1991, p. 481.

<sup>21</sup> GODET, Michel y DURANCE, Philippe. Op. cit.

C.<sup>22</sup> Son los elementos que definen el comportamiento actual y potencial de la empresa desde lo económico, social, cultural, ambiental, político, tecnológico, entre otras dimensiones del entorno. Representan el resultado de una “lluvia de ideas” y se obtienen por medio del “Árbol de Competencias de Marc Giget” y la “Matriz Dofa”. Se denominan factores de cambio porque representan fenómenos susceptibles de evolucionar<sup>23</sup>. Los factores de cambio se abordan desde un contexto endógeno y exógeno. Para el primer caso son fuerzas internas a la organización; se pueden clasificar en fuerzas de mercado, administrativas, tecnológicas, logísticas, productivas, financieras, entre las más relevantes. Para el segundo temas son fuerzas externas a la organización: locales, regionales, nacionales supranacionales y mundiales; se pueden clasificar en fuerzas geopolíticas, sociales, económicas culturales, ambientales, entre otras dimensiones del macroentorno.

2.2.4 Morfología. “Se configura a través del análisis morfológico, el cual tiende a explorar de manera sistemática los futuros posibles a partir del estudio de todas las combinaciones resultantes de la descomposición de un sistema. El objetivo del análisis morfológico evidencia la conducta de los nuevos productos en previsión tecnológica pero también la construcción de escenarios”<sup>24</sup>.

El análisis morfológico comporta dos fases: en la primera se realiza la construcción del espacio morfológico. Se debate en esta primera etapa la descomposición del sistema o la función estudiada en sub-sistemas o componentes. En esta descomposición del sistema, la elección de los componentes es delicada y necesita una reflexión profunda realizada por ejemplo a partir de los resultados del análisis estructural. Conviene tener de antemano los componentes tan independientes como posibles. Deben rendir cuenta de la totalidad del sistema estudiado. Pero demasiados componentes no llegarán rápidamente al análisis del sistema, al contrario demasiado pueden empobrecer seguramente, de ahí la necesidad de encontrar un equilibrio. La segunda fase del trabajo consiste, por tanto, en reducir el espacio morfológico inicial en un sub-espacio útil, mediante la introducción de criterios de exclusión, de criterios de selección, considerando las dimensiones del entorno, a partir del cual las combinaciones pertinentes podrán ser examinadas.

---

<sup>22</sup> Ibíd.

<sup>23</sup> CARBONELL, José Antonio. Andrés Bello : una biografía cultural. Madrid: Convencio Andrés Bello, 2000. p. 156.

<sup>24</sup> GODET, Michel. Manuel de prospective strategique. 3 ed. París: Dunod, 1997. v. 2, p. 120-126.

2.2.5 Sistema. En el proceso prospectivo es el contexto externo y organizacional; es la primera etapa que tiene por objetivo analizar el problema expuesto y delimitar el sistema a estudiar. El diagnóstico interno se impone incluso antes del diagnóstico externo, ya que para preguntarse inteligentemente sobre las mutaciones del entorno estratégico, es necesario primero conocer bien sus productos, sus mercados, sus técnicas, sus hombres y su historia, aunque sólo sea para poder delimitar el entorno útil que debe estudiarse. Clásicamente, el diagnóstico interno incluye los aspectos financiero, operativo y funcional, a los que hay que añadir el aspecto tecnológico y el de calidad. El diagnóstico externo, estudia la importancia de las fuerzas y de las debilidades puestas de manifiesto por el diagnóstico interno, que depende de la naturaleza de las amenazas y de las oportunidades surgidas del entorno estratégico y competitivo. Es con relación a este entorno que la organización tiene que posicionar su cartera de actividades y sustituir su dinámica de evolución. El diagnóstico del sistema aborda a los recursos y el entorno de la empresa visto como un árbol de competencias que puede realizarse en calidad de tal. Puede también incluirse como una de las etapas esenciales del acercamiento de la prospectiva estratégica<sup>25</sup>.

2.2.6 Tendencias. Una tendencia es un factor de cambio. Es un fenómeno verificable históricamente que presenta un comportamiento creciente o decreciente en el tiempo. Para tomar decisiones de negocios resulta de suma utilidad analizar las tendencias que están cambiando el mundo –económicas, políticas, sociales, demográficas, tecnológicas-, y lo que implican para la estabilidad de los países donde se planifican las inversiones. En el ámbito de las tendencias es preciso considerar las rupturas en virtud de que son compañeras indisolubles de las tendencias. Las rupturas son fenómenos o hechos que se oponen a las tendencias, y las pueden debilitar, anular o interferir, afectándolas y contrarrestando su acción.<sup>26</sup>

2.2.7 Variables Estratégicas o Clave.<sup>27</sup> En un análisis estructural, se constituyen en los retos del sistema, se caracterizan por poseer una alta influencia al igual que una alta dependencia; estas variables sobre determinan el propio sistema. Son por naturaleza inestables y se corresponden con los retos del sistema. “Las actuaciones que sobre ellas se vayan a tomar han de ser sopesadas con esmero, así como las que se tomen sobre aquellas que de manera indirecta se relacionan con ellas.”<sup>28</sup>

---

<sup>25</sup> GODET, Michel y DURANCE, Philippe. Caja de herramienta de la prospectiva estratégica. Op. cit.

<sup>26</sup> Ibíd.

<sup>27</sup> MOJICA, Francisco. Los Estudio de futuro: linealidad vs pluralidad. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 2003. p. 165.

<sup>28</sup> GODET, Michel. De l'anticipation à l'action París: Dunod, 1991. p. 11-16.



No todos los factores de cambio son importantes, sino unos pocos llamados “variables estratégicas” o “clave”. Es posible llegar a estas variables utilizando tres técnicas: el “Análisis Estructural”, el “Igo” (Importancia y Gobernabilidad) o el “Ábaco de François Régnier”. De las tres, la más aproximada es el “Análisis Estructural” porque ordena los diferentes factores de cambio dentro de una estructura y percibe a la empresa como un sistema. La lectura que esta técnica permite hacer de la realidad permite afirmar que en sus resultados predomina la objetividad sobre la subjetividad.

### 2.3 MARCO LEGAL

Igualmente se analizarán algunos procedimientos legales adecuados, para realizar acciones administrativas, por ejemplo, la forma correcta como se debe realizar el procedimiento de vinculación a los funcionarios públicos y contratistas (OPS), regida por la Ley 0909 del 23 de septiembre de 2004, “por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública, y se dictan otras disposiciones”, Acuerdo 000138 del 14 de Enero de 2010, “Por el cual se establecen los criterios técnicos y legales que fundamentan el Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral de los empleados de carrera y en periodo de prueba y se determinan los elementos mínimos para el desarrollo de Sistemas de Evaluación de Desempeño”.

De la misma forma se estudiará la normativa que permite crear e implementar en las instituciones públicas productos necesarios para guiar la gestión administrativa y garantizar eficiencia, eficacia y efectividad en cada uno de los procesos y procedimientos que se realizan, generando un alto grado de competitividad y cumplimiento de las metas institucionales, la cual es el decreto 1599 de 2005 “Por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) para el Estado Colombiano”; sin embargo, se presentará una estrategia que permita cambiar la forma tradicional como los Alcaldes, Gobernadores y demás vienen cumpliendo con el MECI, es decir, no le han dado importancia real, y en la mayoría de los casos se contrata personal externo de la empresa quienes copian y pegan modelos de productos que se utilizan en diferentes instituciones públicas de todo el país, empastan los ejemplares y los guardan para presentar a las entidades de control cuando lo solicitan, lo cual es realmente lamentable ya que gracias a la implementación de este importante sistema, los servidores públicos pueden hacer más y mejores cosas, con menos riesgos legales y logrando importantes resultados en sus gestiones.

Se analizará la normatividad que rige el control interno en nuestro país, siendo conscientes de su importancia ya que su implementación permite alcanzar los objetivos de la entidades en temas de procesos, información, sistemas, políticas, trabajo en equipo, liderazgo, cultura, recursos, estructura, comunicación,

procedimientos, etc. Constitución Política de Colombia<sup>29</sup>; la Ley 87 del 29 de noviembre de 1993, “Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones”; También analizaremos el Decreto No. 0019 del 10 de enero de 2012, “Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública”, lo cual nos permitirá identificar hasta que punto la Alcaldía de Tumaco, cumple con los lineamientos de esta normatividad.

Por la situación actual de la Administración, se analizará la Ley 550 del 30 de diciembre de 1999, “por la cual se establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial y la restructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas y lograr el desarrollo armónico de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta Ley”. La Alcaldía de Tumaco, se encuentra sometida a esta Ley, por lo tanto sus ingresos se vieron significativamente disminuidos, por lo anterior, es importante analizar, ¿como está el proceso de pagos?, ¿en que fecha el municipio termina de pagar sus acreencias?, etc.; con la finalidad de identificar si posiblemente la entidad estaría en la capacidad de financiar un plan de mejoramiento integral para la Alcaldía de Tumaco a futuro.

## 2.4 MARCO ESPACIAL

El marco espacial lo conforman los usuarios internos y externos de la Alcaldía, la cual está ubicada sobre la Calle Mosquera Calle 11 con carrera 9na Esquina.

La Alcaldía está ubicada en el municipio de Tumaco, territorio Colombiano del Departamento de Nariño, situado a 300 Km de San Juan de Pasto.

## 2.5 MARCO TEMPORAL

Es pertinente aclarar que los insumos para el presente estudio se han venido recogiendo desde abril del año 2010, no obstante, se plantea que el desarrollo del estudio y la formulación de estrategias estará listos para el mes de agosto del año 2012.

---

<sup>29</sup> Título VII de la Rama Ejecutiva Capítulo 5 de la Función Administrativa, artículo 209.  
Título X de los Organismos de Control. Capítulo 1 de la Contraloría General de la República, artículo 269  
Título XII del Régimen Económico y de la Hacienda Pública Capítulo 2 de los Planes de Desarrollo, art 243.

En este orden de ideas, se identificarán los factores críticos que han impedido que la Alcaldía del Municipio de Tumaco, tenga un óptimo desempeño, lo cual implica conocer a fondo la administración durante este periodo.

Así mismo el horizonte en el tiempo se enmarca, de acuerdo a su implementación, ejemplo: hasta el año 2015.

### 3. HIPÓTESIS DE TRABAJO

Para lograr que la Alcaldía del Municipio de Tumaco, obtenga niveles competitivos en la gestión pública, debe realizar un replanteamiento de la forma como vienen administrando los funcionarios la entidad y someterse de forma participativa e incluyente a lograr calidad en todos sus procesos y procedimientos.

## 4. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio propuestos, se acude al empleo de algunos instrumentos de carácter metodológico como son: el software MIC MAC el cual nos permitirá realizar un análisis estructural de la Alcaldía, permitiendo a partir de una lista de variables estructurales y una matriz de influencias directas, extraer e identificar las variables claves que determinan el desempeño de la entidad y formular estrategias para abordarlas. Concurrentemente se realizará un juego de actores, aprovechando las bondades del software MACTOR, así como la implementación del Software IGO, como criterio de priorización de acciones para el alcance de objetivo

### 4.1 TIPO DE ESTUDIO

4.1.1 Estudio Exploratorio. La presente investigación es de tipo exploratorio ya que permite formular un problema para posibilitar una investigación más precisa y el desarrollo de las hipótesis planteadas. Por otro lado permitirá tener una visión más amplia de la situación actual de la entidad.

4.1.2 Estudio Descriptivo. También es de tipo descriptivo ya que permitirá identificar características de los funcionarios, del desarrollo en general de la Alcaldía de Tumaco, señalará formas de conductas de los miembros de la institución y de los usuarios externos, así mismo se establecerán sus comportamientos concretos y se descubrirá y se comprobará asociación entre las variables establecidas y halladas.

4.1.3 Estudio Explicativo. Será necesaria la aplicación de un tipo de estudio explicativo, ya que se han formulado una serie de hipótesis de primer grado y una de segundo grado, las cuales será necesaria su comprobación de hipótesis causales.

### 4.2 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

4.2.1 Método de la observación. Para el desarrollo de la presente investigación se hace necesario aplicar el método de la observación, ya que se advierten los hechos tal cual como se presentan en la realidad, de forma espontánea y de acuerdo a un esquema conceptual previo, los cuales se consignan por escrito en el documento, teniendo en cuenta ciertos propósitos que se desean investigar.

4.2.2 Método inductivo. En la presente investigación será necesario la utilización del método inductivo ya que el proceso de conocimiento se inicia por la observación de fenómenos particulares, como la mala atención prestada por una funcionaria, la queja presentada por un usuario, la falta de compromiso de algún miembro de la institución, entre otros, lo cual lleva a reflexionar sobre los hechos o situaciones que están ocurriendo y que llevan a que estas acciones se estén desarrollando de esa forma, sin embargo, después de un análisis riguroso, se podrá llegar a conclusiones generales y premisas que podrán ser aplicadas en la Alcaldía de Tumaco o en cualquier otra Alcaldía, ya que las situaciones son similares en casi todas las entidades públicas.

$$n = \frac{169464 \times 1,92^2 \times 0,05 \times 0,95}{0,03^2 \times (169464 - 1) + 1,92^2 \times 0,05 \times 0,95} = 203$$

$$n = \frac{358 \times 1,92^2 \times 0,05 \times 0,95}{0,03^2 \times (358 - 1) + 1,92^2 \times 0,05 \times 0,95} = 132$$

De acuerdo a los resultados arrojados por la fórmula, las encuestas realizadas a los nuestros usuarios serían 203 y 132 encuestas a los funcionarios y contratistas.

### 4.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

4.3.1 Fuentes secundarias. Para el desarrollo del presente trabajo, se buscará apoyo en fuentes de tipo secundaria como son documentos que contienen normatividades vigencias sobre la función pública, libros, investigaciones, publicaciones y demás.

4.3.2 Fuentes primarias. También será necesario recopilar información a través encuestas y entrevistas; además lógicamente de la observación.

## 5. ANALISIS ESTRUCTURAL Y JUEGO DE ACTORES QUE DETERMINAN EL DESEMPEÑO DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE TUMACO – NARIÑO EN EL PERIODO 2010 – 2015

### 5.1 ESTABLECER LAS VARIABLES CLAVES QUE DETERMINAN EL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL.

Para establecer las variables claves que determinan el desempeño institucional, se realizó un listado de aspectos positivos y negativos que posee la Alcaldía de Tumaco, a partir de la observación y de los resultados obtenidos de la aplicación de 150 encuestas a los funcionarios públicos de la entidad; además, se tuvo en cuenta las opiniones de 350 usuarios de la Alcaldía quienes, expresaron su apreciaciones.

#### 5.1.1 Resultado de las Encuestas:

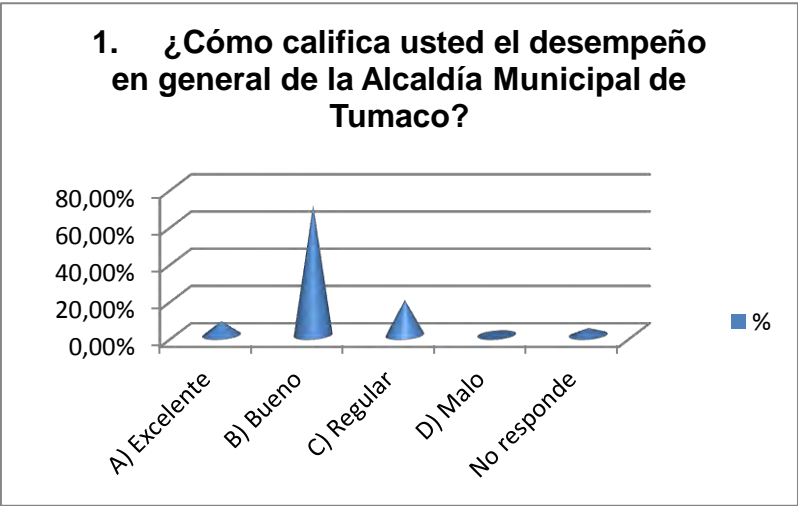
##### 5.1.1.1 funcionarios públicos:

Cuadro 1. Resultados primera pregunta encuesta a funcionarios

1. ¿Cómo califica usted el desempeño de la Alcaldía Municipal de Tumaco?		
CALIFICACION	%	CANT PERSONAS
A) Excelente	7,55%	11
B) Bueno	69,81%	105
C) Regular	18,87%	28
D) Malo	0%	0
No responde	3,77%	6

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 1. Resultados primera pregunta encuesta a funcionarios



Fuente: Elaboración propia

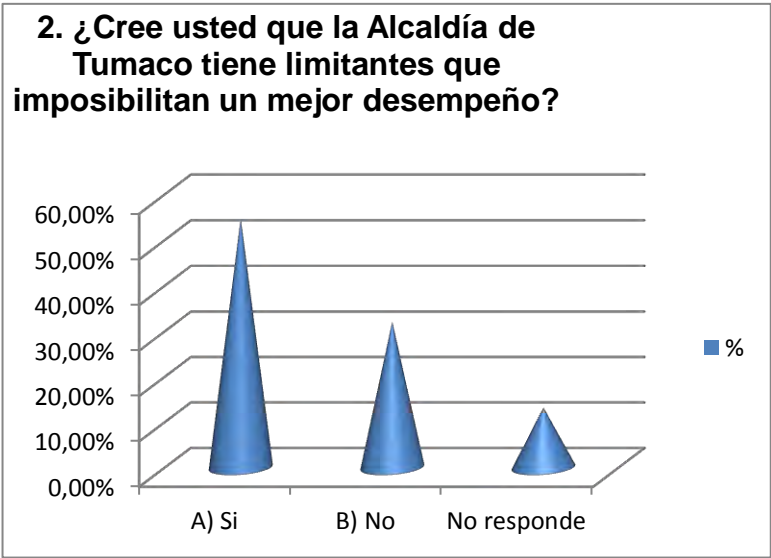
Cuadro 2. Resultados segunda pregunta encuesta a funcionarios

2. ¿Cree usted que la Alcaldía de Tumaco tiene limitantes que imposibilitan un mejor desempeño?		
CALIFICACION	%	CANT PERSONAS
A) Si	54,72%	82
B) No	32,08%	48
No responde	13,20%	20

Fuente: Elaboración propia



Gráfico 2. Resultados segunda pregunta encuesta a funcionarios



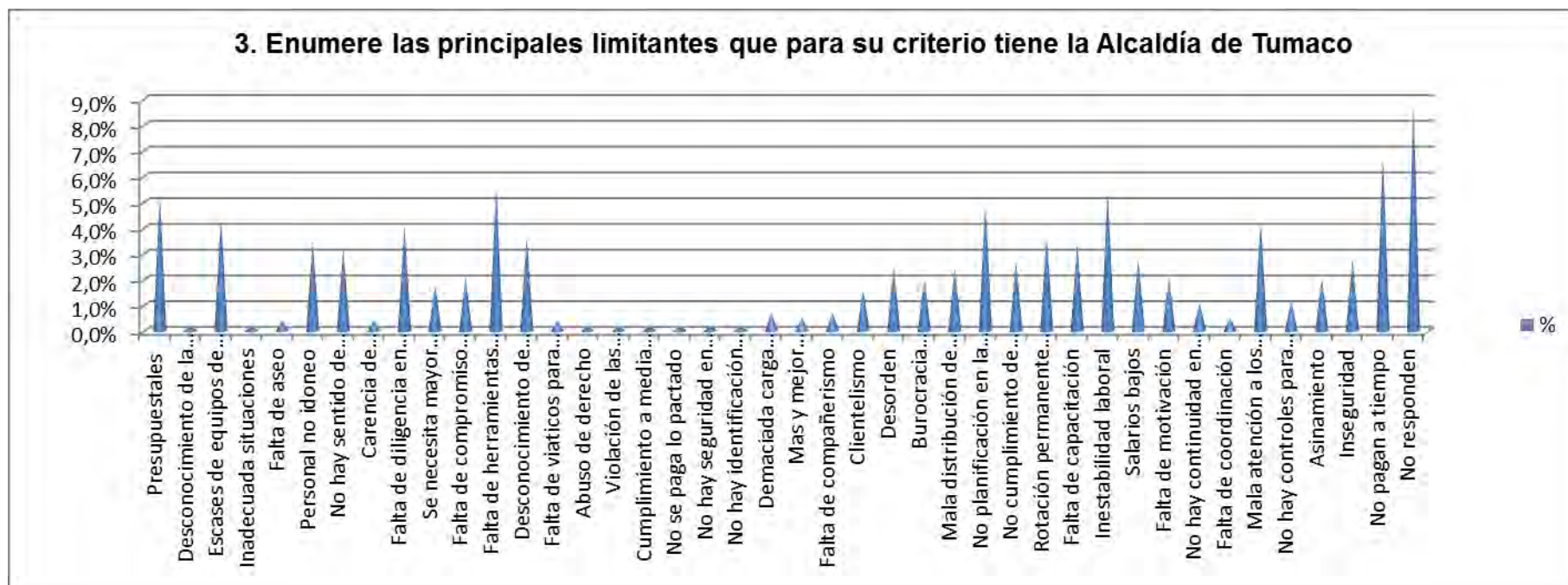
Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3. Resultados tercera pregunta encuesta a funcionarios

3. Enumere las principales limitantes, que para su criterio tiene la Alcaldía de Tumaco		
LIMITANTES	%	CANT PERSONAS
Presupuestales	5,3%	30
Desconocimiento por parte de la recepcionista de las funciones de los empleados	0,2%	1
Escases de equipos de cómputo	4,4%	25
Inadecuadas situaciones	0,2%	1
Falta de aseo	0,4%	2
Personal no idóneo	3,5%	20
No hay sentido de pertenencia	3,2%	18
Carencia de presupuesto para obras	0,4%	2
Falta de diligencia en algunos procesos	4,1%	23
Se necesita mayor empoderamiento	1,8%	10
Falta de compromiso de los trabajadores	2,1%	12
Desconocimiento de procesos	3,7%	21
Falta de viáticos para los de Orden de Prestación de Servicios (OPS)	0,4%	2
Abuso de derecho	0,2%	1
Violación de las normas y la Ley	0,2%	1
Cumplimiento a media de lo acordado	0,2%	1
No se paga lo pactado	0,2%	1
No hay seguridad en los desplazamientos de los funcionarios	0,2%	1
No hay identificación para los funcionarios	0,2%	1
Demasiada carga laboral para algunos	0,7%	4
Mas y mejor comunicación	0,5%	3
Falta de compañerismo	0,7%	4
Clientelismo	1,6%	9
Desorden	2,5%	14
Burocracia administrativa	2,1%	12
Mala distribución de los espacios	2,5%	14
No planificación en la contratación de personal	5,0%	28
No cumplimiento de horarios de trabajo	2,7%	15
Rotación permanente de personal	3,7%	21
Falta de capacitación	3,4%	19
Inestabilidad laboral	5,5%	31
Salarios bajos	2,8%	16
Falta de motivación	2,1%	12
No hay continuidad en algunos procesos	1,1%	6
Falta de coordinación	0,5%	3
Mala atención a los clientes	4,3%	24
No hay controles para garantizar buen desempeño	1,2%	7
Hacinamiento	2,1%	12
Inseguridad	2,8%	16
No pagan a tiempo	6,9%	39
No responden	8,9%	50

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3. Resultados tercera pregunta encuesta a funcionarios



Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4. Resultados cuarta pregunta encuesta a funcionarios

4. ¿Usted tiene claridad de cuales son sus funciones y están establecidas en un respectivo manual?		
CALIFICACION	%	CANT PERSONAS
A) Si	79,25%	119
B) No	18,87%	28
No responde	1,89%	3

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4. Resultados cuarta pregunta encuesta a funcionarios



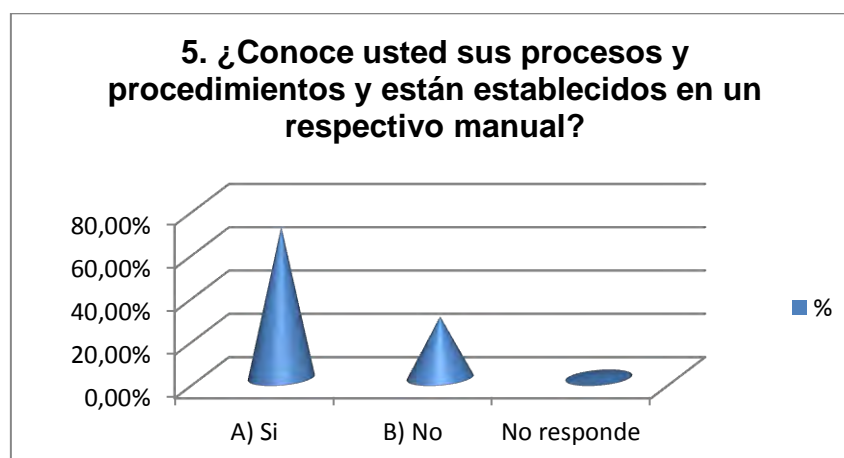
Fuente: Elaboración propia

Cuadro 5. Resultados quinta pregunta encuesta a funcionarios

5. ¿Conoce usted sus procesos y procedimientos y están establecidos en un respectivo manual?		
CALIFICACION	%	CANT PERSONAS
A) Si	69,80%	105
B) No	28,30%	42
No responde	1,90%	3

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5. Resultados quinta pregunta encuesta a funcionarios



Fuente: Elaboración propia

Cuadro 6. Resultados sexta pregunta encuesta a funcionarios

6. Desde su área ¿cual es el proceso que tiene mayor número de trámites?
Contratación de personal
Atención a los usuarios
Despacho de suministro
Solicitud de disponibilidad y registro presupuestal
Impuesto predial, juego de azar y espectáculos
Cobro jurídico
Vigilancia y control de recursos de salud
Afiliación al sistema general de seguridad en salud
Formulación de proyectos productivos
Atención de fumigaciones aéreas
Procesos de obras públicas
Pagos
Liquidaciones
Investigaciones de campo
Monitoreo de vacunación
Carnetización a la población desplazada
Afiliación al régimen subsidiado
Licencias de urbanismo
Certificados y visitas técnicas de control
Revisión de proyectos
Presentación de ficha EBI
Direccionamiento y entrega de correspondencia
Contratación de obras
Expedición de carnet de sisben
Verificación de matrícula y subirla al sistema nacional

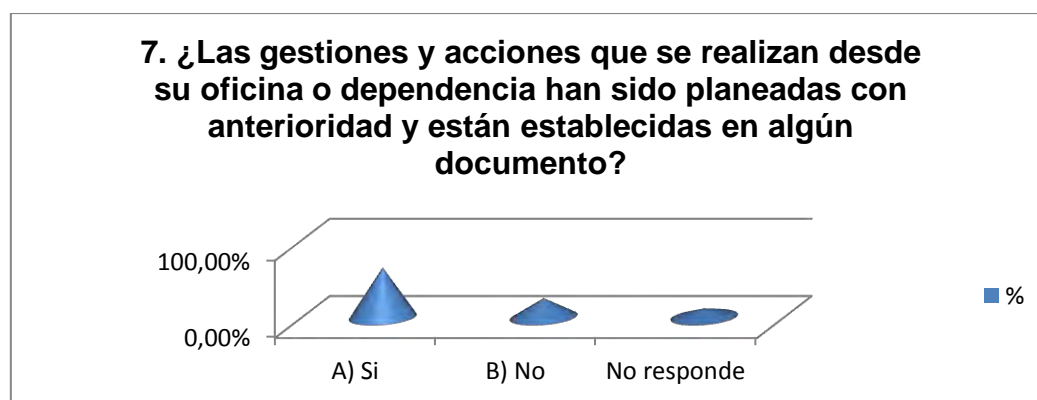
Fuente: Elaboración propia

Cuadro 7. Resultados séptima pregunta encuesta a funcionarios

7. ¿Las gestiones y acciones que se realizan desde su oficina o dependencia han sido planeadas con anterioridad y están establecidas en algún documento?		
CALIFICACION	%	CANT PERSONAS
A) Si	64,20%	96
B) No	24,50%	37
No responde	11,30%	17

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6. Resultados séptima pregunta encuesta a funcionarios



