

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA REGISTRADURÍA ESPECIAL DE PASTO
PARA EL PERÍODO 2007-2009**

**JUSTO HENRY ARÉVALO RAMÍREZ
NINFA MARIA VALENCIA ANGULO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PASTO
2006**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA REGISTRADURÍA ESPECIAL DE PASTO
PARA EL PERÍODO 2007-2009**

**JUSTO HENRY ARÉVALO RAMÍREZ
NINFA MARIA VALENCIA ANGULO**

Profesor Asesor: OSCAR HERNADO BENAVIDEZ PAZ

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PASTO
2006**

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	21
PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	
1.1 TEMA	23
1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACION	23
1.2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	23
1.2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	23
1.2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	24
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	25
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	25
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	25
1.4 JUSTIFICACION	26
1.5 ANTECEDENTES	27
1.6 MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN	29
1.6.1 MARCO HISTÓRICO	29
1.6.2 MARCO TEÓRICO	32
1.6.3 MARCO LEGAL	46
1.7 ASPECTOS METOLÓGICOS	48
1.7.1 TIPO DE ESTUDIO	48
1.7.2 METODO DE INVESTIGACIÓN	48
1.7.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN	48
RECUENTO HISTÓRICO	
2.1 PRESENTACION DE LA EMPRESA	50
2.1.1 HISTORIA	50
2.1.2 GRANDES CAMBIOS	50
2.1.3 ESTADO ACTUAL	59
2.1.4 CONSEJO NACIONAL	59
2.1.5 REGISTRADURIA NACIONAL	60
2.1.6 REGISTRADOR NACIONAL	60
2.1.7 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	61
2.1.8 FUNCIONES DE LA REGISTRADURÍA NACIONAL	62
2.1.8.1 Funciones de la Registradora Nacional	64
2.2 REGISTRADURIA ESPECIAL DE PASTO	68
2.2.1 UBICACIÓN ESTRATÉGICA	68
2.3 EVOLUCION HISTÓRICA Y LEGISLATIVA DE LA CEDULA	70
2.3.1 IDENTIFICACIÓN	72
2.3.3 CEDULAS EXPEDIDAS POR LA REGISTRADURÍA	80
2.3.4 NUEVA CEDULA DE CIUDADANIA	81

2.3.5 TARJETA DE IDENTIDAD	81
2.3.6 REGISTRO CIVIL DE NACIMIENTO	81
2.3.6.1 NUIP	82
2.4 REGISTRADURIA ESPECIAL DE PASTO EN LO ELECTORAL	86
2.4.1 BENEFICIOS DEL PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA	89
2.4.2 ANTECEDENTES DEL PROGRAMA DE PMT	90
2.4.2.1 Sistema AFIS	91
2.5 ADMINISTRACION PÚBLICA Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	95
ANÁLISIS INTERNO	
3.1 CAPACIDAD DIRECTIVA	97
3.2 CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	99
3.3 CAPACIDAD TECNOLÓGICA	100
3.4 CAPACIDAD DE LA COMPETENCIA	101
3.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR INTERNO (MEFI)	103
ANÁLISIS EXTERNO	
4.1 VARIABLES ECONÓMICAS	105
4.2 VARIABLES SOCIALES	110
4.3 VARIABLES DEMOGRÁFICAS	115
4.4 VARIABLES GEOGRÁFICAS	117
4.5 VARIABLES POLÍTICAS	118
4.6 VARIABLES TECNOLÓGICAS	119
4.7 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR EXTERNO (MEFE)	120
4.8 ANALISIS DOFA	122
4.8.1 REALIZACIÓN DEL DOFA	124
4.8.2 MATRIZ DOFA	125
4.8.3 ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS	126
4.9 ANALISIS VULNERABILIDAD	129
ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	
5.1 ELABORACIÓN MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	133
5.2 PORTAFOLIO DE SERVICIO	134
5.2.1 REGISTRO CIVIL DE NACIMIENTO	134
5.2.2 TARJETA DE IDENTIDAD	135
5.2.3 CÉDULA DE CIUDADANÍA	135
5.2.4 PROCESOS ELECTORALES	136
5.3 COMPETENCIA INDIRECTA	136
5.4 MATRIZ MPC	141

REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

6.1 ESTABLECIMIENTO DE MISIÓN Y VISIÓN PARA LA REGISTRADURÍA ESPECIAL DE PASTO	143
6.1.1 MISIÓN PROPUESTA	143
6.1.2 VISIÓN PROPUESTA	144
6.2 OBJETIVOS CORPORATIVOS	144
6.3 POLITICAS PARA LA REGISTRADURÍA ESPECIAL DE PASTO	146
6.4 PRINCIPIOS CORPORATIVOS	146
6.4.1 MATRIZ AXIOLÓGICA	148

OPCIONES ESTRATÉGICAS

7.1 ELABORACIÓN PEEA	150
7.1.1 PREPARACION PEEA	151
7.1.2 MATRIZ PEEA	154
7.2 ELBORACIÓN MATRIZ INTERNA Y EXTERNA (I-E)	156
7.2.1 MEFI PARA R.C.N.	157
7.2.2 MEFÉ PARA R.C.N.	158
7.2.3 MEFI PARA T.I.	159
7.2.4 MEFÉ PARA T.I.	160
7.2.5 MEFI PARA CÉDULA DE CIUDADANIA	161
7.2.6 MEFÉ PARA CÉDULA DE CIUDADANÍA	162
7.2.7 MATRIZ IE	164
7.3 ELABORACIÓN MATRIZ GRAN ESTRATEGIA	166
7.3.1 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	167
7.4 ELABORACIÓN DE MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	169
7.4.1 DEFINICIÓN DE OPCIONES MACRO ESTRTEGICAS	171
7.4.2 MATRIZ CPE	172

FORMULACIÓN DE ESTRATÉGICAS

8.1 IMPLEMENTACIÓN DE FORMULACIÓN ESTRATEGICA	175
8.1.1 ESTRATEGIAS FUNCIONALES	175
8.1.2 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	177

PLÁN OPERATIVO

9.1 DEFINICIÓN	179
9.2 PLAN OPERATIVO (MACRO)	180
9.3 ANÁLISIS DEL PLAN OPERATIVO	181
9.3 PLAN OPERATIVO MUNICIPAL	181

SISTEMA DE INFORMACIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN INDICES DE GESTIÓN

10.1 INDICADORES DE GESTIÓN	183
10.1.1 INDICADORES PARA EL ÁREA DE CEDULACIÓN	184
10.1.2 INDICADORES PARA EL ÁREA DE REGISTRO CIVIL	185
10.1.3 INDICADORES PARA EL ÁREA DE TARJETAS DE IDENTIDAD	186

LISTA DE CUADROS

CUADRO No. 1	31
EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA PLANEACIÓN	
CUADRO No.2	38
ETAPAS DEL PROCESO DE PLANEACION ESTRATÉGICA	
CUADRO No.3	104
INDICADORES ECONÓMICOS NACIONALES	
CUADRO No.4	105
DEPARTAMENTO DE NARIÑO PRODUCTO INTERNO BRUTO	
CUADRO No.5	106
PASTO: INFLACIÓN ANUAL	
CUADRO No.6	108
INDICADORES ECONÓMICOS NACIONALES	
CUADRO No.7	113
NARIÑO: DELITOS DE MAYOR IMPACTO SOCIAL; CRIMINALIDAD	
CUADRO No.8	114
NARIÑO: LINEA DE POBREZA Y LÍNEA DE INDIGENCIA	
CUADRO No. 9	114
NARIÑO: CONDICIONES DE VIDA	
CUADRO No.10	115
NARIÑO: POBLACIÓN AFILIADA A SALUD	

CUADRO No.11	116
PASTO: ESPERANZA DE VIDA	
CUADRO No.12	116
PASTO: DISTRIBUCIÓN POBLACIONAL URBANA Y RURAL	
CUADRO No.13	117
NARIÑO: TASA DE CRECIMIENTO NETO DE LA POBLACIÓN POR MIL HABITANTES	
CUADRO No.14	137
PRODUCCION DE REGISTROS CIVIL; NACIMIENTOS Y DEFUNCION DE LA REGISTRADURÍA Y NOTARIAS DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DEL 2006	
CUADRO No.15	139
PARTICIPACIÓN DE LAS INSCRIPCIONES DE REGISTRO CIVIL DE NACIMIENTO EN LA CIUDAD DE PASTO (SEMESTRE B DE 2005)	
CUADRO No.16	147
GRUPOS DE REFERENCIA	
CUADRO No.17	163
TRATAMIENTO DE INFORMACIÓN PARA ELABORACIÓN DE MATRIZ INTERNA EXTERNA (I-E) – INFORMACIÓN SEMESTRE B DE 2005	
CUADRO No.18	187
PLAN DE ACCIÓN REGISTRADURÍA ESPECIAL DE PASTO CEDULACIÓN	
CUADRO No.19	188
PLAN DE ACCIÓN REGISTRADURÍA ESPECIAL DE PASTO REGISTRO CIVIL	

CUADRO No.20

189

**PLAN DE ACCIÓN REGISTRADURÍA ESPECIAL DE PASTO
TARJETAS DE IDENTIDAD**

LISTA DE FIGURAS

FIGURA No.1	54
ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN ELECTORAL PARA EL AÑO 1948	
FIGURA No.2	55
ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN ELECTORAL PARA EL AÑO 1952	
FIGURA No.3	57
ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN ELECTORAL PARA EL AÑO 1985	
FIGURA No.4	58
ACTUAL ESTRUCTURA ORGANICA DE LA ORGANIZACIÓN ELECTORAL	
FIGURA No.5	98
ORGANIGRAMA REGISTRADURÍA ESPECIAL DE PASTO	
FIGURA No.6	184
DESPLIEGUE EN CASCADA DE INDICADORES	
FIGURA No. 7	190
ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA REGISTRADURÍA ESPECIAL DE PASTO	

LISTA DE GRÁFICOS

GRAFICO No.1	33
CONTEXTO EN EL CUAL SE FORMULA UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA	
GRAFICO No.2	34
FUERZAS QUE MUEVEN LA COMPETENCIA EN UN SECTOR INDUSTRIAL	
GRAFICO No.3	36
MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA	
GRAFICO No.4	109
ÍNDICES DE PRECIOS AL CONSUMIDOR (1995-2005)	
GRAFICO No.5	111
TASA DE DESEMPLEO (2000-2005)	
GRAFICO No.6	112
PASTO: INDICADORES DEL MERCADO LABORAL	
GRAFICO No.7	128
ZONAS DEL PAÍS	
GRAFICO No. 8	130
VALORACIÓN DEL IMPACTO	
GRAFICO No.9	138
PARTICIPACION DE INSCRIPCIONES DE REGISTRO CIVIL DE NACIMIENTO REGISTRADURIA Vs. NOTARIAS A NIVEL NACIONAL	

GRAFICO No. 10	140
INSCRIPCIONES DE REGISTRO CIVIL DE NACIMIENTO SEMESTRE B DE 2005	
GRAFICO No. 11	191
PRODUCCIÓN DE LA CÉDULA DE CIUDADANÍA	
GRAFICO No. 12	192
POR QUE SE DEMORAN LAS CEDULAS	

RESUMEN

El trabajo identifica aspectos fundamentales de la Planeación Estratégica aplicado a la Registraduría Especial de Pasto, como una institución estatal prestadora de los servicios de identificación, siendo está una herramienta administrativa que permite conocer la situación actual de la empresa involucrando al ambiente interno y externo con el propósito de formular estrategias que permitan el logro de los objetivos y mejorar la calidad en la prestación del servicio.

De ahí que se procede a identificar y establecer la debida pertinencia del Proyecto “Plan Estratégico para la Registraduría Especial de Pasto”, tanto con los procesos y lineamientos de la organización, como en su formulación, desarrollo y aplicación en su adecuado contexto. Como Pragmático se procede a impulsar una propuesta de Organigrama para la entidad que logre en la descentralización de la misma.

ABSTRACT

The work identifies fundamental aspects of the applied Strategic Plan to office to the Special Registration of Pasto, like an institution state that lends of the services of identification of the Colombians, being this an administrative tool that allows to know the current situation of the company involving to the internal and external atmosphere with the purpose of formulating strategies that allow to improve the quality in the benefit of the service.

With the result that you proceeds to identify and to establish the due relevancy of the Project "Strategic Plan for the Especial Registration of Pasto", so much with the processes and limits of the organization, like in their formulation, development and application in their appropriate context. As Pragmatic you proceed to impel a proposal of Flowchart for the entity that achieves in the decentralization of same one.

AGRADECIMIENTOS

A Jehová Dios todo poderoso que me dio fuerzas para lograr este cometido; a mis Padres y Abuela que fueron ellos quienes día tras día consagraron todos sus esfuerzos, amor y esperanza para que se alcanzara este propósito.

*La vida no es un pasillo recto y fácil
por el que viajamos libres y sin obstáculos,
sino un laberinto de pasajes
en el que debemos hallar nuestro camino,
perdidos y confundidos, una y otra vez
atrapados en un callejón sin salida.*

*Pero, si tenemos fe,
dios siempre nos abrirá una puerta
que aunque tal vez no sea
la que queríamos,
al final será
buena para nosotros.*

Ninfa Valencia

San Juan Pasto, noviembre 1 de 2006

DEDICATORIA

Dedico a mi familia, que gracias a ellos he logrado mis triunfos, donde solo me considero como un medio, que son ellos los verdaderos artífices y dueños.

Gracias Madre por haberme dado la vida y ayudarme a llegar hasta donde estoy, sin tu apoyo y colaboración no lo habría logrado. Este triunfo es más tuyo que mío.
Te quiero mucho.

Ninfa Valencia

AGRADECIMIENTOS

A Dios por que ha sido la incondicional fuerza que ha guiado los caminos de mi vida, a mi padre y a mi madre por haberme formado y haberme querido como lo han hecho, a mis hermanos que son parte de mi existencia, a mis sobrinos que son mis hijos, a los grandes amigos con los que he compartido mis tristezas y mis alegrías y a mis profesores en especial al profesor Efraín Cabrera Zamudio y Fabio Mejía.

Justo Arévalo Ramírez

DEDICATORIA

A mi padre que desde el cielo me cuida, el ángel que partió de mi vida dejando un profundo vacío y al que le debo todo lo bueno que soy, a mi madre que es la luz de mi vida y mi mas grande amor, a mis hermanos en especial a Carmen del Socorro, Nubia, Mercedes y Deisy que han sido el soporte de mis logros y mis segundas madres, que los quiero mucho.

Aunque mi padre no esté aquí y aunque anhelé siempre que cuando llegara este momento estuviera el con migo, tengo que agradecer infinitamente a Dios por mi familia que es el motor de mi vida.

Justo Arévalo Ramírez

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma jurado

Firma Jurado

NOTA DE RESPONSABILIDAD

La Universidad de Nariño no se responsabiliza del contenido del este trabajo.

INTRODUCCIÓN

En los actuales escenarios, donde la única constante es el cambio, las organizaciones ya sean públicas o privadas deben estar en un continuo desarrollo e innovación, porque no es recomendable quedarse relegado ante los avances tecnológicos, ante los grandes flujos de información, nuevas tendencias y herramientas de administrar desde la perspectiva globalizada, frente a las necesidades y expectativas de los usuarios; y mucho menos de ser desplazados por la competencia y en este caso ante una posible privatización; es fundamental estar preparados para desarrollar nuevas alternativas que proporcionen una diferencia competitiva para cumplir con los objetivos trazados por la organización.

La temática del presente documento hace referencia a la Planeación Estratégica realizada a la Registraduría Especial de Pasto. Siendo de gran importancia el análisis del entorno interno y externo donde se desempeña la organización, aunque esta no deja de presentar ciertas indecisiones por la centralización a la cual está sujeta, las mismas que impiden tomar decisiones que redunden en el mejoramiento de la calidad de los servicios prestados; superados en algunos casos con buena voluntad y anhelo de trabajo. Las razones que han motivado la realización de este estudio son la intención de brindarle a la Registraduría como monopolio del estado y la única institución encargada de la elaboración de los documentos de identificación de los colombianos el análisis de su situación actual, a través de conocer sus debilidades y fortalezas que le permitan mejorar en todos los aspectos.

Planear es una de las actividades características en el medio organizacional; la planeación se vuelve cada vez más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el desarrollo de los fenómenos: económicos, políticos, sociales y tecnológicos. Es por esto que la planeación estratégica proporciona una herramienta o una base para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones del ámbito mundial, nacional y regional; permite establecer estrategias de crecimiento, marchar paralelamente al avance tecnológico y competir eficazmente dentro de medio en el cual opera. Además contribuye a que la empresa seleccione y organice su negocio de manera que se mantenga sana a pesar de posibles sucesos inesperados o poco favorables.

El modelo de Planeación Estratégica permite integrar todos los conocimientos adquiridos en administración, mercadeo, finanzas y gestión del talento humano, dentro de un marco de opciones estratégicas que permita a las organizaciones de hoy ser exitosas en este mundo cada vez más global.

En un entorno cambiante y cada vez más complejo, la implantación de decisiones acertadas obliga a recurrir a metodologías y técnicas que contribuyan a reforzar una visión estratégica e integral de los objetivos.

La Planeación Estratégica busca aprovechar las oportunidades al máximo, minimizar los riesgos y aprovechar los recursos propios para superar las debilidades. Su aplicación esencial en la dinámica y gestión de las organizaciones.

Es por eso que los administradores buscamos con la planeación estratégica no solo el diseño de escenarios, sino la manera de alterarlos y sacarles el mayor provecho posible. Y esto prospera gracias a la voluntad disciplina y constancia de las personas que dirigen las empresas.

Por todo ello, la planeación estratégica es un instrumento eficaz y una buena acción para recapitular sobre el pasado de la Empresa, analizar y evaluar su la situación presente, su razón de ser y proyectar la visión que debe seguir para alcanzar los objetivos propuestos, con una conciencia de cambio y comprender lo vital que posee cada empresa.

1. PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. TEMA

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA REGISTRADURÍA ESPECIAL DE PASTO PARA EL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE EL 2007 – 2009.

1.2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.2.1 Planteamiento del Problema. En el departamento de Nariño y específicamente en la ciudad de Pasto, existe una gran cantidad de personas que requieren los diversos servicios que presta la Registraduría del Estado Civil, la que muestra deficiencias en la prestación de sus servicios, al no poder dar solución a los diferentes tipos de problemas que manifiestan los usuarios, referentes al trámite de la cédula de ciudadanía. La registraduría se muestra inoperante para poder dar solución a la cantidad de inconvenientes relacionados con los trámites que presta esta entidad.

El continuar con esta situación representará un represamiento en la entrega de documentos de identidad, en la capacidad de la misma para atender a los usuarios que requieren sus servicios; afectando también el proceso electoral preparado y coordinado por la Registraduría.

Por lo anterior se pretende formular un Plan Estratégico para la Registraduría Especial de Pasto que permita realizar correctivos estratégicos que signifique un beneficio organizacional y bienestar para los usuarios de esta entidad.

1.2.2 Formulación del Problema. ¿Cual es la situación actual de la Registraduría Especial del Estado Civil de Pasto que permita determinar la estrategia administrativa a implementar para contribuir al mejoramiento de los servicios prestados, que sirva también par el futuro y la mejora continua de la entidad?

1.2.3 Sistematización del Problema

1. ¿Cómo está internamente la Registraduría Especial de Pasto?
2. ¿Cuál es el análisis externo de la Registraduría Especial de Pasto?
3. ¿Se ha determinado el perfil de competencia de la Registraduría Especial de Pasto?
4. ¿Cuál es la propuesta de redireccionamiento estratégico para la Registraduría Especial de Pasto?
5. ¿Cuál es el esquema de opciones estratégicas para la Registraduría Especial de Pasto que logre mejorar la situación actual?
6. ¿Cuál es la propuesta de formulación estratégica para la Registraduría Especial de Pasto?
7. ¿De que forma se logrará la mejora del servicio y que recursos se utilizarán para este fin?
8. ¿Cuál es el sistema de indicadores de gestión que le permitiría a la Registraduría Especial de Pasto realizar el seguimiento y evaluar el desempeño?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo General. Formular un Plan Estratégico para la Registraduría Especial del Estado Civil de Pasto para el período comprendido entre el 2007 – 2010.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Realizar el análisis interno de la Registraduría Especial de Pasto.
2. Realizar un análisis del sector de la Registraduría Especial de Pasto.
3. Determinar el perfil de competencia de la Registraduría Especial de Pasto.
4. Formular una propuesta de redireccionamiento estratégico para la Registraduría Especial de Pasto.
5. Determinar el tipo de opciones estratégicas para la Registraduría Especial de Pasto acorde con las necesidades de la organización.
6. Formular estrategias corporativas y funcionales para el mejoramiento en la calidad de los servicios prestados por la Registraduría Especial de Pasto.
7. Elaborar el Plan Operativo para la Registraduría Especial de Pasto.
8. Establecer un sistema de indicadores de gestión para la administración de la Registraduría Especial de Pasto, que permita hacer seguimiento y evaluar el desempeño.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Con el desarrollo de la presente investigación se busca a través de la aplicación de la teoría sobre planeación estratégica, además de conceptos sobre mercadeo, finanzas, estadística y manejo del talento humano; encontrar explicaciones a situaciones internas como la baja en el promedio de atención y a situaciones del entorno como la cantidad de personas atendidas y la entrega oportuna de los documentos de identificación, que afectan la Registraduría Especial de Pasto, con el fin de contrastar los diferentes conceptos administrativos en esta entidad. Aplicando estos conocimientos al establecimiento de un plan que contemple los estudios necesarios que permitan determinar el diagnóstico de la Registraduría Especial de Pasto, para formular un plan estratégico que mejore la calidad del servicio en la entidad.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de la investigación se acude al empleo de técnicas como instrumentos que permitan determinar las fallas y posibles soluciones: para lo cual se acudirá al empleo de formatos de entrevistas y encuestas para medir la atención prestada por la entidad. A través de la aplicación de los respectivos cuestionarios, su procesamiento y análisis en el software StatGrapchis, se pretende conocer la cantidad de usuarios atendidos, la forma de atención, los procesos de planificación del trabajo, control y evaluación. Además se trabajará con base en datos de investigaciones concernientes al tema, con lo cual se hará un análisis, adaptándose para el desarrollo de la investigación. Todo ello con el propósito de dotar de argumentos contundentes a la Registraduría Especial del Estado Civil de Pasto en la toma de decisiones.

De acuerdo con los objetivos de la investigación, su resultado permite revelar soluciones concretas a los problemas que presenta la Registraduría Especial de Pasto, mediante el establecimiento de estrategias explícitas y apropiadas para el mejoramiento en la prestación del servicio.

1.5 ANTECEDENTES

1. 5.1. El Contexto. Se ubica como tema de investigación en el municipio de Pasto, la Registraduría del Especial de Pasto; por lo tanto para efectos del presente trabajo se resaltan aspectos que se mencionan a continuación:

- **El municipio de San Juan de Pasto.** El municipio de Pasto, ciudad del suroeste de Colombia, capital del Departamento de Nariño está ubicada en una altiplanicie de la cordillera Andina a 2.560 m de altura y en la base del volcán Galeras. La ciudad, que está situada a orillas de la carretera Panamericana, funciona como centro comercial y de distribución de mercancías de primer orden para la región agrícola circundante, y mantiene también un importante comercio con el vecino país de Ecuador. La industria de la ciudad se apoya en las fábricas de muebles y en la elaboración de productos textiles y alimenticios. Su población es en su mayoría indígena. Población (2000, 340.474 habitantes)
- **La Registraduría Especial Pasto.** La Registraduría Especial del Estado Civil de Pasto comenzó a trabajar en el año 1934 y trabaja según la normatividad que rige a todas las Registradurías del país. La diferencia es que existe una categorización para las registradurías y en el caso específico de Pasto por tener más de (100.000) cédulas vigentes existen dos registradores especiales de distinta filiación política. Quienes tendrán las siguientes funciones:

ARTICULO 48. Los Registradores Municipales tendrán las siguientes funciones:

- 1a. Disponer la preparación de cédulas, tarjetas de identidad y registro Civil, atender las solicitudes de duplicados, rectificaciones, correcciones, renovaciones, impugnaciones y cancelaciones de esos documentos y ordenar las inscripciones de cédulas;

Nota: La tarjeta de identidad fue eliminada por el artículo 29 del Decreto 266 del año 2000. **ELIMINACIÓN DE LA TARJETA DE IDENTIDAD.** Elimínase la expedición de tarjetas de identidad para menores de edad, siendo suficiente como documento de identidad para los menores el registro Civil de nacimiento o el pasaporte para salir del país o tratándose de extranjeros.

- 2a. Atender la preparación y realización de las elecciones.
- 3a. Nombrar los jurados de votación.

- 4a. Reemplazar a los jurados de votación que no concurren a desempeñar sus funciones, abandonen el cargo o lo ejerzan sin la imparcialidad o corrección debida, así como a los que estén impedidos para ejercer el cargo.
- 5a. Sancionar con multas a los jurados de votación en los casos señalados en el presente código.
- 6a. Nombrar para el día de las elecciones, en las ciudades donde funcionen más de veinte (20) mesas de votación, visitadores de mesas, con facultad de reemplazar a los jurados que no concurren a desempeñar sus funciones o abandonen el cargo. Estos visitadores tomarán posesión ante el Registrador Municipal y reclamarán el concurso de la fuerza pública para tales efectos.
- 7a. Transmitir el día mismo de las elecciones, conjuntamente con otro de los claveros, por lo menos, al Registrador Nacional del Estado Civil, al Ministerio de Gobierno, a los Delegados del Registrador Nacional del Estado Civil y al respectivo Gobernador, Intendente o Comisario, los resultados de las votaciones y publicarlos.

Nota: *El Art. 309 de la C.N. erigió en departamentos las Intendencias y Comisarías*

- 8a. Actuar como clavero del arca triclave que estará bajo su custodia y como secretario de la comisión escrutadora.
- 9a. Conducir y entregar personalmente a los Delegados del Registrador Nacional los documentos que las comisiones escrutadoras hayan tenido presentes y las actas de escrutinio levantadas por éstas.
10. Recibir y entregar bajo inventario los elementos de oficina y las demás que les asignen el Registrador Nacional del Estado Civil o sus Delegados.

1.6 MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 Marco Histórico. Los comienzos de la planeación estratégica se remontan a la segunda guerra mundial por los constantes cambios, que enaltecen a la estrategia como un factor clave de éxito empresarial.

Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos. Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra “la teoría del juego”; “una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta”

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas esta siguiendo este ejemplo.

1954 Peter Drucker: “la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener”

1962 Alfred Chandler: “el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas” (1ra definición moderna de estrategia “strategy and structure ‘)

Henry Mintzberg: “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo” en su opinión, los objetivos, planes y base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y en la realidad está haciendo.

Esta concepción enfatiza la acción; las empresas tienen una estrategia, aún cuando hicieran planes.

Estrategia Global: Es establecer una estrategia para un negocio a nivel mundial, eligiendo entre varias dimensiones estratégicas. Para cada dimensión, una estrategia multidoméstica busca maximizar el desempeño mundial mediante la masificación de la ventaja competitiva local. Busca maximizar el desempeño mundial a través de la participación y la integración.

Acerca de esto, Michael E. Porter, el reconocido "padre" de la Estrategia moderna, afirma: "La raíz de todo el problema radica en confundir la Efectividad Operacional con la Estrategia. La búsqueda de la productividad, de la calidad y de la rapidez, entregó algunas herramientas gerenciales entre las que están la administración de la calidad total (TQM), el benchmarking, la competencia basada en mejores tiempos de respuesta al cliente, el outsourcing y el partnering (relaciones estratégicas), el empowerment e, incluso, la reingeniería en los procesos de trabajo. Los resultados de la operatividad mejoraron; sin embargo, la mayoría de las empresas no saben cómo traducirlos en ganancias tangibles y, lo más importante, sostenibles. Es así como paulatinamente, y en forma imperceptible, las herramientas administrativas tomaron el lugar de la Estrategia, llevando a las empresas a perder sus posiciones de competencia"

Este enfoque de la estrategia inicial abarca cuatro ideas claves:

1. Se interesó tanto en las acciones a emprender para lograr los objetivos.
2. Enfatizó el proceso de búsqueda de ideas claves.
3. Se interesó en como se realiza la formulación de la estrategia.
4. Abandono la noción convencional de que la relación entre un negocio y su entorno era más o menos estables y previsibles.¹

¹ Revista Clase Empresarial, marzo 1997, pag. 81

Cuadro No. 1 Evolución Histórica de la Planeación

Década del 60'	Década del 70'	Principios 80'	Década de los 90'
Planeación para un período de estabilidad y crecimiento	Planeación para empresas en situación de ataque.	Planeación para recortes y racionalización	Planeación para: 1. Crecimiento rentable 2. Desnormatización y privatización 3. Mercados mundiales
Principales diferencias de los estilos de planificación estratégica por cada década			
Proyecciones LP Presupuestos 5 años P. Operativos detallados Estrategias para el crecimiento y la diversificación	Estrategias explícitas Divisiones en unidades empresariales estratégicas Proyección explorativa Planeación para el cambio sociopolítico Simulación de estrategias alternativas	La alta Gerencia esta a cargo de la estrategia. Enfoque total del negocio; elaboración y puesta en marcha de la Estrategia Liderazgo visible ejercido por la alta Gerencia. Compromiso de los funcionarios a todos los niveles Inversiones masivas en nuevas Tecnologías	Alta importancia a los factores del entorno Uso de tecnologías informáticas Incremento del calculo de riesgos Altas velocidades en la renovación del conocimiento Altas velocidades en adquirir y perder ventajas competitivas
Principales técnicas por década			
Proyección tecnológica Planeación de fuerza laboral Presupuestación del programa Análisis de vacíos Matriz de producto mercado	Planeación de escenarios Apreciación del riesgo político Proyección social Evaluación de impacto ambiental Análisis de portafolio de negocios Curvas de experiencia Análisis de sensibilidad y riesgo Presupuestación base cero	Creación de escaños competitivos Filosofías y objetivos empresariales explícitos Portafolios de tecnologías y recursos Empleados propietarios de acc. Entrenamiento interno de mercadeo y servicios Programas de mejoramiento a la calidad Bases de datos internas y externas	

Fuente: Revista Clase Empresarial, marzo de 1997. Pasto, 2006.

