

**PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL PARA EL
MEJORAMIENTO CONTINUO DEL RECURSO HUMANO Y TECNOLÓGICO
EN LA CIRCUNSCRIPCIÓN ELECTORAL DE NARIÑO 2006-2009**

**ALFONSO ALBERTO AGREDA ARCOS
JESÚS ALBERTO ANDRADE MEJÍA**

**UNIVERSIDAD NARIÑO
VICERECTORÍA DE INVESTIGACIONES, POSTGRADOS
Y RELACIONES INTERNACIONALES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2006**

**PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL PARA EL
MEJORAMIENTO CONTINUO DEL RECURSO HUMANO Y TECNOLÓGICO
EN LA CIRCUNSCRIPCIÓN ELECTORAL DE NARIÑO 2006-2009**

**ALFONSO ALBERTO AGREDA ARCOS
JESÚS ALBERTO ANDRADE MEJÍA**

**Trabajo de Grado presentado como requisito para
optar el título de Especialista en Alta Gerencia**

Asesor

DR. LUIS ALBERTO ARCOS ARCOS

**UNIVERSIDAD NARIÑO
VICERECTORÍA DE INVESTIGACIONES, POSTGRADOS
Y RELACIONES INTERNACIONALES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2006**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las conclusiones aportadas en la tesis de grado son responsabilidad exclusiva de sus autores”

“Artículo 1 del acuerdo No 324 de octubre 11 de 1966 emanado del honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño”.

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto, Junio de 2006

DEDICATORIA

Este trabajo de grado lo dedico al Dr. Ricardo Efraín Díaz Martínez, Delegado de la Señora Registradora Nacional en Nariño, por su importantísima colaboración científica en la consecución y culminación de este estudio.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	18
1. PROBLEMA	19
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
1.1.1 Problematización	19
1.1.2 Formulación	20
1.1.3 Delimitación del Objeto de Investigación	20
1.1.4 Área de Investigación. Social, Político y Administrativo	20
2. OBJETIVOS	21
2.1 OBJETIVO GENERAL	21
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
3. JUSTIFICACIÓN	22
4. MARCO TEÓRICO	23
4.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	23
4.1.1 Reseña histórica de la organización	25
4.1.2 Orígenes de la administración de personal	26
4.1.3 La administración científica y las necesidades humanas	27
4.1.4 La moderna ciencia administrativa e institucional	29
4.1.5 El movimiento de las relaciones humanas y su capacitación	29
4.1.5.1 Otros aportes teóricos en la administración de personal	29
4.1.6 Desafíos de la administración de personal	30
4.1.6.1 Desafíos externos	30
4.1.6.2 Desafíos tecnológicos	30
4.1.6.3 Desafíos económicos	30
4.1.6.4 Desafíos demográficos	30
4.1.6.5 Desafíos culturales	30
4.1.6.6 Desafíos originados en el sector oficial	30
4.1.6.7 Desafíos surgidos de la organización	31
4.1.7 Los departamentos de personal y el sistema de información	32
4.1.7.1 La función de la información	33
4.1.7.2 Imagen de la organización	33
4.1.7.3 La administración de personal en Colombia	33
4.1.8 El liderazgo y la gerencia institucional y el mejoramiento continuo	34
del talento humano	
4.1.9 Participación del recurso humano en la formulación y diseño de un	
plan de acción de los grupos misionales de la organización electoral de	
Nariño	35
4.2 POSICIONAMIENTO TEORICO PERSONAL	36

4.2.1 Razón de ser de la formulación de un plan institucional	36
4.2.1.1 ¿por qué planeación estratégica	36
5. MARCO METODOLÓGICO	38
5.1 DISEÑO METODOLÓGICO	38
5.1.1 Tipo de investigación	38
5.1.2 población – sujeto	38
5.1.3 población - objeto	38
5.1.4 Técnicas	38
6. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	40
6.1 ANTECEDENTES	40
6.2 ASPECTOS DEMOGRÁFICOS	41
6.3 ANÁLISIS SITUACIONAL ACTUAL ANTE DEFICIENCIAS Y	
POTENCIALIDADES	42
6.3.1 Diagnostico institucional mediante la matriz DOFA	42
6.3.1.1 Falta de planeación	44
6.3.1.2 Rediseño de sus estructuras	45
6.3.1.3 Limitaciones	45
6.3.1.4 No se maneja una reglamentación	46
6.3.2 diagnóstico externo	46
6.3.2.1 Análisis externo de amenazas y oportunidades	47
6.3.3 Diagnóstico interno	48
6.3.3.1 Área de infraestructura organizacional	48
6.3.3.2 Área de recursos humanos	51
6.3.3.3 Necesidades personales	53
6.3.3.4 Área tecnológica	54
6.3.3.5 Área administrativa y financiera	56
6.3.3.6 Área electoral	58
6.3.3.7 Área producción	59
6.3.4 Identificación de problemas en las áreas	61
6.3.4.1 Área de infraestructura organizacional	61
6.3.4.2 Área recursos humanos	62
6.3.4.3 Área social o comunitaria	62
6.4 PRIORIZACIÓN GENERAL DE PROBLEMAS ANTE EL	
DESARROLLO INSTITUCIONAL	62
6.4.1 Problema uno. Deficiente y escasa estructura administrativa y	
organizacional.	63
6.4.2 Problema dos. Insuficiente planeación	64
6.4.3 Problema tres. Carencia de políticas claras sobre procesos y	
producción	64
6.4.4 Problema cuarto. Deficiencia en el recurso humano	65
6.4.5 Problema cinco. Deficiencia tecnológica	66
6.4.6 Problema seis. Centralización financiera	67

6.4.7 Problema siete. Falta de control interno	67
6.4.8 Problema ocho. Ausencia real de participación ciudadana ante los mecanismos de participación.	68
7. MARCO PROSPECTIVO	69
7.1 TÍTULO	69
7.2 JUSTIFICACIÓN	69
7.3 FUNDAMENTACIÓN	70
7.3.1 Planeación estratégica y prospectiva para optimizar los esfuerzos organizacionales y tecnológicos con atención y calidad.	71
7.4 REDEFINICIÓN DE LA MISIÓN INSTITUCIONAL	72
7.5 OBJETIVOS	72
7.5.1 Objetivo general	72
7.5.2 Objetivos específicos	73
7.5.3 Objetivos corporativos y estrategias corporativas	74
7.5.4 Principios corporativos con proyección al año 2003-2006	74
7.5.5 Valores	75
7.5.6 Postulado del plan	75
7.5.7 Fijación de políticas	76
7.5.7.1 Políticas institucionales	76
7.5.7.2 Políticas ante los procesos de identificación y tecnológicos	77
7.5.7.3 Políticas ante las deficiencias ante el recurso humano y laborales	78
7.5.7.4 Políticas ante la centralización administrativa y financiera	79
7.5.7.5 Políticas de participación ciudadana	80
8. PROYECCIÓN ESTRATÉGICA ANTE UN PLAN DE ACCIÓN	87
8.1 PROGRAMAS, PROYECTOS Y ESTRATEGIAS ANTE LA FORMULACIÓN DEL PLAN INSTITUCIONAL PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO	87
8.1.1 Estrategia uno. Rediseño estructural	92
8.1.1.1 Objetivos	93
8.1.1.2 Proyecto	93
8.1.2 Estrategia dos. Organización institucional	108
8.1.2.1. Objetivos	109
8.1.2.2 Proyecto modernización de la organización	109
8.1.3 Estrategia tres. Planeación y control de gestión	110
8.1.3.1 Objetivos	111
8.1.3.2 Proyecto modelo instruccional sobre planeación estratégica	112
8.1.4 Estrategia cuatro. Sistema administrativo en el área misional del talento humano y capacitación	118
8.1.4.1 Misión	119

8.1.4.2 Visión	119
8.1.4.3 Propósito	119
8.1.4.4 Objetivos	119
8.1.4.5 Proyecto investigación de necesidades de capacitación y desarrollo de creatividad.	120
8.1.5 Estrategia cinco. Apertura a una nueva cultura organizacional	120
8.1.5.1 Objetivo	120
8.1.5.2 Escenario prospectivo del desarrollo de la creatividad de los funcionarios de la Registraduría de Nariño	123
8.1.5.3 Proyecto transformación y liderazgo de los funcionarios de la Registraduría del Estado Civil en Nariño en el año 2003 para el horizonte 2006	127
8.1.6 Estrategia seis. Apertura a un sistema de información	127
8.1.6.1 Objetivo	127
8.1.6.2 Proyecto. Organización de un sistema de información	127
8.1.7 Estrategia siete. Liderazgo y participación comunitaria	129
8.1.7.1 Objetivos	130
8.1.7.2 Escenario de transformación y liderazgo de los funcionarios	130
8.1.7.3. Proyecto. Capacitación y unidades autoformativas	135
8.1.8 Estrategia ocho. Reorganización y actualización del código electoral y el decreto 3492 carrera administrativa	135
8.1.8.1 Objetivos	135
8.1.8.2 Proyecto nuevo código electoral	135
8.1.8.3 Proyecto. Estudio y recomendaciones por el cual se establece el estatuto general de la función pública en Colombia	135
8.1.9 Estrategia nueve. Iniciar un cambio cultural orientado hacia el autocontrol	136
8.1.9.1 Objetivos	136
8.1.9.2 Proyecto. Implantación del control interno	137
9. PRINCIPALES METAS O FINALIDADES ANTE LAS ESTRATEGIAS	139
9.1 HERRAMIENTAS ESTRATÉGICAS PARA LA RESOLUCIÓN DEL PLAN	139
9.1.1 Encuesta	140
9.1.2 Diagrama de espina de pescado causa efecto	140
9.1.3 Diagrama –cómo – como-	141
9.2 CRITERIOS DE EVALUACIÓN	142
10. CONCLUSIONES	143
11. RECOMENDACIONES	145
BIBLIOGRAFÍA	146

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Circunscripción electoral de Nariño. División por agrupaciones.	40
Cuadro 2. Población total por sexo en cabeceras municipales y resto del municipio en el Departamento de Nariño.	42
Cuadro 3. Población total por sexo en cabecera municipal y resto del municipio de Pasto.	42
Cuadro 4. Registraduría Nacional del Estado Civil diagnóstico institucional año 2003. Matriz DOFA.	43
Cuadro 5. Circunscripción electoral de Nariño. Análisis e impacto del entorno	46
Cuadro 6. Circunscripción electoral de Nariño. Municipio de acuerdo a la base	49
Cuadro 7. Municipios con línea telefónica	50
Cuadro 8. Circunscripción electoral de Nariño. Municipios de acuerdo a la distancia en kilómetros	50
Cuadro 9. Municipio de acuerdo a la distancia en tiempo en horas	50
Cuadro 10. Circunscripción electoral de Nariño, planta de personal existente.	51
Cuadro 11. Circunscripción electoral de Nariño. Municipios según su categorización	51
Cuadro 12. Circunscripción electoral de Nariño. Según tiempo de servicio	52
Cuadro 13. Municipios que requieren por su producción más funcionarios	52
Cuadro 14. Circunscripción electoral de Nariño. Nivel académico del recurso humano	52

Cuadro 15. Circunscripción electoral de Nariño. Demanda de recurso humano por cargo	53
Cuadro 16. Datos estadísticos sobre tecnología en esta circunscripción	55
Cuadro 17. Potencial electoral y mesas de votación	58
Cuadro 18. Circunscripción de Nariño. Clasificación de registradurías por producción anual de cédulas	59
Cuadro 19. Circunscripción de Nariño. Clasificación por registradurías por producción anual de tarjetas de identidad.	59
Cuadro 20. Circunscripción de Nariño. Producción registro anual	59
Cuadro 21. Circunscripción electoral de Nariño. Centro de acopio cédulas en el departamento	60
Cuadro 22. Circunscripción electoral de Nariño. Oficinas que expiden registro civil	60
Cuadro 23. Circunscripción electoral de Nariño. Recaudos por concepto de registro civil y cédulas	60
Cuadro 24. Análisis de políticas de mejoramiento de los problemas diagnosticados	81
Cuadro 25. Plan de inversión 2003 – 2005. Programa plurianual de inversiones delegación departamental de Nariño.	137

RESUMEN

La Registraduría Nacional del Estado Civil, Delegación de Nariño, con el ánimo de pretender lograr posicionarse en el sentimiento y credibilidad del pueblo de Nariño, debe estudiar y lograr los objetivos trazados en este estudio. Se lo consigue trabajando en equipo, con un norte definido, encontrando los cuellos de botella existentes y superándolos, aplicando el plan estratégico desarrollado.

No se pretende encontrar las verdades absolutas, se teme a tales creencias porque obstaculizan la búsqueda de una mejor comprensión. Cuando creemos tener las respuestas finales, cesa el progreso, la ciencia y la mejor comprensión. Sin embargo, no se busca entender al mundo, simplemente por entenderlo. Yo creo que se debe perseguir el conocimiento, para mejorar nuestro mundo, para que la vida sea más fructífera y tenga sentido.

Si tan solo entendemos y ponemos los principios correctos en práctica, podremos competir contra cualquiera.

Este reto a las hipótesis básicas, esencial para abrir brechas y lograr avances y lo que se necesita es solo el valor para enfrentarse a las inconsistencias y evitar huir de ellas, simplemente porque así “le hemos hecho siempre”

ABSTRACT

The Nacional Registrar of the Civil State, Delegation of Nariño, with the spirit of seeking to be able to get positioned in the feeling and credibility of the town of Nariño, must study and achieve the objectives set in this work. This is gotten by working as a team, with a defined north, finding the existent bottle necks and overcoming them, applying the developed strategic plan.

The present work does not pretend to seek the absolute truths; such beliefs are feared because they block the search of a better understanding. When we believe we have the final answers, the progress ceases as well as the science and the best understanding. However, the objective is not just to understand the world to simply understand it. I believe that the knowledge should be pursued to improve our world, so that the life is more fruitful and meaningful.

If we just understand and put the correct principles into practice, we will be able to compete against anyone.

This challenge to the basic hypotheses is essential to open breaches and to achieve advances and what is needed is just the value to face the inconsistencies and to avoid escaping from them, simply because we have always done it this way.

INTRODUCCIÓN

Ante el problema de entender el proceso de crecimiento de la Circunscripción Electoral de Nariño y de orientarla ante una gama de posibilidades para adecuar la estructura a un sinnúmero de cambios que evolucionan con gran rapidez y que exigen muchos conocimientos, previsiones, adelantos, y sobre todo “decisiones”, se realiza este estudio.

Se observa que no se tiene un estudio profundo que permita conocer exactamente la situación en la cual se encuentra. Por lo tanto se viene atendiendo los procesos sin tener en cuenta factores prioritarios como: Organización del Registro Civil, Identificación, desarrollo de los Mecanismos de Participación Ciudadana, la racionalización del gasto y el mejoramiento continuo del talento humano.

A partir de la vigencia de la nueva Constitución Nacional, suscrita en 1991 y posteriormente reglamentada por las Leyes 130, 131, 134 y 136 de 1994, se inicia una nueva era que a la Organización Electoral le exige la modernización en la prestación de sus servicios y uno de los requerimientos iniciales es buscar una acertada planeación para que justifique la utilización de los recursos y oriente en forma debida la Organización Electoral.

En este estudio se ha involucrado un conjunto de requerimientos de índole administrativo, normativo y funcional que interpretando el deseo general de la Institución, ajustándose a las condiciones y circunstancias propias, se convierte en horizonte facilitador de la gestión a fin de corresponder a las expectativas institucionales y de la comunidad Nariñense.

Para los efectos de este estudio, en una primera etapa se realizó el diagnóstico respectivo, por ser un componente básico para la formulación del Plan de Desarrollo Institucional, que permite el examen ordenado y sistemático de la situación administrativa de esta Delegación. Apoyados además por dos herramientas el POAM (perfil de oportunidades y amenazas) y el PCI (perfil de capacidad interna).

La conceptualización de planificación estratégica que se presenta, ha sido tomada como un proceso empeñado en mantener la libertad de acción de la Institución para satisfacer su razón existencial y sus finalidades orgánicas.

1. EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Problematización. La identificación de los Colombianos y la organización eficiente de comicios electorales es uno de los servicios que se suministrará bajo la planeación y coordinación del Estado Colombiano y la Registraduría Nacional, garantizando a todas las personas al acceso oportuno de su identificación, siendo estos derechos irrenunciables correspondiendo a la Organización Electoral, reglamentar la prestación eficaz de los servicios conforme a los principios Constitucionales.

Uno de los aspectos que se ha constituido en permanente preocupación por parte de la Institución y en el caso particular de Nariño, es lo obsoleto de su estructura administrativa, la falta de capacitación al recurso humano y una reorientación a los procedimientos de identificación, registro civil, comicios electorales, para un buen desarrollo institucional.

Se observó la gestión institucional la escasa planeación y la falta de formulación de un plan de desarrollo estratégico, debido a esto se presenta dificultades y limitaciones como son: La permanente improvisación en su planeación, falta de proyección de las Estructuras Administrativas de Oficinas Centrales ante las Seccionales Departamentales, excesiva centralización del recurso humano en Oficinas Centrales.

Estos hechos iniciaron con una deficiencia en la administración, porque no se presentó enfoques y planes administrativos, que hicieran especial énfasis en el análisis del medio ambiente o entorno de la organización para la toma de decisiones y la formulación de políticas y estrategias adecuadas.

Se hace necesario iniciar con un nuevo clima organizacional, donde se involucra una nueva cultura, orientada a definir y a cumplir con la misión institucional, considerándola como una base esencial para una gerencia.

Desactualización en la normas que regulan la carrera administrativa Decreto 3492 de 1986, normas que no permiten definir claramente el perfil del funcionario que se requiere en los proyectos de modernización institucional.

Por limitaciones económicas se presenta discontinuidad en los procesos de: Identificación, Registro Civil y grabación de documentos de identificación.

Las funciones se encuentran bajo el sistema de centralización administrativa, procedimientos estos que provocan pérdida de tiempo, inseguridad, poca

comunicación, baja integración de interdependencias, falta de control interno en los indicadores de gestión, ausencia de un sistema de información.

La Circunscripción Electoral de Nariño asume cada vez más un papel importante en el proceso de la descentralización, asumiendo derechos y nuevas responsabilidades, que le permiten mayores niveles de decisión, que en las circunstancias actuales no las puede asumir con eficiencia.

En estas circunstancias desde entonces se ha planteado un gran reto: ¿Cómo contribuir al proceso de modernización y de descentralización en los procedimientos de identificación y comicios electorales?. Ante unos escasos recursos económicos y a un cúmulo de necesidades que superan las barreras de las posibilidades a nivel Seccional o Departamental.

1.1.2 Formulación. En la Circunscripción Electoral de Nariño, ¿cómo determinar e implementar la formulación de un plan estratégico de desarrollo institucional para el mejoramiento continuo del recurso humano y tecnológico?

Primera causa de no existir un plan estratégico de desarrollo institucional productivo y competitivo, con los elementos que a la luz de la normatividad vigente y al criterio de la organización electoral se deben considerar de tal forma que se sigue una secuencia lógica desde el mismo momento de la formulación de un plan, hasta su ejecución y control del mismo, con el plan estratégico se busca satisfacer una necesidad institucional comunitaria, real y sentida, que debe ser objeto de pronta solución por parte de la administración local..

1.1.3 Delimitación del objeto de investigación. El plan de desarrollo institucional y de gestión, estuvo dirigido a la modernización de la institución, en la Circunscripción Electoral de Nariño para el período de 2006 - 2009. La formulación del plan se hizo en tres años.

1.1.4 Área de investigación. Social, político y administrativo. **Social**, porque responde al interés y expectativas de la Institución y comunidad Nariñense. **Política**, porque se circunscribe a la Circunscripción Electoral de Nariño, entendiendo esto como una seccional de la Organización Electoral a nivel Nacional. **Administrativa**, porque su formulación y su posterior ejecución es el reflejo de actos administrativos que modifican y amplían la gestión ante una acertada planeación.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Formular un plan estratégico de desarrollo institucional que sirva de apoyo a la Circunscripción Electoral de Nariño para su modernización de tal manera que permita agilidad en los procesos, bienestar de los funcionarios y un buen servicio a la comunidad, dentro de un contenido legal vigente.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico institucional en la Circunscripción Electoral de Nariño teniendo en cuenta sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en cada área de gestión.
- Identificar con la utilización de herramientas estratégicas, las áreas de conflicto y determinar los problemas en los procesos: administrativos, identificación, registro civil, electoral y Área de Recursos Humanos.
- Formular políticas y estrategias que permitan consolidar las alternativas de desarrollo en programas y proyectos, dependiendo de los recursos con que se cuenta.
- Establecer lineamientos estratégicos y operativos encaminados a mejorar la calidad en el servicio y la imagen institucional.
- Evaluar y seleccionar las alternativas de desarrollo, establecer una escala de prioridades, con base a los criterios utilizados en el diagnóstico.
- Colaborar con la actual administración, facilitando su labor gerencial de modernización y reorganización administrativa, conforme a los retos y exigencias del mundo actual.

3. JUSTIFICACIÓN

En la mayoría de las Registradurías Municipales que componen la Circunscripción Electoral de Nariño, se carece de adecuados recursos, tanto humanos, técnicos y materiales, existiendo una mínima prestación de servicios a la altura de los requerimientos deseados por la comunidad.

Un examen del proceso de planeación en esta institución, permite analizar que está muy lejos de alcanzar una verdadera dinámica participativa y descentralizada. En gran parte la estructura administrativa carece de una organización adecuada, no hay herramientas técnicas que permitan una permanente eficiencia en el servicio. Lo obsoleto de sus procedimientos, presentan una mínima capacidad de gestión a nivel de entidad y de comunidad, creando una descoordinación entre Oficinas Centrales y Seccionales.

La falta de planeación que no permite fijar políticas efectivas de desarrollo institucional, la inadecuada estructura administrativa y la escasa capacitación de los funcionarios que dificultan el logro de la eficiencia y eficacia en la gestión, son entre otros los principales problemas a supervisarse oportunamente para afrontar con éxito los nuevos retos del presente siglo.

Lo expuesto anteriormente justifica que el plan de desarrollo institucional se constituye en la base fundamental para la instrumentación de políticas, metas y estrategias para que la Circunscripción Electoral de Nariño, tome el camino de la modernización.

4. MARCO TEÓRICO

4.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Las decisiones político-administrativas, sobre la descentralización de algunas actividades, la mayoría de las Registradurías Municipales, sufrieron un impulso acelerado en cuanto a la demanda de los servicios de identificación, registro civil y electorales, reflejándose visiblemente un desfase entre la infraestructura, los recursos humanos y económicos. Para enfrentarlos se requiere la formulación de un plan de desarrollo institucional que coordine al máximo los esfuerzos para lograr la mejor utilización de los recursos existentes.

El Gobierno Nacional, como parte del cambio institucional, viene adelantando su política de modernización enmarcada dentro de la estrategia de identificar a los colombianos y permitir la participación democrática ciudadana. Para el logro de los anteriores objetivos se busca una serie de estrategias orientadas hacia la descentralización de algunos procesos y de decisiones, basadas en la activa participación de los funcionarios, con el fin de que los beneficios lleguen a satisfacer las necesidades de las comunidades nariñenses.

Entre las acciones que la Registraduría ha emprendido están, el apoyo interinstitucional con las entidades responsables de expedir el registro civil, el desarrollo de jornadas de identificación en barrios marginados y para indigentes con la red de solidaridad nacional, estudio sobre la ubicación de centros regionales para los procesos de identificación, rediseños estructurales, capacitación a la comunidad en mecanismos de participación ciudadana, desarrollo de planes de identificación en zonas indígenas, fomento de la cobertura de elecciones para JAL (Juntas Administradoras Locales).

Como materia de especial énfasis en esta investigación está la información ciudadana a la comunidad nariñense, en lo concerniente a la solución de problemas que más los agobian como la identificación, mora en la entrega de documentos, desarrollo de mecanismos de participación ciudadana, los que se espera solucionar a través de planes y programas que implantará la Delegación Departamental.

Las anteriores son las razones que la Circunscripción Electoral de Nariño debe tomar en cuenta en un nuevo esquema que integre los aspectos más relevantes de la formulación de un plan, teniendo muy bien definidos los parámetros sobre: información, diagnóstico, selección de alternativas, formulación de políticas y estrategias, elaboración de proyectos y programas específicos, que faciliten su operabilidad. En la institución se maneja el siguiente organigrama:

Organigrama

4.1.1 Reseña Histórica de la Organización. En Colombia, durante 48 años se trató de obtener organismos centrales que dirigieran y ejecutaran a través de dependencias especializadas los asuntos electorales y posteriormente de cedulación.

A finales del siglo pasado, se tiene en Colombia un gran Consejo Electoral, cuyos miembros fueron elegidos de distinta manera, pero solamente hasta la Ley 89 de 1948, se conformó un solo ente Electoral.

Con la Ley 89 de 1948, se empieza una evolución muy importante para el Ramo Electoral, en la medida en que se perfila su camino hacia la autonomía e independencia. Dice así el artículo 1º. De la Ley 89 de 1948, “La presente Ley tiene por objeto crear una Organización Electoral ajena a las influencias de los partidos, de cuyo funcionamiento ningún partido o grupo político puede derivar ventajas sobre los demás, en la obtención de la cédula de ciudadanía para sus afiliados”-

Posteriormente aparece la Ley 28 de 1979, que mantuvo básicamente la estructura organizacional, concebida desde 1948 y luego la Ley 96 de 1985, introdujo importantes cambios, sustituyó la Corte Electoral con origen en la Corte Suprema de Justicia, por un Consejo Nacional Electoral.

El cambio más importante en la Organización Electoral se sucede con motivo de la expedición de la carta de 1991, pues se incrementaron sus funciones y se reforzaron otras.

En cuanto al Registrador Nacional del Estado Civil, se dispuso su elección por el Consejo Nacional Electoral, para un período de cinco años, pues el previsto en el Código Electoral era tan sólo de cuatro y sus funciones quedaron así: la que establezca la Ley, la de dirigir y organizar las elecciones, el Registro Civil, la identificación de las personas y la de celebrar contratos a nombre de la Nación.

Pero a pesar de estos cambios, la actual estructura organizacional de la Registraduría y de la Delegación Departamental no está a tono con ellos.

Varias razones permiten afianzar esa afirmación:

- En primer término no existe una estructura de la entidad a nivel Nacional y Departamental prevista en una Ley de la República o en un Decreto con fuerza de tal.
- Desde este punto de vista no hay estructura fijada en forma legal para las Circunscripciones Electorales Departamentales. Hay tan sólo funciones fijadas para la dependencia en un manual de funciones de la entidad desactualizado, lo cual es, además de injurídico, también antitécnico, puesto que los manuales

de funciones están previstos a nivel de cargo o empleo y en absoluto para reemplazar la estructura.

- Pero también se debe considerar que la sola expedición de la Constitución de 1991, justifica la expedición de una Ley sobre la materia, pues no hay norma de este valor, posterior a ella que permita, en este aspecto, el desarrollo de la Nueva Constitución.

Las Circunscripciones Electorales Departamentales son organismos seccionales, creados con el fin de descentralizar todos los procesos políticos administrativos de los Departamentos con referencia a la identificación de los ciudadanos y el desarrollo de los mecanismos de participación ciudadana a nivel Departamental y Municipal.

A partir de los años 80, la Institución por iniciativa de Oficinas Centrales, comenzaron a exigir que a principios de cada año se debiera presentar un plan de acción, donde se relacionaban las actividades programadas en el año. Pero debido a la organización de comicios electorales todas estas actividades programadas se suspendían, produciendo luego una mora en la entrega de documentos y organización de archivos.

En el año de 1986 se crea por primera vez la Dirección de Planeación, con fines de orientación a los programas de acción, pero sus actividades se iniciaron únicamente a partir de 1994 a nivel Central sin proyección a las Circunscripciones Electorales Departamentales.

Las estrategias que se buscan en la Organización Electoral, es crear condiciones laborales y métodos de operación, por medio de los cuales las personas puedan alcanzar mejor sus objetivos humanos y dirigir sus propios esfuerzos en dirección a los objetivos de la organización.

4.1.2 Orígenes de la Administración de Personal. El campo de la administración de personal ha evolucionado a través de la historia. En las sociedades humanas ha sido siempre importante y más aún en la época actual. El momento exacto en que apareció no es posible señalarlo, lo cierto es que ninguna asociación humana puede desconocer las técnicas necesarias para la división del trabajo y la especialización en la realización de determinadas labores. Los constructores de pirámides por ejemplo, debieron recurrir a la violencia para manejar el personal a su cargo y también a otras técnicas como la selección de personal, escogiendo hombres vigorosos para que tiraran grandes bloques de granito, transportado sobre troncos; quizá también la capacitación, enseñando a jóvenes ágiles y diestros las técnicas de perforación del granito con la utilización de ciertos instrumentos; seguramente recurrieron también a la motivación, reforzando a través de las creencias religiosas el celo de los obreros.

Lo anterior demuestra que desde hace mucho tiempo existieron organizaciones muy grandes que presentaban problemas que eran resueltos de diferentes maneras.

La administración de personal en México merece ser tenido en cuenta. El sistema de correos establecido por la Sociedad azteca implica una compleja serie de decisiones, el famoso grupo de mensajeros permitió que Moctezuma consumiera diariamente pescado fresco de Veracruz, requería a la vez el apoyo de otras personas proveedoras de agua y alimentos, refugios, protección militar y calzado muy adecuado para el duro camino que había que recorrer. Las antiguas compañías mineras de Guanajuato tenían personal que tripulaba los galeones que iban a Manila y estaban sometidos a la rígida disciplina del Capitán; la técnica de recolección de datos era muy importante. México ha sufrido al igual que otros países una evolución influida por los fenómenos del mundo occidental y por su especial idiosincrasia y estructura social.

4.1.3 La Administración Científica y las Necesidades Humanas. A principios del siglo XX adquirió gran importancia un movimiento que pretendía poner en práctica los hallazgos obtenidos en varias ciencias. Esta es la razón para que se les denomine “Administración Científica”; sus postulados estaban representados en la persona del investigador FREDERICK TAYLOR, el movimiento se ha denominado “TAYLORISMO”.

La incorporación de estos científicos a la administración mostró al mundo que el estudio sistemático del trabajo podía conducir a un mejoramiento en la eficiencia. La argumentación de los líderes, del movimiento a favor de la especialización y mejor capacitación hizo más obvia la necesidad de crear departamentos especializados en personal.