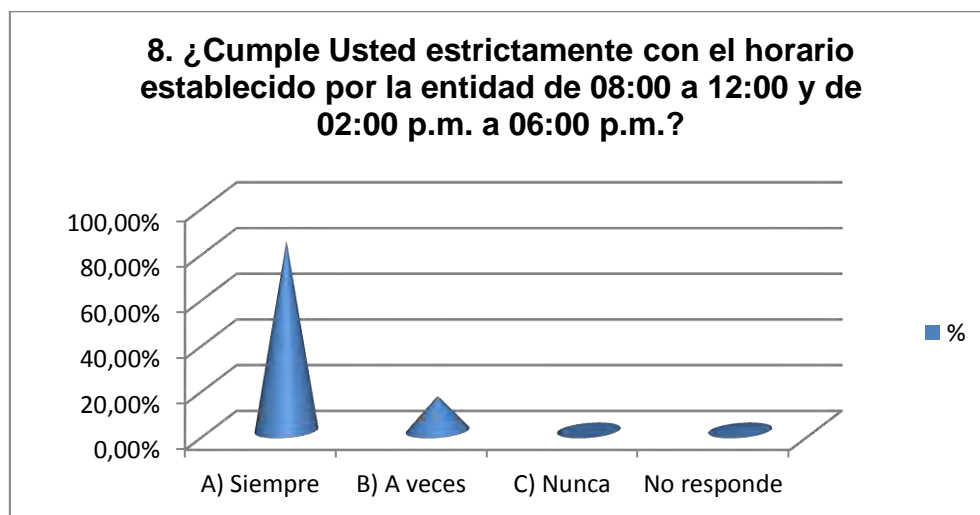
Fuente: Elaboración propia

Cuadro 8. Resultados octava pregunta encuesta a funcionarios

8. ¿Cumple Usted estrictamente con el horario establecido por la entidad de 08:00 a 12:00 y de 02:00 p.m. a 06:00 p.m.?		
CALIFICACION	%	CANT PERSONAS
A) Siempre	83,00%	124
B) A veces	15,10%	23
C) Nunca	0,00%	0
No responde	1,90%	3

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7. Resultados octava pregunta encuesta a funcionarios



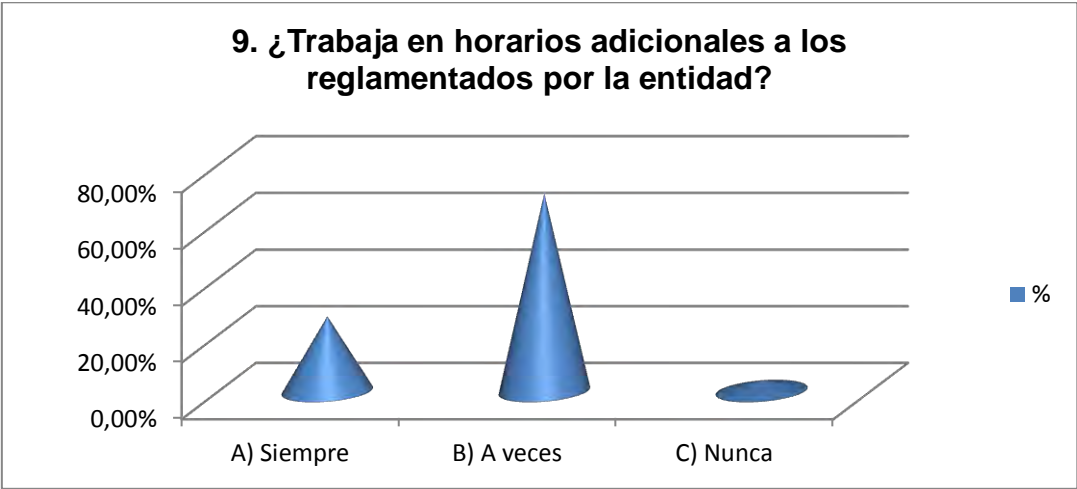
Fuente: Elaboración propia

Cuadro 9. Resultados novena pregunta encuesta a funcionarios

9. ¿Trabaja en horarios adicionales a los reglamentados por la entidad?		
CALIFICACION	%	CANT PERSONAS
A) Siempre	26,40%	40
B) A veces	69,80%	104
C) Nunca	3,80%	6

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 8. Resultados novena pregunta encuesta a funcionarios



Fuente: Elaboración propia

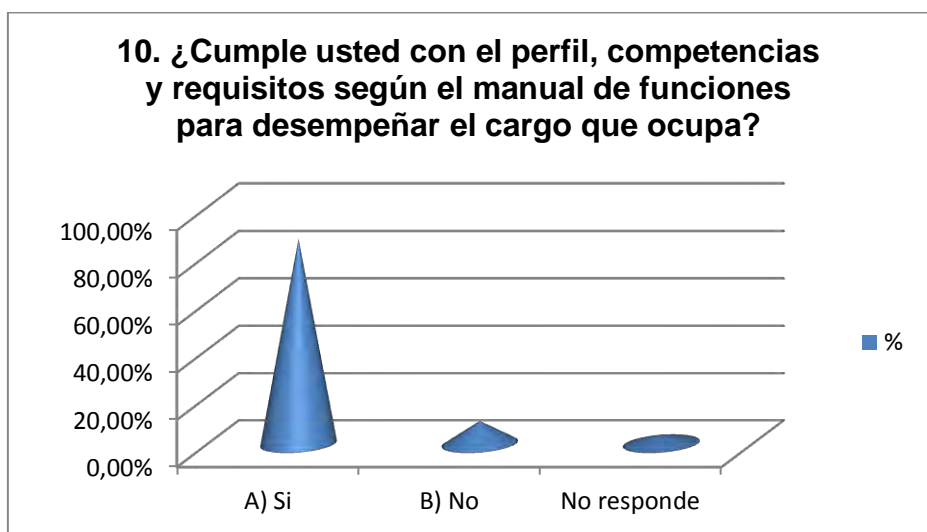


Cuadro 10. Resultados décima pregunta encuesta a funcionarios

10. ¿Cumple usted con el perfil, competencias y requisitos según el manual de funciones para desempeñar el cargo que ocupa?		
CALIFICACION	%	CANT PERSONAS
A) Si	86,54%	130
B) No	9,62%	14
No responde	3,85%	6

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 9. Resultados décima pregunta encuesta a funcionarios



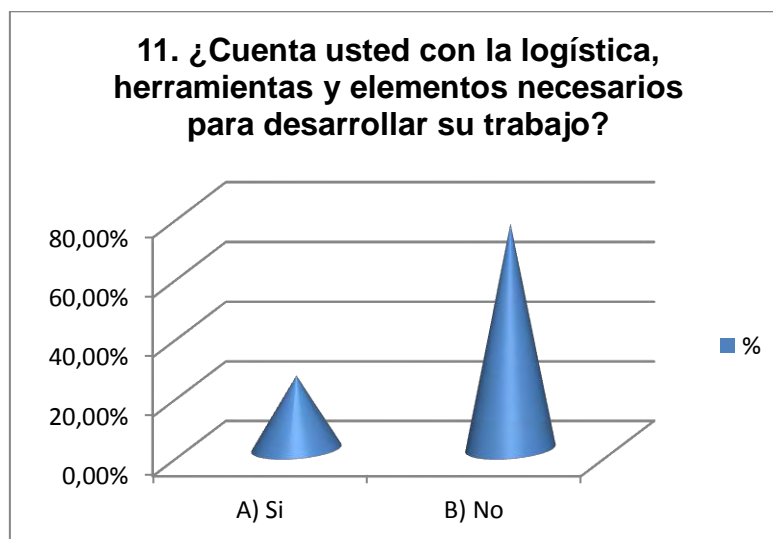
Fuente: Elaboración propia

Cuadro 11. Resultados pregunta No. 11 - encuesta a funcionarios

11. ¿Cuenta usted con la logística, herramientas y elementos necesarios para desarrollar su trabajo?		
CALIFICACION	%	CANT PERSONAS
A) Si	24,53%	37
B) No	75,47%	113

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 10. Resultados pregunta No. 11 - encuesta a funcionarios



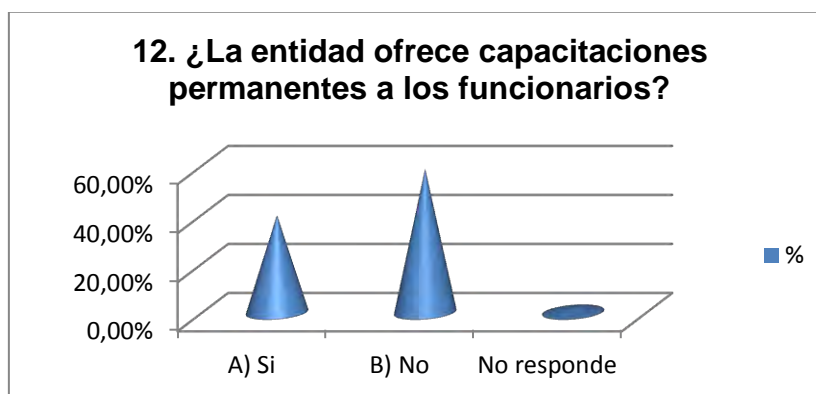
Fuente: Elaboración propia

Cuadro 12. Resultados pregunta No. 12 - encuesta a funcionarios

12. ¿La entidad ofrece capacitaciones permanentes a los funcionarios?		
CALIFICACION	%	CANT PERSONAS
A) Si	39,62%	59
B) No	58,49%	88
No responde	1,89%	3

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 11. Resultados pregunta No. 12 - encuesta a funcionarios



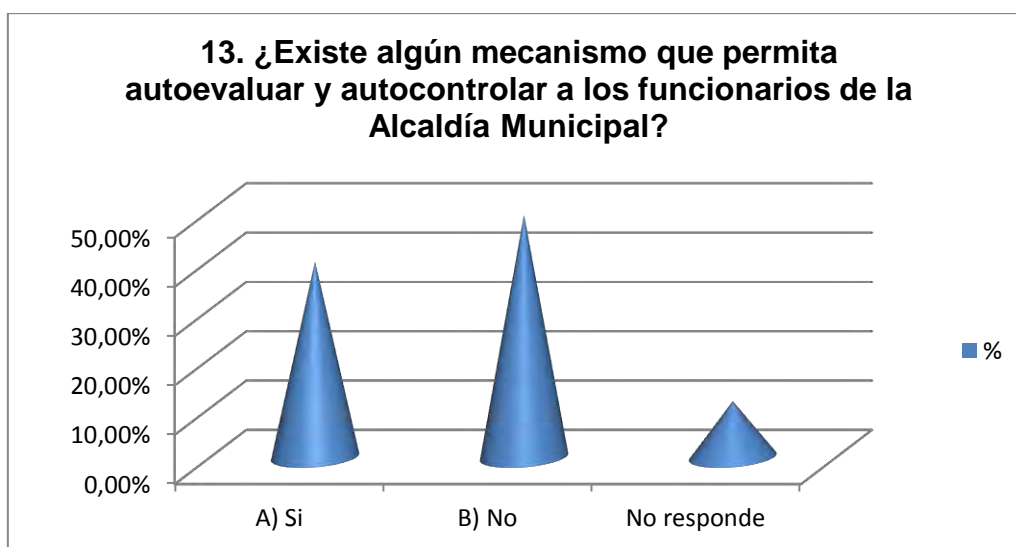
Fuente: Elaboración propia

Cuadro 13. Resultados pregunta No. 13 - encuesta a funcionarios

13. ¿Existe algún mecanismo que permita autoevaluar y auto controlar a los funcionarios de la Alcaldía Municipal?		
CALIFICACION	%	CANT PERSONAS
A) Si	39,62%	59
B) No	49,06%	74
No responde	11,32%	17

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 12. Resultados pregunta No. 13 - encuesta a funcionarios



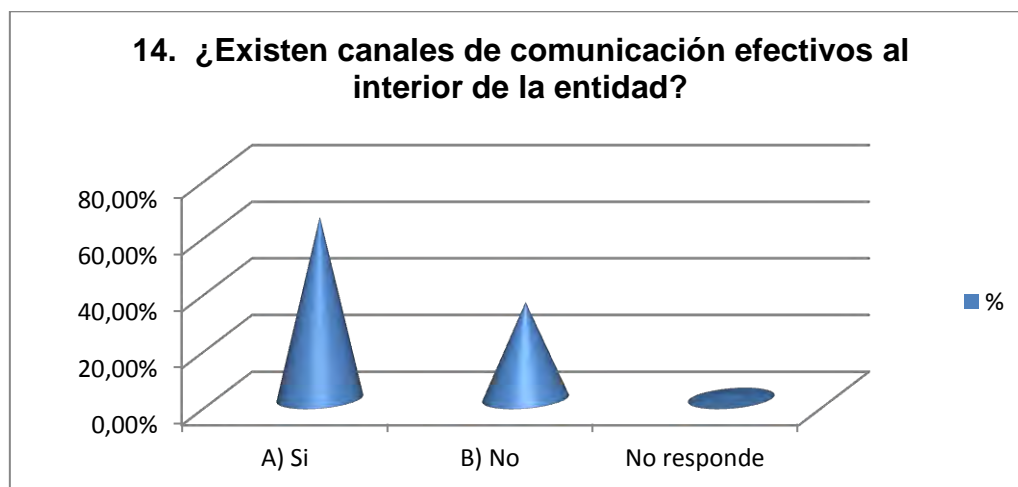
Fuente: Elaboración propia

Cuadro 14. Resultados pregunta No. 14 - encuesta a funcionarios

14. ¿Existen canales de comunicación efectivos al interior de la entidad?		
CALIFICACION	%	CANT PERSONAS
A) Si	64,15%	96
B) No	33,96%	51
No responde	1,89%	3

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 13. Resultados pregunta No. 14 - encuesta a funcionarios



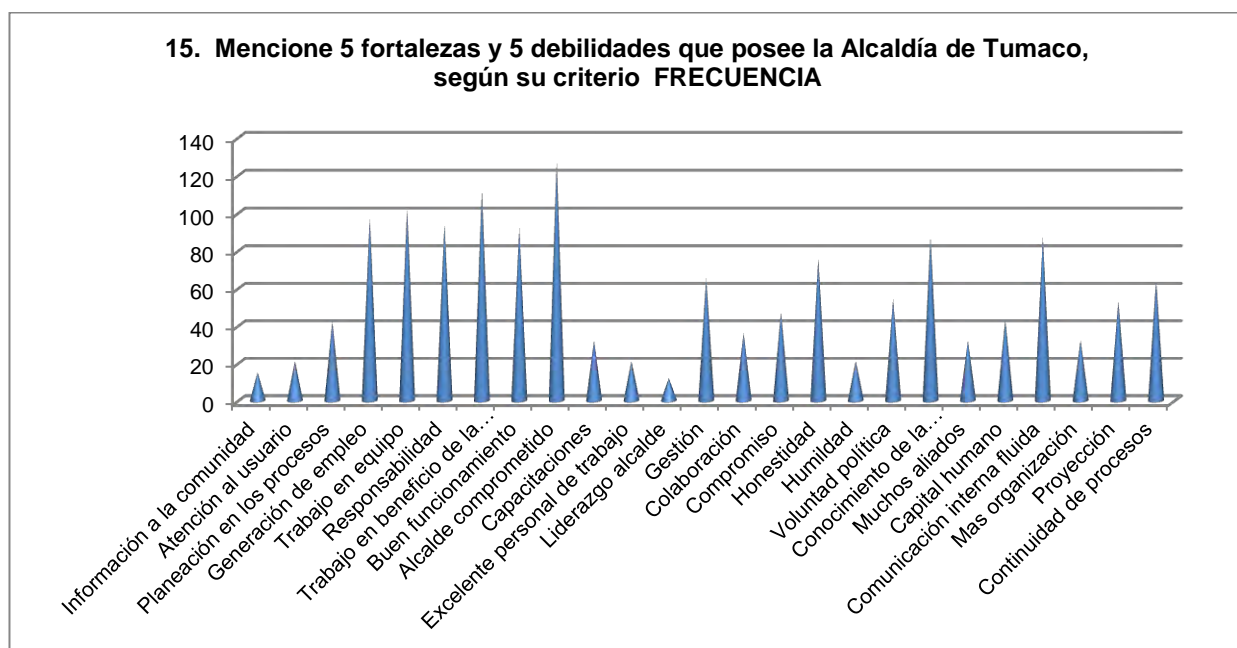
Fuente: Elaboración propia

Cuadro 15. Resultados pregunta No. 15 - encuesta a funcionarios

15. Mencione 5 fortalezas y 5 debilidades que posee la Alcaldía de Tumaco, según su criterio	
FORTALEZAS	FRECUENCIA
Información a la comunidad	15
Atención al usuario	21
Planeación en los procesos	42
Generación de empleo	97
Trabajo en equipo	102
Responsabilidad	94
Trabajo en beneficio de la comunidad	112
Buen funcionamiento	92
Alcalde comprometido	127
Capacitaciones	32
Excelente personal de trabajo	21
Liderazgo alcalde	12
Gestión	65
Colaboración	36
Compromiso	47
Honestidad	76
Humildad	21
Voluntad política	54
Conocimiento de la problemática a intervenir	87
Muchos aliados	32
Capital humano	43
Comunicación interna fluida	87
Mas organización	32
Proyección	53
Continuidad de procesos	64

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 14. Resultados pregunta No. 15 - encuesta a funcionarios



Fuente: Elaboración propia

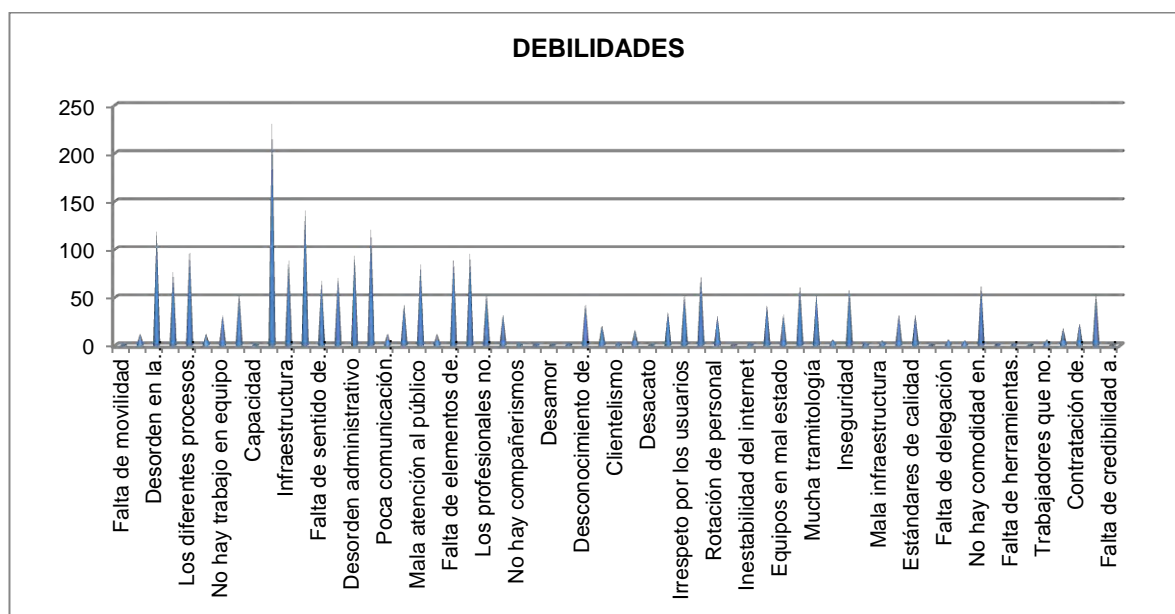
Cuadro 16. Resultados pregunta No. 15 - encuesta a funcionarios

DEBILIDADES	FRECUENCIA
Falta de movilidad	1
Falta de espacio público	12
Desorden en la contratación	120
Falta de comunicación	76
Los diferentes procesos son muy largos	99
Procesos muy largos	12
No hay trabajo en equipo	31
Compromiso	54
Capacidad	2
Pagos demorados	230
Infraestructura inadecuada	89
Personal no idóneo	142
Falta de sentido de pertenencia	67
Falta de tecnología	71
Desorden administrativo	94
Falta de presupuesto	120
Poca comunicación entre empleados y población	12
Falta de celeridad en los procesos	43
Mala atención al público	84
Falta de amor por la entidad	12
Falta de elementos de trabajo	91
Inestabilidad laboral	95

Los profesionales no están ubicados a acorde a su perfil	54
Falta de incentivos	32
No hay compañerismos	3
Insensibilidad	3
Desamor	1
Desinformación	2
Desconocimiento de procesos	43
Capacitaciones para los funcionarios	21
Cientelismo	3
Desorden	16
Desacato	1
Alcalde no atiende al público	35
Irrespeto por los usuarios	53
Malos salarios	73
Rotación de personal	31
Apropiación indebida del pago del salario de los trabajadores	1
Inestabilidad del internet	3
No hay control en la asistencia de los funcionarios	42
Equipos en mal estado	32
Hacinamiento	62
Mucha tramitología	53
Estrés y presión laboral	6
Inseguridad	59
Mal manejo de la información	4
Mala infraestructura	5
No hay control del personal en sus sitios de trabajo	32
Estándares de calidad	32
Falta de oportunidad	1
Falta de delegación	6
Falta de organización	5
No hay comodidad en las salas de espera	63
Falta de ventilación	2
Falta de herramientas para archivar	2
Mala distribución de los espacios	1
Trabajadores que no hacen nada	6
Profesionales no aptos para el cargo	18
Contratación de personal sin cumplimiento de perfiles	23
No selección e inducción al personal	54
Falta de credibilidad a compromisos adquiridos	1

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 15. Resultados pregunta No. 15 - encuesta a funcionarios



Fuente: Elaboración propia

Nota: La información obtenida de las encuestas, ha sido transcrita, tal cual lo han señalado las personas encuestadas, sin modificaciones, ni correcciones.

## ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS FUNCIONARIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL

El 69,81% de los funcionarios de la Alcaldía Municipal (porcentaje que equivale a 105 personas), consideran que el desempeño de la entidad donde trabajan es bueno y ninguna persona considera que sea malo, sin embargo, de forma contradictoria, muchos de los que afirman que el desempeño es bueno, al mismo tiempo manifiestan que la Alcaldía cuenta con muchos limitantes, enumerando 42 aspectos negativos de la institución, entre los cuales sobresale la carencia de presupuesto, la escases de herramientas de trabajo, la contratación de personal no idóneo, la falta de sentido de pertenencia por parte de los funcionarios, la no existencia de procesos y procedimientos definidos y por ende la demora en los diferentes trámites internos; también hacen énfasis en la inestabilidad laboral, salarios bajos, la rotación permanente de personal, la falta de planificación, el no cumplimiento de horarios de trabajo, entre otros.

Por otra parte el 79,25% de los funcionarios, afirman tener claridad de sus funciones, pero la realidad es que la Alcaldía de Tumaco cuenta con un manual, el cual solo lo conoce la Oficina de Talento Humano, pero a las personas que se vinculan, nunca se les da a conocer formalmente sus funciones, y no se les realiza inducción, por lo tanto las personas empiezan a trabajar en lo que el sucesor del

cargo le informa debe hacer (cuando hay entrega) o simplemente empieza a realizar lo que considera que por el cargo deberían ser sus funciones, igualmente hace lo que su jefe inmediato le solicite; esto permite que con el transcurrir del tiempo vaya ganando experiencia en el puesto de trabajo.

La Alcaldía de Tumaco, no cuenta con un manual de procesos y procedimientos, por lo tanto, aunque los funcionarios conocen, cómo realizan sus procesos o procedimientos, no significa que sea el adecuado; y se podría afirmar que lo más probable es que sean inadecuados, ya que todos los procedimientos son demasiado lentos, deben pasar por muchas personas y dependencias, se sacan muchas fotocopias, todas las oficinas por donde pasa un proceso, quedan con documentos de los mismos, nunca se logra pagar una nómina a tiempo, los proveedores se quejan de la demora en sus pagos, en algunas ocasiones las convocatorias se pasan y no se logra consolidar los proyectos, entre otros ejemplos. Todos los funcionarios encuestados consideran que en su dependencia hay algún proceso que tiene muchos trámites para su ejecución.

Por otra parte el 64,20% de los funcionarios, manifiestan que planean sus actividades, y se refieren a las programaciones semanales que realizan en consejos de gobiernos, sin embargo, la realidad es la siguiente:

- La planeación semanal la realiza el Secretario de Despacho, desde su escritorio sin tener en cuenta a los demás miembros de la oficina
- A la planeación semanal ninguna persona le realiza seguimiento
- Las planeaciones no se cumplen
- Las planeaciones no están relacionadas con las metas planteadas en el Plan de Desarrollo Municipal, es decir, se realizan actividades que van saliendo en el día a día que no conllevan a cumplimiento de metas institucionales.

El 83% de los funcionarios manifiestan cumplir estrictamente con el horario de trabajo, sin embargo en cuatro ocasiones se hizo el ejercicio de verificar el cumplimiento del horario de llegada en la puerta principal de los diferentes edificios y en repetidas ocasiones las personas que llegaron puntual (teniendo un margen de 10 minutos después de las 08:00 a.m. y 02:00 p.m.) fueron alrededor de cinco (para constancia de lo dicho se anexan los reportes). Por otra parte, y según información obtenida de las encuestas, hay mucho personal que está en la oficina pero que en realidad no se encuentra desempeñando ninguna actividad de tipo laboral. De igual manera, se evidencia en las encuestas que la cantidad de personas que trabajan días de descansos y en horarios diferentes a los reglamentarios son muy pocas.



Según los resultados de las encuestas, el 86,54% de los funcionarios cumplen con el perfil, competencias y requisitos según el manual de funciones para desempeñar los cargos que ocupan, pero analicemos la siguiente información:

#### Requisitos Secretario de Gobierno

- Título profesional en derecho, ciencias económicas o administrativas y demás carreras afines con posgrado.
- Experiencia de un (1) años.

Nota: El actual Secretario de Gobierno es un Sociólogo, sin experiencia y sin posgrado.

#### Requisitos Secretaria General:

- Título profesional en economía, ciencias administrativas, ingeniero industrial, derecho, contaduría pública o afines.
- Experiencia de dos (2) años.

Nota: La actual Secretaria General es una contadora sin experiencia en función pública y en el área de competencia.

#### Requisitos Jefe de Presupuesto:

- Título profesional en contaduría pública, economía, administración de empresas, administración financiera o carreras afines.
- Experiencia de un (1) año.

Nota: La actual Jefe de presupuesto es una estudiante de Contaduría Pública, y no tiene experiencia en el área nombrada.

#### Almacenista

- Título de formación técnica o tecnológica.
- Experiencia de un (1) año

Nota: el actual almacenista es un estudiante de Licenciatura en Educación Física sin experiencia en el área.

Integrantes equipo MECI

Dos jóvenes ingenieros sin experiencia.

#### Asistente Secretaría General

- Título de formación bachiller con énfasis en sistemas.
- Experiencia de un (1) año

Nota: La asistente de Secretaría General es una Ingeniera en Sistema, la cual está siendo subutilizada.

#### Requisitos Tesorero

- Formación profesional o tecnológica en áreas relacionadas con las actividades objeto del cargo.
- Experiencia relacionada un (1) año.

Nota: Joven estudiante de educación ambiental sin experiencia.

Los cargos que acabo de relacionar, son uno de los más importantes dentro de la Alcaldía Municipal, por sus competencias, responsabilidades y manejos, sin embargo, nos damos cuenta que no cumplen con los requisitos para ejercer dichos cargos, ya que no es suficiente tener la profesión, sino también la experiencia.

A la pregunta formulada, ¿los funcionarios cuentan con la logística, herramientas y elementos para desarrollar su trabajo?, el 75,47% de los funcionarios coincidieron en que no contaban con estas herramientas y para muchos es la justificación de los bajos niveles de desempeño.

Un grupo importante equivalente al 58,49% de los entrevistados manifiestan que la entidad no ofrece capacitaciones, sin embargo, la Alcaldía ha realizado algunos convenios con instituciones para capacitar en algunos temas a los funcionarios, sin embargo, se evidencian algunas falencias:

- La convocatoria no es efectiva y obligatoria
- Los temas no son de interés general y la convocatoria es para todos.
- Los funcionarios siempre manifiestan estar ocupados, cualquier cosa es más prioritaria, antes que acudir a las capacitaciones.

- Algunos funcionarios de alto nivel, salen de la ciudad a recibir capacitaciones, pero nunca replican la información con el resto de los compañeros.

Según los resultados de la encuesta, los canales de comunicación posiblemente son efectivos, ya que el 64,15%, así lo manifiesta, pues la Alcaldía cuenta con redes de internet, teléfono, chat interno, sin embargo, lo negativo, es que en ocasiones son mal utilizados.

Con respecto al tema autoevaluación y autocontrol, se evidencia que el 39,62% de los funcionarios encuestados, están desinformados de la realidad de la Alcaldía Municipal, ya que no existe ningún instrumento que permita evaluar y controlar formalmente el desempeño de los funcionarios, como lo afirman el 49,06% de los encuestados. La Alcaldía de Tumaco, no aplica evaluación de desempeño y tampoco cuenta con una oficina de control interno disciplinario, ni de gestión.

Finalmente, se evidencia que según el criterio de los funcionarios, pesan más los aspectos negativos que los positivos en la Alcaldía Municipal de Tumaco.