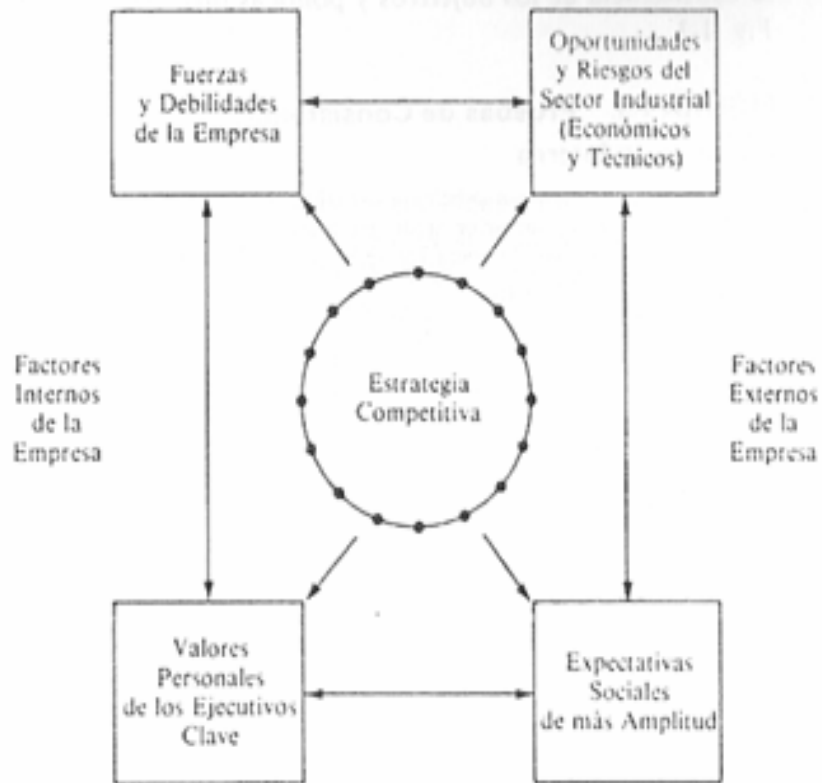
1.6.2. Marco Teórico. La esencia de formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compete. La estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa. Las fuerzas externas al sector industrial son de importancia principalmente en un sentido relativo; dado que las fuerzas externas por lo general afectan a todas las empresas del sector, la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas.²

Muestra que el nivel más amplio la formulación de la estrategia competitiva involucra la consideración de cuatro factores clave que determinan los límites de lo que una compañía puede lograr con éxito. Los puntos fuertes y débiles conforman su perfil de activos y habilidades con relación a sus competidores, incluyendo recursos financieros, posición tecnológica, identificación de marcas, etc. Los valores propios de una organización son las motivaciones y necesidades de los directivos clave y de otro personal que debe implantar la estrategia elegida. Las fuerzas elegidas, combinadas con los valores, determinan los límites internos (para la empresa) a la estrategia competitiva que una empresa puede adaptar con éxito.³

² PORTER E. Michael: Estrategia competitiva 25 edición, Cecs editorial, México 1998, página 23

³ PORTER E. Michael: Estrategia competitiva 25 edición, Cecs editorial, México 1998, página 18

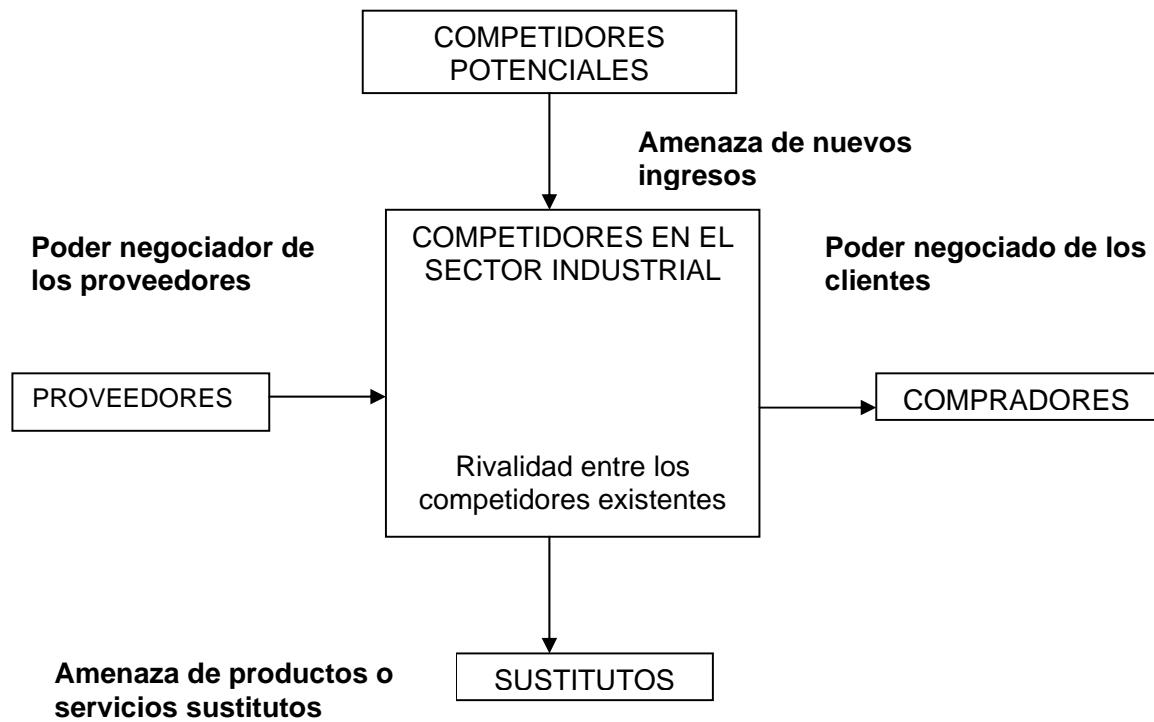
Grafico No.1 Contexto en el cual se formula una estrategia competitiva



Fuente: Estrategia competitiva⁴

⁴ PORTER E. Michael: Estrategia competitiva 25 edición, Cecsca editorial, México 1998, página 17

Grafico No.2 Fuerzas que mueven la competencia en un sector Industrial



Fuente: Planeación estratégica competitiva⁵

⁵ PORTER E. Michael: Estrategia competitiva 25 edición, Cecsca editorial, México 1998, página 24

En la planeación estratégica se establecen objetivos y se escoge el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción.⁶

La planeación estratégica es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.⁷

⁶ LEONARD D. Goodstein: Planeación Estratégica aplicada, Mc Graw Hill, pag. 5

⁷ LEONARD D. Goodstein: Planeación Estratégica aplicada, Mc Graw Hill, pag. 5

Grafico No. 3 Modelo de planeación estratégica aplicada

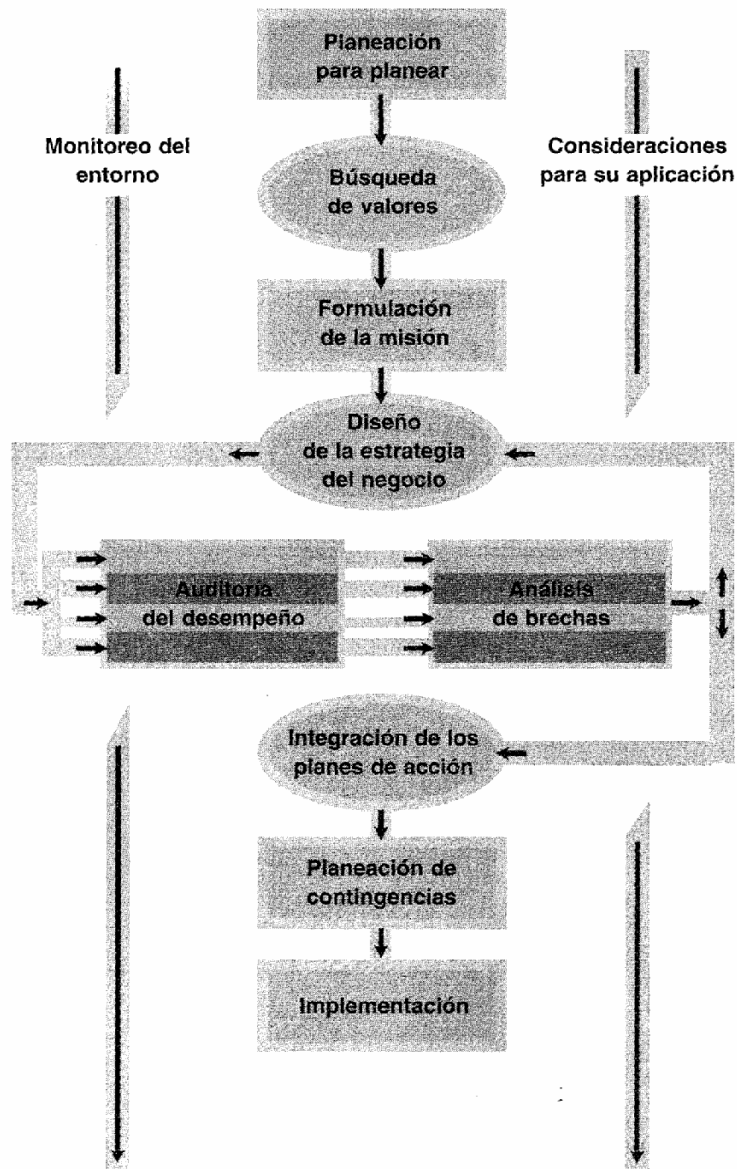


FIGURA 1-1. Modelo de planeación estratégica aplicada

Fuente: Planeación estratégica aplicada⁸

⁸ LEONARD D. Goodstein: Planeación Estratégica aplicada, Mc Graw Hill, pag. 12

La Planeación Estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la situación hacia el futuro.⁹

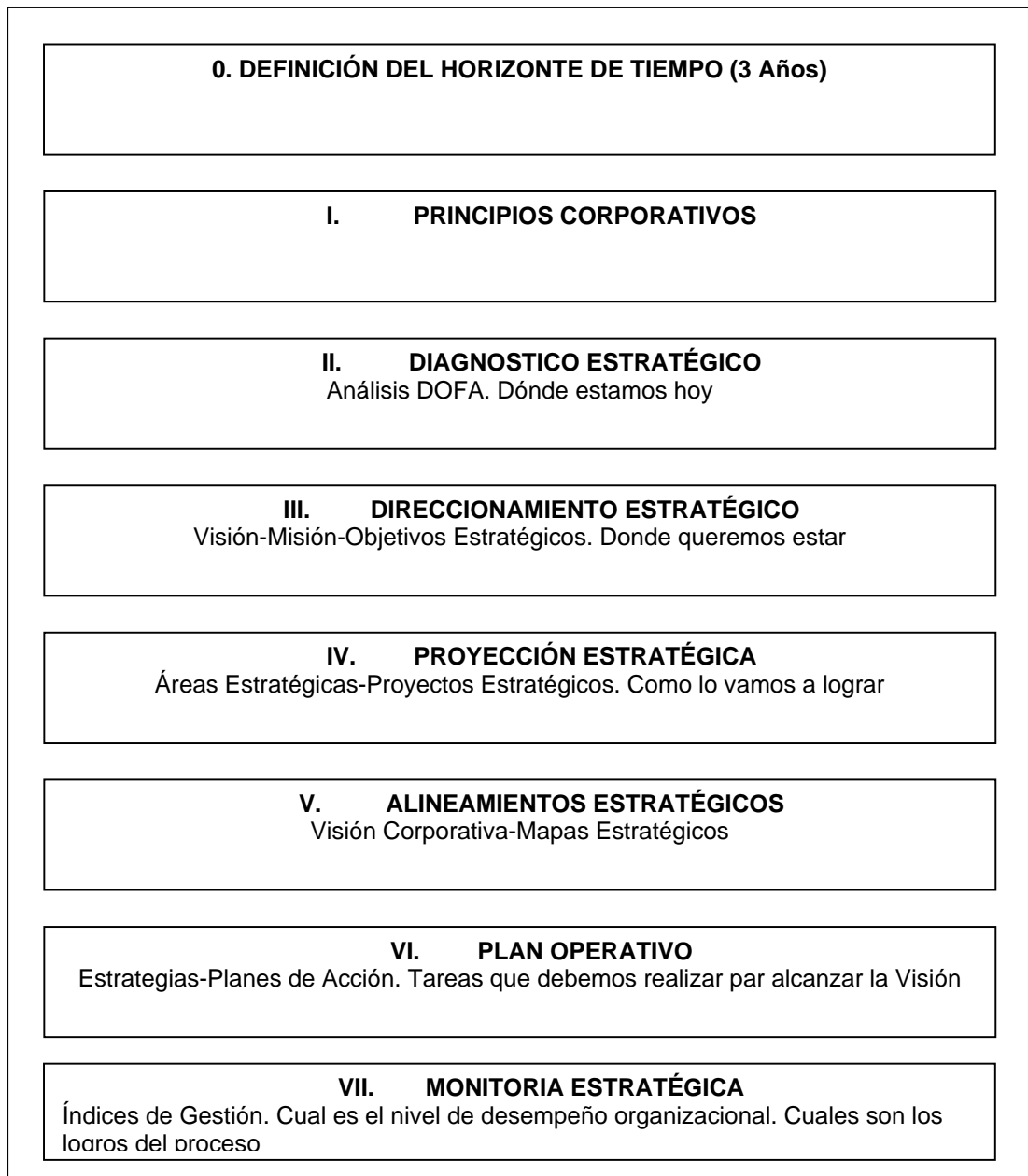
La Planeación Estratégica Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.¹⁰

⁹ SERNA, G. Humberto: Gerencia Estratégica 8ª edición, 3 R editores, Bogotá 2003, pagina 19

¹⁰ SERNA, G. Humberto: Gerencia Estratégica 8ª edición, 3 R editores, Bogotá 2003, pagina 32

Cuadro No. 2 Etapas del Proceso de Planeación Estratégica

El proceso de la Planeación estratégica comprende las siguientes etapas según Serna G Humberto en su libro de Gerencia Estratégica.



FUENTE: Serna G Humberto. Gerencia Estratégica.¹¹

¹¹ SERNA G Humberto. Gerencia Estratégica 8ª edición, 3 R editores, Bogota 2003, página. 33,

I. Definición del horizonte de tiempo.

- a) La organización debe tener en cuenta definir el horizonte teniendo en cuenta:
La estabilidad o rentabilidad del entorno en que se desempeña la organización.
- b) La intensidad de la competencia.
- c) La amenaza o no de los sustitutos.
- d) La velocidad con que su organización o el sector de su empresa absorbe o incorpora cambios.

II. Diagnostico estratégico.

El Diagnostico estratégico comprende cuatro aspectos fundamentales en su orden a saber; la Cultura Organizacional, el Análisis Interno, el Análisis Externo y el Análisis DOFA

- **Cultura Organizacional:** Es la manera como una empresa hace las cosas, como establecen las prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa. Así mismo, la cultura organizacional influye en la manera como los gerentes resuelven las estrategias planteadas.
- **Análisis Interno:** Tiene como finalidad identificar y evaluar debilidades y fortalezas de la organización para afrontar estratégicamente el medio ambiente a través del análisis de áreas como por ejemplo: La gerencia, el mercadeo, las finanzas, producción o servicio, investigación y desarrollo. El análisis interno se concluye con la elaboración de la matriz de evaluación del factor interno (MEFI).
- **Análisis Externo:** Consiste en establecer cuales son las cosas que pueden favorecer a la empresa (Oportunidades) y de cuales se tienen que defender (Amenazas) y esta abarca tres grandes componentes: el análisis del cliente o del mercado, el análisis del entorno y el análisis de la competencia o del sector industrial en el cual se desenvuelve la empresa. El análisis externo se concluye con la elaboración de la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE).
- **Análisis DOFA:** Ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio, cuanto más capacitada esté la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito, aquí se hace una recopilación de factores interno y externos, (MEFI), (MEFE), para el cruce de las variables y posteriormente la formulación de estrategias factibles.

III. **Direccionamiento Estratégico.**

El Direccionamiento Estratégico comprende tres aspectos fundamentales en su orden a saber; la Visión Corporativa, la Misión Corporativa y los Objetivos Corporativos.

- **Visión Corporativa:** es el conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco teórico de la que la empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permita la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro. Esta debe ser: formulada para los líderes de la organización. Dimensionada en el tiempo. integradora. Amplia y detallada. Positiva y alentadora. Realista y posible. Consistente. Difundida interna y externamente.
- **Misión Corporativa:** todas las organizaciones tienen las mismas razones para justificar su existencia: sobrevivir, crecer, proveer un servicio o producto, generar utilidades. Es decir, definen con claridad un propósito organizacional. Para la definición de la Misión Corporativa es necesario tener en cuenta algunos interrogantes: ¿En que negocio estamos?, ¿Para que existe la empresa?, ¿Cuáles son los elementos diferenciales de la compañía?, ¿Quiénes son nuestros clientes?, ¿Cuáles son los servicios presentes y futuros?,
- **Objetivos Corporativos:** son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben involucrar a toda la organización. Por ello, deben tenerse en cuenta todas las áreas que integran a la empresa. Y para su eficiencia y cumplimiento deben ser definidos a lo más alto nivel de la organización.

IV. **Proyección Estratégica.**

La Proyección Estratégica comprende seis opciones y para efecto de este trabajo se tomará la Formulación Estratégica.

- **Formulación Estratégica.** Consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico corporativo. Estos deben ser explícitos, consistentes, pocos y vitales y dinámicos. Además los proyectos estratégicos tienen relación directa con los respectivos objetivos.

Para el proceso de cada proyecto deben definirse las estrategias mediante las cuales se desarrollara. Las estrategias son el *como* de los proyectos; son aquellas actividades que permiten alcanzar cada proyecto estratégico.

V. Alineamiento Estratégico

El alineamiento estratégico es el proceso mediante el cual una organización construye una visión compartida y la hace realidad en la gestión diaria de la empresa. Existen tres tipos a categorías de alineamiento:

- **Vertical.** El alineamiento estratégico vertical es cuando el conjunto de programas y acciones que la organización realiza va desde las estrategias hasta los colaboradores y estos teniendo conocimiento de las mismas.
- **Horizontal.** Busca compatibilizar los procesos con las necesidades y expectativas de los clientes. Para ello las empresas definen la cadena del valor del negocio, identificando sus procesos claves y los de soporte y los integran con las necesidades y expectativas de los clientes, estos trascienden de los procesos a los clientes.
- **Integral.** Una visión compartida solo se logra cuando la estrategia, los procesos, los colaboradores y los clientes están totalmente alineados y esto se logra convirtiéndolo en un ciclo y estableciendo las combinaciones posibles.

VI. Plan Operativo.

Ocurre como su nombre lo indica, a nivel de las unidades de operación propiamente dichas, aquí se incluyen áreas totales: Contabilidad, Servicio de Mercadeo, Ventas, Etc., el plan operativo permitirá elaborar el cronograma, establecer responsabilidades, definir el presupuesto estratégico operativo. Igualmente, deberá ser difundido y monitoreado.

Como se anotaba anteriormente el plan estratégico por excelencia es el presupuesto. Por tanto, los planes operativos deben cuantificarse y dimensionarse en el tiempo, con el fin de medir su correcta ejecución. Este es un elemento muy importante de la gestión estratégica.

VII. Monitoría Estratégica.

Uno de los objetivos fundamentales del proceso de planeación estratégica es la creación y el desarrollo de una manera de *pensar estratégica* y, por tanto, una *cultura estratégica* que facilite una gestión empresarial dinámica, innovadora, proactiva y anticipatorio del entorno en que se desempeña la organización.

La creación de esta cultura requiere seguimiento y monitoria permanente en la ejecución y un ajuste oportuno del plan estratégico. Por ello, se recomienda diseñar un sistema de seguimiento y monitoria, con base en los índices de gestión, para que mida periódicamente la ejecución del plan y anticipe los ajustes que este requiera, con el fin de adaptarse en forma oportuna y anticipada a los cambios y desafíos que le genera su entorno.

▪ ETAPAS EN EL PROCESO DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA

Se puede afirmar que este proceso consiste en tres pasos: formulación, ejecución y evaluación de la estrategia.

Formulación de la Estrategia

La formulación de estrategias puede definirse como el proceso conducente a la fijación de la misión de la firma, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas oportunidades y amenazas externas, realizando análisis que comparen factores internos y externos y fijando objetivos y estrategias para la empresa. Las estrategias seleccionadas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de una firma, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas claves y evitando las amenazas externas.

Se requieren tres actividades importantes para el logro de la formulación de estrategias: investigación, análisis y toma de decisiones. La investigación debe ser llevada a cabo en dos frentes: interno y externo. La mayoría de las organizaciones se refieren a la actividad de recolección de datos, como de auditoría interna y de auditoría externa. La investigación se necesita a nivel interno, con el objeto de identificar debilidades y fortalezas clave en áreas tales como la gerencia, el mercadeo, las finanzas, la producción, la investigación y desarrollo. Los factores internos clave se pueden establecer de diferentes formas que incluyen razones aritméticas, que sirven para compararlos con los promedios industriales. Se pueden también desarrollar varios tipos de encuestas y administrarlas para examinar factores internos, tales como el estado de ánimo de

los empleados, la deficiencia en la producción, la efectividad de la publicidad y la lealtad de los consumidores.

Externamente se requiere investigación con el objeto de verificar o explorar la cantidad de información estratégica que pueda publicar semanalmente. El proceso de recolectar y analizar información de investigación externa con frecuencia se denomina “exploración experimental”. Las fuentes publicadas de información estratégica incluyen publicaciones periódicas, diarios, periódicos, publicaciones de comercio e informaciones gubernamentales. Las fuentes inéditas están formadas por proveedores, distribuidores, clientes, acreedores, competidores y accionistas. La utilización de base de datos registrados electrónicamente, en línea, es un medio excelente para explorar la forma efectiva de fuentes publicadas de información. El acceso a las bases de datos en línea constituye una herramienta potencialmente fantástica. El propietario ejecutivo de la firma puede obtener información pertinente en lo económico, social, demográfico, competitivo, político y tecnológico y en el campo de las predicciones mediante la predicción de un computador personal o de un módem. Las bases de datos en línea permiten a los estrategas tener acceso a los datos de investigación de mercados Arthur D. Little o de Predicasts, controlar precios de acciones, explorar publicaciones periódicas y diarios, e investigar por temas todo tipo de información estratégica. Bibliotecas enteras, datos económicos y demográficos y el conocimiento de muchos expertos se encuentran registrados electrónicamente y son fácilmente accesibles mediante un computador personal.

El análisis es la segunda actividad que se requiere en la formulación de una estrategia. Técnicas analíticas tales como la matriz PEEA (matriz de posición estratégica y evaluación de acción), la matriz del portafolio de la gran estrategia y al matriz del grupo consultor de Boston GCB, pueden ser de utilidad para la creación y evaluación de estrategias alternativas. La comparación de las debilidades y fortalezas internas de una organización con las oportunidades y amenazas externas es esencial para la formulación de una estrategia. La comparación o enfrentamiento significa realizar una comparación entre factores internos y externos con el objeto de formular estrategias factibles. Por ejemplo, el enfrentamiento o comparación de una fortaleza interna tal como el “exceso de capital de trabajo” con una amenaza externa como “un competidor que entra al mercado” podría sugerir una estrategia una estrategia como la de “aumentar los gastos de publicidad en un 50%”. Ejemplo de una herramienta analítica de comparación es la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas)¹²

¹² DAVID Fred R.: La Gerencia Estratégica 8ª edición, LEGIS Editores, Bogotá 1994, pag. 12,13, Pasto 2006.

Ejecución de Estrategias

Después de la formulación de las estrategias, la segunda etapa en el proceso de Gerencia Estratégica es la ejecución de las mismas. Este paso puede denominarse etapa de acción. Significa la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas. Así como la formulación de estrategias, la ejecución de ellas consiste en tres actividades esenciales: fijación de metas, de políticas y asignación de recursos. Con frecuencia se considera que la ejecución de estrategias es el paso más difícil en el proceso de la dirección estratégica, debido al hecho de que requiere disciplina, personal, sacrificio y consagración. Es posible que la ejecución de las estrategias gire alrededor de la capacidad gerencia para motivar a los empleados, y la motivación con frecuencia se considera más un arte que una ciencia. No tiene sentido formular estrategias si ellas no se ponen en práctica.

La ejecución exitosa de estrategias requiere que una organización primero fije metas, en áreas tales como gerencia, el mercadeo las finanzas, la producción, la investigación y desarrollo. En las empresas grandes, a menudo, las metas se establecen a tres niveles: empresarial o corporativo, de división y funcional. Deben alcanzarse las metas en el otro plazo si es que se desea lograr los objetivos en el largo plazo. La actividad en la implementación de estrategias es la fijación de políticas. Ellas se requieren para estimular el trabajo hacia las metas fijadas, debido a que el logro de las metas se basa únicamente en el trabajo intenso. La tercera actividad en la ejecución implica asignación de recursos de acuerdo con las prioridades establecidas en las metas expuestas.

En comparación con la formulación de estrategias, su ejecución es más de tipo operativo que intelectual. Para la ejecución exitosa de las mismas son especialmente importantes las destrezas subjetivas cualitativas. Las actividades de ejecución de estrategias producen impacto en todos los gerentes y empleados de una firma, mientras que su formulación posiblemente solo implique unos pocos gerentes de alto nivel.

Evaluación de Estrategias

La otra, evaluación de estrategias, es la tercera fase del proceso de Gerencia Estratégica. Es necesario realizar tres actividades fundamentales con el objeto de evaluar efectivamente las estrategias de la organización.

Primero, una firma debe analizar los factores internos y externos que representan las bases de sus estrategias actuales. Las preguntas claves en este análisis deben incluir: ¿siguen siendo las fortalezas internas todavía fortalezas?; ¿siguen siendo las debilidades internas todavía debilidades?; ¿son las oportunidades externas todavía oportunidades?; ¿continúan las amenazas externas siendo amenazas?

Como segunda actividad en la evaluación de estrategias, una firma debe medir el desempeño de la organización. Los estrategas deben comparar el progreso real con el progreso previamente planificado de la empresa, con respecto al logro de las metas y objetivos previamente establecidos.

Finalmente, se deberán tomar medidas correctivas requeridas para mejorar la posición estratégica de la firma tanto interna como externamente.

La evaluación de estrategias es una etapa crítica en el proceso de Gerencia Estratégica debido a que los factores internos y externos sufren cambios. Las empresas exitosas se anticipan y se adaptan a los cambios en forma rápida y efectiva. Es posible que ciertos cambios importantes en las bases subyacentes de una estrategia no produzcan impacto sobre el desempeño actual de la empresa, sino hasta que es demasiado tarde para evitarlos o para sacar provecho del nuevo evento o tendencia. Por tanto, deben tenerse en cuenta estrategias opcionales cuando los factores internos y externos cambian de forma significativa. La evaluación de la estrategia es necesaria debido a que ¡el éxito presente no es garantía para el éxito futuro! En realidad, el éxito generalmente convierte en obsoleto el comportamiento que llevó a dicho resultado.¹³

¹³ DAVID Fred R.: La Gerencia Estratégica 8ª edición, LEGIS Editores, Bogotá 1994, pag. 15,16, Pasto 2006.

1.6.3. Marco Legal. La CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA, como norma fundamental del Estado colombiano, que tiene que ver con todas las decisiones que nos afectan en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación.

Artículo 40. Todo ciudadano tiene derecho a participar en la conformación, ejercicio y control del poder político. Para hacer efectivo este derecho puede:

1. Elegir y ser elegido.
2. Tomar parte en elecciones, plebiscitos, referendos, consultas populares y otras formas de participación democrática.
3. Constituir partidos, movimientos y agrupaciones políticas sin limitación alguna; formar parte de ellos libremente y difundir sus ideas y programas.
4. Revocar el mandato de los elegidos en los casos y en la forma que establecen la Constitución y la ley.
5. Tener iniciativa en las corporaciones públicas.
6. Interponer acciones públicas en defensa de la Constitución y de la ley.
7. Acceder al desempeño de funciones y cargos públicos, salvo los colombianos por nacimiento o por adopción que tengan doble nacionalidad. La ley reglamentará esta excepción y determinará los casos a los cuales ha de aplicarse. Las autoridades garantizarán la adecuada y efectiva participación de la mujer en los niveles decisorios de la Administración Pública.

También el CÓDIGO ELECTORAL COLOMBIANO con todos sus títulos y capítulos, como norma exclusiva de la registraduría nacional, además de las siguientes normas complementarias:

LEY 65 DE 1993 “Sobre el régimen penitenciario y carcelario”

LEY 128 DE 1994 “Por la cual se expide la ley orgánica de las áreas Metropolitanas”

LEY 130 DE 1994” Por la cual se dicta el Estatuto Básico de los Partidos y Movimientos Políticos, se dictan normas sobre su financiación y la de las campañas electorales y se dictan otras disposiciones”

LEY 131 DE 1994 "Por la cual se reglamenta el Voto Programático y se dictan otras disposiciones"

LEY 134 DE 1994 "Por la cual se dictan normas sobre mecanismos de participación ciudadana"

LEY 136 DE 1994 "Por la cual se dictan normas tendientes a modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios"

LEY 163 DE 1994 "por la cual se expiden algunas disposiciones en materia electoral"

ACTO LEGISLATIVO No. 03 DE 1993 "Por el cual se adicionan los artículos 134 y 261 de la constitución política de Colombia"

ACTO LEGISLATIVO No. 001 DE 1996 "Por el cual se modifican los 203"

LEY 56 DEL 9 DE JULIO DE 1993 "Por la cual se desarrollan parcialmente los artículos 272, 299 de la Constitución Nacional y se dictan otras disposiciones."

**Nota: Estos artículos se encuentran derogados.*

1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.7.1. Tipo de Estudio. Se desarrollará en el plan estratégico el estudio descriptivo, ya que este permite determinar y conocer aspectos de importancia relevantes para la realización del trabajo, como son: características demográficas, conductas y actitudes de las personas, comportamientos de los clientes y además nos permite determinar la relación entre las variables y posterior análisis e interpretación; todo este proceso se logra a través de técnicas de recolección de la información como la observación directa, entrevista y cuestionario. Así como información secundaria sobre el tema. Vale la pena clarificar que toda esta información pasará por un proceso de clasificación y análisis.

1.7.2. Método de Investigación. Se trabajará de acuerdo al método de análisis y síntesis ya que a través de ellos se conocerá la realidad que se va a estudiar con el desarrollo del trabajo y esto se logrará a través de identificar los aspectos que hacen parte del tema de estudio, observándolos desde su contexto global y adentrándose a cada parte de este contexto, es decir, a través de un punto de vista analítico y sintético.

Con esta metodología se busca determinar relaciones causa – efecto de cada una de las partes que conforman la realidad objeto de estudio, con el fin de crear explicaciones que conlleven a su función general.

1.7.3. Fuentes y Técnicas para la Recolección de la Información. Para desarrollar el proceso de recolección de información necesaria para el proyecto se acudirá a la elaboración de técnicas de recolección y a la determinación de las fuentes, esto a que es de suma importancia desarrollarlo con anterioridad a la realización del trabajo por que así se tendrá claridad en el tipo de información que se requiere y su fuente; de esta manera se han definido las siguientes fuentes secundarias para la obtención de la información.

- **Fuentes Primarias.** La Observación directa será utilizada como técnica de recolección de información, ya que con esta se podrá conocer la realidad y definir previamente los puntos más importantes que deberán ser recolectados en función directa con el objeto del estudio. Se utilizará también, la técnica de entrevista y encuesta, estos instrumentos serán realizados por el investigador cuidando la objetividad en las preguntas y sus posibles respuestas. Cabe resaltar que todos estos instrumentos pasarán por un proceso de evaluación, que se realizará a través de un prototipo y una prueba piloto, con el fin de determinar su efectividad, sus posibles errores y ajustes necesarios.

Se realizarán 3 entrevistas al personal directivo (vera anexo No. 1) que en este caso se aplicarán a los registradores especiales y al encargado de control interno; 10 entrevistas a los funcionarios de la registraduría (ver anexo No. 2) y 384 encuestas a los usuarios de la registraduría del Estado civil de Pasto (ver anexo No. 3). Para la determinación del tamaño de las muestras de funcionarios de la registraduría, ya sean directivos u operativos se tomarán la totalidad de la población o la planta de personal. Y para el caso de los usuarios se trabajará con el dato del último censo de la siguiente manera:

Según el dato del censo la población de la ciudad de Pasto es de 340.474 habitantes, para lo cual se utilizará el la fórmula para poblaciones infinitas; se toma el caso más favorable, es decir, aquel que necesite el máximo tamaño de la muestra, lo cual ocurre para $P = Q = 50$, luego, $P = 50$ y $Q = 50$. y se trabajará con un margen de error del 5%.

Para poblaciones infinitas (más de 100.000 habitantes):

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q}{E^2}$$

n = Número de elementos de la muestra.

N = Número de elementos del universo.

P/Q = Probabilidades con las que se presenta el fenómeno.

Z^2 = Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido; siempre se opera con valor sigma 2, luego $Z = 2$.

E = Margen de error permitido (a determinar por el director del estudio)

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{(0.5)^2}$$

$$n = 384,16$$

- **Fuentes Secundarias.** Material bibliográfico sobre planeación estratégica necesaria para el desarrollo del presente trabajo, así mismo información de Internet, trabajos de grado, informes de gestión de la empresa de periodos pasados para seguir a analizar y clasificar la en orden de importancia este material.

2. RECUESTO HISTÓRICO

2.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

2.1.1 Historia De La Registraduría Nacional Del Estado Civil. A continuación se describe por fechas cronológicas, los sucesos más importantes y con mayor relevancia de la Registraduría Nacional del Estado Civil.

Los orígenes de la Registraduría Nacional como entidad llamada a responder por la elaboración de la cédula de ciudadanía, puede remontarse al año **1934**, cuando en la Policía Nacional se unió a la Sección Electoral para encargarse de las funciones relacionadas con la cedulaación.

Más tarde, hacia **1935**, en atención a que el volumen de trabajo se hacía cada vez mayor, se dispuso que en el Ministerio de Gobierno funcionara la Oficina Nacional de Identificación Electoral, con tarjetas dactiloscópicas decadactilares, negativos fotográficos de los ciudadanos, archivos alfabético, numérico y dactiloscópico.

Por Decreto de **1935**, se asignó a la Contraloría General de la República las estadísticas electorales de cada municipio del país. Se separó la oficina de Identificación de la Policía Nacional y se fijaron las siguientes bases para la organización que demandaba un gran volumen de trabajo:

- Aumento del personal
- Fijación de promedio de trabajo para cada empleado.
- Disminución de sueldos por déficit de rendimiento o trabajo mal ejecutado.
- Aumento de sueldos por rendimiento y mayor actividad.
- Control directo del Ministerio de Gobierno, por ser este ente el encargado de “garantizar la efectividad del derecho del sufragio y la libre expresión de voluntad popular”. El apoyo prestado por esta oficina se extendió, además, a los campos civil y criminal.

2.1.2 Grandes Cambios ocurridos dentro de da Registraduría Nacional. Hacia **1948**, con la expedición de la Ley 89, se concibe que esta labor deba ser desempeñada por una entidad autónoma e independiente que pueda responder de manera directa y sin influencias por la labor de identificación y organización de las elecciones. Se crea la Organización Electoral, a cargo de:

- Una Corte Electoral con sede en Bogotá, integrada por el más antiguo ex-presidente de la República, los dos magistrados más antiguos de la Corte Suprema de Justicia de diferente filiación política, el rector de la Universidad

Nacional y el Gerente del Banco de la República. Se reúne por primera vez la Corte Electoral en el Palacio Presidencial el 18 de diciembre de 1948.

- Las comisiones escrutadoras y de recuentos de votos en los Departamentos, Intendencias, Comisarías y Municipios.
- El Registrador Nacional del Estado Civil.
- Los Delegados del Registrador Nacional en los Departamentos.
- Los Registradores Municipales y sus delegados en las mesas de votación.

La creación de la Organización Electoral obedeció a dos objetivos principales:

1. Evitar la influencia de los partidos políticos en la obtención de la cédula de ciudadanía, en la formación de los censos electorales, en las votaciones y en los escrutinios.
2. Garantizar la plena responsabilidad y la imparcialidad política de los funcionarios adscritos a ella.

Esta ley autoriza al Gobierno para contratar una Misión Técnica extranjera que estudie y recomiende los sistemas que deban emplearse en la identificación y cedulación y en la formación de los censos electorales, así como la organización de la Oficina Nacional de Identificación Electoral.

En virtud de esta disposición se contrató con la Misión Técnica Canadiense en la cual en **1949**, quien presentó al Ministerio de Gobierno un informe detallado de la situación encontrada, sus deficiencias e irregularidades, referidas básicamente a:

1. Falta de confrontación dactiloscópica antes de la expedición de la cédula de ciudadanía. Este era el error básico.
2. Archivos de tarjetas dactiloscópicas en quince Departamentos separados, haciendo así extremadamente difíciles las verificaciones.

3. Imposibilidad de hacer una confrontación adecuada debido al número de tarjetas dactilares defectuosas, la mayoría de las cuales estaban en ese momento sin clasificar y muchas otras eran inclasificables.
4. Falta total de medidas severas para asegurar la devolución de la cédula de ciudadanía y de un modo especial, en el caso de personas que habían muerto.
5. La facilidad con que las personas podrían obtener una segunda cédula aduciendo solamente la pérdida anterior.
6. Insuficientes medidas de seguridad para impedir que los menores obtuvieran la cédula de ciudadanía.
7. Mala calidad de la cédula en cuanto a su presentación y método deficiente de compilación. La fotografía podía ser cambiada fácilmente.

Se presentaban, además, otras deficiencias como:

- Insuficientes medidas para cancelar en los censos las inscripciones correspondientes a ciudadanos fallecidos.
- Deficientes medios de prueba para acreditar la vecindad.
- Inconvenientes de orden práctico con motivo de la expedición de cédulas a homónimos.
- Falta de concordancia de los nombres y apellidos con que aparecía en ciudadano en la cédula y los que figuraban en la partida de bautismo.

Con el Decreto 2928 del 28 de diciembre de **1951**, el Gobierno Nacional dispuso la expedición de una nueva cédula y aceptó las recomendaciones de la Misión Técnica Canadiense:

- Adopción del Sistema Henry Canadiense de Clasificación Dactiloscópica.
- Empleo de la maquina fotográfica Monroe Duo.
- Elaboración de la Cedula de Ciudadanía laminada.
- Creación de un archivo Dactiloscópico centralizado
- Organizar en Bogotá un archivo alfabético, numérico, fotográfico y de otros documentos.
- Crear un archivo microfilmado, de todas las tarjetas decadactilares.
- Todas las cédulas que se expidan, deben llevar la firma del Registrador Nacional.

Así mismo, la Misión Técnica Canadiense hace minuciosas recomendaciones en cuanto a los procedimientos, el personal necesario, el espacio requerido, equipos y suministros, recomendaciones adoptadas a partir de 1951. Se inició también el adiestramiento de un grupo de funcionarios en el sistema Henry, del cual se escogieron los mejores para dirigir otros cursos hasta completar el personal necesario y extender la cedulación a todo el país.