Las primeras décadas de este siglo vieron el surgimiento de los primeros departamentos de personal, fenómeno que se vio favorecido por los avances de la administración científica y por los movimientos sindicales. Los nuevos departamentos contribuían a la eficiencia de las organizaciones de varias maneras mantenían los salarios en niveles adecuados, seleccionaban a los candidatos más idóneos para ciertos puestos y servían como canal de quejas y sugerencias. Así mismo, absorbieron las funciones de los departamentos de bienestar al encargarse de las negociaciones con los sindicatos y los asuntos relacionados con el bienestar de los trabajadores.

Hacia 1914, cuando estalló la primera guerra mundial, los departamentos de personal adquirieron creciente influjo en las organizaciones industriales de grandes dimensiones, aunque todavía sin tener la importancia actual cumplían fundamentalmente funciones de asesoría y acopio de información de datos de personal, sin carácter ejecutivo. En esa época eran más importantes las funciones financieras, de producción y de mercadotecnia que ocupaban el centro

de atención. Los departamentos de personal crecieron lentamente en importancia a medida que se incrementaban sus responsabilidades y su contribución global.

Desde que finalizó la primera guerra mundial los departamentos de personal desempeñan funciones de creciente importancia. Se da más atención a las necesidades de los empleados. La importancia de las necesidades personales se hizo todavía más relevante como resultado de los estudios llevados a cabo en la planta HAWTHORNE de la Compañía General Eastern Electric durante ese periodo.

Estos estudios muestran que los objetivos de eficiencia postulados por la administración científica deben equilibrarse y tamizarse a la luz de las necesidades humanas. Esta conclusiones que hoy parecen elementales ejercieron un profundo y duradero efecto en la administración de personal”.

“La gran depresión produjo una crisis de credibilidad en la capacidad de las empresas privadas para hacer frente a las necesidades sociales y el público apeló al sector oficial. Los gobiernos de la época pusieron en práctica la política de compensación por desempleo, seguridad social, salarios mínimos, e incluso de garantía del derecho a formar sindicatos. Los gobiernos se esforzaron en mejorar las condiciones de seguridad y estabilidad y en muchos casos surgieron medidas legislativas que obligan a las compañías a cumplir determinadas disposiciones.

Desde 1960 hasta la fecha se inició un movimiento claramente dedicado a lograr mayor satisfacción en el trabajo, a satisfacer demandas recientes de los empleados y a mejorar la calidad de la vida laboral. Tanto en los países de Iberoamérica, como en el resto del mundo, se han experimentado fenómenos como la incorporación masiva de las mujeres al mundo del trabajo; la reducción progresiva de las distancias que separan entre sí a los diferentes estratos de la organización, y la automatización acelerada de prácticamente todos los sitios de trabajo. En la actualidad el departamento de personal suele tener más funciones que nunca, por ejemplo, los departamentos de personal negocian paquetes de vivienda y seguros; enfrentan las posibles repercusiones de fenómenos como la automatización y el peligro que pudiera entrañar para el empleo; se responsabilizan por los efectos que la contaminación ambiental ejerza sobre sus empleados y sobre la comunidad; mantienen indicadores de sueldos y salarios en determinada zona, ofreciendo en ocasiones índices más confiables que los del sector oficial.

Hasta hace poco las fronteras de cada país creaban condiciones más o menos peculiares dentro de cada Nación, en la actualidad, muchas economías se han vuelto mutuamente interdependientes, y ha crecido la tendencia a competir por mercados que eran seguros. Esta competencia se extiende, entre otras, al área de la administración de recursos humanos.”

4.1.4 La moderna ciencia administrativa e institucional. En el desarrollo administrativo surge Henry Fayol con su teoría de “La Moderna Ciencia Administrativa”, “basada en la identificación de funciones como planeación, organización, coordinación, dirección y control; su contribución a la administración de personal, se destaca cuando coloca a la oficina de personal como una dependencia de mayor importancia dentro de la estructura organizacional. “

4.1.5 El movimiento de las relaciones humanas y su capacitación. En 1923 el profesor Elton Mayo y sus colaboradores, inician el movimiento de las relaciones humanas, basadas en los experimentos de la planta de Hawthorne Works de Chicago. Básicamente consistió en colocar grupos de trabajo en diferentes condiciones ambientales y mirar cuál era la reacción de variar dichas condiciones, tanto en la producción como en el comportamiento del trabajador, llegando a la conclusión de que uno de los factores más importantes eran la moral y la motivación y que la productividad era una función de la medida en que el grupo se transformaba en equipo y cooperaba espontáneamente y voluntariamente.

El movimiento de las relaciones humanas, empieza a cambiar la concepción de las relaciones industriales basadas en las relaciones obrero – patronales, para imponer un nuevo enfoque acerca de la conducta de grupo y los sentimientos de los trabajadores asociados con la productividad”.

4.1.5.1 Otros aportes teóricos en la administración de personal. “A partir del desarrollo del movimiento de las relaciones humanas son incontables las investigaciones y científicos que estudian y analizan el comportamiento del talento humano al interior de las organizaciones, con el objeto de mejorar tanto la productividad y el bienestar del trabajador, como la productividad de las organizaciones en su conjunto. Por ejemplo, se encuentra un amplio desarrollo de las teorías de la motivación sobre el ser humano, entre las que se destacan: la jerarquía de necesidades de MASLOW, la teoría de los dos factores de HEZBERG, la teoría de las tres necesidades de MC. CLELLAND, la teoría de las expectativas de Vroom y la teoría de las metas de EDWARD LOKE entre otras.

De otra parte, existen grandes aportes de las ciencias de la conducta al estudio de la administración de personal, principalmente provenientes de la Psicología Industrial, la Psicología Social, la Psicología Organizacional y la Sociología.

En la actualidad, se encuentran teorías y técnicas administrativas que involucran el comportamiento humano y su relación con la productividad, entre las que se destacan la teoría Z, círculos de participación, empoderamiento, calidad, total, reingeniería y planeación estratégica, las cuales propenden generar en el trabajador mayor grado de compromiso, confianza, innovación, creatividad, trabajo en equipo y búsqueda de nuevos retos, contribuyendo a la autorealización del trabajador.

4.1.6 Desafíos de la administración de personal. WILLIAM B. WERTHER y KEITH DAVIS plantean los siguientes desafíos:

4.1.6.1 Desafíos externos. Las organizaciones operan en un ambiente externo que presenta múltiples desafíos. En general puede decirse que la organización ejerce escasa influencia sobre varios de estos desafíos. Los cambios externos suelen originarse en la tecnología, la economía, la composición de la fuerza de trabajo, los valores culturales y el sector oficial, los factores de orden público.

4.1.6.2 Desafíos tecnológicos. La tecnología moderna afecta a la administración de personal en forma muy directa, cambiando puestos de trabajo, y la calificación necesaria para llenar ciertas vacantes.

La introducción masiva de elementos de tecnología avanzada en todos los sectores de la economía nacional constituye en sí misma un desafío esencial para la administración de personal, que es consciente de tener a su cargo personas mucho más calificadas, de ingresos más altos, de aspiraciones mayores y más fáciles de capacitar y retener dentro de las organizaciones.

4.1.6.3 Desafíos económicos. La lista de las dificultades económicas de las economías latinoamericanas es muy grande, a pesar de ello muchas organizaciones han sido capaces de expandirse, introducir innovaciones y obtener utilidades. El vencer las circunstancias adversas se ha dado gracias a la capacidad de adaptación. En una empresa cualquiera los equipos de instalaciones, los archivos, etc., son esencialmente estáticos. Incluso la computadora más avanzada apenas es algo más que aparato de naturaleza fundamentalmente estática. La única parte adaptable, genuinamente dinámica la constituye el personal.

4.1.7.4 Desafíos demográficos. La fuerza de trabajo se encuentra en evolución incesante. Cambia su nivel de educación, su edad, la proporción de hombres que trabajan comparados con la de las mujeres, etc. Estos cambios son predecibles a largo plazo, ocurren lentamente y es posible medirlos con precisión, los factores de orden público han generado un nuevo contexto social que cada día amerita evaluaciones para generar el manejo de la cultura del tratamiento del desplazado en una sociedad tradicionalmente estable.

4.1.7.5 Desafíos culturales. La actitud prevaleciente ante el trabajo puede conducir a cambios definitivos en las labores de muchas organizaciones. La creciente participación de las mujeres en la fuerza de trabajo constituye un ejemplo de un cambio cultural. La alternativa de trabajo a desplazados.

4.1.7.6 Desafíos originados en el sector oficial. Los desafíos son tan importantes para las empresas que puede generar el gobierno, en varios niveles. Las diferentes medidas legislativas en especial provocan cambios inmediatos en

la relación existente entre las empresas y los asalariados además se requieren una pronta identificación.

4.1.7.7 Desafíos surgidos de la organización. Además de los anteriores, la organización debe atender a ciertos desafíos internos. Estos desafíos se originan en el hecho de que una organización y sus dirigentes pretenden lograr objetivos múltiples, y estos objetivos no necesariamente son armónicos; los objetivos de carácter financiero, de servicio de producción en una adecuada identificación, pueden entrar en conflicto con los objetivos de personal. Entre los desafíos de carácter interno se cuentan los siguientes:

* **Los sindicatos.** Los sindicatos constituyen un desafío real cuando operan activamente dentro de una organización y un desafío potencial en las organizaciones no sindicalizadas. En las compañías sindicalizadas, la empresa pacta con los representantes de los trabajadores varios aspectos, como el nivel salarial, el horario de labores, las condiciones de trabajo y seguridad, las prestaciones y los servicios como la cafetería, los uniformes, etc.

* **Sistemas de Información.** Este desafío merece especial atención por cuanto parte de la investigación a desarrollar considera de reestructuración del sistema de manejo de información en la División de Recursos Humanos de la DELEGACIÓN DEPARTAMENTAL EN NARIÑO y por ello es necesario considerar aspectos teóricos que lo fundamentan.

* **Panorama histórico.** Los historiadores han encontrado que el mantenimiento de registros y procesamientos de datos se remonta hasta 3.500 a.c. Época en que los mercaderes de Babilonia conservaban registros en tablas de arcilla. En la actualidad todavía se conservan los registros y procesan datos, pero en vez de tablas de arcilla se emplean tarjetas perforadas, cintas y discos magnéticos y otras formas de dispositivos de registro.

Desde hace pocos años los términos “procesamiento de datos” y “procesamiento con computadora” se emplean casi como sinónimos. Desde el punto de vista histórico, la computadora solo puede considerarse como la última “revolución” dentro de la teoría y la tecnología del procesamiento de datos. La primera y más importante “revolución” fue el desarrollo del lenguaje y de la notación matemática.

Utilizando el lenguaje y las matemáticas, la humanidad ha enriquecido y difundido continuamente el conocimiento y comprensión de sí misma y de su mismo ambiente. Además la cantidad de conocimientos e información disponibles ha llegado a ser extensa que ninguna persona es capaz de obtenerlos a todos.

Debido a lo anterior existe la tendencia de recopilar información en campos especializados para poder procesar datos numéricos de manera mas eficiente, la tecnología se ha desarrollado continuamente desde el ábaco (3.000 a. C.), conjunto de barras numeradas construidas por Jhon Napier. Blas Pascal proyectó

y construyó una calculadora que podía sumar, restar, multiplicar y dividir. Estos fueron avances del siglo XVII, en el siglo XIX se produjeron otros avances en la tecnología del procesamiento de datos. Entre estos se encuentra el telar con tarjetas perforadas de Joseph Jacquard, la “máquina diferencial” y la “máquina analítica” de Charles Babbage; y las máquinas para procesar los datos del censo de 1890 de los Estados Unidos.

Si bien cada uno de estos desarrollos tecnológicos es importante en el desarrollo del procesamiento de datos e información, es necesario regresar al siglo XV para localizar la segunda “revolución”. Esta se debió a la invención de la imprenta.

La imprenta dio a la humanidad la posibilidad de registrar, almacenar, recobrar, informar y transmitir datos e información más que cualquier otro invento anterior en un lapso de casi 500 años después.

En el siglo XX se encuentra la tercera revolución en el procesamiento de datos e información, asociada con una serie de avances que se pueden clasificar con el nombre de “medios de comunicación masiva”. La radio y la televisión influyeron notablemente en que se brinde información oportuna y adecuada a la comunidad.

En este siglo el procesamiento de datos e información comenzó a experimentar una cuarta “revolución” al aparecer la computadora digital. Al emplear la filosofía de sistemas, en la mayoría de los casos se trata de utilizar la computadora y la tecnología relacionada con ella, junto con las técnicas de los medios de comunicación masiva, para producir información más conveniente en las organizaciones.

4.1.8 Los departamentos de personal y el sistema de información. Los departamentos de personal requieren cantidades de información detallada. Cada vez resulta más evidente que la contribución del departamento de personal a toda empresa depende de la cantidad de su información.

Resulta muy claro que la adquisición, el almacenamiento y la recuperación de información constituye un reto de grandes dimensiones. Lo importante estriba en obtener la cooperación de las otras personas de la organización, que contribuyeron con gran parte de la información. Serán los empleados de diverso nivel quienes responderán los distintos cuestionarios, los supervisores quienes rendirán informes sobre la asistencia, y así sucesivamente; en suma todos los miembros de la organización.

Los departamentos de personal recurren con frecuencia cada vez mayor a los sistemas de cómputo, en los que almacenan y procesan información detallada sobre los empleados, los puestos, las leyes, los sindicatos, los datos del mercado de trabajo, etc. Los sistemas de información de grandes dimensiones, sin embargo, ponen a prueba la habilidad de todo el departamento para mantener la privacidad de los registros.

4.1.8.1 La función de la información. La función primordial de la información, y por tanto la de un sistema de información, consiste en aumentar el conocimiento del usuario; o en reducir su incertidumbre. La información comunicativa al usuario puede ser el resultado de la aportación de datos a un modelo de decisión y de su procesamiento, sin embargo, tratándose de las decisiones más complejas, no puede hacer más que aumentar la probabilidad de la certidumbre o reducir el número de posibles elecciones.

En un sentido general el sistema de información provee al usuario de información con respecto al estado de cosas, comunicándole un mayor grado de predictibilidad tanto por lo que se refiere a los sucesos como por lo relativo al resultado de las actividades (incluyendo las del mismo usuario) relacionadas con la empresa. De manera que toda aquella información que pueda ser manejada, o producida, y que pueda ser cuantificable, resultó interesante.

4.1.8.2 Imagen de la organización. Cada organización es única. En un nivel mucho más profundo que el que corresponde a similitudes en la estructura formal, todo grupo humano desarrolla características especiales. La imagen de la organización, es el producto de todas sus características; integrantes, sus éxitos y fracasos. Se refleja el pasado y da forma al futuro.

El reto que enfrentan en esta área los administradores de personal es el ajuste activo al carácter de la organización. Por ejemplo, en ocasiones se olvida el hecho de que los objetivos pueden lograrse en varias formas. El secreto del éxito en este aspecto radica en escoger el método que más se adecue a la imagen de la organización.

4.1.8.3 La administración de personal en Colombia. La administración de personal en nuestro país empieza a desarrollarse a finales del siglo XIX, parejo al naciente desarrollo industrial. Posteriormente junto al ingreso de empresas extranjeras, llegan al país nuevas técnicas para el manejo de las relaciones laborales.

La legislación oficial muestra sus primeros resultados en 1915 mediante la expedición de la ley 57, la cual trata sobre los accidentes de trabajo y las reparaciones que pueden efectuarse como consecuencia de estos.

Con la expedición de la ley 78 de 1912 y el complemento con la ley 21 de 1920 se reconoce el derecho a la huelga, con el ánimo de conciliar y reglamentar las nacentes jornadas laborales de la época. Esta primera etapa termina en 1923 con la creación de la Oficina General del trabajo, especializada en el estudio de los conflictos laborales.

En el gobierno se da esta legislación, las industrias del momento crean a su interior oficinas especializadas para el manejo de personal, con el fin de disminuir

el riesgo de los accidentes de trabajo, prevenir la huelga y mejorar las relaciones laborales.

La década de los treinta a partir de la ley 83 de 1931, muestra el crecimiento y desarrollo del movimiento sindical, sobre todo en 1935 en las compañías mineras de Antioquia; en 1936 el Ministerio de Industria crea las comisiones tripartitas integradas por los trabajadores, patrones y representantes de la Oficina General del Trabajo, dedicadas a la solución de conflictos; en 1937 la Confederación de Trabajadores de Colombia (CTC) recibe personería jurídica, fortaleciéndose aún más el movimiento sindical.

Las décadas de los cuarenta y cincuenta, se caracterizan por el desarrollo de las funciones instrumentales de la administración de personal. Solo a finales de los cincuenta, en 1956, con la graduación por parte del Instituto de Ciencias Administrativas de los primeros Jefes de Personal y la creación de la Asociación de Directores de Personal, se empieza a formar una nueva concepción a través del esfuerzo educativo, dando como resultado el mirar la gestión del talento humano como instrumento integrador entre los trabajadores y la empresa y como un mecanismo para elevar la productividad de las mismas.

En los años sesenta se empieza a recibir en Colombia la influencia del movimiento de las relaciones humanas y toda una nueva concepción del talento humano como motor de desarrollo de las empresas. Posteriormente y hasta la fecha, la gestión de personal en nuestro país se sustenta a través de las consideraciones de todo el desarrollo teórico relacionado con teorías de administración.

4.1.9 El liderazgo y la gerencia institucional y el mejoramiento continuo del talento humano. Para llevar a cabo un trabajo bien hecho, es fundamental promover en la gente, los principios necesarios de motivación para hacer bien las cosas, pero con la consideración de que el líder no enseña con palabras sino con actos.

Se busca con la gerencia institucional, hacer las cosas bien desde la primera vez nunca hay tiempo para hacer bien las cosas, pero si lo hay para repetirlas, debemos formar conciencia, hoy mas que nunca de que la calidad es gratis, la falta de ella es muy cara.

Debe primar en nuestro liderazgo el mantener la mente abierta, la mente es como un paracaídas, únicamente funciona cuando se abre, el saber escuchar nos proporciona muchos beneficios, ideas nuevas enfoques diferentes, participación y confianza, empatía, etc., la prosperidad sobresale en el que escucha y no en el que habla dijo Shakespeare.

Propósito de este mejoramiento continuo que se proyecta es buscar la capacitación constante, todos quieren aprender, pero ninguno esta dispuesto a

pagar el precio, desarrollar en la gente el hábito de la capacitación, lo cual implica tomar conciencia de que la única forma de sobresalir y desarrollarse, es por medio de la capacitación continua, y esto exige el precio de la disciplina en el aprendizaje y de la consistencia de su hábito, hoy con este plan efectivamente se busca crear los cimientos del mejoramiento del talento humano.

4.1.10 Participación el recurso humano en la formulación y diseño de un plan de acción de los grupos misionales de la organización electoral de Nariño.

Se inicia este aspecto haciendo una pregunta ¿Dónde encontrar la nueva generación de funcionarios institucionales, que acepten con beneplácito el cambio y que además sean capaces de liderarlo?. Es la pregunta que constantemente se formula la alta dirección en la Organización Electoral, donde se está experimentando los efectos del rápido cambio de las situaciones competitivas, de corrientes de cambios imprevistas, que desafían las exitosas prácticas empresariales del pasado. Con sorpresa se observa que la respuesta a este interrogante no se encuentra en las firmas especializadas en buscar procesos de reestructuración o funcionarios nuevos, sino más bien el replanteamiento de la misma pregunta: ¿cómo identificar el talento existente en la organización electoral de Nariño, que tenga el potencial de aprender? y ¿cómo cultivar dicho talento para que lidere el cambio?.

Para todos es muy familiar ya la reducción de los tiempos cíclicos, el ciclo de vida de un producto, los tiempos de desarrollo en un servicio y las estructuras organizacionales, que están siendo sacudidas por nuevos modelos de distribución. Sin embargo la respuesta a estos vientos de cambio en el campo competitivo, es también un manantial de incertidumbre para los gerentes, en este caso los Delegados Departamentales de Nariño.

La Organización Electoral está en un proceso de reestructuración en sus operaciones, realizando adquisiciones y conformando alianzas. El objetivo es reducir el tiempo de respuesta y conseguir los recursos indispensables, pero el efecto final es un cambio en los eslabonamientos organizacionales requeridos, generalmente distintos a los ya conocidos.

Bajo estas condiciones a Registradores Municipales y Grupos Misionales, se les está solicitando que lideren el cambio para manejar lo desconocido y aunar esfuerzos para vencer todas las barreras organizacionales, empero. ¿Cuáles son los nuevos talentos que se requieren? y ¿Cómo es el nuevo tipo de **gerente líder** que se debe identificar y preparar?, para esta tarea no es suficiente rechazar los controles jerárquicos y estar a favor de un “gerencia participativa”. El llamado por una “iniciativa Empresarial”, niega la necesidad paralela de coherencia en la empresa, y el dicho tan popular “deleguen en su gente”, es tan solo un subterfugio porque la verdadera autoconfianza conduce al logro. El mismo lenguaje del desarrollo del recurso humano tradicional y las creencias sobre el aprendizaje que este refleja están siendo ahora desafiados por realidades competitivas.

Vientos de cambio soplan en la organización, con distancias cortas entre unos y otros aspectos, el eminente reestructuramiento esta sacudiendo el panorama familiar de la Delegación Departamental de Nariño. Dada estas condiciones reales, la gerencia tiene entonces que:

- Reconocer la necesidad de forjar líderes que puedan conducir un equipo hacia nuevos enfoques estratégicos y que puedan funcionar a lo largo de todas las fronteras de la Organización.
- Identificar el talento que tenga el potencial de manejar una nueva agenda.
- Identificar grupos misionales de carácter participativo y orientadores hacia todas las dependencias de las Registradurías Municipales.
- Defender el proceso que puedan desarrollar los funcionarios líderes del cambio.

Se observa que los funcionarios de acuerdo al diagnóstico, que la proporción que han aprendido a liderar el cambio, es todavía muy reducida. La razón que casi siempre se da es que los gerentes no han tenido los retos o no han tenido la oportunidad, para explotar toda su potencialidad; simplemente han hecho el intento de seguir los vientos prevalecientes que, según su propia opinión, reflejan los intereses de la Organización Electoral.

4.2 POSICIONAMIENTO TEÓRICO PERSONAL

4.2.1 Razón de ser de la formulación de un plan institucional

4.2.1.1 ¿Por qué planeación estratégica?. Desde el punto de vista teórico es de vital interés para el desarrollo de la Organización Electoral en Nariño, para su aplicación hay dificultades por falta de cultura organizacional.

En muchas ocasiones la planeación está escrita pero no es visible para los funcionarios de la entidad, quienes deben participar en su elaboración, compromiso de ejecución, realizando el despliegue correspondiente.

Algunas entidades han sobrevivido por su carácter de públicas y permanecen sin planeación concreta, atendiendo múltiples circunstancias de orden político. La década de los noventa ha enseñado que estos factores no son garantía de éxito, ni de supervivencia para las organizaciones: “Entidad que no se modernice desaparece”.

4.2.2 Planeación estratégica. La planeación estratégica a través de la formulación de un plan, pretende responder las preguntas:

- Principios Corporativos ¿Cuáles son sus valores?
- Diagnóstico estratégico.- Análisis DOFA, donde estamos hoy?
- Direccionamiento estratégico.- Estándares, visión.- Objetivos estratégicos (¿Dónde queremos estar?)

- Proyección estratégica.- Áreas estratégicas.- Proyectos estratégicos (¿Cómo lo vamos a lograr?)
- Plan operativo.- Estrategias.- Planes de acción. (Tareas que debemos realizar para alcanzar la visión).
- Monitorías estratégicas.- Índices de gestión.- ¿Qué es el nivel de desempeño institucional?.- ¿Cuáles son los logros del proceso?.

“El desarrollo de ellas, permite estar acorde con las variables del entorno, esta concepción puede llevar al cambio de objetivos, programas, actividades y posiblemente a la reformulación de la misión.

El plan busca: prever los ajustes que debe hacer la organización en el largo plazo, definir las fortalezas ante las necesidades, tratando de aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas del entorno.

Con base en los resultados del diagnóstico realizado en el trabajo del entorno, la planeación estratégica contribuye al escenario futuro a largo plazo, con un horizonte de tres años, fijando puntos de referencia para orientar el camino hacia el futuro.

La planeación estratégica, promueve el desarrollo y aplicación de: la Institución, el análisis cuantitativo y los supuestos como técnicas gerenciales producto de la capacitación, experiencia, reflexión, juicio y habilidades, para resolver problemas, paralelamente a la formulación de diseños de evaluación permanente para permitir el ajuste y la retroalimentación.

La metodología de la planeación estratégica enriquece y genera unos conceptos claros sobre: desarrollo gerencial, capacitación, visión histórica y misión, diagnóstico, análisis estratégico y especialmente las fases de un plan.

Todos estos conceptos sobre la teoría de la planeación estratégica, generan una serie de implicaciones a raíz de su concepto que permiten desarrollar este trabajo.

5. MARCO METODOLÓGICO

5.1 DISEÑO METODOLÓGICO

El proceso de investigación sobre la Formulación de un Plan de Desarrollo Institucional, se desarrolló bajo la combinación de métodos y de técnicas.

Con la formulación del plan se trata de intervenir en el diagnóstico de alternativas de solución, sin imponer soluciones preconcebidas, valorando las realidades, culturales, políticas, tecnológicas, ambientales y coyunturales.

5.1.1 Tipo de investigación. Ante la necesidad que demanda un proyecto de esta índole, de concentrar y conjugar fundamentos teórico-técnicos con realidades, necesidades institucionales y comunitarias y ante la intención de corresponder efectivamente a las expectativas se hace indispensable recurrir al estilo de la investigación mixta, descriptiva-explicativa, inductivo-deductivo, donde existe la necesidad de analizar y clasificar en forma coherente y ordenada, datos documentos, libros, con el tema de planeación estratégica, que oriente la formulación de un plan bajo esta metodología en los procesos de una Organización Electoral.

5.1.2 Población – sujeto. Las 62 Registradurías Municipales, dependientes de la Delegación Departamental del Estado Civil en Nariño, las que por tanto se incluyen en su estructura administrativa.

5.1.3 Población – objeto. El recurso humano, la comunidad y organismos a afectarse con las decisiones que se producen del resultado de formular un plan estratégico (Notarías, Superintendencia de Notariado y Registro, Servicio Nacional de Inscripción).

5.1.4 Técnicas. Para realizar la formulación del plan se desarrollaron las siguientes técnicas:

- **Información Secundaria.** Como instrumento para la recolección de información y datos requeridos a lo largo de la fase de la investigación, se ha tomado en cuenta la consulta bibliográfica, libros, revistas, manuales, Leyes Electorales y estadísticas.
- **Información Primaria.** Las entrevistas y encuestas se realizaron con los funcionarios, exfuncionarios, líderes comunales y ciudadanos representativos.

- **Método de planeación aplicada.** El método de planeación empleado es el de la planeación estratégica.

Este sistema de planeación se maneja a su vez mediante técnicas de la matriz DOFA, donde se descubre factores internos y externos de la organización y se identifica los elementos relevantes para el desarrollo, es decir las condicionantes deficiencias y potencialidades encontradas en esta Circunscripción Electoral, para llegar a la etapa del análisis y pretender a la formulación del plan adecuado.

Dichas medidas se concentran en la correcta utilización de las potencialidades o fortalezas todavía no aprovechadas y la observancia de las limitaciones o debilidades.

Las encuestas que se mencionan no se hicieron a nivel del trabajo de campo, debido a que la institución es única, por lo tanto se utilizó el 100% del mercado.

6. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

El diagnóstico busca mostrar la situación real de la Circunscripción Electoral de Nariño, teniendo en cuenta sus fortalezas, debilidades, oportunidades o amenazas, en cada uno de los diferentes aspectos. Todo esto con base en la información tomada en las diferentes áreas: talento humano, centro de acopio (cédulas), registro civil, oficina – electoral, control interno, de trabajo y encuestas realizadas a funcionarios, así se logrará establecer las necesidades o demandas de la institución, además el diagnóstico indicará de manera general y clara estos aspectos:

- Cuáles son los problemas que requieren una mayor atención para el mejoramiento del talento humano de las autoridades electorales en Nariño?.
- Los programas que deben ser realizados en forma prioritaria.
- Las metas y objetivos que esta Circunscripción puede proponerse lograr a corto, mediano y largo plazo.

6.1 ANTECEDENTES

La Delegación de Nariño, fue fundada en el año de 1948, cuando se inició la nueva era de la cédula laminada, la Circunscripción Electoral de Nariño, fue dividida por “Agrupaciones”, a cargo de un Registrador Municipal y, según la extensión territorial e importancia de la “Cabecera de Agrupación”, con dos o más funcionarios, entre los que figuraban, Delegados Municipales, Foto identificadores, posteriormente denominados Foto-reseñador, auxiliares de oficina, etc.

Territorialmente tales agrupaciones se encontraban conformadas de la siguiente manera:

Cuadro 1. Circunscripción electoral de Nariño. División por agrupaciones.

GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 5
PASTO: Albán, Buesaco, Funes, Tangua, Yacuanquer	SANDONA: Ancuya, Consacá, El Tambo, La Florida, Linares	TUQUERRES: Imués, Guaitarilla, Los Andes, Ospina, Samaniego, Santacruz, Sapuyes, La Llanada y Providencia	IPIALES: Aldana, Contadero, Córdoba, Cuaspud, Cumbal, Iles, Gualmatán, Guachucal, Potosí, Puerres, Pupiales	BARBACOAS: Maguí, Mallama, Ricaurte, Roberto Payán.

GRUPO 6	GRUPO 7	GRUPO 8	GRUPO 9	GRUPO 10
---------	---------	---------	---------	----------

TUMACO: Francisco Pizarro	EL CHARCO: La Tola, Santa Bárbara	LA UNION: Colón, El Rosario, El Tablón, La Cruz, Arboleda, San Lorenzo, San Pablo, Taminango, Belén, Leiva, Policarpa, San Pedro de Cartago	MOSQUERA: Olaya Herrera	MOCOA: Conformada con lo que actualmente es la Jurisdicción del Departamento del Putumayo.
------------------------------	-----------------------------------	---	----------------------------	---

FUENTE: Delegación Departamental de Nariño 2006

Se considera necesario precisar que hasta el año de 1968, permaneció adscrita a la Circunscripción Electoral de Nariño - Putumayo. A partir de esa fecha se convirtió en Circunscripción Electoral de Nariño, con su propia infraestructura administrativa y electoral.

Las Agrupaciones, como su nombre lo indica, consistían en reunir un conjunto de municipios en una especie de jurisdicción, bajo la dirección de un Registrador y una serie de funcionarios encargados de atender funciones de identificación, pero en período electoral, a la mayoría de funcionarios dependientes se les asignaba en forma provisional el cargo de Registrador Municipal, debido a que no existía sino un Registrador por cada Agrupación.