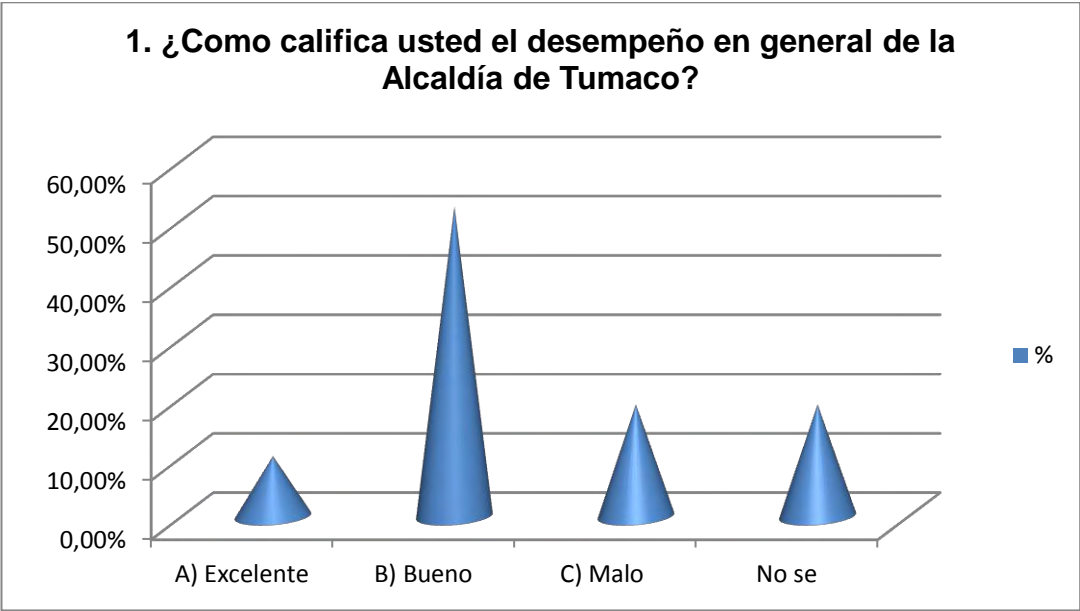
A usuarios

Cuadro 17. Resultados pregunta No. 1 - encuesta a usuarios

1. ¿Como califica usted el desempeño de la Alcaldía de Tumaco?		
CALIFICACION	%	CANT PERSONAS
A) Excelente	10,14%	35
B) Bueno	52,17%	183
C) Malo	18,84%	66
No se	18,84%	66

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 16. Resultados pregunta No. 1 - encuesta a usuarios



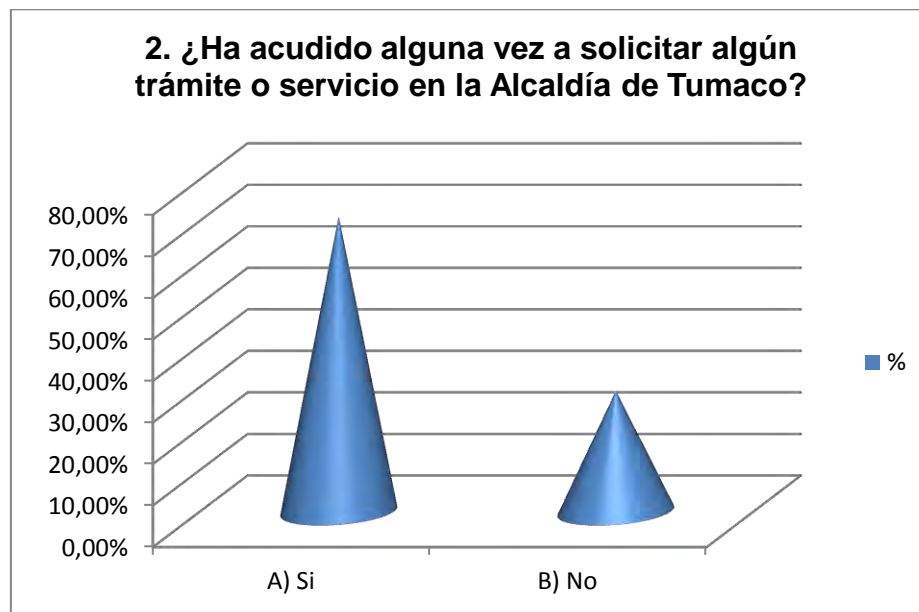
Fuente: Elaboración propia

Cuadro 17. Resultados pregunta No. 2 - encuesta a usuarios

2. ¿Ha acudido alguna vez a solicitar algún trámite o servicio en la Alcaldía de Tumaco?		
CALIFICACION	%	CANT PERSONAS
A) Si	71,01%	249
B) No	28,99%	101

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 17. Resultados pregunta No. 2 - encuesta a usuarios



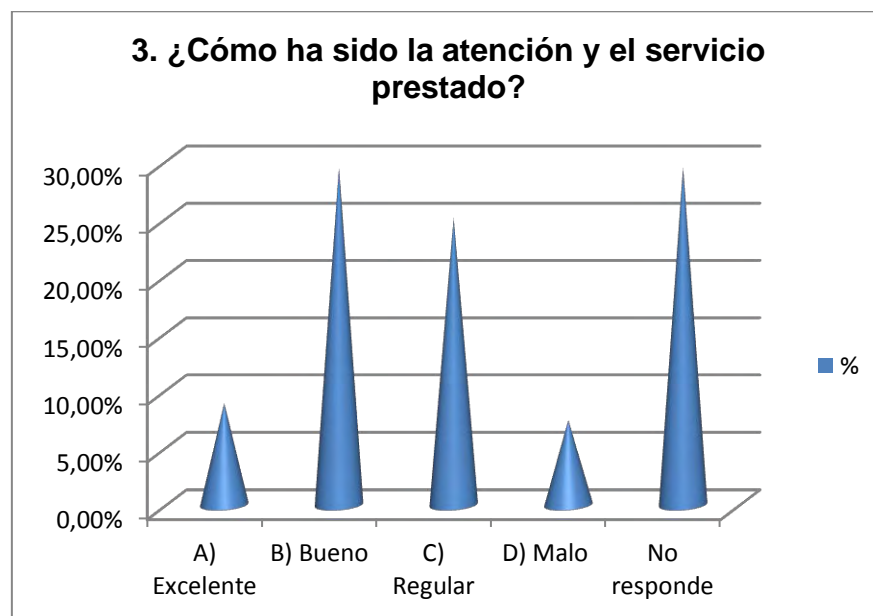
Fuente: Elaboración propia

Cuadro 18. Resultados pregunta No. 3 - encuesta a usuarios

3. ¿Cómo ha sido la atención y el servicio prestado?		
CALIFICACION	%	CANT PERSONAS
A) Excelente	8,82%	30
B) Bueno	29,41%	103
C) Regular	25,00%	88
D) Malo	7,35%	26
No responde	29,41%	103

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 18. Resultados pregunta No. 3 - encuesta a usuarios



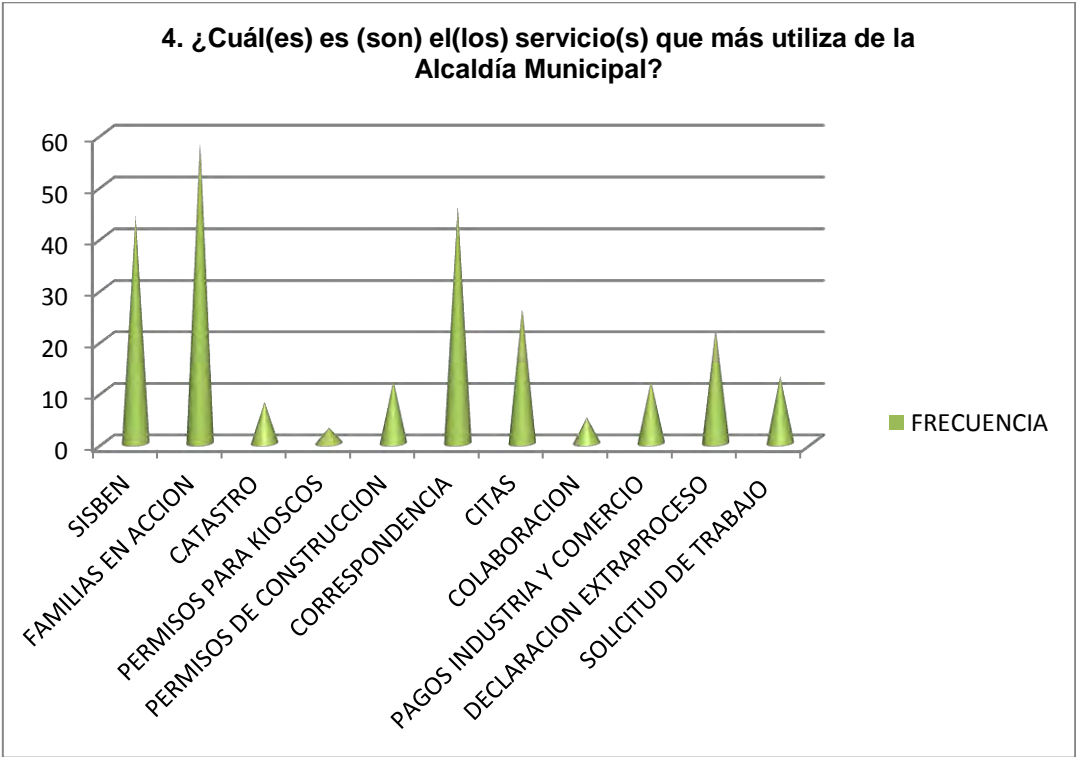
Fuente: Elaboración propia

Cuadro 19. Resultados pregunta No. 4 - encuesta a usuarios

4. ¿Cuál(es) es (son) el(los) servicio(s) que más utiliza de la Alcaldía Municipal?	FRECUENCIA
SISBEN	44
FAMILIAS EN ACCION	58
CATASTRO	8
PERMISOS PARA KIOSCOS	3
PERMISOS DE CONSTRUCCION	12
CORRESPONDENCIA	46
CITAS	26
COLABORACION	5
PAGOS INDUSTRIA Y COMERCIO	12
DECLARACION EXTRAPROCESO	22
SOLICITUD DE TRABAJO	13

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 19. Resultados pregunta No. 4 - encuesta a usuarios



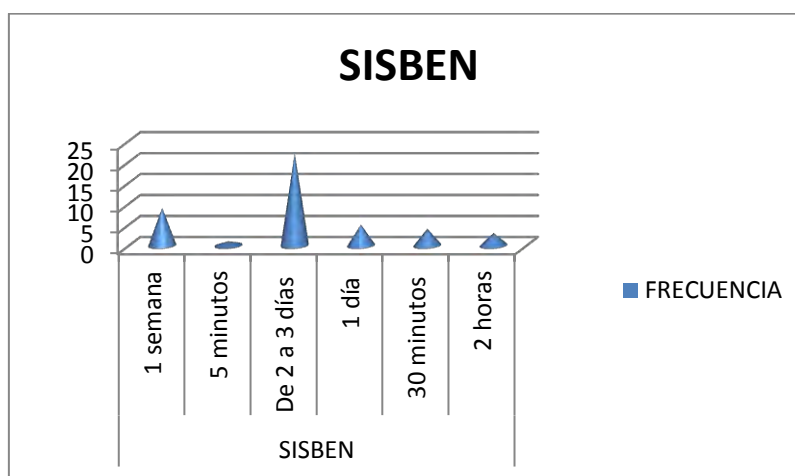
Fuente: Elaboración propia

Cuadro 20. Resultados pregunta No. 5 - encuesta a usuarios

5. ¿Qué tiempo demora cada uno de estos trámites?		
SERVICIO	TIEMPOS	FRECUENCIA
SISBEN	1 semana	9
	5 minutos	1
	De 2 a 3 días	22
	1 día	5
	30 minutos	4
	2 horas	3
FAMILIAS EN ACCION	30 minutos	12
	5 horas	29
	7 horas	17
CATASTRO	No respondió	3
	10 días hábiles	5
PERMISOS PARA KIOSCOS	10 días hábiles,	3
PERMISOS DE CONSTRUCCION	10 días	1
	Mas de 2 meses	2
CORRESPONDENCIA	Nunca	5
	15 días	7
CITAS	Nunca	26
COLABORACION	Nunca	5
PAGOS INDUSTRIA Y COMERCIO	Media hora	12
DECLARACION	Media hora	10
EXTRAPROCESO	20 minutos	12
SOLICITUD DE TRABAJO	Nunca	13

Fuente: Elaboración propia

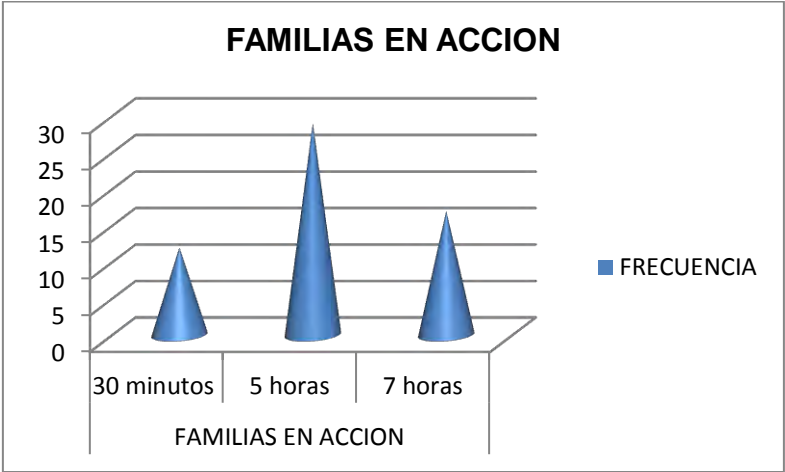
Gráfico 20. Resultados pregunta No. 5 - encuesta a usuarios



Fuente: Elaboración propia

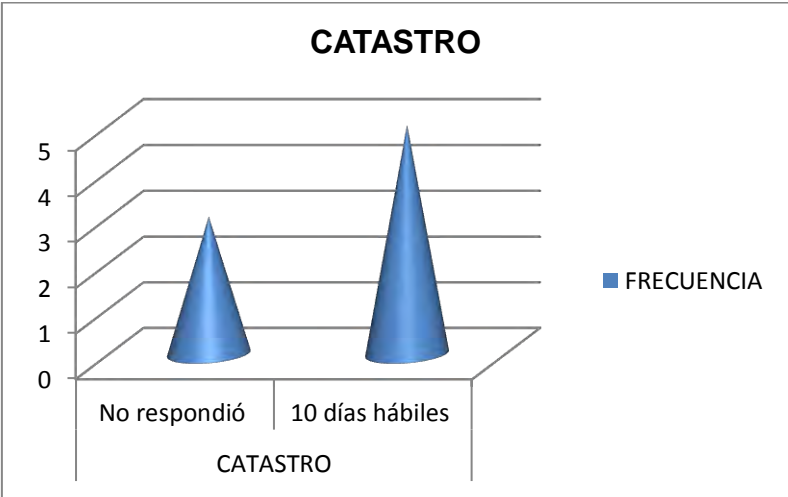


Gráfico 21. Resultados pregunta No. 5 - encuesta a usuarios



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 22. Resultados pregunta No. 5 - encuesta a usuarios



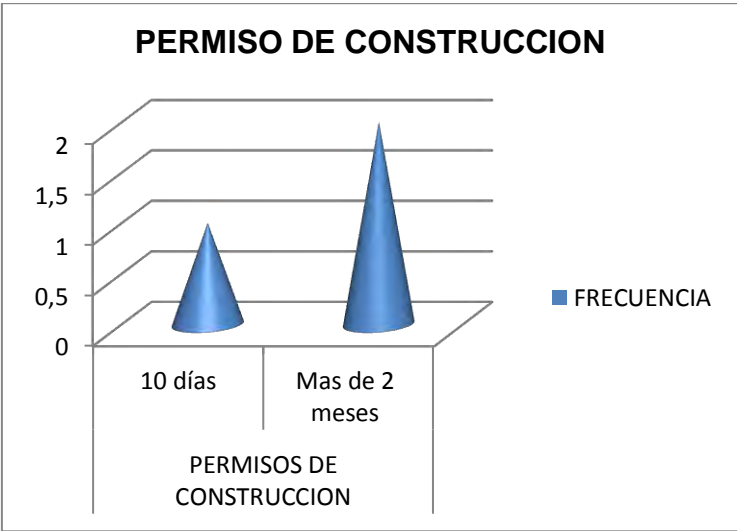
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 23. Resultados pregunta No. 5 - encuesta a usuarios



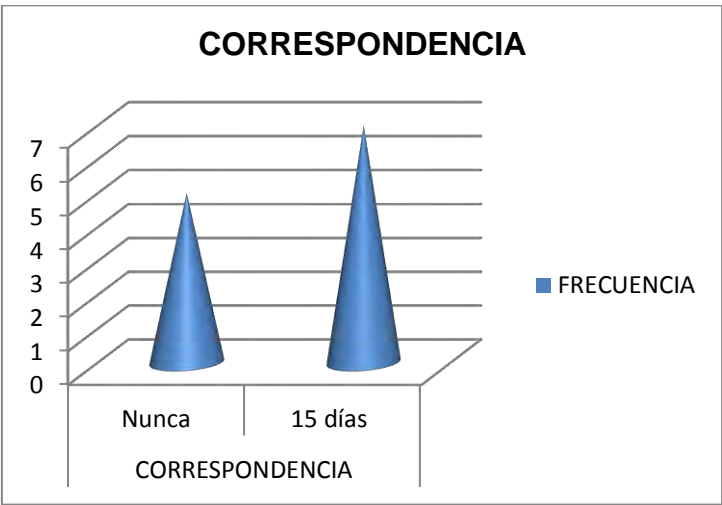
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 24. Resultados pregunta No. 5 - encuesta a usuarios



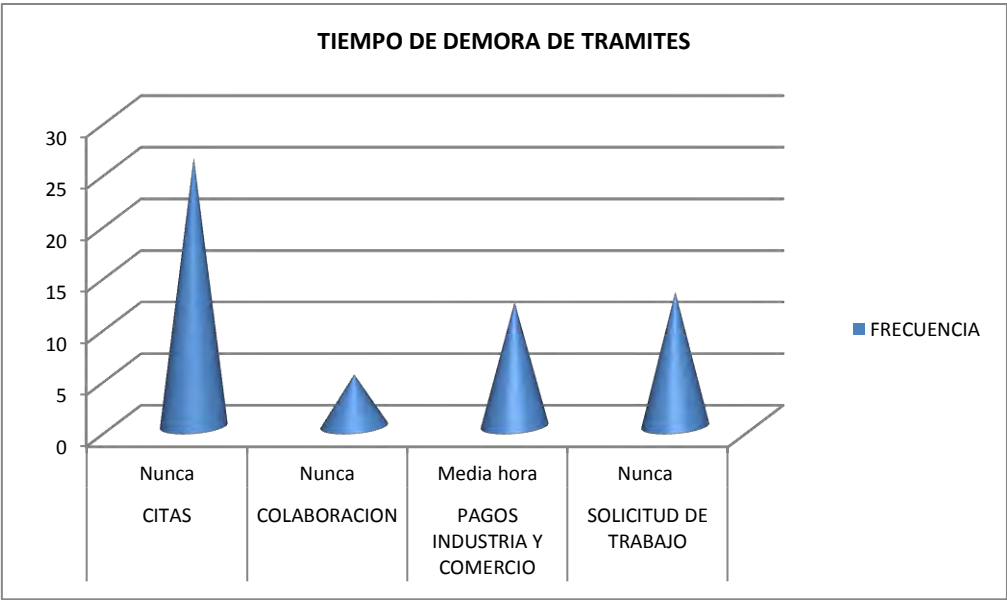
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 25. Resultados pregunta No. 5 - encuesta a usuarios



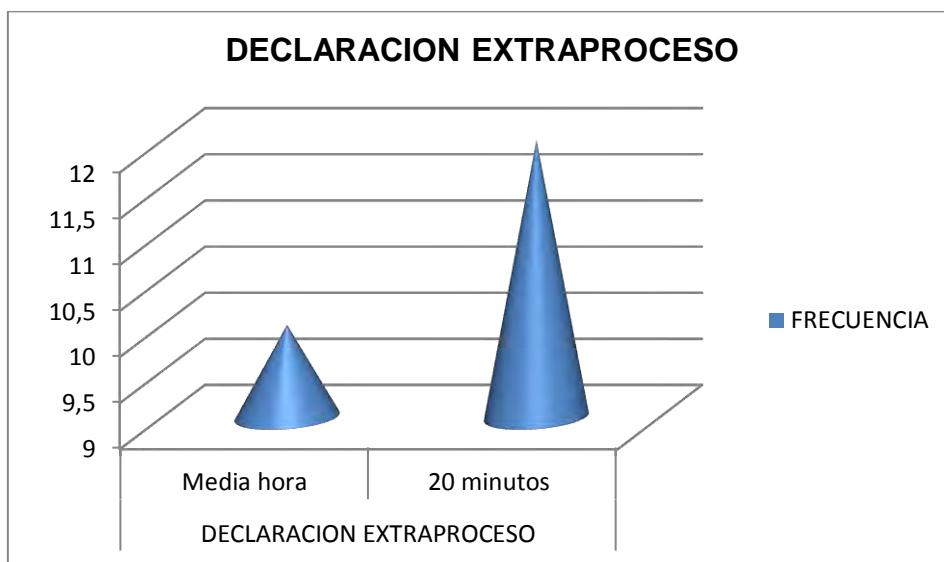
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 26. Resultados pregunta No. 5 - encuesta a usuarios



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 27. Resultados pregunta No. 5 - encuesta a usuarios



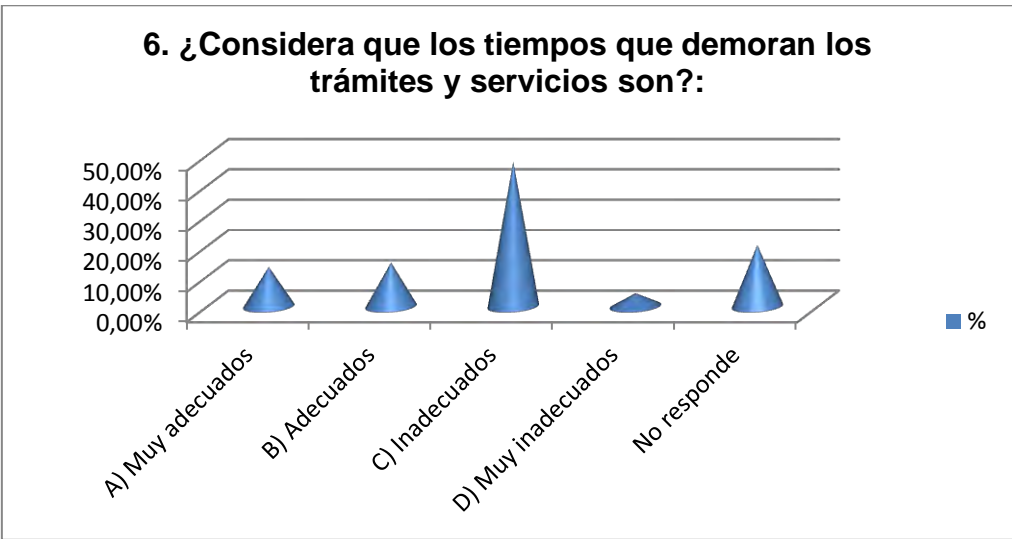
Fuente: Elaboración propia

Cuadro 21. Resultados pregunta No. 6 - encuesta a usuarios

6. ¿Considera que los tiempos que demoran los trámites y servicios son?:		
CALIFICACION	%	CANT PERSONAS
A) Muy adecuados	13,04%	46
B) Adecuados	14,49%	51
C) Inadecuados	47,83%	167
D) Muy inadecuados	4,35%	15
No responde	20,29%	71

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 28. Resultados pregunta No. 6 - encuesta a usuarios



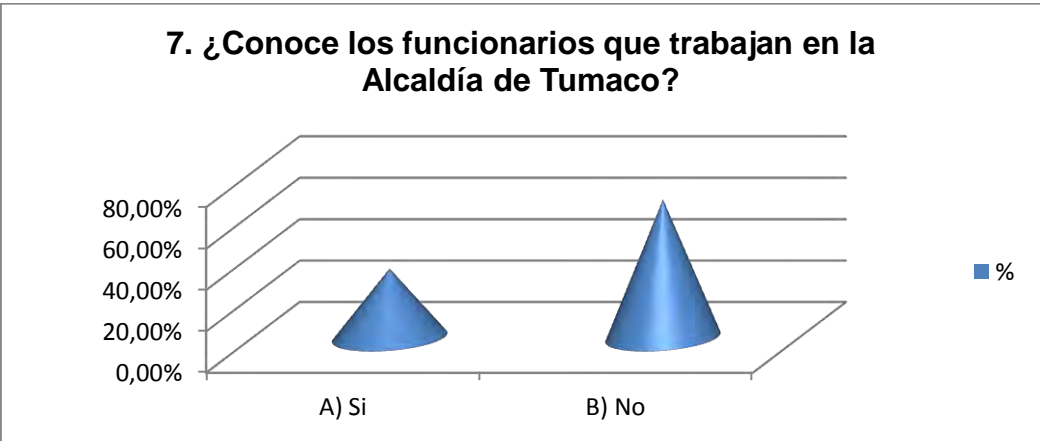
Fuente: Elaboración propia

Cuadro 22. Resultados pregunta No. 7 - encuesta a usuarios

7. ¿Conoce a los funcionarios que trabajan en la Alcaldía de Tumaco?		
CALIFICACION	%	CANT PERSONAS
A) Si	33,33%	117
B) No	66,67%	233

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 29. Resultados pregunta No. 7 - encuesta a usuarios



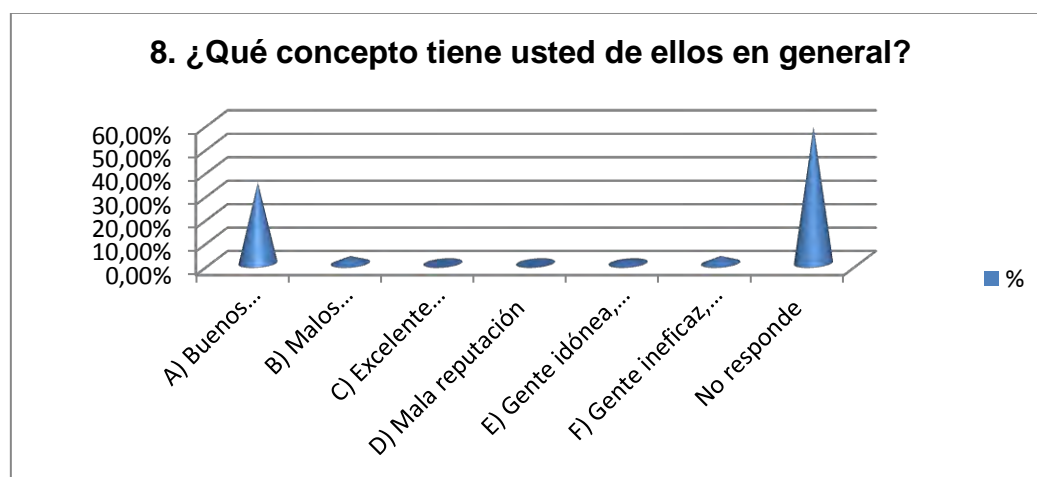
Fuente: Elaboración propia

Cuadro 23. Resultados pregunta No. 8 - encuesta a usuarios

8. ¿Qué concepto tiene usted de ellos en general?		
CALIFICACION	%	CANT PERSONAS
A) Buenos funcionarios	34,33%	120
B) Malos funcionarios	2,99%	10
C) Excelente reputación	0,00%	0
D) Mala reputación	0,00%	0
E) Gente idónea, con experiencia y capacitada	1,49%	5
F) Gente ineficaz, sin experiencia y sin perfil	2,99%	10
No responde	58,21%	205

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 30. Resultados pregunta No. 8 - encuesta a usuarios



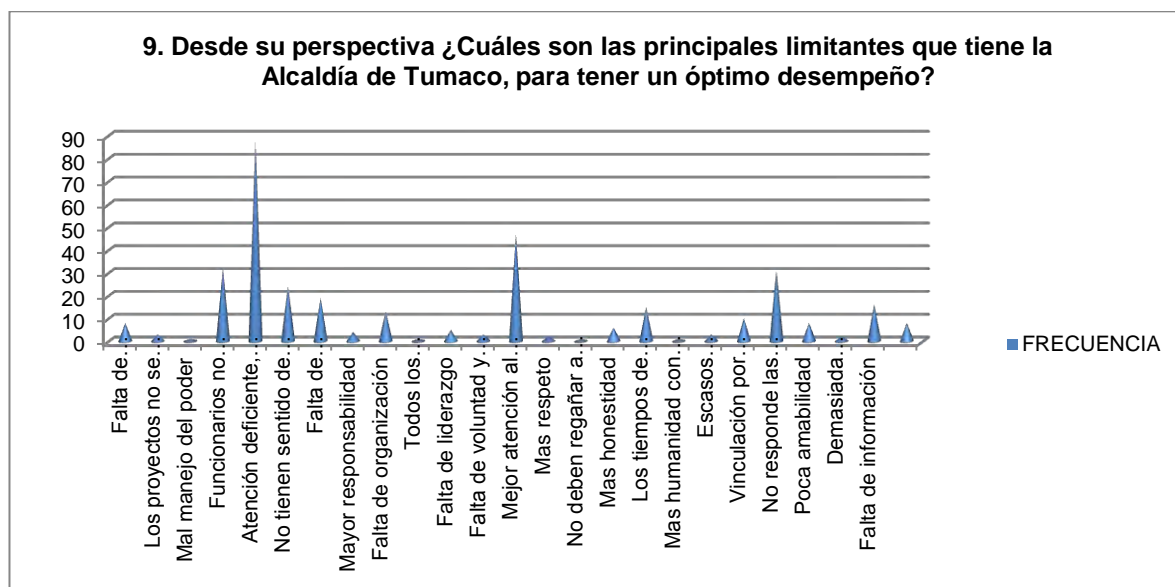
Fuente: Elaboración propia

Cuadro 24. Resultados pregunta No. 9 - encuesta a usuarios

9. Desde su perspectiva ¿Cuáles son las principales limitantes que tiene la Alcaldía de Tumaco, para tener un óptimo desempeño?	FRECUENCIA
Falta de compromiso con la comunidad	8
Los proyectos no se llevan a cabo	3
Mal manejo del poder	1
Funcionarios no capacitados	32
Atención deficiente, los funcionarios son malgeniados	87
No tienen sentido de pertenencia	24
Falta de planificación y comunicación	19
Mayor responsabilidad	4
Falta de organización	13
Todos los funcionarios no hablan el mismo idioma	1
Falta de liderazgo	5
Falta de voluntad y experiencia	3
Mejor atención al cliente	47
Mas respeto	2
No deben regañar a la gente, todos merecemos respeto	1
Mas honestidad	6
Los tiempos de respuesta son muy largos	15
Mas humanidad con los ciudadanos que asisten a la Alcaldía	1
Escasos conocimiento de procesos	3
Vinculación por política y no por capacidades	10
No responde las solicitudes que se realizan	31
Poca amabilidad	8
Demasiada paciencia para atender	2
Falta de información	16
Falta de personal para atender	8

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 31. Resultados pregunta No. 9 - encuesta a usuarios



Fuente: Elaboración propia

Nota: La información obtenida de las encuestas, ha sido transcrita, tal cual lo han señalado las personas encuestadas, sin modificaciones, ni correcciones

## ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS USUARIOS

El 52,17% de los usuarios encuestados, consideran que el desempeño de la Alcaldía del Municipio de Tumaco es bueno, solo un 18,84% opinan lo contrario, sin embargo, al mismo tiempo manifiestan que la Alcaldía posee muchas limitantes para tener un óptimo desempeño, información que pudimos obtener a través de la pregunta 9 de la encuesta. Son 27 observaciones, que a simple vista le permite a cualquier persona deducir que esta entidad, debe tomar correctivos de forma inmediata.