Luego de todos estos cambios realizados a la organización en cuanto al manejo de la cedula se expide en **1952** se expide la primera cédula laminada al doctor **Laureano Gómez Castro**, Presidente de la República.

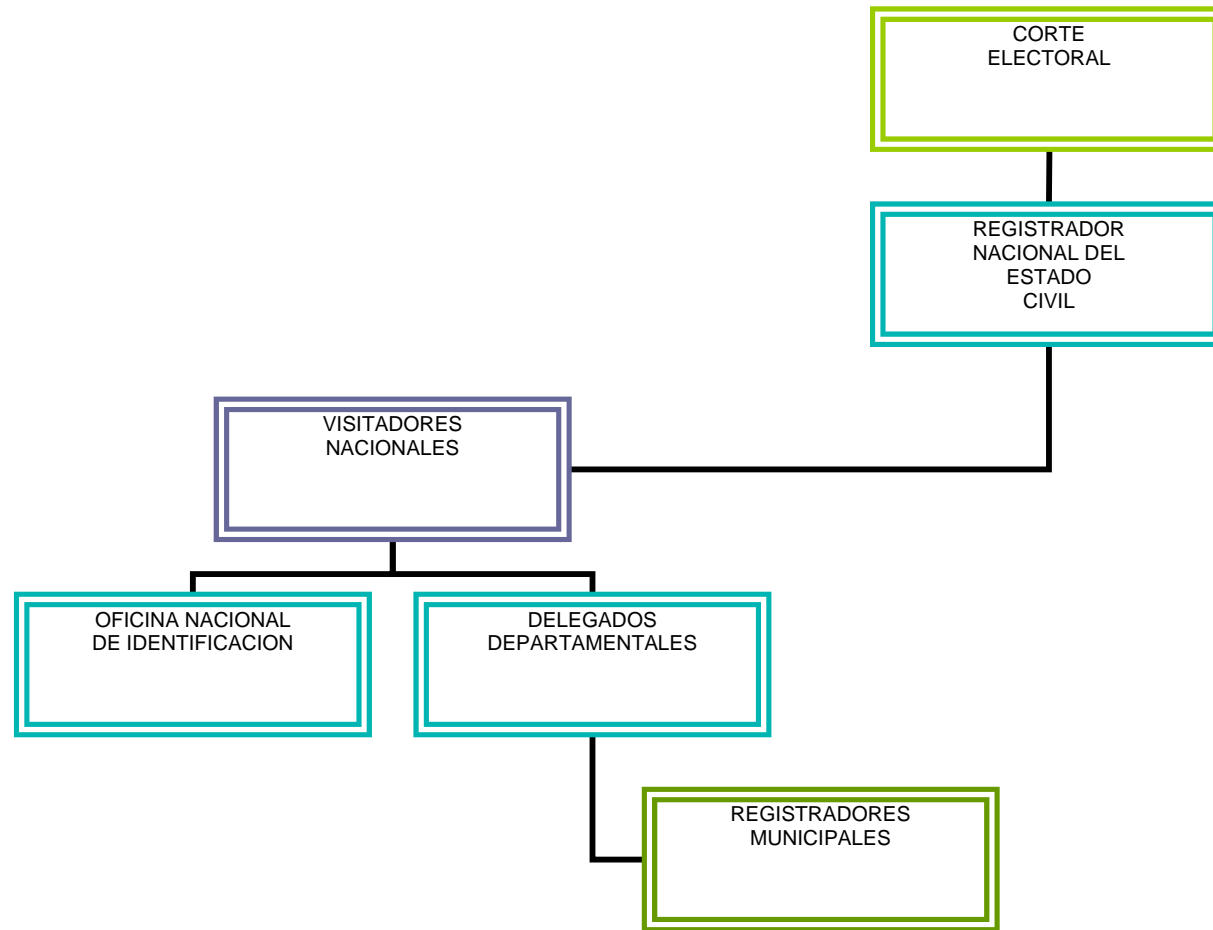
A partir de **1954** la cedula se extendió a los municipios de las categoría y paulatinamente al resto del país.

Solo hasta el 25 de mayo de **1956** se expide la primera cédula de ciudadanía femenina, a la primera dama doña **Carola Correa de Rojas Pinilla**.

El artículo 5º de la Ley 39 de **1961**, facultó a los ciudadanos colombianos residentes en el exterior por primera vez en la historia de nuestro país, para que votaran en las elecciones presidenciales en las embajadas, delegaciones y consulados respectivos el día fijado por la ley para tal caso.

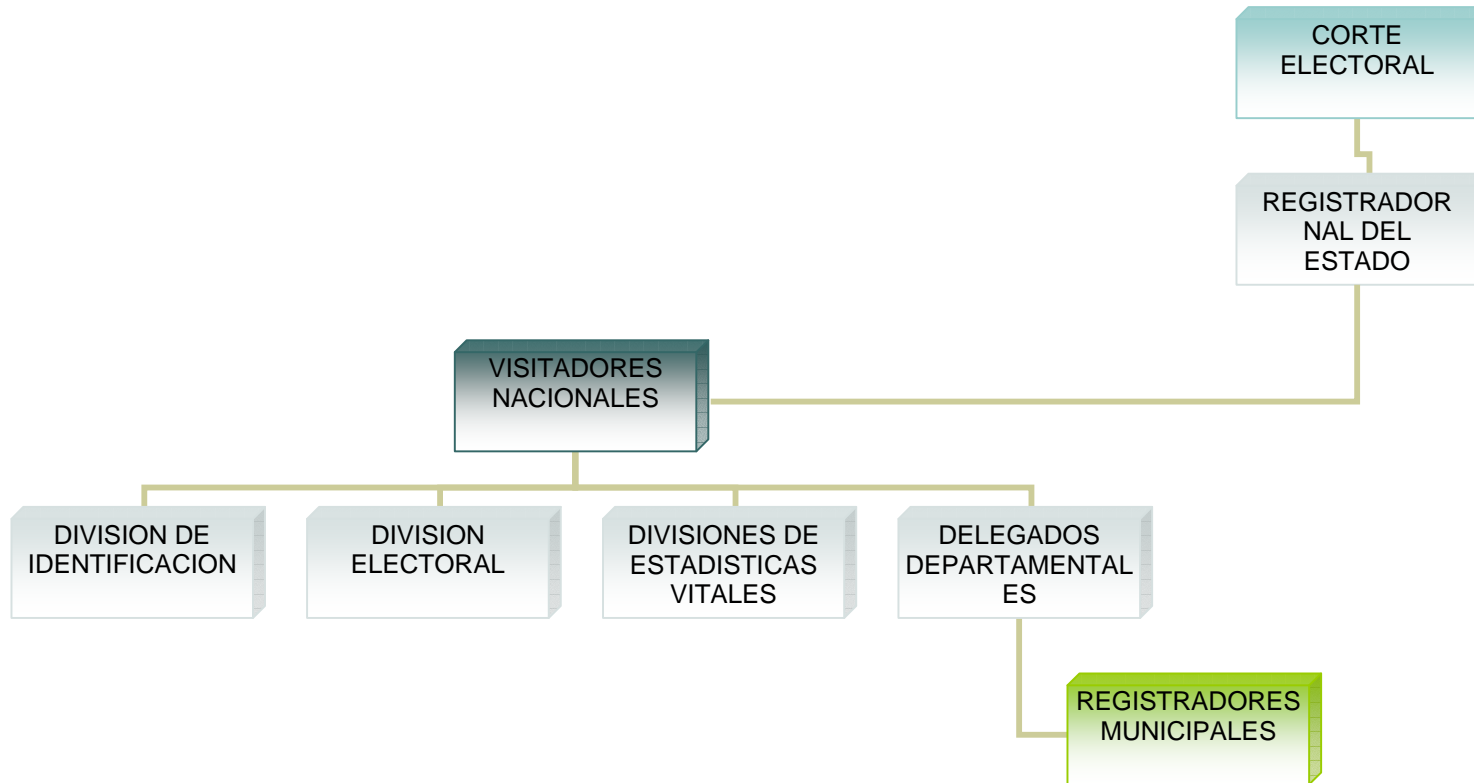
El Dr. **Carlos Lleras Restrepo** sancionó el 27 de julio de **1970** el Decreto Ley 1260 Estatuto del Registro Civil de las personas, quien en su artículo 109 ordena a la Registraduría Nacional del Estado Civil, expedir la Tarjeta de Identidad a las personas que hayan cumplido 7 años de edad. Por lo tanto el 17 de enero de **1972**, se expidió la primera tarjeta de identidad laminada a la menor Teresita de Jesús Paba Lizarazo.

Figura No.1 Organigrama de la Organización Electoral para el año 1948



Fuente: Registraduría Especial de Pasto, 2006.

Figura No. 2 Organigrama de la Organización Electoral para el año 1952



Fuente: Registraduría Especial de Pasto, 2006

Mediante el acto legislativo No.1 del 18 de diciembre de **1975** se modifica la mayoría de edad de 21 a 18 años.

El 16 de mayo de **1979** se expide la Ley 28, por la cual se adopta el Código Electoral Colombiano y perfecciona las normas que regulan la Organización.

La Ley 85 de **1981**, estableció la zonificación electoral para las ciudades con mas de 50.000 cédulas vigentes, fijó normas sobre votación y elecciones y facultó al Registrador para fijar el contenido y dimensiones de la cédula de ciudadanía y la Tarjeta de Identidad.

La Ley 96 de **1985**, produjo, cambios de gran importancia en la Organización Electoral:

- Sustituir la Corte Electoral, por el Consejo Nacional Electoral.
- Crear el Fondo Rotatorio de la Registraduría
- Y disponer que la Registraduría Nacional, asumiera gradualmente la función del Registro Civil.

Para esta época, el Consejo de Estado nombra a los consejeros del Censo Nacional Electoral por un período de 4 años- y éste último nombre al Registrador Nacional para un período de 5 años.

En 1985, la Registraduría Nacional traslada su sede de las oficinas Centrales del centro de Bogotá al centro Administrativo Nacional, CAN.

Para el 15 de julio de **1986** se expide el Decreto 2241, actual Elector Colombiano.

A partir del 1º de enero de **1987**, la Registraduría gradualmente asume la función del Registro Civil.

En **1988** se adquirió mediante el proceso de licitación internacional un nuevo sistema de identificación.

A partir del 5 de mayo de **1989**, la Registraduría se hace cargo de las funciones del Servicio Nacional de Inscripción (S.N.I).

El 4 de julio de **1991**, se promulga la Constitución Política de Colombia y en ella por primera vez, se incluye el título IX de las elecciones y de la Organización Electoral como un Órgano Autónomo e independiente.

El 29 de octubre de **1993**, se expide la primera cédula de ciudadanía por el nuevo sistema al señor **Juan Jesús Acosta Cañón**.

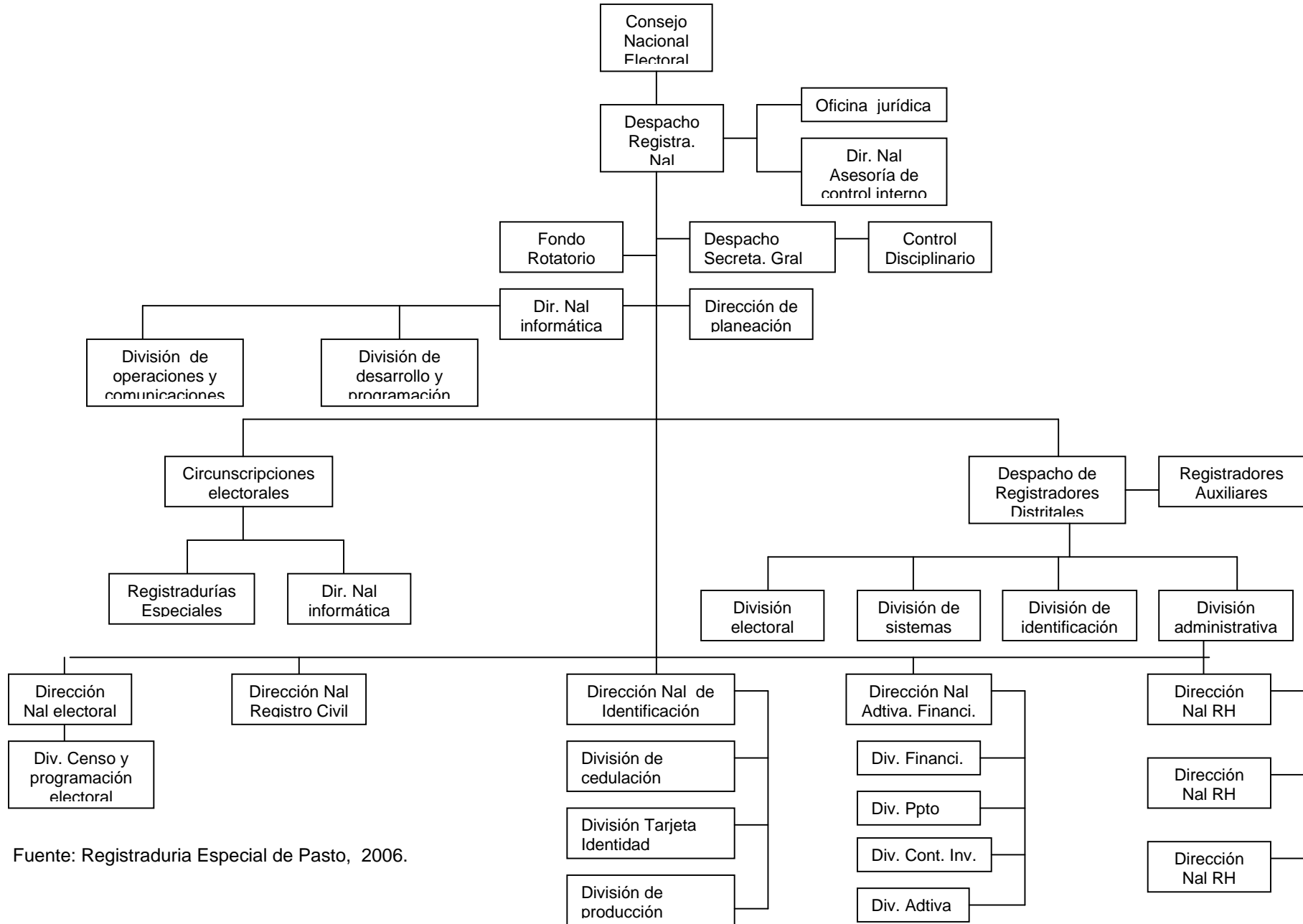
En **1997** la Organización Electoral inicia un proceso de modernización tecnológica y administrativa, que permite enfrentar con éxito los retos del siglo XXI. SAGEM Colombia.

Figura No. 3 Organigrama de la Organización Electoral para el año 1985



Fuente: Registraduria Especial de Pasto, 2006

Figura No.4 Actual Estructura Orgánica de la Organización Electoral



Fuente: Registraduría Especial de Pasto, 2006.

Para cumplir con lo ordenado por la Ley, la estructura orgánica presenta una departamentalización geográfica, creando una circunscripción electoral en cada departamento y en el Distrito Capital. A nivel centralizado encontramos en primera instancia al Consejo Nacional Electoral como máximo organismo de control, cinco Direcciones de línea y cuatro dependencias staff, quienes siguiendo lineamientos impartidos por el Registrador Nacional y el Secretario General, asesoran, coordinan y dirigen el funcionamiento a nivel nacional, apoyados por el Fondo Rotatorio de la Entidad.

2.1.3 Estado Actual. Con base en facultades extraordinarias dadas por el Congreso al Presidente de la República, se expide la ley que autoriza la reestructuración de la Entidad. En desarrollo de esta Ley, el 6 de junio del año 2000 se dictan los Decretos 1010, 1011, 1012, 1013 y 1014; por medio de los cuales se determina la nueva situación de la Entidad en materia de estructura interna, planta de personal, nomenclatura y clasificación de los empleos, sistema de remuneración, carrera administrativa, funciones y requisitos de los cargos.

De acuerdo a la nueva organización interna, la estructura de la planta de personal se divide en dos niveles: central y descentralizado.

De conformidad con el Acto Legislativo No.1 del 3 de julio de 2003, el Consejo Nacional Electoral es elegido por el Congreso de la República en pleno para un periodo institucional de 4 años.

2.1.4 Consejo Nacional Electoral. En el año 1888 con la expedición de la Ley 7ª, se creó el Gran Consejo Electoral, con sede en la capital de la República, el cual puede considerarse como el origen del Consejo Nacional Electoral, quien es la máxima autoridad de inspección y vigilancia de toda la Organización.

Su conformación, refleja la estructura del Congreso de la República y esta integrado por ciudadanos con cualidades de Magistrados de la Corte Suprema de Justicia, que son elegidos por el Consejo de Estado de ternas enviadas por los partidos políticos, para un periodo de cuatro años sin posibilidad de elección.

Sus principales funciones son:

- Ejercer la suprema inspección y vigilancia de la Organización Electoral
- Elegir remover al Registrador Nacional del Estado Civil.
- Servir de cuerpo consultivo del Gobierno.
- Velar por el cumplimiento de las normas sobre partidos y movimientos políticos.
- Distribuir los aportes para el funcionamiento de las Campañas Electorales.
- Reconocer la personería jurídica de los partidos y movimientos políticos.

- Efectuar el escrutinio general y la declaración en firme de toda elección Nacional.

2.1.5 Registraduría Nacional del Estado Civil. El Registrador Nacional del Estado Civil será elegido por el Consejo Nacional Electoral para un periodo de 5 años y deberá reunir las mismas calidades que exige la Constitución para ser magistrado de la Corte Suprema de Justicia. Art. 266 C.N.

Es por lo tanto la máxima autoridad administrativa de la Registraduría del Estado Civil.

2.1.6 Registrador Nacional del Estado Civil. Acto Legislativo N°01 de 2003 “Por el cual se adopta una Reforma Política Constitucional y se dictan otras Disposiciones”. ARTICULO 15º. El artículo 266 de la Constitución Política quedará así:

ARTICULO 266. El Registrador Nacional del Estado Civil será escogido por los Presidentes de la Corte Constitucional, la Corte Suprema de Justicia y el Consejo de Estado, mediante concurso de méritos organizado según la ley. Su período será de cuatro (4) años, deberá reunir las mismas calidades que exige la Constitución Política para ser Magistrado de la Corte Suprema de Justicia y no haber ejercido funciones en cargos directivos en partidos o movimientos políticos dentro del año inmediatamente anterior a su elección.

Podrá ser reelegido por una sola vez y ejercerá las funciones que establezca la ley, incluida la dirección y organización de las elecciones, el registro civil y la identificación de las personas, así como la de celebrar contratos en nombre de la Nación, en los casos que aquella disponga.

2.1.7 Direccionamiento Estratégico de la Registraduría Nacional del Estado Civil

▪ MISIÓN

“Garantizar la organización y la transparencia del proceso electoral, la oportunidad y confiabilidad de los escrutinios y resultados electorales, contribuir al fortalecimiento de la democracia mediante su neutralidad y objetividad, promover la participación social en la cual se requiere la expresión de la voluntad popular mediante sistemas de tipo electoral popular mediante sistemas de tipo electoral en cualquiera de sus modalidades, así como promover y garantizar en cada evento legal en que deba registrarse la situación civil de las personas, que se registren tales eventos, se disponga de su información a quien deba legalmente solicitarla, se certifique mediante los instrumentos idóneos establecidos por las disposiciones legales y se garantice su confiabilidad y seguridad plenas”.

▪ VISION

Lograr niveles de calidad eficiencia y tecnología que le permita a la Organización Electoral, Registraduría Nacional del Estado Civil ser reconocida como una entidad líder en América Latina antes del año 2006.

▪ PRINCIPIOS CORPORATIVOS

1. Imparcialidad
2. Secreto al 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
11. Credibilidad, seguridad y fiabilidad

- **COMPROMISO ETICO**

- ▲ Compromiso
- ▲ Honestidad
- ▲ Lealtad
- ▲ Tolerancia
- ▲ Respeto
- ▲ Responsabilidad
- ▲ Comunicación
- ▲ Autoestima
- ▲ Generosidad
- ▲ Prudencia

Todo ello con el objetivo de sensibilizar a los servidores públicos de la organización electoral Registraduría Nacional del Estado Civil, para el reconocimiento y aplicación de conductas éticas deseables, que permitan a la entidad potenciar los cambios que requiere para hacerla mas eficaz y transparente al servicio de la nación.

- **COBERTURA DE LA REGISTRADURÍA NACIONAL DEL ESTADO CIVIL**

- ▲ 33 circunscripciones electorales
- ▲ 20 Registradurías auxiliares
- ▲ 67 Registradurías especiales
- ▲ Registradurías municipales

Cada una de los 1071 municipios cuenta con un Registrador de Estado Civil, responsable de la vigilancia de la Organización Electoral, lo mismo que del funcionamiento de las dependencias de la Registraduría a su cargo.

- **FUNCIONES DE LA REGISTRADURÍA NACIONAL DEL ESTADO CIVIL**

1. Proponer las iniciativas sobre proyectos de ley y presentarlos a consideración del Consejo Nacional Electoral por conducto del Registrador Nacional, así como los decretos y demás normas relacionadas con la función de registro civil.

2. Adoptar las políticas del Registro Civil en Colombia y atender lo relacionado con la adopción, ejecución y control de los planes y programas propios del registro civil con miras a garantizar su óptimo funcionamiento.

3. Garantizar en el país y el exterior, la inscripción confiable y efectiva de los hechos, actos y providencias sujetos a registro, proferir las autorizaciones a los entes o autoridades habilitadas legalmente para que concurran en el cumplimiento de dicha función, y conocer mediante los actos administrativos pertinentes de todo

lo relativo a cancelaciones, reconstrucciones, anulaciones, modelos de expedición y demás actos jurídicos sobre el registro civil.

4. Expedir las copias de registro civil de las personas que sean solicitadas de conformidad con las leyes vigentes.

5. Atender el manejo, clasificación, archivo y recuperación de la información relacionada con el registro civil.

6. Difundir las normas y procedimientos a seguir dentro del proceso de registro civil y adelantar campañas y programas de capacitación en la materia.

7. Coordinar y armonizar con los demás organismos y entes del Estado las políticas, desarrollo y consulta en materia de registro civil.

8. Adelantar inspección y vigilancia de los servicios de registro del estado civil de las personas.

9. Realizar o promover estudios, investigaciones y compilaciones en materia de registro del estado civil de las personas y divulgar los resultados.

10. Proteger el ejercicio del derecho al sufragio y otorgar plenas garantías a los ciudadanos, actuando con imparcialidad, de tal manera que ningún partido o grupo político pueda derivar ventaja sobre los demás.

11. Dirigir y organizar el proceso electoral y demás mecanismos de participación ciudadana y elaborar los respectivos calendarios electorales.

12. Llevar el Censo Nacional Electoral.

13. Asesorar y prestar el apoyo pertinente en los procesos de elecciones de diversa índole en que las disposiciones legales así lo determinen.

14. Llevar las estadísticas de naturaleza electoral relacionadas con los resultados obtenidos en los debates electorales y procesos de participación ciudadana.

15. Coordinar con los organismos y autoridades competentes del Estado las acciones orientadas al desarrollo óptimo de los eventos electorales y de participación ciudadana.

16. Proceder a la cancelación de las cédulas por causales establecidas en el Código Electoral y demás disposiciones sobre la materia y poner en conocimiento de las autoridades competentes los hechos, cuando se trate de irregularidades.

17. Asignar el Número Único de Identificación Nacional, NUIP, al momento de hacer la inscripción de nacimiento en el Registro del Estado Civil de las personas y

ejercer los controles físico, lógico y técnico, para que dicho número sea exclusivo a cada ciudadano y exista un único documento de identificación.

18. Responder las solicitudes de personas naturales o jurídicas y organismos de seguridad del Estado o de la rama judicial en cuanto a identificación, identificación de necrodactilias y demás requerimientos, de acuerdo a la normatividad vigente, teniendo como soporte la información contenida en las bases de datos de registro civil y el sistema de identificación.

19. Expedir y elaborar las cédulas de ciudadanía de los colombianos, en óptimas condiciones de seguridad, presentación y calidad y adoptar un sistema único de identificación a las solicitudes de primera vez, duplicados y rectificaciones.

20. Atender todo lo relativo al manejo de la información, las bases de datos, el Archivo Nacional de Identificación y los documentos necesarios par el proceso técnico de la identificación de los ciudadanos, así como informar y expedir las certificaciones de los trámites a los que hubiere lugar.

21. Celebrar los convenios que se requieran para que otras actividades públicas o privadas adelanten el registro civil de las personas.

22. Llevar las estadísticas sobre producción de documentos de identificación y el estado civil de las personas y su proyección.

23. Innovar en investigación y adopción de nuevas tecnologías, normas de calidad y controles que mejoren la producción de documentos de identificación y del manejo del registro civil.

24. Atender las solicitudes de expedición de la cédula de ciudadanía en los consulados de Colombia en el exterior para que quienes estén habilitados puedan ejercer sus derechos políticos como ciudadanos colombianos y brindar información acerca de su trámite.

25. Efectuar el recaudo del valor de los duplicados y rectificaciones de la cédula de ciudadanía, copias y certificaciones del registro civil y de los libros y publicaciones que edite la Registraduría, y las tarifas de los demás servicios que ésta preste.

26. Las demás que le asigne la Constitución Política y las disposiciones legales vigentes.

▪ **FUNCIONES DE LA REGISTRADORA NACIONAL DEL ESTADO CIVIL**

1. Constitución Política artículo 266: "...ejercerá las funciones que establezca la ley, incluida la dirección y organización de las elecciones, el registro civil y la identificación de las personas, así como la de celebrar contratos en nombre de la Nación, en los casos que aquella disponga."

2. Dirigir el funcionamiento de todas las dependencias de la Registraduría Nacional del Estado Civil. (Numeral 1º Art.26 Decreto 2241/86)
3. Ejercer la representación legal del Fondo Rotatorio de la Registraduría Nacional. (Art. 59 Decreto 2241/86)
4. Llevar la representación legal, dentro del marco de sus competencias que le correspondan al interior de la organización electoral, de todos los asuntos que en el ejercicio de sus funciones se presenten a favor o en contra de la Entidad.
5. Fijar las políticas, planes, programas y estrategias para el desarrollo de la organización y vigilancia electoral, la identificación de las personas y el registro civil y de las demás funciones asignadas a la Registraduría Nacional del Estado Civil de conformidad con la Constitución y la Ley.
6. Realizar todas y cada una de sus acciones atendiendo los conceptos de autocontrol y autoevaluación. Art. 5º, literal e, Decreto 2145/99.
7. Establecer y utilizar adecuados instrumentos de gestión que garanticen la correcta aplicación y utilización de las políticas y normas constitucionales y legales en materia de control interno. Así mismo, remitirán al Consejo Asesor del Gobierno Nacional en materia de Control Interno de las entidades del orden nacional y territorial, antes del 16 de febrero, copia del Informe Ejecutivo Anual que contenga el resultado final de la evaluación del Sistema de Control Interno, documento que servirá de base para el informe que sobre el avance del Control interno del Estado presentará al inicio de cada legislatura el Presidente de la República al Congreso de la República. Numeral c, Artículo 5º Decreto 2145/99, modificado por el Artículo 2º del Decreto 2539 del 4 del 2000.
8. Convocar el Consejo Nacional Electoral. (Numeral 3º Art.26 Decreto 2241/86)
9. Organizar y vigilar el proceso electoral. (Numeral 2º Art.26 Decreto 2241/86)
10. Elaborar y publicar las listas sobre el número de concejales que correspondan a cada municipio, de acuerdo con la ley. (Numeral 19º Art.26 Decreto 2241/86)
11. Actuar como Secretario del Consejo Nacional Electoral y como clavero del arca triclave de la misma corporación. (Numeral 6º Art.26 Decreto 2241/86)
12. Dictar y hacer conocer las resoluciones que fijen los términos para la entrega de los pliegos electorales de los corregimientos e inspecciones de policía al respectivo Registrador del Estado Civil. (Numeral 12º Art.26 Decreto 2241/86)
13. Organizar la difusión de los resultados electorales a medida que se vayan conociendo los escrutinios practicados por las comisiones escrutadoras Distritales,

municipales y zonales y por los Delegados del Consejo Nacional Electoral. (Numeral 21º Art.26 Decreto 2241/86, modificado por el artículo 1ª Ley 6ª/90)

14. Fijar, con aprobación del Consejo Nacional Electoral, los viáticos para las comisiones escrutadoras Distritales, municipales y auxiliares, los jurados de votación cuando presten el servicio fuera del lugar donde residen y los empleados de la Registraduría del Estado Civil. (Numeral 16º Art.26 Decreto 2241/86)

15. Señalar y supervisar el trámite para la expedición de las cédulas de ciudadanía y tarjetas de identidad. (Numeral 4º Art.26 Decreto 2241/86)

16. Dictar las medidas relativas a la preparación, tramitación, expedición de duplicados, rectificación, altas, bajas y cancelaciones de cédulas y tarjetas de identificación. (Numeral 11º Art.26 Decreto 2241/86)

17. Fijar el precio de las fotografías que impriman y revelen los empleados de la Registraduría Nacional, para la cédula de ciudadanía y tarjeta de identidad. (Numeral 14º Art.26 Decreto 2241/86)

18. Adoptar las políticas y procedimientos para el manejo del Registro del Estado Civil en Colombia, asegurando la inscripción confiable y efectiva de los hechos, actos y providencias sujetos a registro con miras a garantizar su óptimo funcionamiento.

19. Fijar las políticas, planes, programas y estrategias necesarias para el adecuado manejo administrativo y financiero de la Registraduría Nacional, en desarrollo de la autonomía administrativa y presupuestal dentro de los límites establecidos por la Constitución y la Ley.

20. Suscribir los contratos administrativos que deba celebrar la Registraduría Nacional. (Numeral 18º Art.26 Decreto 2241/86)

21. Fijar las políticas, planes y programas para el desarrollo, ejecución y control del sistema presupuestal de la Registraduría Nacional del Estado Civil.

22. Elaborar el presupuesto de la Registraduría. (Numeral 15º Art.26 Decreto 2241/86)

23. Autorizar el pago de viáticos y gastos de transporte y reconocer y ordenar el pago de los demás gastos, a nivel nacional, que afecten el presupuesto de la Registraduría Nacional del Estado Civil. (Numeral 17º Art.26 Decreto 2241/86)

24. Crear, fusionar, suprimir cargos y señalar las asignaciones correspondientes, con aprobación del Consejo Nacional Electoral. (Numeral 7º Art.26 Decreto 2241/86)

25. Nombrar al Secretario General, quien será de distinta filiación política a la suya, así como a los Visitadores Nacionales, Delegados del Registrador Nacional del Estado Civil y Registradores Distritales de Bogotá, con aprobación del Consejo Nacional Electoral, y a los demás empleados de las oficinas centrales. Tanto el Secretario General, como los Visitadores Nacionales deberán reunir las calidades de Magistrado del Tribunal Superior, o haber desempeñado uno de estos cargos por un período de dos años. (Numeral 8º Art.26 Decreto 2241/86)
26. Aprobar los nombramientos de Registradores de las capitales de departamentos y de aquellas ciudades que tengan más de cien mil (100.000) cédulas vigentes. (Numeral 9º Art.26 Decreto 2241/86)
27. Disponer el movimiento del personal de las oficinas centrales de la Registraduría. (Numeral 10º Art.26 Decreto 2241/86)
28. Determinar las funciones y requisitos de los empleos de la Entidad.
29. Delegar en los servidores públicos de los niveles Directivo y Asesor de la Registraduría Nacional del Estado Civil las funciones de acuerdo al artículo 22, cap. IV del Decreto 1010
30. Ejercer, dentro de su competencia, el control, la supervisión y la orientación del régimen específico de carrera administrativa de la Registraduría Nacional del Estado Civil.
31. Ordenar investigaciones y visitas para asegurar el correcto funcionamiento de la organización electoral. (Numeral 5º Art.26 Decreto 2241/86)
32. Resolver el recurso de apelación que se interponga contra las sanciones impuestas por los Delegados del Registrador Nacional del Estado Civil y por los Registradores Distritales de Bogotá. (Numeral 13º Art.26 Decreto 2241/86)
33. Actuar como segunda instancia en los procesos disciplinarios que se adelanten contra sus servidores, de acuerdo a lo estipulado en el artículo 48 de la Ley 200 de 1995.
34. Resolver los desacuerdos que se susciten entre los Delegados del Registrador Nacional del Estado Civil y entre los Registradores Distritales de Bogotá. (Numeral 20º Art.26 Decreto 2241/86)
35. Las demás funciones que le confiere la Constitución, la Ley y el Consejo Nacional Electoral. (En concordancia con lo establecido en el numeral 22, art. 26 del Decreto 2241/86).

2.2. REGISTRADURIA ESPECIAL DE PASTO NIT 899999040 Dirección Calle 16 No. 22ª-54 Centro (Pasto)

Se llama Registraduría Especial por estar dirigida por dos Delegados Departamentales, uno liberal y otro conservador; con facultad y autonomía para nombrar a dos Registradores uno liberal y otro conservador. La misma que para cumplir con su actividad cuenta un edificio de 3 pisos distribuidos así:

2.2.1 Ubicación Estratégica. El sector central donde se encuentra ubicada la Registraduría y además que es un monopolio del estado imposibilita la entrada de competidores; lo que hace que se tenga mucha expectativa por parte de los usuarios en cuanto a la prestación de los servicios y la comodidad de sus instalaciones.

▪ Tradición

Es difícil igualar el buen nombre, la tradición y el Good Will alcanzado por la institución en el lapso de 72 años; de existencia, entidades como esta, con semejante magnitud no tienen competidores y sólida tradición.

▪ Pasto Ciudad Capital y Fronteriza

Pasto es una ciudad intermedia y un polo de desarrollo del Sur Occidente Colombiano; hacia la cual emigran los diferentes vecinos circunvecinos del departamento de Nariño, así como también de los departamentos cercanos. Esta emigración se da por la ubicación geopolítica privilegiada que tiene la ciudad.

Por otro lado, la ciudad de Pasto y el departamento de Nariño, limitan con el vecino país del Ecuador, lo cual es una ventaja competitiva, precisamente por la ubicación en zona de frontera. La apertura económica hace circular bienes y servicios en los dos sentidos hacia el interior del país, pasando por Pasto y Nariño hacia el Ecuador.

Esta ubicación estratégica del Departamento de Nariño hace que se demanden muchos servicios de Registro Civil, Nacimiento y Defunción, Tarteras de Identidad y Cédulas de Ciudadanías. De ahí se desprende la concurrencia de los ciudadanos a solicitar estos servicios en la Región.