Solamente hasta el año de 1973, se vino a establecer la designación de un Registrador por cada Municipio y, por tanto desaparecieron las denominadas Agrupaciones a que se ha hecho referencia.

Actualmente la Circunscripción Electoral de Nariño cuenta con 65 Registradurías Municipales, ubicadas en el Departamento.

6.2 ASPECTOS DEMOGRÁFICOS

Es el índice que convalida su categoría, convirtiéndose en uno de los factores más significativos e importantes que suscite el fenómeno político como determinante en la composición del Congreso, Gobernación, Alcaldía y demás organismos de elección popular, siendo esta Circunscripción una de las que cuenta con mayor número de Senadores. Datos tomados del DANE y estadísticas Electorales.

Cuadro 2. Población total por sexo en cabeceras municipales y resto del municipio en el Departamento de Nariño.

POBLACION CENSADA	TOTAL			CABECERA MUNICIPAL			RESTO DEL MUNICIPIO		
	TOT.	HOM.	MUJ.	TOTAL	HOM.	MUJ.	TOTAL	HOM.	MUJ.
TOTAL DEPAR.	1151266	570360	580906	588557	279673	308884	562709	290687	272022

FUENTE: DANE, 2004

No. de Municipios: 64, No. de Registradurías Municipales: 64, No. de inspecciones: 699, Potencial electoral: 764099, No. de mesas: 2296, Senadores: 4 Representantes a la Cámara: 5, Diputados Departamento: 17, Concejales: 650.

SAN JUAN DE PASTO, es la capital del Departamento de Nariño, concentra el 75% de las empresas manufactureras, el 45% del comercio y el mayor índice de población y votación.

Su potencial coadyuva a valorar la importancia del Municipio Capital, porque se registra el mayor potencial electoral, aspectos que exigen hacer estudios sobre la organización en cuanto a zonas y puestos.

Cuadro 3. Población total por sexo en cabecera municipal y resto del municipio de Pasto.

POBLACION CENSADA	TOTAL			CABECERA MUNICIPAL			RESTO DEL MUNICIPIO		
	TOT.	HOM.	MUJ.	TOTAL	HOM.	MUJ.	TOTAL	HOM.	MUJ.
TOTAL MUNICIPIO	269130	125178	143952	243882	113693	130693	25248	11989	13259

FUENTE: DANE, 2004

6.3 ANÁLISIS SITUACIONAL ACTUAL ANTE DEFICIENCIAS Y POTENCIALIDADES

6.3.1 Diagnóstico institucional mediante la matriz DOFA. El diagnóstico servirá de base para la formulación de un plan estratégico adecuado para el mejoramiento continuo del talento humano condensado en la matriz DOFA que se incluye a continuación junto con los objetivos y estrategias de cada una de las actividades programadas. Para el efecto se describe los elementos enunciados a fin de facilitar su estudio y aplicación.

Cuadro 4. Delegación de Nariño del estado civil diagnóstico institucional año 2003. Matriz DOFA

ANÁLISIS DOFA INTERNO	
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • RECURSOS HUMANOS • Uso inadecuado de la infraestructura interna, para atender oportunamente los requerimientos de los ciudadanos en materia de identificación. • Falta de planeación en la implementación de la tecnología de la información a las necesidades de la Entidad. • Deficiencias tecnológicas y locativas. • Centralización administrativa, técnica y financiera. • Desactualización de los manuales de procedimientos.
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiente capacitación en la inducción de empleados nuevos para el desempeño de los cargos. • Deficiencia en la comunicación entre Oficinas Centrales y las Delegaciones. • Deficiencia en la planta de personal en cuanto a perfiles académicos. • Resistencia al cambio por el recurso humano. • Falta de liderazgo en los grupos misionales. • Falta de un sistema de control interno en la gestión institucional. • Falta de un sistema de información adecuado. • Centralización de presupuestos para inversión.
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Congruencia de las funciones básicas (Registro – Identificación Electoral) en una sola Institución. • Facultad legal para la administración y manejo del Registro Civil y la Identificación de los ciudadanos. • Experiencia en las actividades propias. • Talento Humano altamente calificado en materia electoral, en cuanto a experiencia • Definición Constitucional como Organismo Independiente y Autónomo. • Pertenencia Institucional. • Aprobación de un nuevo documentos de identificación. • Estandarización de procesos operativos y administrativos.

<p>OPORTUNIDADES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Credibilidad de la sociedad en el proceso electoral. • Venta de servicios • Alianzas estratégicas nacionales para el manejo del Registro Civil en Colombia (D.A.N.E., SENA, ICBF, Policía Nacional, Minsalud, Notarias) etc. • Demanda de servicios por parte de organismos externos, en materia electoral y de identificación de los ciudadanos. • Alianzas estratégicas con Organismos Internacionales. • Apoyo del gobierno en el mejoramiento del servicio de Registro Civil. • Servicio en Consulados Colombianos para la identificación de Colombianos en el exterior. • Preocupación y mayor participación de organismos del sector público para mejorar los procesos administrativos y operacionales de la Entidad. • Creación de nuevos Centros de Acopio. • Flexibilidad en los procesos. • Planes de acción estratégicos. • Formación de grupos misionales de trabajo. • Profesionalización institucional.
<p>AMENAZAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inconformismo del ciudadano por la demora de la expedición de la Cédula de Ciudadanía. • Franja de subregistro en grupos vulnerables: Desplazados, Indígenas, Afrocolombianos, niños de frontera. • Legislación desactualizada en materia de Registro Civil. • La actual situación de orden público sobretodo a nivel regional en donde los efectos no son solamente en lo electoral, sino también en cuanto a Identificación y Registro Civil se refiere. • Tendencia a la privatización de ciertos servicios. • Debilidad estructural con la tendencia a la pérdida de imagen institucional.

FUENTE: Esta investigación

Mediante el proceso de investigación desarrollado con la ayuda de la matriz DOFA en la Circunscripción Electoral de Nariño, se realizó un diagnóstico el cual arrojó cuatro razones fundamentales que proporcionan una imagen institucional.

Para optimizar los recursos disponibles para el desarrollo institucional debe darse prioridad a las medidas que resultan simultáneamente en la eliminación de las debilidades, observancia de las fortalezas y amenazas existentes, y la utilización de las oportunidades que están al alcance de la Delegación Departamental de Nariño.

6.3.1.1 Falta de planeación. La actual reforma de la Constitución Política Nacional, el Decreto 2241 C.E. y la reglamentación de las Leyes 130, 131, 134 y 136 sobre mecanismos de participación ciudadana, implican la existencia y fortalecimiento de un sistema planificador capaz de implantar adecuadamente los cambios propuestos en dichas reformas. Para ser efectiva tal implicación, es necesario la acción coordinada y consistente de una Organización Electoral a

nivel Departamental y Municipal, que fije una serie de metas y objetivos compatibles en términos de tiempo y costos, esta es la razón por la cual las normas expedidas para reglamentar el actual cambio, hablan de la necesidad de formular un plan estratégico.

La planeación de las actividades busca formular los propósitos, objetivos y fines de la organización, se presentan como una necesidad en todos los órdenes de la vida de la Organización Electoral y es por lo tanto paso indispensable, que debe darse con el objeto de que las restantes funciones pueden lograr cometidos racionales, mediante normas y procedimientos de atención determinados y precisos, la ausencia de planeación en esta Organización incide sustancialmente en las demás funciones de tipo técnico y administrativo, por cuanto es imposible organizar los medios, coordinar las actividades, administrar el personal, controlar y evaluar los resultados de una función cualquiera, cuando no se conocen con exactitud los fines últimos, las metas que se desean alcanzar.

La carencia de un plan institucional en colaboración con los demás sectores que conllevan una identificación de objetivos y medios, como son: Registraduría Nacional, otras Delegaciones, Notarías, Servicio Nacional de Inscripción, Superintendencia y Bienestar Familiar, es un limitante para facilitar y mejorar la toma de decisiones.

6.3.1.2 Rediseño de sus estructuras. A diferencia del pasado cuando las entidades como el caso particular de la Circunscripción Electoral de Nariño, sólo buscaban el cumplimiento de objetivos planteados por la administración de turno, la Organización Electoral de hoy, exige la proyección a través del consenso y concertación del recurso humano que interviene en la planeación.

El enfoque que se comenta ante las nuevas políticas de administración es un rediseño y una revitalización de sus esfuerzos en el proceso de administración, crear visiones de lo que constituye el futuro deseado, planificar y evaluar la situación organizacional actual en cuanto a la visión crear estrategias sobre cómo se puede alcanzar el futuro y aprovechar los puntos fuertes, de tal modo de que crearán las condiciones necesarias para formular y poner en marcha un verdadero Plan de Desarrollo Institucional.

6.3.1.3 Limitaciones. Al igual que la mayoría de las Instituciones del país actualmente, la Circunscripción Electoral de Nariño afronta unas limitaciones institucionales debido a:

- Temor para proporcionar soluciones.
- La tendencia generalizada a presentar soluciones inmediatas es decir, trabajar el presente por el presente o a corto plazo.
- La falta de credibilidad en los diagnósticos y la ausencia del sentido de visión de futuro institucional.

- El juego de intereses económicos, políticos y sociales, se presentan como otra justificación para que los líderes actúen dentro de un contexto limitado de visión, esto se lo puede observar en el contexto histórico de la Registraduría Nacional, donde por muchos años la organización fue administrada y dirigida con políticas de carácter militar, donde se desconocía la iniciativa del recurso humano.
- falta de talento humano capacitado.
- carencia de políticas de capacitación orientadas a un mejoramiento continuo e institucional.

Con las anteriores consideraciones se puede preguntar ¿Dónde encontrar la nueva generación de gerentes que acepten con beneplácito el cambio y que además sean capaces de liderar?, es la pregunta que constantemente se formula la alta dirección en un gran número de instituciones, que están experimentando los efectos del rápido cambio de las situaciones competitivas, que desafían las exigua prácticas empresariales del pasado.

6.3.1.4 No se maneja una reglamentación. No existe una reglamentación que articule los planes, políticas y programas a las ejecuciones presupuéstales, en el nivel Departamental y Municipal, presentándose una ausencia total de recursos fiscales que permiten el desarrollo de programas y proyectos de identificación a nivel seccional.

Se considera importante para el presente estudio pulsar el ambiente laboral respecto a: satisfacción, objetivos personales de los funcionarios en los diferentes niveles de trabajo.

Actualmente se observa la congestión administrativa, marcada visiblemente por la lentitud de los procesos de identificación e incumplimiento y mora en la entrega de documentos, servicio que tanto requiere la comunidad. Teniendo en cuenta la problemática actual, las condiciones de vida, la inseguridad, factores como guerrilla y narcotráfico.

6.3.2 Diagnóstico externo. La Circunscripción Electoral de Nariño, opera dentro de limitaciones inherentes en cuanto a su entorno, de ahí la necesidad de analizar algunos factores económicos políticos, sociales y tecnológicos, de los cuales se deduce una serie de amenazas y oportunidades que pueden repercutir en el desarrollo institucional.

Cuadro 5. Circunscripción electoral del Nariño. Análisis e impacto del entorno.

FACTORES	IMPACTO				No. TOTAL DE FUNCIONARI CIRCUNS. ELECTORAL DE NARIÑO
	OPORTUNIDAD		AMENAZA		
	No. FUN.	%	No. FUN.	%	
1. ECONOMIC	47	43.93	60	56.07	107 (100%)
2. POLITICOS	55	51.40	52	48.60	
3. SOCIALES	27	25.23	80	74.77	
4. TECNOLOG	98	91.59	9	8.41	
5. GEOGRAFIC	12	11.21	95	88.79	

FUENTE: Esta investigación

En el cuadro 5, en términos generales se observa que los factores de mayor impacto como una oportunidad institucional en su orden son los factores sociales, geográficos y económicos.

6.3.2.1 Análisis externo de amenazas y oportunidades. Con la participación de Registradores Municipales, exfuncionarios, Delegación Departamental, se procedió a aplicar una herramienta estratégica como es el POAM, donde se identificaron algunas amenazas y oportunidades utilizando además el HOLÓGRAFO SOCIAL y sus correspondientes subsistemas.

AMENAZAS:

1. Presupuestos de funcionamiento bajos. Debido a los problemas de centralización presupuestal, se consideran una verdadera limitante para su desarrollo y la aplicación una acertada planeación. (Subsistema económico)
2. La existencia de orden público, especialmente guerrilla, problemas de narcotráfico, hacen que en algunas Registradurías Municipales no tengan una alta producción de cédulas debido a que a los ciudadanos de esas regiones, no les interesa identificarse como vecinos de aquellos Municipios así: Samaniego, Cumbitara, Policarpa, Leiva, El Rosario. La investigación arroja que el 80% de los Municipios están afectados por estos factores, con mayor índice los mencionados. (Subsistema seguridad)
3. La inseguridad social, es otro aspecto que no puede dejarse de lado puesto que el elevado número de robos de documentos de identificación a ciudadanos, hacen dudar sobre la identificación de las personas. Debido que las características actuales no identifican verdaderamente a los portadores. Se determina que un promedio del 5% de cédulas perdidas o extraviadas se registran en los Municipios de Pasto, Tumaco, El Charco e Ipiales. (Subsistema seguridad)
4. La falta de tecnología presenta un índice de impacto alto ante la comunidad con referencia a que el documento de identificación no satisface las necesidades en cuanto a su material e información, presentándose siempre la amenaza de ser alterado y falsificado. Se observa a través de la investigación

que el deterioro de los documentos de identificación se registran en un alto nivel equivalente a un 30% en los Municipios de la Costa, por consiguiente también se registran la más alta producción de duplicados. (Subsistema tecnológico)

5. La no identificación de los ciudadanos oportunamente, presenta una preocupación ante los futuros debates electorales, registrados como una de las causas de un alto abstencionismo. Estadísticamente las zonas de mayor población no identificada debido a su situación geográfica, bajo recursos económicos, son las zonas rurales de Tumaco, Barbacoas, Maguí, Roberto Payán y Ricaurte. (Subsistema de procedencia)
6. El alto costo de los medios de transporte, la falta de medios de comunicación en las Registradurías Municipales de la Costa Pacífica, presentan una amenaza en la agilidad de los procesos de identificación y electorales. (Subsistema económico)
7. La permanente falta de integración interinstitucional con las entidades que tienen que ver con la expedición del Registro Civil, provocando desorden administrativo y descoordinación en los procedimientos. (Subsistema social)

OPORTUNIDADES:

1. Con la apertura económica y la modernización de la economía, es posible gozar de las ventajas de importación, donde se ofrece a la institución, a costos competitivos, una gran variedad de modelos y de diseños en computadores, con la última tecnología. La nueva Ley de fronteras nos permite nuevas alternativas ante la tecnología. El 12% de los Municipios se encuentran favorecidos con estas nuevas normas.
2. El cambio en las políticas del gobierno, es una oportunidad para la modernización institucional.
3. La nueva identificación que se propone desarrollar la Registraduría Nacional, da oportunidad a los ciudadanos Colombianos de identificarse con un documento que satisface las necesidades de una comunidad dentro de un contexto de inseguridad..
4. La sistematización de los procesos de identificación, registro civil y comicios electorales, registran la oportunidad de demostrar a nivel regional y nacional calidad y eficiencia en el servicio.

6.3.3 Diagnóstico Interno. La planeación institucional debe emplear racionalmente los recursos de infraestructura organizacional, recursos humanos, administrativos, financieros, tecnológicos, electorales y comunitarios, mejorando

así la estructura global de la institución, de ahí la necesidad de analizar cada una de las áreas que la conforman.

La técnica de la identificación del perfil de capacidad interna o PCI, a través de un taller realizado con Registradores Municipales, nos permite identificar a través de una lluvia de ideas las fortalezas y debilidades en cada una de las áreas.

6.3.3.1 Área de infraestructura organizacional. Esta dimensión comprende lo referente a estructura física y organizacional para el funcionamiento de 62 Registradurías Municipales, Centros de Acopio, mejoramiento con referencia a remodelación e instalaciones de redes eléctricas.

Cuadro 6. Circunscripción electoral del Nariño. Municipio de acuerdo a la base.

	TIPO	No. MUNI.	PORCENT.
	CON SEDE PROPIA	1	1.61%
	SIN SEDE PROPIA	61	98.39%
	TOTAL	62	100.00%

FUENTE Esta investigación

La Circunscripción Electoral de Nariño, actualmente cuenta con una estructura deficiente en cuanto a locales propios, ocasionando grandes erogaciones presupuestales para el arrendamiento de locales y adaptaciones. Aproximadamente se están invirtiendo un promedio de \$180.000.000,00, en arrendamiento de locales (20 Registradurías), el resto de locales son dados en comodato por las Alcaldías Municipales. (ver cuadro 6).

La Circunscripción Electoral de Nariño, adolece de una infraestructura para adecuar sus dependencias en forma eficiente en la totalidad de los municipios, teniendo en cuenta los siguientes factores de este diagnóstico:

- Inexistencia de sedes apropiadas para el funcionamiento de Registradurías Municipales, con mayor énfasis en los Municipios ubicados en la Costa Pacífica (Tumaco, Francisco Pizarro, Mosquera, Santa Bárbara, La Tola y el Charco). Las expectativas al respecto no son muy favorables debido a la carencia de proyectos.
- Carencia de estudios para proteger el material de preparación de documentos de identificación, debido a que es atacado por la humedad y el medio. Se registra un 70% de pérdida de material.

- Baja cobertura de servicios públicos. La infraestructura en cuanto a los servicios de agua, luz y teléfono, es deficiente aproximadamente en un 60% de los Municipios, hecho que produce grandes contratiempos en la transmisión de información electoral y de documentos de identificación. (ver cuadro 7)

Cuadro 7. Municipios con línea telefónica

PROPIEDAD DE	No. MUN.	PORCENTAJE
REGISTRADURIA NACIONAL	19	30.65
RADIO TELEFONO	9	15.54
SIN LINEA	34	55.83

FUENTE: Esta investigación

- Baja colaboración de las entidades municipales a las Registradurías en cuanto a arreglos locativos, transporte y adjudicación de lotes para construcción, se registra el 1.2% de colaboración de las entidades municipales en las inversiones.
- Carencia de medios de transporte adecuados, en un 35% de los Municipios no se cuenta con este servicio que garantice la entrega oportuna de documentos de identificación y material para Registro Civil y en procesos electorales, debe contratarse a particulares a altos costos. La inversión anual en gastos de transporte es de \$80.000.000,00, que no lo justifica la producción. En los cuadros 4 y 5 se observa que aproximadamente el 36% de los Municipios presentan distancias de 151 Km., y más que representan distancias para cubrir en 4 horas en adelante. Este hecho da una idea clara de los problemas de transporte y comunicación con que cuentan las Registradurías Municipales. (Ver cuadro 8 y 9).

Cuadro 8. Circunscripción electoral de Nariño. Municipio de acuerdo a la distancia en kilómetros.

DESDE	HASTA	MUNICI.	PORCEN
0	50	20	32.26
51	100	10	16.13
101	150	10	16.13
151	ADELANTE	22	25.48
TOTAL		62	100.00

FUENTE: Esta investigación

Cuadro 9. Municipio de acuerdo a la distancia en tiempo en horas.

DESDE	HASTA	MUNICI.	PORCEN
0	1:00	2	3.22
1:01	2:00	4	6.45
2:01	4:00	16	25.80
4:01	ADELANTE	40	64.23
TOTAL		62	100.00

FUENTE: Esta investigación

- Carencia de salones adecuados para la realización de comicios electorales y escrutinios. El 60% de las Registradurías se ven obligadas a realizar debates electorales en recintos abiertos, contrariando las normas electorales.
- La investigación nos permite observar que no existen establecidos sistemas de autoridad y de información a nivel de Delegación y Registradurías Municipales, tampoco existen claras disposiciones sobre los rangos de control ante los procedimientos que se aplican en la preparación de documentos de identificación y Registro Civil.

4.3.3.2 Área de recursos humanos. Comprende los sectores del recurso humano existente y vinculado bajo la modalidad de carrera administrativa, provisionalidad, supernumerarios, que en tiempo electoral deben desempeñar funciones específicas, además se analiza la capacitación y el nivel académico del recurso humano, ante un clima organizacional.

Cuadro 10. Circunscripción electoral de Nariño, planta de personal existente

	PLANTA	PROVISI.	LIBRE NOM.	TOTAL
DELEGACION	5	3	2	10
PASTO	13	2	2	17
MUNICIPIOS	54	25	2	81

FUENTE: Esta investigación

Este personal se encuentra distribuido en Registradurías Municipales de diferentes categorías así: 1 Registraduría Especial (Pasto), 2 de primera (Ipiales y Tumaco), 6 de segunda y 52 de tercera. (Ver cuadro 11.).

Cuadro 11. Circunscripción electoral de Nariño. Municipios según su categorización.

C A T E G O R I A	MUNICIP.	PORCEN
ESPECIAL	2	3.22
PRIMERA	2	3.22
SEGUNDA	6	9.67
TERCERA	52	83.87
TOTAL	62	100.00

FUENTE: Esta investigación

Se observa que el alto volumen de funciones y responsabilidades de orden técnico y administrativo de los titulares, induce en su reubicación o mejor el perfil

del funcionario. Asimismo, los cargos de fotógrafos como medida transitoria, por obvias razones, se los utiliza como Ayudante de Registro Civil y Técnicos Administrativos.

Cuadro 12. Circunscripción electoral de Nariño. Según tiempo de servicio.

	DESDE	HASTA	FUNCIONARIOS
	1	5	30
	> 5	10	13
	>10	20	39
	>20	EN ADELANTE	26

FUENTE: Esta investigación 2003

Cuadro 13. Municipios que requieren por su producción más funcionarios

	FUNCIONARIOS	MUNICIPIOS
	1	61
	11	3

FUENTE: Esta investigación

Cuadro 14. Circunscripción electoral de Nariño. Nivel académico del recurso humano

NIVEL	No. FUNCIONARIOS	%
PRIMARIA	108	100,00
SECUNDARIA	108	100,00
TÉCNICO	30	27,77
UNIVERSITARIO	20	18,51
ESPECIALIZADO	1	0,92

FUENTE: Esta investigación

6.3.3.3 Necesidades de personal. A través de las encuestas realizadas, se tiene que el 99% de las Registradurías Municipales y otras dependencias se encuentran escasas de recurso humano, debido a la multiplicidad de funciones, donde el horario de trabajo de 8 horas, es insuficiente, considerando que el 60% se invierte en la preparación y expedición de Registros Civiles, dejando esto sin atender otras actividades.

Al asumir el Registro Civil, situaciones administrativas señaladas por la Ley (permisos, licencias, comisiones, vacaciones, etc..), incrementarán las manifestaciones de rechazo de la ciudadanía, cuando en el Municipio se labora con un solo funcionario y la dependencia permanezca cerrada. Los titulares de las Registradurías Municipales responderán por: producción de documentos,

Registro Civil, Mecanismos de Participación Ciudadana, como unidad coordinadora de la clase política, organización, archivo, funcionamiento de la oficina, presentación correspondencia, aseo y mensajería. De ahí la necesidad de su recategorización.

Cuadro 15. Circunscripción electoral de Nariño. Demanda de recurso humano por cargo.

CANT.	CARGO	GRADO	LUGAR
2	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	3020-01	DELEGACIÓN
1	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	4065-07	DELEGACIÓN
1	PROGRAMADOR DE SISTEMAS	4065-05	DELEGACIÓN
1	TÉCNICO OPERATIVO	4080-04	DELEGACIÓN
1	OPERARIO CALIFICADO	6006-03	DELEGACIÓN
6	OPERARIO CALIFICADO	6006-03	PASTO
2	OPERARIO CALIFICADO	6006-03	TUMACO
1	OPERARIO CALIFICADO	6006-03	IPIALES
1	OPERARIO CALIFICADO	6006-03	TÚQUERRES
1	OPERARIO CALIFICADO	6006-03	LA FLORIDA
1	OPERARIO CALIFICADO	6006-03	BUESACO
1	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	5120-01	IPIALES
1	AUXILIAR SERVICIOS GENERALES	6035-02	IPIALES
1	AUXILIAR SERVICIOS GENERALES	6035-02	DELEGACIÓN
1	AUXILIAR SERVICIOS GENERALES	6035-02	TUMACO
60	AYUDANTE DE OFICINAS	6160-02	60 REGISTRADORES
TOTAL	82 CARGOS EN DIRERENTES ÁREA		

FUENTE: Esta investigación

El diagnóstico identifica las siguientes debilidades y fortalezas frente a esta área:

- Deficiencias en el organigrama institucional. Esta estructura data desde 1960, sin ninguna modificación y hoy las funciones se han multiplicado (Ver cuadro de Organigrama)
- No es clara la estructura de la organización frente a Oficinas Centrales en la creación de Direcciones de Registro Civil, Recursos Humanos, Duplicados, Electoral, en el año de 1986.
- Escasez de recurso humano en el 70% de las Registradurías Municipales.
- Inexistencia de un Departamento de Recursos Humanos a nivel seccional, de acuerdo a los datos estadísticos del número de funcionarios que laboran en la institución en forma normal y en tiempos electorales, es urgente la organización de esta sección.
- No existen políticas claras sobre la vinculación y selección de personal, por no tener en cuenta los factores geográficos, orden público, narcotráfico, en alguna

de las Registradurías que se encuentran hace 6 años en permanente provisionalidad.

- Bajo salarios que no cubre las necesidades primarias de transporte, alimentos y vivienda al recurso humano que opera en las Registradurías Municipales de la Costa Pacífica y en las regiones de Cumbitara, Policarpa, Sotomayor y El Rosario.
- No se encuentra definido en forma clara el perfil del funcionario que debe desempeñarse como Registrador de acuerdo a las categorías actuales (1, 2 y 3 categoría).
- La estructura organizacional no es adecuada a las estrategias organizacionales actuales y tampoco permite desarrollar las iniciativas de los funcionarios en cuanto a capacitación.
- Se registra de acuerdo a las hojas de vida de los funcionarios un bajo nivel académico primario, secundario y tecnológico. La investigación determina que el 65% de los funcionarios tiene un nivel primario y ocupa el cargo de Registrador Municipal, con un promedio de 10 a 15 años de labores, un 25% cuenta con un nivel secundario y un 10% un nivel tecnológico y profesional
- Carencia de una planeación en cuanto a las políticas de capacitación e inducción ante la falta de un manual de funciones.
- No existe ningún tipo de mecanismo que nos pueda medir, la responsabilidad, la seguridad, el trabajo en equipo, el rendimiento, la asistencia, los estímulos dentro de un clima organizacional ante una nueva cultura institucional.
- La dirección a pesar de tener un objetivo de flexibilidad no existe una verdadera autonomía debido a la estructura de la organización, por consiguiente la toma de decisiones es compleja en algunas actividades trayendo como consecuencia la poca efectividad. Esta estructura además no identifica en forma clara los niveles de responsabilidad, donde se determinen políticas a un estilo de carácter participativo.

6.3.3.4 Área tecnológica. Esta información comprende la capacidad de software y hardware instalado en la Delegación Departamental, Centros de Acopio, Registradurías Municipales, también las proyecciones que se realizan en cuanto a organización tecnológica de futuros debates electorales.

La Delegación de Nariño actualmente se ha transformado en un centro vital donde se recepcionó material de cédulas de ciudadanía “nuevo sistema de identificación”, se recopila los datos de 60 Municipios, para ser capturados en medios magnéticos y transmitidos vía módem y expedición de tarjetas de

identidad de 59 Municipios, bajo un previo proceso de control de calidad (ver cuadro 16).

Cuadro 16. Datos estadísticos sobre tecnología en esta circunscripción

DEPENDENCIA	MICROCOMPUTADORES			IMPRESORAS	
	MARCA MODELO	PROC.	CAN.	MARCA Y MODELO	CAN.
DELEGACIÓN	IBM	486	2	EPSON 1050	2
DELEGACIÓN	TWC	486	10	EPSON 1170	7
DELEGACIÓN	WANG	286	2	EPSON 1170	2
BARBACOAS	TWC	386	1	EPSON 1170	1
CONTADERO	TWC	286	1	EPSON 1170	1
CHACHAGUÍ	HACER	486	1	EPSON 1170	1
GUALMATÁN	TWC	486	1	EPSON 1170	1
ILES	TWC	486	1	EPSON 1170	1
IPIALES	WANG	486	1	EPSON 1170	1
IPIALES	TWC	486	1	EPSON 1170	1
LOS ANDES	TWC	386	1	EPSON 1170	1
LA UNIÓN	TWC	386	1	EPSON 1170	1
PASTO	TWC	486	3	EPSON 1170	3
PASTO	DTK	486	2		
PASTO	IBM	386	1		
PUERRES	YWC	386	1	EPSON 1170	1
TUMACO	TWC	386	3	EPSON 1170	2
TÚQUERRES	TWC	386	1	EPSON 1170	1
YACUANQUER	TWC	386	1	EPSON 810	1

FUENTE: Esta investigación

La investigación realizada arroja una serie de diferencias relevantes en cuanto al área de tecnología en los siguientes aspectos:

- Deficiencias en las condiciones tecnológicas de la Delegación Departamental, Centros de Acopio y algunas Registradurías, es muy precaria debido a la falta de presupuestos adecuados, hechos que no permiten afrontar con efectividad los nuevos avances.
- Con la colaboración de presupuestos municipales y del Fondo Rotatorio se ha tratado de proveer de computadores algunas Registradurías de alta producción, equivalente a un 10% del Departamento, pero en el momento, estos equipos son deficientes debido a su capacidad, hechos que no permiten instalar el software para la preparación sistematizada de Registro Civil y Tarjetas de Identidad en todos los municipios.
- Los Centros de Acopio ubicados en la Delegación Departamental que atiende el 90% de la expedición de Tarjetas de Identidad y Cédulas, tiene una serie de

barreras administrativas por la escasez de equipos adecuados y recurso humano capacitado. Los Centros de Acopio ubicados en el Municipio de Ipiales y Registraduría de Pasto, atiende el 10% y adolece las mismas necesidades.

- No existe un plan regulador de desarrollo tecnológico que nos permita visualizar en forma permanente las necesidades de tecnología en las 62 Registradurías de esta Circunscripción.

6.3.3.5 Área administrativa y financiera. Tiene por finalidad programar todas las funciones administrativas corrientes que desarrollen la administración orientar la dirección y a los funcionarios en cuestiones administrativas y aún jurídicas que los Delegados Departamentales y Registradurías Municipales deben asumir paulatinamente, según la normatividad vigente.