De igual forma se pudo constatar que el 71,01% de la población, acude a la Alcaldía a solicitar un servicio, de los cuales, el 7,35% manifiesta que la atención es mala, el 25% regular y el 29,41% buena; es necesario que estos promedios sean mejorados, ya que solo el 8,82% de los usuarios están totalmente satisfechos, dando una calificación de excelente. De lo anterior se concluye, que no se ha podido lograr que un porcentaje importante de la población atendida, se vaya con una excelente imagen de la institución.

Los servicios mas solicitados en la entidad son en su mayoría los sociales, sin embargo, causa curiosidad, ya que mientras el tiempo en adquirir el servicio para



unas personas es uno, para otros usuarios es diferente y con espacios de tiempos muy lejanos. Según información de los usuarios, el “clientelismo”, es decir, las preferencias de tipo política que existen con algunas personas, son los motivos de estas diferencias tan abismales. No existen estándares y agilidad para cualquier usuario, sin importar la corriente política, partido y afinidades. Por lo anterior, el 47,83% de los usuarios, consideran que los tiempos de respuesta para la prestación de los diferentes servicios son inadecuados.

Por otra parte, se evidencia que un importante porcentaje de la población, no conoce a los funcionarios públicos, por ende se reservan de dar un concepto sobre ellos, el 66,67% de los ciudadanos, no conocen a las personas que manejan los destinos de su pueblo; lo importante de la información suministrada, es que los pocos que conocen a los funcionarios, tienen un concepto favorable, pero se contradicen, cuando manifiestan en las limitaciones, que la Alcaldía no contrata personas idóneas para desempeñar los cargos.

5.1.2 Análisis Estructural. Una vez realizados los análisis y tabulación de la información obtenida de las encuestas, se procede a identificar las variables tanto internas como externas que afectan o favorecen a la institución, las cuales serán insertadas en el software MICMAC, el cual permitirá realizar un análisis estructural a la Alcaldía de Tumaco, identificando variables influyentes y dependientes mas prioritarias, para la toma de decisiones y creación de estrategias.

### 5.1.2.1 Listado de variables resultantes

Cuadro 25. Listado de variables resultantes

No.	NOMBRE DE LA VARIABLE	NOMBRE CORTO
1	VOLUNTAD POLITICA LOCAL	(V.P.L.)
2	FUENTES DE INGRESOS	(F.I.)
3	INSTITUCIONES DE EDUCACION	(I.E.)
4	HERRAMIENTAS DE TRABAJO	(H.T.)
5	ENTIDADES DE CONTROL	(E.C.)
6	AMBIENTE DE TRABAJO	(A.T.)
7	REPRESENTACION NACIONAL Y REGIONAL	(R.N.R.)
8	EVALUACION DEL DESEMPEÑO	(E.D.)
9	INSEGURIDAD	(INS)
10	INESTABILIDAD LABORAL	(I.L.)
11	VINCULACION LABORAL	(V.L.)
12	PLANIFICACION	(PLAN)
13	AUTOCONTROL	(AUT)
14	REPUTACION	(REP)
15	ATENCION AL USUARIO	(A.U.)
16	COMPROMISO LABORAL	(C.L.)
17	INCENTIVOS	(INC)
18	CAPACITACION	(CAP)
19	SERVICIO A LOS USUARIOS	(S.U.)
20	TRAMITES	(TRA)
21	PERFILES Y COMPETENCIAS LABORALES	(P.C.L.)
22	SENTIDO DE PERTENECIA	(S.P.)
23	CULTURA CIUDADANA DE LO PUBLICO	(C.C.P.)
24	VOLUNTAD POLITICA NACIONAL	(V.P.N.)
25	RELACIONES NACIONALES Y REGIONALES	(R.N.Y.R.)
26	RECURSOS FINANCIEROS	(R.F.)
27	RECURSOS FINANCIEROS EXTERNOS	(R.F.E.)
28	SISTEMATIZACION DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	(S.P.P.)
29	SALARIOS	(SAL)
30	PAGOS	(PAG)

Fuente: Elaboración propia

### 5.1.2.2 Descripción de las variables:

#### VOLUNTAD POLITICA LOCAL (V.P.L.)

Descripción: Por parte de la Alcaldía Municipal de Tumaco, en cabeza de su Alcalde Ing. Víctor Arnulfo Gallo, existe toda la voluntad de realizar las acciones y gestiones posibles, para lograr en un futuro próximo mejores condiciones de vida para LOS ciudadanos, igualmente en generar estrategias que permitan mejorar la gestión administrativa institucional, brindándole a la comunidad unos servicios de forma mas ágil y eficiente. Por lo anterior, esta variable se constituye como positiva.

Tema: POLITICA

### FUENTES DE INGRESOS (F.I.)

Descripción: Un gran porcentaje de los ciudadanos que salen a depositar su voto en las urnas el día de las elecciones, lo hacen con la esperanza que su candidato amigo salga elegido para garantizar así un trabajo, bien sea por nómina u OPS en la Alcaldía de Tumaco; sin importar, si realmente el candidato amigo cuenta con las condiciones mínimas para gobernar el municipio. Este fenómeno se da, puesto que en el municipio no existen empresas industriales y comerciales que generen empleo para los Tumaqueños.

Tema: ECONOMIA

### INSTITUCIONES DE EDUCACION (I.E.)

Descripción: El municipio de Tumaco carece de instituciones de educación que permitan a los funcionarios públicos del municipio una capacitación y actualización permanente. Por lo anterior, capacitar y actualizar a los funcionarios es un tema bastante complejo, puesto que significa sacarlos de la ciudad, asumiendo gastos de desplazamientos, sin embargo, los recursos para este concepto son muy limitados en la entidad. Esta es una problemática, ya que no se garantiza la actualización permanente de los funcionarios.

Tema: CAPACITACION

### HERRAMIENTAS DE TRABAJO (H.T.)

Descripción: Los funcionarios y contratistas del municipio de Tumaco, se quejan permanentemente por la falta de herramientas de trabajo en la Alcaldía Municipal; es decir, la mayoría no cuentan con equipos de cómputo en buen estado y actualizados, carecen de impresoras, de escritorios, sillas, etc, y lo poco que hay, se encuentra deteriorados; la papelería es escasa, y los ambientes de trabajo no son confortables.

Tema: LOGISTICA

### ENTIDADES DE CONTROL (E.C.)

Descripción: En el municipio de Tumaco hacen presencia algunas entidades de control, como son la Procuraduría y la Personería, de la misma forma existen otras que aunque no cuentan con sede en la ciudad, realizan auditorias a través de sus delegaciones en el municipio, como son la Contraloría, los Ministerios, DAFP,

DNP, entre otros. Lo anterior, demuestra que aparentemente existe control sobre la inversión de los recursos que ingresan al municipio y supervisión sobre el eficaz cumplimiento de las obligaciones.

Tema: CONTROL

### AMBIENTE DE TRABAJO (A.T.)

Descripción: El ambiente de trabajo que se percibe en la Alcaldía de Tumaco, no es el más adecuado, puesto que existen varios factores que lo impiden. En primer lugar, los espacios físicos son reducidos, las oficinas no cuentan con aire acondicionado, provocando sofocación en los funcionarios dado los altos grados de temperatura que existen en el municipio, por otra parte el ambiente se torna tenso y desmotivante por la inestabilidad laboral y la falta de pago en forma cumplida de salarios y honorarios a los funcionarios y contratistas.

Tema: LABORAL

### REPRESENTACION NACIONAL Y REGIONAL (R.N.R.)

Descripción: El municipio de Tumaco ha carecido históricamente de representación a nivel nacional como regional, no cuenta con representantes a la cámara, senadores, diputados, entre otros, que puedan gestionar proyectos importantes y de gran envergadura para el beneficio de la región. En éste periodo existe un diputado elegido en las elecciones del año anterior, y se tiene la esperanza de jalonar importantes proyectos.

Tema: POLITICA

### EVALUACION DEL DESEMPEÑO (E.D.)

Descripción: La oficina de Talento Humano de la Alcaldía de Tumaco, no aplica a sus funcionarios la evaluación de desempeño de Ley, esta es una falencia muy grave, puesto que no existe forma alguna de determinar si ellos realmente cuentan con los conocimientos necesarios para desempeñar idóneamente sus funciones y si están actualizados en normativas, procesos y procedimientos. La gravedad también redunda en la gran vulnerabilidad de omitir en sus acciones laborales requisitos de Ley, lo cual acarrea sanciones.

Tema: CAPACITACION

### INSEGURIDAD (INS)

Descripción: La inseguridad que se vive en el municipio de Tumaco, es una situación que ha causado pánico en los habitantes; en la actualidad la zozobra se

ha apoderado de los funcionarios de la Alcaldía Municipal, debido que existe información oficial que grupos al margen de la ley planean poner una bomba en las instalaciones del edificio municipal, por este hecho el ritmo de trabajo también ha disminuido, ya que la gente siente temor de permanecer en el edificio.

Tema: LABORAL

### INESTABILIDAD LABORAL (I.L.)

Descripción: Tanto los funcionarios, como contratistas de la Alcaldía Municipal de Tumaco, no cuentan con ningún tipo de estabilidad laboral, a los vinculados a través de Orden de Prestación de Servicios (OPS) les realizan contratos máximo de tres meses; a la fecha se les adeuda dos meses de trabajo y no tienen certeza si volverán a ser contratados o no; por otra parte, las decisiones de contratación en la mayoría de los casos no obedecen en realidad a un proceso de verificación de perfiles y calidades sino a recomendaciones de tipo política.

Tema: EMPLEOVINCULACION LABORAL (V.L.)

Descripción: La vinculación laboral en la Alcaldía de Tumaco, no cumple con los lineamientos necesarios para garantizar idoneidad de los funcionarios. Cuando una persona es contratada, en algunos casos se le revisa la hoja de vida, pero nunca se tiene en cuenta la experiencia profesional en el campo público, tampoco se les realiza inducción, no se les informa sobre sus funciones y competencias, en la mayoría de los casos no existe entrega formal del cargo, ya que siempre quien sale, lo hace en contra de su voluntad, ocasionando trastornos.

Tema: LABORAL

### PLANIFICACION (PLAN)

Descripción: La Planificación de los entes territoriales según la ley se debe realizar a través de los conocidos planes de desarrollo municipal, sin embargo, además del Plan de Desarrollo Municipal, los equipos de gobierno deben planear semanal o quincenalmente sus actividades teniendo como carta de navegación el Plan de Desarrollo presentado. A estas planeaciones se les debe realizar seguimiento para garantizar su correcta ejecución y la coherencia con el documento madre (Plan de Desarrollo), lo cual no ocurre en la Alcaldía Municipal.

Tema: LABORAL

### AUTOCONTROL (AUT)

Descripción: El autocontrol en las entidades del estado es un deber de ley, sin embargo la Alcaldía del Municipio de Tumaco no cumple con este requisito, no cuenta con una oficina de control interno de gestión, ni disciplinario; lo anterior, significa que los funcionarios municipales no son investigados al interior de la entidad y por lo tanto las acciones inapropiadas, como llegadas tardes, incumplimiento de funciones y demás, no se les da el tratamiento de forma legal y no se toman correctivos internos.

Tema: CONTROL

### REPUTACION (REP)

Descripción: En el municipio de Tumaco, ser funcionario público, es igual a ser una persona deshonesto y no honrada; esta reputación la adquirió el municipio hace algunos años cuando existió una inmensa corrupción, fuera de lo común en el municipio, al punto que fue noticia nacional la existencia de mas de 50 Alcaldes en un solo periodo de gobierno, dado que el titular fue destituido de su cargo, por malos manejos administrativos. Se convierte en un reto para los nuevos funcionarios recuperar la confianza del pueblo,

Tema: POLITICA

### ATENCION AL USUARIO (A.U.)

Descripción: Los usuarios que visitan los diferentes edificios municipales, se quejan a través del buzón de quejas y reclamos y también de forma verbal de la mala atención que reciben por parte de los diferentes funcionarios. Entre las principales quejas presentadas está, la falta de atención cuando el usuario solicita el servicio, los tonos de voz inapropiados con que responden los funcionarios, la priorización a conversaciones personales antes que la atención al usuario, la escases de información para orientar, etc.

Tema: SERVICIOS

### COMPROMISO LABORAL (C.L.)

Descripción: Se evidencia a simple vista una falta de compromiso laboral por parte de algunos funcionarios, debido a su actitud inapropiada, la carencia de cooperación con las actividades de equipo, la no participación de actividades de

tipo social programadas por la entidad, como desfiles, consejos comunales, la negación rotunda a trabajar en horarios diferentes al legalmente establecido, etc.

Tema: LABORAL

#### INCENTIVOS (INC)

Descripción: Todo empleado público o privado, merece ser incentivado y motivado, esto da garantía de un desempeño mas efectivo y más apropiación y amor por su empresa y trabajo, sin embargo en la Alcaldía de Tumaco, no se programan actividades que incentiven y motiven a los funcionarios municipales.

Tema: LABORAL

#### CAPACITACION (CAP)

Descripción: La capacitación y actualización debe ser una constante para garantizar un buen desempeño profesional y cumplimiento de funciones de forma adecuada y en ley, sin embargo, la Alcaldía de Tumaco, a través de la oficina de Talento Humano, no ha diseñado estrategias efectivas que garanticen la capacitación de los funcionarios y el compromiso de ellos para participar de estos espacios. En algunas oportunidades se programan capacitaciones, las cuales no son del interés de los funcionarios y no asisten.

Tema: LABORAL

#### SERVICIO A LOS USUARIOS (S.U.)

Descripción: Otro de los problemas graves con que cuenta la entidad es que existen quejas sobre la prestación de algunos servicios, por ejemplo el sisben. La gente se queja por las largas filas que deben realizar, por la no priorización con los ciudadanos de la zona rural, por la incomodidad del lugar donde son atendidos, etc.

Tema: SERVICIOS

#### TRAMITES (TRA)

Descripción: La Alcaldía de Tumaco, no tiene definido sus procesos y procedimientos a través de manuales, por esta razón, no ha identificado la cantidad de trámites innecesarios que tiene la entidad para obtener un resultado. Lo anterior, también hace que se de una mala imagen a los usuarios, cuando

solicitan pagos, respuestas a solicitudes, audiencias, inspecciones, entre otros y no son atendidas a tiempo.

### PERFILES Y COMPETENCIAS LABORALES (P.C.L.)

Descripción: Los perfiles y competencias de los funcionarios de la Alcaldía municipal no corresponden en su mayoría a los cargos y funciones que desempeñan, en algunos casos, las profesiones de los funcionarios no tienen absolutamente nada que ver con el cargo que desempeñan. Esto ha ocasionado grandes traumatismos, puesto que han tenido que aprender con el tiempo, pero igual, se corren riesgos grandes de adquirir sanciones de tipo disciplinaria, por la inapropiada vinculación de los que no cumplen con el perfil.

Tema: LABORAL

### SENTIDO DE PERTENECIA (S.P.)

Descripción: Se refleja que los funcionarios tienen poco sentido de pertenencia por la institución, ya que se tiene un concepto desfavorable de ella, pero hacen muy poco por cambiar la imagen de la misma, existe muy poca participación en los compromisos y actividades sociales, culturales y deportivas que realiza la entidad con la comunidad.

Tema: LABORAL

### CULTURA CIUDADANA DE LO PUBLICO (C.C.P.)

Descripción: Desafortunadamente aún en el municipio de Tumaco, sus habitantes no han tomado conciencia del porque se debe elegir a los gobernantes y cuales son los criterios que se deben tener en cuenta para decidirse por un candidato. A los Tumaqueños muy poco les interesa si los candidatos son capacitados, si tienen buen nombre y buena reputación, si tienen experiencia en lo público, entre otros aspectos necesarios para gobernar bien; están mas interesados en elegir a un amigo que garantice su beneficio personal.

Tema: POLITICA

### VOLUNTAD POLITICA NACIONAL (V.P.N.)

Descripción: Para nadie es un secreto que Tumaco ha sido una región olvidada históricamente con el gobierno nacional, se cuenta con muchas posibilidades de crecer y recuperar su economía a través de la creación de fuentes de trabajo;



como la recuperación del Puerto Pesquero, que en algunos años fue la empresa mas próspera del municipio, la comercialización del aceite de palma, madera y frutos de la región, sin embargo, para esto se requieren muchos recursos que no posee el municipio y que requiere del apoyo externo.

Tema: POLITICA

#### RELACIONES NACIONALES Y REGIONALES (R.N.Y.R.)

Descripción: Las buenas relaciones políticas en el ámbito nacional y regional son supremamente importantes para los Alcaldes, ya que solo a través de este medio se logran importantes gestiones y la financiación de proyectos de vivienda, productivos, de infraestructura, entre otros. Sin embargo, el municipio no cuenta con representación de la región en el ámbito nacional y cuenta con un solo diputado en el departamento oriundo de Tumaco, esto imposibilita y disminuye las posibilidades de aprobación de proyectos.

Tema: POLITICA

#### RECURSOS FINANCIEROS (R.F.)

Descripción: Los recursos financieros del municipio son muy limitados, por varios motivos; uno de ellos, porque el municipio está sometido en Ley 550, otro porque la cultura de pago de impuesto es muy baja y las acciones que realiza el municipio para garantizar pagos tampoco son efectivos, lo cual hace que los recursos propios sean mínimos y exista muy poco dinero para los gastos de funcionamiento y pago de nómina.

Tema: ECONOMIA

#### RECURSOS FINANCIEROS EXTERNOS (R.F.E.)

Descripción: Los recursos financieros que le ingresan al municipio por concepto de regalías en el periodo inmediatamente anterior, fueron considerablemente importantes, lo cual permitió realizar innumerables obras en el municipio, igualmente los recursos de educación permitieron construir mas de 500 obras de infraestructura educativa, en este aspecto los ciudadanos se sintieron satisfechos. Sin embargo para este nuevo periodo se reformó la ley de regalías, de tal forma que las transferencias no llegan directamente al municipio.

Tema: ECONOMIA

### SISTEMATIZACION DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS (S.P.P.)

Descripción: La Alcaldía de Tumaco, no tiene sistematizados sus procesos y procedimientos, esto hace que haya mas demora en algunos trámites internos, ya que todo se realiza de forma manual; igualmente se corre el riesgo de que se cometan muchos errores que los sistemas de información corrigen de forma automática.

Tema: LABORAL

### SALARIOS (SAL)

Descripción: Un importante porcentaje de los funcionarios y contratistas del municipio se sienten insatisfechos por los salarios y honorarios que perciben, ellos consideran que deberían ganar mucho más, acorde a sus calidades profesionales. Lo anterior, redundo en la mala disposición de algunos para trabajar, en la necesidad de buscar otra fuente de ingresos, lo cual implica, la no disposición completa en el trabajo con la entidad y por ende es más difícil cumplir de forma eficaz con los objetivos institucionales.

Tema: ECONOMIA

### PAGOS (PAG)

Descripción: En los últimos cuatro años, los pagos del personal de nómina de la Alcaldía de Tumaco habían sido cumplidos, sin embargo, desde enero de 2012 a la fecha, los contratistas (OPS) tienen una enorme insatisfacción, puesto que se ha pagado de forma esporádica, no se pagaron 15 días del mes de enero, y la fecha llevan dos meses y medio sin pago, y oficialmente se sabe que se vuelve a omitir el pago de otros 15 días del mes de mayo. Esta situación también desmotiva a los contratistas.

5.1.2.3 Descripción de las relaciones entre variables. Para identificar las variables estratégicas, también llamadas “variables claves” se empleó la matriz de impactos cruzados. Esta técnica permite reconocer el grado de causalidad de las diferentes variables a través de una matriz relacional, ver Figura 1, dispuestas tanto por filas como por columnas de tal manera que permite relacionarlas indicando el grado de motricidad y dependencia.

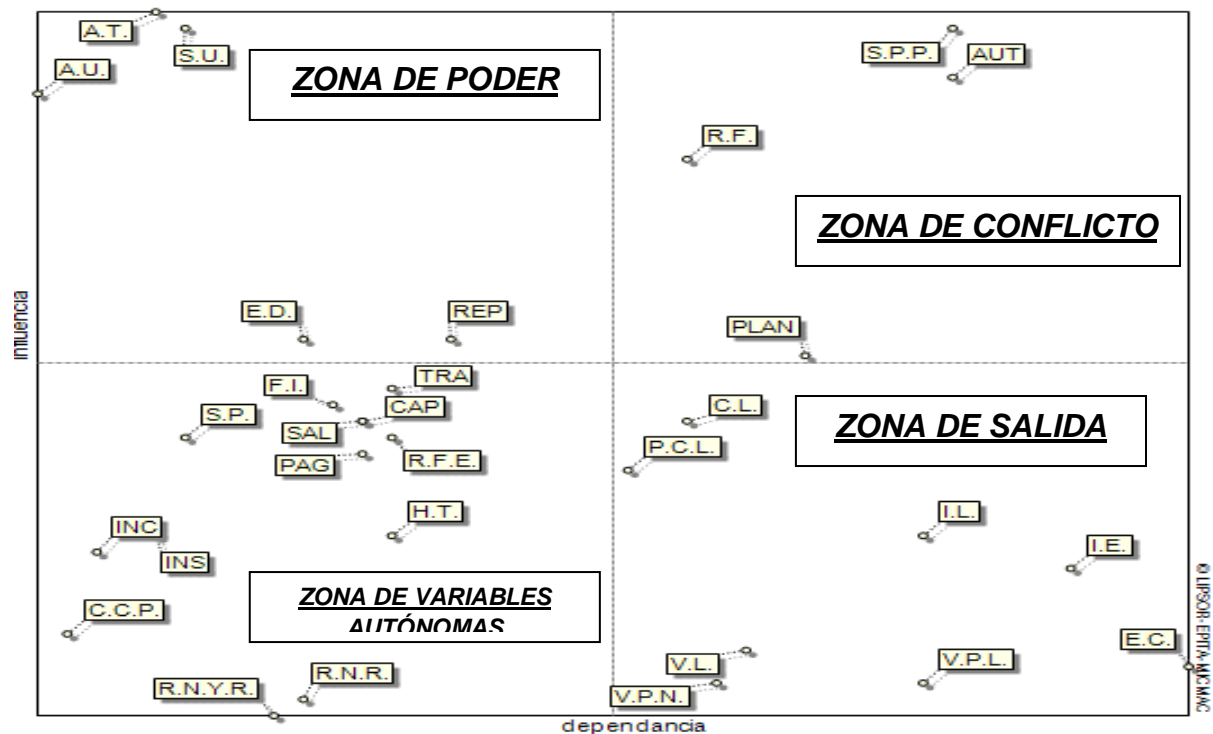
En este contexto, el trabajo consistió en analizar las influencias directas entre variables tomadas por pares, el objetivo de esta fase del análisis estructural es detectar la existencia de influencias y evaluar su intensidad por medio de apreciaciones cualitativas tales como: intensa, grado 3; media, grado 2; leve grado 1; nula, grado cero; o potencial, grado cuatro, que el software MICMAC lo sistematiza como P. La relación entre variables se identifica dependiendo del grado de dependencia que tenga una sobre la otra, es así como se le asigna la calificación desde débil hasta fuerte, según sea el caso utilizando los números descritos. El cuadro es el resultado de la utilización del software MicMac, y la finalidad es identificar cuales son las variables estratégicas mas fuertes, las cuales son quienes adquieran mayor puntuación.