De lo anterior se desprende que Pasto como ciudad capital de Departamento Fronteriza se constituye en una oportunidad para la Registraduría Especial de Pasto.

▪ **Registradores Especiales De Pasto**

1. Dr. Freyre Mora
2. Dr. Germán Enríquez
3. Dr. Gonzalo Arturo
4. Dr. Luís Javier Benavides
5. Dra. Josefina Erazo
6. Dr. Mario Sansón
7. Dr. José Alberto Rengifo
8. Dr. Eduardo Ordóñez
9. Dr. Iván Serafín Romo

Los dos últimos son los actuales Registradores Especiales de Pasto, además cabe resaltar que en sus inicios no existían dos Registradores Especiales, solo se contaba con uno, situación que se sustenta en que deben ser de los dos partidos políticos mas fuertes (liberal y conservador), dejando de lado los otros partidos del país los cuales están legalmente constituidos; en ese sentido no tendrían ninguna participación e incidencia en la entidad.

▪ **Funciones del Registrador Especial de Pasto**

1. Dirección y organización de las elecciones
2. Registro civil de las personas
3. Identificación de las personas.
4. Otras que sean de su competencia y las que le asigne la Ley.

Primer Piso

Cod.

- 101 Oficina de Registro Civil
- 102 Oficina de Entrega de Cédulas
- 103 Oficina de Preparación de Tarjetas de Identidad
- 104 Entrega de Tarjetas de Identidad

Segundo Piso

- 201 Oficina de Control de Calidad
- 202 Oficina de Archivo
- 203 Oficina de Cedulación Primera Vez y Duplicados
- 204 Auditorio
- 205 Almacén

Tercer Piso

- 301 Oficina Electoral
- 302 Oficina Despacho Registrador
- 303 Secretaria
- 304 Oficina Despacho del Registrador

2.3 EVOLUCIÓN HISTÓRICA Y LEGISLATIVA DE LA CÉDULA DE CIUDADANÍA O TÍTULO DEL ELECTOR

1853 en la vida republicana aparece por primera vez como tal, como consecuencia de la Constitución de 1853 cuando el general Obando sancionó la Ley de 16 de junio de 1853. Se adoptó un modelo de cédula rudimentaria, con el objeto de garantizar la no suplantación de la personalidad de los ciudadanos en las elecciones.

La cédula solo era válida para votar. Se llamó título del elector, en 1858 la Constitución de la Confederación Granadina mantuvo el esquema electoral anterior. 1862. El general Mosquera, para la votación en la Convención de Ibagué de ese año, dispuso que a cada ciudadano registrado en la lista de electores se le diera "...un documento impreso de calificación en que conste que sabe leer y escribir, el nombre, edad, estado y residencia del elector de 10 días por lo menos en el Distrito Federal.". Sin este documento no se podía votar.

En 1886 la Constitución Política mantuvo el sistema de voto indirecto para Presidente y directo para concejeros municipales, diputados y electores. El documento era el mismo señalado anteriormente, en 1888 con el Código Electoral Ley 7 de 1888 recogió o compiló las distintas regulaciones anteriores. En 1904 la Ley 8 de 1904 dispuso que la cédula de vecindad no solo se exigiera para "...comprobar la identidad en las votaciones, sino también en los juicios civiles, criminales y otros, cuando la autoridad lo crea necesario.

En 1909 Rafael Uribe Uribe, Lucas Caballero y José Medina, presentaron un proyecto que contenía un capítulo denominado "Expedición de títulos o cédulas electorales". En él se establecía la expedición de un documento de identidad por parte de las Municipalidades con datos tales, como número de cédula, municipio, fecha, nombres y apellidos del elector, clase y obligación de votar en todas las elecciones so pena de multa de \$1.00. El proyecto no pasó.

En 1910 la reforma constitucional de dicho año contenida en el Acto Legislativo No.3, mantuvo el esquema de que solamente los ciudadanos que sepan leer y escribir o que tengan una renta anual de \$300 pesos o propiedad raíz de \$1.000 pesos, pueden votar para presidente. En cuanto a documento o cédula no se dispuso nada manteniendo el sistema anterior de expedición de

cédulas para votar. Para el año de 1916. Ley 85 en el artículo 302 se estableció la reunión diaria de los jurados durante el tiempo que fuere necesario, para la firma de las cédulas y se reglamentó los gastos de funcionamiento de los jurados electorales. En 1929 Ley 31 en el artículo 6, se dispuso. “El Jurado Electoral expedirá a todo ciudadano inscrito en el registro permanente donde constan los nombres de los electores, una cédula de ciudadanía que es al mismo tiempo un título de elector, suscrita por el Presidente y el Secretario del Jurado. En dicha cedula se expresarán:

- La filiación del individuo y una copia fotográfica, pisada por el sello de la oficina que la expide.
- La firma del interesado cuando sepa hacerlo
- El número que al elector corresponde en el registro
- El nombre y el domicilio del mismo
- La clase de elecciones en que puede tomar parte
- La fecha de la expedición de la cédula

En 1934. Decreto 944 de 5 de mayo. Señaló las características del documento de identidad, para lo cual se utilizarían los últimos adelantos en materia de identificación, como la dactiloscopia. Esta cédula era expedida y firmada por el Presidente, Vicepresidente, Secretario del Jurado Electoral. Existía lo que se llamaba **PODER ELECTORAL DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA.**

1934. Decreto 162 de 30 de julio. Se creó la Oficina Sección Electoral como dependencia del Departamento de Policía Nacional, encargada de la cédula electoral. Este funesto antecedente, sacó del poder electoral la expedición de la cédula y la centralizó en la Policía Nacional.

1934. Ley 7, artículo 5º: “A partir del 1º de febrero de 1935, se obligaría la presentación de la cédula de ciudadanía, que para efectos electorales exige la Ley 31 de 1929, en todos aquellos actos civiles y políticos en que la identificación personal sea necesaria, cuando quiera que se trate de personas que deben estar provistas de tal instrumento”. Así la cédula electoral además de ser el título del elector, cumple también la función de identificación personal.

1935. Decreto 1179. Se crea la Oficina Nacional de Identificación Electoral, como dependencia del Ministerio de Gobierno. En esta forma el Gobierno asume el control electoral, distorsionando la filosofía que se tenía de un poder electoral independiente.

1948. Creación de la Organización Electoral. Ley 89.

Artículo 1. “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 pueda derivar ventajas sobre los demás en la obtención de la cédula de ciudadanía para sus afiliados, ni en la formación de los censos electorales, ni en las votaciones y escrutinios; y cuyas regulaciones garanticen la plena responsabilidad y la imparcialidad política de los funcionarios adscritos a ella.

Este principio constituye la norma de conducta a la cual deberán ceñirse rigurosamente todas las personas encargadas de cumplir cualquier función dentro de los organismos electoral”. La grave experiencia negativa de haber asumido el control electoral el Ejecutivo, fue muy costosa para la democracia y las instituciones e hizo que se retornara a la organización electoral independiente y ajena a la influencia de los partidos en la obtención de la cédula y en general en el proceso electoral.

1951. decreto 2628 de diciembre 28. El gobierno nacional dispuso la expedición de una nueva cédula, aceptando las recomendaciones de la misión técnica canadiense.

1952. La Misión Técnica Canadiense, asume la Dirección de cedulación.

1961. Ley 39. Establece como único documento de identificación, la cédula de ciudadanía, en todos los actos civiles, políticos, administrativos y judiciales. Las cédulas eran expedidas por la Registraduría Nacional del Estado Civil. 1979.

Ley 28. Adopta el código electoral y se perfeccionan las normas de la Organización Electoral, manteniéndola ajena a la influencia de los partidos y movimientos políticos, especialmente en los relacionado con la obtención de la cédula.

1985. Ley 85. Autoriza al Registrador Nacional del Estado Civil, con la aprobación de la Corte Electoral, para fijar el contenido y las dimensiones de la cédula de ciudadanía.

1985. Ley 96. Se modifica el código electoral.

1986. Decreto 2241. Código electoral vigente. Compila las normas anteriores y perfecciona la organización electoral como órgano independiente. El proceso de cedulación es la espina dorsal del sistema electoral a cargo de la Registraduría Nacional del Estado Civil.

1991. Constitución política. Por primera vez se incluye en la carta el título de las elecciones y de la organización electoral señala que este es un organismo autónomo e independiente. Tiene a su cargo la organización de las elecciones, su dirección y vigilancia, así como lo relativo a la identidad de las personas. Se observa, que definitivamente el pueblo por medio de los constituyentes, no solamente mantiene la independencia de la cedulación y las elecciones, sino que además incluye la parte que faltaba, es decir, lo relativo a la identidad de las personas.

2.3.1 identificación. La identificación, equivale a reconocer a partir de una reseña establecida previamente a una persona, y su fin es separar de entre todos, a uno que será siempre idéntico a si mismo.

Por lo tanto la identificación es reconocer, si una persona es la misma que se supone o se busca.

La Registraduría Nacional utiliza en el proceso de identificación ciudadana la reseña dactiloscópica, biográfica y antropométrica.

- **Funciones de la Cedula de Ciudadanía**

Identificar a las personas.

Permite el ejercicio de los derechos civiles.

Asegura la participación de los ciudadanos en la actividad política.

Estimula la democracia.

- **Requisitos para Tramitar la Cedula por Primera Vez**

- ▲ Copia original del Registro Civil de Nacimiento y/o Tarjeta de Identidad (documento original).
- ▲ 3 fotos en color, tamaño 4x5 cm, de frente y fondo blanco, ropa oscura. Si carece de cabello o lo tiene muy claro el fondo debe ser azul claro.
- ▲ Saber el RH y grupo sanguíneo.

- **Requisitos para Tramitar el Duplicado de la Cedula**

- ▲ 3 fotos fondo blanco 4x5
- ▲ Tipo de sangre
- ▲ Si la cédula no es de Pasto presentar fotocopia de la cedula anterior o fotocopia del folio del RCN.
- ▲ Denuncio de pérdida expedido por la Policía Nacional

- **Requisitos Para Realizar Rectificación**

- ▲ Folio del RCN
- ▲ Tipo de sangre
- ▲ 3 fotos tamaño 4x5 fondo blanco

La Rectificación se tramita ya sea por corrección de nombre, fecha de nacimiento etc.

El motivo por el cual se solicitan 3 fotos, es por que una va en la simultánea que se envía a Bogotá a las oficinas centrales para escanear huellas, fotos y firma; otra va en la contraseña que es portada por el ciudadano como documento de identificación hasta el momento en que le llega su cédula. La ultima queda en la decadactilar y es archivada en la Registraduría Especial de Pasto.

- **Cedula De Ciudadanía Primera Vez**

Consiste en el proceso que se desarrolla cuando un colombiano, que cumpla la mayoría de edad (18 años), manifiesta el deseo de obtener su cédula de ciudadanía. La cédula de ciudadanía es el único documento válido para probar la identidad a partir de los 18 años y para confirmar la mayoría de edad que le da derecho a elegir y ser elegido.

Recomendaciones

- Cumpla con todas las instrucciones.
- Suministrar correctamente la información, en el momento del trámite, para evitar errores y correcciones.
- Cuide muy bien su documento. Las copias son costosas para usted y para nosotros.
- Revise y verifique que todos sus datos están correctos en el momento de la entrega de su documento.
- Cuando este lista su cédula para entrega debe reclamarla con la contraseña.

▪ Duplicado de Cedula

Una persona puede solicitar duplicado de cédula de la ciudadanía por pérdida o robo y deberá realizar el trámite personalmente en una Registraduría Auxiliar, Municipal o Especial. Este trámite de solicitudes se ha incrementado significativamente en el último año. El promedio de solicitudes en el año 2004 alcanzó la cifra de un millón y medio, el cual desborda la capacidad de la infraestructura técnica de la Registraduría para la validación y producción del documento físico, ampliando el término de entrega hasta de un año, en razón a que el proceso de validación es manual.

Recomendaciones

- Cumpla con todas las instrucciones.
- Suministrar correctamente la información, en el momento del trámite, para evitar errores y correcciones.
- Cuide muy bien su documento. Las copias son costosas para usted y para nosotros.
- Revise y verifique que todos sus datos están correctos en el momento de la entrega de su documento.
- Cuando este lista su cédula para entrega debe reclamarla con la contraseña.

Aunque no es requisito para el trámite, si a usted se le pierde o le roban su cédula, por seguridad debe denunciar este hecho ante una inspección de policía para evitar que la persona que se la encuentre o se la robe la utilice para actos delictivos.

Cuando solicita duplicado de la cédula de ciudadanía, la Registraduría hace entrega de una **contraseña que no es un documento de identidad**, tan sólo es la constancia de que su documento está en trámite. La entrega de esta contraseña es personal. La expedición de la cédula y de su primer duplicado es gratuita.

▪ **Rectificación de La Cedula**

Esta clase de trámite se efectúa cuando el ciudadano, solicita la modificación de datos biográficos, del documento que ya le había sido expedido. Se emplea para la actualización tanto de datos como de fotografía y otras informaciones incluidas en la primera solicitud. Debe estar soportada por un documento base. Igualmente, ésta demanda actualmente un proceso de validación manual para que se produzca el documento en el formato de última generación.

- Rectificación de nombre y/o apellido
- Adición o supresión de las partículas "de" o "vda. de".
- Cambio fecha de nacimiento.
- Cambio de foto o firma.
- Cambio del cupo numérico por modificación de sexo.

Cuando requiera una rectificación deberá realizar el trámite personalmente en una Registraduría Auxiliar, Municipal o Especial.

En la eventualidad de tener un Registro Civil no autorizado, es decir, cuando carece de firmas debe solicitar la elaboración de uno nuevo con una carta que diga: "El Registro número xxxx no esta actualizado por falta de firma" (doble registro). Siempre se hace necesaria la presentación de la copia original del Folio (no certificación).

▪ **Cambio de Fecha de Nacimiento**

- ▲ Los nacidos hasta 1938 deben anexar copia original de la Partida de Bautismo (Art. 22 Ley 57 de 1887 dispuso que la Partida de Bautismo tiene calidad de prueba principal del Estado Civil).
- ▲ Los nacidos después de 1938. Copia original Folio del Registro Civil (no certificación) y partida de bautismo como prueba supletoria (Ley 92/38).
- ▲ Los nacidos a partir del 27 de julio de 1970 "Registro Civil es la única prueba para demostrar estado civil".

▪ **Cambio de Lugar de Nacimiento**

- ▲ Copia original Folio del Registro Civil (no certificación).
- ▲ Solicitar cancelación del Registro Civil errado en la Registraduría Nacional del Estado Civil a la oficina de Registro Civil.
- ▲ Expedición de la resolución del nuevo Registro Civil.
- ▲ Partida de bautismo para los nacidos hasta el 27 de julio de 1970.

- **Cambio de Nombre y/o Apellidos**

- ▲ Presentarse ante un notario y por escritura pública registrar el nuevo nombre y los apellidos deseados.
- ▲ Dirigirse a la Registraduría o Notaría donde reposa su Registro Civil y solicitar cambio de folio con la modificación realizada en la escritura pública (Nota: sustitución de folio).

- **Cambio de Nombre en el Apellido de Casada**

- ▲ Anexar copia original del Registro Civil del esposo.

Corrección

Se requiere corrección de cédula por:

- ▲ Errores mecanográficos, ortográficos y/o numéricos
- ▲ RH / grupo sanguíneo
- ▲ Modificaciones en las situaciones que le sirvieron de base

Deberá realizarlo personalmente en la Registraduría Auxiliar, Municipal o Especial donde se le expidió este último documento.

Requisitos

- Cédula de ciudadanía original.
- 3 fotos en color, tamaño 4x5 cm, de frente y fondo blanco, ropa oscura. Si carece de cabello o lo tiene muy claro el fondo debe ser azul claro.
- Saber el RH y grupo sanguíneo.
- Copia auténtica u original del folio del Registro civil (no certificación).

Por Cambio de RH/Grupo Sanguíneo

- Certificación médica del RH y grupo sanguíneo.

- **Supresión y/o Adición de Partículas**

Cuando requiera eliminar o adicionar las partículas "de" o "vda. de" de su cédula de ciudadanía deberá realizar el trámite personalmente en una Registraduría Auxiliar, Municipal o Especial.

Para Supresión

- ▲ Solicitud escrita a la Registradora Nacional del Estado Civil, solicitando la supresión de la partícula.
- ▲ Copia autentica u original del folio del Registro civil (no certificación).

- **Para Adición**

Presentarse ante un notario para que mediante escritura pública se protocolice la adición de la partícula.

- **Cambio de Sexo**

Para este procedimiento se hace necesario iniciar un proceso de jurisdicción voluntaria ante un Juez de Familia para que él, mediante pronunciamiento judicial, cancele el Registro Civil de Nacimiento como base de su documento de identidad y se le expida uno nuevo con anotación del hecho que motiva su creación.

Con éste nuevo Registro Civil deberá realizar el trámite personalmente en una Registraduría Auxiliar, Municipal o Especial y solicitar una nueva cédula de ciudadanía con el cupo numérico del género asignado, como si fuera la primera vez. En éste procedimiento, el número de cédula original asignado si varía.

Requisitos

- Cédula de ciudadanía original.
- Tres fotos en color, tamaño 4 X 5 cm, de frente y fondo blanco, ropa oscura. Si carece de cabello o lo tiene muy claro el fondo debe ser azul claro.
- Saber el RH y grupo sanguíneo.
- Registro Civil con sustitución de folios.
- Constancia médica por cambio de sexo.
- Acto judicial, para que por acto administrativo le cancelen el cupo asignado anteriormente.

Con todos los documentos arriba mencionados diríjase a la Registraduría Nacional del Estado Civil, a la Oficina de Coordinación de Novedades, si esta fuera de Bogotá remita por correo certificado, suministrando correctamente todos los datos para evitar inconsistencias en la solicitud. Después debe acercarse a la Registraduría Auxiliar de su preferencia para asignación del nuevo cupo.

Cambio Foto Y/O Firma

Realizar el trámite personalmente en una Registraduría Auxiliar, Municipal o Especial.

- **Contraseña de la Cédula de Ciudadanía**

La contraseña es una constancia para manifestar que su documento de identidad está en trámite y próximo a expedirse. La contraseña, por tanto, NO se constituye como documento de identidad.

En algunos casos es necesario validar o certificar la contraseña, éste proceso no es impuesto por la Registraduría Nacional del Estado Civil, se generó por la necesidad del ciudadano.

Siendo la contraseña vulnerable, es necesario certificarla porque en algunas entidades de naturaleza pública y privada, piden la garantía para que los datos biográficos, impresión dactilar y número de identificación correspondan exactamente a la información que reposa en los archivos centrales de identificación para evitar una suplantación de identificación por parte del ciudadano.

Las autoridades de migración exigen la contraseña debidamente certificada para poder salir del país.

La contraseña no es válida para sufragar en ninguna elección. Los Registradores Especiales que tengan su firma relacionada ante los organismos judiciales y de control pueden certificar la contraseña en las siguientes Registradurías:

- **Auxiliar o Municipal**
- **Distrital de Bogotá**
- **Registraduría Nacional**

La certificación de la contraseña, necesita tres días hábiles para su entrega debido a que el proceso es manual.

Para reclamar la cédula de ciudadanía en trámite (primera vez, duplicado o rectificación), el ciudadano debe reclamarla personalmente con su contraseña. En caso de que el ciudadano no pueda reclamarla debe enviar la contraseña original con una carta de autorización autenticada.

Es obligatorio devolver la contraseña para destruirla frente al ciudadano. La validación o certificación de la contraseña es gratuita.

Recomendaciones:

- Cuide muy bien su contraseña, solo se expide una (1) vez.
- NO lamine la contraseña.
- Manténgala en un sitio seguro, libre de humedad.

Pérdida de la Contraseña

- Denuncie la pérdida o robo de la contraseña ante una inspección de policía, para evitar que la persona que se la encuentre o se la robe la utilice para actos delictivos.

- Acérquese a la Registraduría donde se la entregaron, manifieste la pérdida o robo y esta oficina le entregará una carta - constancia donde dice que su documento esta en trámite, con cual se le entregará la cédula de ciudadanía.

- **Trámites Fuera de Colombia**

En todos los consulados se sigue el mismo proceso para ceder al connacional en el exterior igual que en Colombia. Lo que si varían son los horarios de atención de acuerdo a cada país.

2.3.3 Cédulas Expedidas por la Registraduría desde 1952 hasta la actualidad

La más antigua, la lamina que data de 1952 (primera generación)



La segunda, empezó a expedirse desde 1993 (segunda generación)



La tercera la más moderna y eficaz que tiene vigencia desde mayo de 2000 (última generación)



2.3.4 La Nueva Cédula de Ciudadanía. Garantiza la plena identidad del ciudadano, está fabricado con insumos especializados, cumple con estándares internacionales de diseño, seguridad y normatividad ISO.

Fue objeto de pruebas de calidad y concepto de organismos de investigación y seguridad del Estado, según los cuales concluyen que es difícilmente falsificable. El documento incluye un código de barras bidimensional con la información del ciudadano, tanto biográfica como su huella dactilar, que permite confrontar y validar la identificación del poseedor con la del titular del documento directamente o mediante el uso de recursos tecnológicos (lectores de huellas).

Desde 1952 la Registraduría Nacional del Estado Civil ha expedido 33.495.870 cédulas de ciudadanía de las cuales se han dado de baja 3.142.452 y, por ende, se encuentran vigentes y en circulación un total de 30.353.418

A la fecha se han expedido 8.5 millones de cédulas en el formato de última generación, existen 22.7 millones de los primeros formatos que son fáciles de falsificar y que no permiten cotejar mediante sistema automático que el portador del documento sea el titular de la misma.

2.3.5 Tarjeta de Identidad. Para solicitar la tarjeta de identidad debe tener el menor 7 años, llevar el Registro Civil de Nacimiento, y 3 fotos con las mismas características para la cedula de ciudadanía

2.3.6 Registro Civil De Nacimiento. El estado civil, es la situación jurídica que la persona tiene frente al Estado, la Familia y la sociedad en la cual se desenvuelve. El Registro Civil se expide al momento de nacer y va hasta los 7 años. La Organización Electoral, asume parcialmente el registro del estado civil de las personas, por disposición del art. 60 de la Ley 96 de 1985, función ratificada por la Constitución Nacional en 1991.

Actualmente presta este servicio en 855 Registradurías y como meta institucional tiene proyectado asumirlo en la totalidad del país. La Registraduría tramita el 42% de los registros civiles del país, el resto lo hacen Notarías, que no están conectadas con el sistema generando acumulados por ingresar a las bases de datos. Sólo se expide el registro civil en forma sistematizada en:

- 940 Registradurías de un total de 1.098.
- 30 Notarías, de un total de 836.
- 44 Hospitales y Clínicas de las más de 300 con programa de obstetricia.

La Dirección Nacional de Registro Civil contiene aproximadamente 42 millones registros de nacimiento, matrimonio y defunción en archivo físico sin digitalizar.

En 1999, se inició la digitalización del Registro Civil y la grabación del texto, lo cual se requiere para expedir copias de manera expedita en cualquier lugar del país y no como actualmente sucede que debe desplazarse el usuario al sitio de nacimiento para que se lo expidan.

▪ **Número Único de Identificación Personal, NUIP**

Ahora los colombianos recién nacidos y quienes cumplen 18 años tendrán un **NUIP, Número Único de Identificación Personal**. Una cifra numérica de identidad de 10 dígitos que nos distinguirá desde que nacemos hasta que morimos. La Registraduría Nacional del Estado Civil, para el mes de marzo de 2004 ya aplica el NUIP en todo el país, con la asignación correspondiente de los cupos numéricos a las demás Registradurías, Notarías y Consulados.

Desde que se inició el proceso de identificación en Colombia, hace 74 años, ha tenido grandes cambios que se resumen en tres estados vigentes de identificación nacional:

1. Registro civil (del nacimiento hasta los 7 años).
2. Tarjeta de identidad (de los 7 a los 18 años).
3. Cédula de ciudadanía (mayoría de edad 18 años hasta el fallecimiento).

Estos cambios incluyen el **NIP**, (Número de Identificación Personal). Las personas registradas entre el 1 de enero de 1970 y el 31 de enero de 2000 tienen NIP compuesto de números.

Luego desde el primero de febrero de 2000 se inició el proyecto del **NUIP** alfanumérico que tuvo vigencia hasta el 30 de septiembre de 2003.

Actualmente, desde el primero de octubre de 2003 se ha venido aplicando el **NUIP** numérico. En el 2004 ya se aplica el **NUIP** en todo el país iniciando la numeración por el mil millones (1.000.000.000).

▪ **¿Que es el NUIP?**

- Es un moderno sistema de identificación que le permite a los colombianos tener un número único desde que nace hasta que muere.
- Cuando se cumpla mayoría de edad a los 18 años, se expide la cédula de ciudadanía con el mismo número del **NUIP** que se le asignó al nacer.
- Se aumentan dos números más, es decir, que queda con 10 dígitos numéricos.
- No habrá rangos de género, con el **NUIP** la identificación será consecutiva en hombres y mujeres sin distinción.
- Los ciudadanos que tengan su cédula expedida antes de octubre de 2003 seguirán teniendo ese mismo número y no lo deberán cambiar al NUIP.
- El NUIP sólo se asigna a los recién nacidos y a los que piden su cédula por primera vez a partir del 2004.
- El NUIP **NO** es un nuevo documento de identificación, es básicamente un nuevo número que identifica a la persona desde su nacimiento hasta la muerte.
- Cuando se expide un Registro Civil de Nacimiento se le asigna un NUIP, será el mismo número en su Tarjeta de Identidad y en la Cédula de Ciudadanía. El NUIP asignado se mantiene para los tres tipos de documento.
- Los menores que tengan NUIP alfanumérico tienen una equivalencia con NUIP numérico de 10 dígitos y el anterior pierde validez. Para ello, la Registraduría asignó unas equivalencias que están incluidas en el rango comprendido entre 1.000.000.000 y 1.009.999.999. Con esta información se podría validar la correspondencia entre un NUIP alfanumérico y uno numérico cuando se vaya a realizar este cambio.
- Los menores que tengan NIP se les asignará el NUIP únicamente cuando tramiten la Cédula de Ciudadanía, es decir su Tarjeta de Identidad será el mismo NIP de 11 dígitos. El NIP se asignó hasta cuando entró en funcionamiento el NUIP alfanumérico.
- Cada oficina que ejerce la función de registro del estado civil tiene asignado un rango o cupo numérico para la asignación del NUIP, por lo tanto se podría llegar a verificar que un NUIP si corresponde al sitio donde se dice fue expedido.
- Los números de las Cédulas de Ciudadanía emitidas con anterioridad al NUIP se mantienen iguales. A estos se les podrá seguir aplicando las validaciones vigentes.
- Ya se está emitiendo el NUIP, por lo tanto las entidades deben estar en capacidad de manejar en sus sistemas este número (Ej. Apertura de productos, extractos, consultas, reportes, almacenamiento, etc.).
- Otros tipos de documentos (Ej. Pasaporte) pueden utilizar el NUIP tal cual o con algún campo adicional tipo dígito de chequeo, sin embargo son expedidos y controlados por entidades diferentes a la Registraduría Nacional del Estado Civil.

La asignación del NUP es gratuita, por ello cabe resaltar que la Registraduría Nacional del Estado Civil ha informado por escrito y en reuniones a varias entidades públicas y privadas en especial a la Asociación Bancaria, agremiación que informó a los bancos y a la Superintendencia Bancaria, que incluso tiene circulares en este sentido a las vigiladas.

Ejemplo de la nueva cédula con NUIP



▪ REGISTRO CIVIL DE DEFUNCIÓN

El Registro Civil de Nacimiento, el de Matrimonio y el de Defunción se tramitan en el mismo municipio en donde ocurrió el hecho, en las siguientes dependencias:

- ▲ Registradurías Especiales
- ▲ Registradurías Municipales
- ▲ Registradurías Auxiliares; Notarías; Inspecciones de Policía y Corregimientos autorizados y Consulados.

Requisitos

- ▲ Certificado expedido por el médico que atendió a la persona en su última enfermedad, del médico forense o del de sanidad, o de un médico particular con matrícula profesional.
- ▲ En el caso de no existir médico en la localidad se requiere de la declaración de dos testigos hábiles.

Para la inscripción extemporánea (después de dos días) de una muerte natural debe presentarse la orden del Inspector de Policía y devolver la copia de la cédula de ciudadanía de la persona fallecida.

Si se trata de muerte violenta se requiere autorización judicial.

- La copia del Registro Civil de Nacimiento, matrimonio o defunción, es una fotocopia autentica firmada por el Registrador del lugar en donde se haya efectuado el registro original.
- La certificación del Registro Civil de Nacimiento, matrimonio o defunción, es un **resumen** de la información que aparece en el registro civil, firmada por el Registrador.
- La rectificación es una modificación que se hace del registro civil original, cuando en éste aparecen errores mecanográficos, ortográficos, errores en las fecha su otros hechos que constan en el registro, para lo cual basta con la solicitud acompañada del registro civil existente.
- Cuando se trate de cambio de nombre o de sexo se requiere copia de la escritura pública en la que se protocolizó la modificación ó de la decisión judicial que ordenó el cambio.

▪ **REGISTRO CIVIL DE MATRIMONIO**

Procedimiento

El Registro Civil de Nacimiento, el de Matrimonio y el de Defunción se tramitan en el mismo municipio en donde ocurrió el hecho, en las siguientes dependencias:

- Registradurías Especiales
- Registradurías Municipales
- Registradurías Auxiliares; Notarías; Inspecciones de Policía y Corregimientos autorizados y Consulados.

Requisitos

- Partida eclesiástica auténtica o acta religiosa expedida por la Iglesia o Congregación en donde se haya realizado el matrimonio, anexando una certificación de la arquidiócesis o de celebración de convenio de derecho público interno con el estado Colombiano.
- Copia de la escritura pública de protocolización del matrimonio.

Se deben registrar el matrimonio católico, el contraído en otra religión o credo y el civil.

2.4 REGISTRADURIA ESPECIAL DE PASTO EN LO ELECTORAL

La Registraduría Nación del Estado Civil, también le corresponde la tarea de legitimar a través de elecciones eficientes y transparentes las diferentes opciones políticas sin distinciones ideológicas.

Por lo tanto en materia Electoral coordina las actividades necesarias para la implementación de la infraestructura y logística requerida en el desarrollo de los eventos democráticos. Mediante el proceso de votación popular se eligen en Colombia:

- Presidente
- Vicepresidente
- Congreso
 - Senado
 - Cámara
- Asambleas
- Gobernadores
- Concejos
- Alcaldes
- Ediles y Juntas de Acciones Locales

Los aspectos más relevantes en un proceso electoral son:

- Censo electoral
- Candidatos
- Lugar de votación
- Jurados
- Delegación del consejo nacional electoral
- Testigos electorales
- Comisiones escrutadoras y claveros

De manera adicional la organización electoral contribuye a desarrollar todos los mecanismos de participación democrática:

- El voto
- El plebiscito
- El Referendo
- La consulta popular
- El cabildo abierto
- La iniciativa legislativa
- La revocatoria del mandato

La experiencia adquirida y los buenos resultados, en el desarrollo de esta función, les ha permitido prestar asesoría internacional.

La Registraduría Nacional del Estado Civil ha adelantado las gestiones del caso ante las autoridades presupuestales para lograr la asignación de estos recursos. Gracias a esta labor el 20 de diciembre de 2004, mediante documento CONPES 3323, el Gobierno Nacional aprobó el Programa de Ampliación de la Producción y Optimización de los Sistemas de Identificación y Registro Civil de la Registraduría Nacional del Estado Civil. El programa está diseñado para ejecutarse en un periodo de cinco años, contados a partir de 2005, los cuales serían garantizados a través de vigencias futuras, de acuerdo con lo señalado en el artículo 11 de la Ley 819 de 2003.

El proyecto comprende la ampliación de la base de datos AFIS a:

- 40 millones de registros
- La digitalización y grabación de los archivos decadactilares
- 30 millones de tarjetas
- 41 millones de registros civiles
- La toma de los datos biográficos y reseña de las huellas dactilares de 30 millones de colombianos
- La captura en vivo de esta información en todo el país; el fortalecimiento de la infraestructura de fabricación de las cédulas y de los registros civiles
- La expedición de 3 millones de nuevas tarjetas de identidad para menores entre los 14 a 18 años
- La conexión de nuevas oficinas informatizadas
- La actualización de las bases de datos
- Ajustes al registro civil
- La producción de aproximadamente 30 millones de cédulas renovadas

El Plan Integral de Modernización Tecnológica de la Registraduría Nacional se formuló hace más de 10 años y contempló tres fases:

1. I Fase Programa de Modernización Tecnológica (PMT).
2. II Fase Programa de Renovación de Documentos (PRD).
3. III Fase Modernización de los Procesos electorales (MPE).

Para la primera fase se adquirió un sistema automático de identificación dactilar con capacidad de 10 millones de registros. A la fecha, se han expedido 8.5 millones de cédulas de ciudadanía con el nuevo formato solicitadas por duplicado o primera vez.

La segunda fase, materia de esta contratación, comprende en general las siguientes actividades:

- Ampliar la base de datos del sistema automático de identificación para agilizar el proceso de validación y expedir en menor tiempo la cédula de ciudadanía (Hoy: 70% manual y 30% automático).
- Renovar 30 millones de cédulas de ciudadanía.
- Grabar 12 millones de registros civiles (nacimiento 5.5 millones, matrimonio 2 millones y 2.5 millones de defunción e inconsistencias 2 millones) y digitalizar otros 30 millones para unificar las bases de datos existentes.
- Identificar a través de la captura dactilar a 3 millones de menores entre 14 y 18 años para la creación de una base de datos de tarjeta de identidad.
- A signar el Número Único de Identificación Personal, NUIP, que acompaña a la persona durante toda su vida en los diferentes documentos que se le expiden: registro civil, tarjeta de identidad y cédula de ciudadanía. Cabe resaltar, que los formatos a renovar son las cédulas blancas laminadas y las plastificadas de color café con foto en blanco y negro.
- El nuevo formato se viene expidiendo desde el año 2000 a quienes solicitan duplicados o cédula de primera vez.

2.4.1 Beneficios del Programa de Modernización Tecnológica (PMT)

En lo Electoral

- Procesos electorales ágiles, confiables y transparentes
- Depuración del censo electoral
- Solución al problema de suplantación de electores

Para la Seguridad y Justicia del Estado

- Posibilidad de validación de plena identidad de criminales y de las víctimas de delitos
- Emisión de pasaportes y control migratorio.
- Control de población carcelaria.
- Control de porte de armas.