Comprende lo referente a dirección, control gerencial, control fiscal y otros aspectos como nóminas, kárdex, almacén, inventarios.

En estos aspectos se observa la falta de coordinación por la poca definición sobre los rangos de autoridad y la de deficiente identificación de las secciones a través de un manual de funciones actualizado, con las necesidades actuales.

Se determina mediante el diagnóstico que existe una dirección poco flexible debido a la centralización de la autonomía de gestión en Oficinas Centrales, donde los niveles son medios y bajos en cuanto a la aceptación de sugerencias.

Este sistema de dirección rígido, permaneció por muchos años debido a que la organización electoral era orientada por militares retirados, de esto se deduce la permanente vinculación a la institución de esta clase de personal sin ninguna preparación, registrándose un promedio de un 30% de los vinculados.

También se registra poco apoyo de Oficinas Centrales para que la dirección local trate de corregir los errores de organización y se pueda realizar un control donde se tienda a reducir los riesgos.

En cuanto a los aspectos relacionados con el los presupuesto se tiene la siguiente información:

- Presupuesto Centralizado.
- Valor de la Nómina mensual \$150.0000.000,00
- Promedio salario mensual del funcionario \$850.000,00
- Presupuesto para materiales y suministros \$35.000.000,00
- Presupuesto para transporte \$5.000.000,00
- Presupuesto para canon de arrendamiento \$80.000.000,00
- Presupuesto para capacitación \$5.000.000,00
- Inversiones compra de inmuebles y equipos \$80.000.000,00

Estos presupuestos son manejados directamente por Oficinas Centrales, la Delegación Departamental en Nariño no maneja presupuesto directo, el mecanismo o procedimiento para utilizarlo es a través de solicitudes o disponibilidades, por consiguiente se observa una debilidad en la falta de autonomía en el gasto, aspectos que no permiten desarrollar una adecuada planificación y organización al formular un plan estratégico.

La estructura administrativa y financiera con que cuenta actualmente la Circunscripción Electoral no está bien definida en cuanto a Dependencia con respecto al desarrollo e implementación del Control Interno, de acuerdo a la vigencia de la Ley 87 de 1993.

No existe una sección de pagaduría, todas estas funciones se encontraban centralizadas hasta el año 2000, en un 100% en la ciudad de Cali (Valle), la cual atendía 10 departamentos, hoy se ha descentralizado esta función pero no ha existido planificación para su desarrollo.

El Departamento cuenta con una nómina permanente de 105 funcionarios y en épocas electorales la nómina se incrementa temporalmente a 1150, los cuales son distribuidos en 64 Registradurías y el 42% de este personal debe elaborar en el Municipio de Tumaco y 9 Registradurías ubicadas sobre la Costa Pacífica.

6.3.3.6 Área electoral. La Circunscripción Electoral de Nariño, cuenta con 64 Registradurías Municipales, 1.050 Inspecciones de Policía, cuatro municipios zonificados (Pasto, Ipiales, Tumaco y Túquerres) y se instalarán un promedio de 2.296 mesas en toda la Circunscripción, clasificadas en 1.372 mesas instaladas en cabeceras municipales y 924 en Inspecciones de Policía.

De acuerdo a las investigaciones, son tan variadas y múltiples las responsabilidades de los Registradores y Delegados Departamentales, que es visible la escasez de recurso humano, en procura de mejores resultados en una gestión, que se requiere de un equipo de profesionales, para dirigir, organizar, coordinar y capacitar al personal bajo su mando en:

- División Política Administrativa del Departamento y Municipios.
- Capacitación y adiestramiento.
- Oficina consultora / asesora.
- Cátedra electoral y clase política
- Resoluciones internas y de procedimiento.
- Censo y potencial electoral.
- Estadísticas y resultados.
- Compilación de normas y estudio de las mismas
- Zonificación electoral.

- Comunicación de resultados (transmisión vs. Recepción).
- Inscripción de listas.
- Escrutinios generales
- Apoyo en la determinación de puestos y lugares.
- Cálculo de mesas
- Voto automatizado.
- Diseño y cálculo de formularios
- Enlace y coordinación con la Dirección Nacional
- Retroalimentación de procesos
- Instrucción a testigos, jurados y manejo de derroteros y cupos.

Cuadro 17. Potencial electoral y mesas de votación

COD. MUNICIPIO	POTENCIAL			MESAS		
	CAB	IP	TOTAL	CAB	IP	TOTAL
Pasto.	184.837	18.804	203.641	436	62	498
TOTAL DEPTO	553.338	210.761	764.099	1372	924	2.284

FUENTE: Esta investigación

Votación y abstención. Tratamos a través de datos estadísticos electorales demostrar el alto índice de abstencionismo, el cual se registra en un 57.5%, considerando una de las causas la producida por las políticas institucionales y del Gobierno como es la carencia de medios de información electoral.

La investigación arroja en esta área una serie de dificultades o debilidades que deben afrontarse en forma crónica ante la organización de debates electorales pasados y futuros así:

- No existe un plan regulador en forma clara que planifique las innumerables tareas que se deben cumplir ante un Calendario Electoral.
- Se carece en esta Circunscripción de firmas especializadas en software y hardware electoral, siempre se recurre a la improvisación.
- Las características topográficas de algunos municipios como son los ubicados en la Costa Pacífica, que no permiten un planeamiento para la recolección de información electoral el mismo día del debate. La información que se recolecta es equivalente del 30% de los resultados electorales.
- En algunos municipios no existe la suficiente infraestructura de locales adecuados para la instalación de cubículos y urnas, el 60% de los Municipios cuentan con locales apropiados, el 40% se realiza una improvisación sujetos a la intemperie y a otros factores.

6.3.3.7 Área Producción. La investigación arroja que el 45.16% de las Registradurías con mayor producción de cédulas, tienen la limitante del recurso humano.

Cuadro 18. Circunscripción de Nariño. Clasificación de registradurías por producción anual de cédulas

	DESDE	HASTA	MUNICI.	PORCEN
	1	200	24	37.50
	201	400	19	29.68
	401	600	5	7.81
	601	800	7	10.93
	801 en	adelante	9	14.08

FUENTE: Esta investigación

Cuadro 19. Circunscripción de Nariño. Clasificación de registradurías por producción anual de tarjetas de identidad.

	DESDE	HASTA	MUNICI.	PORCEN
	1	200	48	75.01
	201	400	9	14.06
	401	600	2	3.12
	601	800	1	1.56
	801 en	adelante	4	6.25

FUENTE: Esta investigación

Cuadro 20. Circunscripción de Nariño. Producción registro civil anual

	PROD. REGISTRO CIVIL	No. MUNICI	PORCENTAJE
	DE HASTA		
	1 20	13	20.96
	21 50	27	43.54
	51 100	2	3.22
	101 ADELANTE	20	32.25

FUENTE: Esta investigación

Esto significa que es alto el costo de producción de un documento de identificación en algunos Municipios con los actuales procedimientos.

Cuadro 21. Circunscripción electoral de Nariño Centro de acopio cédulas en el departamento

	CANTIDAD	MUNICIPIO QUE ATIENDE	PORCENT.
DELEGACIÓN	1	64	100

FUENTE: Esta investigación

También se determina que son insuficientes los Centros de Acopio instalado en la Delegación Departamental, ubicada en el municipio de Pasto, se requiere el estudio y la búsqueda de nuevos centros de acopio para ser instalados en los municipios de Tumaco, Ipiales, Túquerres, Sandoná y La Unión.

Cuadro 22. Circunscripción electoral de Nariño. Oficinas que expiden registro civil.

No. de registradurías	64	85.33
No. de notarías	11	14.67
TOTAL OFICINAS	75	100

FUENTE: Esta investigación

Cuadro 23. Circunscripción electoral de Nariño. Recaudos por concepto de registro civil y cédulas.

	DESDE	HASTA	MUNICI.	PORCEN	
	0	500.000	57	89.06	
	500.001	1.000.000	3	4.70	
	1.000.001	5.000.000	2	3.12	
	5.000.000	En adelante	2	3.12	

FUENTE: Esta investigación

Teniendo en cuenta la producción de cédulas anual del equivalente de 50.123 y de acuerdo al análisis evaluativo, se tiene que de la producción son aceptadas sin márgenes de error el 90% y el 10% son cédulas rechazadas por errores en los procedimientos, factores que incrementan los costos en producción, que mediante la formulación de un plan estratégico se mejorarían ostensiblemente.

- Se observa que la más frecuencia de errores se encuentran enmarcados dentro de los aspectos de fotografía que no cumplen las especificaciones técnicas, equivalente al 30%, siendo la causa principal de tal anomalía, el mal manejo de los equipos, falta de laboratorios fotográficos en la región, situación que implica no sólo duplicidad de funciones, sino el desperdicio de material y el consiguiente perjuicio para el ciudadano, a quien la expedición de la cédula se le puede demorar más de un año, sobre todo en aquellas regiones del país donde las comunicaciones son deficientes.
- Otro de los grandes problemas detectados, lo constituye el hecho de que algunas Registradurías dejan acumular un buen número de material de cedulación para ser remitido a Oficinas Centrales o Delegación a fin de mes, pudiendo hacerlo cada ocho días o quincenalmente, actividad esta que

complica la revisión y la devolución de material para ser reelaborado, lo cual incide en el aumento de tiempo y en el trámite de los mismos.

- Se detecta dentro del Centro de Acopio, que es ineficaz la transmisión vía modernas Oficinas Centrales, debido a que en esas Dependencias no existe la estructura eficiente para agilizar los procesos. Se registra un gasto equivalente al valor de 70.000.000 millones mensuales en servicio telefónico en transmisión de datos, y los resultados no son efectivos en cuanto al producto.
- Dentro de los errores se observa la mala transcripción de datos, teniendo el equivalente del 5% de errores mensuales. Otro son el intento de la doble cedulación, posible suplantación y otro que es muy propio de la entidad como es el daño en los procesos de producción, además está el hecho de que existe demasiada reutilización de los disquetes, lo cual no permite que la grabación tenga la nitidez que se requiere.
- A partir de 1988, esta Circunscripción asumió la preparación y expedición de Registro Civil, sin tener en cuenta la capacidad de su estructura organizacional, presentándose el día de hoy una serie de dificultades y debilidades debido al exceso de producción y el sinnúmero de errores registrados por las autoridades municipales donde la tarea de los Registradores ha sido ardua en cuanto a revisión y control de este registro.

6.3.4 Identificación de problemas en las áreas. En la investigación se identificaron una serie de problemas o dificultades en las diferentes áreas, determinando algunos factores como son: la organización, la planeación, el control, el recurso humano, la dirección y la producción.

6.3.4.1 Área de Infraestructura Organizacional

1. Deficiencias en la estructura organizacional de la empresa, se observa que no existe un organigrama explícito de los cargos existentes como de las funciones.
2. Es pobre el conocimiento de los valores y creencias, principios que regulan la vida de la Organización Electoral.
3. Falta de preparación institucional para afrontar cambios rápidos frente a proyectos de modernización.
4. La estructura y la carencia de sedes, no facilita la iniciativa del personal.
5. Se carece de políticas en cuanto a rangos de control de los jefes de la organización.
6. Deficiencias en el organigrama de funcionamiento y carencia de planeamiento.
7. Debilidad en la comunicación en el sector rural.

8. Deficiente infraestructura recreativa y de salud.

6.3.4.2 Área recursos humanos

1. Deficiencia en la estructura de la planta de personal, con mayor énfasis en la ausencia de un departamento de personal o de recursos humanos.
2. Baja cobertura de capacitación, en las áreas de fotografía, dactiloscopia y sistema.
3. Altas tasas de ausentismo de los Registradores Municipales en el cumplimiento de su horario de trabajo.
4. Presencia de un bajo nivel académico del recurso humano.
5. Debilidad en la regulación y reglamentación de los sistemas de concurso para ingreso a la Institución como funcionario de carrera.
6. Falta de medios adecuados que permitan una evaluación y calificación de un período de prueba.
7. Falta de recursos e inexistencia de políticas que permitan el desarrollo de cultura institucional.
8. Inexistencia de políticas de concertación y consenso, con comisión de personal y directivas sindicales.
9. Inexistencia de planes deportivos y recreativos.

6.3.4.3 Área social o comunitaria

1. Ausencia de políticas claras para la participación ciudadana.
2. Insuficiencia de recursos económicos para el fomento de la participación ciudadana en procesos electorales.
3. Inexistencia de políticas para combatir el abstencionismo.
4. Baja organización y participación comunitaria para la ejecución de proyectos de participación.
5. Bajo compromiso en gestión interinstitucional para el desarrollo eficiente para la expedición del Registro Civil.

6.4 PRIORIZACIÓN GENERAL DE PROBLEMAS ANTE EL DESARROLLO INSTITUCIONAL

En taller realizado con 62 Registradores Municipales y 30 empleados de la Delegación Departamental equivalente al 90% del recurso humano y en plenaria identificó ocho como problemas prioritarios, analizando sus causas, los factores que la caracterizan y los efectos que producen en la actualidad y el futuro.

1. Deficiencia en la estructura administrativa y organizacional.
2. Insuficiente planeación y mecanismos de control.
3. Carencia de políticas claras en los procesos y producción de documentos de Identificación y Registro Civil.
4. Deficiencia en el recurso humano, ante la visión y misión institucional.
5. Deficiencia tecnológica.

6. Centralización financiera.
7. Deficiente participación de la comunidad ante los mecanismos de Participación Ciudadana.

6.4.1 Problema uno. Deficiente y escasa estructura administrativa y organizacional

Causas

- No existe un organigrama explícito.
- La estructura de la organización no favorece el logro de objetivos individuales e institucionales.
- No están definidos en forma clara los rangos de control y gestión de los jefes de la administración.
- No están agrupados en forma adecuada las actividades por afinidad.
- No se encuentran establecidos sistemas de autoridad e información.

Factores que la caracterizan

- Limitación de personal calificado para determinadas áreas: Centros de Acopio, Dactiloscopia, Fotografía, Reseña, Registro Civil.
- La estructura organizacional no es adecuada a las estrategias.
- Falta de apoyo y estímulos de las directivas, programas, iniciativas y creatividad de los funcionarios.
- Falta de políticas para la actualización de manuales de funciones.
- Inadecuadas sedes de funcionamiento.

Efectos

1. Baja integración interdependencias.
2. Poca comunicación.
3. Revisión de manuales de funciones.
4. Baja calidad en la atención al público.
5. Desorden en la organización de dependencias.
6. Deterioro del material por falta de equipo.
7. Baja motivación del personal.

6.4.2 Problemas - Insuficiente Planeación

Causas

- No se ha definido una metodología para realizar la planeación de esta Circunscripción.
- La Institución no ha tomado el enfoque de gerencia estratégica para tomar decisiones corporativas.
- Deficiencia en el análisis de la cultura corporativa y se desconoce los valores y creencias que regulan la vida de la organización.
- No se ha realizado una auditoría interna de lo que es la organización.
- No se definen metas, políticas y planes de acción que indiquen continuidad en los procesos de identificación y divulgación de la misión institucional.

Factores que la caracterizan

- Inexistencia de planeación en programas de capacitación con referencia a dactiloscopia, fotografía, reseña y manejo de programas sistematizados.
- Inexistencia de políticas de entrenamiento en las áreas de reseña, dactiloscopia, fotografía y manejo de procesadores de palabra.
- Bajo y poco liderazgo y sentido de pertenencia en los niveles de organización.
- Deficiente racionalización de necesidades por falta de una organización y planeación.
- Falta de precisar objetivos y estrategias globales a fin de legalizar los procedimientos con otras Circunscripciones Electorales.

Efectos

- Poco liderazgo en los niveles de la organización.
- Ausencia de un proceso de planeación.
- Ausencia de un sistema de información.
- Falta de control interno – indicadores de gestión.

6.4.3 Problema tres- carencia de políticas claras sobre procesos y producción

Causas

- Son altos los costos de transporte por recibo de insumos y despacho de los productos para los procesos de identificación ciudadana, Registro Civil, comicios electorales.
- Como resultado de la investigación, son altos los costos de producción en algunos municipios debido a su ubicación geográfica, se registra la producción de un solo documento mensual en los Municipio de Providencia, La Total, Francisco Pizarro, Magüí.
- Centralización de los procesos en Oficinas Centrales.

Factores que la caracterizan

- Improvisación en la instalación de Registradurías Municipales, debido al cambio de locales.
- Deterioro del material de producción.
- Altos costos en la cancelación de servicios telefónicos por la transmisión de información a Oficinas Centrales, en la utilización de Modems.

Efecto

- Baja producción de documentos de identificación.
- Alto grado de producción de documentos de identificación con error.
- Pérdida e inseguridad en la entrega de documentos.
- Alto costo del material utilizado en los proceso de identificación.
- Pérdida y mora en los servicios de materiales de identificación.

6.4.4 Problema cuarto - Deficiencia en el recurso humano

Causas

- La Organización no cuenta dentro de su organigrama con un departamento de personal o de recursos humanos.
- Los procesos de selección y vinculación de personal son inadecuados.
- Deficiencia y falta de planeación en la capacitación del recurso humano.
- Inexistencia de procedimientos para presentar quejas y reclamos.

Factores que la caracterizan

- Bajo nivel académico de recurso humano vinculado a carrera.

- Desconocimiento de la filosofía institucional por la inexistencia de un proceso de la inducción del personal.
- Se registran altas tasas de ausentismo de los Registradores Municipales de sus sedes de trabajo.
- La Institución cuenta con un sistema de evaluación del desempeño que requiere ser reformado a favor de las seccionales debido a su centralización.
- Deficiente y baja cobertura en los programas autorizados de capacitación.
- Son inadecuadas las condiciones físicas del ámbito en el cual se desempeña el empleado electoral, especialmente en aquellas Registradurías ubicadas en la Costa Pacífica.

Efectos

- Baja Cultura institucional.
- Ausencia de mecanismos de selección con perfiles definidos.
- No hay inducción.
- Inexistencia de entrenamiento.
- Baja motivación personal.
- Todo el personal no conoce con claridad los métodos adecuados para realizar sus tareas.
- Mentalidad conformista.

6.4.5 Problema cinco - Deficiencia tecnológica

Causas

- Centralización de presupuestos.
- Carencia de investigaciones sobre tecnología hacia las seccionales departamentales.
- Falta de programas orientados a desarrollar actividades seccionales.
- Poca inversión de recursos suficientes para realizar investigaciones en cuanto a la implantación de programas sistematizados para realizar actividades cotidianas como Kárdex de Personal, Inventarios, Nóminas, Liquidaciones de Cesantías, afiliaciones a EPS.
- La Institución no puede cumplir con obligaciones exigibles a corto plazo debido a la falta de capacitación de recurso humano en actividades sistematizadas.

Factores que la caracterizan

- Procedimientos manuales obsoletos en las áreas de identificación, electoral y personal.
- Altos niveles de error por la existencia de medios de control.

- Altos niveles de trabajo en determinadas Registradurías por exceso de producción y la escasez de recurso humano.
- Falta de políticas de mantenimiento de equipos.

Efectos

- Mora en la entrega de documentos.
- Atraso en información.
- Deficiencia en estadísticas de información.
- Insatisfacción de la comunidad por la mora en entrega de documentos.
- Desorganización en los procesos electorales.
- Baja imagen institucional ante la comunidad departamental y municipal.

6.4.6 Problema seis – Centralización Financiera

Causas

- Reducido presupuesto
- Deficiencia en las políticas de un presupuesto anual para el funcionamiento.
- Deficiencia en los métodos y estrategias para la elaboración de un presupuesto en tiempos ordinarios y en épocas electorales.

Factores que la caracterizan

- Carencia de una Caja Menor en las Registradurías Municipales.
- Carencia de presupuesto para compra de equipos.

Efectos

- Bajos niveles de innovación en las Registradurías Municipales.
- Baja racionalización de las necesidades debido a las políticas no claras de presupuesto.
- Falta de presupuesto para el funcionamiento.
- Salarios bajos.

6.4.7 Problema siete – Falta de Control Interno

Causa

- Carencia en la definición de los objetivos de control.
- Carencia en la identificación de los sistemas de control de gestión y de autocontrol.

- Baja eficiencia en los sistemas de control de gestión en la organización ante los procedimientos de identificación, Registro Civil y censos electorales, debido a la centralización.

Factores que la caracterizan

- El mayor grado de control se encuentra centralizado.
- No existe reglamentación sobre la aplicabilidad del control interno a nivel seccional.
- Los manuales de procesos no contiene los puntos de control necesarios.
- La organización tiene bajos niveles de control financiero, de ventas, de inventarios, gastos, producción, debido a la centralización de los presupuestos.

Efectos

- Desorganización administrativa.
- Deficiencia en actualización de kárdex.
- Deficiencia en los indicadores de gestión.

6.4.8 Problema ocho – Ausencia real de participación ciudadana ante los mecanismos de participación

Causas

- No existen políticas claras sobre la proyección que le dio la Nueva Constitución Nacional a la Organización Electoral.

Factores que la caracterizan

- No existen planes, programas y proyectos de desarrollo sobre el papel que debe desempeñar la Registraduría Nacional ante los mecanismos de Participación Ciudadana.
- Falta de capacitación sobre el desarrollo de estos mecanismos, a través de medios de información adecuados.

Efectos

- Bajo nivel de integración de las Registradurías Municipales con la comunidad.
- Analfabetismo electoral.
- Alto nivel de abstencionismo.
- Inexistencia de medios informativos sobre mecanismos de Participación Ciudadana.

Todo lo anterior exige un replanteamiento en la Circunscripción Electoral de Nariño, para cambiar la imagen que se tiene de ella, vale decir, es necesario abandonar la visión actual con respecto a la Delegación Departamental y sus áreas como una estructura asilada, para verla como un conjunto institucional con una filosofía propia como es la de identificar a los colombianos, en la cual la participación se considera un privilegio esencial para el desarrollo Institucional.

7. MARCO PROSPECTIVO

7.1 TÍTULO

PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL, PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DEL RECURSO HUMANO Y TECNOLÓGICO EN LA CIRCUNSCRIPCIÓN ELECTORAL DE NARIÑO 2006 – 2009

7.2 JUSTIFICACIÓN

La nueva Constitución Nacional de 1991, las Leyes 130, 131, 134 y 136 de 1994, a la Organización Electoral la obliga a cambiar para buscar un mejoramiento institucional y prestar un mejor servicio a la comunidad nariñense en lo referente a Identificación, Registro Civil, Mecanismos de Participación Ciudadana y Organización de Debates Electorales.

Estas disposiciones Electorales son aquella fuerza insustituible de progreso que nos obliga a las Instituciones del Estado a prestar un mejor servicio, a ofrecer nuevas alternativas de preocupación para la satisfacción clara de las necesidades de la comunidad, con referencia a la identificación, donde se debe desarrollar nuevas estrategias y métodos administrativos que permitan trabajar con calidad, eficiencia y efectividad en el servicio.

Tomando como base el análisis y resultados del diagnostico realizado, se exige un replanteamiento para cambiar la imagen actual de desorganización administrativa, recurso insuficientes, falta de planeación, falta de reglamentación, baja calidad en los servicios, poca tecnología. Bajo estos criterios se analizó las características de la Circunscripción Electoral de Nariño y las oportunidades de desarrollo, planteando la posibilidad de la formulación de un plan estratégico de desarrollo institucional, encaminado a mejorar la capacidad resolutive en sus objetivos, para el mejoramiento de su infraestructura.

Los planteamientos de la planeación estratégica son una óptica de cambio, para trazar las pautas de organización y modernización dentro de las nuevas exigencias de planeación y análisis de situaciones administrativas y creatividad ante la complejidad de los factores internos y externos que inciden en la institución.

Se analizan e identifican igualmente las posibilidades y dificultades existentes, los objetivos y estrategias a seguir para subsanar los problemas en forma metódica dentro de los principios de la eficiencia y eficacia, economía y resultados para el progreso de la institución y la comunidad.

La presente propuesta de la formulación de un plan institucional, está orientada a iniciar un proceso continuo de fortalecimiento institucional y desarrollo administrativo de esta Circunscripción Electoral, tendiente a disminuir el impacto de la improvisación en el desarrollo de actividades por la carencia de planeación, de directrices claras y acciones hacia el futuro, bajo la visión del nuevo concepto institucional.

7.3 FUNDAMENTACIÓN

Es un hecho que la Registraduría Nacional del Estado Civil ha entrado en el proceso de la modernización y competitividad, su despegue debe darse con apoyo de la prospectiva la cual nos permite determinar horizontes de lo probable y de lo deseable a corto, mediano y largo plazo.

Se vislumbra por consiguiente, toda una gama de posibilidades para adecuar la estructura a un sinnúmero de cambios que evolucionan con gran rapidez y que exigen muchos conocimientos, previsiones, adelantos y sobre todo “decisiones”.

Este ambiente de constante renovación deberá generar reformas y transformaciones en la estructura organizativa y administrativa para adecuar a las nuevas necesidades, los procesos, procedimientos, funciones y planta.

Los esfuerzos deben orientarse a lograr diseño de la estrategia de modernización en forma integral, participativa y lo más importante, con el compromiso de todos los funcionarios que integran la Organización Electoral en la Circunscripción de Nariño.

La Planeación Estratégica se constituye en una herramienta fundamental para precisar las acciones a desarrollar en cuanto a:

- Posicionar la Misión Institucional, determinar objetivos, establecer las metas y fijar los mecanismos de seguimiento y control.
- Identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la Entidad, facilitando la definición de las estrategias.
- Permitir el cumplimiento al 100% del plan indicativo de gestión de la Registraduría Nacional del Estado Civil, programado para los años 2006-2009.

La Planeación Estratégica es un componente básico de la organización que procura la eficiencia interna y la productividad, como también permite encaminar todos los pasos, para que las cosas cambien significativamente o se superen los pronósticos del escenario probable.

El gran objetivo de la planeación es guiar los procesos de transformación bajo las nuevas políticas y planes de la administración.

La participación de todos los colaboradores es esencial, así como la identificación y comprensión de las políticas; lo anterior implica contar con líderes, gerentes comprometidos con el logro de las metas y objetivos de la entidad, orientados por el Despacho de la Registradora Nacional.

El resultado final, será entonces lograr una organización con funcionarios comprometidos, integrados como equipo, claros en su misión, su visión, sus objetivos. **Listos para enfrentar el cambio**, para anticipar las estrategias y permitir la viabilidad de una transferencia tecnológica con horizontes definidos.

7.3.1 Planeación Estratégica y Prospectiva para Optimizar los Esfuerzos Organizacionales y Tecnológicos con Atención y Calidad

1. NUESTRO CONCEPTO

ES EL PROCESO MEDIANTE EL CUAL LA DELEGACIÓN DEPARTAMENTAL DE NARIÑO, ENCARGADA DE TOMAR DECISIONES, OBTIENE, ANALIZA Y PROCESA INFORMACIÓN PERTINENTE, PARTIENDO DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y LA PROSPECTIVA HACIA EL FUTURO PARA ANTICIPAR Y DECIDIR SOBRE EL DIRECCIONAMIENTO DE LA ENTIDAD, EN NUESTRO CASO PARA UN PERÍODO PROGRAMADO DEL 2003 A 2006.

ACTITUD POSITIVA HACIA EL CAMBIO

HACER PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ES ORDENAR LOS PROCESOS DE CAMBIO HACIA EL FUTURO

LA SUPERVIVENCIA ESTA LIGADA AL CAMBIO

7.4 REDEFINICIÓN DE LA MISIÓN INSTITUCIONAL

DONDE QUEREMOS IR

VISIÓN

(ESTADO DE LA ORGANIZACIÓN Y SU DESARROLLO EN EL FUTURO PROYECTADA AL AÑO 2009)

BUSCAMOS EL FORTALECIMIENTO Y CAPACITACIÓN DEL RECURSO HUMANO, LA TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA ADECUADA QUE NOS PERMITA SER COMPETITIVOS Y PRODUCTIVOS, EN LOS REQUERIMIENTOS QUE HACE LA COMUNIDAD PARA UNA VERDADERA IDENTIFICACIÓN.

MISIÓN

(RAZÓN DE SER)

SOMOS LA ENTIDAD DEL ESTADO QUE POR MANDATO CONSTITUCIONAL Y LEGAL NOS DEDICAMOS A REGISTRAR LA VIDA CIVIL DE LOS COLOMBIANOS, REALIZAR LOS COMICIOS ELECTORALES Y LAS FORMAS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA.

NUESTRO COMPROMISO ES PRESTAR UN SERVICIO EFICIENTE Y CONFIABLE, PARA QUE AUNANDO ESFUERZOS, PROVEAMOS LA IDENTIFICACIÓN Y GARANTICEMOS EL EJERCICIO DE LOS DERECHOS Y DEBERES DE LOS COLOMBIANOS.

7.5 OBJETIVOS

7.5.1 Objetivo General. Fortalecer y optimizar los servicios en la Circunscripción Electoral de Nariño, rediseñar sus estructuras, capacitar su equipo directivo y recurso humano, revisar los planes operativos de las diferentes dependencias de la entidad, formular algunas acciones sobre programas de sistematización, Registro Civil, producción de documentos de identificación, y formular las políticas pertinentes para el desarrollo presente o futuro de la Institución.

7.5.2. Objetivos Específicos

- Formular proyectos en el plan de desarrollo estratégico, priorizando aquellos que disminuyen las necesidades básicas insatisfechas con relación a: la estructura y la organización, planificación, gestión, y evaluación de procesos

de identificación, Registro Civil, organización de Comicios Electorales, entrega de documentos, capacitación y Mecanismos de Participación Ciudadana.

- Promover un mejor entendimiento de las tareas que realizan las diferentes unidades o áreas de la entidad y la entidad como un todo.
- Estimular el trabajo en equipo y el mejoramiento de las comunicaciones internas, dentro de una atmósfera sana y amigable.
- Desarrollar la capacidad de anticipar consecuencias futuras ante los problemas priorizados o identificados y se prepare para contrarrestar los efectos indeseables.
- Vincular al recurso humano de la Delegación Departamental y Registradores Municipales, fomentando una actitud favorable de cambio.
- Capacitar a la comunidad para que participe y utilice los Mecanismos de Participación Ciudadana a fin de subsanar esos vacíos de información por parte de la Institución.
- Elaborar planes de acción que permitan fomentar las bases de una nueva cultura organizacional con el conocimiento de su filosofía, lograr la excelencia y el mejoramiento permanente, teniendo en cuenta los obstáculos y las oportunidades identificadas a través del diagnóstico.
- Fijar estrategias que proporcionen una mayor autonomía, dirección y control, que les permita actuar bajo los principios de la eficacia y la eficiencia.
- Establecer una verdadera planeación estratégica en el diseño de sus propios planes de desarrollo, a todo nivel institucional y administrativo, que orienten una modernización.