Figura 1. Matriz de Impactos Cruzados

	1 : V.P.L.	2 : F.I.	3 : I.E.	4 : H.T.	5 : E.C.	6 : A.T.	7 : R.N.R.	8 : E.D.	9 : INS	10 : I.L.	11 : V.L.	12 : PLAN	13 : AUT	14 : REP	15 : A.U.	16 : C.L.	17 : INC	18 : CAP	19 : S.U.	20 : TRA	21 : P.C.L.	22 : S.P.	23 : C.C.P.	24 : V.P.N.	25 : R.N.Y.R.	26 : R.F.	27 : R.F.E.	28 : S.P.P.	29 : SAL	30 : PAG
1 : V.P.L.	0	2	3	3	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0
2 : F.I.	1	0	0	2	1	1	3	0	3	2	0	2	4	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0	3	3	2	3	4	0	0
3 : I.E.	1	1	0	0	1	2	2	0	0	0	0	2	3	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	2	0	2	4	0	0
4 : H.T.	2	1	1	0	2	0	1	0	0	0	0	3	4	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	2	1	3	2	4	0	0
5 : E.C.	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	3	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3	0	0	0	1	1	0
6 : A.T.	2	1	2	3	0	0	0	1	3	3	3	2	3	2	1	2	3	2	0	3	1	2	0	1	0	3	2	3	3	3
7 : R.N.R.	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	2	0	0	2	0	0
8 : E.D.	1	0	2	1	3	0	0	0	0	2	3	2	3	0	0	3	1	3	1	1	3	1	0	0	0	2	0	4	1	1
9 : INS	2	3	0	0	0	0	2	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3	0	0	2	2	1	1
10 : I.L.	2	3	0	0	2	0	0	2	0	0	3	2	4	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1	0	2	0	0
11 : V.L.	2	2	2	0	3	0	0	0	0	0	0	2	4	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	1	0	1	0	0
12 : PLAN	2	0	2	1	3	2	0	1	0	2	2	0	2	0	0	3	1	2	0	2	3	1	0	1	0	0	0	0	1	2
13 : AUT	2	4	2	2	3	4	2	4	2	4	4	2	0	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2
14 : REP	0	0	0	0	1	1	0	1	0	3	2	0	4	0	3	3	0	0	3	3	3	1	0	0	1	0	3	4	3	3
15 : A.U.	2	0	3	2	3	2	0	3	1	2	2	2	3	1	0	3	2	2	0	3	2	1	0	0	0	3	1	4	3	3
16 : C.L.	1	0	2	1	2	1	0	2	1	3	0	2	4	0	0	0	0	1	0	0	2	2	0	0	0	1	0	2	3	3
17 : INC	2	0	2	0	1	0	0	2	0	2	0	2	2	0	2	4	0	1	0	0	1	0	0	0	0	2	0	2	0	0
18 : CAP	1	0	3	1	3	0	0	0	0	3	3	2	3	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	3	2	3	0	0
19 : S.U.	2	0	3	2	3	2	0	3	1	3	2	2	4	1	3	3	2	2	0	3	2	2	0	0	0	3	1	3	2	3
20 : TRA	2	0	3	2	3	0	0	2	0	3	0	1	3	0	0	2	0	1	3	0	2	1	0	0	0	0	0	3	0	0
21 : P.C.L.	2	0	3	0	3	0	0	3	0	0	3	2	3	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3	0
22 : S.P.	2	0	2	0	1	1	0	1	0	3	3	1	1	2	0	2	1	1	2	0	1	0	0	0	0	0	0	2	1	1
23 : C.C.P.	0	2	2	0	2	0	0	0	0	1	0	0	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0
24 :	1	0	0	0	1	0	3	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	2	0	0



Figura 2. Plano de influencias / dependencias directas

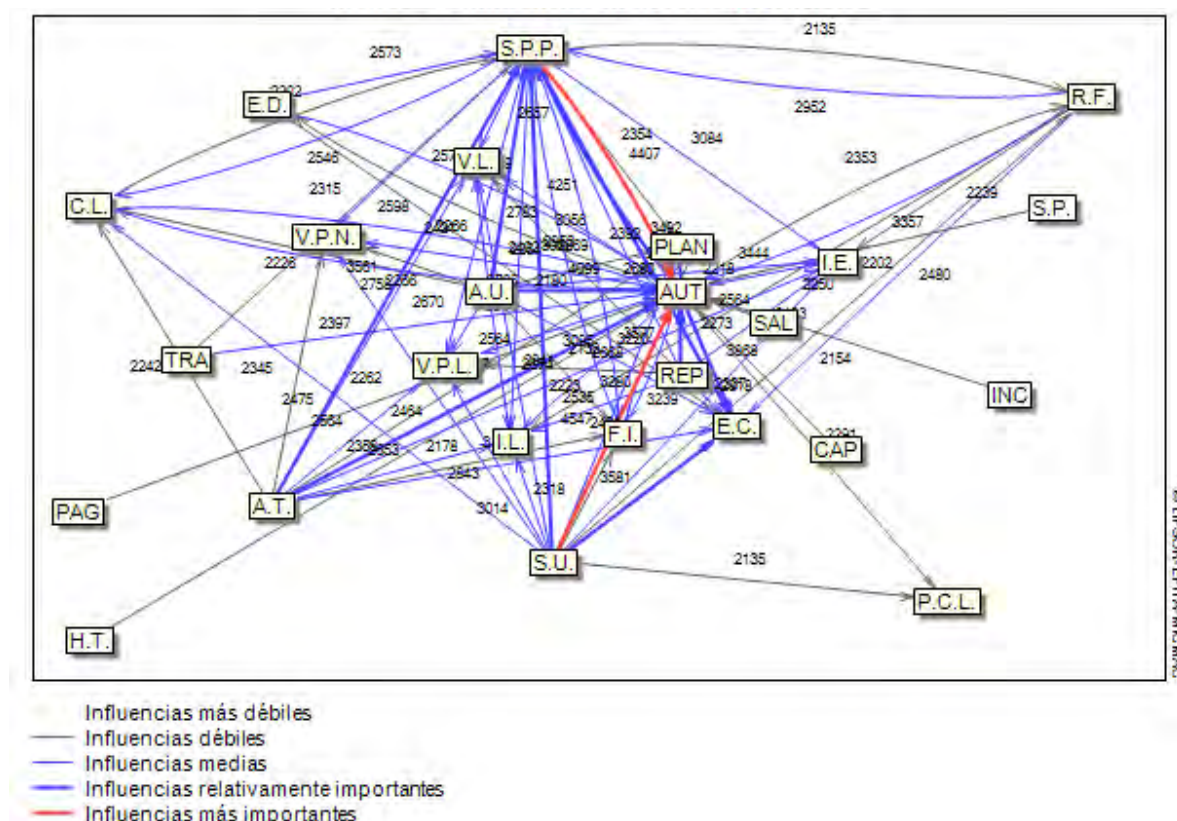


Fuente: Elaboración Propia, Software Mic Mac.

Estas relaciones de causa y efecto se pueden apreciar gráficamente en la Figura 3, donde están dibujados el 20% de los impactos de unas variables sobre otras en forma de flecha. Distíngase que las variables estratégicas reciben y transmiten flechas. Igualmente se observa que las variables de la zona de salida, son más receptoras que transmisoras de impacto.

Se analiza que en el gráfico las variables más receptoras de flechas son S.P.P., A.U.T., F.I., P.L.A.N., S.U., las cuales según la gráfica son las influencias más importantes y aparecen otras relativamente importantes en donde entre A.T., A.U., y E.C.

Figura 3. Gráfico de influencias indirectas potenciales



Fuente: Elaboración Propia, Software Mic Mac.

5.1.2.4 Identificación de las variables claves. Esta fase consiste en la identificación de variables claves, ordenadas con la ayuda de Microsoft Excel, se calculan, en primer lugar mediante una clasificación directa y posteriormente por una clasificación indirecta, la cual se obtiene después de la elevación en potencia de la matriz<sup>30</sup>.

Se reitera que para este ejercicio interesan las variables estratégicas que, en principio, están ubicadas en la zona de conflicto, pero para indicar su selección de manera más precisa se recurre al cálculo de ejes, exportando la suma de matrices tanto directa como indirecta, tal como se lo puede observar en los Cuadros 26 y 27 que representan el punto de proyección sobre la línea bisectriz.

<sup>30</sup> Godet Michel, Prospektiker y Durance. *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*, Cuaderno 20. 2007

Cuadro 26. Suma de la Matriz de Influencias Directas (MID)

N°	Variable	Total de líneas	Total de columnas	EJES
1	SISTEMATIZACION DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	53	44	48,5
2	AUTOCONTROL	50	44	47
3	RECURSOS FINANCIEROS	45	35	40
4	PLANIFICACION	33	39	36
5	AMBIENTE DE TRABAJO	54	17	35,5
6	SERVICIO A LOS USUARIOS	53	18	35,5
7	INSTITUCIONES DE EDUCACION	20	48	34
8	ENTIDADES DE CONTROL	14	52	33
9	INESTABILIDAD LABORAL	22	43	32,5
10	COMPROMISO LABORAL	29	35	32
11	ATENCION AL USUARIO	49	13	31
12	REPUTACION	34	27	30,5
13	PERFILES Y COMPETENCIAS LABORALES	26	33	29,5
14	VOLUNTAD POLITICA LOCAL	13	43	28
15	EVALUACION DEL DESEMPEÑO	34	22	28
16	TRAMITES	31	25	28
17	FUENTES DE INGRESOS	30	23	26,5
18	CAPACITACION	29	24	26,5
19	RECURSOS FINANCIEROS EXTERNOS	28	25	26,5
20	SALARIOS	29	24	26,5
21	VINCULACION LABORAL	15	37	26
22	PAGOS	27	24	25,5
23	VOLUNTAD POLITICA NACIONAL	13	36	24,5
24	HERRAMIENTAS DE TRABAJO	22	25	23,5
25	SENTIDO DE PERTENECIA	28	18	23
26	INSEGURIDAD	22	17	19,5
27	INCENTIVOS	21	15	18
28	REPRESENTACION NACIONAL Y REGIONAL	12	22	17
29	RELACIONES NACIONALES Y REGIONALES	11	21	16
30	CULTURA CIUDADANA DE LO PUBLICO	16	14	15
	Totales	863	863	

Fuente: Elaboración Propia



Cuadro 27. Suma de la Matriz de Influencias Indirectas (MID)

N°	Variable	Total de líneas	Total de columnas	EJES
1	SISTEMATIZACION DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	42065	32694	37379,5
2	AUTOCONTROL	37741	31963	34852
3	SERVICIO A LOS USUARIOS	45259	14523	29891
4	AMBIENTE DE TRABAJO	44598	14832	29715
5	RECURSOS FINANCIEROS	31458	24539	27998,5
6	PLANIFICACION	24944	29683	27313,5
7	INSTITUCIONES DE EDUCACION	15633	38492	27062,5
8	REPUTACION	30609	23066	26837,5
9	ENTIDADES DE CONTROL	9656	41630	25643
10	COMPROMISO LABORAL	23434	26837	25135,5
11	ATENCION AL USUARIO	39945	9897	24921
12	PERFILES Y COMPETENCIAS LABORALES	21088	24965	23026,5
13	TRAMITES	27118	18278	22698
14	INESTABILIDAD LABORAL	15050	28458	21754
15	VOLUNTAD POLITICA LOCAL	9253	33843	21548
16	CAPACITACION	23065	18879	20972
17	EVALUACION DEL DESEMPEÑO	26495	15350	20922,5
18	RECURSOS FINANCIEROS EXTERNOS	21107	20384	20745,5
19	SALARIOS	22612	18290	20451
20	PAGOS	22564	17979	20271,5
21	VOLUNTAD POLITICA NACIONAL	9182	31273	20227,5
22	FUENTES DE INGRESOS	19085	19692	19388,5
23	SENTIDO DE PERTENECIA	23716	14539	19127,5
24	VINCULACION LABORAL	10164	27087	18625,5
25	HERRAMIENTAS DE TRABAJO	15124	20651	17887,5
26	INCENTIVOS	19307	10816	15061,5
27	INSEGURIDAD	15336	14097	14716,5
28	RELACIONES NACIONALES Y REGIONALES	8557	19955	14256
29	REPRESENTACION NACIONAL Y REGIONAL	8527	19881	14204
30	CULTURA CIUDADANA DE LO PUBLICO	13222	13341	13281,5
	Totales	863	863	

Fuente: Elaboración Propia

En consecuencia, las variables más gobernables y donde existe equilibrio entre motricidad y dependencia y que primero tocaron la línea bisectriz según su proyección sobre la línea diagonal y presentaron calificaciones más altas de motricidad y dependencia, son en su orden las siguientes:

VARIABLES ESTRATÉGICAS		CALIFICACIÓN
1.	SISTEMATIZACION DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	48,5
2.	AUTOCONTROL	47
3.	RECURSOS FINANCIEROS	40
4.	PLANIFICACIÓN	36
5.	AMBIENTE DE TRABAJO	35,5
6.	SERVICIO A LOS USUARIOS	35,5

## 5.2 IDENTIFICAR LOS ACTORES CONVERGENTES EN RELACION A LAS FUNCIONES MISIONALES DE LA ENTIDAD

Método de análisis de actores, busca valorar las relaciones de fuerza entre los actores que participan en la Alcaldía Municipal con el fin de estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a los objetivos que se formularán a partir de las variables estratégicas identificadas en el análisis estructural

Este método se desarrollará en cinco fases:

5.2.1 Cuadro Estratégico de Actores. La construcción del Cuadro 28, se refiere a los actores que controlan las variables clave surgidas del análisis estructural; el juego de estos actores "motores" es lo que explica la evolución de las variables controladas.

Los actores fueron hallados, analizando los protagonistas de cada una de las variables analizadas y la relación de éstos frente a los objetivos se deducen de las problemáticas identificadas y las solicitudes de los mismos funcionarios y comunidad encuestada.

Cuadro 28. Cuadro estratégico de actores

ACTOR	OBJETIVO	PROBLEMA
Jefe Control Interno Disciplinario	Garantizar un correcto comportamiento de los funcionarios al interior de la institución a través de la aplicación de sanciones disciplinarias y procesos administrativos de Ley.	En la Alcaldía del Municipio de Tumaco, no existe Jefe de Control Interno Disciplinario.
Jefe Control Interno de Gestión	Garantizar el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales por parte de los funcionarios públicos y el buen desempeño de los mismos.	En la Alcaldía del Municipio de Tumaco, no existe Jefe de Control Interno de Gestión.
Secretaria General	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar la contratación de los contratistas de OPS.</li> <li>• Dotar de herramientas de trabajo a los funcionarios, previa existencia de disponibilidad presupuestal.</li> <li>• Tramitar la nómina para garantizar el pago oportuno a los funcionarios y contratistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe coordinación con el Alcalde para definir contratación, por esta razón existen desfases en la contratación.</li> <li>• No existe un cronograma de contratación, que garantice orden y cumplimiento de los pagos para funcionarios y contratistas.</li> <li>• No existen suficientes recursos que permita la dotación de herramientas necesarias para el trabajo a los funcionarios.</li> </ul>
Secretario de Planeación	Guiar y dar las pautas para garantizar una eficiente y eficaz planeación en la Administración Municipal.	Sus funciones se encuentran limitadas. No existe control en la planeación de actividades y no son coherentes con el Plan de Desarrollo Municipal.
Proveedor SINAP	Suministrar un software que garantice el correcto funcionamiento de las oficinas que manejan la parte financiera en la Alcaldía del Municipio de Tumaco e incluir un software para manejar la parte administrativa.	La implementación del software que se adquirió para sistematizar toda la información financiera del municipio, ha tenido muchas deficiencias, se concluye que es por el desorden que ha existido históricamente y la carencia de información; igualmente, que existen muchas fallas dada la constante carencia de fluido eléctrico en el municipio, ocasionando pérdida de la información.
Secretaría de Hacienda	Manejar los recursos del municipio de Tumaco,	Los recursos propios del municipio son escasos, y la

	garantizando la transparencia e inversión adecuada. Formular estrategias que permitan recaudar de forma efectiva los impuestos.	Secretaría de Hacienda no ha creado una estrategia efectiva que permita mejorar los ingresos por concepto de impuestos.
Oficina de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vincular a los funcionarios municipales conforme a los lineamientos de Ley y garantizar que cumplan con los perfiles, competencias y experiencia necesaria.</li> <li>• Aplicar la evaluación de desempeño a los funcionarios que amerite.</li> <li>• Capacitar de forma permanente a los funcionarios, garantizando una actualización continua.</li> <li>• Incidir en la motivación de los funcionarios a través de la realización de actividades de tipo recreativa y reconociendo a los mejores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para la vinculación de funcionarios normalmente no se tiene en cuenta la experiencia laboral y conocimientos en la parte pública; incluso en algunas ocasiones, tampoco el perfil.</li> <li>• En la Alcaldía del municipio de Tumaco, no se aplica evaluación de desempeño a los funcionarios.</li> <li>• Las capacitaciones que se programan, no tienen mayor participación ya que no son del interés de los funcionarios, no son obligatorias y no se hacen por temas específicos.</li> <li>• La Alcaldía no tiene establecido un rubro de bienestar social, para actividades con los funcionarios.</li> </ul>
Gobernación de Nariño	Financiar proyectos y obras para el desarrollo del municipio y trabajar de la mano con el Alcalde.	Históricamente la gobernación de Nariño no hace inversiones en el municipio de Nariño por las diferencias políticas con los Alcaldes de turno.
Escuela Superior de Administración Pública (ESAP)	Capacitar y actualizar a los ciudadanos y funcionarios, sobre temas de tipo político.	Se requiere una presencia mas activa de la ESAP en el municipio de Tumaco, capacitando a los estudiantes y actualizando en conocimientos de lo público a los funcionarios del estado.
Servicio Nacional de Aprendizaje	Capacitar a los funcionarios municipales para garantizar la prestación de un mejor servicio	Los funcionarios no asisten a las capacitaciones.
Departamento Administrativo de la Función Pública	Vigilar la correcta contratación del personal y la idoneidad de los mismos.	No hacen presencia en el municipio de Tumaco.
DIPUTADOS	Incidir en la aprobación de proyectos y recursos de inversión para el municipio.	Escases de este tipo de representantes en el Asamblea Departamental.
SENADORES	Incidir en la aprobación de proyectos y recursos de inversión para el municipio.	Escases de este tipo de representantes en el Senado de la República.
Cámara de Representantes	Incidir en la aprobación de	Escases de este tipo de

	proyectos y recursos de inversión para el municipio.	representantes en la Cámara.
POLICIA NACIONAL	Garantizar la paz, seguridad y tranquilidad para los habitantes del municipio.	Proliferación del narcotráfico en la región.
USUARIOS	Adquirir servicios de forma ágil y efectiva por parte de los funcionarios de la Alcaldía Municipal de Tumaco.	No se cuenta con el 100% de los funcionarios municipales comprometidos con la prestación de un excelente servicio para los usuarios.
FUNCIONARIOS	Realizar todas las gestiones posibles que sean de su competencia, para cumplir las metas institucionales e incidir en el progreso y desarrollo del municipio. Garantizar una excelente atención y prestación de servicios para los usuarios.	No se cuenta con un 100% de personal idóneo y comprometido para desempeñar sus funciones.
Alcalde	Gestionar proyectos y acciones que redunden en la mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos.	No cuenta con los recursos financieros, talento humano, y relaciones necesarias para cumplir todas las metas institucionales establecidas.

Fuente: Elaboración Propia

5.2.2 Retos Estratégicos y Objetivos Asociados. Para establecer el grado de poder que manejan estos actores sociales, se recurrió a la calificación de la influencia que cada uno de ellos ejerce sobre los demás.

Con este propósito se utilizó una matriz de influencia directa con base en el software MACTOR, ver Figura 4, en la cual se puede observar las calificaciones del impacto de los actores ubicados en la primera columna sobre los que se encuentran en la primera fila.

En este orden de ideas, las influencias se puntúan de 0 a 4 teniendo en cuenta la importancia del efecto sobre el actor<sup>31</sup>:

- 0: Sin influencia
- 1: Procesos
- 2: Proyectos
- 3: Misión
- 4: Existencia

<sup>31</sup> LIPSOR. *Método de Prospectiva y Juego de Actores*.

Figura 4. Matriz de Influencia Directa de Actores

	JCID	JCIG	SG	SP	SINAP	SH	TT HH	G/ Nariño	ESAP	SENA	DAFP	DIP	SEN	C/ Rep	P/ Nal	USUA	FUN	ALC
JCID	0	3	3	3	1	3	3	0	1	1	1	0	0	0	0	3	3	4
JCIG	1	0	3	3	1	3	3	0	1	1	3	0	0	0	0	3	3	4
S.G.	3	3	0	1	3	1	2	1	2	2	3	2	2	2	0	3	3	3
S.P.	3	3	1	0	0	1	1	2	2	2	0	2	2	2	0	3	3	3
SINAP	3	1	1	0	0	4	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	3
S.H.	3	3	1	1	3	0	2	1	2	1	0	2	2	2	0	3	3	3
TT.HH.	3	3	3	1	3	1	0	0	3	3	3	0	2	2	0	3	3	3
G/ Nariño	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	3	2	0	0	0	2	2
ESAP	0	0	1	0	0	0	2	2	0	0	0	2	0	0	0	2	2	2
SENA	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0	0	0	2	2	2
DAFP	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
DIP	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	3	2	2
SEN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	2
C/ Rep.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	2
P/ Nal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	3
USUA	1	1	3	3	3	3	3	0	2	3	0	2	0	0	4	0	3	3
FUN	4	4	1	1	3	1	3	1	3	3	3	0	2	2	3	3	0	3
ALC	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	0

Fuente: Elaboración Propia, Software MACTOR

En la anterior matriz, de connotación simétrica, se identifica el número de posibles alianzas, así mismo permitió establecer el conflicto de los actores, en función de sus finalidades, proyectos y medios de acción a ellos asociados, y en consecuencia admite revelar retos estratégicos sobre los que los actores tienen objetivos convergentes o divergentes.

5.2.3 Matriz de Posiciones Actor por Objetivos. En esta etapa se estudia una representación matricial *Actores por Objetivos*, ver figura 5, la actitud actual de cada actor en relación a cada objetivo indicando su acuerdo, signo positivo (+) o su desacuerdo, signo negativo (-), o bien su neutralidad cero (0). Para enumerar los juegos de alianzas y de conflictos posibles, el método MACTOR precisa del número de objetivos sobre los cuales los actores, tomados de dos a dos, están en convergencia o divergencia<sup>32</sup>.

<sup>32</sup> Ibíd.

Figura 5. Matriz de posiciones actor por objetivo

	C/Vida	B/Funciona	Usuar-Sati	Seguridad	Rel-Cámara	Rel-Senado	Rel-Asambl	DAFP-CONTR	Capac/SENA	Capacitaci	ApoyGobern	TT/HH	B/Finanzas	Sistematz	E/Planeaci	PlanfContr	C/Gestión	C/Discipli
JCID	1	3	1	0	0	0	0	1	0	0	0	3	1	1	1	3	3	4
JCIG	1	3	1	0	0	0	0	1	0	0	0	3	1	1	3	3	3	3
S.G.	3	1	3	0	0	0	0	3	2	2	0	3	1	1	1	4	1	3
S.P.	3	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	4	1	3	1
SINAP	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	4	1	1	3	0
S.H.	3	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4	4	1	3	1	1
TT.HH.	3	4	4	0	0	0	0	3	2	2	0	4	1	3	1	0	1	3
G/Nariño	2	0	0	1	0	0	2	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0
E.S.A.P.	1	1	1	0	0	0	0	0	0	4	0	1	0	0	0	0	0	0
S.E.N.A.	1	1	1	0	0	0	0	0	4	0	0	1	0	0	0	0	0	0
D.A.F.P.	1	1	0	0	0	0	0	4	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
DIP	3	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SEN	3	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C/Represe n	3	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
P/Nacional	3	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
USUA	3	1	0	0	4	4	0	0	0	0	0	3	4	3	0	0	0	3
FUN	3	3	4	0	1	1	0	3	3	3	0	4	1	4	4	3	4	3
ALC	4	4	4	1	1	1	2	3	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4

Fuente: Elaboración Propia, Software MACTOR

Para fortalecer el análisis, a continuación se presentan las seis variables clave, que provienen del análisis estructural. Igualmente, se muestran los retos a que da lugar cada variable, los actores que defenderían estos retos y los que se opondrían a ellos (si los hubiere)

SISTEMATIZACION DE PROCESOS. Reto que origina esta variable: Adquirir un software que garantice el correcto funcionamiento de las oficinas que manejan la parte financiera en la Alcaldía del Municipio de Tumaco e incluir un software para manejar la parte administrativa.. Actor que defendería la variable: Secretaría de Hacienda y Secretaría General.

AUTOCONTROL. Retos que origina esta variable:

- Garantizar un correcto comportamiento de los funcionarios al interior de la institución a través de la aplicación de sanciones disciplinarias y procesos administrativos de Ley. Actor que defendería la variable: Jefe de Control Interno Disciplinario.
- Garantizar el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales por parte de los funcionarios públicos y el buen desempeño de los mismos. Actor que defendería la variable: Jefe de Control Interno de Gestión.
- Aplicar la evaluación de desempeño a los funcionarios que amerite. Actor que defendería la variable: Oficina de Talento Humano.

SERVICIO A LOS USUARIOS. Retos que origina esta variable:

- Capacitar a los funcionarios municipales para garantizar la prestación de un mejor servicio. Actor que defendería la variable: Oficina de Talento Humano.
- Garantizar la prestación de servicios de forma ágil y efectiva. Actor que defendería la variable: Todos los funcionarios.

AMBIENTE DE TRABAJO. Retos que origina esta variable:

- Dotar de herramientas de trabajo a los funcionarios, previa existencia de disponibilidad presupuestal. Actor que defendería la variable: Secretaría General y Secretaría de Hacienda.
- Garantizar una correcta contratación y el pago cumplido a los funcionarios y contratistas. Actor que defendería la variable: Secretaría General y Secretaría de Hacienda.
- Incidir en la motivación de los funcionarios a través de la realización de actividades de tipo recreativa y reconociendo a los mejores. Actor que defendería la variable: Oficina de Talento Humano.



RECURSOS FINANCIEROS. Reto que origina esta variable: Formular estrategias que permitan recaudar de forma efectiva los impuestos, para incrementar los ingresos. Actor que defendería la variable: Secretaría de Hacienda

PLANIFICACIÓN. Reto que origina esta variable: Guiar y dar las pautas para garantizar una eficiente y eficaz planeación en la Administración Municipal. Actor que defendería la variable: Secretaría de Planeación.

5.2.4 Matriz de Posiciones Evaluadas. Esta matriz, ver figura 6, permite la jerarquización de los objetivos para cada actor. Evaluando así la intensidad del posicionamiento de cada actor con la ayuda de una escala específica.

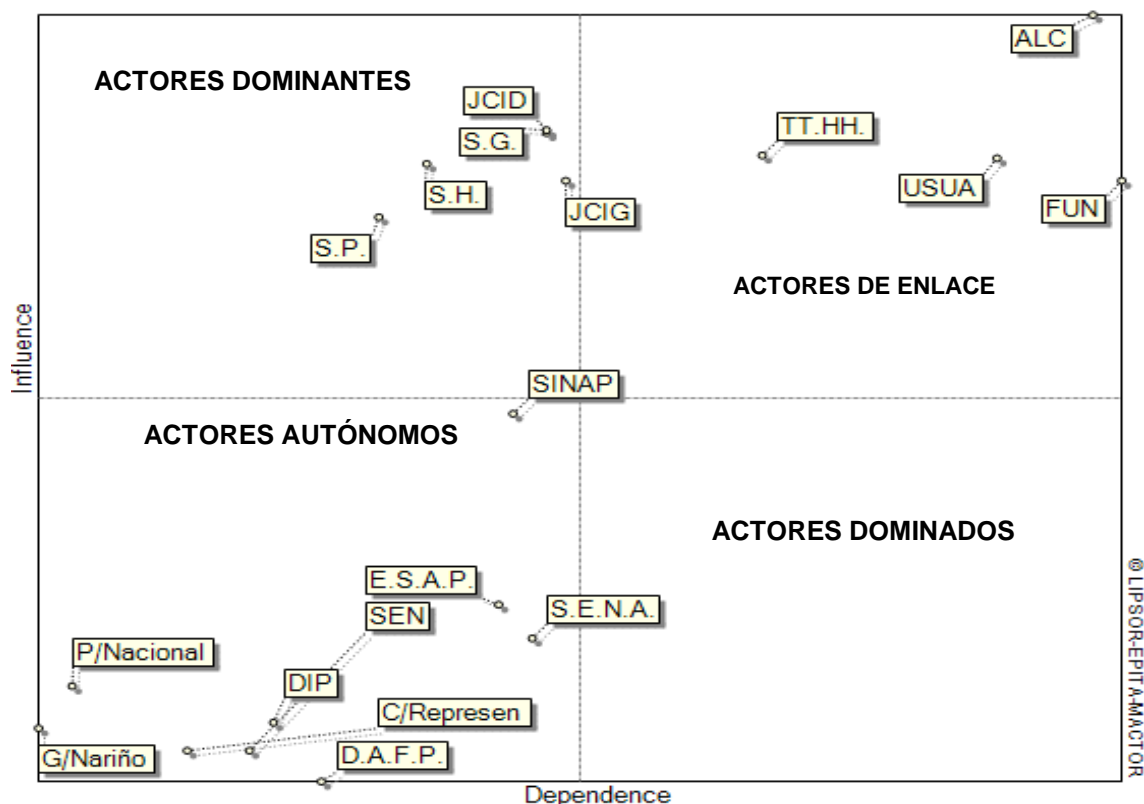
Figura 6. Matriz de posiciones Evaluadas

	C/Discipli	C/Gestión	PlanfContr	E/Planeaci	Sistematz	B/Finanzas	TT/HH	ApyoGobern	Capacitaci	Capac/SENA	DAFP-CONTR	Rel-Asambl	Rel-Senado	Rel-Cámara	Seguridad	Usuar-Sati	B/Funciona	C/Vida	Mobilizacion
JCID	6,7	5	5	1,7	1,7	1,7	5	0	0	0	1,7	0	0	0	0	1,7	5	1,7	36,8
JCIG	4,6	4,6	4,6	4,6	1,5	1,5	4,6	0	0	0	1,5	0	0	0	0	1,5	4,6	1,5	35
S.G.	5,1	1,7	6,7	1,7	1,7	1,7	5,1	0	3,4	3,4	5,1	0	0	0	0	5,1	1,7	5,1	47,2
S.P.	1,6	4,7	1,6	6,3	1,6	1,6	1,6	0	0	0	0	0	0	0	0	4,7	1,6	4,7	29,8
SINAP	0	2,9	1	1	3,9	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2,9	0	1	14,7
S.H.	1,7	1,7	5	1,7	6,7	6,7	1,7	0	0	0	0	0	0	0	0	5	1,7	5	37
TT.HH.	4,4	1,5	0	1,5	4,4	1,5	5,8	0	2,9	2,9	4,4	0	0	0	0	5,8	5,8	4,4	45,2
G/Nariño	0	0	0	0	0	0	0	1,8	0	0	0	0,9	0	0	0,4	0	0	0,9	4
E.S.A.P.	0	0	0	0	0	0	0,6	0	2,2	0	0	0	0	0	0	0,6	0,6	0,6	4,5
S.E.N.A.	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	1,9	0	0	0	0	0	0,5	0,5	0,5	3,8
D.A.F.P.	0,3	0	0	0	0	0	0,3	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0,3	0,3	2
DIP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,5	0	0	0	0	0	1,2	2,7
SEN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,4	0	0	0	0	1	2,4
C/Represen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,4	0	0	0	1,1	2,5
P/Nacional	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2,1	0	0	1,6	3,7
USUA	4	0	0	0	4	5,3	4	0	0	0	0	0	5,3	5,3	0	0	1,3	4	33,2
FUN	3,6	4,8	3,6	4,8	4,8	1,2	4,8	0	3,6	3,6	3,6	0	1,2	1,2	0	4,8	3,6	3,6	52,8
ALC	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3	1,6	1,6	4,7	3,1	1,6	1,6	1,6	6,3	6,3	6,3	84,8
Número de acuerdos	38	33,1	33,8	29,4	36,5	28,4	41	8,1	13,7	13,4	22	5,6	9,4	9,5	4,1	38,9	32,8	44,2	
Número desacuerdos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Grado de movilización	38	33,1	33,8	29,4	36,5	28,4	41	8,1	13,7	13,4	22	5,6	9,4	9,5	4,1	38,9	32,8	44,2	

Fuente: Elaboración Propia, Software MACTOR

5.2.5 Evaluación de Relaciones de Fuerza de los Actores. La relación: influencia - dependencia de actores se puede visualizar en el plano cartesiano exportado de MACTOR, correspondiente a la Figura 7.