En el Sector Financiero

- Control de movimientos financieros.

En el Sector Comercial

- Eliminación de pagos fraudulentos mediante falsas identidades.

En el Notariado y Registro

- Control de plena identidad en todas las transacciones realizadas.
- Control de la producción

Para La Seguridad Social

- Control efectivo al pago de pensiones
- Control a la prestación de servicios de salud
- Control para la correcta asignación de subsidios
- Existencia de una base de datos única y confiable con la información actualizada de toda la población.
- El Estado colombiano puede explotar la información de sus bases de datos.
- Posibilidad de Intercambio de información con los diferentes organismos del Estado.
- Garantía sobre la plena identidad de todos los ciudadanos.
- Autenticación del ciudadano mediante el uso de recursos tecnológicos existentes para la confrontación y validación el documento contra la identidad del portador.
- Mejoramiento del servicio de identificación y registro civil.

2.4.2 Antecedentes del Programa PMT. Hace una década se formuló el Plan Integral de Modernización Tecnológica de la Registraduría, en tres fases:

1. I FASE Programa de Modernización Tecnológica (PMT).
2. II FASE Programa de Renovación de Documentos (PRD).
3. III FASE Modernización de los Procesos electorales (MPE).

Entre 1994 y 1995, el Plan fue presentado y aprobado por el CONPES, en donde se consideró de vital importancia en la identificación de los colombianos y en la aplicación de la justicia.

Con el fin de adelantar la Primera Fase del PMT y seleccionar la tecnología para su modernización, la Registraduría adelantó entre 1995 y 1997 tres procesos contractuales de selección, mediante la convocatoria de las empresas más reconocidas en el tema de la identificación, dos de los cuales se declararon fallidos. En el último de ellos, y previo los análisis y estudios técnicos, jurídicos y financieros, la propuesta presentada por la firma francesa **SAGEM SA** se consideró como favorable, razón por la cual se le adjudicó a esa empresa el Proyecto de Modernización.

El 7 de noviembre de 1997, se suscribió el Contrato No. 197 con la empresa **SAGEM SA**, con el objeto de diseñar, instalar y entregar en funcionamiento un sistema que comprendiera la tecnificación y automatización de las funciones de Registro Civil e identificación ciudadana, mediante la implementación del sistema automático de identificación dactilar "AFIS" (Automated Fingerprint Identification System.)

La tecnología comenzó a operar en el año 2000, y se utiliza en 940 oficinas del país, para la expedición de Registros Civiles de Nacimiento, matrimonio y defunción, con sus respectivas certificaciones, tarjetas de identidad, y para la preparación del material soporte en la producción de las cédulas de ciudadanía.

El sistema está diseñado para asignar un Número Único de Identificación Personal, NUIP, que acompaña a la persona durante toda su vida en los diferentes documentos que se le expiden: registro civil, tarjeta de identidad y cédula de ciudadanía.

Sistema AFIS

Consiste en un hardware y un software especializados que permiten la verificación automática de la identidad de las personas a través de la comparación de sus huellas dactilares y su almacenamiento.

Bajo este sistema a una misma persona no se le puede otorgar otra cédula con diferente identidad. El AFIS se adquirió sólo para 10 millones de registros de identidad de personas y realiza 12 mil transacciones de validación o comparación de identidades por día. A la fecha se encuentran ingresados alrededor de 8 millones 530 mil. El sistema AFIS de la Registraduría es abierto, posibilita la interconexión y consulta con otros sistemas y por otros usuarios como el DAS, Fiscalía, DIJIN y Medicina Legal.

Además, se utiliza por organismos internacionales de investigación como la INTERPOL y el FBI.

La Registraduría Nacional del Estado Civil, como entidad del Estado responsable de la identificación, es el único propietario de las bases de datos que conforman el sistema y tiene el monopolio de la consulta y uso de la información de la identidad de los colombianos que se encuentran en las mismas.

La utilización de cualquier forma de estos datos es regulada, autorizada y suministrada conforme a las normas vigentes en esta materia por la Entidad. La inversión inicial de PMT asciende aproximadamente a 128 mil 617 millones 200 mil pesos, lo cual incluye la tecnología por valor de 61 mil millones, y el resto en insumos, comunicaciones y servicios principalmente.

La Ley 757 del 25 de julio de 2002 ordenó la renovación de las cédulas de ciudadanía de todos los colombianos para antes del 1 de enero de 2006, con fundamento en el "Proceso de Modernización Tecnológico (PMT), que adelanta la Registraduría Nacional del Estado Civil", lo que obliga a que se de la continuidad necesaria al mismo, ejecutando la segunda fase según lo previsto en su origen.

Esta renovación debe ser sin costo alguno para los ciudadanos, de conformidad con lo señalado en la Sentencia de la Corte Constitucional C-511 del 14 de julio de 1999.

▪ **Situación actual del Proceso de Identificación y Registro Civil**

La Dirección Nacional de Registro Civil contiene aproximadamente 42 millones Registros de Nacimiento, Matrimonio y Defunción en archivo físico sin digitalizar. En 1999, se inició la digitalización del Registro Civil y la grabación del texto, lo cual se requiere para expedir copias de manera expedita en cualquier lugar del país y no como actualmente sucede que debe desplazarse el usuario al sitio de nacimiento para que se lo expidan.

▪ **Situación actual de la Tarjeta de Identidad**

La Registraduría del Estado Civil para el caso de este tramite no cuenta con una base de datos dactilar para 3 millones de colombianos entre 14 y 18 años (población altamente vulnerable en el país).

▪ **Situación actual de la Cedula de Ciudadanía**

Existen tres tipos diferentes de cédulas de ciudadanía para los colombianos mayores de 18 años:

1. La laminada, expedida desde 1952 a 1993, que no brinda ninguna seguridad frente a la falsificación
2. La intermedia, tipo tarjeta, expedida desde 1993 hasta el 2000, que tampoco seguridad.
3. la 3ra. de última generación, expedida desde mayo del 2000 hasta la fecha, la cual reúne los niveles de seguridad requeridos.

Las cédulas en el formato de última generación, existen 22.5 millones de los dos primeros formatos que son fáciles de falsificar y que no permiten cotejar mediante sistema automático que el portador del documento sea el titular de la misma.

Coexisten 4 bases de datos no compatibles entre sí:

- El AFIS civil, que contiene 7.900.000 registros de cédulas.
- La Rockola o sistema Prometeo, que contiene la información de 7 millones de ciudadanos aproximadamente.
- El Archivo Nacional de Identificación, ANI, en donde se encuentra la información biográfica de todos los colombianos.
- El archivo manual, compuesto por 30 millones de tarjetas físicas decadactilares, que son el soporte de las cédulas laminadas expedidas desde 1952 a 1993.

En la actualidad, la Registraduría debe capturar la información biográfica y tomar las huellas del ciudadano que solicita la expedición de una cédula de ciudadanía en las oficinas a nivel municipal 1098, para posteriormente realizar la verificación o identificación consultando en el AFIS, Sistema Automático de Identificación Dactilar, para el cotejo de las huellas; y si no existe en esta base, en los archivos físicos decadactilar, compuesto por 30 millones de tarjetas, de manera manual con tan sólo 40 funcionarios técnicos dactiloscopistas, lo cual hace lento el proceso de producción de los duplicados.

▪ **Efectos negativos de la situación de la Cédula**

Fraudes y suplantaciones en:

- Transacciones económicas y sociales.
- Proceso electoral (suplantaciones).
- Prestación de servicios y asignación de pagos sector salud y pensiones, entre otros.
- En los procesos investigativos de la Rama Judicial, dada la necesidad de identificar prontamente a las personas sindicadas o procesadas.

▪ **Actividades del proyecto de la Segunda Fase del PMT**

El proyecto comprende, para ser ejecutado en un periodo que abarca del 2006 al 2009, lo siguiente:

a) Cédula de Ciudadanía:

- Ampliación del sistema AFIS y del manejador de transacciones (MTR), en 45 millones de registros, así como el incremento de 12 mil transacciones diarias a 60 mil.
- Digitalización del archivo físico decadactilar de la Dirección Nacional de Identificación, compuesto por 30 millones de tarjetas y actualización del sistema con esta información para la validación.

- Captura de los datos biográficos y toma de huellas de hasta aproximadamente 30 millones de colombianos en todo el territorio nacional, para validar la información mediante el sistema AFIS.
- Fabricación y entrega autenticada mediante equipos lectores de aproximadamente 30 millones de cédulas renovadas.
- Estas actividades se realizarán en un periodo de 36 meses.

b) Tarjeta de Identidad para menores (TI)

Producción de una nueva TI para 3 millones de menores entre 14-18 años, que ingresarán al sistema AFIS.

c) Sistema de Registro Civil

- Ampliación de la capacidad de almacenamiento, consulta y conexión al sistema.
- Digitalización 42 millones de registros civiles de nacimiento, matrimonio y defunción y grabación de 12 millones de registros para actualizar el sistema.
- Conexión de 900 puntos de atención adicionales de registro civil, entre notarías, hospitales y registradurías.
- Actualización de las bases de datos locales o municipales de registro civil: sincronización, automatización y cotejo de información.
- Ajustes al Sistema de Registro Civil: Instalación del sistema de captura de identificación ciudadano; asignación automática NUIP, Número Único de Identificación Personal.

Estas actividades se realizarán en un periodo de 60 meses.

Después de haber realizado el análisis de la Registraduría desde sus inicios, se procede a realizar una Planeación Estratégica que permita a los Registradores analizar la situación actual y visionar el futuro, donde se formulan Matrices de análisis de factores interno y externo que inciden en el funcionamiento de la institución; además de plantear estrategias que conduzcan al mejoramiento de la calidad en los servicios ofrecidos por la entidad.

2.5 LA ADMINISTRACION PÚBLICA Y LA PLANEACION ESTRATEGICA

Los sistemas de administración desarrollados por el sector privado son cada día más empleados por las organizaciones públicas, sin perjuicio de que deban atender a su singular configuración y características.

El Estado se concibe tradicionalmente como una organización emanada de un “contrato social” desarrollado en virtud de la cooperación entre individuos que crean una institución depositaria de los poderes necesarios para definir y proteger los derechos de propiedad y la salvaguardia del interés colectivo. Este concepto tradicional del Estado se mantiene vigente desde cualquier perspectiva ideológica.

El Estado es pues una organización diferente, con rasgos específicos que lo sitúan en ventaja para solventar problemas complejos y adoptar iniciativas que escapan la órbita de individuos o grupos sociales.

Las actividades del Estado en el seno de la sociedad se estructuran a través de las políticas públicas que desarrolla el poder ejecutivo (Gobierno), apoyándose para su ejercicio en la administración. Así los administradores o burócratas son agentes especializados en ejecutar las políticas del gobierno. Los administradores no son elegidos sino seleccionados con apego a diversos criterios, y se someten a variadas formulas de promoción y de incentivos. La naturaleza institucional del empleo público es, en el caso, distinta de la que es común al sector privado, ya que refleja plenamente las restricciones jurídico políticas que enmarcan la actuación del Estado.

Estas peculiaridades son esenciales para la gerencia pública, puesto que influyen sistemáticamente en las características de los empleados que recluta la administración en la naturaleza de las promociones y en la estructura de los incentivos al desempeño.

La gerencia pública es el conjunto de decisiones de coordinación y motivación de las personas, plasmadas en procedimientos y mecanismos contractuales para la alcanzar los fines de la organización estatal (equidad y eficiencia) dentro de las restricciones del marco jurídico-político. Si entendemos la gerencia publica como el conjunto de patrones formales e informales que rigen el funcionamiento de los agentes que integran la organización estatal (esquemas de incentivos y restricciones, mecanismos de coordinación y supervisión, flujos de información y relaciones de jerarquía), podemos afirmar que los problemas de la gerencia pública se pueden analizar y solucionar con ayudas de conceptos y técnicas que se utilizan en las organizaciones privadas. Todo ello sin pasar por alto la relevancia central del marco jurídico y de las instituciones públicas.

El análisis de la gerencia pública y sus técnicas no pueden abordarse, por tanto, sin considerar explícitamente las limitaciones que la naturaleza política de los rasgos propios de la institución estatal impone a los aspectos básicos de la organización: naturaleza del objetivo (múltiple, heterogéneo y cambiante), elección de los administradores (centralizada y estandarizada), diseño de los incentivos organizativos e individuales (desvinculación con el logro de resultados), unidos a la escasez de referentes de comparación y de competitividad.

Ante la incipiente incertidumbre respecto de la consideración de la administración como representante indiscutible del servicio público e interés general, ésta debe legitimar su atención en términos de eficacia y eficiencia y en este contexto el pensamiento estratégico que lleva implícita la idea de competitividad, constituye un elemento clave.

La orientación de la administración pública a la sociedad, máxime en una situación de competencia directa con el sector privado supone la identificación de las necesidades y demandas de los usuarios, que son a su vez clientes y propietarios de la organización.

3. ANÁLISIS INTERNO

3.1 CAPACIDAD DIRECTIVA

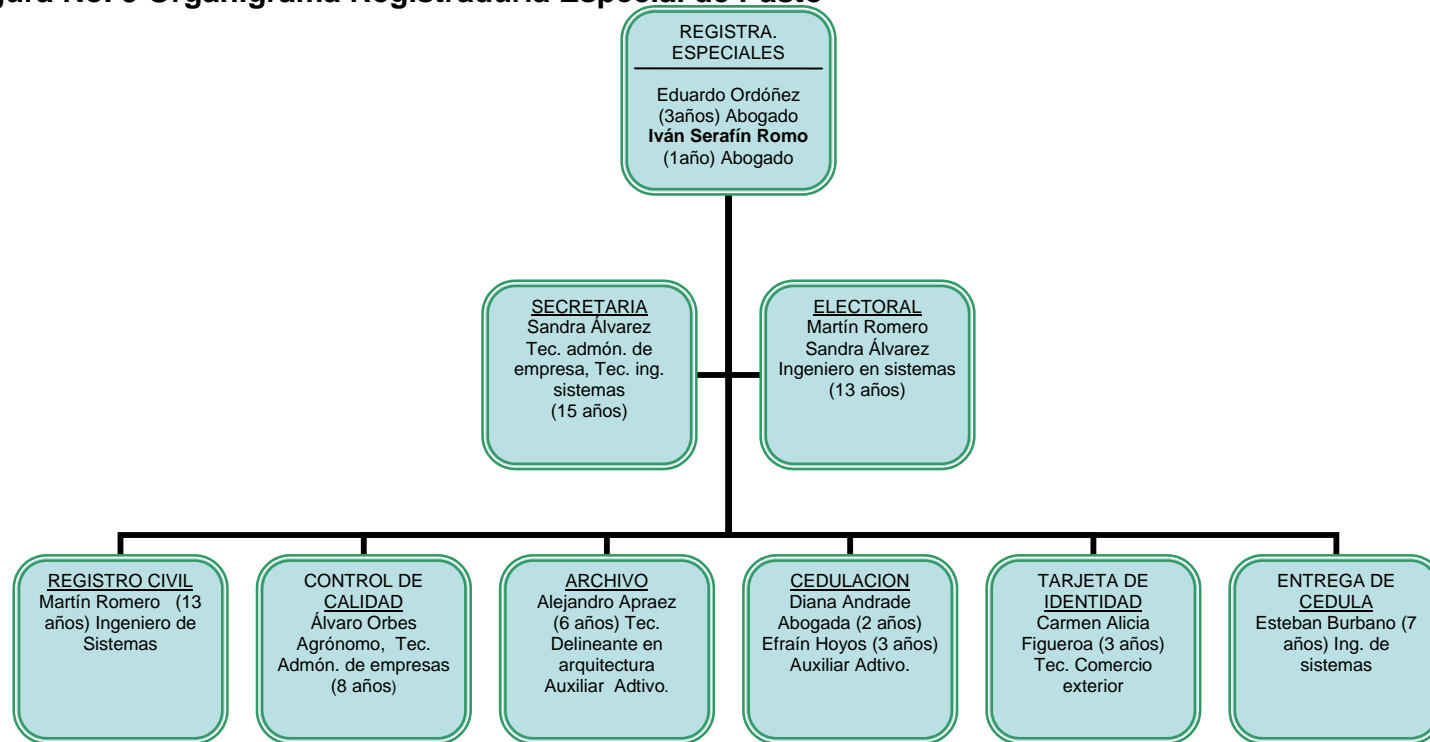
La comunicación interna en la Registraduría no es ágil y oportuna teniendo en cuenta la estructura centralizada que tiene la institución y por el conducto regular que debe seguirse; bien sea por la Delegación Departamental, o directamente a Bogotá lo que impide que las decisiones y soluciones sean oportunas y ágiles. Por ende no existe un control permanente de estas decisiones.

En esta institución la delegación de funciones no existe, se considera que es una figura del ámbito administrativo y no se puede delegar lo delegado; en el caso de la estructura de la institución cada quién cumple con sus propias actividades, lo que permite que estén claramente definido los niveles de responsabilidad.

La estructura de la Registraduría es clara, pero si es importante advertir que la planta de personal no es la suficiente que le permita cumplir a cabalidad las funciones, no solo en la Registraduría Especial de Pasto, sino también, en las Registradurías grandes como Túquerres, Ipiales, Tumaco, y Samaniego; en el resto del país también es deficiente en cuanto a la planta de personal autorizada por al Registraduría Nacional; esto hace que se presenten serios inconvenientes en la atención al público y en la demora en el trámite de documentos.

La Registraduría Especial de Pasto cuenta con dos Registradores Especiales, siendo los responsables desde el punto de vista legal de la entidad, lo que incide en que no sean compatibles, cada uno tiene sus formas, sus ideas y creatividad, y el otro no lo comparte, eso hace que no se llegue a un acuerdo; están apoyados en secretaria, auxiliares administrativos, técnicos administrativos y profesionales universitarios; la estructura si está claramente definida sino que lamentablemente la deficiencia está en la poca cantidad del recurso humano para suplir la gran demanda de los usuarios en la ciudad de Pasto y que no existe un organigrama propuesto exclusivo para esta entidad. (Ver Organigrama de la Registraduría Especial de Pasto)

Figura No. 5 Organigrama Registraduría Especial de Pasto



Fuente: Registraduría Especial de Pasto

Cabe resaltar que dentro de la Registraduría existe la rotación del personal, en caso de que se ausente un funcionario por alguna situación, se suple por otro sin ningún traumatismo en el desarrollo de la actividad correspondiente, ya que todos conocen las funciones y manejo de las demás dependencias.

3.2 CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO

La oficina de talento humano se encuentra en la Delegación, la cual se encarga de los funcionarios de la Registraduría de todo el departamento, buscando en todo momento que haya una permanente motivación y capacitación e integración entre los funcionarios que permita que cada funcionario quiera más su trabajo y su función. Estos empleados no pueden satisfacer sus necesidades individuales en la organización les permite ser autónomos y puedan tomar decisiones acorde con el cargo en determinadas situaciones.

La Registraduría Especial de Pasto ofrece sistemas de incentivos y sanciones, que se aplica sobre todo en época de elecciones, estas no compensan la cantidad de trabajo; con reconocimiento económico no muy cuantioso; pero que de alguna manera alcanza a motivar el trabajo y el esfuerzo de cada funcionario en esta época. Se aplican las Sanciones que se encuentran contempladas en la ley 134 código disciplinario y las que contemplan la Ley.

En esta entidad son bajas las tasas de ausentismo y cuando se presentan suceden solo por situaciones administrativas. Existen excelentes relaciones entre los funcionarios, se maneja una política de diálogo y concertación, basados en el respeto y apoyo todo ello en beneficio de la institución.

Otro aspecto de mucha importancia en cualquier organización es promover al empleado dentro de la institución de acuerdo a los perfiles de cada uno de ellos, hecho que no ocurre dentro de la Registraduría, ya que para cada uno de los distintos cargos se requiere de un padrino político que lo ubique en un cargo dentro de la institución.

La organización cuenta con un sistema de administración de salarios de acuerdo a la escala salarial, que se fija por parte del gobierno y se hace un incremento anual de acuerdo al IPC y eso cubre a todos los funcionarios en los distintos cargos profesionales, técnicos y auxiliares aplicado en todo el territorio nacional.

También cuenta esta institución con el procedimientos para presentar quejas y reclamos a través del buzón de sugerencias, las mismas que se pueden realizar directamente ante los Registradores especiales, cuando no son atendidas, los superiores de ellos son los Delegados de la Registraduría Nacional en Nariño, que también ellos pueden recibir en cualquier momento alguna queja, e incluso la misma oficina de control interno disciplinario.

A pesar de todos los puntos buenos con que cuenta la Registraduría, existen algunos que no están a su favor como es la atención por parte de los empleados se considera pésima junto con el horario de atención, los ciudadanos deben

amanecer en las afueras de la institución para acceder a un turno y al solicitar una cita por teléfono la conceden después de 2 ó 3 meses; lo que hace que la entidad haya perdido credibilidad y en ocasiones es llamada como mentirosa por algunos usuarios; y a su vez la entrega de los documentos se ha convertido en el cuello de botella de la entidad, los están entregando después de 2 años y mas, cuando prometen entregarlo en 8 meses. Están alcanzados con material de cedulación de hace mucho tiempo atrás por escasez de personal, y hacen campañas e invitan a los ciudadanos a cedularse gratis.

3.3 CAPACIDAD TECNOLÓGICA

La tecnología que se utiliza en la entidad es de punta en el nivel central, aunque se piensa que falta mucha cobertura para llegar cubrir lugares distantes. Siendo esta de mucha importancia para el normal funcionamiento de la entidad, por que de lo contrario sería imposible prestar un servicio eficiente, ya que todos los procesos se harían de forma manual, lo que implicaría mucha demora en los trámites y serían poco confiables.

La tecnología es esencial como elemento diferenciador de la entidad, permitiendo una mayor confianza y credibilidad de los usuarios en cuanto a los servicios que presta y por ende fortalece la institución. La Registraduría tiene como objetivo principal lograr la expansión a las diferentes regiones donde aun se hacen los procedimientos con poca tecnología.

Para lo cual se espera en los próximos años contar con tecnología en todos y cada uno de los municipios donde aun no se cuenta con ella.

Por su parte las prioridades de inversión en tecnología se esperan iniciar con los procesos electorales y de identificación, los cuales son los considerados de mayor complejidad y necesitan de mayor avance tecnológico para un mejor funcionamiento.

Se cuenta con la implementación de un programa El Plan Integral de Modernización Tecnológica formulado hace más de 10 años y contempla tres fases:

4. I Fase Programa de Modernización Tecnológica (PMT).
5. II Fase Programa de Renovación de Documentos (PRD).
6. III Fase Modernización de los Procesos electorales (MPE).

Para la primera fase se adquirió un sistema automático de identificación dactilar con capacidad de 10 millones de registros. A la fecha, se han expedido 8.5 millones de cédulas de ciudadanía con el nuevo formato solicitadas por duplicado o primera vez. La segunda fase, materia de esta contratación, comprende en general las siguientes actividades:

- Ampliar la base de datos del sistema automático de identificación para agilizar el proceso de validación y expedir en menor tiempo la cédula de ciudadanía (Hoy: 70% manual y 30% automático).
- Renovar 30 millones de cédulas de ciudadanía.
- Grabar 12 millones de registros civiles (nacimiento 5.5 millones, matrimonio 2 millones y 2.5 millones de defunción e inconsistencias 2 millones) y digitalizar otros 30 millones para unificar las bases de datos existentes.
- Identificar a través de la captura dactilar a 3 millones de menores entre 14 y 18 años para la creación de una base de datos de tarjeta de identidad.
- Asignar el Número Único de Identificación Personal, NUIP, que acompaña a la persona durante toda su vida en los diferentes documentos que se le expiden: registro civil, tarjeta de identidad y cédula de ciudadanía. Cabe resaltar, que los formatos a renovar son las cédulas blancas laminadas y las plastificadas de color café con foto en blanco y negro.
- El nuevo formato se viene expidiendo desde el año 2000 a quienes solicitan duplicados o cédula de primera vez.

La implementación de este programa en cuanto al aspecto electoral hará que los procesos electorales sean más ágiles, confiables y transparentes. Logrará la depuración del censo electoral. Y Solucionará uno de los grandes problemas de la entidad la suplantación de electores.

3.4 CAPACIDAD DE LA COMPETENCIA

La Registraduría Especial de Pasto por ser una entidad estatal es un monopolio, ya que no existe otra empresa en el País que preste los mismos servicios, se considera en una mínima parte como competencia a las cuatro Notarías de la ciudad de Pasto, con las cuales se prestan algunas funciones compartidas desde el año 2000, (Registros de Nacimiento, Matrimonio y Defunción); pero cuenta con la exclusividad de elaborar cedulas, tarjetas de identidad y los procesos electorales, que para este caso se apoya de empresas externas las cuales son las encargadas de la elaboración de los materiales e insumos para el desarrollo de estas actividades.

Estas empresas de apoyo se pueden también considerar en algunos aspectos como competencia, ya que trabajan bajo su ritmo y al no cumplir a tiempo con los pedidos pueden hacer que la Registraduría sea vista como una entidad que no presta los servicios con prontitud, paquidérmica sin credibilidad por parte de los usuarios.

Por su parte las notarias no son consideradas como competidores, la tecnología empleado por ellos no es de punta, los procesos que ellos realizan no son tan complejos como los de la Registraduría.

Cada Notaría ha hecho énfasis en el Registro Civil, lo que ha permitido que cuenten con funcionarios dedicados exclusivamente a atender esta función, utilizando a la Registraduría de apoyo permanente tanto a funcionarios como al manejo de logística y capacitación.

Análisis Matriz MEFI: En su evaluación de factores internos la Registraduría Especial de Pasto obtuvo una calificación de **2.52**, sobre el promedio que es 2.50. Los factores que obtuvieron las más alta ponderación fueron: Rapidez en la entrega de la cedula y Flexibilidad de la estructura organizacional, que son considerados como debilidades mayores, la primera por que es el cuello de botella de la entidad debido a la tardanza para la entrega de la cédula de ciudadanía y el segundo factor por la estructura centralizada que impide una fluida y oportuna toma de decisiones.

También entre las mayores ponderaciones están los factores: Nivel de tecnología utilizado en la prestación del servicio y Nivel académico del Talento Humano que son considerados como oportunidades mayores: el primer factor de vital importancia en la prestación del servicio y por el Plan de Modernización Tecnológica que se lleva a cabo en este momento, el segundo factor por la inversión que realiza la entidad en la capacitación y actualización de su planta de personal.

3.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR INTERNO (MEFI)

FACTOR INTERO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Estructura rígida y centralizada.	0.10	1	0.10
Comunicación y control gerencial.	0.05	3	0.15
Poca agilidad en la prestación del servicio.	0.05	2	0.10
Nivel de tecnología empleada en la prestación del servicio.	0.16	4	0.64
Nivel de coordinación e integración con otras áreas.	0.05	3	0.15
Rapidez en la entrega de los certificados de Registro Civil	0.08	3	0.24
Demora en la entrega de la cedula.	0.19	1	0.19
Nivel académico del Talento Humano.	0.11	4	0.44
Escasa Planta de personal.	0.09	1	0.09
Disponibilidad de Información.	0.05	4	0.20
Inconsistencias en el censo electoral	0.03	2	0.06
Efectividad en la preparación de despachos.	0.04	4	0.16
TOTAL	1		2.52

Fuente: Esta investigación. Entrevistas realizadas a los funcionarios y encuestas a usuarios, Pasto 2006.

- 1: Debilidad importante
- 2: Debilidad menor
- 3: Fortaleza menor
- 4: Fortaleza importante

4. ANÁLISIS EXTERNO

Cuadro No. 3 Indicadores Económicos Nacionales, Trimestres 2004-2005

**Colombia. Indicadores económicos nacionales
Trimestres 2004-2005**

Indicadores Económicos	2004				2005			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Precios								
IPC (Variación % anual)	6.2	6.1	5.97	5.50	5.03	4.83	5.02	4.85
IPC (Variación % corrida)	3.1	4.5	4.9	5.50	2.64	3.93	4.42	4.85
IPP (Variación % anual)	4.57	5.88	5.51	4.84	4.94	2.73	2.2	2.06
IPP (Variación % corrida)	2.2	4.45	4.44	4.64	2.48	2.54	2.01	2.06
Tasas de Interés								
Tasa de interés pasiva nominal (% efectivo anual)	8.0	7.8	7.8	7.7	7.5	7.2	7.0	6.4
Tasa de interés activa nominal Banco República (% efectivo anual) 1/	15.1	15.2	15.0	15.0	15.1	14.8	14.8	13.59
Producción, Salarios y Empleo								
Crecimiento del PIB (Variación acumulada corrida real %)	4.90	5.05	4.55	4.78	4.36	5.19	5.60	5.13
Índice de Producción Real de la Industria Manufacturera 2/								
Total nacional con trilla de café (Variación acumulada corrida real %)	6.51	6.91	6.79	6.95	2.26	4.96	4.76	3.70
Total nacional sin trilla de café (Variación acumulada corrida real %)	6.40	7.02	7.03	7.12	1.97	4.88	4.69	3.74
Índice de Salarios Real de la Industria Manufacturera 2/								
Total nacional con trilla de café (Variación acumulada corrida real %)	0.91	1.11	1.15	0.99	0.95	1.15	0.90	n.d.
Total nacional sin trilla de café (Variación acumulada corrida real %)	0.91	1.10	1.15	0.99	0.97	1.17	0.92	n.d.
Tasa de desempleo siete áreas metropolitanas (%) 3/	18.9	15.5	14.8	13.5	15.4	13.8	13.4	11.7
Agregados Monetarios y Crediticios								
Base monetaria (Variación % anual)	23.25	24.20	17.27	17.14	15.28	19.23	16.52	18.40
M3 (Variación % anual)	12.44	13.03	14.42	16.77	17.09	16.46	17.42	15.92
Cartera neta en moneda legal (Variación % anual)	7.61	9.76	9.25	9.25	11.74	13.44	12.20	14.06
Cartera neta en moneda extranjera (Variación % anual)	-19.94	13.84	47.85	52.50	68.64	31.01	27.28	36.99
Índice de la Bolsa de Bogotá - IBB								
Índice General Bolsa de Valores de Colombia - IGBC	3321.15	3004.45	3,545.58	4,345.83	4,784.02	5,563.57	6,918.76	9,513.25
Sector Externo								
Balanza de Pagos								
Cuenta corriente (US\$ millones)	-896	-194	75	-123	-479	-194	-873	-385
Cuenta corriente (% del PIB) 4/	-3.4	-0.9	0.4	-0.6	-2.3	-0.9	-4.0	-1.7
Cuenta de capital y financiera (US\$ millones)	825	390	433	1,544	-212	1,165	1,978	403
Cuenta de capital y financiera (% del PIB) 4/	4.0	1.9	2.1	7.3	-1.0	5.3	9.0	1.8
Comercio Exterior de bienes y servicios								
Exportaciones de bienes y servicios (US\$ millones)	4,012	4,882	5,249	5,537	5,316	6,334	6,260	6,492
Exportaciones de bienes y servicios (Variación % anual)	14.9	21.3	21.0	36.9	32.5	35.3	19.2	17.1
Importaciones de bienes y servicios (US\$ millones)	4,308	4,786	5,036	5,705	5,351	6,264	6,599	6,673
Importaciones de bienes y servicios (Variación % anual)	9.8	21.3	15.8	28.3	24.3	31.4	31.0	17.0
Tasa de Cambio								
Nominal (Promedio mensual \$ por dólar)	2,670.80	2,718.56	2,552.78	2,411.37	2,353.71	2,331.79	2,294.52	2,278.91
Devaluación nominal (% anual)	-8.47	-4.18	-10.18	-13.98	-11.26	-13.62	-11.77	-4.42
Real (1994=100 promedio) Fin de trimestre	128.50	130.50	125.00	122.60	117.80	117.00	119.5	118.9
Devaluación real (% anual)	-8.75	-4.08	-7.60	-9.70	-6.30	-10.30	-4.4	-3.1
Finanzas Públicas 5/								
Ingresos Gobierno Nacional Central (% del PIB)	15.8	18.1	16.4	13.8	15.5	18.6	16.6	14.5
Pagos Gobierno Nacional Central (% del PIB)	19.7	19.5	19.6	22.9	20.0	20.4	20.4	24.3
Déficit(-)/Superávit(+) del Gobierno Nacional Central (% del PIB)	-3.9	-1.4	-3.2	-9.1	-4.5	-1.8	-3.8	-9.8
Ingresos del sector público no financiero (% del PIB)	35.7	41.0	36.4	34.8	33.8	36.7	33.3	n.d.
Pagos del sector público no financiero (% del PIB)	34.3	37.5	35.1	43.0	34.7	31.0	31.8	n.d.
Déficit(-)/Superávit(+) del sector público no financiero (% del PIB)	1.4	3.5	1.3	-8.2	-0.9	5.7	1.5	n.d.
Saldo de la deuda del Gobierno Nacional (% del PIB)	46.2	46.2	47.1	47.0	44.5	44.2	44.8	46.8

(pr) Preliminar.

(p) Provisional.

1/ Calculado como el promedio ponderado por monto de las tasas de crédito de: consumo, preferencial, ordinario y tesorería. Se estableció como la quinta parte de su desembolso diario.

2/ A partir del primer trimestre de 2002 cálculos realizados por el BR con base en los índices de la Nueva Muestra Mensual Manufacturera Base 2001=100.

3/ En el año 2000 el DANE realizó un proceso de revisión y actualización de la metodología de la Encuesta Nacional de Hogares (ENH), llamada ahora Encuesta Continua de Hogares (ECH), que incorpora los nuevos conceptos para la medición de las variables de ocupados y desocupados entre otros. A partir de enero de 2001 en la ECH los datos de población (ocupada, desocupada e inactiva) se obtienen de las proyecciones demográficas de la Población en Edad de Trabajar (PET), estimados con base en los resultados del censo de 1993, en lugar de las proyecciones de Población Total (PT). Por lo anterior, a partir de la misma fecha las cifras no son comparables, y los datos correspondientes para las cuatro y las siete áreas metropolitanas son calculados por el Banco de la República.

4/ Calculado con PIB trimestral en millones de pesos corrientes, fuente DANE.

5/ Las cifras del SPNF son netas de transferencias. Los flujos están calculados con el PIB trimestral y los saldos de deuda con el PIB anual.

Fuente: Banco de la República, DANE, Ministerio de Hacienda, CONFIS- Dirección General de Crédito Público, Superintendencia Bancaria, Bolsa de Valores de Colombia.

Fuente: Banco de la República, Pasto 2006.

4.1 VARIABLES ECONÓMICAS

4.1.1 Crecimiento del PIB. Nariño es considerado uno de los departamentos de mayor atraso dentro de contexto económico del país. El aislamiento de los principales centros industriales y las dificultades de comunicación con los grandes centros de consumo, hacen que su participación en los principales indicadores económicos sea casi nulo.