7.5.3 Objetivos corporativos y estrategias corporativas del plan estratégico en la propuesta

OBJETIVOS CORPORATIVOS	ESTRATEGIAS CORPORATIVAS
1. Fortalecimiento institucional de la Organización	1.1. Tecnificar los procesos básicos de la Entidad 1.2. Reestructurar administrativamente la Organización, incluyendo en la misma al Consejo Nacional Electoral, el Fondo Rotatorio, el Fondo Social de Vivienda y la Escuela de Capacitación. 1.3. Promover el reconocimiento de la Entidad en el ámbito Nacional e Internacional. 1.4. Optimizar la utilización de los recursos para normalizar la prestación de los servicios propios de la Entidad. 1.5. Mejorar los sistemas de información.
2 Promover la participación ciudadana	2.1 Impulsar la Pedagogía Electoral 2.2 Promover los mecanismos de participación ciudadana.
3. Generar una nueva participación ciudadana.	3.1 Enfocar la cultura organizacional hacia el cliente. 3.2 Desarrollar y fortalecer el recurso humano. 3.3 Optimizar el uso de los recursos logísticos. 3.4 Aumentar la eficiencia y productividad dentro de un proceso de cambio planificado.
4. Lograr alta credibilidad y satisfacción del cliente	4.1 Mejorar la capacidad de respuesta 4.2 Mejorar la comunicación con el cliente.
5. Asegurar la viabilidad financiera de la Organización.	5.1 Optimizar la operación financiera. 5.2 Racionalizar los gastos.

7.5.4 Principios Corporativos con Proyección al Año 2006-2009. El punto de partida de la Planeación Estratégica, es la definición de los principios y valores corporativos. Estos constituyen el conjunto de valores, creencias y normas que regulan la vida de una Entidad; en la Registraduría Nacional del Estado Civil los principios son el soporte de la Visión, Misión y forman parte de nuestra cultura Corporativa.

La Organización Electoral Registraduría Nacional del Estado Civil ha definido como principios y valores corporativos los siguientes:

1. Imparcialidad
2. Secreto del Voto y publicidad del escrutinio
3. Eficacia del voto
4. Capacidad electoral
5. Proporcionalidad

6. Habeas data
7. Debido proceso
8. Responsabilidad y ética
9. Transparencia
10. Sentido de pertenencia credibilidad, seguridad y fiabilidad

Donde los cinco primeros se encuentran consignados como principios orientadores en el artículo 1º del Decreto 2241 de 1986 actual Código Electoral Colombiano.

7.5.5 Valores

IMPARCIALIDAD PARTIDISTA.- Asegura la misión de la Institución, por nuestra actitud y comportamiento con los partidos, movimientos políticos y con la ciudadanía en general.

CELO DEMOCRÁTICO.- Reflejado en la ejecución impecable de procesos electorales.

RESPONSABILIDAD SOCIAL.- Demostrada en la eficacia, eficiencia y correcto manejo de los recursos.

RESPECTO POR LOS DERECHOS DE NUESTROS CLIENTES.- Reflejado en le mejor servicio con calidad.

MÍSTICA, PERTENENCIA Y COMPROMISO CON LA MISIÓN.- Demostrados día a día en todo lo que hacemos.

Con estos principios y valores, cumpliremos además con la patria y con la responsabilidad que nos ha asignado la Constitución y la Ley.

7.5.6 Postulado del Plan

1. Que el plan sea conocido y aprobado por Las directivas, y su desarrollo sea un compromiso compartido.
2. Que se establezca un equipo de trabajo orientado por la Dirección de la Delegación Departamental del Estado Civil en Nariño y liderado por los Registradores Municipales para mantener su continuidad.
3. Que se involucren a las directivas de soporte. Operativas como garantía para su implementación.
4. Que se recurra a la asesoría externa cuando sea necesario.

5. Que se dé capacitación a todos los niveles de la entidad sobre metodología del plan.
6. Partir de un diagnóstico por área para concluir en el Institucional.
7. Definir objetivos, estrategias, metas y políticas a nivel de área, con asesoría de la Delegación Departamental y estudiantes de AGI.
8. Que una vez aprobado el plan, se garanticen los recursos humanos apropiados y su financiación.- Presupuesto.
9. Que el horizonte de planeamiento sea acogido en concordancia con El mandato del señor Registrador Nacional; cada vez que se formulen ideas y políticas habrán necesidad de ir ajustándolas de acuerdo a las condiciones internas y del entorno.
10. La planeación debe señalar derroteros, ser orientadora al desarrollo de habilidades, debe tener como elemento básico el mejoramiento continuo en todo el proceso; todo ello reflejado en sólidos planes organizacionales.
11. En lo económico, buscar apoyo del Fondo Rotatorio de la Registraduría Nacional y de los Presupuestos Municipales, presentando proyectos bien sustentados, con miras obtener aprobación y asignación de recursos.

7.5.7 Fijación de Políticas. Con el fin de garantizar que la formulación del plan se traduzca en resultados eficaces en el ámbito del desarrollo Institucional de Organización, Dirección, Infraestructura y Tecnológico, es necesario determinar las políticas de desarrollo como un proceso de una previa identificación de las decisiones y acciones a adoptar, conduciendo por su esclarecimiento anticipado, a la selección de alternativas de acción viables asociadas al criterio de la optimización. Con base en esto lineamientos las Circunscripción Electoral deberá visualizar la estructura administrativa, recursos humanos, tecnológicos, área electoral, financiera, de producción, en términos de prevención futura; integrar a nivel local las políticas y objetivos nacionales, departamentales, determinar los objetivos de la delegación departamental, en coordinación de la Organización Electoral y las aspiraciones de la Comunidad.

7.5.7.1. Políticas Institucionales

- Las Registradurías Municipales son la célula y la razón de ser de la Organización Electoral en Nariño, ejecutoras del cumplimiento de la misión, por que satisface las necesidades civiles y políticas de los colombianos; puente y soporte de la democracia y generadora de bienes y servicios, pero requieren también para su funcionamiento de infraestructura técnica, operativa, capacitación, organización y recurso humano.

- La dirección, la administración y control de las 64 Registradurías y 699 Inspecciones de Policía, 71 zonas electorales en las Registradurías Municipales de Pasto, Ipiales y Tumaco, con un total de 112 puestos de votación, es competencia y responsabilidad de los Delegados Departamentales, quienes demandan actualizar y adecuar permanentemente la División Política Administrativa en coordinación con las Autoridades Locales y el Consejo Nacional Electoral. Así mismo a los titulares se les deberá suministrar la infraestructura necesaria para el logro de objetivos y productividad de sus esfuerzos mediante el diseño de estas políticas e implementación de estrategias fundamentales en su entorno laboral así:
 - * Dotación de locales u oficinas y ambiente propicio.
 - * Dotación oportuna de herramientas, documentos, medios de trabajo y equipos de oficina.
 - * Capacitación técnica, administrativa, mediante circulares, cursos, seminarios y asesorías directas.
 - * Coordinación interdisciplinaria en las Autoridades Locales.
 - * Satisfacción de las necesidades básicas, programas de bienestar social y desarrollo de la persona.
 - * Elevar la imagen y categoría de las Registradurías Municipales y con ella la de los funcionarios.

En cuanto a la ausencia de planeación se fijan las siguientes políticas:

- Adopción de la Institución del modelo de planeación estratégica.
- Compromiso e integración por parte de cada directivo y recurso humano que compone la organización.

7.5.7.2 Políticas ante los procesos de identificación y tecnológicos.

Proceso de identificación y Registro Civil. La preparación y trámite de un documento de identidad, original o duplicado, corrección o rectificación y registro de las personas, implican una metodología técnica operativa, regulada por normas que el ejecutor debe asimilar y analizar con seguridad.

El producto final de los Centros de Acopio a Nivel Departamental y central, solo podrá ser de óptima calidad cuando desde su origen (Registradurías Municipales), se desarrollen las etapas básicas del proceso utilizando el procedimiento y tecnología adecuada. La revisión del documento base, fotografías, impresión dactilar, llenado en tarjetas y captura de información en sistemas, son fundamentales para obtener una excelente materia prima, completando el ciclo con la Organización y control de archivos, ya sea en tarjeteros o discos de almacenamiento.

Registro de las personas en la Circunscripción Electoral implica una nueva e independiente estructura, por el constante crecimiento poblacional se hace compleja, ya que el volumen considerable de solicitantes limita al funcionario despachar en forma selectiva, recurriendo con el peligro institucional al rechazo o al repartir turnos de espera para la atención posterior o programar por secciones el día de su trabajo, incomodando, en todo caso a la ciudadanía.

Las nuevas responsabilidades, tecnología cambiante, modernización, cobertura y extensión territorial del Departamento de Nariño, y su influencia migratoria, hace imprescindible la especialización y profesionalismo de los procesos, procedimientos, tareas y funciones.

Los trabajadores actualmente desarrollan sus labores con una comprensiva pero injustificada concentración de funciones dispersas, ocasionando pérdidas de tiempo, traumas en el desarrollo del proceso productivo y desgaste físico mental del recurso humano.

Al personal ni se prepara ni se induce, por que no existen manuales de funcionamiento, levantados supuestamente por la dirección competente en Oficinas Centrales. La Delegación Departamental de Nariño, proyecta el diseño de un modelo funcional que organice la especialización por área en lo relativo a producción, Identificación, registro Civil, Electoral, Administrativo, Finanzas, Presupuesto, Inventarios, Recurso Humano e Informática, dirigido y apuntado en todo caso al mejoramiento continuo y control interno.

Por lo tanto para subsanar estas anomalías comentadas, deben fijarse en este campo las siguientes políticas:

- Elaborar guías didácticas en cada uno de los procedimientos.
- Canalizar la experiencia de los funcionarios para minimización de inconsistencias y calidad en el producto.
- Motivar al recurso humano haciendo interactivo en la respectiva área de trabajo.
- Modernización tecnológica de software y hardware ante los procesos.

7.5.7.3 Políticas ante las deficiencias en el recurso humano y laboral. Para lograr un mejor perfil estructural de las dependencias y optimizar la utilización del recurso humano, la Circunscripción Electoral debe recategorizar sus Registradurías, teniendo en cuenta algunos factores de valoración como son: la población, potencial electoral, cédulas vigentes, producción, mesas de votación y en algunos casos la ubicación geográfica y la situación socio cultural del Municipio.

El temor y desconfianza hacia el profesionalismo de los funcionarios de provincia y también a su bajo nivel académico, ha sido estigmatizado y hecho carrera por la

Organización Electoral, desconociéndoles sus capacidades en la toma de decisiones, muchas veces más reales y contundentes en virtud a la vivencia en que se desarrolla.

No es igual satisfacer a la Delegación Departamental, que a 64 Municipios, por justificadas razones, en procura de respuestas solucionables y oportunas en Santa Fé de Bogotá. Se recibe a diario solicitudes de consultas del país que restringen su objetivo de planeación estratégica e investigaciones en proyectos y políticas de desarrollo a nivel nacional.

Si esas solicitudes se canalizan a través de la Delegación Departamental, las respuestas y soluciones a ellas desconcentrarían totalmente las Direcciones Nacionales en procura del cumplimiento de la misión.

Por lo tanto y para subsanar estas anomalías, deben fijarse en este campo las siguientes políticas:

- Rediseño de la planta de personal.
- Se requiere de una unidad rectora seccional que coordine y ejecute los nuevos compromisos y responsabilidades, del recurso humano, unidad que tendrá por finalidad la organización de dependencias básicas en áreas como: kárdex de novedades y hojas de vida, capacitación e integración, concursos descentralizados, bienestar social, procesos en investigaciones administrativas, atención al público, administración de personal.

7.5.7.4. Políticas ante la Centralización Administrativa y Financiera.

Tradicionalmente se ha padecido los efectos de celeridad, efectividad y eficacia por la mora e injustificada tramitología centralizada, ocasionando altos costos sociales y trastornos en los procesos administrativos, obviándolos si en la capital del Departamento se prepara el proyecto anual de presupuesto mensualizado de los siguientes gastos que a menudo se afectan:

- Compra de equipo.
- Inversiones para arreglos locativos y construcción.
- Material y suministro.
- Comunicaciones y transporte.
- Impresos y publicaciones.
- Mantenimiento.
- Servicios públicos.
- Mantenimiento.
- Servicios públicos.
- Arrendamientos
- Capacitación.

Si la Circunscripción Electoral realiza con sus medios el ejercicio, se garantizará descentralización y óptimo manejo de los recursos provenientes de los 64 municipios del Departamento, dineros que de la producción de documentos se presupuestan mediante la relación de Ingresos y Gastos, simultáneamente el Registrador Nacional en documento delegación de pago avalaría el gasto previamente definido.

Los ingresos financieros pactados en esta circunscripción y después de llevar a cabo los controles necesarios, contabilización del gasto y presupuesto se recondicionarán en las cuentas disponibles de Oficina Central, desarrollando no solo las estadísticas municipales sino una eficaz y productiva prestación de servicios.

Los demás gastos personales, generales, transferencia e inversión, serán dirigidos y administrados mediante el sistema tradicional.

A lo anterior determinamos las siguientes políticas:

- Tener presupuesto descentralizado.
- Si la Registraduría en el Municipio genera ingresos productivos representados en servicios, tendrá su compensación.

7.5.7.5 Políticas de participación ciudadana

Coordinación y proceso electoral. Al erigirse la Registraduría Municipal como el vínculo que hace mover el engranaje electoral del país, no bastará que el conductor fuese controlado desde la capital de la República.

Una unidad seccional descentralizada, conocedora de la idiosincrasia de los pueblos de Nariño, sus costumbres y territorialidad, incluido distancias, medio ambiente y servicios, responde, adecuadamente y en mejor forma a los componentes de toda la infraestructura y responsabilidades eleccionarias.

Las normas contempladas en la Constitución Nacional, Leyes, Decreto Resoluciones, del Consejo Nacional Electoral y Directivas Nacionales afines a los Mecanismos de Participación Ciudadana, quedan en escrito, mientras su desarrollo y ejecución, en los funcionarios de las Registradurías Nacionales y Delegación Departamental.

La Circunscripción Electoral de Nariño, con sus propios medios autónomos, con la firma responsable del conteo de votos, ha evidenciado a la luz pública nacional, rapidez y organización en los datos electorales de hace ocho años, pero la labor electoral no solamente son las elecciones tradicionales, hoy el compromiso es interinstitucional ante los nuevos mecanismos de participación ciudadana, establecidos por la Ley 134 de 1994, donde se observa que existe un nivel bajo

de información por parte de la comunidad y la Institución tiene el deber de buscar los caminos indicados para su aplicación.

Es importante fijar algunas políticas en esta dimensión como son:

- Descentralización de censos electorales.
- Creación de la sección electoral en el Circunscripción Electoral de Nariño.
- Elaboración de cartillas guías autoformativas para el desarrollo de los Mecanismos de Participación Ciudadana

Cuadro 24. Análisis de políticas de mejoramiento de los problemas diagnosticados.

PROBLEMA	EFECTOS DIAGNOSTICADOS	POLÍTICAS
DEFICIENCIA EN LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA ORGANIZACIONAL	- Baja integración interdependencias.	• Acentuar reuniones con carácter específico, concluyendo en soluciones, compromiso, seguimiento, integraciones del grupo directivo.

PROBLEMA	EFECTOS DIAGNOSTICADOS	POLÍTICAS
	<ul style="list-style-type: none"> - Poca comunicación - Revisión de manuales de funciones. - Baja calidad en la atención al público. - Desorden en la organización de dependencias. - Deterioro del material por falta de equipo. - Baja motivación del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de mecanismos eficientes de comunicación interna entre los niveles de la organización que analicen e interpreten la gestión, las políticas, objetivos y metas de la organización. • Elaboración de manuales de funciones acorde al perfil del cargo y objetivos del área con participación del funcionario responsable de una función. • Desarrollar programas de relaciones humanas. • Dotación de locales u oficinas y ambiente propicio. • Dotación oportuna de herramientas, documentos, medios de trabajo y equipos de oficina. • Desarrollo de programas de bienestar social; promoción acorde al desempeño, aptitud y actitud del funcionario y estímulo permanente resaltando la iniciativa y sugerencias individuales y de equipo de trabajo. • Promover y desarrollar un estilo de liderazgo participativo, caracterizado por la responsabilidad de cada uno de los funcionarios. • Adopción de la Institución del modelo de planeación estratégica, con sus condiciones básicas de participación, compromiso e integración por parte de cada uno de los directivos

PROBLEMA	EFECTOS DIAGNOSTICADOS	POLÍTICAS
PROCESOS DE IDENTIFICACION Y TECNOLOGICOS	<ul style="list-style-type: none"> - Baja producción de documentos de identificación. - Alto grado de producción de documentos de identificación con error. - Pérdida e inseguridad en la entrega de documentos. - Alto costo del material utilizado en los procesos de identificación. - Pérdida y mora en los envíos de materiales de identificación. - Mora en la entrega de documentos. - Atraso en información. - Deficiencia en estadísticas de información. - Insatisfacción de la comunidad por la mora en entrega de documentos. - Desorganización en los procesos electorales. - Baja imagen institucional ante la comunidad Departamental y Municipal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar guías didácticas en cada uno de los procedimientos. - Canalizar la experiencia de los funcionarios para minimización de inconsistencias y calidad en el producto. - Motivar el recurso humano haciendo interactivo en la respectiva área de trabajo. - Modernización tecnológica de software y hardware ante los procesos. - Elaboración de guías electorales y manuales para escrutinios. - Elaboración de guías para Mecanismos de Participación Ciudadana.

PROBLEMA	EFECTOS DIAGNOSTICADOS	POLÍTICAS
DEFICIENCIAS EN EL RECURSO HUMANO Y LABORALES	<ul style="list-style-type: none"> - Escasa planta de personal - Baja cultura institucional. - Ausencia de mecanismos de selección con perfiles definidos. - Todo el personal no conoce con claridad métodos adecuados - No hay inducción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rediseño de la planta de personal. - Creación de una unidad rectora seccional de recursos humanos. - Divulgación y aplicación de normas legales vigentes, estudio de planta de personal acorde a las necesidades y definición del perfil para cada cargo. - Elaboración de manuales de funciones acorde al perfil del cargo y objetivos del área con participación del funcionario responsable de una función. - Proporcionar a todo funcionario que se vincula o que esta en la Organización la información sobre la visión, misión, objetivo institucional, principios generales, valores y servicio de la entidad así como derechos y deberes
	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistencia del entrenamiento. - Poco liderazgo en los Niveles de la Organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - acompañado del organigrama de la Institución de la Institución. - Dar a cada funcionario en su nuevo cargo, el entrenamiento pertinente, acompañado el manual de funciones, esto debe ser realizado por el responsable del área o equipo formal de trabajo. - Promover y desarrollar un estilo de liderazgo participativo, caracterizado por la responsabilidad de cada uno de los funcionarios.

PROBLEMA	EFECTOS DIAGNOSTICADOS	POLÍTICAS
CENTRALIZACION ADMINISTRATIVA FINANCIERA Y	<ul style="list-style-type: none"> - Bajos niveles de innovación en las Registradurías Municipales. - Baja racionalización de las necesidades debido a las políticas no claras de presupuesto. - Falta de presupuesto par el funcionamiento. - Salarios bajos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tener presupuesto descentralizado. - Que la Delegación Departamental asuma funciones a nivel presupuestos para analizar, programas y racionalizar necesidades, además determinar problemas e indicar una solución. - Seguimiento y control para efectuar ajustes oportunamente acordes con las necesidades de la entidad. - Horas extras con base a un programa de trabajo. - Utilización adecuada de fotocopiadoras. - Establecer un sistema de salarios equitativos.
PARTICIPACION CIUDADANA	<ul style="list-style-type: none"> - Bajo nivel de integración de las Registradurías Municipales con la comunidad. - Analfabetismo electoral. - Alto nivel de abstencionismo. - Inexistencia de medios informativos sobre Mecanismos de Participación Ciudadana. 	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de la sección electoral en la Circunscripción Electoral de Nariño. - Mecanismos de enseñanza sobre el manejo de la tarjeta electoral - Elaboración de cartillas guías autoformativa para el desarrollo de los Mecanismos de participación Ciudadana.

FUENTE: Esta investigación

8. PROYECCIÓN ESTRATÉGICA ANTE UN PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL

PROGRAMAS, PROYECTOS Y ESTRATEGIAS

COMO LO VAMOS A LOGRAR

El plan se orienta y se diseña mediante ocho estrategias, considerando que todas son importantes y coyunturales para la materialización de la misión, objetivos y proyectos del plan en procura de buscar la modernización de la Circunscripción Electoral de Nariño y el mejoramiento continuo del recurso humano y tecnológico.

De acuerdo a los problemas priorizados hemos diseñado ocho estrategias que nos permiten obtener algunos resultados positivos de desarrollo institucional.

8.1 PROGRAMAS, PROYECTOS Y ESTRATEGIAS ANTE LA FORMULACIÓN DEL PLAN INSTITUCIONAL PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO

PROGRAMAS	PROYECTO	ESTRATEGIA
1. Fomento de la organización institucional.	1.1 Presentación de propuestas sobre reestructuración planta de personal.	1.1.1. Rediseño estructural de las pautas de recategorización de las Registradurías Municipales 1.1.2. Mejoramiento en el perfil de los funcionarios del centro de Acopio. Rediseño estructural de una planta de personal para supernumerarios.

PROGRAMAS	PROYECTO	ESTRATEGIA
<p>2. Racionalización, reordenamientos de procesos y recursos en la Organización Electoral.</p>	<p>2.1 Mejoramiento institucional de las diferentes secciones en la Delegación Departamental y Registradurías que cuentan con Centros de Acopio.</p>	<p>2.1.1 Iniciar una estructura organizacional en las diferentes áreas.</p> <p>2.1.2 Estructuración y dotación de computadores a Registradurías de alta producción para el desarrollo de procesos de identificación y Registro Civil.</p> <p>2.1.3 Dotación y adecuación de medios de comunicación a Registradurías de la Costa Pacífica.</p> <p>2.1.4 Creación de sistemas de información en las Registradurías Municipales de Pasto, Ipiales y Tumaco.</p> <p>2.1.5 Dotación y adecuación de planta física y equipos a Registradurías de alta producción.</p> <p>2.1.6 Realizar talleres y preparar cartillas autoformativas sobre el manejo de Registro Civil a funcionarios electorales.</p>
<p>3. Desarrollar convenios interinstitucionales.</p>	<p>3.1 Asesoría, seguimiento y evaluación de las instituciones que laboran con el Registro Civil.</p>	<p>3.1.1. Realización de seminarios con Notarios, Bienestar Familiar, Oficinas de Planeación para unificar criterios sobre la expedición de Registro Civil.</p>

PROGRAMAS	PROYECTO	ESTRATEGIA
<p>4. Fomentar nuevas prácticas de gerencia y planeación, y la búsqueda de la optimización en el manejo de los recursos.</p>	<p>4.1 Planeación y control de gestión.</p>	<p>4.1.1. Realización de seminarios talleres sobre modernización e instrucción del pensamiento estratégico.</p> <p>4.1.2. Elaboración de una guía de manera conceptual para los funcionarios de la Delegación Departamental de Nariño sobre los diferentes aspectos de la administración en cuanto a planificar, dirigir, coordinar y controlar</p>

PROGRAMAS	PROYECTO	ESTRATEGIA
<p>5. Estudio de necesidades de capacitación y apertura de una nueva cultura institucional.</p>	<p>5.1 Investigación de necesidades de capacitación a la Circunscripción Electoral de Nariño.</p> <p>5.2 Desarrollo institucional de los principios corporativos y gerenciales.</p>	<p>1.1.1 Capacitación y diseño de cartillas autoformativas en los diferentes tipos de necesidades y adiestramientos.</p> <p>1.1.2 Asesoría y seguimiento y evaluación de los programas de capacitación desarrollados en las áreas de identificación Registro Civil, almacén e inventarios.</p> <p>5.2.1. Capacitación a Funcionarios Electorales en procesos de mejoramiento continuo y una nueva cultura institucional.</p> <p>5.2.2. Talleres sobre la utilización de herramientas estratégicas para el desarrollo de actividades.</p> <p>5.2.3. Alternativas de estímulos de estudio y bienestar al funcionario electoral para su autosuperación.</p> <p>5.2.4. Desarrollo de programas de bienestar social; promoción acorde al desempeño, actitud y aptitud del funcionario.</p> <p>5.2.5. Desarrollo de estímulos permanentes resaltando las iniciativas individuales y de trabajo en equipo.</p> <p>5.2.6. Promover y desarrollar un estilo del liderazgo participativo.</p> <p>5.2.7. Diseñar un sistema de comunicación a la calidad, creativa de innovación en el trabajo.</p>

PROGRAMAS	PROYECTO	ESTRATEGIA
6. Fomentar la modernización y la imagen institucional	6.1 Apertura da un sistema de información	6.1.1 Cualificar un sistema integrado de información. 6.1.2 Proporcionar a todo funcionario que se vincule un mecanismo de inducción. 6.1.3 Desarrollar políticas de entrenamiento, pertinente al nuevo recurso humano.
7. Divulgar e iniciar el proceso de cambio cultural orientado.	7.1 Identificar distintas herramientas que se utilizan para ejercer control y autocontrol, así como los distintos mecanismos que se utilizan en el proceso de resolución de problemas.	7.1.1. Clarificar el concepto de sistema de control interno, frente a la función del control interno y el control previo. 7.1.2. Facilitar la participación de todos los colaboradores de la Organización Electoral en el diseño y solución de problemas de nuestro trabajo cotidiano.
8. Fomentar el desarrollo de los mecanismos de participación ciudadana.	8.1 Diseñar cartillas autoformativas sobre mecanismos de participación ciudadana.	8.1.1. Participación comunitaria a nivel Municipal y Rural. 8.1.1. Coordinar talleres seminarios interinstitucionales sobre la participación ciudadana y el papel de la Circunscripción Electoral en ellos.

PROGRAMAS	PROYECTO	ESTRATEGIA
9. Fomento de modernización de los procesos de identificación, Registro Civil y Normas Electorales.	<p>9.1 Modernización De la Registraduría Nacional de Estado Civil, con respecto a Registro Civil, identificación ciudadana conectividad, comunicaciones y organización de elecciones.</p> <p>9.2 Reorganización y actualización del Código Electoral y otras normas.</p>	<p>9.1.1. Sistematización de los 62 Municipios que integran la Circunscripción Electoral de Nariño.</p> <p>9.1.2. Automatización del sistema de clasificación dactilar, mediante el sistema AFIS.</p> <p>9.1.3. Producir un documento de identificación moderno.</p> <p>9.2.1. Seminarios académicos y jurídicos con la participación de Registradores Municipales, para analizar las posibles reformas al Código Electoral.</p> <p>9.2.2. Talleres para revisión del Decreto 3492 de Carrera Administrativa, frente a las nuevas disposiciones de la función pública.</p> <p>9.2.3. Taller ara la revisión y análisis de los proyectos de Ley por los cuales se establece el estatuto general de la función pública en Colombia.</p> <p>9.1.1. Capacitación con la Escuela de Administración Publica ESAP, para el desarrollo instruccional sobre el Estatuto Anticorrupción y Disciplinario.</p>
10. Talleres de revisión del actual Código Electoral frente a la modernización Institucional.	10.1 Reorganización y actualización del Código Electoral y otras normas.	10.1.1. Revisión y adaptación del Decreto 3492 de Carrera Administrativa frente al nuevo perfil del funcionario y la reestructuración.

La transformación de nuestra Institución mediante la aplicación de un plan de desarrollo institucional, lo vamos a lograr a través de las estrategias planteadas y:

- a. Reformulando la mente corporativa mediante la construcción de escenarios prospectivos.
- b. Reestructurando el cuerpo de la organización.
- c. Revitalizando la Institución, en el medio ambiente que se desempeña y participando en los compromisos con la comunidad.
- d. Renovando el espíritu de liderazgo de nuestra institución.

TAREAS QUE DEBEMOS REALIZAR PARA ALCANZAR LA MISIÓN
--

8.1.1 Estrategia uno. Rediseño estructural. Para lograr un mejor perfil estructural de las dependencias de la Delegación Departamental y Registradurías Municipales y la optimización de los recursos humanos, es necesario pensar en una estrategia que radique esencialmente en el “**rediseño estructural**” a nivel Departamental, teniendo en cuenta los factores definidos en la fijación de políticas como también la responsabilidad integral del Registro Civil de todo el Departamento.

Se analiza dentro de su reestructuración, fortalecer la Delegación Departamental, Centros de Acopio y Registradurías Municipales.

Se propone la recategorización de las Registradurías Municipales, en tres categorías, el primero grupo lo conformarán las Registradurías Especiales de Pasto, Tumaco e Ipiales, esta última adicionada al grupo por sus connotaciones y expectativas de crecimiento poblacional.

Las Registradurías Municipales actualmente clasificadas como de segunda merecen tratamiento especial por los calificativos que resultan de los factores de valoración, las cuales posiblemente requieren ser zonificadas para el próximo debate por su potencial electoral y proyecciones esperadas, y clasificadas como de primera, así: La Cruz, La Unión, Samaniego, Túquerres, Buesaco, Tangua, Yacuanquer, Barbacoas y El Charco.

Las Registradurías Municipales ubicadas en la Zona Pacífica merecen tratamiento especial debido a su alto costo de vida y ubicación geográfica para un eficiente funcionamiento, las cuales deben ser recategorizadas a segunda con el resto de Registradurías que cubren esta Circunscripción Electoral.

El 90% de las Registradurías, teniendo en cuenta para su análisis su clasificación lo ideal dentro de su reestructuración, sería que cada ofician tuviese dos funcionarios para evitar traumatismos a la ciudadanía, sin embargo, a este grupo se le podría dar un tratamiento en la eventual situación de cierre, reemplazando al

Registrador cuando sean necesario mediante el desplazamiento en comisión de un auxiliar o técnico administrativo que labora en la Delegación Departamental o en el Municipio más cercano.

Se propone la creación de seis Operarios Clasificados con experiencia en Identificación, Registro Civil, Fotografías, Dactiloscopia, Sistemas y Elecciones, quienes laborarán un promedio de 20 días al mes cada uno y un máximo de 120 días al año, para reemplazar mediante un riguroso plan de vacaciones y contingencias administrativas los 50 Registradores.