Figura 7. Mapa de Influencias y Dependencias entre Actores



Fuente: Elaboración Propia, Software MACTOR

Los actores de más alto poder son los que se encuentran en el cuadrante superior izquierdo el cual concentra las calificaciones de alta influencia y de baja dependencia. Los actores que allí se encuentran mueven la voluntad de los otros y casi no están supeditados a ellos. Un poder intermedio lo tienen actores que son muy influyentes y al mismo tiempo muy subordinados. Son actores “puente” o de enlace. En el cuadrante inferior no encontramos actores, los cuales serían de bajo poder. Son muy subordinados y poco influyentes. Los actores autónomos, del cuadrante inferior derecho no son dominantes ni dominados<sup>33</sup>.

Que los actores que tienen la mayor responsabilidad para enfrentar de forma inmediata las necesidades de la Alcaldía Municipal son:

<sup>33</sup> Godet Michel, Prospektiker y Durance. *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*, Cuaderno 20. 2007

- Secretaria General
- Secretaría de Hacienda
- Secretaría de Planeación
- El Jefe de Control Interno de Gestión
- El Jefe de Control Interno Disciplinario.

Con el apoyo incondicional al interior de la entidad de:

- La Oficina de Talento Humano
- El resto de los funcionarios
- Los usuarios
- Y sin lugar a duda el Alcalde.

Y haciendo gestiones con otros actores que tienen la posibilidad de apoyar:

- Gobernación de Nariño
- Diputados
- Escuela Superior de Administración Pública (ESAP)
- S.E.N.A.
- D.A.F.P.
- Senadores
- Representantes a la Cámara

## ESTRUCTURAR CURSOS ESTRATEGICOS DE ACCION PERTINENTES CON LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Para el desarrollo del presente objetivo, se tendrán en cuenta las variables resultantes del análisis estructural, de las cuales se procederá a realizar un análisis de la situación, posteriormente el planteamiento de un objetivo para cada una y las estrategias que se proponen.

Igualmente se desarrolla una estrategia que permitirá la implementación del MECI en la Alcaldía de Tumaco de forma participativa.

### 5.3.1 Planteamiento de Objetivos y Estrategias para cada una de las Variables Estratégicas

5.3.1.1 Sistematización de procesos. Teniendo en cuenta que los resultados que arroja el software MicMac determina que la principal variable que debe ser analizada es “Sistematización de Procesos”, se recomienda que la Alcaldía de Tumaco tome medidas correctivas sobre este particular, puesto que para nadie es

un secreto que hoy en día, una de las claves para garantizar eficiencia, es logrando que los procesos de la entidad se puedan manejar a través de software especializados, de tipo administrativos, financieros, contables, de inventarios y demás, los cuales facilitan la labor y garantizan orden, eficacia, exactitud y disminución errores.

La Alcaldía de Tumaco, cuenta únicamente con un software financiero y contable, sin embargo, no ha tenido la efectividad que hubiera querido, puesto que la carencia de información, la falta de organización, y otros factores, no ha permitido alimentar de forma correcta las bases de datos del software; a esto se le suma la inestabilidad del fluido eléctrico en el municipio que ha ocasionado en repetidas ocasiones la pérdida de información que previamente haya sido insertada.

Por otra parte, no todos los procedimientos cuentan con un software especializado para su funcionamiento, como es el caso de la correspondencia, hoy en la Alcaldía existen demasiados problemas en la organización de los documentos que se crean en cada una de las secretarías y dependencias, puesto que no existe codificación, nomenclatura, numeración, identificación, unificación de logos, y demás requisitos que debe cumplir un documento a la hora de ser impreso, esto se logra a través de la adquisición de un software para la correspondencia.

Por otra parte, aún no se ha podido implementar un sistema que dé orden y permita se cumplan los tiempos reales que deben estar los documentos archivados en las oficinas, a los cuales se denominan “archivos de gestión” y así mismo, determinar en que momento los documentos deben pasar al archivo central del municipio, es decir, “archivos inactivos”.

Por otra parte, el inventario municipal, aún se maneja de forma manual, con kardex, lo cual hace demasiado complejo el trabajo, puesto que la cantidad de elementos que se maneja ya no requiere de un tratamiento manual, sino por el contrario sistematizado; esto garantiza orden, control y efectividad en el manejo de los bienes que ingresan y salen del almacén municipal.

Objetivo: Sistematizar óptimamente todos los procesos y procedimientos que se desarrollan en la Alcaldía Municipal de Tumaco.

Estrategias:

- Realizar un diagnóstico que permita identificar cuales son los problemas que dificultan la efectividad de la operación del actual software sinat, para los procesos contables y financieros de la institución.

- Estudiar la viabilidad financiera para adquirir un software administrativo que involucre los procesos que se desarrollan en el Archivo Municipal, en cada una de las secretarías con respecto a la correspondencia y en el Almacén Municipal.

## CONCLUSIÓN:

- En la Alcaldía de Tumaco, aún no se ha implementado la sistematización de los procesos y procedimientos en forma óptima, por esta razón, no se puede garantizar eficiencia en su funcionamiento. Por ellos es necesario corregir de forma inmediata los impases actuales con relación al software financiero y contable y adquirir un nuevo software que incluya la tecnificación de la correspondencia, SAC, inventario y archivo.

Cuadro 29. Cuadro estratégico para la variable Sistematización de Procesos

ACTIVIDADES	INDICADORES	METAS	FUENTES VERIFICABLES	COTOS	RESPONSABLE
Comprar una Planta Eléctrica para que proporcione electricidad a los equipos de cómputos en el momento en que no halla fluido eléctrico.	No. De Plantas eléctricas que requiere la Alcaldía / Cantidad de plantas existentes	Garantizar que la información que se introduce de manera permanente al sistema no se pierda cuando el fluido eléctrico se va.	Planta eléctrica instalada e informes	\$35.000.000	Secretaria General y Secretario de Hacienda
Contratar una persona de manera permanente para que de asistencia técnica a los funcionarios de la Alcaldía que manejan el software	Necesidad de un técnico asistencial / No. de Técnicos asistenciales contratados	Brindar asesoría de manera permanente a los funcionarios que manejan el software y permitir que los procedimientos sean más ágiles y se superen las dificultades de forma	Nómina de personal técnico asistencial contratados	\$1'200.00 mes	Contratista SINAT
Culminar las capacitaciones a la oficina de predial, presupuesto y nómina	No. de capacitaciones realizadas / No. de capacitaciones requeridas	Capacitar el personal para garantizar el buen funcionamiento del sistema	Registros fotográficos de las capacitaciones	\$0	Contratista SINAT y funcionarios que se capacitarán
Compra de un software administrativo que incluya manejo de correspondencia, archivo, SAC e inventario.	Cantidad de Software que requiere la entidad / Cantidad de software existentes	Garantizar el buen funcionamiento de las diferentes dependencias de la Alcaldía con respecto al manejo de correspondencia y obtener un excelente desempeño en el manejo de inventario, archivo y SAC	Software instalado y funcionando correctamente	\$40.000.000	Secretaría General y Secretaría de Hacienda

Fuente: Elaboración Propia

5.3.1.2 Autocontrol. Autocontrol es la segunda variable que arrojó el software MICMAC en términos de importancia, por esta razón requiere también de la

realización de todo un estudio y planteamiento de estrategias que permitan su atención.

La Alcaldía del Municipio de Tumaco no cuenta con una oficina, un equipo o por lo menos un responsable que adelante todo el proceso de control interno en la entidad, esto significa que no existe forma alguna de garantizar que exista un autodiagnóstico y análisis permanente que establezca si las acciones que se adelantan permanentemente en la entidad son correctas, si existen errores, por ende permita que internamente se establezcan planes de mejoramiento y corrección de errores.

Lo anterior, hace que los empleados sean altamente vulnerables a procesos disciplinarios por parte de los entes de control puesto que se dedican de manera exclusiva a ejercer sus funciones pero no se realiza verificación y evaluación de los procesos y procedimientos.

Por otra parte, tampoco se cuenta con una oficina de control interno disciplinario, lo cual hace que internamente no se adelanten procesos disciplinarios en contra de empleados que tengan acciones negativas con respecto a su desempeño. También se constituye en un problema inminente puesto que casi el 70% de los funcionarios de nómina están en provisionalidad, por lo cual, no pueden ser declarados insubsistentes sin un debido proceso que evidencie su mala gestión ya sea administrativa (resultados de la evaluación de desempeño, que tampoco se realiza a los funcionarios) y conductas indebidas que atentan contra la institución como hurtos internos, irrespeto a los compañeros y usuarios, llegadas permanente tardes y ausencia permanente de los sitios de trabajo, etc.

Objetivo: Garantizar que la Alcaldía del Municipio de Tumaco, pueda ejercer autocontrol para cada uno de las acciones, procesos y procedimientos que adelanta de manera permanente.

Estrategias:

- Crear la oficina de control interno disciplinario, que le permita realizar control sobre los funcionarios que lo requieran por sus comportamientos y aptitudes negativas con respecto a su desempeño institucional y personal dentro de la entidad.
- Crear la oficina de control interno de gestión, que permita gradualmente realizar auditorías al interior de cada una de las secretarías y dependencias, con el ánimo de corregir errores y mejorar de forma permanente.
- Realizar la evaluación de desempeño de forma permanente a los funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Tumaco, con el ánimo de corroborar si el

cumplimiento de las metas establecidas ha sido aceptable o no y tomar los correctivos necesarios.

#### CONCLUSIONES:

- En el municipio de Tumaco, es muy difícil conseguir una persona que cuente con el perfil que exige la Ley para el desempeño del cargo de Jefe de Control Interno de Gestión, con 3 años de experiencia específica.
- La oficina de Talento Humano, solo cuenta con un funcionario, quien hace las funciones de jefe de la oficina, de lo anterior se concluye que no existe el personal necesario para la aplicación y organización de la evaluación de desempeño que se les debe realizar a los funcionarios de la Alcaldía.

Se proponen las siguientes actividades:

Cuadro 30. Cuadro estratégico para la variable Autocontrol

ACTIVIDADES	INDICADORES	METAS	FUENTES VERIFICABLES	COTOS	RESPONSABLE
Realizar una convocatoria por los diferentes medios de comunicación para buscar el perfil para el candidato al cargo de Jefe de Control Interno de Gestión Municipal	No. de candidatos para el cargo de control Interno de Gestión / Candidatos existentes	Contratar a una persona que cumpla con el perfil adecuado para desempeñar las funciones de Jefe de la Oficina de Control Interno de Gestión para que adelante actividades de autoevaluación, autodiagnóstico y autocontrol al interior de la institución.	Candidato existen y contratado	\$1'000.000	Secretaría General y Asesor Jurídico
Vincular a un abogado para que adelante las funciones de Jefe de Control Interno de Gestión	No. de Abogados en la entidad que ejerzan cargo de control interno de gestión / No. de Abogados	Adelantar procesos disciplinarios a los funcionarios que por sus comportamientos inadecuados dentro de la	Jefe de Control Interno Disciplinario ejerciendo	\$2.500.000 mes	Secretaría General y Asesor Jurídico



	ejerciendo el cargo de control I.G.	empresa lo requieran.			
Contratar a través de OPS a dos profesionales con experiencia para que apoyen las gestiones de control interno disciplinarios y dos para control interno de gestión	No. de personas en la Alcaldía que apoyan la gestión de CID y CIG / No. de profesionales contratados para apoyar la gestión de CID y CIG	Garantizar la agilidad en los procesos que adelante la oficina de control interno disciplinario y control interno de gestión.	Dos profesionales apoyando la gestión tanto para la oficina de Control Interno Disciplinario como para Control Interno de Gestión	\$8.000.00 0 mes	Secretaría General
Contratar o reubicar a un profesional idóneo a la oficina de Talento Humano para que adelante todo el proceso de evaluación de desempeño de la mano del Jefe de Control Interno de Gestión. Igualmente realice inducción y selección de personal.	No. de trabajadores en Talento Humano que implementen Evaluación de Desempeño / No. de Trabajadores contratados o reubicados para implementar evaluación de desempeño	Evaluar a los funcionarios municipales la gestión adelantada acorde al Plan de Desarrollo Municipal	Profesional trabajando en la implementación de la evaluación de desempeño en la oficina de Talento Humano	\$2'000.00 0 mes	Secretaría General
Organizar un cronograma interno de visitas de control de asistencias en todos los edificios del municipio	No. De Visitas propuestas / Visitas ejecutadas	Identificar cuales son los funcionarios que llegan tarde e informar a la oficina de control interno disciplinarios para su respectiva sanción	Formatos de control de asistencia	\$40.000 mes	Oficina de Talento Humano

Fuente: Elaboración Propia

5.3.1.3 Servicio al Usuario. Como se había mencionado anteriormente, existe debilidad en la prestación de algunos servicios de la entidad, por ejemplo, existen secretarías que no cumplen con las condiciones mínimas de actitud y personalidad para garantizar que un usuario se sienta satisfecho después de haber solicitado un servicio, igualmente existen algunos trámites y servicios que solicita de manera permanente la ciudadanía, que requieren demasiados procedimientos y trámites, lo que hace que los tiempos de prestación de los servicios sean mayores de lo que en realidad deberían ser.

De igual manera, las personas perciben como un mal servicio al cliente, el no conocer un horario exacto y establecido para la atención a los usuarios que requieren de la atención del Alcalde, Secretarios de Despacho o cualquier otro funcionario pero desconocen con certeza en que momento pueden recibir la atención.

Por otra parte, también es necesario acondicionar mejor algunos espacios y dotar de algunos elementos como silletería para garantizar que la gente espere, pero en condiciones adecuadas.

Objetivo general: Mejorar en la prestación de algunos servicios que requieren nuestros clientes, como son: atención al público, prestación de servicios, trámites, entre otros.

Estrategias:

- Garantizar que el personal con que cuenta la Alcaldía de Tumaco, cumpla con las condiciones mínimas de idoneidad con relación a la atención al cliente.
- Generar espacios reales de atención al usuario por parte del Alcalde Municipal y de todo su equipo de trabajo.
- Dotar de los elementos necesarios para garantizar que nuestros usuarios cuenten con un ambiente y espacio cómodo a la hora de solicitar un servicio en la institución.

CONCLUSION:

- La Alcaldía de Tumaco, requiere con urgencia la implementación de una estrategia integral que garantice a los usuarios la prestación de un servicio de calidad.

Se proponen las siguientes actividades

**Cuadro 31. Cuadro estratégico para la variable Servicio al Usuario**

ACTIVIDADES	INDICADORES	METAS	FUENTES VERIFICABLES	COTOS	RESPONSABLE
Realizar capacitaciones permanentes sobre servicio al cliente, en especial a las personas que tienen más contacto con el personal de forma obligatoria con entidades especializadas en la materia.	No. de capacitaciones que se necesitan / No. de capacitaciones realizadas  No. de empleados que requieren capacitación / No. de Empleados capacitados	Formar funcionarios idóneos con altas capacidades de dar una atención adecuada a los usuarios de la Alcaldía de Tumaco	Verificación del buzón de peticiones, quejas y reclamos	\$3.000.000	Oficina de Talento Humano
Incluir en la evaluación del desempeño el servicio al cliente	No. de preguntas en la evaluación de desempeño / No. de preguntas sobre servicio al cliente	Medir el grado de cumplimiento que los funcionarios le dan a la variable atención al servicio al cliente, para tener la posibilidad de corregir errores o en su defecto prescindir de las personas que en últimas no tengan vocación de servicio.	Evaluación desarrollada	\$0	Oficina de Talento Humano y Control Interno de Gestión
Crear y divulgar el horario de atención por parte del Alcalde y de todo el equipo de gobierno, garantizando su cumplimiento. (de lo contrario será establecido con una falta para estudiarse por la oficina de control interno)	No. de usuarios que desconocen horario de atención	Garantizar que los usuarios no pierdan tiempo a la hora de buscar una cita con un funcionario público y la atención sea oportuna	Formato de horario de atención  Comunicados de prensa y publicación en cartelera	\$1.000.000	Secretaría General

Acondicionar una sala de espera en el tercer piso de la Alcaldía y ubicar sillas de espera en lugares estratégicos	Cantidad de espacios en la Alcaldía / Cantidad de espacios con sala de espera o sillas	Contar con espacios cómodos y agradables en donde las personas puedan esperar para la prestación de un servicio	Sala de espera y sillas instaladas	\$5.000.000	Secretaría General y Almacén
Reorganizar la oficina de sisben, garantizando comodidad a los usuarios, la atención acorde a la llegada (turnos) y estandarización de tiempos de atención	No. De usuarios satisfechos / No. De usuarios atendidos	Garantizar la satisfacción del 90% de los usuarios atendidos en la oficina de SISBEN	Buzón de peticiones, quejas y reclamos	\$30.000.000	Oficina de Planeación y Secretaría General
Reactivar el Comité de Peticiones Quejas y Reclamos	No. De peticiones realizadas / No. de peticiones atendidas	Recuperar la confianza de los usuarios que evalúan el servicio en la Alcaldía. Mejorar la prestación de los servicios teniendo en cuenta el sentir de la comunidad.	Peticiones tramitadas	\$0	Integrantes del Comité PQR

Fuente: Elaboración Propia

**5.3.1.4 Recursos financieros.** Los recursos financieros propios de la Alcaldía de Tumaco, son realmente muy limitados, por esta razón, es muy difícil satisfacer todas las necesidades que tiene la administración con relación al suministro de las herramientas de trabajo, al pago de la nómina, entre otras.

Los recursos propios del municipio se financian a través de los pagos de impuestos que realiza la comunidad (comerciantes y personas naturales), contratistas y proveedores, sin embargo, algunos impuestos se cobran de forma automática en el momento de realizar pagos a los proveedores y contratistas, sin embargo los pagos que deben realizar los comerciantes por diferentes conceptos

(rifas, juegos y espectáculos, degüello de ganado, industria y comercio, etc.) y los que debe realizar la comunidad como el impuesto predial, no se pueden percibir de esta forma, es decir, requiere de la voluntad de los deudores. Desafortunadamente en el municipio de no hay cultura de pago.

Objetivo general: Incrementar en un 30% los recaudos del municipio de Tumaco  
Lograr mayor liquidez financiera para garantizar el pago de la nómina permanente, regular salarios y adquirir de las herramientas de trabajo necesarias.

Estrategias:

- Crear la oficina de recaudos
- Lanzar la estrategia publicitaria “Don tributo cumplidor” que tiene como finalidad:
- Educar a la población sobre la necesidad de pagar los impuesto
- Dar a conocer como se invierten los recursos
- Desplazamiento de un equipo de la secretaría de hacienda a los barrios para atender los pagos y aplicando descuentos por pronto pago.

Se proponen las siguientes actividades:

Cuadro 32. Cuadro estratégico para la variable Recursos Financieros

ACTIVIDADES	INDICADORES	METAS	FUENTES VERIFICABLES	COTOS	RESPONSABLE
Contratación de dos abogados para adelantar los procesos de cobros jurídicos	No. de abogados existentes para adelantar procesos de cobros jurídicos / No. De abogados contratados	Incrementar los ingresos del municipio por concepto de impuestos	Recursos ingresados en la cuenta de ingresos propios del municipio	\$48.000.000 anuales	Secretaría de Hacienda y Talento Humano
Diseñar, divulgar e implementar la estrategia "don tributo cumplidor"	No. De habitantes del municipio / No. De ciudadanos instruidos. No. De visitas programadas / No. De visitas realizadas	Capacitar a la población sobre los beneficios de pagar los impuestos. Recaudar recursos por concepto de pago de impuesto y motivar a la población al pago a través de los descuentos	Listados de asistencias de Fichas de registros de salidas Registro en sistemas de recaudos y descuentos	\$10.000.000	Secretaría de Hacienda Municipal

Fuente: Elaboración Propia

5.3.1.5 Planificación. La Alcaldía de Tumaco, cumple con el requisito de Ley de realizar un Plan de Desarrollo Municipal en donde de forma participativa e incluyente se identifican las necesidades prioritarias de la comunidad y se trazan metas, actividades, tiempos y presupuesto para su ejecución.

Otra forma de planificar, se realiza a través de la presentación de cronogramas de actividades semanales en los consejos de gobiernos que preside el Alcalde todos los lunes de cada semana. Sin embargo, se evidencian tres problemáticas, la primera, que los cronogramas presentados por los diferentes secretarios no son el resultado de un trabajo previo de planificación con su equipo de trabajo, por ello, no reflejan la proyección de trabajo de toda la secretaría; segundo: el análisis de las programaciones evidencian que no son compatibles con las metas y objetivos trazados en el Plan de Desarrollo Municipal, los secretarios programan actividades

del diario y no se enfocan en actividades macro o proyecciones a largo plazo que redunden en el cumplimiento de metas de Plan de Desarrollo, lo anterior es muy grave, ya que el tiempo pasa y sin darse cuenta termina el periodo y no se da cumplimiento al Plan de Desarrollo; y en tercer lugar, las actividades planificadas no tienen ningún tipo de seguimiento para garantizar su cumplimiento.

Por otra parte, hay una situación que requiere una atención urgente y es la planificación de la contratación de personal y en el pago de los salarios de los trabajadores, lo cual se ha convertido en una situación que tiene al personal demasiado desmotivado.

Objetivo General: Planificar todas las acciones del municipio de forma participativa y coherente con los objetivos y metas institucionales y de acuerdo a los recursos financieros reales.

Estrategias:

- Institucionalizar reuniones de planificación semanal todos los viernes
- Delegar al Jefe de control interno de gestión la labor de realizar seguimiento a las programaciones semanales y la coherencia de las mismas con los objetivos y metas institucionales
- Planificar la contratación y pagos de nóminas con cronogramas definidos y acorde a los recursos financieros.

Cuadro 33. Cuadro estratégico para la variable Planificación

ACTIVIDADES	INDICADORES	METAS	FUENTES VERIFICABLES	COTOS	RESPONSABLE
Realizar reuniones todos los viernes por secretarías para planificar las acciones de la semana siguiente	No. De vienes en el mes / No. De reuniones realizadas	4 reuniones por mes 4 cronogramas coherente con Plan de Desarrollo	Cronograma de planificación	\$0	Secretarios de Despacho y personal a cargo
Verificación de entrega y cumplimiento de cronograma coherentes con el Plan de Desarrollo Municipal	No, de programaciones entregadas / No. De programaciones revisadas / No. De programaciones coherentes	4 cronogramas mensuales revisados, ejecutados y coherentes con el Plan de Desarrollo	Cronogramas con visto bueno	\$0	Jefe de Control Interno de Gestión
Crear y ejecutar el cronograma de contratación	Cronograma de contratación creado y ejecutado	Pago a tiempo de trabajadores	Nómina	\$0	Jefe de Control Interno de Gestión Secretaría General
Planificar la contratación de OPS de forma anual	No. De Contratos a un año / No. De contratos elaborados	Garantizar mayor estabilidad laboral a los funcionarios	Contratos	\$0	Secretaría General
Crear un Plan de Capacitación a través de convenios con instituciones como ESAP y SENA	Plan de capacitación implementado	Capacitar y actualizar a los funcionarios públicos	Documento (Plan de Capacitación) elaborado Listados de asistencias a las capacitaciones Registros fílmicos y fotográficos	\$1.000.000	Oficina de Talento Humano

Fuente: Elaboración Propia

Nota: Se recomienda al Alcalde y Secretaria General, tener en cuenta las proyecciones financieras presentadas por la Secretaria de Hacienda para no desbordarse en la contratación.

5.3.1.6 Ambiente de trabajo. Por diferentes razones, el ambiente de trabajo que se vive en la Alcaldía Municipal de Tumaco, no es el más alentador. Los funcionarios se encuentran desmotivados ya que en los últimos 6 meses los pagos han sido muy esporádicos y se ha omitido la remuneración de algunos días trabajados, la inseguridad del municipio causa miedo, sobre todo, la información de amenaza contra el edificio municipal central, la carencia de herramientas de trabajo, entre otros aspectos.



Por otra parte, las funciones de la oficina de Talento Humano, se ha quedado limitada a la vinculación de personal, pero no realiza ningún tipo de recreación, motivación, incentivos, para los funcionarios municipales; lo cual, aunque no va a dar solución a los problemas planteados, de alguna forma distrae a los funcionarios y los llena de energía, se comparte y tiende a generar mejores relaciones personales al interior de la entidad.

Objetivo General: Incidir en la motivación del personal de la Alcaldía Municipal de Tumaco

#### Estrategias

- Establecer un Plan de Recreación y Motivación en la Alcaldía Municipal

Cuadro 34. Cuadro estratégico para la variable Ambiente de Trabajo

ACTIVIDADES	INDICADORES	METAS	FUENTES VERIFICABLES	COTOS	RESPONSABLE
Celebración del día del trabajador (en esta actividad se debe condecorar a los mejores funcionarios)	Día del trabajador celebrado Funcionarios condecorados	Incidir en la motivación de los funcionarios	Fotos y videos	\$15.000.000 anuales	Oficina de Talento Humano
Juegos interdependencias	No. De actividades deportivas programadas / No, de actividades deportivas ejecutadas	Integrar a todos los funcionarios	Fotos y videos	\$5.000.000	Oficina de Talento Humano
Celebración de fechas importantes	No. De fechas importantes / No. De fechas importantes celebradas	Incidir en la motivación de los funcionarios	Fotos y videos	\$5.000.000	Oficina de Talento Humano

Fuente: Elaboración Propia

#### 5.3.2 Estrategia para la Implementación del Modelo Estándar de Control Interno de forma Participativa – Sistema Unificado de Gestión – SISUNGES

Para el desarrollo de este punto, se concluye que se requiere todo lo que está planteado en la implementación de los Modelos Estándar de Control Interno para las Instituciones Públicas, sin embargo, el éxito de la implementación de los MECI en las entidades, está en lograr que la gente conozca el procedimiento y que se implemente todo el proceso desde la base, con el aporte de todos los funcionarios y de manera indiscutible el apoyo de la Alta Dirección.

Por las experiencias conocidas en las diferentes instituciones, se concluye que hacer que los empleados saquen tiempo para este proceso es casi imposible, por ello se plantea una estrategia que dará los resultados esperados.

5.3.2.1 Presentación. Dándole cumplimiento al Decreto 1599 de 2005, por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno, la Alcaldía Municipal de Tumaco en busca de la modernización institucional ha venido desarrollando estrategias que le permitan mejorar su desempeño y alcanzar niveles competitivos con rentabilidad social, propendiendo por el mejoramiento de las condiciones de calidad de vida de la comunidad Tumaqueña.

Es así como el Equipo MECI, ha venido implementando el Modelo Estándar de Control Interno “MECI”, obteniendo grandes avances en la elaboración de sus productos, por tal razón para la puesta en marcha o implantación del modelo se hace necesario integrar el MECI con el Sistema de Gestión de Calidad dando como resultado la creación del *Sistema Unificado de Gestión* “SISUNGES”, el cual pretende involucrar a todos los funcionarios en la construcción y ejecución de los diferentes procesos administrativos y de esta manera lograr una mejor calidad en la prestación de los servicios, en el manejo de los recursos, generar autocontrol, darle cumplimiento a los objetivos y metas institucionales, entrega oportuna y veraz de los productos a los usuarios, y finalmente buscar la certificación de calidad de los procesos.

Como estímulo al desarrollo de la propuesta SISUNGES, se propone un concurso denominado “*Premio Unificado de Gestión*”, donde se premie el trabajo, esfuerzo y participación de los funcionarios de las secretarías que obtengan los tres mejores resultados. Con la apertura de este premio el Alcalde Municipal, la Secretaria General en calidad de Representante de la Alta Dirección y el Equipo MECI invitan a todos los servidores públicos de la Administración a articular esfuerzos en la búsqueda de la consolidación del desarrollo institucional que nos permita ejercer el liderazgo que la comunidad espera de sus servidores.