La economía de Nariño ha sufrido los efectos de las distintas variables económicas, sociales y políticas del ámbito nacional, es por ello que en cuanto a la contribución al PIB, Nariño durante los últimos años ha permanecido estancado en su participación, muestra de ello es que entre los años 2000 y 2001 la variación en los precios constantes fue del 1.7%²⁶, siendo esto un riesgo que se convierte en una amenaza latente para la comunidad del departamento y la ciudad de Pasto, sus corregimientos y municipio cercanos; ya que el crecimiento del PIB en la economía del departamento es casi inexistente y su impacto no genera desarrollo, lo que repercute en que la población no tenga poder de adquisición o recursos suficientes para desplazarse y solventar los gastos que por concepto de fotografías, tipos de sangre, autenticaciones y transporte urbano e intermunicipal requieren para tramitar sus respectivos documentos de identificación.

Cuadro No.4 Departamento de Nariño Producto Interno Bruto (PIB) Total y por Habitante. 2000-2004p

AÑOS	Producto Interno Bruto Total				Población (Miles)*	Producto Interno Bruto X Habitante			
	corrientes		constantes			corrientes		constantes	
	millones de	Var.	millones de	Var.		millones de	Var.	millones de	Var.
	pesos	%	pesos	%		pesos	%	pesos	%
1989	338.316,40		416.887,9		1.311,0	258.059,8		317.992,3	
1990	423.971,8	25.3	423.971,8	1.7	1.330,6	318.632,0	23.5	318.632,0	0.2
1991	539.019,0	27.1	431.537,4	1.8	1.354,6	397.917,5	24.9	318.571,8	0
1992	673.215,7	24.9	426.110,1	-1.3	1.380,7	487.590,1	22.5	308.618,9	-3.1
1993	850.821,8	26.4	448.369,2	5.2	1.443,7	589.334,2	20.9	310.569,5	0.6
1994	1.037.807,2	22.0	463.293,7	3.3	1.460,5	710.583,5	20.6	317.215,8	2.1
1995	1.194.053,8	15.1	458.045,9	-1.1	1.482,8	805.269,6	13.3	308.906,1	-2.6
1996	1.489.872,4	24.8	473.066,5	3.3	1.513,0	984.714,1	22.3	312.667,9	1.2
1997	1.903.378,5	27.8	481.058,5	1.7	1.543,1	1.233.477,1	25.3	311.748,1	-0.3
1998	2.639.482,2	18.1	480.481,3	-0.1	1.573,0	1.429.261,9	15.9	305.455,4	-2.0
1999	2.248.228,9	17.4	499.408,8	3.9	1.602,9	1.646.691,7	15.2	311.565,8	2.0
2000	2.873.174,9	8.9	506.274,8	1.4	1.632,1	1.760.416,0	6.9	310.198,4	-0.4
2001p	2.985.155,5	3.9	495.038,1	-2.2	1.661,3	1.796.879,3	2.1	297.982,4	-3.9
2002p	3.240.079,5	8.5	503.691,0	1.7	1.690,4	1.916.753,1	6.7	297.971,5	0
2003p	3.411.913,9	7.6	519.606,4	0.8	1.721,9	2.081.349,6	5.7	301.011,9	-0.9
2004p	3.653.154,0	5.9	526.913,6	0.7	1.751,6	2.222.333,5	4.1	299.736,4	-1.0

Fuente: DANE

²⁶ Dirección Nacional de Planeación, Programa Sisd 2.0, Pasto 2006.

4.1.2 Niveles de Ingreso Per-Cápita. Al establecer una comparación del ingreso per-cáptita a precios constantes de los años 2000 y 2001 la variación es de -3.9 y para los años 2001 y 2002 la variación es de 0.0%²⁷, esto significa que si la población no tiene poder adquisitivo para poder sufragar los servicios y necesidades básicas, mucho menos podrá solicitar ante la registraduría la preparación de su documento o documentos de identidad y además no gozará de otros beneficios sociales como salud y educación que se prestan con la presentación de la respectiva identificación de la vida civil.

4.1.3 Tasa de Inflación. Uno de los fenómenos mas complicados de la Teoría Macroeconómica, es el manejo de la inflación y como afecta a otras variables del sistema. La inflación es un fenómeno que consiste en el proceso constante del alza general de precios, que trae consigo una disminución del poder de compra interno de la moneda. Subida de precios que no es uniforme, pues en principio actúa en ciertos sectores de la economía, los más sensibles (artículos de primera necesidad) y luego pasa a otros. No necesariamente todos los precios suben, habrá algunos que mantengan su precio constante, e inclusive puede ser que este baje.

La inflación estimada para el año 2006 será de 4.5%,²⁸ al incrementarse la inflación esto afectaría de manera directa a los ciudadanos, ya que estos perderían capacidad de compra y el dinero perderá el valor adquisitivo; con la cantidad de ingreso que reciben no les alcanzará para cubrir todas las necesidades como transporte, alimentación, educación y vivienda.

Cuadro No. 5 Pasto: inflación anual, según grupo de vienes y servicios Diciembre 2000-2004

AÑOS	2000	2001	2002	2003	2004
TOTAL	10.54	8.15	8.80	4.85	5.85
Alimentos	11.22	11.76	17.52	0.15	5.20
Vivienda	6.18	4.30	3.93	7.18	5.20
Vestuario	6.03	4.43	3.21	2.74	2.77
Salud	10.72	11.81	10.82	5.93	8.06
Educación	8.91	9.38	4.31	5.68	4.54
Cultura	7.84	3.68	13.32	0.56	1.65
Transporte	17.05	9.86	3.07	12.37	8.89
Gastos varios	14.7	8.49	8.87	5.58	5.24

Fuente: DANE

²⁷ Dirección Nacional de Planeación, Programa Sisd 2.0 Pasto 2006.

²⁸ FUENTE: Banco de la Republica, Pasto 2006.

4.1.4 Índice de Precios al Consumidor. Al finalizar el 2005 el comportamiento de los precios en la ciudad de Pasto indica que se registró nuevamente una tendencia descendente como ha sido la característica en los últimos años. Durante el año pasado, la variación de precios al consumidor fue de 5.44%, lo que implica una disminución de 0.41 puntos porcentuales respecto al 2004 (5.85%)²⁹

²⁹ FUENTE: Banco de la Republica, Pasto 2006.

Cuadro No. 6 Indicadores Económicos Nacionales, Trimestres 2004-2005

Colombia. Indicadores económicos nacionales Trimestres 2004-2005

Indicadores Económicos	2004				2005			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Precios								
IPC (Variación % anual)	6.2	6.1	5.97	5.50	5.03	4.83	5.02	4.85
IPC (Variación % corrida)	3.1	4.6	4.9	5.50	2.64	3.93	4.42	4.85
IPP (Variación % anual)	4.57	5.58	5.51	4.64	4.94	2.73	2.2	2.06
IPP (Variación % corrida)	2.2	4.45	4.44	4.64	2.48	2.54	2.01	2.06
Tasas de Interés								
Tasa de interés pasiva nominal (% efectivo anual)	8.0	7.8	7.8	7.7	7.5	7.2	7.0	6.4
Tasa de interés activa nominal Banco República (% efectivo anual) 1/	15.1	15.2	15.0	15.0	15.1	14.8	14.8	13.59
Producción, Salarios y Empleo								
Crecimiento del PIB (Variación acumulada corrida real %)	4.90	5.05	4.55	4.78	4.36	5.19	5.60	5.13
Índice de Producción Real de la Industria Manufacturera 2/								
Total nacional con trilla de café (Variación acumulada corrida real %)	6.51	6.91	6.79	6.95	2.26	4.96	4.76	3.70
Total nacional sin trilla de café (Variación acumulada corrida real %)	6.40	7.02	7.03	7.12	1.97	4.88	4.69	3.74
Índice de Salarios Real de la Industria Manufacturera 2/								
Total nacional con trilla de café (Variación acumulada corrida real %)	0.91	1.11	1.15	0.99	0.95	1.15	0.90	n.d.
Total nacional sin trilla de café (Variación acumulada corrida real %)	0.91	1.10	1.15	0.99	0.97	1.17	0.92	n.d.
Tasa de desempleo siete áreas metropolitanas (%) 3/	15.9	15.5	14.8	13.5	15.4	13.8	13.4	11.7
Agregados Monetarios y Crediticios								
Base monetaria (Variación % anual)	23.25	24.20	17.27	17.14	15.28	19.23	16.52	18.40
M3 (Variación % anual)	12.44	13.03	14.42	16.77	17.09	16.46	17.42	15.92
Cartera neta en moneda legal (Variación % anual)	7.61	9.75	9.25	9.25	11.74	13.44	12.20	14.06
Cartera neta en moneda extranjera (Variación % anual)	-19.94	13.84	47.85	52.50	88.64	31.01	27.28	36.99
Índice de la Bolsa de Bogotá - IBB								
Índice General Bolsa de Valores de Colombia - IGBC	3321.15	3004.45	3,545.58	4,345.83	4,784.02	5,563.57	6,918.76	9,513.25
Sector Externo								
Balanza de Pagos								
Cuenta corriente (US\$ millones)	-696	-194	75	-123	-479	-194	-873	-385
Cuenta corriente (% del PIB) 4/	-3.4	-0.9	0.4	-0.6	-2.3	-0.9	-4.0	-1.7
Cuenta de capital y financiera (US\$ millones)	825	390	433	1,544	-212	1,165	1,978	403
Cuenta de capital y financiera (% del PIB) 4/	4.0	1.9	2.1	7.3	-1.0	5.3	9.0	1.8
Comercio Exterior de bienes y servicios								
Exportaciones de bienes y servicios (US\$ millones)	4,012	4,682	5,249	5,537	5,316	6,334	6,260	6,482
Exportaciones de bienes y servicios (Variación % anual)	14.9	21.3	21.0	36.9	32.5	35.3	19.2	17.1
Importaciones de bienes y servicios (US\$ millones)	4,306	4,766	5,036	5,705	5,351	6,264	6,599	6,673
Importaciones de bienes y servicios (Variación % anual)	9.6	21.3	15.8	28.3	24.3	31.4	31.0	17.0
Tasa de Cambio								
Nominal (Promedio mensual \$ por dólar)	2,670.80	2,716.56	2,552.78	2,411.37	2,353.71	2,331.79	2,294.52	2,278.91
Devaluación nominal (% anual)	-9.47	-4.18	-10.18	-13.98	-11.26	-13.62	-11.77	-4.42
Real (1994=100 promedio) Fin de trimestre	128.50	130.50	125.00	122.60	117.80	117.00	119.5	118.9
Devaluación real (% anual)	-8.75	-4.08	-7.60	-9.70	-8.30	-10.30	-4.4	-3.1
Finanzas Públicas 5/								
Ingresos Gobierno Nacional Central (% del PIB)	15.8	18.1	16.4	13.8	15.5	18.6	16.6	14.5
Pagos Gobierno Nacional Central (% del PIB)	19.7	19.5	19.6	22.9	20.0	20.4	20.4	24.3
Déficit(-)/Superávit(+) del Gobierno Nacional Central (% del PIB)	-3.9	-1.4	-3.2	-9.1	-4.5	-1.8	-3.8	-9.8
Ingresos del sector público no financiero (% del PIB)	35.7	41.0	36.4	34.8	33.8	36.7	33.3	n.d.
Pagos del sector público no financiero (% del PIB)	34.3	37.5	35.1	43.0	34.7	31.0	31.8	n.d.
Déficit(-)/Superávit(+) del sector público no financiero (% del PIB)	1.4	3.5	1.3	-8.2	-0.9	5.7	1.5	n.d.
Saldo de la deuda del Gobierno Nacional (% del PIB)	46.2	46.2	47.1	47.0	44.5	44.2	44.3	45.8

(pr) Preliminar.

(p) Provisional.

1/ Calculado como el promedio ponderado por monto de las tasas de crédito de: consumo, preferencial, ordinario y tesorería. Se estableció como la quinta parte de su desembolso diario.

2/ A partir del primer trimestre de 2002 cálculos realizados por el BR con base en los índices de la Nueva Muestra Mensual Manufacturera Base 2001=100.

3/ En el año 2000 el DANE realizó un proceso de revisión y actualización de la metodología de la Encuesta Nacional de Hogares (ENH), llamada ahora Encuesta Continua de Hogares (ECH) que incorpora los nuevos conceptos para la medición de las variables de ocupados y desocupados entre otros. A partir de enero de 2001 en la ECH los datos de población (ocupada, desocupada e inactiva) se obtienen de las proyecciones demográficas de la Población en Edad de Trabajar (PET), estimados con base en los resultados del censo de 1993, en lugar de las proyecciones de Población Total (PT). Por lo anterior, a partir de la misma fecha las cifras no son comparables, y los datos correspondientes para las cuatro y las siete áreas metropolitanas son calculados por el Banco de la República.

4/ Calculado con PIB trimestral en millones de pesos corrientes, fuente DANE.

5/ Las cifras del SPNE son netas de transferencias. Los flujos están calculados con el PIB trimestral y los saldos de deuda con el PIB anual.

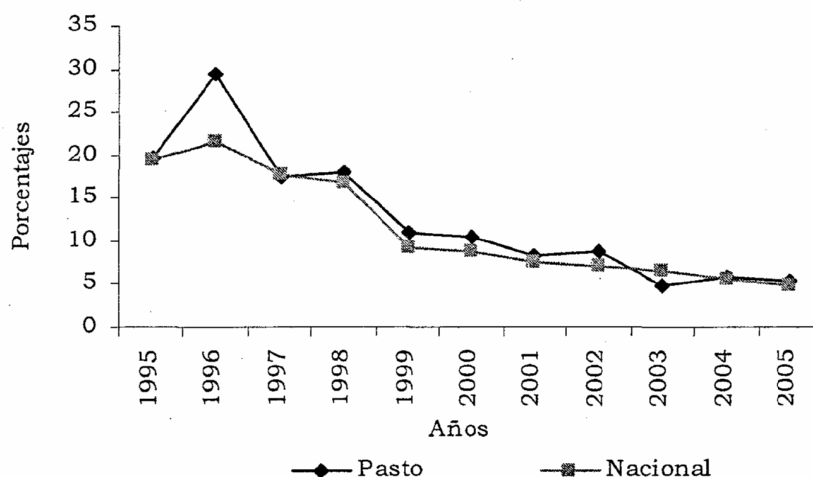
Fuente: Banco de la República, DANE, Ministerio de Hacienda, CONFIS- Dirección General de Crédito Público, Superintendencia Bancaria, Bolsa de Valores de Colombia.

Fuente: Banco de la República, Pasto 2006

La variación presentada por el índice de precios al consumidor a nivel local se convirtió en una de las mas altas de las 13 ciudades después de Villavicencio, (6.34%), Montería (5.70%), y Bucaramanga (5.55%) ubicándose por encima del total nacional (4.85%)¹⁸ y teniendo en cuenta que el comportamiento de este indicador con respecto a la variación del grupo alimentos es la mas alta, lo que significa que la población de Pasto tendrá que pagar una mayor cantidad de dinero para adquirir los bienes y servicios tan necesarios como la alimentación y no podrán solventar otras carencias que no son de primera necesidad.

Gráfico No. 4 Índices de Precios al Consumidor, Pasto vs. Nacional

**Pasto y total nacional. Índice de precios al consumidor, variación 12 meses
Años 1995-2005**



Fuente: Banco de la República, Pasto 2006

El comportamiento del índice de precios al consumidor en la ciudad de Pasto estuvo influenciado considerablemente por el incremento en la variación de los precios agrícolas, que durante el período 2004-2005 registró un aumento de 1.65¹⁹ puntos porcentuales. Esta situación fue motivada, posiblemente por problemas de oferta surgidos como consecuencia de la situación de emergencia ocasionada por el volcán Galeras, llevando a que productos que venían presentando disminuciones en sus precios, durante este período registraron incrementos considerables.

¹⁸ FUENTE: Banco de la Republica, Pasto 2006

¹⁹ FUENTE: Banco de la Republica, Pasto 2006

Adicionalmente, como ya se planteó, el precio de bienes regulados como los servicios públicos, arrojaron alzas como consecuencia de la política de desmonte de subsidios que viene desarrollando el gobierno nacional, lo que afecta aún más el bolsillo de los pobladores de la ciudad que no podrán solventar todas sus necesidades, ni siquiera tramitar el respectivo documento tan indispensable.

4.2 VARIABLES SOCIALES

4.2.1 Desempleo. El desempleo o mejor el empleo, ha sido y seguirá siendo un tema de primer orden, máxime en un país como el nuestro, donde existe factores que entorpecen las oportunidades de brindarlo y aun mas en una región como Nariño, en la que los factores negativos del nivel nacional hay que sumarle los propios de un departamento con índices de atraso que superan los promedios colombianos.

El 30% de la población ocupada en Pasto, gana menos del medio salario mínimo legal vigente y apenas el 4%²⁰ de los consultados obtienen ingresos equivalentes a 4 salarios o mas.

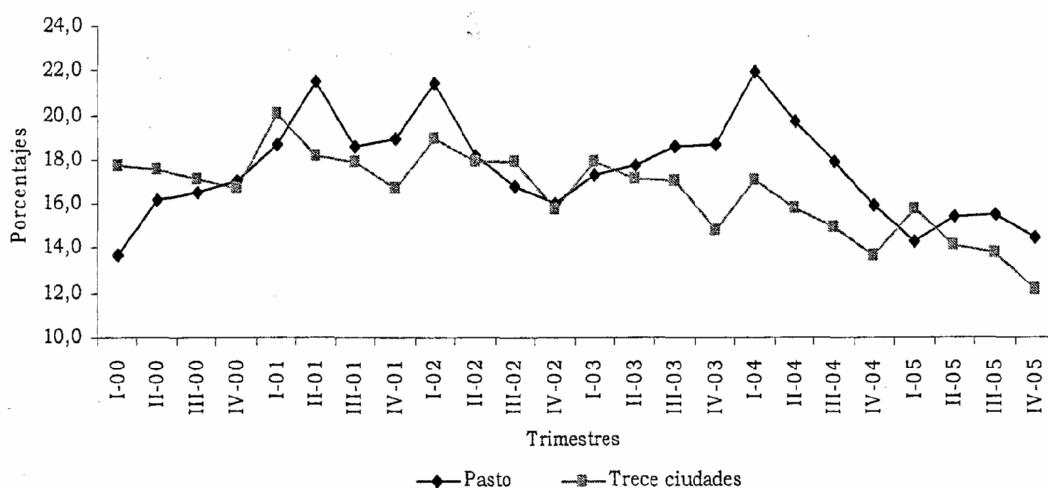
La reducción de la tasa de desempleo en América Latina, incluido Colombia, ha sido la tendencia en los últimos años situación reflejada con más incidencia en la ciudad de Pasto que pasó de tener, el indicador más alto del País a tasas que se ajustan al promedio del total nacional urbano. La tasa de desempleo de la ciudad de Pasto, en el primer trimestre de 2004 se ubico en 22% y hasta igual periodo de 2005 bajo 7.7 puntos porcentuales, presentando una tasa de 14.3%. Sin embargo, la tasa de ocupación no presentó un comportamiento de variación semejante al pasar de 50.6% a 54.5%, incrementándose en 3.9 punto porcentuales. A su vez, a tasa de subempleo mostró un comportamiento irregular al estar en ascenso en los primeros trimestres de 2004, bajando desde octubre de igual año, situación que mantuvo hasta el primer trimestre de 2005.

²⁰ FUENTE: Gerencia y Liderazgo; Consultorio Empresarial Cámara de Comercio, pg 31, Pasto 2006.

Cuando una economía presenta tasas de desempleo altas como es el caso de la ciudad de Pasto, al finalizar el año la tasa de desempleo es de 14.5%²¹ se encuentra que la población no posee los ingresos suficientes y por tanto, la cantidad de dinero en circulación disminuye, este fenómeno produce al tiempo un descenso en el índice de inflación. Cuando se habla de empleo se encuentra una relación directa entre esta variable y la inflación; puesto que un aumento en el nivel de empleo significa un aumento en la producción y cuando aumenta la producción suben los precios. El hecho de que suban los precios cuando aumenta la producción es un reflejo de los ajustes que se realizan en el mercado de trabajo.

Gráfico No.5 Tasa de Desempleo, Pasto y trece ciudades

Pasto y total trece ciudades-áreas metropolitanas. Tasa de desempleo trimestral 2000-2005



Fuente: Banco de la Republica, Pasto 2006.

²¹ FUENTE: DANE, Pasto 2006.

Gráfico No. 6 Principales Indicadores Económicos del Mercado Laboral

Pasto. Principales indicadores mercado laboral Cuarto trimestre de 2004-2005

Principales indicadores	2004	2005
% población en edad de trabajar	75,0	75,4
Tasa global de participación	65,0	63,3
Tasa de ocupación	54,7	54,1
Tasa de desempleo	16,0	14,5
T.D. Abierto	15,4	14,1
T.D. Oculto	0,5	0,4
Tasa de subempleo	30,7	30,0
Insuficiencia de horas	6,7	8,2
Empleo inadecuado por competencias	3,1	2,7
Empleo inadecuado por ingresos	27,9	26,5
Población total	376.598	386.970
Población en edad de trabajar	282.431	291.588
Población económicamente activa	183.720	184.658
Ocupados	154.411	157.868
Desocupados	29.310	26.790
Abiertos	28.329	26.022
Ocultos	981	769
Inactivos	98.711	106.930
Subempleados	56.434	55.389
Insuficiencia de horas	12.254	15.211
Empleo inadecuado por competencias	5.624	4.973
Empleo inadecuado por ingresos	51.203	48.925

Fuente: Banco de la República, Pasto 2006.

Existe una relación directa entre inflación y empleo e inversa entre inflación desempleo. Esta situación puede ser vista como una amenaza, por que simplemente si disminuye la capacidad de ingreso de la población, no pueden cubrir otras necesidades que no son de primera necesidad, pero que si son necesarias para la vida en sociedad: como su respectivo documento de identidad.

4.2.2 Violencia. Colombia es un país donde diariamente los enfrentamientos entre los grupos armados ilegales, el ejército, la policía y la población civil dejan centenares de muertos, incorporado a esto, se encuentran los secuestros de carácter económico y político, los asesinatos selectivos, la tortura, la vulnerabilidad de las minorías étnicas y las detenciones masivas.

Aunque el gobierno adelanta conversaciones con los grupos al margen de la ley, la población ya no confía en estos acercamientos. Estos se convierten en una amenaza por cuanto el desplazamiento hacia lugares de difícil acceso y zonas deprimidas se hace mucho más peligroso para los funcionarios que colaboran en campañas de identificación a estos lugares, viéndose en constante peligro no solo el funcionario de la registraduría sin también las personas que pueden ser favorecidas con dichas campañas de identificación.

4.2.3 Inseguridad. Los problemas de inseguridad generados por diversos grupos, desestabiliza el buen funcionamiento de la sociedad, algunos de ellos, considerados de mayor relevancia son: la presencia de grupos juveniles (pandillas), atracos de manera continua, expendios de drogas delincuencia común, ya que aprovechan para generar pánico entre los habitantes y como los usuarios deben madrugar a hacer fila para poder tramitar su documento de identidad se exponen a posibles atracos.

Cuadro No. 7 Nariño: Delitos de Mayor Impacto Social; Criminalidad

	1997	1998	1999	2000
Homicidio Común	392	329	436	464
Homicidio de Accidentes de Tránsito	236	198	157	131
Lesiones comunes	1150	932	1448	1614
Lesiones de Accidentes de Tránsito	1099	1244	1597	1278
Suicidios	50	64	83	50
Hurto común	386	437	453	415
Hurto automotores	445	637	858	1078
Piratería terrestre	52	39	65	48

Fuente: Dirección Nacional de Planeación, Programa Sisd 2.0, Pasto 2006.

4.2.4 Desplazamiento. Muchos grupos e individuos han migrado de forma involuntaria por el conflicto armado y los efectos de los desplazamientos de la población son de amplio alcance debido a las propias características de estos movimientos; en primer lugar provocan una redistribución de la población; es la consecuencia más estrictamente geográfica; las zonas de afluencia se llenan de habitantes en tanto que las de partida ven vaciarse sus pueblos, campos y ciudades. Las migraciones suelen estar protagonizadas por individuos jóvenes, lo que tiene un efecto de rejuvenecimiento en el lugar de destino y de envejecimiento y retroceso demográfico en el de origen, llegando estos en malas condiciones a habitar la ciudad y sin ningún tipo de documentación que les permite acceder a los programas de gobierno.

Cuadro No. 8 Nariño: Línea de Pobreza y Línea de Indigencia

AÑOS	1996	1997	1998	1999	2000
LP	68.14	67.09	69.60	72.71	74.70
LI	35.08	38.17	36.72	36.80	40.60

Fuente: Dirección Nacional de Planeación, Programa Sisd 2.0, Pasto 2006.

Lastimosamente estas personas que son víctimas del desplazamiento forzado llegan a poblar la ciudad bajo unas condiciones de pobreza, al punto de que muchas se vuelven indigentes y las condiciones de vida para los adultos como también para los niños son muy precarias.

Cuadro No. 9 Nariño: Condiciones de Vida

NARIÑO	1993	1996	1997	1998	1999	2000
Inasistencia Escolar	11.30	3.84	4.56	5.71	2.74	3.63
Hacinamiento Crítico	32.60	24.46	26.99	23.58	23.56	23.35
Sin servicios Básicos	20.10	7.39	9.60	7.62	1.34	1.68
Características inadecuadas	15.00	10.39	8.68	5.74	10.15	10.21
Dependencia económica	16.60	10.99	8.06	11.00	6.90	5.71
Miseria	27.40	13.17	14.72	13.24	9.23	8.80

Fuente: Dirección Nacional de Planeación, Programa Sisd 2.0, Pasto 2006.

Todo esto provocado precisamente por el conflicto armado que vivimos y muchos niños ni siquiera pueden ingresar a la escuela, ni recibir beneficios del estado por no contar con un registro civil de nacimiento, tarjeta de identidad y la cédula de ciudadanía en el caso de los adultos.

Cuadro No. 10 Nariño: Población Afiliada a Salud

	1996	1997	1998	1999	2000
Total Población	1513005.00	1543075.00	1572964.00	1602933.00	1632093.00
Régimen Contributivo	105504.00	163986.00	210040.00	161428.00	203563.00
Régimen Subsidiado	341474.00	391944.00	470984.00	509635.00	528044.00

Fuente: Dirección Nacional de Planeación, Programa Sisd 2.0, Pasto 2006.

Como es de conocimiento público quienes aspiran a ser beneficiados de los programas que en materia de salud adelanta el gobierno nacional a nivel de carnetización para régimen subsidiado, deben contar mínimo con el documento de identidad, sobre todo la población infantil y los de la tercera edad como habitantes mas vulnerables.

4.3 VARIABLES DEMOGRÁFICAS

4.3.1 Tasa de Natalidad. La tasa de natalidad es la medida que se expresa como el número de nacidos vivos por cada 1000 habitantes en un año. El DANE tiene proyectado para los años 2000 a 2005 una tasa de natalidad de 24.79% y para los años 2005 a 2010 una tasa de 22.17%²² lo cual indica que hay una disminución entre estos dos quinquenios. Estos tienen diferentes causas, tales como, el aumento de los roles de la población femenina en la sociedad en general, la modernización de la sociedad y de los programas educativos de planificación familiar. Este decrecimiento o si hubiese un crecimiento no es ni una amenaza ni una debilidad por cuanto todos los nacimientos deben ser registrados y es la Registraduría Nacional del Estado Civil quien tiene la función de coordinación de esta función, como también las notarías y las clínicas y hospitales que son especies de filiales de la registraduría, quienes aunque no hacen la inscripción como tal ayudan en el diligenciamiento de dichos formularios en sus instalaciones.

²² Fuente: DANE, Pasto 2006.

4.3.2 Esperanza de Vida. La esperanza de vida constituye un indicador del nivel de vida y se tiene en cuenta para determinar el índice de desarrollo humano (IDH) de la ONU. Por lo general, se estudian tres parámetros: la esperanza de vida de toda la población, la de los hombres y la de las mujeres.

La esperanza de vida objeto de este estudio presenta un crecimiento que es favorable para los dos quinquenios, lo cual demuestra que la calidad de vida está mejorando y por lo tanto hay una mayor acceso a programas de seguridad social como es la atención médica, que precisamente para poder gozar de esta, se debe estar debidamente identificado.

Cuadro No. 11 Pasto: Esperanza de Vida

AÑOS	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
2000 - 2005	67.61	72.75	70.12
PROYECCIÓN	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
2005 – 2010	68.03	73.55	70.72

Fuente: Dirección Nacional de Planeación, Programa Sisd 2.0, Pasto 2006

4.3.3 Distribución Poblacional. Al establecer una comparación entre los cuatro años analizados, se puede determinar que la población rural está disminuyendo y está aumentando en el casco urbano, esto es favorable tal vez por que las personas que vivían en el campo están ya en la ciudad y pueden acceder de una manera directa a los servicios prestados por la Registraduría, lo que sería visto como una oportunidad; paradójicamente muchas de estas personas viven en condiciones de extrema pobreza lo que a su vez es una amenaza por que ni siquiera alcanzan a cubrir en un mediano porcentaje las necesidades básicas.

Cuadro No. 12 PASTO: Distribución Poblacional Urbana y Rural

AÑO	POBLACIÓN RURAL	%	POBLACIÓN URBANA	%	POBLACIÓN TOTAL
1995	43.666	13	300.195	87	343.861
1998	45.595	12	324.234	86	369.829
2002	21.466	10	356.867	90	398.333
2004	42.224	10	373.405	90	415.629

Fuente: Dirección Nacional de Planeación, Programa Sisd 2.0, Pasto 2006.

4.4 VARIABLES GEOGRÁFICAS

4.4.1 Expansión Urbanística. El Plan de Ordenamiento Territorial (POT) contempla como área urbana a la ciudad de Pasto como una “ciudad reestructurada en su organización físico espacial, consolidada, continua, equilibrada, dinámica, habitable y monocéntrica que articulad las áreas central y sur oriental con dos ejes estructurantes; el corredor oriental y el corredor occidental, soportados en los sistemas de infraestructura básica y complementaria, recursos naturales y ambientales”²³

En la actualidad, existen proyectos de vivienda social como la construcción en lotes urbanizables, no urbanizados, pero a la vez existen áreas suburbanas que han sido adecuadas para reducir los costos de vivienda, de esta forma hay una expansión de la ciudad, lo que significa que en mejores condiciones personas radicadas en la ciudad podrán vivir y así mejorar su condición de vida, para lograr obtener los servicios de la Registraduría Especial de Pasto, sin necesidad de sacrificar sus necesidades básicas.

Cuadro No. 13 Nariño: Tasa de Crecimiento Neto de la Población por mil Habitantes

1995	2000	2005	2010	2015
21.65	19.19	16.90	14.89	12.51

Fuente: Dirección Nacional de Planeación, Programa Sisd 2.0, Pasto 2006.

²³ POT, Pasto 2012: Realidad posible pag. 15, Pasto 2006.

4.5 VARIABLES POLÍTICAS

4.5.1 La Ley 757 de 2002. Ley que ordenó la renovación de la Cédula de Ciudadanía de todos los colombianos al nuevo formato para antes del 1 de enero de 2006, proceso contemplado dentro del marco de la implementación de la Segunda Fase del Plan de Modernización Tecnológica (PMT) que comprende la tecnificación y automatización de las funciones de Registro Civil e Identificación Ciudadana, para el cual el Gobierno Nacional debe aportar los recursos económicos.

4.5.2 Documento CONPES 3323. El Gobierno Nacional aprobó el Programa de Ampliación de la Producción y Optimización de los Sistemas de Identificación y Registro Civil de la Registraduría Nacional del Estado Civil. El programa está diseñado para ejecutarse en un periodo de cinco años, contados a partir de 2005, los cuales serían garantizados a través de vigencias futuras, de acuerdo con lo señalado en el artículo 11 de la Ley 819 de 2003.

El proyecto comprende la ampliación de la base de datos AFIS a 40 millones de registros; la digitalización y grabación de los archivos decadactilares - 30 millones de tarjetas- y de los registros civiles -41 millones-; la toma de los datos biográficos y reseña de las huellas dactilares de 30 millones de colombianos; la captura en vivo de esta información en todo el país; el fortalecimiento de la infraestructura de fabricación de las cédulas y de los registros civiles; la expedición de 3 millones de nuevas tarjetas de identidad para menores entre los 14 a 18 años; la conexión de nuevas oficinas informatizadas; la actualización de las bases de datos; ajustes al registro civil, y la producción de aproximadamente 30 millones de cédulas renovadas. Agilizó el término de producción y entrega de la Cédula de Ciudadanía de Primera Vez, toda vez que de seis (6) meses lo redujo a tres (3) meses.

4.5.3 Sentencia de la Corte Constitucional C1171 de 2005. Que declaró inexecutable el artículo 65 del Decreto-Ley 2241 de 1986 que le deba competencia a la Registraduría para señalar los valores de los diversos servicios prestados por la Entidad, se expidió la Circular 057 de 2005 mediante la cual se comunicó la suspensión del sistema tarifario vigente por dichos servicios y exhortó a los encargados del servicio del Registro del estado Civil de la personas para que los prestarán **sin cobrar**, conforme con unas reglas de racionalización del servicio, mientras se tramita con el Gobierno Nacional una ley que fije el sistema y el método, según lo señaló la Corte, para la fijación de las tarifas.

4.5.4 Sentencia de la Corte Constitucional C-511 del 14 de julio de 1999. Esta renovación debe ser sin costo alguno para los ciudadanos, de conformidad con lo señalado en esta sentencia.

4.5.5 Decreto 1270. Por el cual constitucionalmente la Registraduría Nacional del Estado Civil, tiene la obligación de ampliar el servicio, para ello se suscribe convenio con los hospitales y clínicas. Siendo la Registraduría quien suministre la tecnología y la capacitación a los funcionarios que van a utilizar el programa.

4.6 VARIABLES TECNOLÓGICAS

4.6.1 Sistemas de Comunicación. A los Sistemas de Comunicación en la Registraduría Especial de Pasto le falta optimización, ya que por la centralización de la entidad no se pueden tomar decisiones ni resolver problemas con prontitud, lo que se refleja en un descontento por parte de la comunidad, manifestando que el servicio no es el mejor y la lentitud y demora de los trámites. Aunque se hacen consultas a oficinas centrales de Bogotá no es suficiente y sobre todo no se puede dar verdadera solución a la problemática de los usuarios y obviamente de la registraduría.