Tratamos de mostrar el organigrama o estructura general de la Registraduría Nacional y para complementar nuestro estudio mostramos el organigrama de la Delegación Departamental, estructura que actualmente no permite cumplir con los objetivos en forma eficiente. De ahí la necesidad de su actualización de su organigrama de acuerdo a las necesidades y servicios que presta con la inclusión de un sistema de información que nos permite caminar con el sendero de la modernización Institucional.

8.1.1.1 Objetivos

- Evaluar el organigrama o estructura de la Delegación Departamental y buscar la posibilidad de su reestructuración en sus cargos y sus funciones, con el fin de prestar un mejor servicio.
- Analizar el organigrama de la Delegación Departamental con referencia a la Registraduría Nacional como resultado de sus últimas reformas y creación de direcciones y divisiones.

8.1.1.2 Proyecto (Rediseño Estructural). Desde una perspectiva de la ciencia de la administración pública, la estructura que el proyecto contiene, guarda las siguientes características:

A. REFORMULAR LA MENTE CORPORATIVA

Se quiere ante todo, reunir a través de toda la organización, la energía mental necesaria para alimentar el proceso de transformación. Esa energía no se logra por sí sola, sino con la apropiada definición de una misión corporativa que le dé mayor motivación al trabajo y el reconocimiento de parámetros que permiten calificar el nuevo desempeño de la Institución.

Esa tarea del gerente ¿cómo quiere ver la Institución en el término de cuatro años? Comunicar esa visión a sus empleados y reconocer los principales indicadores que permiten medir el desempeño de la organización.

La reformulación de pensamiento corporativo y su implementación es una tarea que viene acompañada de riesgos. Visto desde otro ángulo, la reformulación trata de aprovechar oportunidades que no se habían reconocido, porque nadie se ha tomado el trabajo de reconciliar los valores existentes en el interior de la Institución, con las oportunidades que la actual administración está brindando.

B. ESCENARIO PROSPECTIVO DE DESARROLLO DE TRABAJO EN EQUIPO DE LA ENTIDAD, EN EL HORIZONTE DEL AÑO 2006, PLANEADO EN AÑO 2003

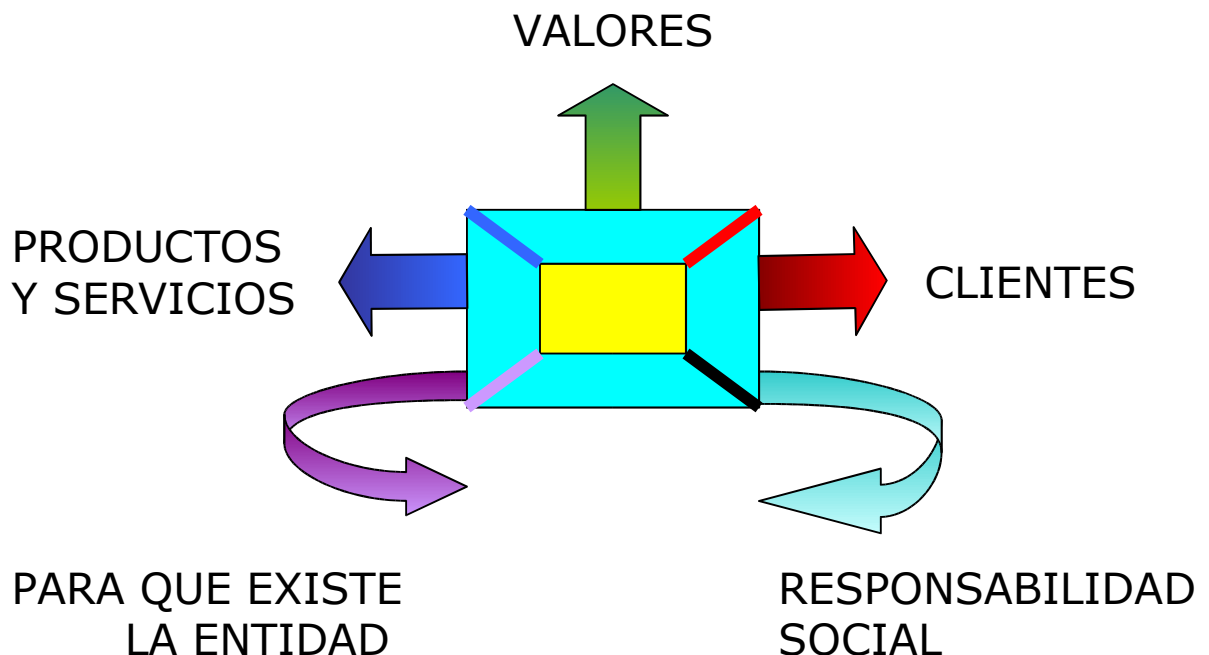
¿DÓNDE QUEREMOS ESTAR?

El direccionamiento Estratégico es la guía o camino que debemos seguir y esta integrado por la Misión, Visión, Objetivos Corporativos y Estrategias enmarcados dentro de los Principios Institucionales.

EL CAPITAL INTELECTUAL NO SOLO INCLUYE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES SINO TAMBIÉN INFRAESTRUCTURA, RELACIONES, MOTIVACIÓN A LOS EMPLEADOS

MISIÓN:

La misión es la formulación explícita de los propósitos de una Organización, es única y la distingue de otras Entidades, en ella se describen los clientes, productos, servicios y la filosofía, así como su responsabilidad social.



Nuestra redefinición de Misión hacia el año 2006, fue concertada y redactada por nuestro equipo de trabajo de siguiente manera:

"Registrar la vida civil e identificar a los colombianos y organizar los procesos electorales y los mecanismos de participación ciudadana, en orden a apoyar la administración de justicia y el fortalecimiento democrático del Departamento"

VISIÓN PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL AL 2006

Comprende el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ser en el futuro.

La siguiente es la Visión formulada para la Delegación Departamental de Nariño como parte de la Registraduría Nacional, hacia el año 2006:

Lograr niveles de calidad, eficiencia y tecnología que le permitan a la Organización Electoral - Registraduría Nacional del Estado Civil ser reconocida como una entidad líder dentro de la Organización Electoral en el año 2006"

OBJETIVOS CORPORATIVOS Y ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Los Objetivos Corporativos o Globales son los resultados que la Organización espera lograr a largo plazo para hacer realidad la Misión y la Visión; las Estrategias son las acciones que se deben realizar para lograr los objetivos de la Organización.

OBJETIVOS CORPORATIVOS	ESTRATEGIAS CORPORATIVAS
1. Fortalecimiento institucional de la Organización	1.1. Tecnificar los procesos básicos de la Entidad. 1.2. Reestructurar la planta de personal de la Delegación Departamental de Nariño. 1.3. Promover el reconocimiento de la Entidad en el ámbito Departamental y Nacional. 1.4. Optimizar la utilización de los recursos para normalizar la prestación de los servicios propios de la Entidad en cada Registraduría Municipal. 1.5. Mejorar los sistemas de información.
2 Promover la participación ciudadana	2.1 Impulsar la Pedagogía Electoral 2.2 Promover los mecanismos de participación ciudadana.
3. Generar una nueva participación ciudadana.	3.1 Enfocar la cultura organizacional hacia el cliente. 3.2 Desarrollar y fortalecer el recurso humano. 3.3 Optimizar el uso de los recursos logísticos. 3.4 Aumentar la eficiencia y productividad dentro de un proceso de cambio planificado.
4. Lograr alta credibilidad y satisfacción del cliente	4.1 Mejorar la capacidad de respuesta 4.2 Mejorar la comunicación con el cliente.
5. Asegurar la viabilidad financiera de la Organización.	5.1 Optimizar la operación financiera. 5.2 Racionalizar los gastos.

COMPONENTES DIMENSIONALES DEL ESCENARIO CONSTRUIDO

Donde podemos encontrar la nueva generación de la capacidad humana institucional que acepte con beneplácito el cambio y además sean capaces de liderarlo?

COMPONENTES DIMENSIONES	RASTREAMIENTO			
Político Administrativo	Toma de Decisiones	Liderazgo	Creatividad	Dinámica de Equipos
Salud	Fatiga Grupal	Problemas Individuales	Robotismo	Baja motivación
Comunicación Pedagogía	Funciones Mentales	Aspectos Cognoscitivos	Hábitos y Técnicas de Estudio	Comunicación
Lealtad	Frialdad	Egoísmo	Distracción	Encerramiento
Recreación	Espíritu	Agilidad	Quejas	Jovialidad

JUSTIFICACIÓN

Se quiere implantar un método con proyecciones futuristas para la construcción del conocimiento y el desarrollo institucional en equipo a través de la práctica, motivo por el cual el escenario de equipo es un proceso que desarrolla la capacidad para crear los resultados que sus miembros desean. Se construye sobre el dominio personal, la visión compartida, liderazgo, la toma de decisiones, la discusión y el diálogo, que permitan generar un nuevo ambiente de comunicación por el camino de la investigación, la organización y el liderazgo.

OBJETIVO

Organizar equipos abiertos al aprendizaje, capaces de interactuar triádicamente y aplicar nuevos métodos que permiten asegurar un futuro.

MATRIZ DE FUTURIZACIÓN TRIADICA POR LOGROS EN CUANTO AL DESARROLLO DE LA CREATIVIDAD DEL TALENTO HUMANO

CEREBRO IZQUIERDO Pensar – Saber	CEREBRO CENTRAL Disputar – Tener	CEREBRO DERECHO Sentir – Saber
4. EPISTEMOLOGÍA Adoptar cosmovisión propia como equipo.	ADMINISTRACIÓN Demuestran liderazgo y conducción responsable en el desarrollo de trabajo en equipo.	ESPIRITUALIDAD – TRASCENDENCIA Propician espacios de sensibilidad y crecimiento espiritual.
1. ACTITUD CIENTÍFICA Comprueba triádicamente el trabajo en equipo.	PLANEACION Trabajan metódicamente, asesoran y evalúan.	PERCEPCIÓN EN ESTADO ALFA Proyectan su trabajo en forma holística y aspiran nuevos.
2. CLASIFICACIONES El equipo comenta y organiza, sintetiza sus trabajos.	PROFESIONES Desarrollan agendas mediante delegación de liderazgos.	CREATIVIDAD Generan ideas creativas, novedosas, dando soluciones basadas en lo ético.
1. COMUNICACIÓN El equipo dinamiza habilidades del lenguaje, hablar, leer, escribir, escuchar, crear.	IMPULSO DE SOBREVIVENCIA Comparten y aprenden a tolerar dificultades de la cotidianidad.	AFECTIVIDAD Crean lazos de amistad, generosidad, lealtad, respeto y amor fraterno.

DESARROLLO DE LOS NIVELES DE ACTUACIÓN EN EL ESCENARIO CREADO

Teniendo en cuenta la matriz tomamos como eje central la comunicación, la planeación y la creatividad para dar secuencia dentro del sistema a los niveles de actuación, así:



CREANDO UNA CONCIENCIA DEL ENTORNO UTILIZANDO NUESTRO SABER COTIDIANO, PROYECTAMOS UN FUTURO SEGURO

VARIABLES INTERVINIENTES
EN LA PROSPECTIVA
DEL DESARROLLO
DE LA CREATIVIDAD DE LA GESTIÓN
HUMANA EN LA ORGANIZACIÓN ELECTORAL

FUTURIZACIÓN DEL ESCENARIO DESARROLLADO

Al no buscar una solución adecuada e inmediata a las anteriores problemáticas del escenario diseñado en un lapso de 2 años, observaríamos lo siguiente:

- Poca interrelación grupal limitada en información y creación.
- Escasa producción.
- Anquilosamiento de los procesos por falta de creatividad.
- Poca apertura.
- Mala imagen institucional en la calidad del servicio.
- Presentación de la nueva planta de personal. (Anexo)

C. REESTRUCTURAR EL CUERPO DE LA ORGANIZACIÓN

La Institución, puede tener definida su misión y los empleados haber asimilado mentalmente el proceso de cambio, sin embargo los resultados no se verán hasta que estos pensamientos se conviertan en acciones.

La Reestructuración organizativa tiene que ver con los recursos humanos, físicos y con los procedimientos aplicados, para hacer las tareas y ofrecer los servicios.

La reestructuración y rediseño debe pesar por el reconocimiento de las fuentes de valor el costo que representa cada una de las actividades y los beneficios que las mismas reportan.

El paso siguiente en un proceso de reestructuración es adecuar la infraestructura física a los objetivos estratégicos de la Institución. Se trata de un proceso lento y costoso porque todo el propósito debe adaptarse a las necesidades.

Finalmente la reestructuración comprende el rediseño de planta de personal de procesos de trabajo, que buscan mejoras sustanciales en aspectos críticos como la calidad, eficiencia y costos.

La estructura debe reflejar los procesos fundamentales a cargo de la entidad dándoles a estos la jerarquía que corresponde a su importancia dentro de los objetivos organizacionales. De conformidad con este principio, se establecen

cuatro direcciones nacionales: una a cargo del proceso de Registro de Identificación, Recursos Humanos, Proceso Electoral y de apoyo Administrativo y Financiero, que es crucial para que los tres procesos anteriores pueden operar satisfactoriamente. Estas direcciones deben proyectarse a las Circunscripciones Electorales Departamentales (Ver organigrama de propuesta de Delegación Departamental – Registraduría Especial de Pasto y Tumaco).

Además debe considerarse indispensable para la Organización Electoral Departamental, establecer formalmente las áreas de planeación, desarrollo de recursos humanos, control interno, control disciplinario y Pagaduría.

La estructura debe dar el mensaje claro sobre la división interna de trabajo entre Oficinas Centrales y las Circunscripciones Electorales.

La estructura debe ser plana en la medida posible, con el fin de facilitar la toma de decisiones, la comunicación interna y la responsabilidad por los resultados de las dependencias formalmente establecidas deben buscar la mayor unificación, sin reparticiones internas, de tal manera que la perspectiva de trabajo sea integral. En este contexto el componente debe contemplar un solo nivel jerárquico (un Delegado Departamental).

La estructura debe ser plana en la medida posible, con el fin de facilitar la toma de decisiones, la comunicación interna y la responsabilidad por los resultados de las dependencias formalmente establecidas deben buscar la mayor unificación, sin reparticiones internas, de tal manera que la perspectiva de trabajo sea integral. En este contexto el componente debe contemplar un solo nivel jerárquico (un Delegado Departamental).

La estructura debe reflejar la realidad operativa de la organización, procurando que el estamento descentralizado tenga el empoderamiento y nivel necesario para desarrollar sus funciones ejecutivas, dejando en el nivel central las funciones de direccionamiento, supervisión y control global de resultados.

D. ÁREAS MISIONALES

Con el propósito de dar funcionalidad y práctica a la filosofía misional de la Organización Electoral, estas Dependencias deben clasificarse en cuatro Áreas misionales de trabajo:

ÁREA DE TALENTO HUMANO	SECCIÓN PERSONAL Y NOMINAS
ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	SECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA – ALMACÉN – CONTROL INTERNO – SERVICIOS GENERALES
ÁREA DE IDENTIFICACIÓN Y SISTEMAS	REGISTRO CIVIL – CENTRO DE ACOPIO – TARJETAS DE IDENTIDAD – SECCIÓN SISTEMAS
ÁREA ELECTORAL	PREPARACIÓN ELECCIONES

FUNCIONES ÁREAS MISIONALES

ÁREA TALENTO HUMANO

1. Apoyar en la comprensión y ejecución de los procesos auxiliares e instrumentales del área de desempeño y sugerir las alternativas de tratamiento y generación de nuevos procesos.
2. Diseñar, desarrollar y aplicar sistemas de información, clasificación, actualización, manejo y conservación de los recursos de la Registraduría Nacional.
3. Brindar asistencia técnica, administrativa u operativa, de acuerdo con las instrucciones recibidas, y comprobar la eficacia de los métodos y procedimientos utilizados en el desarrollo de planes y programas.
4. Atender adecuadamente al público que solicite los servicios. Adelantar estudios y presentar informes de carácter técnico y estadístico.
5. Realizar todas y cada una de sus acciones atendiendo los conceptos de autocontrol y autoevaluación. Art. 5º, literal e, Decreto 2145/99.

6. Preparar y presentar los informes sobre las actividades desarrolladas, de acuerdo con las instrucciones recibidas.
7. Utilizar los recursos y metodologías adecuadas para el cumplimiento de sus funciones técnicas con miras a garantizar la eficiencia y eficacia en la gestión.
8. Además de las anteriores funciones, deberá cumplir con las actividades y responsabilidades específicas indicadas en la resolución de creación del grupo de trabajo, donde sea asignado.
9. Desempeñar las demás funciones que le sean asignadas por el Registrador Nacional, las que reciba por delegación y aquellas inherentes al nivel, la naturaleza de la dependencia y del cargo.
10. Apoyándonos en el numeral anterior, los Delegados Departamentales le asignan otras funciones, así:
 - Diseñar de acuerdo con lo que disponga los Delegados Departamentales al respecto, las políticas, planes y programas que se deban implantar en materia de Talento Humano para su desarrollo integral.
 - Coordinar la elaboración de los actos administrativos relacionados con las novedades de personal para la firma de Delegados, cuando corresponda y revisar el alcance de los mismos.
 - Coordinar la posesión de los empleados de la Registraduría Nacional, en lo que es de su competencia, en los términos que se le delegue.
 - Coordinar la organización y trámite de todas las actividades que en materia de administración de personal requiera la Registraduría Nacional.
 - Coordinar los registros y archivos de la administración de personal y expedir los certificados relacionados con dichos registros y situaciones laborales.
 - Diseñar y coordinar los programas de salud ocupacional se establezcan para los funcionarios, con el fin de dar cumplimiento a la normatividad vigente.
 - Llevar el registro de novedades que ocasionen los empleados desde su ingreso hasta su retiro.
 - Planear, dirigir y verificar la realización de programas destinados a la formación, adiestramiento, capacitación, perfeccionamiento, inducción y reinducción, de los funcionarios, así como los sistemas de estímulo.
 - Coordinar con la Sección de Nóminas el suministro oportuno de información relacionada con vacaciones, licencias, permisos y demás ausencias de personal.
11. Diseñar y organizar la nómina de los funcionarios de la Delegación Departamental de Nariño.

12. Planear, coordinar, organizar y evaluar, todos los procedimientos que se aplican de acuerdo a las orientaciones de la Dirección Administrativa y Financiera de la Organización Electoral, en cuanto al trámite y pago de salarios, prestaciones, primas y otros pagos legales.
13. Mantener dentro de sus Dependencias, los archivos y kárdex actualizados en cuanto a salarios, vacaciones, licencias y tiempos de servicios.
14. En periodo electoral, coordinar la planeación y organización de la nómina de supernumerarios.
15. Dentro de los procedimientos que esa dependencia aplica, debe coordinarse en forma permanente con la Sección de Personal, a fin de racionalizar los procedimientos y evitar cuestionamientos en la información.

ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

1. Apoyar en la comprensión y ejecución de los procesos auxiliares e instrumentales del área de desempeño y sugerir las alternativas de tratamiento y generación de nuevos procesos.
2. Diseñar, desarrollar y aplicar sistemas de información, clasificación, actualización, manejo y conservación de los recursos de la Registraduría Nacional.
3. Brindar asistencia técnica, administrativa u operativa, de acuerdo con las instrucciones recibidas, y comprobar la eficacia de los métodos y procedimientos utilizados en el desarrollo de planes y programas.
4. Atender adecuadamente al público que solicite los servicios. Adelantar estudios y presentar informes de carácter técnico y estadístico.
5. Realizar todas y cada una de sus acciones atendiendo los conceptos de autocontrol y autoevaluación. Art. 5º, literal e, Decreto 2145/99.
6. Preparar y presentar los informes sobre las actividades desarrolladas, de acuerdo con las instrucciones recibidas.
7. Responder por el inventario de elementos devolutivos asignados.
8. Además de las anteriores funciones, deberá cumplir con las actividades y responsabilidades específicas indicadas en la resolución de creación del grupo de trabajo, donde sea asignado.

9. Desempeñar las demás funciones que le sean asignadas por el Registrador Nacional, las que reciba por delegación y aquellas inherentes al nivel, la naturaleza de la dependencia y del cargo.
10. Apoyándonos en el numeral anterior, los Delegados Departamentales le asignan otras funciones, así:
 - Coordinar la contratación, prorroga, trámite y cancelación de los contratos de arrendamiento de los locales donde funcionan alguna de las Registradurías Municipales y además agotar todos los procedimientos para la cancelación mensual del canon de arrendamiento.
 - Coordinar la cancelación de servicios de energía, acueducto y telefónico, como también llevar el control de revisión de estas facturas de consumo, a fin de racionalizar el gasto.
 - Coordinar y radicar la correspondencia de la Delegación Departamental y su distribución en los grupos misionales creados.
 - Coordinar con la Dirección Administrativa y Financiera, lo concerniente a mantenimiento de equipos, muebles y enseres.
 - Coordinar la distribución de correspondencia a Registradurías Municipales y material electoral, de acuerdo a los Calendarios Electorales.
11. Reiterar los procedimientos que deben seguir los Registradores Municipales en cuanto a la consecución de apoyo interinstitucional y aprobación de partidas presupuestales para el proceso electoral, entregar un informe sobre los montos respectivos al Despacho de los Delegados Departamentales.
12. Reportar a la Dirección de Gestión Electoral a nivel Central, el número de formularios E-3, E-4, almohadillas, cubículos y urnas que existen inventariadas como utilizables en los diferentes municipios.
13. Coordinar con Registradores Municipales de Ipiales, Pasto y Tumaco, los valores aproximados sobre canon de arrendamiento que erogan las posibles contrataciones de Registradurías Auxiliares, información que debe enviarse a la Dirección Administrativa y Financiera.

ÁREA DE IDENTIFICACIÓN Y SISTEMAS

1. Planear, coordinar, organizar y evaluar, todos los procedimientos que se aplican de acuerdo a las orientaciones de la Dirección de Identificación de la Organización Electoral, en cuanto al manejo de los equipos diseñados para el PMT.
2. Mantener dentro de sus Dependencias, los archivos actualizados en cuanto a los trámites realizados ante Oficinas Centrales.

3. Control y Vigilancia de las Registradurías Municipales, donde se instalaron los equipos de PMT.
4. Información oportuna a los requerimientos realizados por Instituciones públicas, en cuanto a identificación.
5. Presentar los programas de capacitación, ante el Despacho de los Delegados Departamentales, a fin de coordinar con la Sección de Personal su asistencia.
6. Con el personal asignado para esta Sección, en el plan de acción debe señalarse las funciones específicas de cada funcionario, especialmente hacer una evaluación de su desempeño.
7. Mantener la planeación, coordinación, organización y evaluación de todos los procedimientos que se aplican de acuerdo a la normatividad legal sobre Registro Civil, en coordinación con la Dirección Nacional de Registro Civil Oficinas Centrales.
8. Coordinar la revisión de material diligenciado por Registradores Municipales en cuanto a esta materia, además iniciar los procesos de investigación que se ameriten en caso de ser cometidos por los Registradores Municipales. (En el caso de iniciarse una investigación disciplinaria, debe coordinarse con el Despacho de los Delegados Departamentales y la Sección de Control Interno Disciplinario)
9. Preparar los informes mensuales y semestrales de recaudo y producción de Registro Civil y Tarjetas de Identidad
10. Aplicar las estrategias adecuadas para el control de seriales y reducir los márgenes de error, utilizados por los Registradores Municipales.
11. Coordinar con la Dirección Nacional de Registro Civil y Registradores Municipales, los programas semestrales y anuales de campañas de Registro Civil y Tarjetas de Identidad.
12. Coordinar con los Delegados Departamentales y la Sección de Personal, los programas de capacitación preestablecidos en el respectivo plan de acción.

ÁREA ELECTORAL

1. Se autoriza a esa Sección, llevar un control estricto de los oficios que expide con referencia a esta materia.
2. Mantener a los 64 municipios, informados de todas las actividades de carácter electoral que se deben desarrollar en forma oportuna, para atender los

procesos electorales, como también la organización y desarrollo de procesos extemporáneos.

3. Organizar la capacitación electoral a funcionarios, mediante el diseño de programas que con la debida anticipación deben coordinarse con la sección de personal, para su participación.
4. Expedir los boletines electorales a la opinión pública, sobre procesos electorales.
5. Coordinar con la sección de personal, la vinculación y capacitación de supernumerarios.
6. Revisar y evaluar los planes de zonificación.

RESPONSABLES	TIEMPO	RESULTADOS	CONTROL DE G.
Delegados Departamentales, Comisión de Personal Sindicato	Un año, 1 de enero a 20031996 a 1 de enero de 2006.	Nueva estructura organizacional.	Creación de un Comité de seguimiento, con representación de todas las secciones.

8.1.2 Estrategia dos – Organización Institucional

Cuando una empresa sobrevive y crece la supervisión de las actividades relacionadas con ella, se desarrollan hasta encontrarse lejos del alcance de un solo hombre. En ese momento el empresario descubre que le sería necesario estar en varios lugares al mismo tiempo para poder planear, dirigir, coordinar, analizar y controlar las diferentes actividades de su empresa. Los enfrentamientos para resolver problemas, transferir información verificar las realizaciones que resultan adecuados cuando la Institución era muy pequeña.

Esta estrategia de Organización Institucional hace referencia a los estudios y análisis de cómo organizar mejor las tareas que exigen los procesos de identificación, Registro Civil y preparación de debates electorales; se busca racionalizar el recurso humano, físico y material, fijándose como metas la ampliación y la especialización de los servicios de identificación en una forma sistematizada. Se trata de utilizar de la mejor manera los recursos tecnológicos de software y hardware, ubicados en 48 Registradurías y tres Centro de Acopio ubicados en las Registradurías de Pasto, Ipiales, Tumaco y Delegación Departamental.

Crear un centro de información que trate de mantener actualizada la información y los programas a fin de prestar un mejor servicio a la comunidad.

8.1.2.1 Objetivos

- Reorganizar los Centros de Acopio, asignándoles un número de Municipios para el procesamiento de documentos de Identificación y de esta manera reducir la mora en la entrega de este documento.
- Organizar seminarios prácticos de capacitación a Registradores Municipales, mediante el conocimiento directo de los programas para dar una mejor alternativa, resolver problemas y la universidad de criterios.

8.1.2.2 Proyecto (Modernización de la Organización)

- Se pretende dentro de este proyecto a corto, mediano y largo plazo, modernizar la Institución en las diferentes áreas como son: Registro Civil, Identificación ciudadana, conectividad, comunicaciones y organización de elecciones, de las dependencias de la Delegación Departamental y las 64 Registradurías Municipales, con la dotación de equipos que superan la capacidad de los observados en el diagnóstico.

REGISTRO CIVIL: la estrategia comprende la actualización de la información almacenándola en medio magnéticos, igualmente la sistematización de cada uno de los 64 Municipios en cuanto a la expedición del Registro Civil en formas continuas.

IDENTIFICACIÓN CIUDADANA: Incluye la automatización del sistema de clasificación dactilar, se busca producir un documento de identificación moderno, seguro y confiable, que permita determinar su fidelidad y legitimidad, se incluye en el código de barras bidimensional del documento y representación física de impresiones dactilares, la fotografía y la firma del ciudadano para así, mediante la utilización de un verificador dactilar, establece automáticamente la correspondencia entre la identificación en la cédula y las características del portador.

El proyecto define unas características de la nueva cédula como son: foto de seguridad, fotografía, impresión dactilar, alta resolución, opacidad ultravioleta, tintas ultravioletas, entrelazados, colores pasteles, holograma, firma digitalizada, micro impresión, base teslin, barra bidimensional, RH y totalmente plástica.

CONECTIVIDAD Y COMUNICACIONES: El proyecto busca una alta disponibilidad y una máxima privacidad, que brinde los beneficios de oportunidad y confiabilidad, al cual puedan conectarse las demás instituciones interesadas en el uso de la información. Los enlaces locales se efectuarán a través de un sistema de red satelital.

ORGANIZACIÓN DE ELECCIONES: La modernización es también el grado de pureza del proceso electoral, el cual exige nuevas tecnologías con el apoyo y la voluntad del Gobierno Nacional, lo cual redundará en el más alto bien de la comunidad.

RESPONSABLES	TIEMPO	RESULTADOS	CONTROL DE G.
Delegados Departamentales, Registradores Municipales con Centros de Acopio.	Dos años, 1 de enero a 2003 a 1 de enero de 2006.	- Fortalecimiento a los procesos de identificación. - Agilización en la entrega de documentos	Creación de un Comité de seguimiento, con representación de todas las secciones.

8.1.3 Estrategia tres – Planeación y control de gestión. Dentro del proceso de modernización de las organizaciones publicas, la asimilación del pensamiento estratégico, constituye sin lugar a dudas un avance, que solo logrará consolidarse con el consenso de todos, fomentados nuevas prácticas de gerenciar en búsqueda de la optimización en el manejo de los recursos.

El éxito alcanzado en determinada labor y/o trabajo depende básicamente de una buena administración, teniendo en cuenta que saber administrar es saber planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

La guía se diseña de manera conceptual, en ella se busca una herramienta fundamental que facilite el mejor cumplimiento de la misión de la entidad. Teniendo en cuenta que todo funcionario de la Organización Electoral debe conocer la importancia de la planeación y de los pasos de una verdadera administración.

Se propone que la guía debe plantear algunos aspectos como:

PLANIFICACIÓN: Todos sabemos, que solo con un trabajo intenso y bien hecho puede lograr el éxito porque SI NO SE PLANEA, CON ANTICIPACIÓN SE CORRE EL PELIGRO DE FRACASAR. En nuestra Institución la planeación es conveniente porque, se disminuye trabajos innecesarios y se aprovecha mejor los escasos recursos disponibles.

ORGANIZACIÓN: Con una buena organización se podrá adelanta con éxito los planes o programas, basta con que se piensa con determinación en:

- Seleccionar adecuadamente los colaboradores.
- Explicar con claridad las tareas que deben hacerse.

- Asegurar la autoridad sobre el personal.
- Crear, en cada funcionario, el sentido de responsabilidad, pertenencia y autoevaluación.

Las ventajas que trae la organización en cuanto a nuestra propuesta son:

- Alcanzar los objetivos de la planeación.
- Aunar esfuerzos de todo el personal.
- Lograr un mayor rendimiento en la labor de todos los colaboradores.

Entre las condiciones más importantes que se determinó están:

- Conocimiento del trabajo, mística, honradez y autoridad.
- Puntualidad y responsabilidad en las tareas.

Para una buena planificación se exige que se organicen los trabajos antes estos aspectos:

- Qué trabajo debe hacer cada uno?
- Quiénes mandan y coordinan los trabajos?
- Quiénes y cómo ejecutan los trabajos?