5.3.2.2 Objetivo. El Premio Unificado de Gestión 2012 – 2013 pretende estimular, reconocer y evaluar los avances en la implementación y puesta en marcha del Sistema Unificado de Gestión “SISUNGES” en la Alcaldía Municipal de Tumaco, por parte de los distintos Equipos de Gestión (EG).

5.3.2.3 Equipos de gestión. El Premio Unificado de Gestión 2012 - 2013 establece la conformación de los diferentes Equipos de Gestión por secretaría encargados de impulsar el desarrollo del SISUNGES, y de integrar de manera participativa a todos los funcionarios de las diferentes secretarías.

Los Equipos de Gestión (EG), descritos a continuación son:

- Equipo de Gestión de la Secretaria Privada.
- Equipo de Gestión de la Secretaria de Gobierno.
- Equipo de Gestión de la Secretaria de Planeación.
- Equipo de Gestión de la Secretaria de Salud.
- Equipo de Gestión de la Secretaria de Educación.
- Equipo de Gestión de la Secretaria General.
- Equipo de Gestión de la Secretaria de Hacienda.
- Equipo de Gestión de la Oficina Jurídica.

5.3.2.4 Participación. Se realizará la convocatoria por parte de la Secretaria General en calidad de Representante de la Alta Dirección y el Equipo MECI, al Premio Unificado de Gestión 2012 – 2013 para todos y cada uno de los funcionarios de la administración según como se establecieron los Equipos de Gestión.

5.3.2.5 Criterios de Evaluación. Los criterios de evaluación establecen el tipo y grado de cumplimiento y aprendizaje que se espera alcancen los Equipos de Gestión al final del concurso “Premio Unificado de Gestión”, para lo cual se tendrán en cuenta los siguientes:

Cuadro 35. Criterios de Evaluación

No.	Componentes	Puntaje	Porcentaje
1	Compromiso de los Secretarios de Despacho	25	25%
2	Implementación y mejoramiento del Sistema Unificado de Gestión en las secretarías.	50	50%
3	Participación de los servidores públicos en el EG.	20	20%
4	Informe del Proyecto.	5	5%
	TOTAL	100	100%

Fuente: Elaboración Propia

5.3.2.5.1 Compromisos de los secretarios de despacho. Dado que el compromiso y participación de los secretarios es fundamental en la implantación del Sistema Unificado de Gestión y por ende en el desarrollo institucional de la Alcaldía Municipal de Tumaco, se ha dimensionado este componente articulándole los siguientes factores:

Cuadro 36. Compromisos de los Secretarios de Despacho

No.	Factor	Puntaje	Participación factor	Participación en la evaluación final
1	Conformación del Comité del Sistema Unificado de Gestión “SISUNGES” para la implementación del Sistema	6	24%	6%
2	Participación de los secretarios y jefes de dependencias en la Estrategia Gerencial.	6	24%	6%
3	Designación y empoderamiento del Coordinador del Equipo de Gestión.	7	28%	7%
4	Exposición del secretario o delegado del CSUG.	6	24%	6%
	TOTAL	25	100%	25%

Fuente: Elaboración Propia

Conformación del Comité del Sistema Unificado de Gestión “SISUNGES” para la implementación del sistema.

Para lograr el adecuado desarrollo del Sistema Unificado de Gestión “SISUNGES” en la Alcaldía, juega un papel fundamental el compromiso y la participación de los secretarios de despacho. El crecimiento institucional se soporta en la capacidad que tienen los directivos de cumplir el rol estratégico, de liderar y direccionar los Equipos de Gestión y por ende se valorarán los siguientes factores.

Cuadro 37. Ponderaciones para conformación del comité SISUNGES

No	Factor	Puntaje	Participación del factor	Participación en la evaluación final
1	Conformación del Comité Unificado de Gestión con la participación de los secretarios de despacho (acta de conformación)	2	40%	2%
2	Realización de reuniones para impulsar y direccionar el Sistema Unificado de Gestión (mínimo una Reunión mensual soporte acta)	4	60%	4%
	TOTAL	6	100%	6%

Fuente: Elaboración Propia

Participación de los secretarios y jefes de dependencias en la Estrategia gerencial: Se ha diseñado una estrategia de Desarrollo Gerencial, en virtud de la cual se ha estructurado en capacitaciones permanentes para todos los servidores públicos de la administración que desempeñan roles de dirección, jefatura, coordinación, técnicos y asistenciales; dicha participación será valorada en el premio unificado de gestión 2012-2013 así:

**Cuadro 38. Ponderaciones / Participación de Secretarios y jefes de Dependencias en la Estrategia Gerencial**

No	Factor	Puntaje	Participación del factor	Participación en la evaluación final
1	Asistencia de los secretarios y jefes de dependencias a las capacitaciones, actividades y a los diferentes eventos organizados por la administración.	4	60%	4%
2	Participación de los servidores públicos en el aprendizaje de las capacitaciones	2	40%	2%
	<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>6%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Designación y empoderamiento del coordinador del comité del sistema unificado de gestión.

El proceso de implantación de un Sistema Unificado de Gestión requiere de un trabajo cuidadoso realizado con disciplina y especial atención a los detalles, lo que demanda de una persona con conocimientos y capacidad de liderazgo.

Se valorará el nivel de apoyo y empoderamiento que la máxima autoridad de la secretaría le proporcione al coordinador, el cual se medirá por el soporte brindado para la realización de las actividades que demanda la implementación de los factores del Premio Unificado de Gestión 2012-2013.

**Cuadro 39. Ponderación / Designación y empoderamiento del coordinador del Comité Unificado de Gestión.**

No	Factor	Puntaje	Participación del factor	Participación en la evaluación final
1	Apoyo de la máxima autoridad y designación del Coordinador formalmente (acta)	3	43%	3%
2	Empoderamiento y gestión del coordinador por alcanzar los objetivos planteados	4	57%	4%
	<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>	<b>7%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Exposición de los secretarios o del delegado del comité del sistema unificado de gestión. La máxima autoridad del CSUG, hará una exposición sobre el Sistema

Unificado Gestión que ha sido implementado bajo su direccionamiento. Podrá ir acompañado por todos los integrantes de su secretaría. La exposición se hará en los días y horas establecidos por el comité evaluador y se valoran los siguientes factores:

Cuadro 40. Ponderación / Exposición de los Secretarios o delegado del Comité del Sistema Unificado de Gestión

No	Factor	Puntaje	Participación del factor	Participación en la evaluación final
1	Conocimientos del Sistema Unificado de Gestión	2	33%	2%
2	Estrategias diseñadas e implementadas para involucrar al personal en el proceso.	2	33%	2%
3	Descripción de los impactos alcanzados	2	34%	2%
	TOTAL	6	100%	6%

Fuente: Elaboración Propia

Implementación del Sistema Unificado de Gestión “SISUNGES”: Se evaluará la estrategia utilizada para la construcción y funcionamiento de los diferentes productos establecidos dentro del Sistema Unificado de Gestión en cada una de las Secretarías.

Cuadro 41. Factores de evaluación

No	Factor	Puntaje	Participación en la evaluación final
1	Manual de procesos y Procedimientos de las Secretarías elaborados por los EG.	7	7%
2	Mapa de riesgos construido con sus respectivos controles	5	5%
3	Caracterización de Procesos	5	5%
4	Manual de Políticas de Operación	4	4%
5	Manual de Indicadores	5	5%
6	Misión y Visión de las Secretarías	4	4%
7	Acuerdos de Gestión	5	5%
8	Normograma de las secretarías	5	5%
9	Interiorización del Compromiso Ético	5	5%
10	Procedimiento de organización de los archivos de gestión y control de documentos.	5	5%
	<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>50%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Manual de Procesos y Procedimientos de las Secretarías: Para la Alcaldía Municipal de Tumaco es fundamental estandarizar y mejorar los procedimientos, de tal manera que incida en la forma de hacer las cosas, disminuyendo tiempos y evitando reprocesos, es decir, poner las condiciones para que las cosas se hagan bien desde el principio, en tal sentido se valoraran los siguientes factores.

Cuadro 42. Ponderación para Manual de Procesos y Procedimientos

No	Factor	Puntaje	Participación del factor	Participación en la evaluación final
1	Participación de los EG en la construcción del manual de procesos y procedimientos de la secretaría.	3	43%	3%
2	Procedimientos estandarizados, mejorados, divulgados, implementados y colgados a tiempo en el portal web de la Alcaldía Municipal según los términos de la convocatoria.	4	57%	4%
	<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>	<b>7%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Manual de riesgos o mapa de riesgos construido con sus respectivos controles. En todos los procedimientos llevados a cabo cada Jefe de Dependencia debe tener identificado los posibles riesgos que se ocasionan en cada uno de sus procesos, para la identificación y construcción del Manual de riesgos cada secretaría contará con el apoyo y acompañamiento de un asesor del Equipo Meci.

Cuadro 43. Ponderación para los Manuales de Riesgo o Mapa de Riesgos

No	Factor	Puntaje	Participación del factor	Participación en la evaluación final
1	Manual de Riesgos aprobado y divulgado y publicado de acuerdo a los términos.	2	40%	2%
2	Controles establecidos, seguimiento y aplicación.	3	60%	3%
	TOTAL	5	100%	5%

Fuente: Elaboración Propia

Caracterización de Procesos. Dándole cumplimiento al Modelo Estándar de Control Interno MECI, se debe construir la caracterización de los procesos que se llevan a cabo en cada una de las secretarías y dependencias de la Administración, apoyándose en el asesor correspondiente para cada secretaría.

Cuadro 44. Ponderación para la caracterización de procesos

No	Factor	Puntaje	Participación del factor	Participación en la evaluación final
1	Caracterización de Procesos construidos y divulgados (pág. Web)	5	100%	2%
	TOTAL	5	100%	5%

Fuente: Elaboración Propia

Manual de políticas de operación. Las políticas de operación son guías de acción para la implementación de las estrategias de ejecución de la entidad pública; define los límites y parámetros necesarios para ejecutar los procesos y actividades en cumplimiento de la función, los planes, proyectos y políticas de administración de riesgos.



La definición y divulgación de las POLÍTICAS DE OPERACIÓN es responsabilidad del nivel directivo y de sus colaboradores. Por su parte, su ejecución y evaluación permanente está a cargo de todos los servidores de la entidad. Las políticas de operación facilitan el control administrativo y reducen la cantidad de tiempo que los administradores ocupan en tomar decisiones sobre asuntos rutinarios. Así mismo establecen normas administrativas para garantizar el desarrollo de los objetivos de la Administración.

Cuadro 45. Ponderación para Manual de Políticas de Operación

No	Factor	Puntaje	Participación del factor	Participación en la evaluación final
1	Manual de Políticas de Operación construido, divulgado y publicado	2	50%	2%
2	Aplicación de las políticas de operación	2	50%	2%
	TOTAL	4	100%	4%

Fuente: Elaboración Propia

Manual de indicadores. Este manual proporciona a la Administración Municipal una herramienta de evaluación y control de la gestión que suministre a la Alta Dirección información oportuna, veraz y precisa con relación al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, de conformidad al direccionamiento estratégico y el sistema de gestión de calidad de la Entidad.

Cuadro 46. Ponderación para Manual de Indicadores

No	Factor	Puntaje	Participación del factor	Participación en la evaluación final
1	Manual de indicadores construido, divulgado y publicado.	3	60%	3%
2	Control y seguimiento a los Indicadores	2	40%	2%
	TOTAL	5	100%	5%

Fuente: Elaboración Propia

Misión y visión de las secretarías. La misión y visión institucional y de las secretarías se constituirán en el credo de los servidores y su papel será integrar alrededor de sí misma todos los elementos de la gestión.

Cuadro 47. Ponderación para Misión y Visión de las secretarías

No	Factor	Puntaje	Participación del factor	Participación en la evaluación final
1	Construcción colectiva de la misión y visión de las Secretarías (acta de participantes)	2	50%	2%
2	Interiorización de la misión y visión de la secretaría y la institucional.	2	50%	2%
	TOTAL	4	100%	4%

Fuente: Elaboración Propia

Acuerdos de gestión. Concretar los compromisos acordados por el Gerente Público con su supervisor Jerárquico y evaluar para determinar y analizar los logros en el cumplimiento de las responsabilidades y resultados alcanzados.

Cuadro 48. Ponderación para los Acuerdos de Gestión

No	Factor	Puntaje	Participación del factor	Participación en la evaluación final
1	Acuerdo de Gestión construido, firmado y entregado al equipo MECI	2	40%	2%
2	Logros alcanzados de los acuerdos de gestión.	3	60%	3%
	TOTAL	5	100%	5%

Fuente: Elaboración Propia

Normograma. El Normograma es un instrumento que le permite a las secretarías y sus servidores delimitar su ámbito de responsabilidad, tener un panorama claro

sobre la aplicabilidad de las normas que regulan sus actuaciones, evidenciar las relaciones que tiene con otras secretarías en el desarrollo de su gestión y soportar sus planes, programas, procesos, productos y servicios.

Cuadro 49. Ponderación para Normograma

No	Factor	Puntaje	Participación del factor	Participación en la evaluación final
1	Compilación de las normas que rigen los procesos de las Secretarías	2	40%	2%
2	Evidencia física y presentación del normograma	3	60%	3%
	TOTAL	5	100%	5%

Fuente: Elaboración Propia

Interiorización del compromiso ético. La consolidación de una cultura ética, participativa, de mejoramiento y abierta al aprendizaje se ha convertido en el método de transformación de la administración municipal, razón por la cual, el Premio Unificado de Gestión 2012-2013, busca interiorizar los valores del Código de Ética, Buen Gobierno y su aplicación en el ejercicio de la gestión en la Alcaldía. Los factores a evaluar son los siguientes:

Cuadro 50. Ponderación para interiorización de compromisos éticos

No	Factor	Puntaje	Participación del factor	Participación en la evaluación final
1	Realización de talleres sobre los valores éticos y de buen gobierno en el ejercicio de la gestión administrativa.	3	50%	3%
2	Documento o evidencias resultado de los talleres realizados.	3	50%	3%
	TOTAL	6	100%	6%

Fuente: Elaboración Propia

Procedimiento de organización de los archivos de gestión y control de documentos. Dentro del proceso de implementación del Sistema Unificado de

Gestión, también se ha contemplado la organización del archivo de gestión correspondiente a cada secretaría o dependencia, así como el control de los documentos producidos por las mismas, para lo cual se valorarán los siguientes factores:

Cuadro 51. Ponderación para procedimiento de organización de los archivos de gestión y control de documentos.

No	Factor	Puntaje	Participación del factor	Participación en la evaluación final
1	Organización de los archivos de gestión de cada secretaría o dependencia.	3	60%	3%
2	Procedimiento de control de documentos (formatos aprobados)	2	40%	2%
	TOTAL	5	100%	5%

Fuente: Elaboración Propia

Participación de los servidores públicos, El éxito en la implementación del Sistema Unificado de Gestión en la Alcaldía está íntimamente ligado a la relación con el compromiso y participación de los servidores públicos que conforman los EG, quienes se expresan fundamentalmente a través de su comportamiento y desempeño, caracterizado cada vez por ser de mejor calidad.

El Sistema Unificado de Gestión establece varios espacios de participación para los servidores públicos (contribución en actividades, dinámicas, capacitaciones, presentación prueba de conocimientos), que contribuyen a crear las condiciones para un desempeño de calidad con mayor solvencia en el día a día; para este caso se valorarán los siguientes factores:

Cuadro 52. Ponderación para la participación de los servidores públicos

No	Factor	Puntaje	Participación en la evaluación final
1	Participación de los servidores públicos en la prueba de conocimientos sobre el Sistema Unificado de Gestión	10	10%
2	Número y participación de los gestores por E.G.	10	10%
	TOTAL	20	20%

Fuente: Elaboración Propia

Participación de los servidores públicos en la prueba de conocimientos sobre el Sistema Unificado de Gestión. El Premio Unificado de Gestión 2012-2013, ha colocado su punto focal en la implementación del Sistema Unificado de Gestión, para lo cual es fundamental la participación y compromiso de todos y cada uno de los servidores públicos que conforman los distintos EG.

Los servidores públicos presentarán una prueba escrita sobre temas del MECI y Sistema Gestión de Calidad (SGC), para lo cual se suministrará el documento con las preguntas sobre los temas en mención.

Se valorarán los siguientes factores

Cuadro 53. Ponderación para participación de los servidores públicos en la prueba de conocimientos sobre el SISUNGES

No	Factor	Puntaje	Participación del factor	Participación en la evaluación final
1	Porcentaje de servidores públicos que participan en la prueba de conocimientos sobre el Sistema Unificado de Gestión. (prueba escrita)	6	60%	6%
2	Evaluación promedio de los servidores públicos participantes en la prueba de conocimientos sobre el Sistema Unificado de Gestión.	4	40%	4%
	TOTAL	10	100%	6%

Fuente: Elaboración Propia

Número y participación de los gestores por secretarías. Los gestores que constituyen la masa crítica en el proceso de implementación del Sistema Unificado de Gestión, desempeñarán un papel importante en el desarrollo de este proceso, por tal razón es importante contar con un equipo sólido al cual se le brindará la capacitación necesaria para cumplir con el objetivo propuesto.

Cuadro 54. Ponderación de porcentaje de gestores por secretarías

No	Factor	Puntaje	Participación del factor	Participación en la evaluación final
1	Porcentaje de gestores por secretarías	4	40%	4%
2	Participación de los gestores en las capacitaciones.	6	60%	6%
	TOTAL	10	100%	10%

Fuente: Elaboración Propia

5.3.2.5.4 Informe del proyecto. Una vez el EG haya realizado los avances en el proceso de implementación del Sistema Unificado de Gestión, debe elaborar un informe sobre los logros alcanzados, para lo cual deberá tener en cuenta la siguiente estructura:

- Impacto con resultados cuantitativos y cualitativos en la gestión del Equipo de Gestión: Se deben consignar los logros de manera cuantitativa y cualitativa, evidenciando las transformaciones o cambios duraderos en la gestión del EG.
- Impacto con resultados cuantitativos y cualitativos hacia el usuario externo: Se deben dejar constancia de los logros de manera cuantitativa y cualitativa, evidenciando las transformaciones o cambios duraderos en el servicio hacia el usuario externo.
- Sostenibilidad: Se consigna la forma como se garantiza la duración en el tiempo de las transformaciones o cambios alcanzados, y el surgimiento y desarrollo de iniciativas complementarias.
- Reconocimientos especiales: Se consigna el nombre, el rol y las acciones destacadas de los integrantes del Equipo de Gestión que contribuyeron al logro del objetivo de implementación del Sistema Unificado de Gestión "SISUNGES".

5.3.6.2 Estímulos. Entre los equipos de gestión que desarrollen el cronograma de actividades propuestas en la presente convocatoria de implementación del Sistema Unificado de Gestión 2012 – 2013 para la alcaldía de Tumaco, y logren la mayor puntuación, se otorgará un premio honorífico y económico descrito a continuación:

Cuadro 55. Estímulos

Primer puesto	Oro	\$3.000.000.00
Segundo puesto	Plata	\$2.000.000.00
Tercer puesto	Bronce	\$1.000.000.00

Fuente: Elaboración Propia

Evaluación. La evaluación de la implementación del Sistema Unificado de Gestión, estará a cargo de un comité evaluador el cual estará conformado por los siguientes miembros:

- Asesor externo de la Universidad Nacional de Colombia, experto en implementación de sistemas de calidad y MECI.
- Representante de la Alta Gerencia de la Alcaldía Municipal para el SISUNGES (Secretaría General Municipal)
- Miembros del Equipo MECI

#### 5.3.2.7 Cronograma

Cuadro 56. Cronograma

ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA DE ENTREGA DE PRODUCTOS
Lanzamiento del Premio de Mejor Gestión 2010 - 2011 - Sistema Unificado de Gestión (SISUNGES)	Viernes 07 de septiembre de 2012. Hora: 02:00 p.m.	
Divulgación del Premio de Mejor Gestión 2010 - 2011- Sistema Unificado de Gestión (SISUNGES)	Viernes 07 de septiembre de 2012	
IMPLEMENTACION DEL SISTEMA UNIFICADO DE GESTION		
PRODUCTOS		

Acuerdos de Gestión 2008, 2009 y 2010	Viernes 07 de septiembre de 2012	Viernes, 14 de septiembre de 2012
Misión y Visión	Viernes 07 de septiembre de 2012	Lunes, 24 de septiembre de 2012
Manual de Procesos y Procedimientos	Viernes 07 de septiembre de 2012	Viernes, 14 de diciembre de 2012
Caracterización de Procesos	Viernes, 14 de diciembre de 2012	Viernes, 18 de enero de 2013
Manual de Riesgos	Viernes, 18 de enero de 2013	Viernes, 15 de febrero de 2013
Manual de Políticas de Operación	Viernes, 15 de febrero de 2013	Viernes, 15 de marzo de 2013
Manual de Indicadores	Viernes, 15 de marzo de 2013	Viernes 12 de abril de 2013
Acuerdos de Gestión	Viernes 12 de abril de 2013	Viernes 12 de abril de 2013
PRACTICA		
Socialización al interior del equipo de trabajo de los productos	Viernes, 14 de septiembre de 2012	Viernes 19 de abril de 2013
Interiorización de los productos	Viernes, 14 de septiembre de 2012	Viernes 26 de abril de 2013
Aplicabilidad de los productos	Viernes, 14 de septiembre de 2012	Viernes, 03 de mayo de 2013
Talleres		
Servicio al Ciudadano	Viernes, 19 de octubre de 2012	Viernes, 19 de octubre de 2012
Aprendizaje en equipo	Viernes, 21 de diciembre de 2012	Martes, 14 de septiembre de 2011
Dominio Personal	Viernes, 25 de enero de 2013	Sábado, 26 de enero de 2013
Esquemas mentales	Jueves, 07 de febrero de 2013	Viernes, 08 de febrero de 2012
Reuniones y seguimiento	Permanente	Permanente
Simulación de la Presentación de la Prueba de Conocimientos sobre mejor gestión de los servidores públicos y contratistas de los EG	Viernes, 17 de mayo de 2013	
Evaluación de conocimiento sobre mejor gestión de los servidores públicos de los EG	Viernes, 31 de mayo de 2013	
Ejecución de visita de auditoría	Miércoles, 12 de junio de 2013	Viernes, 14 de junio de 2013



Publicación de los resultados de las auditorías	Viernes, 21 de junio de 2013	
Exposición de la máxima autoridad del EG	Viernes, 28 de junio de 2013	
Publicación de los resultados de exposición de la máxima autoridad del EG	Viernes, 12 de julio de 2013	
Presentación del Informe	Viernes, 19 de julio de 2013	
Publicación del resultado del informe	Viernes, 26 de julio de 2013	
Premiación	Viernes, 02 de agosto de 2013	

Fuente: Elaboración Propia

#### 5.3.2.8 Glosario SISUNGES

- *Usuario: organización, entidad o persona que recibe los productos o servicios de la administración municipal.*
- *Usuario interno: persona que recibe los productos o servicios de la misma área o dependencia dentro de la administración.*
- *Usuario externo: persona que recibe los productos o servicios de las diferentes áreas o dependencias de la administración municipal.*
- *Valor agregado: es cuando un producto o servicio se le agrega una característica que genera diferenciación e impacto positivo entre los usuarios.*
- *Mejora: es un conjunto de acciones que permite que la entidad incremente de manera gradual su capacidad para generar valor y proveer o prestar los servicios que le atañen y satisfacer las necesidades y expectativas de sus usuarios y grupos de interés.*
- *Satisfacción del usuario: percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos y expectativas.*
- *Racionalización: es aplicar estrategias efectivas de planificación, automatización y optimización de los procesos y procedimientos para que los trámites sean simples, eficientes, directos y oportunos para los usuarios.*

- *Estandarización: es la creación de esquemas operacionales y controles tecnológicos al interior de la organización, que necesariamente deberán instrumentarse para lograr uniformidad en las operaciones.*
- *Planeación: proceso racional de previsión, estructuración, diseño y asignación óptima de recursos de las organizaciones, para que alcancen resultados en un tiempo y espacios dados.*
- *Empoderamiento: Proceso por el cual las personas fortalecen sus capacidades, confianza, visión y protagonismo como grupo social para impulsar cambios positivos para desempeñar magníficamente una labor.*
- *Equipos de gestión: son los grupos de trabajo donde los integrantes se desenvuelven con autonomía bajo una coordinación. Su tarea es la generación de un liderazgo participativo, compartir responsabilidades, tener una comunidad de propósito, buena comunicación, visión de futuro, respuesta rápida y creatividad.*
- *Masa crítica: es un conjunto de personas sagaces, comprometidas y responsables, dispuestas a generar nuevas ideas e ir “más allá” en su ejecución de visionar un futuro y remar juntas en esa dirección, convocando nuevas voluntades y brindándoles el apoyo necesario para crear nuevas oportunidades y alcanzar sus metas; en un ambiente entusiasta y de alegría, modelando un desempeño basado en la iniciativa, la disciplina y el cumplimiento, asumiendo un liderazgo efectivo, fortaleciendo las relaciones y aumentando, aplicando y transmitiendo conocimiento y nuevas tecnologías de gestión para generar resultados consistentes en la organización.*

## 6. GLOSARIO

**Empoderamiento:** Proceso por el cual los funcionarios y contratista podrán fortalecer sus capacidades, confianza, visión y protagonismo como grupo social para impulsar cambios positivos para desempeñar magníficamente una labor y lograr las metas planteadas por la entidad.

**Equipos de gestión:** son los grupos de trabajo donde los integrantes se desenvuelven con autonomía bajo una coordinación. Su tarea es la generación de un liderazgo participativo, compartir responsabilidades, tener una comunidad de propósito, buena comunicación, visión de futuro, respuesta rápida y creatividad.

**Estandarización:** consiste en crear esquemas operacionales y controles tecnológicos al interior de la Alcaldía Municipal, que necesariamente deberán instrumentarse para lograr uniformidad en las operaciones institucionales.

**Masa crítica:** es un conjunto de personas sagaces, comprometidas y responsables, dispuestas a generar nuevas ideas e ir “más allá” en su ejecución de visionar un futuro y remar juntas en esa dirección, convocando nuevas voluntades y brindándoles el apoyo necesario para crear nuevas oportunidades y alcanzar sus metas; en un ambiente entusiasta y de alegría, modelando un desempeño basado en la iniciativa, la disciplina y el cumplimiento, asumiendo un liderazgo efectivo, fortaleciendo las relaciones y aumentando, aplicando y transmitiendo conocimiento y nuevas tecnologías de gestión para generar resultados consistentes en la organización.

**Mejora:** es un conjunto de acciones que permitirán que la entidad incremente de manera gradual su capacidad para generar valor y proveer o prestar los servicios que le atañen y satisfacer las necesidades y expectativas de sus usuarios y grupos de interés.

**Planeación:** proceso racional de previsión, estructuración, diseño y asignación óptima de recursos, para que alcancen resultados en un tiempo y espacios dados.

**Racionalización:** es aplicar estrategias efectivas de planificación, automatización y optimización de los procesos y procedimientos para que los trámites sean simples, eficientes, directos y oportunos para los usuarios de la Alcaldía Municipal de Tumaco.

**Satisfacción del usuario:** percepción positiva del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos y expectativas.

**Usuario externo:** para nosotros es la persona que recibe los productos o servicios de las diferentes áreas o dependencias de la administración municipal, y quien

también será objeto de análisis, ya que son quienes finalmente juzgan si el servicio recibido es bueno o no.

Usuario interno: persona que recibe los productos o servicios de la misma área o dependencia dentro de la administración, en otra palabra nuestros empleados que conforman la planta de personal y nómina de contratistas y quienes juegan un papel fundamental en esta investigación.

Usuario: Para la Alcaldía de Tumaco el usuario es la organización, entidad o persona que recibe los productos o servicios de la administración municipal ofrece.

Valor agregado: es cuando un producto o servicio se le agrega una característica que genera diferenciación e impacto positivo entre los usuarios, en este caso la propuesta la propuesta de valor agregado de la Alcaldía Municipal de Tumaco, hace referencia a generar estrategias que permitan que nuestros usuarios se sientan altamente satisfechos con el servicio que reciben.

## CONCLUSIONES

A través de la aplicación del software MicMac se identificó que las Variables Claves que determinan el desempeño institucional de la Alcaldía del Municipio de Tumaco son: Sistematización de Procesos, Autocontrol, Recursos Financieros, Planificación, Ambiente de Trabajo y Servicio a los usuarios, ya que presentaron calificaciones mas altas en motricidad y dependencia.

Las variables estratégicas identificadas por el software Mic Mac, coinciden con las de debilidades, limitaciones y problemáticas expuestas por los funcionarios y usuarios municipales encuestados.

Los actores convergentes identificados a través de la aplicación del software MACTOR son los siguientes: Secretaria General, Secretaría de Hacienda, Secretaría de Planeación, Jefe de Control Interno de Gestión y Jefe de Control Interno Disciplinario.

Se presentan cursos estratégicos de acción a partir de la identificación de las seis (06) variables estratégicas y de los actores convergentes, las cuales dan solución a las principales problemáticas identificadas.