4.6.2 Automatización de los Procesos. Existe una tecnología, pero no es suficiente, es necesario que la Registraduría realice una automatización de los procesos con el fin de lograr altos niveles de calidad en los trámites, para actualizar totalmente la base de datos del registro civil y para aumentar la capacidad de los canales de la red de comunicación corporativa y finalmente evitar la mora en la llegada del documento de identidad.

4.6.3 Entrega Oportuna de los Documentos. El cuello de botella finalmente es la entrega de la cédula de ciudadanía, con la implementación de un sistema con el cual se pueda agilizar, tecnificar y automatizar el proceso de fabricación y entrega oportuna de los documentos, lo cual a su vez descongestionaría la base de datos, mejorando los canales de entrega, se debería trabajar bajo unas estrategias puntuales.

4.7 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR EXTERNO (MEFE)

FACTOR INTERO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
ECONÓMICOS			
Tasa de Inflación	0.02	2	0.04
Niveles de Ingreso Per-Cápita	0.03	2	0.06
SOCIALES			
Desempleo	0.03	2	0.06
Inseguridad	0.05	2	0.10
Desplazamiento	0.03	3	0.09
Poca cobertura en lugares alejados.	0.15	1	0.15
DEMOGRÁFICAS			
Tasa de Natalidad	0.08	3	0.24
TECNOLÓGICAS			
Rapidez en la entrega de los resultados electorales.	0.04	3	0.12
Automatización de los procesos	0.05	4	0.20
Tardanza en la entrega oportuna de los documentos.	0.12	1	0.12
COMPETITIVOS			
Exclusividad de la actividad	0.08	4	0.32
POLÍTICOS			
La Ley 757 de 2002	0.06	1	0.06
Documento CONPES 3323	0.08	4	0.32
Sentencia de la Corte Constitucional C1171 de 2005	0.05	2	0.10
Sentencia de la Corte Constitucional C-511 del 14 de julio de 1999.	0.06	2	0.12
Decreto 1270	0.07	3	0.21
TOTAL	1		2.31

Fuente: Esta investigación. Entrevistas realizadas a los funcionarios y encuestas a usuarios, Pasto 2006.

- 1: Amenaza importante
- 2: Amenaza menor
- 3: Oportunidad menor
- 4: Oportunidad importante

Análisis: En su evaluación de factores externos la Registraduría Especial de Pasto obtuvo una calificación de **2.31**, por debajo del promedio que es 2.50. Evaluación que presenta más amenazas que oportunidades básicamente por la irregular atención a las personas que solicitan los servicios de la Registraduría, la tardanza en la asignación de las citas para trámites de duplicados y rectificaciones que fluctúan en dos meses, la incómoda y peligrosa madrugada a la que se ven obligados los usuarios de primera vez de cédula de ciudadanía, la poca cobertura en lugares alejados y el efecto que trae la extrema tardanza en la entrega de cédula de ciudadanía que repercute para la vida en sociedad.

4.8 ANÁLISIS DOFA

La matriz debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas

La etapa comparativa del mercado analítico de formulación de estrategias incluye las matrices DOFA, PEEA, GCB, IE y de gran estrategia. Estas herramientas de comparación se fundamentan en información de entrada proveniente de las matrices de evaluación de factor interno, externo y en la de perfil competitivo. La comparación de las debilidades y fortalezas internas con las amenazas y oportunidades externas originan estrategias alternativas factibles.

La comparación se puede definir como el enfrenamiento de factores internos y externos, con el propósito de generar estrategias alternativas.

Las amenazas externas sumadas a las debilidades internas pueden resultar desastrosas para las empresas. Se pueden disminuir las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

La matriz DOFA es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA, DA.

Las letras F, O, D, y A representan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las estrategias FO, se basan en el uso de de las fortalezas internas de una empresa con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.

Sería ideal para una empresa poder usar sus fortalezas y así mismo explotar sus oportunidades externas. Ella podría partir de sus fortalezas y mediante el uso de sus recursos aprovecharse del mercado para sus productos y servicios.

Generalmente las organizaciones usan estrategias DO, FA, o DA para llegar a una situación en la cual puedan aplicar una estrategia FO. Cuando una empresa afronta debilidades importantes, tratará de vencerlas y convertirlas en fortalezas.

Cuando se ve enfrentada a amenazas graves, luchará por evitarlas y concentrarse más en las oportunidades.

Las estrategias DO tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas. Liándose de las oportunidades externas.

Las estrategias FA se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar reducir el impacto de las amenazas externas. Este objetivo consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa reduciendo a un mínimo las amenazas externas.

Las estrategias DA tiene como objetivo derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales. Se intenta minimizar debilidades y amenazas mediante estrategias de carácter defensivo, pues un gran numero de amenazas internas y debilidades internas pueden llevar a la empresa a una posición muy inestable. Enfrentada a una situación como la descrita, tendrá que luchar por su supervivencia, fusionándose con otra, declarándose en quiebra, liquidándose o reduciéndose.

Pasos para la Construcción de la Matriz DOFA

1. Hacer una lista de las fortalezas internas claves
2. Hacer una lista de las debilidades internas decisivas
3. Hacer una lista de oportunidades externas importantes
4. Hacer una lista de las amenazas externas claves
5. Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla apropiada.
6. Cotejar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
7. Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
8. Hacer una comparación de las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

La comparación de los factores internos y externos claves. Dicho proceso requiere de buen juicio y no existe una respuesta óptima. El objetivo de esta fase comparativa es la generación de estrategias alternativas factibles, no seleccionar o determinar cuales son las mejores estrategias. Por tanto, no todas las estrategias desarrolladas por la matriz DOFA y otras herramientas de la etapa 2 serán seleccionadas para su ejecución.

Al desarrollar la matriz DOFA es imperativo adaptarla a las necesidades específicas de la organización. Hay que ser explicito en la conclusión.

Con base en el análisis interno (MEFI), el análisis del entorno (MEFE) y el perfil competitivo (MPC), se realiza una agrupación de factores clave de cada uno de los análisis a través de una hoja de trabajo que permita realizar la clasificación de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

HOJA DE TRABAJO

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desplazamiento 2. Tasa de Natalidad 3. Automatización de los procesos 4. Exclusividad de actividad. 5. Decreto 1270 6. Documento CONPES 3323 7. Rapidez en la entrega de los resultados electorales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tasa de Inflación 2. Niveles de Ingreso Per-Cápita 3. Desempleo 4. Inseguridad 5. Tardanza en la entrega oportuna de documentos (Cédula de Ciudadanía). 6. La Ley 757 de 2002 7. Sentencia de la Corte Constitucional C1171 de 2005 8. Sentencia de la Corte Constitucional C-511 del 14 de julio de 1999 9. Poca cobertura en lugares alejados
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación y control gerencial. 2. Nivel de tecnología utilizado en la prestación del servicio. 3. Nivel de coordinación e integración con otras áreas. 4. Disponibilidad de información. 5. Rapidez en la entrega de los certificados de registro. 6. Nivel académico del Talento Humano. 7. Efectividad en la preparación de los despachos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura rígida y centralizada. 2. Poca agilidad en la prestación del servicio. 3. Demora en la entrega de la cedula. 4. Escasa Planta de personal. 5. Inconsistencias en el censo electoral.

4.8. 1 Realización del Dofa. Con base en la selección de factores claves de éxito de mas alto impacto, se realiza el análisis DOFA, que consiste en relacionar las Fortalezas, Oportunidades y Debilidades, originando de esta manera el primer acercamiento para formular estrategias para la Registraduría Especial de Pasto.

4.8.2 Matriz Dofa

OPORTUNIDADES		AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tasa de Natalidad 2. Automatización de los procesos. 3. Exclusividad de actividad. 4. (CONPES 3323 5. Decreto 1270) 6. Rapidez en la entrega de los resultados electorales. 		<ol style="list-style-type: none"> 1. La Ley 757 de 2002. 2. Sentencia de la Corte Constitucional C1171 de 2005 3. Sentencia de la Corte C511 del 14 de julio de 1999 4. inseguridad 5. Poca cobertura en lugares alejados. 6. Tardanza en la entrega oportuna de documentos (cédula de ciudadanía)
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Nivel de tecnología empleada en la prestación del servicio. 2. Rapidez en la entrega de los certificados de Registro Civil. 3. Nivel académico del Talento Humano. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento de la planta de personal. (F1,F3-O1,O2) 2. Convenios con universidades e institutos de educación superior (F1,F3-O1,O2,O3,O4,O5). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organización y ejecución de campañas de identificación a zona rural. (F1,F2,F4-A1,A2,A3,A5). 2. Solicitud de fuerza pública a toda hora en los alrededores de la Registraduría especial de Pasto. (F1,F3-A4,A5)
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura rígida y centralizada. 2. Poca agilidad en la prestación del servicio. 3. Demora en la entrega de la cedula de ciudadanía. 4. Escasa Planta de personal. 5. Inconsistencias en el censo electoral 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación en Atención al Usuario (D3, D5-O1, O4,O5). 2. Dotar del personal adecuado y necesario para una mayor agilidad en los procesos.(D3,D5-O1,O6) 3. Solicitar informes a notarias de certificados de defunción. (D6,O4) 4. Inducción y capacitación continuos e intensiva en época electoral (D6,O6) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Propuesta de un organigrama exclusivo para la Registraduria especial de Pasto. (D1, D5-A5) 2. Atención a los usuarios en horario extendido completo. (D3,D5-A1,A2,A3,A5) 3. Instalar una oficina en sitios estratégicos para información acerca de la llegada de cédulas de ciudadanía. (D1,D3,D4-A1,A2,A3,A5) 5. Dividir por zonas el país ubicando una oficina en

		cada una para que se concentre las tarjetas decadaactilares y hacer más rápido la entrega de cédulas. (D4,A5,A6)
--	--	--

Fuente: Encuestas aplicadas a usuarios de la Registraduría Especial de Pasto, entrevistas realizadas a funcionarios de la entidad tanto directivos como operativos, entrevistas realizadas a ex-funcionarios de esta organización y asesoría con expertos de la Delegación Departamental de Nariño. Pasto, 2006.

4.8.3 Análisis de Estrategias

Aumento de la Planta de Personal: Como resultado de las encuestas aplicadas a los usuarios, funcionarios operativos y directivos de la Registraduría Especial de Pasto, se detectó como problema central la escasa planta de personal. Con base en esta percepción se plantea esta estrategia que servirá para aumentar la cantidad de personas atendidas diariamente, brindar un mejor servicio y servir de apoyo a otras estrategias.

Organización y Ejecución de Campañas de Identificación a Zona Rural: Campañas que se realizarán a las veredas y corregimientos del municipio de Pasto, barrios periféricos, escuelas y colegios para (T.I.). Esta estrategia es muy importante por que permitirá ampliar la cobertura, fortalecer las relaciones con la comunidad y descongestionar las instalaciones de la Registraduría en la ciudad de Pasto.

Capacitación en Atención al Usuario: Fruto del estudio de mercado aplicado a los usuarios del servicio en las instalaciones de la Registraduría Especial de Pasto, es la inconformidad en el suministro de la información y teniendo en cuenta la falta de personal, se aconseja capacitar al vigilante quien es el guía para estas personas.

Convenios con Universidades e Institutos de Educación Superior: Estrategia que permitirá contar con mano de obra especializada en áreas específicas, dotando la Registraduría de personal de apoyo para las diferentes actividades que deben desempeñarse en la entidad.

Propuesta de un Organigrama Exclusivo para la Registraduria Especial de Pasto: Estructura que pretende brindar en mínima parte autonomía a la Registraduría con respecto a las decisiones y solución de problemas Regionales. A su vez agilizaría la tramitología.

Extensión del horario de atención: La planta de personal es corta y el hecho de no atender en horario extendido hace que sea menor la cantidad de usuarios que gozan del servicio; es por eso que se propone una estrategia que pretende organizar el trabajo interno.

Oficina en lugares estratégicos: Táctica para informar sobre el estado de los documentos de identidad que se encuentren en trámite y para que los interesados acudan a las oficinas de la Registraduría cuando estén seguros de que su documento haya llegado de oficinas centrales, lo que descongestionaría la oficina de entrega de cédulas.

Solicitar informes a notarias de certificados de defunción: Con el fin de depurar el censo electoral y evitar errores frecuentes que enlodan el nombre de la institución, como el hecho de personas vivas que aparecen como fallecidas y viceversa; estrategia que va acompañada de la asesoría y compromiso de la Oficina de Altas, Bajas y Cancelaciones de oficinas centrales de Bogotá.

Procesos de inducción y capacitación electoral continuos: Aspecto de mucha importancia para la Registraduría, ya que en manos de los Jurados de votación y personal supernumerario están las elecciones y a su vez la confiabilidad de los resultados de los comicios electorales; una capacitación corta y rápida no garantiza un aprendizaje y compromiso real de los asistentes a estas capacitaciones, máxime cuando el proceso como tal sufre continuas modificaciones o actualizaciones. Al recibir capacitaciones intensas en su jornada y contenido se hará mejor, con más confiabilidad, más compromiso y entendimiento del proceso electoral.

Fuerza Pública constante en los alrededores de la Registraduría Especial de Pasto: Con esta estrategia se pretende brindar en alguna medida seguridad a los usuarios que llegan a tempranas horas de la madrugada a hacer fila para lograr la atención en la preparación de la cédula de ciudadanía.

Dividir el país en zonas: El procedimiento es preparar la cédula de ciudadanía en la Registraduría, se envía al centro de acopio de la Delegación Departamental de Pasto, posteriormente en medio magnético se envía Bogotá y es allí donde se procesa el documento con el cotejo de las tarjetas decodactilares lo que hace que sea demorado el procedimiento que en un 70% es manual, lo que ocasiona la tardanza y congestión en la entrega final de cédulas.

De las cinco zonas que conforman el país ubicar en cada una de ellas una ciudad principal en la que se efectúe el cotejo con las tarjetas decodactilares; en la región pacífica a la que corresponde el departamento de Nariño una oficina central sería

en la ciudad de Cali, que agruparía los departamentos de Chocó, Risaralda, Quindío, Valle del Cauca, Cauca y Nariño.

Gráfico No. 7 Zonas del País



Fuente: Encarta, Pasto 2006

Lo que ayudaría en gran manera descentralizando, depurando y descongestionando el archivo nacional de la entidad; por ende se entregarían de forma oportuna, rápida y en la fecha indicada los documentos. Lógicamente que esta estrategia que se plantea debe estar acompañada de una gran inversión en tecnología, personal y capacitación.

4.9 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

Esta parte de la investigación obliga a tener una visión crítica del diagnóstico y para ello se establecen:

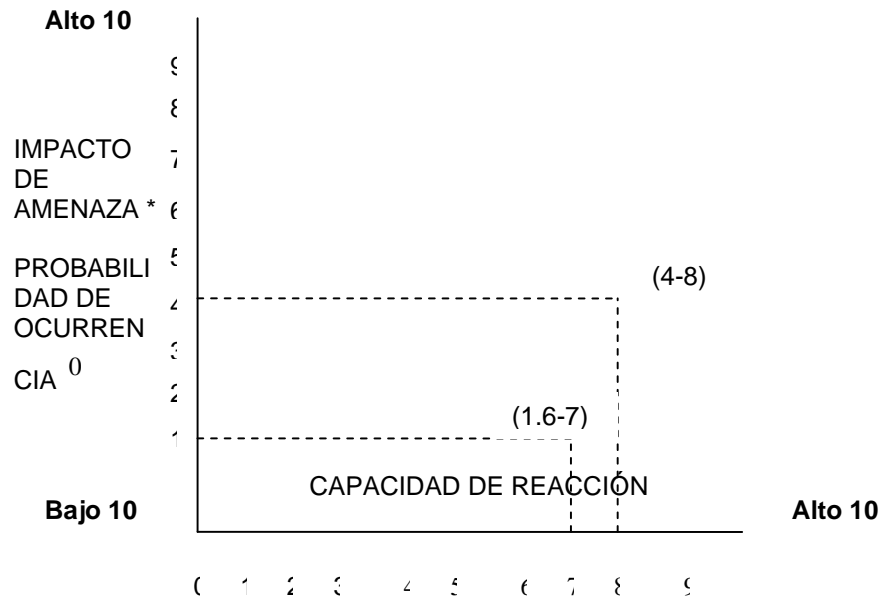
1. Puntos o elementos soportes que tiene la organización.
2. Traducir estos puntos o ventajas competitivas en amenazas para el negocio lo que permitió a los directivos imaginar lo peor y determinar de que manera se puede superar el impacto.
3. Evaluar las consecuencias, analizando los efectos de la ocurrencia de la amenaza señalada en una escala de 0 a 10, donde 0 denota ausencia del impacto y 10 consecuencias desastrosas.
4. Estimar la posibilidad que la amenaza se haga realidad y para esto se utiliza un puntaje de 0 a 1; una amenaza con alta probabilidad de ocurrencia exige acciones inmediatas y para esto se utiliza un puntaje de 0 a 1; una amenaza con alta probabilidad de ocurrencia exige acciones inmediatas y una con poca permite planear acciones que afectan su efecto.
5. Establecida la magnitud de la amenaza, sus consecuencias, la probabilidad de ocurrencia debe indagarse cual es la capacidad de reacción y se califica entre 0 y 1, siendo 0 ninguna capacidad de reacción y 10 capacidad total de reacción.

PUNTAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	Impacto de Amenaza		Probabilidad de Ocurrencia		Capacidad de Reacción		Grado de Vulnerabilidad
			0	10	0	1	0	10	
Disposición del Recurso Humano.	Decrecimiento de la producción.	No se atendería una mínima parte de usuarios y la privatización de la entidad.	5		0.8		8		III
Éxito de los Procesos Electorales.	Desprestigio de la Registraduría.	Se pasaría la función del proceso electoral a empresas privadas.	4		0.4		7		III

Fuente: Delegación Departamental de Nariño, Pasto 2006

El resultado final para el grado de vulnerabilidad se consigue multiplicando la probabilidad de ocurrencia con el impacto de amenaza, con el fin de ponderar estas dos variables y el resultado se sitúa en uno de los cuadrantes de la siguiente matriz, de esta manera se ubica en que cuadrante se encuentra el puntal.

Gráfico No. 8 Valoración del Impacto



Para el primer puntal probabilidad de ocurrencia (0.8) por impacto de la amenaza (5) = 4; para el segundo puntal probabilidad de ocurrencia (0.4) por impacto de la amenaza (4) = 1.6

Alto 10	Indefensa I	En Peligro II
Bajo 10	Vulnerable IV	Preparada III
	Bajo 10	10 Alto

Análisis: Este análisis parte de una situación que no se puede olvidar o desconocer y es el hecho que la Registraduría Especial de Pasto, es una entidad del estado y que además es un monopolio, es decir que las condiciones aunque no siempre van ha permanecer estables debe recibir en su análisis en tratamiento especial.

La registraduría invierte bastante en capacitación para sus empleados, continuas actualizaciones y ambiente laboral, además los resultados de la investigación apuntan como puntal la **Disposición del Recurso Humano**, pero tampoco puede olvidarse que debe haber por obligación una total disposición de las personas para lograr el objetivo de esta, que está ligada con su razón social. Si esto cambiara mucho menos cantidad de personas se podrá atender y la entidad demostraría su incapacidad para cumplir con sus funciones.

Es de conocimiento público el éxito de la Registraduría en las últimas elecciones, la rapidez con que han escrutado las mesas y los resultados de las elecciones con boletines periódicos y el manejo de las reclamaciones en este sentido, es por esta razón que se considera como segundo puntal el **Éxito de los Procesos Electorales**.

El proceso como tal es mas complejo y muchas personas podrían pensar que es inviolable: Las elecciones son coordinadas por funcionarios de la Registraduría, personal supernumerario o provisional para época electoral, 6 jurados de votación por mesa que son empleados públicos y privados de diferente filiación política por seguridad del proceso, son nombrados también testigos electorales y especiales por partido político o candidato que sirven de veedores del proceso; además de vigilancia por parte de entidades como Procuraduría, Fiscalía, CTI y Das.

Como si fuera poco se nombran claveros, que son personas de la rama judicial y/o del gobierno municipal quienes llevan a cabo los escrutinios municipales en los que abren los pliegos electorales en presencia de los veedores para comprobar la veracidad de los escrutinios en las mesas de votación, también los Tribunales Superiores de Distrito Judicial deberán designar, en Sala Plena, las comisiones escrutadoras distritales y municipales formadas por dos (2) ciudadanos de distinta filiación política, que sean jueces, notarios o registradores de instrumentos públicos en el respectivo distrito judicial.

Para la ciudad de Pasto que está dividida por zonas los Tribunales Superiores del Distrito designarán, en la misma forma prevista las comisiones auxiliares encargadas de realizar el cómputo de los votos depositados en las arcas triclaves, en las que los registradores actuarán como secretarios de dichas comisiones.

Después de saber a grandes rasgos la forma como funciona el proceso electoral colombiano, podría pensarse que está creado contra fraudes, pero esto es mucho

mas profundo y pueden presentarse como ha sucedido problemas de manipulación de la información.

Un factor preponderante es el manejo que le dan los jurados de votación a los escrutinios en los que pueden cometer errores voluntarios e involuntarios, dependiendo de intereses personales o tal vez de la fugaz capacitación por parte de la Registraduría, partiendo de lo complejo del procedimiento. Otro aspecto a tratar es la corta contratación del personal supernumerario que desencadena vínculos politiqueros con candidatos para solicitar recursos económicos.

Todo esto puede hacer que este puntal cambie de forma radical, desencadenando en una serie de denuncias que afectarían el buen nombre y credibilidad de la Registraduría, además de posibles sanciones a los funcionarios públicos, ya que esta responsabilidad recae sobre la entidad y sus directivos serían los primeros atacados.

El primer puntal se encuentra en el cuadrante III, lo mismo que el segundo puntal, lo que denota que la entidad está de alguna forma preparada para reaccionar ante este cambio en su ventaja competitiva. Sin que esto represente que las condiciones tan cambiantes del mercado vayan a permanecer siempre iguales y por ello la formulación de misión, visión, principios y estrategias corporativas deben servir de apoyo para estar preparada ante cambios en estos elementos soportes con que cuenta la Registraduría; además de reafirmar sus posición ventajosa en estos aspectos.

5. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

5.1 ELBORACIÓN MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

La identificación y evaluación de los objetivos, estrategias, debilidades y fortalezas de nuestros competidores con frecuencia se consideran la porción más importante del proceso de formulación de estrategias. La matriz de perfil competitivo es, por tanto, una herramienta importante de entrada que resume información decisiva sobre los competidores. Para el desarrollo de una matriz de perfil competitivo, se debe usar información objetiva escogiendo factores claves, decisiones sobre ponderaciones apropiadas y asignación de clasificaciones. Una matriz de perfil competitivo responde a los siguientes interrogantes:

1. ¿Quiénes son nuestros competidores?
2. ¿Qué factores son los de mayor importancia para tener éxito en la empresa?
3. ¿Cuál es la importancia relativa de cada factor decisivo para el éxito en la empresa?
4. ¿Hasta que punto es cada competidor fuerte o débil en cada factor decisivo de éxito.

1= debilidad importante, 2= debilidad menor; 3= fortaleza menor; 4= fortaleza importante.

5. ¿En general, ¿qué tan débil o fuerte es cada competidor importante?

La Registraduría Nacional del Estado Civil realiza de forma exclusiva en todo el territorio nacional los procesos de identificación (Cédula de Ciudadanía y Tarjeta de Identidad); además de los procesos electorales. La Registraduría Especial de Pasto, mediante el Decreto 1270 ha facilitado a los Hospitales y Clínicas el software utilizado en los procesos de identificación, además de capacitación especial para que se diligencie el formulario de registro civil de nacimiento en dichos lugares y de esta manera se descongestione la Registraduría.

Por lo tanto se encuentra que la única función compartida por la Registraduría con las Notarías es el Registro Civil de Nacimiento, Defunciones y Matrimonios, funciones que realiza la Registraduría a partir del año 2000 hasta la fecha, convirtiéndose en la actualidad en la principal reguladora de este trámite. La Registraduría tramita el 42% de los Registros Civiles del país, el resto lo hacen Notarías, que no están conectadas con el sistema generando acumulados por ingresar a las bases de datos.

También las Tarjetas de Identidad que son preparadas a mayores de 7 años y menores de 18 años y cuyo número estaba conformado por 11 dígitos; los seis primeros eran la fecha de nacimiento en el orden de año, mes y día y una parte complementaria asignada por el Dane. En la actualidad este número es el Número Único de Identificación Personal (NUIP) que hace parte del plan de modernización Tecnológica, además de la cédula de ciudadanía en sus tres modalidades

En época electoral la Registraduría subcontrata con empresas que sirven de apoyo a este proceso (out sourcing); ya que la Registraduría no se abastece para realizar todo el proceso, además como mecanismo de imparcialidad y transparencia del proceso electoral. Las firmas son:

- **DISPROEL:** Encargada del transporte y entrega de los pliegos electorales el día de las elecciones.
- **CONSORCIO ELECTORAL ZONA SUR 2006:** Firma autorizada para procesar y contabilizar los resultados electorales.
- **CONSORCIO ELECTORAL ZONA SUR 2006:** Se encarga también de crear la consulta del censo y habilitarla el día de elecciones.
- **SAGEM:** Encargada del Plan de Modernización Tecnológica (PMT), y la asesoría tecnológica para la elaboración de las cédulas de ciudadanía con estándares de calidad confiables.

5.2 PORTAFOLIO DE SERVICIOS

5.2.1 Registro Civil. La Registraduría tramita el 42% de los registros civiles del país, el resto lo hacen Notarías, que no están conectadas con el sistema generando acumulados por ingresar a las bases de datos.

Sólo se expide el registro civil en forma sistematizada en:

- 940 Registradurías de un total de 1.098.
- 30 Notarías, de un total de 836.
- 44 Hospitales y Clínicas de las más de 300 con programa de obstetricia.

La Dirección Nacional de Registro Civil contiene aproximadamente 42 millones registros de nacimiento, matrimonio y defunción en archivo físico sin digitalizar. En 1999, se inició la digitalización del registro civil y la grabación del texto, lo cual se requiere para expedir copias de manera expedita en cualquier lugar del país y no como actualmente sucede que debe desplazarse el usuario al sitio de nacimiento para que se lo expidan.

5.2.2 Tarjeta de Identidad. No existe una base de datos dactilar para 3 millones de colombianos entre 14 y 18 años (población altamente vulnerable en el país).

5.2.3 Cédula de Ciudadanía. Existen tres tipos diferentes de cédulas de ciudadanía para los colombianos mayores de 18 años: 1. La laminada, expedida desde 1952 a 1993, que no brinda ninguna seguridad frente a la falsificación; 2. La intermedia, tipo tarjeta, expedida desde 1993 hasta el 2000, que tampoco brinda seguridad; y la 3. De última generación, expedida desde mayo del 2000 hasta la fecha, la cual reúne los niveles de seguridad requeridos.

Desde 1952 la Registraduría Nacional del Estado Civil ha expedido 33.495.870 cédulas de ciudadanía de las cuales se han dado de baja 3.142.452 y, por ende, se encuentran vigentes y en circulación un total de 30.353.418. Como quiera que, a la fecha se han expedido 8.5 millones de cédulas en el formato de última generación, existen 22.5 millones de los dos primeros formatos que son fáciles de falsificar y que no permiten cotejar mediante sistema automático que el portador del documento sea el titular de la misma.

Coexisten 4 bases de datos no compatibles entre sí: El AFIS civil, que contiene 7.900.000 registros de cédulas. Rockola o sistema Prometeo, que contiene la información de 7 millones de ciudadanos aproximadamente. El Archivo Nacional de Identificación, ANI, en donde se encuentra la información biográfica de todos los colombianos. El archivo manual, compuesto por 30 millones de tarjetas físicas decadactilares, que son el soporte de las cédulas laminadas expedidas desde 1952 a 1993.

En la actualidad, la Registraduría debe capturar la información biográfica y tomar las huellas del ciudadano que solicita la expedición de una cédula de ciudadanía en las oficinas a nivel municipal -1098-, para posteriormente realizar la verificación o identificación consultando en el AFIS - Sistema Automático de Identificación Dactilar, para el cotejo de las huellas; y si no existe en esta base, en los archivos físicos decadactilar, compuesto por 30 millones de tarjetas, de manera manual con tan sólo 40 funcionarios técnicos dactiloscopistas, lo cual hace lento el proceso de producción de los duplicados. Efectos nocivos de esta situación:

- Fraudes y suplantaciones en: Transacciones económicas y sociales.
- Proceso electoral (suplantaciones).
- Prestación de servicios y asignación de pagos sector salud y pensiones, entre otros.
- En los procesos investigativos de la Rama Judicial, dada la necesidad de identificar prontamente a las personas sindicadas o procesadas.

5.2.4 Procesos Electorales. Que se realizan cada 4 años para elección de presidente, congresistas, gobernadores, alcaldes, diputados departamentales, concejales municipales, juntas administradoras locales y consulta que los poderes públicos someten al voto popular directo para que apruebe o rechace una determinada propuesta como referendos, plebiscitos entre otros.

5.3 COMPETENCIA INDIRECTA

Aunque se tenga la exclusividad de una actividad, como monopolio del estado, se debe tener en cuenta que la Registraduría no realiza sola todas las funciones, por lo tanto no es totalmente autónoma, en el caso de la Cédula de Ciudadanía por ejemplo depende de la firma que procesa y fabrica dicho documento, que por cierto es muy demorado en llegar al portador de la misma. Si la firma Sagem no cumple con los plazos de entrega, la registraduría incumple con la entrega oportuna como efectivamente sucede en la actualidad.

Debe la registraduría determinar un plazo prudencial y que la entidad pueda cumplir para no engañar al ciudadano. También debe buscar mecanismos que le permitan dar solución a este problema y es por esto que estas firmas son consideradas de alguna forma competencia de la entidad, por cuanto son las que proporcionan la confiabilidad en los plazos de entrega y el buen o mal nombre de la Registraduría en este sentido.

Sagem también crea los programas para el proceso electoral, aunque hay que reconocer que en este aspecto la Registraduría ha logrado escrutar en corto tiempo las mesas correspondientes a las circunscripciones electorales y así poder entregar los respectivos boletines en tiempo record y por consiguiente los resultados finales.

Cuadro No. 14 Producción de Registros Civil; Nacimientos y Defunción de la Registraduría y Notarias

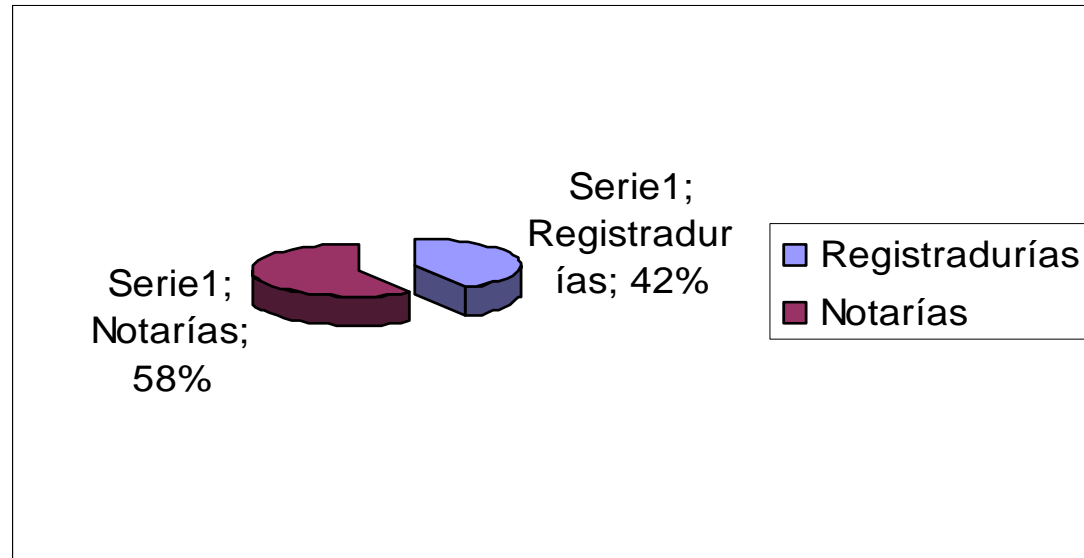
Entidad	Enero 2006			Febrero 2006			Marzo 2006			Abril 2006			Mayo 2006			Junio 2006		
	Nac	Mat	Def	Nac	Mat	Def	Nac	Mat	Def	Nac	Mat	Def	Nac	Mat	Def	Nac	Mat	Def
Not. 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Not. 2	364	87	96	295	96	79	0	0	0	245	70	69	253	78	118	344	64	93
Not. 3	527	40	187	187	34	124	0	0	0	659	89	167	763	62	174	2133	146	368
Not. 4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Regis.	0	0	0	0	0	0	46	0	0	63	0	0	53	1	0	51	0	3
Total	891	127	283	482	130	95	46	0	0	967	159	236	1069	141	292	2528	210	464

durante el primer semestre del 2006

Fuente: Delegación Departamental de Nariño, Pasto 2006

Análisis: Como se puede observar en el informe de producción de los Registros de Nacimiento, Matrimonio y Defunción entre la Registraduría y las Notarias durante el primer semestre del año 2006, la mayor producción fue hecha por las Notarias 2 y 3; siendo muy mínimo la elaboración de estos por la Registraduría, ya que se encontraba en época electoral, y por ende no presta los servicios ni atiende al público, solo esta dedicada a las elecciones y a cumplir con los compromisos que ella implica. Lo anterior indica la fortaleza por parte de las Notarias en el manejo de los Registros.

Gráfico No. 9 Participación de Inscripciones de Registro Civil de Nacimiento a Nivel Nacional de Registraduría vs. Notarías



Fuente: Delegación Departamental de Nariño, Pasto 2006

Análisis: Como se puede observar en el gráfico la Registraduría tramita el 42% de los registros civiles del país, mostrando su fortaleza en cuanto a tecnología utilizada, el resto lo hacen las Notarías, que no están conectadas con el sistema generando acumulados por ingresar a las bases de datos, situación que no permite en ocasiones que los trámites no sean ágiles y oportunos debido a la necesidad de hacerlos manuales.