Los anteriores aspectos de la guía que se propone realizar, trata de capacitar al recurso humano cómo debe ser la organización, quién debe ejercer autoridad, cuándo se debe delegar y qué es la responsabilidad?

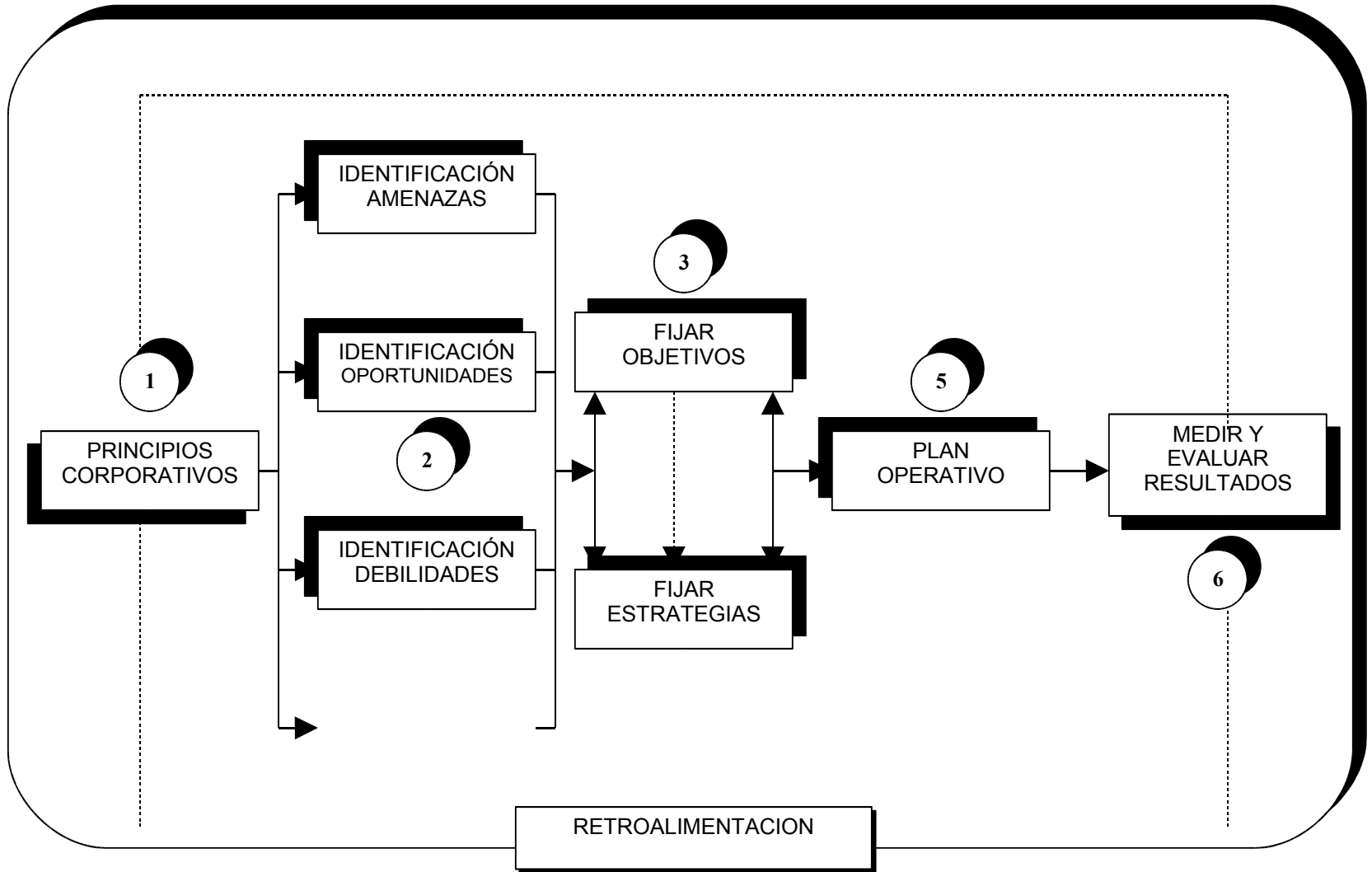
8.1.3.1. Objetivos

- Capacitar al funcionario dentro de los conceptos de planeación y el diseño de un plan de acción anual y así disminuir los trabajos innecesarios y aprovechar mejor los recursos disponibles.
- Mediante métodos instruccionales enseñar a nuestro colaborador aspectos como: asegurar la autoridad, el sentido de pertenencia, el cumplimiento de actividades a corto, mediano y largo plazo, responsabilidad y autoevaluación.
- Establecer un modelo de planeación estratégica en las diferentes áreas misionales.

8.1.3.2 Proyecto (Modelo Instrucciona l Sobre Planeación Estratégica). Se busca apoyar todo recursos humano sobre los proceso de aprendizaje en cuanto al diseño del plan de acción, con la utilización de formatos específicos que nos permiten fácilmente identificar en cada una de las Registradurías Municipales la actividad, el objetivo, la estrategia, el indicador, la fecha, la meta, los recursos y los responsables (Anexo Modelo).

Conocer un modelo de planeación estratégica con el fin de unificar el criterio de planeación en todas las dependencias de la organización electoral en Nariño, así:

MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA



ETAPAS DEL MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA EN LA DELEGACION

DEPARTAMENTAL

0. Definición del Horizonte Tiempo (años 2001- 2005 - 2010)

1. Principios Corporativos

2. Diagnóstico Estratégico – Análisis DOFA
Dónde estamos hoy

3. Direccionamiento Estratégico.
Misión – Estándares – Visión – Objetivos Estratégicos
Dónde queremos estar

4. Proyección Estratégica
Áreas Estratégicas – Proyectos Estratégicos
Cómo lo vamos a lograr

5. Plan Operativo
Estrategias – Planes de Acción
Tareas que debemos realizar para alcanzar la visión

6. Monitoría Estratégica
Índices de Gestión
Cuál es el nivel de desempeño organizacional

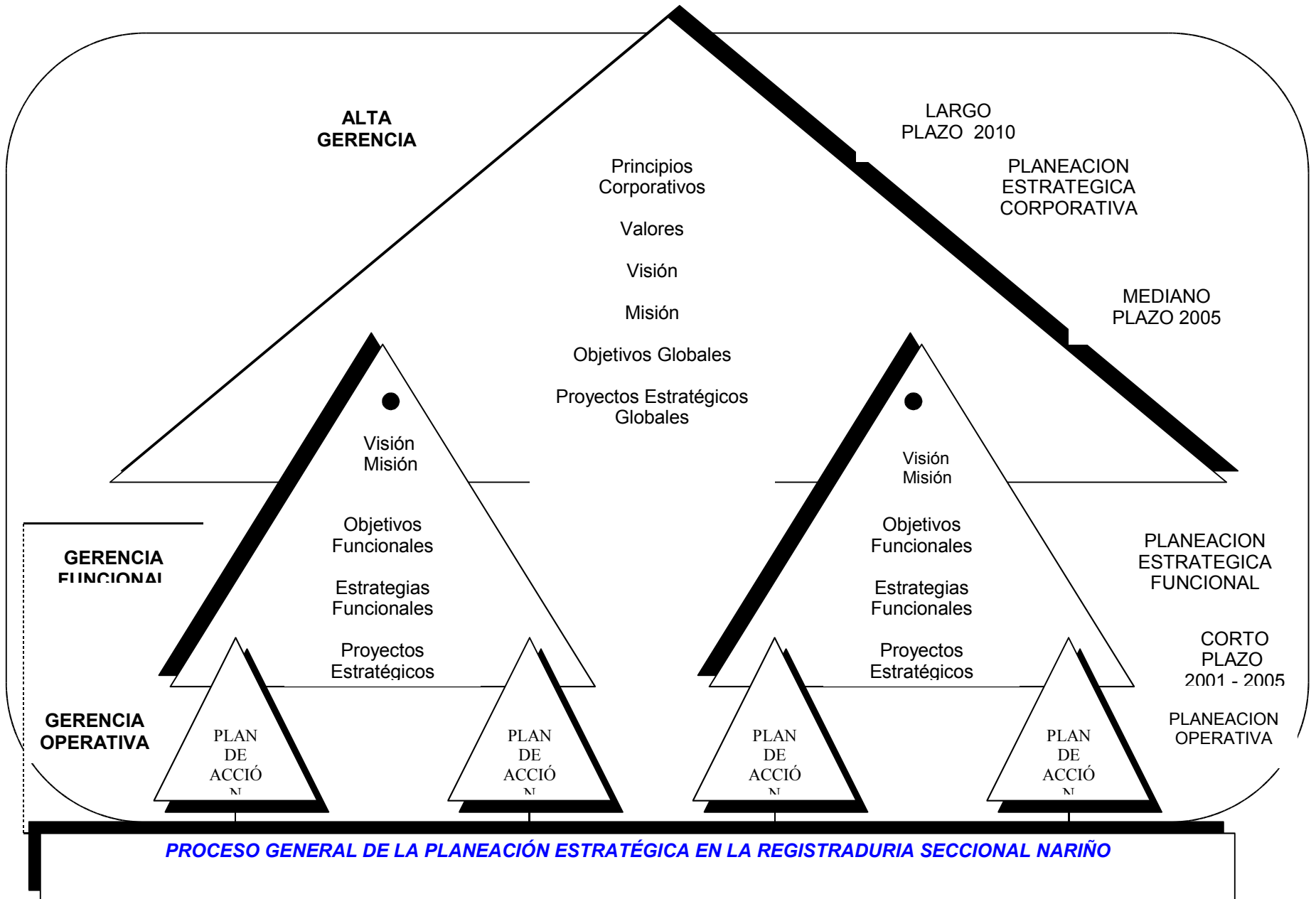
PENSANDO ESTRATÉGICAMENTE HACIA EL AÑO

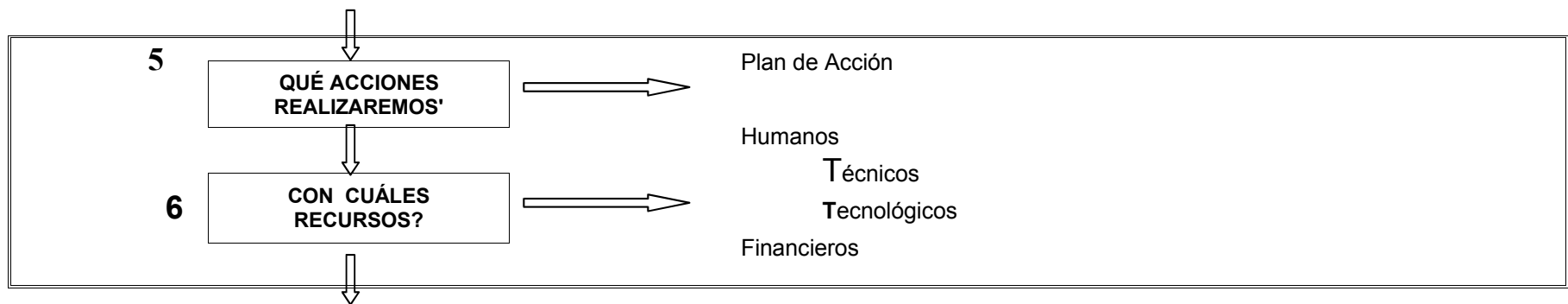
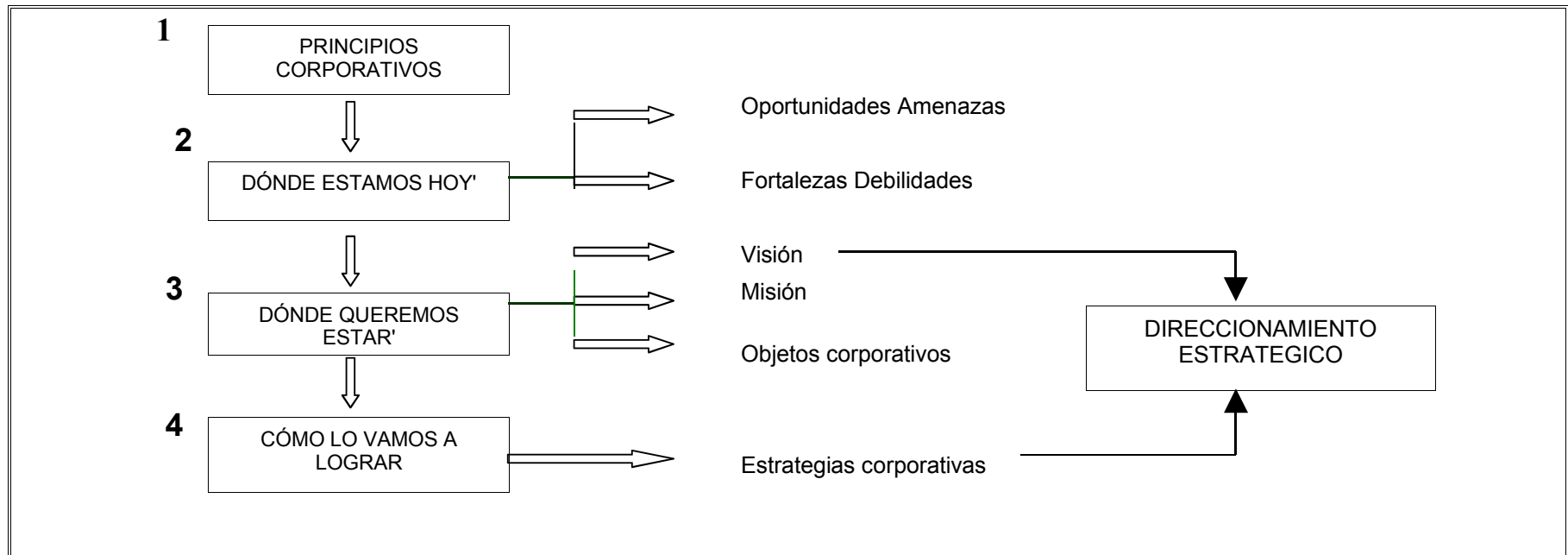
El sistema de planeación que se ha venido implantando de manera paulatina, en la Registraduría Nacional del Estado Civil seccional Nariño a partir de 2001, cumpliendo con lo dispuesto en la ley 152 de 1994 "Ley Orgánica del Plan Nacional de Desarrollo" es la Planeación Estratégica.

La Planeación Estratégica, es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información interna, con el fin de evaluar la situación presente de la Entidad, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el futuro de la organización.

Requiere la participación activa de todos los integrantes de la Organización, la obtención permanente de información sobre los factores claves de éxito así como la revisión y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la revisión y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.

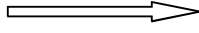
PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA





7

CÓMO CONTROLARLO?



indicadores de Gestión

7

RESPONSABLES	TIEMPO	RESULTADOS	CONTROL DE G.
Delegados Departamentales, Registradores Municipales	Se programa anualmente.	<ul style="list-style-type: none"> - Alcanzar los objetivos que se propone la Delegación Departamental de Nariño. - Lograr resultados puntuales - Identificar las dificultades. - Evaluar la ejecución de actividades programadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Oportuno que se haga en el momento preciso. - Constante: que se ejecute periódicamente. - Adecuado: que se realice de acuerdo a la actividad. - Previo: que no dure demasiado tiempo.

8.1.4 Estrategia cuatro - Sistema administrativo en el área misional del talento humano y capacitación. En la administración moderna se maneja el término de talento humano, en este sentido se propone cambiar el nombre de la División de Recursos Humanos por el de Grupo Misional de Talento Humano.

Mediante la reestructuración administrativa de la Registraduría Nacional, mediante los Decretos 1012 y 1014 del año 2000, respectivamente, se busca contribuir al logro de los objetivos de la institución con máxima eficiencia.

La Organización Electoral en Nariño, ha crecido y cuenta con gran número de personal, el cual es preciso aprovecharlo y administrarlo eficientemente. Tanto Registradores Municipales como funcionarios acuden por diversas circunstancias y motivos a la Area Misional de Talento Humano, en busca de encontrar solución a varios problemas que nos están afectando y solicitan información, por esta razón se presenta esta propuesta con la finalidad de mejorar la calidad en el servicio que presta a la Institución y a la comunidad, con un cambio de enfoque a la administración de personal y servir de apoyo a la toma de decisiones por parte de las directivas de la Delegación Departamental de Nariño.

8.1.4.1 Misión. El área misional de talento humano, es una unidad administrativa de apoyo de la Delegación Departamental, que se encarga con lo relacionado con la administración del personal, que presta sus servicios en la institución con criterios de eficiencia, eficacia, ética y responsabilidad en el desarrollo de sus funciones enmarcadas dentro de la Constitución y las Leyes laborales, que rigen esta institución.

Cumple a través de la preparación y selección de personal, desarrollo y evaluación, administración justa de salarios, prestaciones sociales y económicas, manejo de las relaciones con los trabajadores y su Organización Sindical, en calidad de administradora de personal, con lograr contribuir al desarrollo de la gran misión institucional en su función de administración y gestión.

8.1.4.2 Visión. Conduce a lograr en el funcionario su realización personal y la satisfacción en el trabajo, el aporte creciente a la entidad y su motivación

permanente para el desempeño de la función social de la organización, como también ser flexible al cambio y al desarrollo de la tecnología.

8.1.4.3 Propósito. Ubicar al personal en los cargos que les permita tener un desempeño apropiado y permitir con ello el logro de sus objetivos individuales como los de la institución.

8.2.4.4 Objetivos

- El perfeccionamiento gradual de funciones en orden a identificar al funcionario electoral con los objetivos de la organización, conjugando los intereses institucionales con los individuales.
- Aumentar la eficiencia y la productividad en el desempeño de sus funciones.
- Producir un incremento en el bienestar de los funcionarios de la organización.
- Aprender a desarrollar un modelo de planeación estrategia que nos permite mantener una visión de futuro y construir adecuados escenarios prospectivos, que tienden a mantener la calidad de la gestión.
- Obtener, evaluar y organizar la información de los cargos.
- Identificar e interesar a candidatos capacitados para cubrir las vacantes existentes en la planta de personal.
- Describir las tareas, las calidades humanas y los niveles de desempeño que requiere cada cargo.
- Establecer un proceso de selección en forma lógica y ordenada y disponer de un grupo de personas entre las cuales se pueda disponer.

8.1.4.5 Proyecto (investigación de necesidades de capacitación y desarrollo de creatividad). Se busca realizar un estudio a cada uno de los cargos de la planta de personal para obtener información relacionada con la identificación de funciones, grado de responsabilidad, habilidades, conocimientos y nivel de desempeño. Señalar sus requisitos los cuales deben estar acordes a las necesidades del servicio y con el sistema de carrera administrativa.

Se enfatizará sobre las innovaciones en el proceso de aprendizaje de autoformación con el fin de:

- Promover la innovación estratégica de los diferentes procesos de la Institución, para responder a la dinámica del medio cambiante.

- El mejoramiento en la prestación de servicios.
- Desarrollar el recurso “TALENTO HUMANO”, elevando la moral y el compromiso del funcionario, promoviendo el interés por el trabajo y su eficiencia en la prestación del servicio, facilitando el desarrollo integral del funcionario.

RESPONSABLES	TIEMPO	RESULTADOS	CONTROL DE G.
Delegados Departamentales, Registradores, Facilitadores de Capacitación, Oficinas Centrales, Dirección de Recursos Humanos	Se proyecta esta capacitación por semestres así; 1º Semestre de 2003, 1º y 2º Semestre de 2006.	Mejorar el perfil del funcionario en la Delegación Departamental.	<ul style="list-style-type: none"> - Verificación de cumplimiento de los programas de capacitación. - Medición de resultados de entidades comprometidas en la capacitación (ESAP – SENA)

8.1.5 Estrategia cinco - Apertura a una nueva cultura organizacional. Se considera que para implantar un programa de Gerencia de Calidad Total dentro de un plan institucional, es necesario cambiar “La Cultura de la Organización Electoral en Nariño”.

Implantar un programa de mejoramientos es mucho más una nueva tecnología y reducir al máximo los errores de producción. Es realizar el cambio en el comportamiento de los empleados, en sus creencias, en sus valores, en todo aquello que conforma una cultura de la organización.

El plan de capacitación institucional debe contribuir a que la organización:

- Ajuste sus esfuerzos a lo que el país demande.
- Se anticipe a los cambios cada vez más acelerados del medio externo.
- Tome conciencia por parte de las directivas, para que en lugar de administrar el pasado se gerencie el futuro.

8.1.5.1 Objetivos

- Adiestrar las funciones de la Organización Electoral en una filosofía propia de la Institución mediante el conocimiento de unas conductas y unos valores.
- Desarrollar creatividad estratégica en los funcionarios de la Registraduría de Nariño.

- Diseño y capacitación sobre el Código de Ética y manual de Convivencia.

8.1.5.2 Escenario prospectivo del desarrollo de la creatividad de los funcionarios de la Registraduría de Nariño, escrito en el año 2003 para el horizonte del 2006

¿DÓNDE QUEREMOS ESTAR?

Con el apoyo de la prospectiva generar el desarrollo de un escenario probable en cuento a la aplicación efectiva del aprender haciendo tricerebral en los funcionarios de la Registraduría Nacional Seccional Nariño, donde las áreas de trabajo se conviertan en talleres prácticos que nos permitan observar en forma permanente gestión en las directivas y funcionarios a través de metodologías interdisciplinarias que permitan creatividad y conocimiento tecnológico.

Es urgente pensar que debemos revisar todo el currículo como un proceso global que nos permita la formación de cuna culta institucional hacia un reto.

RETO PROSPECTIVO INSTITUCIONAL Y HUMANO ANTE UN NUEVO CONTEXTO

ESPECIALIDAD	AREAS MISIONALES ENTORNO	Se combina el espacio real con la imaginación.
TEMPORALIDAD	CRONOLOGICO	Innovador y Renovador
PERSONAJES	FUNCIONARIOS	Contexto ambiental, estructura interna
PROCEDEMIENTOS	NORMATIVIDAD Y FUNCIONAMIENTO	Comportamiento, manejar la cotidianidad.



COMPONENTES DIMENSIONALES

Actualmente no existe un diseño curricular que induzca estratégicamente a la formación de la capacidad una permanente creatividad.

COMPONENTES DIMENSIONES	RASTREAMIENTO			
Pedagógico Educación	Herramientas Conocimientos	Investigaciones Talleres	Métodos	Estímulos
Parentesco	Integridad Paternalismo	Cultura Crianza	Origen Residencia	Nepotismo Posición
Lealtad	Solidaridad	Conflicto	Emociones Empatía	Falta de Cooperación
Comunicación	Ausentismo	Dilatación	Desinformación	Autoconducción
Producción	Apropiación de Herramientas de gestión	Centrada en la habilidad para crear	Transformación	Valor agregado
Seguridad	Percepción Discreción	Autorización Participación	Seguridad en lo que se aprende	Desorientación
Político Administrativo	Hegemonía	Inercia	Anarquía	Confusión

JUSTIFICACIÓN

Desarrollar una pedagogía institucional interactuando la misión y visión de la entidad sin duda presupone una nueva mentalidad filosófica, político administrativa en la capacidad humana, pero esto a su vez dentro de nuestro escenario probable se supone un nuevo cerebro, un nuevo intelecto y un nuevo sentir para comprender el mundo ante las razones de la globalización y nuevas ideas y herramientas valorativas para significar la acción empresarial.

OBJETIVO

Hacer de la educación con creatividad interna y empresarial un sistema integrador de los procesos relacionados con el conocimiento que funcionen con apertura, flexibilidad y equidad, que permitan ampliar la cobertura y las oportunidades de acceso con calidad humana y excelencia académica mediante la utilización de nuevas tecnologías con el enfoque de conocimiento.

**VARIABLES INTERVINIENTES
EN LA PROSPECTIVA
DEL DESARROLLO
DE LA CREATIVIDAD DE LA GESTION
HUMANA EN LA ORGANIZACIÓN ELECTORAL**

FUTURIZACIÓN DEL ESCENARIO DESARROLLADO

El escenario diseñado nos permite analizar que nunca podrán explicarse en pensamientos y palabras la acción de los procedimientos institucionales reales y el grado de interés que le imprime el recurso humano que actúa. Esto nos lleva a considerar la educación y la cultura institucional a través de la premisa de la creatividad como el camino más seguro o probable hacia una visión de futuro empresarial.



Si no se lograría esta probabilidad la empresa tiende a desaparecer y se patentiza con mayor énfasis la inercia institucional, por consiguiente debemos considerar que estamos trabajando con seres humanos que requieren del germen de la motivación y la estimulación.

8.1.5.3 Proyecto (transformación y liderazgo de los funcionarios de la Registraduría del estado civil en Nariño en el año 2003 para el horizonte 2006)

Es responsabilidad de la gerencia enseñarles a todos los miembros de la Organización Electoral a comprender la cultura de la misma, a entender el proceso de confrontación y a mejorar la capacidad juntos. Así, con el tiempo, la cultura de la organización será más fuerte, más consciente y por lo tanto se tendrá mejores bases para lograr calidad total.

La cultura de una Institución se va desarrollando poco a poco con decisiones gerenciales, se incorpora personas con nuevos valores y creencias. También se presentan fuerzas externas que la gerencia no puede controlar, como un cambio de política del Gobierno, un cambio de administración, un cambio en la tecnología y las reglamentaciones, donde el gerente y los empleados se tienen que gestar a estos cambios, crear nuevos modelos y por lo tanto adoptar nuevos comportamientos. De ahí la necesidad de consolidar los compromisos institucionales en proyectos sostenidos por los funcionarios de la Institución en función de metas específicas.

RESPONSABLES	TIEMPO	RESULTADOS	CONTROL DE G.
Dirección Recursos Humanos, Delegados Departamentales, Registradores Municipales	Cuatro años, 1 de Enero de 1996 a 30 de Diciembre de 1999.	Formación de líderes y actitudes gerenciales.	- Seguimiento a la realización de talleres y desarrollo de estímulos a funcionarios. - Motivación.

8.1.6 Estrategia seis – Apertura a un sistema de información. Observamos que la Delegación Departamental en Nariño ha crecido con referencia a su infraestructura inicial y por tal motivo, repentinamente los problemas de autoridad y responsabilidad de comunicaciones y organización, comienzan a asumir proporciones considerables, donde se inicia la zona de autoridad y responsabilidad de un hombre o gerente y donde termina la del otro, donde se pregunta, ¿Quién debe decirle a quién que haga?, ¿Quién reporta a quién?. Se presenta en el horizonte todo el espectro de los problemas de la organización y comienza a tomar forma la gran necesidad de un sistema de información para la administración.

De manera ideal la evolución de un sistema de información para la administración en la Delegación Departamental, como propuesta a las actuales estructuras, se efectuarán encaminadas por personas competentes, quienes tendrán cuidado de estructurar el sistema de información para que satisfaga los objetivos de la organización y responda a las realidades de su ambiente tanto interno como externo.

8.1.6.1 Objetivo

- Es diseñar un sistema informativo de administración de tal manera que realce la supervivencia y el crecimiento de la organización.
- Evaluar los alcances de tecnología que se pueden considerar para dar viabilidad a la aplicación de algunos programas en recursos humanos, Registro Civil Electoral, Centros de Acopio.
- Diseñar manuales de procedimientos y flujogramas para las actividades para las actividades de selección de personal, capacitación y desarrollo, carrera administrativa, planta de personal, licencias, permisos, comisiones, encargos, liquidación de nómina mensual, liquidación de prestaciones sociales, elaboración de nómina, liquidación de salud, pensión y riesgos profesionales, liquidación de cesantías y jubilaciones, expedición de certificados y constancias. (VER ANEXO)

8.1.6.2 Proyecto (organización de un sistema de información). La organización y la gestión de los sistemas de información, está basada en principios fundamentales, organizacionales y de gerencia que pueden producir importantes alternativas de gestión.

Se ha observado en la Registraduría Nacional que muchas de las actividades que debe desarrollar la Delegación Departamental se encuentran centralizadas, actividad esta que no permite desarrollar con eficiencia algunas tareas.

El propósito de descentralizar algunas actividades a través de aplicaciones sistematizadas en la Delegación, en las áreas de Recursos Humanos. Identificación, Electoral, Almacén y actividades administración.

La Descentralización nos permite la disponibilidad de tecnología a bajo costo los computadores personales, las estaciones de trabajo inteligente, en el caso de los Centros de Acopio, permite que muchas aplicaciones sean desarrolladas por el usuario.

La centralización obliga la acumulación de trabajo y espera un orden cronológico o alfabético para su comportamiento, la aplicación descentralizada permite una actualización permanente del 100% de las actividades que debe cumplir la Delegación Departamental.

El sistema que proponemos nos permite el centro del usuario o funcionario sobre las operaciones, el tener un control directo sobre las operaciones de su propio sistema de información, la descentralización en el desarrollo de la propuesta permite mantener una conducta organizacional, donde es visible el valor psicológico y el compromiso, objetivo racional del funcionario, como también el sentido de pertenencia de la organización.

El sistema de información que ofrecemos es crear la sección de informática encabezada por un coordinador técnico y además las secciones de desarrollo de sistemas, operaciones, capacitación y montaje que deberán desarrollar aplicaciones de

información en la administración, en las secciones de Secretaria, Recursos Humanos, Electoral, Registro Civil, Almacén y Centros de Acopio.

Las aplicaciones que se sugieren realizar están orientadas principalmente a la sistematización de los siguientes aspectos: sistematización de correspondencia, almacén y control de inventarios, de kárdex de personal, de liquidación de nómina de personal, de procedimientos electorales y sistemas de información sobre censos electorales.

RESPONSABLES	TIEMPO	RESULTADOS	CONTROL DE G.
Dirección de sistemas, Delegados Departamentales, funcionarios con conocimientos en sistemas de información.	Un año, de 1 de julio de 2003 a 1 de julio de 2004.	<ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia en los servicios. - Mejoramiento en las comunicaciones. - Claridad en las metas y objetivos. 	Un sistema de información operativo, gerencial, inmediato y confiable. - Clara definición sobre las normas y políticas de la institución.

8.1.7 Estrategia siete – Liderazgo y Participación Comunitaria. Se parte de la premisa de que la nueva Constitución Política Nacional, estableció el concepto de participación en varios de sus contenidos creando una serie de disposición donde la comunidad tenga la alternativa de participar en las decisiones y a la vez crea la obligación al poder electoral de difundir su instrucción. Por consiguiente el pan busca ofrecer una educación de carácter democrático, de calidad y de información.