## LIMITANTES IDENTIFICADOS

DEBILIDADES	VARIABLE QUE LA ATIENDA	ACTIVIDAD PLANTEADA
Falta de movilidad	La respuesta es ambigua y poco coherente	
Falta de espacio público	La respuesta es ambigua y poco coherente	
Desorden en la contratación	PLANEACIÓN	Crear y ejecutar un cronograma de contratación
Falta de comunicación		IMPLEMENTACIÓN SISUNGES
Los diferentes procesos son muy largos		IMPLEMENTACIÓN SISUNGES
Procesos muy largos		IMPLEMENTACIÓN SISUNGES
No hay trabajo en equipo		IMPLEMENTACIÓN SISUNGES
Compromiso		IMPLEMENTACIÓN SISUNGES
Capacidad	La respuesta es ambigua y poco coherente	
Pagos demorados	PLANEACIÓN	Crear y ejecutar un cronograma de contratación
Infraestructura inadecuada	RECURSOS FINANCIEROS	Diseñar, divulgar e implementar la estrategia

		"don tributo cumplidor"
Personal no idóneo	AUTOCONTROL	Contratar o reubicar a un profesional idóneo a la oficina de Talento Humano para que adelante todo el proceso de evaluación de desempeño de la mano del Jefe de Control Interno de Gestión.
Falta de sentido de pertenencia	PODRIA CAUSAR EL EFECTO POSITIVO, COMO RESULTADO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	
Falta de tecnología	RECURSOS FINANCIEROS	Diseñar, divulgar e implementar la estrategia "don tributo cumplidor"
Desorden administrativo		IMPLEMENTACIÓN SISUNGES
Falta de presupuesto	RECURSOS FINANCIEROS	Diseñar, divulgar e implementar la estrategia "don tributo cumplidor"
Poca comunicación entre empleados y población	NO HAY UNA ESTRATEGIA ESPECIFICA	
Falta de celeridad en los procesos		IMPLEMENTACIÓN SISUNGES
Mala atención al público	SERVICIO A LOS USUARIOS	Realizar capacitaciones permanentes sobre servicio al cliente, en especial a las personas que tienen más contacto con el personal de forma obligatoria con entidades especializadas en la materia.  Incluir en la evaluación del desempeño el servicio al cliente
Falta de amor por la entidad	PODRIA CAUSAR EL EFECTO, COMO RESULTADO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	
Falta de elementos de trabajo	RECURSOS FINANCIEROS	Diseñar, divulgar e implementar la estrategia "don tributo cumplidor"
Inestabilidad laboral	PLANIFICACION	Planificar la contratación de OPS de forma anual
Los profesionales no están ubicados a acorde a su perfil	AUTOCONTROL	Contratar o reubicar a un profesional idóneo a la oficina de Talento Humano para que adelante todo el proceso de evaluación de desempeño de la mano del

		Jefe de Control Interno de Gestión. Igualmente realice inducción y selección de personal.
Falta de incentivos	AMBIENTE DE TRABAJO	Celebración del día del trabajador (en esta actividad se debe condecorar a los mejores funcionarios)
No hay compañerismos	PODRIA CAUSAR EL EFECTO POSITIVO, COMO RESULTADO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	
Insensibilidad	PODRIA CAUSAR EL EFECTO POSITIVO, COMO RESULTADO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	
Desamor	PODRIA CAUSAR EL EFECTO POSITIVO, COMO RESULTADO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	
Desinformación		IMPLEMENTACIÓN SISUNGES
Desconocimiento de procesos		IMPLEMENTACIÓN SISUNGES
Capacitaciones para los funcionarios	PLANIFICACION	Crear un Plan de Capacitación a través de convenios con instituciones como ESAP y SENA
Clientelismo	SERVICIO A LOS USUARIOS	Reorganizar la oficina de sisben, garantizando comodidad a los usuarios, la atención acorde a la llegada (turnos) y estandarización de tiempos de atención
Desorden		IMPLEMENTACIÓN SISUNGES
Desacato	AUTOCONTROL	Contratación jefe Control Interno Disciplinario
Alcalde no atiende al público	SERVICIO A LOS USUARIOS	Crear y divulgar el horario de atención por parte del Alcalde y de todo el equipo de gobierno, garantizando su cumplimiento. (de lo contrario será establecido con una falta para estudiarse por la oficina de control interno)

Irrespeto por los usuarios	SERVICIO A LOS USUARIOS	Realizar capacitaciones permanentes sobre servicio al cliente, en especial a las personas que tienen más contacto con el personal de forma obligatoria con entidades especializadas en la materia.  Incluir en la evaluación del desempeño el servicio al cliente
Malos salarios	RECURSOS FINANCIEROS	Diseñar, divulgar e implementar la estrategia "don tributo cumplidor"
Rotación de personal	PLANIFICACION	Planificar la contratación de OPS de forma anual
Apropiación indebida del pago del salario de los trabajadores	La respuesta es ambigua y poco coherente	
Inestabilidad del internet	RECURSOS FINANCIEROS	Diseñar, divulgar e implementar la estrategia "don tributo cumplidor"
No hay control en la asistencia de los funcionarios	AUTOCONTROL	Organizar un cronograma interno de visitas de control de asistencias en todos los edificios del municipio
Equipos en mal estado	RECURSOS FINANCIEROS	Diseñar, divulgar e implementar la estrategia "don tributo cumplidor"
Hacinamiento	RECURSOS FINANCIEROS	Diseñar, divulgar e implementar la estrategia "don tributo cumplidor"
Mucha tramitología		IMPLEMENTACIÓN SISUNGES
Estrés y presión laboral	AMBIENTE DE TRABAJO	IMPLEMENTACIÓN SISUNGES Juegos interdependencias Celebración de fechas importantes
Inseguridad	ESTA LIMITANTE ES EXTERNA, POR LO TANTO NO DEPENDE DIRECTAMENTE DE LA GESTIÓN DE LA ENTIDAD	
Mal manejo de la información	SISTEMATIZACIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	Compra de un software administrativo que incluya manejo de correspondencia, archivo, SAC e inventario.
Mala infraestructura	RECURSOS FINANCIEROS	Diseñar, divulgar e implementar la estrategia "don tributo cumplidor"
No hay control del personal en sus sitios de trabajo	AUTOCONTROL	Organizar un cronograma interno de visitas de control



		de asistencias en todos los edificios del municipio
Estándares de calidad		IMPLEMENTACIÓN SISUNGES
Falta de oportunidad	La respuesta es ambigua	
Falta de delegación		IMPLEMENTACIÓN SISUNGES
Falta de organización		IMPLEMENTACIÓN SISUNGES
No hay comodidad en las salas de espera	SERVICIO A LOS USUARIOS	Acondicionar una sala de espera en el tercer piso de la Alcaldía y ubicar sillas de espera en lugares estratégicos
Falta de ventilación	RECURSOS FINANCIEROS	Diseñar, divulgar e implementar la estrategia “don tributo cumplidor”
Falta de herramientas para archivar	RECURSOS FINANCIEROS	Diseñar, divulgar e implementar la estrategia “don tributo cumplidor”
Mala distribución de los espacios	RECURSOS FINANCIEROS	Diseñar, divulgar e implementar la estrategia “don tributo cumplidor”
Trabajadores que no hacen nada	AUTOCONTROL	Contratación del Jefe de Control Interno Disciplinario y de Gestión
Profesionales no aptos para el cargo	AUTOCONTROL	Contratar o reubicar a un profesional idóneo a la oficina de Talento Humano para que adelante todo el proceso de evaluación de desempeño de la mano del Jefe de Control Interno de Gestión. Igualmente realice inducción y selección de personal.
Contratación de personal sin cumplimiento de perfiles	AUTOCONTROL	Contratar o reubicar a un profesional idóneo a la oficina de Talento Humano para que adelante todo el proceso de evaluación de desempeño de la mano del Jefe de Control Interno de Gestión. Igualmente realice inducción y selección de personal.
No selección e inducción al personal	AUTOCONTROL	Contratar o reubicar a un profesional idóneo a la oficina de Talento Humano para que adelante todo el proceso de evaluación de desempeño de la mano del Jefe de Control Interno de

		Gestión. Igualmente realice inducción y selección de personal.
Falta de credibilidad a compromisos adquiridos	Esta información es muy subjetiva y personal	

El 79% de las problemáticas identificadas, podrían ser atendidas a través de la implementación de las estrategias propuestas; sin embargo es necesario aclarar, que ninguna estrategia dará resultado como por arte de magia, si no existe un compromiso real de cambio, y un liderazgo decisivo de los actores que se requieren para poner en marcha el plan. De la misma forma, es importante aclarar, que tanto el Alcalde como los Secretarios de despachos y Jefes de Dependencia, deben ver la Alcaldía Municipal como una empresa, reconocer que realmente posee problemas y que su atención debe ser de forma inmediata.

También será necesario ser constante y no dejar a medio el proceso para garantizar los resultados. De la misma forma, es necesario la delegación de un equipo que realice seguimiento a las acciones y se corrijan errores de forma permanente.

Por la gravedad de la problemática actual que afronta la Alcaldía del Municipio de Tumaco, se concluye que se requiere realizar una inversión de doscientos dieciséis millones setecientos cuarenta mil pesos (\$217.740.000), para poner en marcha las estrategias planteadas en el desarrollo de la investigación. Sin embargo, por la información suministrada por el contador del municipio (Anexo preguntas y respuestas de entrevista) se concluye que el municipio no cuenta por el momento con los recursos suficientes para emprender dicho plan; sin embargo están dispuesto a estudiarlo una vez se culmine de pagar todas las acreencias del acuerdo de restructuración de pasivos.

## RECOMENDACIONES

Consientes de la deficiencia de recursos que posee el municipio en este momento, se recomienda dar inicio a las actividades que solo necesitan de la voluntad de los funcionarios y las demás pueden esperar hasta terminar el acuerdo de reestructuración de pasivos.

Actividades que se podrían implementar de forma inmediata:

ACTIVIDAD	RECURSOS QUE SE REQUIERE
Capacitaciones a la oficina de predial	\$0
Contratación jefe de Control Interno de Gestión	\$2.500.000 (mes)
Contratación Jefe Control Interno Disciplinario	\$2.500.000 (mes)
Reubicación de un funcionario con perfil (se sugiere a la funcionaria Karen, de profesión Administradora Pública, actualmente digita contratos en la oficina de Secretaría General; para que de la mano con el Jefe de Control Interno de Gestión, den inicio a la aplicación de la evaluación de desempeño, inducción, reinducción, verificación de perfiles y reorganización de la Planta de personal de la Alcaldía. Igualmente, deben construir el Plan de Capacitación y firmar los convenios con el apoyo de la Secretaría General para dar inicio a las capacitaciones del personal, las cuales deben ser pertinentes y obligatorias.	\$0
Reubicar a una persona de tipo asistencial, (se propone a la funcionaria Kathi Requene, del Archivo Municipal) para que adelante las actividades de organización de juegos interdependencias y las visitas de controles de llegada.	\$
Reactivación comité peticiones, quejas y reclamos	\$0
Institucionalizar las reuniones de planeación de actividades los viernes, para garantizar la participación de todos los funcionarios de las secretarías	\$0
Verificación de entrega de cronogramas de programación y seguimiento. Igualmente verificar la coherencia con el Plan de Desarrollo Municipal.	\$0
Crear el cronograma de contratación, que garantice el pago a tiempo de los trabajadores	\$0
Implementación de la estrategia SISUNGES	\$6.000.000
Creación de la estrategia tributo cumplidor	\$10.000.000
Contratación de los abogados para incrementar recaudos en la oficina de otros impuestos.	\$48.000.000 anuales

Considero que estas acciones podrían implementarse de forma inmediata, ya que las profesionales contratados financieramente se pueden pagar, los de la Secretaría de Hacienda no serían un gasto, sino una inversión, puesto que por el trabajo que realizarán, será más lo que producen. La estrategia SISUNGES, debe ser una prioridad y las demás solo requieren voluntad.

## BIBLIOGRAFÍA

CARBONELL, José Antonio. Andrés Bello: una biografía cultural. Madrid: Convencio Andrés Bello, 2000. p. 245 p.

CETRON, J. Marvin. Nuevas tendencias mundiales. En: Revista Gestión, vol, 5, (feb.-mar. 2002); p. 51.

FRANCO RESTREPO, Carlos Arturo. Iniciación a la prospectiva estratégica. Bogotá: Universidad Militar Francisco José de Caldas, 2000. 306 p.

GODET, Michel y DURANCE, Philippe. Caja de herramienta de la prospectiva estratégica. Op. cit.

----- . De l'anticipation à l'action París: Dunod, 1991. 206 p.

----- . Manuel de prospective strategique. 3 ed. París: Dunod, 1997. 2v.

JONAS, Fiedrich. Histoire de la sociologie : des lumières a la théorie du social. París : Larousse 1991, p. 506 p.

MINTZBERG, Henry y AHLSTRAND, Lampel. Safari a la estrategia. Buenos Aires: Granica, 2003. 336 p.

----- y LAMPEL, Joseph. Estrategia - planificación. Buenos Aires: Bruce Ahlstrand, 1999. 179 p.

MOJICA, Francisco. Los Estudio de futuro: linealidad vs pluralidad. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 2003. 199 p.

## NETGRAFIA

CALDERA MEJÍA, Rafael. Planeación estratégica de recursos humanos: conceptos y teoría. [En línea]. Disponible en Internet: <<http://www.galeon.com/estrategika>>. [Citado: 13, nov., 2011].

COMISIÓN PARA LA PROSPECTIVA INSTITUCIONAL. Marco teórico de los factores de cambio: 2006. [En línea]. Disponible en Internet: <<http://www.calameo.com/books/0003250057a931bb70276>>. [Citado: 19, nov., 2011].

ÉTICA Y TECNOLOGÍA. [En línea]. Disponible en Internet: <<http://tecnoetica.blog.com.es/2009/06/24/leccion-1-introduccion-a-prospectiva-6382575/>>. [Citado: nov., 14, 2011].

GODET, Michel y DURANCE, Philippe. Caja de herramienta de la prospectiva estratégica: problemas y métodos. [En línea]. Disponible en Internet: <<http://www.prospektiker.es/prospectiva/caja-herramientas-2007>>. [Citado: nov., 14, 2011].

# ANEXOS

## Anexo A. Encuesta a funcionarios o servidores

La siguiente encuesta se hace con la finalidad de identificar el desempeño institucional de la Alcaldía de Tumaco:

POR FAVOR RESPONDA CON LA MAYOR SINCERIDAD

FECHA: \_\_\_\_\_ HORA \_\_\_\_\_

DEPENDENCIA: \_\_\_\_\_ CARGO: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL SERVIDOR: \_\_\_\_\_

GENERO: FEMENINO ☐ MASCULINO ☐ EDAD:

1. ¿Cómo califica usted el desempeño en general de la Alcaldía Municipal de Tumaco?  
a) Excelente ( ) b) Bueno ( )  
c) Regular ( ) d) Malo ( )
2. ¿Cree usted que la Alcaldía de Tumaco tiene limitantes que imposibilitan un mejor desempeño?  
a. SI ( ) b) NO ( )

Si su respuesta es SI continúe con la secuencia del cuestionario, de lo contrario pase a la pregunta No. 4

3. Enumere las principales limitantes que para su criterio tiene la Alcaldía de Tumaco

- |          |           |
|----------|-----------|
| 1. _____ | 6. _____  |
| 2. _____ | 7. _____  |
| 3. _____ | 8. _____  |
| 4. _____ | 9. _____  |
| 5. _____ | 10. _____ |

4. ¿Usted tiene claridad de cuales son sus funciones y están establecidas en un respectivo manual?  
a) SI ( ) b) NO ( )
5. ¿Conoce usted sus procesos y procedimientos y están establecidos en un respectivo manual?  
a. SI ( ) b) NO ( )

6. Desde su área ¿cual es el proceso que tiene mayor número de trámites?

---

---

7. ¿Las gestiones y acciones que se realizan desde su oficina o dependencia han sido planeadas con anterioridad y están establecidas en algún documento?  
a) SI ( ) b) NO ( )
8. ¿Cumple Usted estrictamente con el horario establecido por la entidad de 08:00 a 12:00 y de 02:00 p.m. a 06:00 p.m.?  
a) Siempre ( )  
b) A veces ( )  
c) Nunca ( )
9. ¿Trabaja en horarios adicionales a los reglamentados por la entidad?  
a. Siempre ( )  
b. A veces ( )  
c. Nunca ( )
10. ¿Cumple usted con el perfil, competencias y requisitos según el manual de funciones para desempeñar el cargo que ocupa?  
a) SI ( ) b) NO ( )
11. ¿Cuenta usted con la logística, herramientas y elementos necesarios para desarrollar su trabajo?  
a) SI ( ) b) NO ( )
12. ¿La entidad ofrece capacitaciones permanentes a los funcionarios?  
a) SI ( ) b) NO ( )
13. ¿Existe algún mecanismo que permita autoevaluar y autocontrolar a los funcionarios de la Alcaldía Municipal?  
a) SI ( ) b) NO ( )
14. ¿Existen canales de comunicación efectivos al interior de la entidad?  
a) SI ( ) b) NO ( )
15. Mencione 5 fortalezas y 5 debilidades que posee la Alcaldía de Tumaco, según su criterio

#### FORTALEZAS

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

#### DEBILIDADES

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

¡GRACIAS POR TU PARTICIPACIÓN!



## Anexo B. Encuesta a usuarios

Buen día: La Entidad le agradece estos minutos de su tiempo y su colaboración. Para nosotros es muy importante conocer su opinión con respecto al desempeño de la Alcaldía Municipal de Tumaco.

Objetivo: Conocer como la comunidad percibe el desempeño institucional y la gestión administrativa de la entidad.

Esta encuesta está dirigida a todos los ciudadanos que requieren cualquier tipo de servicio por parte de la Alcaldía Municipal de Tumaco, sin importar su género, raza, edad, ocupación, etc.

FECHA: \_\_\_\_\_ HORA \_\_\_\_\_

LUGAR: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL CIUDADANO: \_\_\_\_\_

GENERO: FEMENINO ☐ MASCULINO ☐ EDAD: ☐ ESTRATO ☐

SOCIAL: \_\_\_\_\_

POR FAVOR RESPONDA CON LA MAYOR SINCERIDAD Y MARQUE CON EQUIS (X) SEGÚN CORRESPONDA

1. ¿Como califica usted el desempeño en general de la Alcaldía de Tumaco?

- a) Excelente ( )
- b) Bueno ( )
- c) Malo ( )
- d) No se ( )

2. ¿Ha acudido alguna vez a solicitar algún trámite o servicio en la Alcaldía de Tumaco?

- a) SI ( )
- b) NO ( )

Si su respuesta es si, responda la pregunta No. 3, de lo contrario pase a la No. 5

3. ¿Cómo ha sido la atención y el servicio prestado?

- a) Excelente ( )
- b) Bueno ( )
- c) Regular ( )
- d) Malo ( )

4. ¿Cuál(es) es (son) el(los) servicio(s) que más utiliza de la Alcaldía Municipal?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

5. ¿Qué tiempo demora cada uno de estos trámites?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

6. ¿Considera que los tiempos que demoran los trámites y servicios son?:

- a) Muy Adecuados (    )
- b) Adecuados (    )
- c) Inadecuados (    )
- d) Muy inadecuados (    )

7. ¿Conoce los funcionarios que trabajan en la Alcaldía de Tumaco?

- a) SI (    )
- b) NO (    )

Si su respuesta es afirmativa continúe con la siguiente pregunta, de lo contrario termina la encuesta.

8. ¿Qué concepto tiene usted de ellos en general? En esta pregunta puede escoger mas de una opción.

- a) Buenos funcionarios
- b) Malos funcionarios
- c) Excelente reputación
- d) Mala reputación
- e) Gente idónea, con experiencia y capacitada
- f) Gente ineficaz, sin experiencia y sin perfil

9. Desde su perspectiva ¿Cuáles son las principales limitantes que tiene la Alcaldía de Tumaco, para tener un óptimo desempeño?

1. \_\_\_\_\_

6. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

7. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

8. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

9. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

10. \_\_\_\_\_

¡GRACIAS POR SU COLABORACION!

Anexo C. Transcripción de controles de asistencia realizada a funcionarios

NOMBRE DEL FUNCIONARIO	JULIO			
	2	6	9	14
MAIRAN LANDAZURI				
JUANA FABIOLA QUIÑONES				
KARINA RODRIGUEZ				
LIDA FAENSY ARROYO				
AUREA LUISA TENORIO PALMA				
LISBETH CENI RODRIGUEZ GUAPACHA				
CLEMENTINA ANGULO	OK	OK	OK	OK
TRIFILO SOLIS				
LUISA SOLIS				
NELLY ASPRILLA				
RITA RODRIGUEZ				
ROBERT CERON ORDOÑEZ				
EDWIN CORREA				
CESAR EFRAIN ALAVA				
SARA RAMOS				
LIDIA NAZARENO				
MARIA DEL MAR QUIÑONES				
ANA LIDIA OCAMPO				
MARTHA ANGULO	OK	OK	OK	OK
JOSE JAVIER ZAMORA BENITEZ				
MIGUEL ANGEL RODRIGUEZ TREJO				
CARLOS URDIN				
ELIZABET COLLAZOS				
DANILO CAICEDO ZAMBRANO				
CARLOS SALAZAR				
SEGUNDO PIÑEIRO				
RAUL PAYAN				
JUAN CARLOS PALMA				
CESAR MODESTO CALDAS				
LUIS ALBERTO TORRES				
GUNTER FRITZ GAETH ROSASCO				
LISS DAYANA CARRASQUILLA				
YULI TORRES				
FRANCISCO CASTILLO				
JHON MEZA				
YUNIS CISNEY CAICEDO				
MARYURI ARIAS				
ROSA ERMELY YESQUEN				
JHON JANER VALDES				
CLAUDIA LORENA VALENCIA QUIROZ				
JAIME ANGULO SALAZAR				

JENNY ESNEDA RODRIGUEZ MONTAÑO				
ARLEC IDALY CASTELLANOS				
DOLLY ARELY HERNANDEZ BASTIDAS				
CIRA COLORADO MARQUINEZ				
MARCO FIDEL MARINEZ				
JENNER L. AVILA ORTIZ				
NESTOR HUGO ARBELAEZ				
IVONNE ADELAIDA SOLARTE RODRIGUEZ				
MARIA DEL CARMEN JIMENEZ BOYA	OK	OK	OK	OK
MARIA EDITH REQUENET CAMACHO				
KEILA ROCIO MENDOZA CORTES		OK	OK	OK
IVAN ENRIQUE QUIÑONES ZAMBRANO				
ANA JULIA OBANDO				
CLAUDIA LILIANA RIASCOS				
MAIRA MARTINEZ				
ANA RISUEÑO				
FRANCO CESAR NOGUERA SANCHEZ				
HAROLD ARIEL LOPEZ CAICEDO				
JIMMY ALFREDO CORREA OROBIO				
ALEJANDRO ANGEL QUIÑONES				
JAIRO PETER CABEZAS VALLECILLA				
MARIA ANDRADE FLOREZ				
AURA DALIA QUIÑONES VALENCIA				
NILO HUMBERTO NARVAEZ JIMENEZ				
PEDRO GARCIA CORTES				
MARIOLA SINISTERRA SEGURA				
ANGELA VALLECILLA PINEDA				
ANA SUSANA FORERO				
MERLIN LUCIA VALDEZ				
ADRIANA CONSUELO TORRES GONZALEZ	OK	OK	OK	OK
JOSE FRANCISCO MAYOLO SUAREZ				
HERNAN CORTES ARBOLEDO				
MATILDE MARIA MANZI ORTIZ				
NURIS DEL CARMEN RAMIREZ				
GUNTER ERNESTO GAETH CAVIEDES				
EDWAR ANDRES TENORIO GASCA				
SANDRA YOLIMA CALDERON ERAZO				
GLORIA RAYO CAICEDO				
YESSICA YOHANNA AREVALO PAYAN				
WILSON CAICEDO ANGULO				
INGRID L. ANGULO SILVA				
JUAN CARLOS RODRIGUEZ NAZARENO				
JACKELINE SINISTERRA DIAZ				
HARLEN MABEL OLAYA TENORIO				
LIFFA MIREYA GOMEZ CAMACHO				
CRUZ ERNESTO QUIÑONES				

JOSE ORLANDO BARBOSA G				
ELICER DEL CARMEN TENORIO ANGULO				
AURA GUADALUPE QUELAL VILLOTA				
ADRIANA QUIÑONES BARREIRO				
FLOR MARLENY ALCIBAR GUTIERREZ				
LUZ PAOLA RODRIGUEZ MONTENEGRO				
SORAYA MARIA ZAVALA ZAPATA				
MAX LEONARDO SEIDEL QUINTERO				
HETTY BELINDA VALENCIA MONTAÑO				
JULIETH ANGULO CALZADA				
NURIS MILAGRO ANGULO C.				
CLAUDIA PATRICIA QUINTERO				
ANGELA YESSSENIA ARAUJO ARIZALA				
PASTOR ALFONSO BATALLA				
KAROL HELIANA ORTIZ LOZANO				
LUZ DALIA ONGORA FILOTEO				
SATURDINO HUMBERTO MUÑOS QUIÑONES				

Anexo D. Entrevista realizada al contador de la alcaldía del municipio de Tumaco  
sr. Jose Orlando Barbosa

PRIMERA PREGUNTA: ¿Cual es la situación financiera del municipio de Tumaco, con respecto a la Ley 550?

R/. Actualmente se está en el proceso de cancelación de los últimos acreedores con dineros de los fondos de contingencia, con el fin de dar por terminado el acuerdo de restructuración de ley 550 de 1999, en la cual se encuentra inmerso el municipio desde junio 30 de 2003, e inicialmente fue estimado que terminaría en el año 2017, pero gracias a la consolidación, depuraciones y pago de deudas estaría terminando en este año posiblemente.

SEGUNDA PREGUNTA: He formulado una serie de estrategias que tienen como proyección atender las necesidades más álgidas que posee la entidad territorial; la implementación de ellas, tienen un presupuesto de \$217.740.000. ¿Considera usted que la Alcaldía de Tumaco, cuenta con la disponibilidad financiera para realizar dicha inversión?

R/. Por lo pronto no, pero en el momento en que terminemos con el acuerdo sí.

Considero el trabajo tiene muchas falencias, en su orden:

De forma:

- La redacción que se hace no es buena, hay que organizar mejor las ideas.
- Mejorar la presentación de los cuadros y gráficos.
- Hay elementos que no se deben incluir en el informe final (presupuesto, cronograma).
- Revisar normas ICONTEC.

De fondo:

- Los objetivos planteados en el proyecto se cumplen en un porcentaje muy bajo, se abordan elementos demasiado genéricos y con un contenido eminentemente subjetivo. Las propuestas que se hacen no son complejas, además están dispersas. Deben reunirse con el asesor y acordar la forma como se presenta el informe.

## Anexo E. Resultados arrojados de la Encuesta MECI para el año 2010

AVANCE	RANGO
90 - 100	Cumplimiento
60 - 89	Incumplimiento Medio
0 - 59	Incumplimiento Alto

Entidad : ALCALDIA MUNICIPAL TUMACO					
PUNTAJE CALIDAD : No presento					
PUNTAJE MECI : 41,01 % <a href="#">Ver Rangos de Calificacion</a>					
ELEMENTOS	AVANCE(%)	COMPONENTES	AVANCE(%)	SUBSISTEMAS	AVANCE(%)
Acuerdos,compromisos o protocolos éticos	100	AMBIENTE DE CONTROL	64,17	CONTROL ESTRATÉGICO	44,77
Desarrollo de talento humano	92,5				
Estilo de Dirección	0				
Planes y programas	100	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	100		
Modelo de operación por procesos	100				
Estructura organizacional	100				
Contexto estratégico	0	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	0		
Identificación de riesgos	0				
Análisis de riesgos	0				
Valoración de riesgos	0				
Políticas de administración de riesgos	0				
Políticas de Operación	0	ACTIVIDADES DE CONTROL	0		
Procedimientos	0				
Controles	0				
Indicadores	0				
Manual de procedimientos	0				
Información Primaria	100	INFORMACIÓN	98,89	CONTROL DE GESTIÓN	54,24
Información Secundaria	96,67				
Sistemas de Información	100				
Comunicación Organizacional	100	COMUNICACIÓN PÚBLICA	100		
Comunicación informativa	100				
Medios de comunicación	100				

Autoevaluación del control	100	AUTOEVALUACIÓN	50	CONTROL DE EVALUACIÓN	14,29
Autoevaluación de gestión	0		0		
Evaluación independiente al Sistema de Control Interno	0	EVALUACIÓN INDEPENDIENTE	0		
Auditoria Interna	0		0		
Planes de Mejoramiento Institucional	0	PLANES DE MEJORAMIENTO	0		
Planes de mejoramiento por Procesos	0		0		
Plan de Mejoramiento Individual	0		0		