Se estructura un plan de actualización, capacitación y de formación continuada para la comunidad, en los campos de la organización y realización de Mecanismos de Participación Ciudadana, se busca que esta educación incida positivamente en actitud hacia el trabajo asumiendo compromisos reales con la comunidad y de igual manera se capacitará al nivel estudiantil para posibilitar y potenciar su participación y protagonismo en el desarrollo de los procesos electorales.

Esto implica establecer convenios de capacitación con las entidades Municipales y Educativas.

8.1.7.1 Objetivos

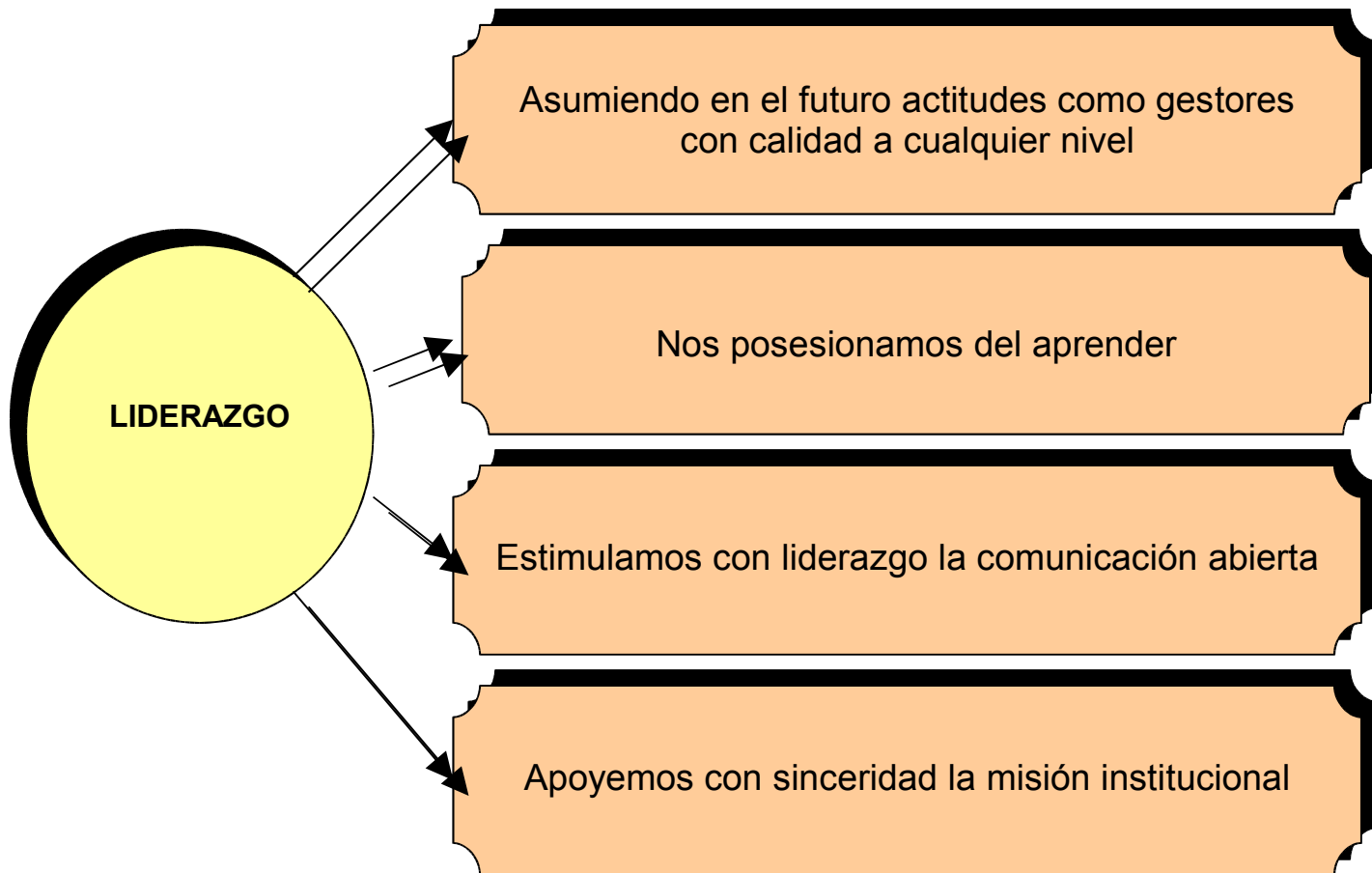
- Estimular la creatividad de los funcionarios con la Circunscripción Electoral de Nariño, para encontrar mecanismos de participación y consenso con las entidades interinstitucionales a fin de promover una cultura en cuanto a la utilización adecuada de los Mecanismos de Participación Ciudadana.

- Ampliar la cobertura de información sobre los procedimientos electorales, la importancia de su organización ante su comunidad.
- Desarrollo de liderazgo por parte de la Organización Electoral en los procesos actuales de referendo y elecciones locales.

8.1.7.2 Escenario de Transformación y Liderazgo de los Funcionarios de la Registraduría de Nariño en el Año 2003 para el Horizonte del 2006.

¿DÓNDE QUEREMOS ESTAR?

Se busca facilitar el redescubrimiento e integrar los procesos cognoscitivos valorativos y prácticos, se exigirá en el futuro el rompimiento de los límites rígidos entre las disciplinas que tienen que moverse en las áreas de trabajo y que exigen un verdadero liderazgo, por tanto las políticas se organizarán alrededor de temas, problemas y de proyectos organizativos que permitan a la empresa estar dentro del contexto de la globalización y actualización en sus procesos.



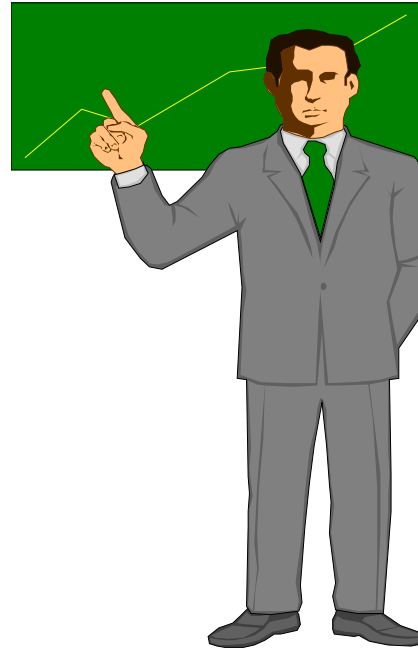
PORQUE DEBEMOS DESARROLLAR LIDERAZGO

RASTREAMIENTO INTEGRAL DE LA CAPACIDAD HUMANA Y LIDERAZGO

D.P. ENERGIA
Ser más proactivo
Que reactivo

D.I. - AUTOCONDUCCIÓN
Poseer una misión
personal

D.G. - CREATIVIDAD
Priorizar lo importante de los
urgente



D.N. - DESARROLLO
Entender para ser entendido

D.G.
Trabajo de equipo

D.S. - CRÍTICA
Enfatizar la cooperación más que la
competencia

D.A. - TRASCENDENCIA
Afinar la mirada y autorrenovarse

JUSTIFICACIÓN

Tenemos que producir un cambio cultural en nuestras empresas para desprendernos del pensamiento simplemente exportador o simplemente doméstico y avanzar a esquemas de organizaciones multinacionales y globales, buscando en el futuro escenario macro económicos y políticos más favorables para el desarrollo empresarial, porque hemos observado de acuerdo a nuestro diagnóstico que estará en nosotros mismos como gerentes y empresarios: poder desarrollar un nuevo conocimiento de liderazgo institucional y por tanto una visión global, que permita a nuestras propias empresas públicas competir con éxito y satisfacer a nuestra comunidad.

FACTORES DEL LÍDER

Factor	Liderazgo Autocrático	Liderazgo Consultivo	Liderazgo Democrático
a. inclinación en términos de comunicación y empatía.	Centrado en sí	Interesados en ellos	Interesado en ellos y empático
b. actitud sobre la toma de decisiones.	Prefiere la Poca confianza	Quiere ideas de Otros	Prefiere la del grupo
c. confianza en las habilidades de los subordinados.	Gran conocimiento	Cantidad Razonable	Gran confianza
d. conocimiento del líder sobre operaciones y detalles.	Poco importante	Conocimiento moderado	Poco Conocimiento
e. importancia en el desarrollo de habilidades analíticas en sus subordinados.		importante	Muy importante

PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS DEL LIDERAZGO ANTE UNA PROSPECTIVA DE FORMACIÓN CONTINUA

1. Identificar con precisión los retos que implica el cambiarla “mentalidad” de la gente.
2. Mantener el desequilibrio, la inconformidad, el desaliento o la tensión en un rango que permita avanzar al grupo.
3. Lograr que las personas asuman su parte de responsabilidad en la solución del problema
4. Obtener una atención disciplinada, ordenada y sostenida sobre el verdadero problema: EL CAMBIO.
5. Encontrar estrategias adecuadas para lograr que un asunto madure con mayor prontitud.
6. Proteger las “voces de liderazgo” provenientes de individuos desprovistos de autoridad formal.

8.1.7.2 Proyecto (capacitación y unidades autoformativas). El proyecto adelantará tareas en cuanto a la elaboración de manuales o cartillas autoformativas donde se impartirán claras instrucciones sobre los siguientes temas ¿Qué es participar?, ¿Para que sirve la participación Ciudadana y Comunitaria?, ¿Cuáles son las condiciones para que la Participación Comunitaria sea efectiva?, ¿En qué estado está la construcción de la Participación Ciudadana?, ¿Definir cuáles son las posibilidades de Participación Ciudadana?, ¿Conocimiento sobre los mecanismos de Participación Ciudadana establecidos por la Ley 134 de 1994?, y además el papel que debe desempeñar la Registraduría ante esta participación democrática.

RESPONSABLES	TIEMPO	RESULTADOS	CONTROL DE G.
---------------------	---------------	-------------------	----------------------

Dirección Electoral, Delegados Departamentales, Registradores Municipales.	Dos años, de 1 de enero de 2003 a 1 de enero de 2005.	Amplio Conocimiento sobre Los espacios y Mecanismos de la Participación política y la participación Comunitaria.	Realización de Encuestas de Seguimiento sobre La capacitación invertida a la comunidad.
--	---	--	---

8.1.8. Estrategia ocho – Reorganización y actualización del código electoral y el decreto 3492 carrera administrativa. Se pretende, dentro de esta estrategia, realizar un reordenamiento de todas las Normas Electorales, para convertirlas en verdaderas herramientas dentro del contexto Constitucional y Legal de la Modernización de la Registraduría Nacional del Estado Civil.

8.1.8.1. Objetivos

Movilizar a los diferentes entes gubernamentales, como el Gobierno, el Congreso, para que aporten al mejoramiento de la Organización Electoral, a través de un verdadero Código Electoral, y así poder generar verdaderos servicios a favor de la Democracia.

8.1.8.2 Proyecto (Nuevo Código Electoral). Creemos que el Proyecto, de acto legislativo, constituye un anhelo unánime de nuestra comunidad y de los partidos políticos, que tienden a resolver una obvia necesidad pública.

El Gobierno Nacional y la Organización Electoral, como pioneras, consideran de fundamental importancia la expedición de un Nuevo Estatuto Básico de Partidos y de Movimientos de la Oposición, porque estima que son actores esenciales del proceso de reforma institucional que se adelanta en nuestro país y dentro de este plan institucional, se trata de demostrar la importancia que tiene el funcionario electoral en estos contenidos.

8.1.8.3 Proyecto (Estudio y Recomendaciones por el Cual se Establece el Estatuto General de la Función Pública en Colombia)

Con el proyecto se establece normas generales aplicables a las personas que prestan sus servicios en la rama de la Registraduría Nacional del Estado Civil, por consiguiente se trata de proporcionar instrucción al funcionario electoral sobre la función pública.

RESPONSABLES	TIEMPO	RESULTADOS	CONTROL DE G.
---------------------	---------------	-------------------	----------------------

Consejo Nacional Electoral, Delegados Departamentales, Registradores Municipales.	Dos años, de 1 de enero de 1996 a 1 de enero de 1998	<ul style="list-style-type: none"> - Vigencia de normas electorales - Verdadera correlación entre las normas electorales de carrera Administrativa con la reestructuración 	<ul style="list-style-type: none"> - Talleres de participación sobre la evaluación y propuestas sobre un proyecto. - Participación de los partidos políticos en la reforma en cuanto a estatuto de los partidos.
---	--	--	--

8.1.9 Estrategia nueve. Buscar y encontrar cuellos de botella. La Registraduría Nacional del Estado Civil, debe hacer plan estratégico con el fin de determinar sus debilidades (que hay varias) para hacer de la registraduría un ente creíble y que de confianza a los colombianos.

8.1.10 Estrategia diez – Iniciar un cambio cultural orientado hacia el autocontrol. Uno de los aspectos que ha constituido en permanente preocupación dentro de la ya Organización Electoral es el de convertir su estructura en ágil y eficiente, capaz de desarrollar lo fines y tareas que la carta política le atrasado, y de ahí la necesidad de ubicar un sistema de control interno como un instrumento modernizador de control, tendiente a revitalizar y oxigenar la administración, a generar una nueva cultura de la gestión pública, orientándola por los más serios y rigurosos criterios de gerencia empresarial.

La ineficacia y los innumerables vicios de los administradores del Estado, no se corrigen acabando con la empresa o reduciéndola a la mínima expresión, por el contrario es contribuyente a su engrandecimiento a través de una oportunidad y adecuada inyección de tecnología general, la cual debe apoyarse en instrumentos de control que le permitan minimizar los riesgos.

El enfoque del control no debe limitarse a vigilar, legalizar la exactitud de las operaciones, debe buscar un fin más amplio y adecuado en los cambios que realizan en lo administrativo, en lo presupuestal y en todos los demás conceptos del Estado moderno. En tal sentido que debe analizar la utilidad de la inversión y la bondad de la gestión.

Se propone como estrategia esencial, crear la oficina de control interno en las dependencias de la Circunscripción Electoral de Nariño.

8.1.10.1 Objetivos

- Revisar y evaluar la solidez, convivencia, correcta aplicación y ejercicios del control interno.
- Servir y asesorar las obligaciones y responsabilidades de la dirección.
- Verificar que la información producida por la entidad sea oportuna y fiable.
- Verificar la eficiencia y prontitud con que se cumple las políticas, planes y procedimientos.
- Vigilar el manejo y protección de los recursos.
- Evaluar la calidad de ejecución de las tareas asignadas a cada área o dependencia.

8.1.10.2 Proyecto (Implantación del Control Interno). Se pretende conducir a la formación de conciencia en cada funcionario electoral en el sentido de que es servido público y esto entraña más que el desempeño de un empleo, una vocación del servicio. Por lo tanto, quien se dedica a ello debe estar consciente de que no puede ser fuente de enriquecimiento personal si no que, por el contrario en muchos casos, conllevan sacrificios.

La creación de la sección de control interno dentro de la Institución, permite adoptar un sistema de organización adecuado, establece políticas dirección y administración de personal y planeación, además genera la unidad de control interno para la evaluación mediante métodos adecuados y formula recomendaciones que se deben cumplir, estableciendo un criterio de evaluación y control.

Objetivos del sistema de control interno en esta Circunscripción.

Cuadro 25. Plan de inversión 2003 – 2005. Programa plurianual de inversiones delegación departamental de Nariño.

PROGRAMA	2003	2004	2005	2006	TOTAL
1. Fomentar la organización Institucional.	80.000.000	96.000.000	115.200.000	138.240.000	429.000.000
2. Planeación y control de gestión ante los procesos de reestructuración.	40.000.000	80.000.000	90.000.000	120.000.000	63.000.000
3.- Desarrollar convenios interinstitucionales.	10.000.000	15.000.000	18.000.000	20.000.000	63.000.000
4. Fomentar nuevas prácticas de gerencia y planeación y la búsqueda de la optimización en el manejo de los recursos.	10.000.000	15.000.000	20.000.000	25.000.000	70.000.000

5. Estudio de necesidades de capacitación y apertura de una nueva cultura institucional.	10.000.000	20.000.000	25.000.000	30.000.000	85.000.000
6. Fomentar la modernización y la imagen institucional.	40.000.000	40.000.000	45.000.000	100.000.000	225.000.000
7. Divulgar e iniciar el proceso de cambio cultural orientado hacia el autocontrol.	5.000.000	15.000.000	18.000.000	30.000.000	68.000.000
8. Fomentar el desarrollo de los Mecanismos de Participación Ciudadana.	10.000.000	20.000.000	20.000.000	30.000.000	80.000.000
9. Fomento de modernización de identificación y Registro Civil y Normas Electorales.	10.000.000	30.000.000	35.000.000	50.000.000	125.000.000
10. Talleres de revisión del actual Código electoral frente a la modernización institucional.	3.000.000	6.000.000	9.000.000	12.000.000	30.000.000

NOTA: Estos presupuestos se encuentran sujetos a la aprobación de la registraduría nacional y el ministerio de hacienda, por consiguiente los incrementos son aproximados.

FUENTE: Esta investigación

9. PRINCIPALES METAS O FINALIDADES ANTE LAS ESTRATEGIAS

(LA HERRAMIENTA ESTRATÉGICA UTILIZADA LA ESPINA DE PESCADO)

M1- Coordinar la elaboración de un plan maestro institucional.

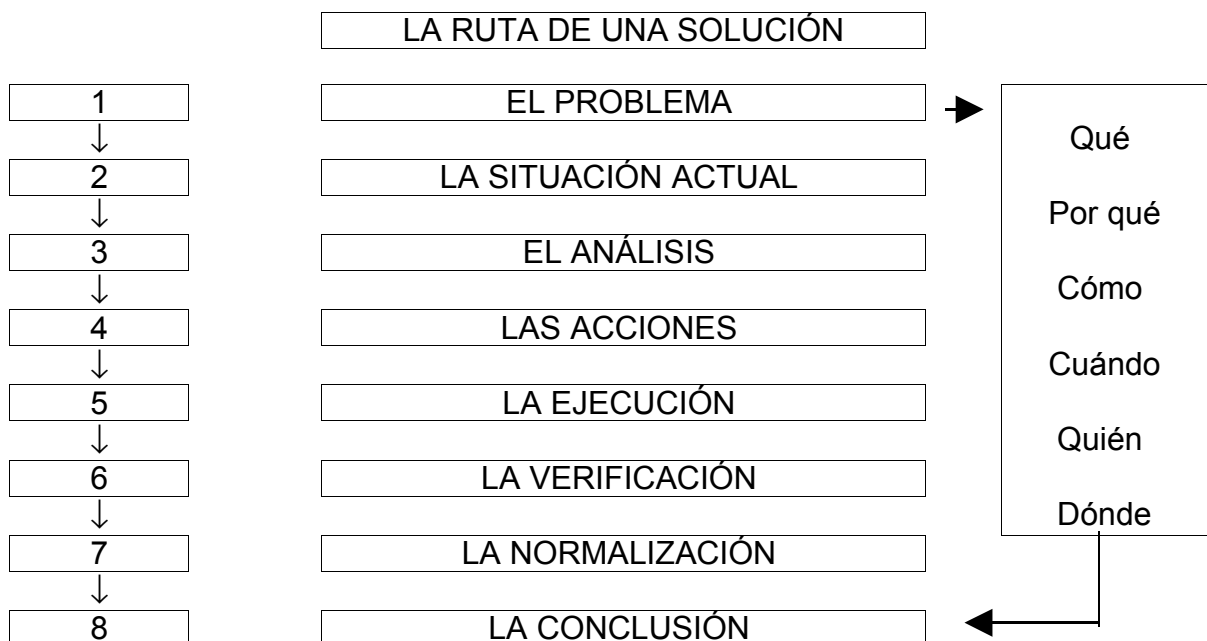
M2- Promover, organizar, implantar y controlar los cambios de rediseño estructural administrativo.

M3- Promover y actualizar métodos, procesos, procedimientos, diseñar cartillas autoformativas, guías de gestión administrativas, descripción de cargos y sistemas de administración.

El propósito de las metas o finalidades de nuestro trabajo de investigación, es orientar al ejecutivo como al colaborador en la elaboración de un plan de desarrollo institucional, donde se observe que existe el compromiso de todos.

9.1 HERRAMIENTAS ESTRATÉGICAS PARA LA RESOLUCIÓN DEL PLAN

Tratamos dentro de una metodología, enseñar a nuestros colaboradores herramientas estratégicas que nos permiten identificar los problemas y resolverlos, cumpliendo algunos pasos:



9.1.1 Encuesta. Es el proceso de preguntar a la gente su opinión, reacción, conocimiento o ideas, usando entrevistas cara a cara, cuestionarios escritos o una combinación de ambos.

¿Para qué se usa? Para recabar datos utilizables respecto a lo que la gente sabe, piensa o siente respecto a un asunto específico.

Cómo se usa	Paso 1.	Decida qué es lo que desea hacer.
	Paso 2.	Desarrolle una serie de preguntas para obtener esta información.
	Paso 3.	Haga un ensayo.
	Paso 4.	Haga la encuesta.

Recuerde

- Dé a la gente que responde las preguntas una idea clara de por que usted desea información.
- Haga la encuesta lo más breve posible para obtener la información que usted necesita. Piense cuidadosamente acerca de qué es exactamente lo que usted necesita saber.
- Haga la encuesta con la gente correcta. Piense cuidadosamente quienes le pueden dar la mejor información que usted necesita.
- Haga que la encuesta se fácil de administrar y de participar en ella.
- Haga las preguntas en un lenguaje claro y apropiado para la audiencia.
- Deje espacio suficiente en la planilla como para que las respuestas puedan registrarse con claridad.

9.1.2 Diagrama de Espina de Pescado (Causa – Efecto). Es un diagrama donde se puede apoyarse para identificar y organizar las causas posibles de un problema o los factores necesarios para asegurar el éxito de algún esfuerzo.

¿Para qué se usa? Para estudiar las causas de un proceso, tener un entendimiento más profundo del problema. Se puede usar para planificar, en ves de tener un problema, se tiene un resultado y se listan los factores de éxito para alcanzar el resultado.

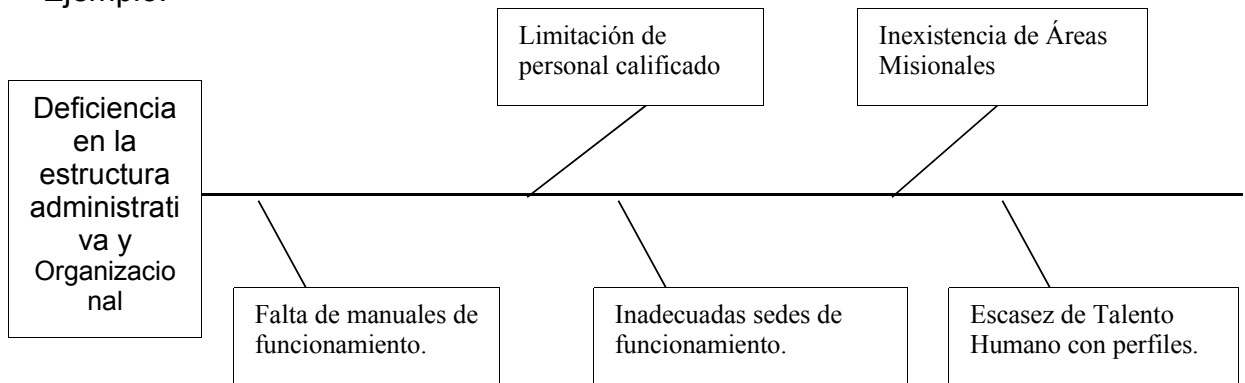
Como se usa	*	Escribe el problema en la parte derecha de la hoja.
	•	Dibuje una gran flecha que apunte hacia el problema.
	•	Dibuje flechas que indiquen el principal tipo de causa o factores contribuyentes y que apunten hacia la flecha central.
	•	Haga una tormenta de ideas para las causas específicas del problema.

Recuerde

Las categorías de causas más usadas son: Talento Humano, equipos de oficina, procedimientos y métodos, materiales.

DIAGRAMA DE ESPINA DE PESCADO (CAUSA – EFECTO)

Ejemplo:



9.1.3 Diagrama “Como – Como”

PROPÓSITO

- Considerar varias soluciones alternativas antes de saltar a la solución obvia.
- Ayudar a determinar los pasos específicos para implantar una solución – plan específico de acción.

DIAGRAMA “COMO – COMO”



9.2 CRITERIOS DE EVALUACIÓN

CRITERIOS	INDICADORES
EFICACIA	Impacto sobre el problema. Beneficio social. Cambios esperados.
EFICIENCIA	Optimización (racionaliza actividades). Equidad (brinda oportunidades. ¿A quién?). Responde a las aspiraciones de los grupos misionales.
COBERTURA	Grupos sociales beneficiados Espacio afectado Dimensionamiento.
BALANCE ECONÓMICO	Costos Rentabilidad Costo de mantenimiento Fuentes de financiación.
TIEMPO	Tiempo estimado para iniciar la acción Tiempo de ejecución. Tiempo para observar resultados Costos si se posterga por “X” tiempo
CAPACIDAD DE EJECUCIÓN	Ejecutable con la actual administración. Asesoría (Interna y Externa) Formas de ejecución.
VIABILIDAD	Técnica (comparar y seleccionar medios alternativos) Institucional Ambiental. Legal Política.

10. CONCLUSIONES

- La formulación de un plan, hace que se disminuya en la Institución, el impacto de la improvisación en el desarrollo de los procesos, incide sustancialmente en una verdadera participación colectiva en los objetivos y metas institucionales.
- Las actividades que permiten la metodología estratégica, nos ofrece grandes alternativas de detectar las debilidades, fortalezas, amenazas, oportunidades y esencialmente busca la concertación entre los diferentes factores, para encontrar soluciones dediles y alcanzables.
- La búsqueda gerencial sobre planeación y control de gestión nos ofrece una visión con la debida anticipación par allegar al éxito, de ahí la necesidad de ofrecer una secuencia o modelo de planeación y control de gestión dentro del plan institucional.
- Otro de los aspectos que se concluye es la participación de la comunidad frente a los Mecanismos de Participación Ciudadana teniendo en cuanta los siguientes factores.
 - a) TENER GANAS: Tanto los gobernantes como los gobernados.
 - b) MUCHA INFORMACIÓN: Para que la comunidad esté entregada oportunamente de las acciones y planes de la administración.
 - c) PROGRAMAS DE EDUCACIÓN: Relacionados con el desarrollo electoral y la forma de participar.
 - d) ORGANIZACIÓN: Instrucciones claras sobre el régimen de los partidos o movimientos políticos y su organización.
 - e) ESPACIOS DE DELIBERACIÓN: Sitios y posibilidades para el debate públicos y la participación ciudadana, mediante foros, cabildos abiertos, consultas populares y referendos.
 - f) ESPACIOS PARA DECIDIR: Espacios donde los ciudadanos y sus organizaciones tiene voz y voto.
- Se busca a través de la organización del plan de desarrollo institucional cumplir con algunas condiciones ideales como son:
 - a) Personal totalmente capacitado en la Circunscripción Electoral de Nariño.
 - b) Optima infraestructura humana, física y tecnológica.
 - c) Entrega oportuna de documentos de identificación.
 - d) Eficiencia organizativa en procesos electorales.
 - e) Perfecto equilibrio entre los recursos y los colaboradores.
 - f) Absoluto cumplimiento de las metas y presupuestos.
 - g) Pleno conocimiento del entorno.

h) Aceptación de la comunidad de los servicios que presta la Delegación Departamental del Estado Civil.

- Colocar el cambio del contexto cultural de la Institución, por consiguiente para lograr este propósito los directivos concluyen que para cambiar una Institución no se puede simplemente administrar terapias individuales a procesos, recursos físicos, humanos y tecnológicos, sin explorar el impacto que esta medida pueda tener en el resto de la organización. Lo que se persigue es integrar bajo una perspectiva más amplia, campañas tradicionalmente independientes, como aquellas dirigidas a mejorar procesos, optimizar el uso de la tecnología y modificar la actitud del recurso humano.
- Lo básico es la profesionalización del personal que labora y crear sentido de pertenencia de alta calidad para obtener los objetivos propuestos. Se necesita con urgencia innovación de documentos (registro civil, cedulação y pliegos electorales). Los sistemas utilizados son anticuados y es uno de los factores para que la institución pierda credibilidad.

11. RECOMENDACIONES

- Reorientar y mejorar la prestación de los servicios de identificación en la comunidad nariñense hacia un enfoque: Integral, participativo y empresarial.
- Los servicios de Identificación deben ser más eficaces con el fin de mejorar el nivel en las zonas de orden público e indígenas.
- Desarrollar políticas inter – institucionales a fin de que la comunidad participe en el desarrollo de los nuevos Mecanismos de Participación Ciudadana establecidos por la Constitución Nacional.
- Desarrollar políticas de capacitación del Recurso Humano, para promover el cambio hacia el mejoramiento continuo institucional y la excelencia del servicio a la comunidad.
- Busca la voluntad política de las autoridades institucionales competentes para el logro de la ejecución del plan propuesto.
- Con el propósito de reafirmar el principio de pertenencia institucional, se tratará de desarrollar los postulados formulados en el capítulo 3.
- Requisito para ingresar a la institución: ser profesional en alguna de las áreas (Derecho, Administrador de Empresas, Contador Público, Economista).
- Tener en cuenta los méritos profesionales, experiencia laboral e idoneidad.

BIBLIOGRAFÍA

BARRIE, Pearson. Estrategia de negocios. México: Macchi, 1995.

CONFERENCIAS DE GERENCIA ESTRATÉGICA. Cursos de especialización. AGI.

DEREK, Rowntree. Lista de verificación planeación. Bogotá: Norma, 1995.

FRED R., David. La gerencia estratégica. Bogotá: Legis, 1995.

GOLDRAT, Eliyahu M y COX, Jeff. La meta. Segunda edición. Ediciones Castillo.

HERMIDA, Jorge y SERRA, Roberto. Estrategia y administración. Ediciones Macchi, 1995.

KAGANO y NONAKA. Estrategia y organización. Ediciones Unidas, 1995.

KAORU, Ishikawa. Qué es el control total de la calidad. Bogotá: Norma, 1996.

OGLIASTRI, Enrique. Manual de planeación estratégica. México: Tercer Mundo, 1991.

PEREZ CASTAÑO, María. Guía práctica de planeación estratégica. Cali. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. 1984.

SELLENAVE, Jean Paul. Gerencia y planeación estratégica. Bogotá: Norma, 1985.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Planeación y gestión estratégica. Bogotá: Legis, 1995.

STEPHEN, Robbins. Compromiso organizacional. 3ª ed. Ed. P.H.H, 1995.

WARREN, Bennis. Cómo llegar a ser líder. Bogotá: Norma, 1995.