Cuadro No. 15 Participación de las Inscripciones de Registro Civil de Nacimiento en la Ciudad de Pasto (Semestre B De 2005)

Entidad	Julio 2005			Agosto 2005			Septiembre 2005			Octubre 2005			Noviembre 2005			Diciembre 2005		
	Nac	Mat	Def	Nac	Mat	Def	Nac	Mat	Def	Nac	Mat	Def	Nac	Mat	Def	Nac	Mat	Def
Not. 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Not. 2	147	38	29	150	33	36	102	36	29	135	26	51	124	24	62	135	26	51
Not. 3	103	21	68	100	18	98	78	17	75	84	17	83	74	22	85	84	17	83
Not. 4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Regis.	45	6	6	24	0	0	34	1	0	51	0	0	40	0	1	18	0	1
Total	295	65	103	274	51	134	214	54	104	270	43	134	238	46	147	237	43	135

Fuente: Delegación Departamental de Nariño, Pasto 2006

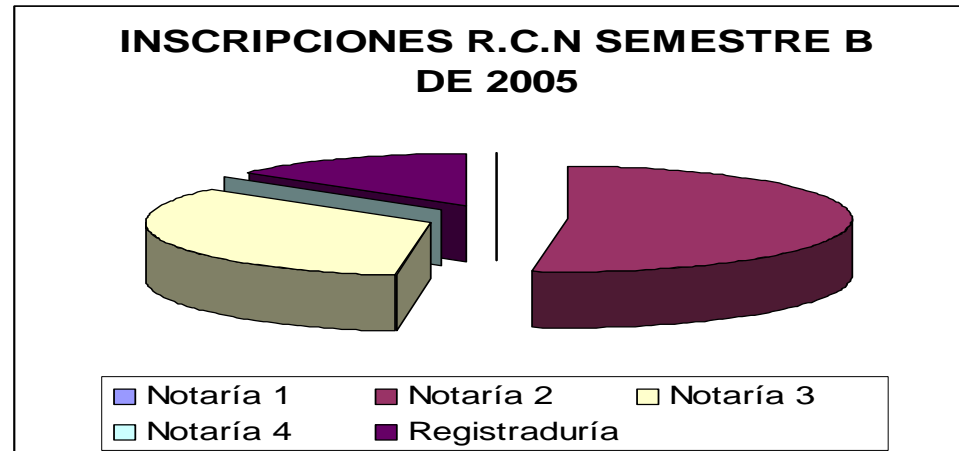
Análisis: De la producción de Registro Civil de Nacimiento en Pasto, las notarías en especial las notarías 2 y 3 realizan la inscripción de un gran porcentaje. En comparación con las inscripciones que realiza la Registraduría, pero a sabiendas que los corregimientos e inspecciones que pertenecen a Pasto entregan el informe de R.C.N directamente en la Delegación Departamental de Nariño y estos no aparecen en estas cifras a favor de la Registraduría Especial de Pasto. Si hacemos una regla de tres simple el 100% de la producción para este período es 1528 registros; entonces:

Total Registros Civiles: 1528	1528	100%
Notarías: 1316	212	X
Registraduría: 212		

$$X = \frac{212 * 100}{1528} = 13,87\% \text{ de R.C.N. tramitados por la Registraduria Especial de Pasto.}$$

Aunque las notarías siguen realizando más inscripciones que la Registraduría, en comparación con el porcentaje nacional, en Pasto la participación es en este sentido menor, pero se tienen que evaluar otros factores de importancia para el presente estudio.

Gráfico No. 10 Inscripciones Registro Civil de Nacimiento Semestre B de 2005



Fuente: Delegación Departamental de Nariño, Pasto 2006

Análisis: Este gráfico es para el período B de 2005; en el semestre A de 2006 la Registraduría se encontraba en preparación de elecciones. También cabe indicar que la Registraduría es la que lleva la coordinación del Registro Civil de Nacimiento, Matrimonios y Defunciones.

Basado en la investigación se puede indicar que la atención de las Notarías en este momento ha desmejorado un gran porcentaje y esto se debe a que el certificado de Registro ya no tiene ningún costo. Antes cada Registro Civil de Nacimiento (certificado) tenía un costo de \$5.000.00, y por esto a los funcionarios de estas entidades les interesaba realizar una mayor cantidad de inscripciones y por ende la expedición de los certificados que representaba un ingreso de dinero, en la actualidad y desde noviembre de 2005 ya no es así, por lo tanto ya no es considerado como un negocio.

5.4 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

FACTOR	POND ER.	NOTARÍAS		REGISTRADURÍA	
		CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Cumplimiento	0.22	2	0.44	3	0.66
Organización Administrativa	0.05	2	0.10	3	0.15
Talento Humano Capacitado	0.10	2	0.20	3	0.30
Capacidad Directiva	0.05	2	0.10	3	0.15
Tecnología	0.18	2	0.18	4	0.72
Satisfacción del usuario	0.05	3	0.15	2	0.10
Experiencia	0.05	4	0.20	3	0.15
Calidad del servicio	0.10	2	0.20	1	0.10
Lealtad del usuario	0.05	3	0.15	2	0.10
Cobertura	0.15	1	0.15	1	0.15
Total	1		2.05		2.58

Fuente: Esta investigación. Encuestas realizadas a usuarios de servicio de Registro Civil de nacimiento, Pasto 2006.

Análisis: Pese a que las 4 notarías elaboran un porcentaje mas alto de inscripciones de Registro Civil de Nacimiento, la posición de la Registraduría Especial de Pasto es mas competitiva y fuerte en este trámite, resultado que está básicamente influenciado por: procesos sistematizados y en red con el sistema nacional de identificación, lo que hace que se preste un servicio de mayor calidad y eficiente, en comparación con el trabajo mayoritariamente manual de las notarías; planificación del trabajo; desmejora del servicio de las notarías por el no cobro del certificado de Registro Civil de Nacimiento.

- 1= Amenaza Mayor
- 2= Amenaza menor
- 3= Oportunidad menor
- 4= Oportunidad Mayor

Durante el desarrollo de este trabajo surgió una inquietud muy importante que es porque la Registraduría Especial de Pasto siendo la entidad encargada de identificar a los colombianos, no tramita los Pasaportes; esto obedece a que en el Decreto 321 de 1994, del Ministerio de Relaciones Exteriores, en el capítulo II (Pasaporte ordinarios) Artículo 4º contempla que:

ARTÍCULO 4o. Los pasaportes ordinarios serán expedidos en el territorio nacional por el Ministerio de Relaciones Exteriores y en el exterior por los Cónsules remunerados de Colombia o previa autorización de la Subsecretaría de Comunidades Colombianas en el exterior y Asuntos Consulares, por los Cónsules ad honórem.

PARÁGRAFO. El Ministerio de Relaciones Exteriores podrá celebrar convenios con las Gobernaciones de conformidad con lo previsto en el artículo 303 de la Constitución Nacional para que en su nombre tramiten la expedición de pasaportes en la respectiva jurisdicción Departamental.

Además como aporte grupal surge se hace una crítica, en el sentido de que la Registraduría presenta muchos inconvenientes en cuanto a cobertura y cumplimiento en los plazos de entrega de la cédula de ciudadanía, teniendo en cuenta su escasa planta de personal y aún cuando por lógica debería ser la entidad la encargada de otros documentos de identificación personal; no está en la actualidad en condiciones de aumentar sus funciones.

6. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

6.1 ESTABLECIMIENTO DE UNA MISION Y VISION PARA LA REGISTRADURIA ESPECIAL DE PASTO

De acuerdo a las perspectivas que se deducen de la Registraduría Especial de Pasto, en todos sus servicios y considerando las estrategias que se han extractado del estudio interno y externo de la organización es necesario plantear una redefinición de la Misión y la Visión.

No se puede descartar en la visión, precisamente el ideal estipulado desde la creación de la institución en todo el país, ni las expectativas de la sociedad frente a esta organización. Por lo tanto con base en el análisis del Direccionamiento estratégico de la Registraduría se ha concluido que en estos aspectos hace falta integrar e incluir algunos factores fundamentales los cuales incidan en el cumplimiento de la Misión, Visión, Objetivos, Principios y Valores corporativos. Por ello se plantea un Redireccionamiento estratégico integrador y funcional para la entidad.

Al existir la reestructuración de una empresa, es lógico suponer que, la empresa tiene una nueva prospectiva y que ha desarrollado una serie de estrategias que le hacen cambiar su misión o que, si no es así, confluyen en la misma misión, con oportunidad de prestar mejor los servicios correspondientes. Eso mismo sucede con la Registraduría Especial de Pasto que, al ser sometida a la reestructuración y con una nueva misión y actividades a cumplir hacia el año 2010, se encuentra influenciada por esos mismos planteamientos que, lógicamente no descuida el avance científico, ni el avance tecnológico, ni las innovaciones y tampoco las normas y leyes que el Estado impone sobre calidad y eficiencia en los servicios prestan las instituciones regidas por él.

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

6.1.1 Misión Propuesta. Elaborar ágil y oportunamente todos los documentos de mayor importancia durante la vida de los colombianos, proporcionando servicios que garanticen el mejoramiento de la calidad, la eficiencia, la transparencia de los comisos electorales y la seguridad de los documentos, mediante la neutralidad y la objetividad, fortaleciendo la autonomía en cuanto al manejo de los Registros y demás por medio de la aplicación de tecnología avanzada en todos los procesos, apoyados en el recurso humano necesario e idóneo, tratando de forma excelente l

Los procesos, entregando oportunamente los instrumentos y lograr la satisfacción del usuario.

Visión: Es un conjunto de ideas generales, alguna de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiera y espera ver en el futuro. La visión señala el cambio que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.

Teniendo en cuenta que la actual Visión de la Registraduría Especial de Pasto llegó a su periodo determinado y se debe proponer una nueva Visión que permita ajustarse a los nuevos esquemas de dirección dentro de lo que espera una organización:

6.1.2 Visión Propuesta. Para el año 2010 nos vemos ofreciendo servicios de calidad con sistemas administrativos integrados, completamente automatizados, precisos, eficientes y versátiles; consolidándonos como una organización descentralizada que facilite una toma de decisiones ágil y oportuna, con alta credibilidad, confianza y dedicación en el desarrollo de su función.

6.2 OBJETIVOS CORPORATIVOS

Son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, deben tenerse en cuenta todas las áreas que integran a la empresa.

Para la Registraduría Nacional dentro en el periodo 2007-2010, la formulación estratégica la integran los siguientes objetivos globales:

- 1. Desarrollo tecnológico:** Desarrollar tecnológicamente y de manera integral la organización para lograr una entidad más eficiente y un mejorar servicio al usuario.
- 2. Talento humano:** Diseñar un sistema para el manejo del recurso humano que incluya su selección, vinculación, evaluación del desempeño, promoción y bienestar, que permita conformar un grupo de colaboradores idóneos, altamente profesionales, con claro sentido de pertenencia hacia la organización y comprometidos con el logro de los objetivos personales y organizacionales.
- 3. Orientación al usuario:** Satisfacción plena de las necesidades y expectativas de los usuarios, brindándoles buen trato y excelente atención.

4. **Productividad laboral:** Buscar mecanismo de introducción de técnicas y sistemas administrativos que promuevan el mejoramiento de la productividad laboral, flexibilizando la organización para hacerla cada vez mas ágil y competitiva.
5. **Control total de la calidad:** Participación de los estamentos de la organización en un programa de mejoramiento continuo con base en auditorias periódicas del Sistema y en indicadores de cada área estratégica. El área de control de calidad continuará prestando el soporte primordial a esta actividad. La calidad total permanente es nuestro compromiso.
6. **Responsabilidad Social:** Participación en las actividades comunitarias que propendan por el bien común y demostrando un profundo respeto por las leyes y las instituciones del país y de aquellos donde participe.
7. **Estructura organizacional:** Consolidar una estructura organizacional ágil, flexible oportuna en la toma de decisiones, altamente profesional, orientada hacia la atención al usuario y con una alta capacidad de gestión y control de resultados.

6.3 POLITICAS DE LA REGISTRADURIA ESPECIAL DE PASTO

a) POLITICAS INSTITUCIONALES

- Adopción del modelo de la planeación estratégica

b) POLITICAS PROCEDIMENTALES

- Fomentar la tecnología.
- Elaborar manuales de procedimientos
- Canalizar la experiencia de los funcionarios

c) POLITICAS RESTRUCTURATIVAS

- Presentar una propuesta sobre la nueva planta de personal
- Identificar el perfil de los funcionarios

d) POLITICAS ANTE EL TALENTO HUMANO

- Creación de áreas misionales.
- Creación de la Sección de R. H
- Programas de capacitación

6.4 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Los **valores administrativos de la Registraduría especial de Pasto** son los que guiarán a los directivos en la selección de un propósito, una misión, una visión, unas metas y unos objetivos para la entidad, es por eso que para determinar los principios y valores corporativos se recurre a la elaboración de la matriz axiológica que nos puede ayudar y servir de guía para la formulación de la escala de valores. Para esto se debe definir:

- a) Los principios y valores corporativos; se debe establecer cual es el conjunto de valores alrededor de los cuales se constituirá la vida organizacional.
- c) Se debe identificar los grupos de interés o grupos de referencia de la organización; que son personas o instituciones con las cuales interactúa la organización en la operacionalización y logro de sus objetivos.

Cuadro No. 16 Grupos de Referencia

Grupo de referencia	Principios
Estado	Capacidad electoral
Usuarios	Servicio oportuno y respeto
Funcionarios	Compromiso y Participación
Medios	Transparencia
Movimientos y Partidos políticos	Imparcialidad
Hospitales	Agilidad en el trámite
Entidades Judiciales	Asesoría

Fuente: Esta Investigación, Pasto 2006

Ya definidos los principios corporativos e identificados los grupos de interés, se procede a la elaboración de la matriz en la cual se buscará horizontalmente identificar los valores que a cada uno de ellos compete.

La matriz axiológica servirá de base para la formulación de los principios corporativos, que será la base de la cultura corporativa y por ello deben ser divulgados y conocidos por toda la organización.

6.4.1 MATRIZ AXIOLÓGICA

	Estado	Usuarios	Funcionarios	Medios	Partidos políticos	Hospitales	Entidades judiciales
Servicio oportuno		X		X	X	X	
Respeto	X	X	X	X	X		X
Compromiso		X			X	X	X
Participación	X		X				
Transparencia				X	X		
Imparcialidad	X	X		X	X		
Agilidad en el trámite		X				X	
Asesoría					X	X	X

Fuente: Esta Investigación, Pasto 2006

Asesoría: La registraduría Especial de Pasto cuenta con información valiosa, tanto archivos manuales como archivos sistematizados que sirven de consulta a entidades como la Fiscalía, el DAS, el CTI y la Procuraduría y que cumplen una función que va en beneficio de la comunidad.

Servicio oportuno: Las personas que acuden a solicitar los servicios de la Registraduría Especial de Pasto, deben contar con una atención rápida y oportuna.

Respeto: Como base de la vida en sociedad y la forma como deben ser atendidos los usuarios y como los usuarios deben tratar a los funcionarios.

Compromiso: La entidad debe estar comprometida con la labor que cumple dentro de la sociedad.

Participación: Aprovechar las capacidades de los integrantes de la misma en la contribución a las mejoras en el trabajo.

Transparencia: Sobre todo en lo relacionado con el proceso electoral, con los movimientos y partidos políticos y brindando la información para que los medios la divulguen y la comunidad pueda enterarse, cumpliendo con un compromiso ético.

Imparcialidad: El trabajo de la Registraduría debe ser neutral, para con el Estado, los usuarios, los movimientos y partidos, los medios y la comunidad en general.

Agilidad en el trámite: Rapidez en la preparación del documento, en la asesoría a los usuarios cuando se necesite y en la entrega del respectivo documento.

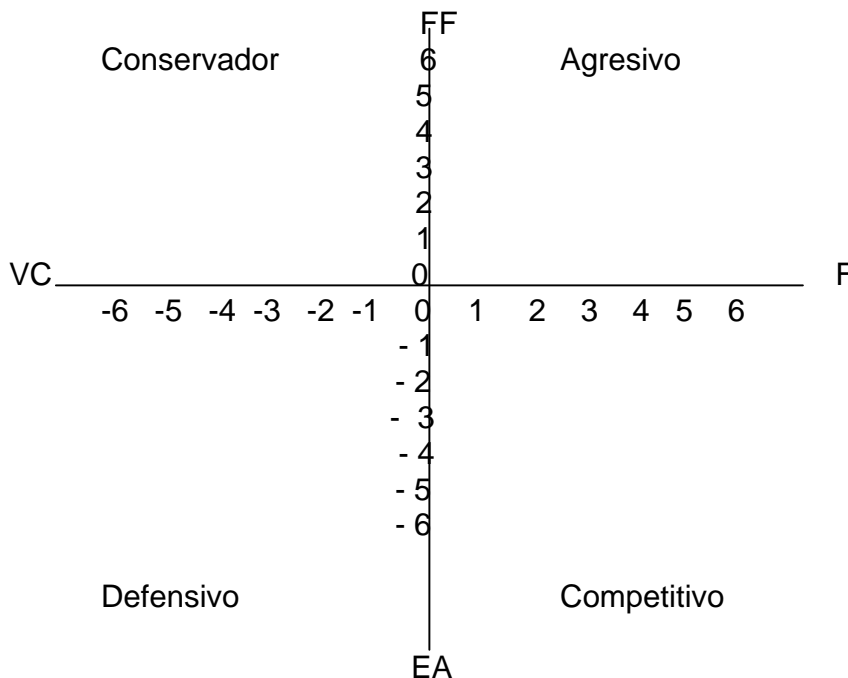
7. OPCIONES ESTRATÉGICAS

7.1 ELABORACIÓN MATRIZ DE POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE ACCION (PEEA)

Esta matriz es la segunda en importancia en la etapa 2, siendo esta matriz un marco de cuatro cuadrantes, que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz PEEA son:

1. Fortaleza financiera (FF)
2. Ventaja competitiva (VC)
3. Estabilidad ambiental (EA)
4. Fortaleza de industria (FI)

Las dos dimensiones internas, fortaleza financiera y ventaja competitiva, así como las dos externas, fortaleza de la industria y estabilidad ambiental, se pueden considerar como las determinantes de la posición estratégica global de una organización.



7.1.1 Preparación “Matriz Peea” Posición Estratégica y Evaluación de la Acción

1. Para la fortaleza financiera (FF) y la fortaleza de la industria (FI), asignar un valor numérico que oscile entre +1 (el peor) y +6 (le mejor), a cada una de las variables que abarcan estas dimensiones. Para la estabilidad ambiental (EA) y la ventaja competitiva (VC), asignar un valor numérico que vaya de -1 (el mejor) a -6 (el peor), a cada una de las variables que comprenden estas dimensiones.
2. Calcular un resultado promedio de para FF, VC, FI y EA sumando las clasificaciones de factor de cada dimensión y dividiendo el número de variables incluidas en la respectiva dimensión.
3. Marcar los resultados promedios para FF, FI, EA, VC en el eje correspondiente en la matriz PEEA.
4. Sumar los resultados sobre el eje X (Horizontal) y marcar el punto resultante sobre X. Sumar los dos resultados en el eje Y (vertical) y marcar el punto resultante sobre Y.
5. Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA pasando por el nuevo punto de intersección. Dicho vector muestra el tipo de estrategias (agresivas, competitivas, defensivas o conservadoras) más apropiadas para la empresa.

Cuando se localiza el vector direccional de una empresa en el cuadrante agresivo de la matriz, esto significa que está en excelente posición de utilizar sus fortalezas internas con el objeto de:

- Aprovechar las oportunidades externas
- Vencer las debilidades internas
- Eludir las amenazas externas

Por lo tanto, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo de productos, la integración hacia delante, la integración hacia atrás, integración horizontal, la diversificación de conglomerado, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal, o una combinación de ellas pueden ser factibles, teniendo en cuenta las circunstancias específicas que afronte la empresa.

El vector direccional puede apuntar hacia el cuadrante conservador o cuadrante superior izquierdo de la matriz, lo cual implica permanecer dentro de las habilidades básicas de la empresa, sin tomar riesgos excesivos. Las estrategias conservadoras con frecuencia incluyen penetración en el mercado, desarrollo de productos y diversificación concéntrica.

El vector direccional puede estar situado en el cuadrante inferior izquierdo de la matriz PEEA, lo cual sugiere que las estrategias defensivas son las más apropiadas. La empresa debería tratar de mejorar las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Las estrategias tipo defensivo incluyendo reducción, desposeimiento liquidación y diversificación concéntrica.

Finalmente, el vector direccional puede señalar el cuadrante inferior derecho de la matriz PEEA, indicando estrategias de tipo competitivo, que incluyen integración horizontal, hacia delante y hacia atrás, penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo de producto y asociación.

Los resultados entonces son:

Fortaleza Industrial= 4.2

Estabilidad Financiera= 4
Conocimientos Tecnológicos= 4
Productividad, utilización de Recursos= 3
Manejo de los recursos= 4
Facilidad de entrada al mercado= 6

Ventaja Competitiva= -2.6

Participación en el mercado= -2
Calidad en el servicio= -4
Cobertura= -4
Lealtad del Consumidor=-1
Conocimientos Tecnológicos=-2

Estabilidad Ambiental= -3

Políticas Gubernamentales= -4
Cambios Tecnológicos= -2
Hábitos del Usuario= -3
Inseguridad= -4
Conocimientos de la Competencia= -2

Fortaleza Financiera= 2.4

Gastos Administrativos= 3

Planeación Financiera= 2

Capacidad de Endeudamiento= 3

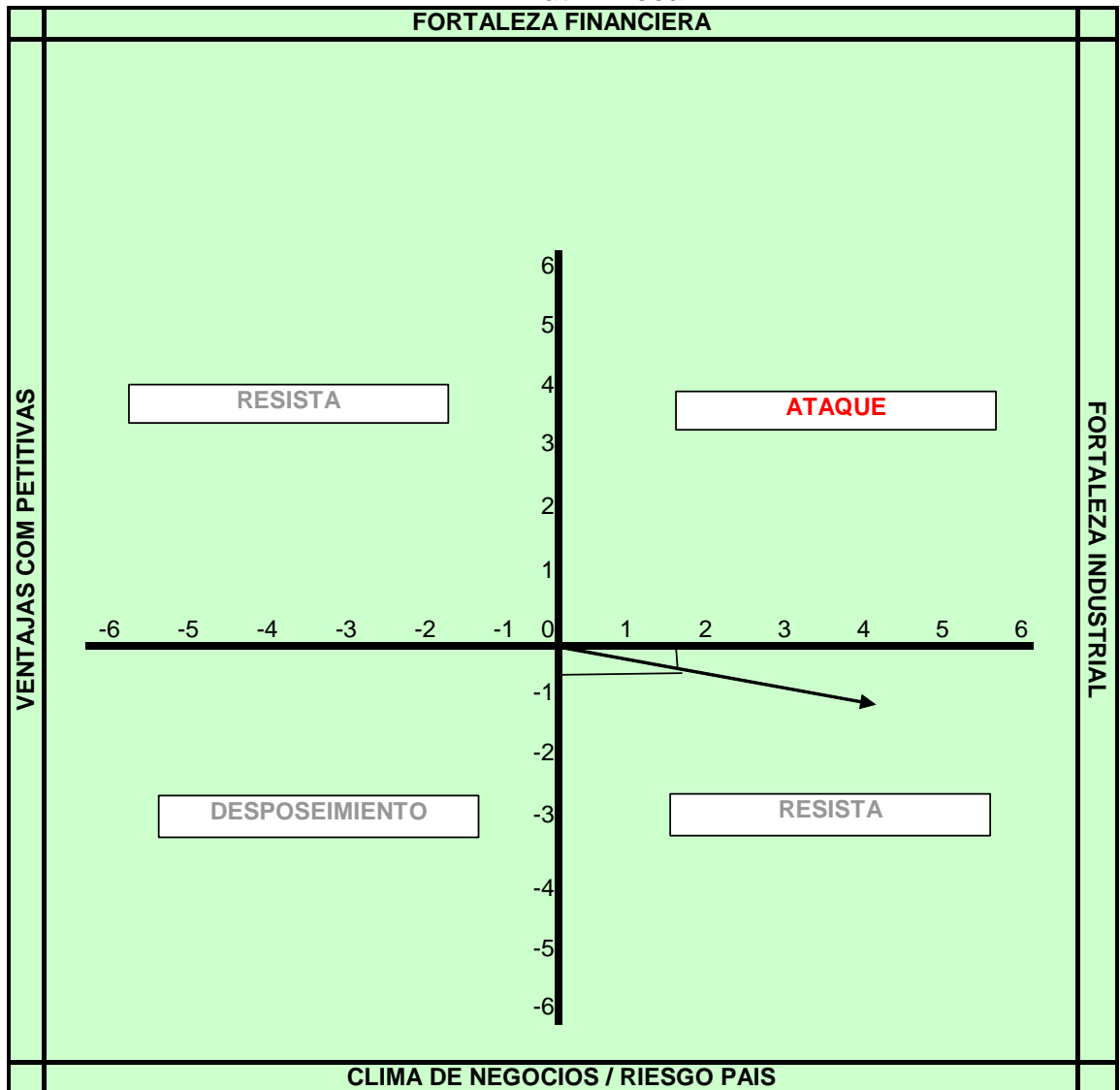
Liquidez= 2

Flujo de Caja= 2

Eje Vertical (Y)= +2.4 (FF)+ (-3) (EA)= **-0.6**

Eje Horizontal (X)= -2.6 (VC)+ (+4.2) (FI)= **1.6**

7.1.2 Matriz Peea



Fuente: Esta Investigación, Pasto 2006

Análisis Matriz PEEA: Al seguir el procedimiento en referencia estipulado para la Registraduría Especial de Pasto se observa que el vector direccional se encuentra en el cuadrante inferior derecho de la matriz, lo que significa que la empresa posee unas ventajas competitivas en un sector en crecimiento; que sugiere estrategias como:

- Integración horizontal
- Integración vertical, hacia delante

- Integración horizontal, hacia atrás
- Penetración en el mercado
- Desarrollo del mercado
- Desarrollo de productos y asociación

Teniendo en cuenta la situación específica de la Registraduría Especial de Pasto y contando con que la institución es un monopolio del estado, se contempla la ejecución de las siguientes Opciones Estratégicas con el propósito de mejorar los servicios que presta:

1. **Desarrollo de Producto:** Cuando una organización tiene productos exitosos, en este caso se recomienda atraer usuarios satisfechos para que utilicen los servicios mejorados.
2. **Integración vertical hacia Atrás:** Cuando los proveedores actuales de una organización, son especialmente costosos, poco confiables o incapaces de cumplir con las necesidades de distribución de la empresa. En este caso se propone para la organización suministrar la tecnología necesaria especialmente para la producción y asesoría de estándares de calidad de la Cédula de Ciudadanía que es donde se presentan los mayores problemas.

7.2 ELABORACIÓN MATRIZ INTERNA Y EXTERNA

Esta matriz muestra las diversas divisiones de una organización a través de una gráfica de nueve casillas. Esta es en varios aspectos similar a la matriz BCG.

1. Ambas representan las divisiones en diagrama esquemático; por eso ambas se las denomina matrices de portafolio.
2. El tamaño de cada círculo representa la contribución de cada división en cuanto a porcentaje de ventas.
3. Las porciones del pastel muestran la contribución en cuanto a porcentaje de utilidades de cada división.

Hay otras diferencias entre la matriz BCG y la IE, los ejes son diferentes. La matriz IE requiere mayor información sobre las divisiones que la GCB. Cada matriz tiene implicaciones estratégicas diferentes. Por eso los estrategas de las empresas multinacionales con frecuencia desarrollan tanto la matriz BCG como la IE en el proceso de generación de estrategias.

La matriz IE se basa en dos dimensiones claves:

1. Los resultados totales ponderados de factor interno en el eje x
2. Los resultados totales ponderados de factor externo en el eje y

Los resultados totales ponderados que surgen de las divisiones permiten la construcción de una matriz interna-externa a nivel empresarial.

Sobre el eje x de la matriz IE, un resultado ponderado de 1,0 a 1,99 representa una posición interna débil, de 2,0 a 2,99 se lo considera promedio y de 3,0 a 4,0 se lo considera fuerte. En forma similar, en el eje y, un resultado total ponderado de evaluación de factor externo de 1,0 a 1,99 es considerado bajo; uno de 2,0 a 2,99 mediano y entre 3,0 Y 4,0, alto.

La matriz IE puede dividirse en tres regiones importantes con diferentes significados estratégicos:

1. Prescripciones para divisiones que caen en las casillas I, II o IV pueden ser "crezca y desarróllese". Las estrategias intensivas (Penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto) o integrativas (integración hacia atrás, hacia delante y horizontal) pueden ser especialmente adecuadas para estas divisiones.
2. Las divisiones que se pueden ubicar en las casillas III, V, VII se logran administrar mejor con estrategias "resista". La penetración en el mercado y el

3. desarrollo de productos son dos estrategias que con frecuencia se usan en estos tipos de divisiones.
4. Las divisiones que se ubican en las casillas VI, VII, o IX es “coseche o elimine”. Las organizaciones exitosas pueden lograr un portafolio de negocios que quede localizado en o alrededor de la casilla en la matriz IE.

7.2.1 Matriz de Evaluación de Factor Interno (Mefi) para el Registro Civil de Nacimiento

FACTOR INTERO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Nivel de tecnología utilizado para la elaboración del Registro Civil.	0.25	4	1
Rapidez en la entrega del Registro Civil.	0.15	3	0.45
Conocimiento del T.H sobre la elaboración del Registro.	0.20	4	0.8
Flexibilidad ante posibles fallas.	0.10	2	0.2
Efectividad en los despachos de Registros.	0.10	3	0.3
Calidad y eficiencia en la elaboración del Registro.	0.20	3	0.6
TOTAL	1		3.35

Fuente: Esta investigación. Entrevistas realizadas a los funcionarios y encuestas a usuarios, Pasto 2006.

- 1: Debilidad importante
- 2: Debilidad menor
- 3: Fortaleza menor
- 4: Fortaleza importante

7.2.2 Matriz de Evaluación de Factor Externo (Mefe) para la elaboración del Registro Civil

FACTOR INTERO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
ECONÓMICOS			
Niveles de Ingreso Per-Cápita	0.07	2	0.14
SOCIALES			
Desempleo	0.07	2	0.14
Inseguridad	0.06	2	0.12
Desplazamiento	0.10	2	0.2
Cobertura en la atención	0.15	1	0.15
DEMOGRÁFICAS			
Tasa de Natalidad	0.20	4	0.8
TECNOLÓGICAS			
Automatización de los procesos	0.10	4	0.4
COMPETITIVOS			
Exclusividad de la actividad	0.10	4	0.4
POLIÍTICOS			
Documento CONPES 3323	0.15	4	0.6
TOTAL	1		2.95

Fuente: Esta investigación. Entrevistas realizadas a los funcionarios y encuestas a usuarios, Pasto 2006.

- 1: Amenaza importante
- 2: Amenaza menor
- 3: Oportunidad menor
- 4: Oportunidad importante

7.2.3 Matriz de Evaluación de Factor Interno (Mefi) para Tarjeta de Identidad

FACTOR INTERO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Nivel de tecnología utilizado en la elaboración de la T.I.	0.11	4	0.44
Rapidez en la entrega de de la T.I.	0.18	4	0.72
Nivel académico del Talento Humano.	0.10	3	0.3
Cocimiento y experiencia en la elaboración de la T.I	0.10	3	0.3
Sentido de pertenencia	0.06	4	0.24
Flexibilidad ante posibles fallas.	0.10	3	0.3
Efectividad y agilidad en la preparación de la T.I	0.15	4	0.6
Calidad y eficiencia en la elaboración de la T.I.	0.20	3	0.6
TOTAL	1		3.50

Fuente: Esta investigación. Entrevistas realizadas a los funcionarios y encuestas a usuarios, Pasto 2006.

- 1: Debilidad importante
- 2: Debilidad menor
- 3: Fortaleza menor
- 4: Fortaleza importante

7.2.4 Matriz de Evaluación de Factor Externo (Mefe) para Tarjeta de Identidad

FACTOR INTERO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
ECONÓMICOS			
Niveles de Ingreso Per-Cápita	0.03	2	0.06
SOCIALES			
Desempleo	0.05	2	0.10
Inseguridad	0.04	2	0.08
Desplazamiento	0.05	2	0.10
Cobertura en la atención	0.05	1	0.05
DEMOGRÁFICAS			
Tasa de Natalidad	0.08	3	0.24
TECNOLÓGICAS			
Automatización de los procesos	0.10	4	0.4
Entrega oportuna de los documentos.	0.15	3	0.45
COMPETITIVOS			
Exclusividad de la preparación de T.I.	0.25	4	1
POLITICOS			
Sentencia de la Corte Constitucional C-1171 del 2005	0.10	3	0.3
Documento CONPES 3323	0.10	4	0.4
TOTAL	1		3.18

Fuente: Esta investigación. Entrevistas realizadas a los funcionarios y encuestas a usuarios, Pasto 2006.

- 1: Amenaza importante
- 2: Amenaza menor
- 3: Oportunidad menor
- 4: Oportunidad importante

7.2.5 Matriz de Evaluación de Factor Interno (Mefi) para la Cedula de Ciudadanía

FACTOR INTERO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Nivel de tecnología utilizado en la prestación del servicio.	0.15	4	0.6
Rapidez en la entrega de de contraseña de la cedula	0.15	4	0.6
Rapidez en la entrega de la cedula.	0.10	1	0.1
Nivel académico del Talento Humano.	0.15	4	0.6
Conocimiento y experiencia de la planta de personal	0.15	3	0.45
Asignación de citas para la realización del trámite.	0.12	1	0.12
Efectividad en la preparación y despachos	0.09	2	0.18
Calidad y agilidad en la elaboración de la cedula	0.09	2	0.18
TOTAL	1		2.83

Fuente: Esta investigación. Entrevistas realizadas a los funcionarios y encuestas a usuarios, Pasto 2006.

- 1: Debilidad importante
- 2: Debilidad menor
- 3: Fortaleza menor
- 4: Fortaleza importante

7.2.6 Matriz de Evaluación de Factor Externo (Mefe) para la Cedula de Ciudadanía

FACTOR INTERO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
ECONÓMICOS			
Tasa de Inflación	0.02	2	0.04
Niveles de Ingreso Per-Cápita	0.03	2	0.06
SOCIALES			
Desempleo	0.03	2	0.06
Inseguridad	0.05	2	0.10
Desplazamiento	0.03	3	0.09
Cobertura en la atención	0.11	1	0.11
DEMOGRÁFICAS			
Tasa de Natalidad	0.02	3	0.06
TECNOLÓGICAS			
Automatización de los procesos de elaboración de Cedula.	0.09	4	0.36
Entrega oportuna de la cedula	0.19	1	0.19
COMPETITIVOS			
Exclusividad de la actividad	0.10	4	0.40
POLÍTICOS			
La Ley 757 de 2002	0.06	2	0.12
Documento CONPES 3323	0.08	4	0.32
Sentencia de la Corte Constitucional C1171 de 2005	0.05	2	0.10
Sentencia de la Corte Constitucional C-511 del 14 de julio de 1999	0.07	3	0.21
Decreto 1270	0.07	3	0.21
TOTAL	1		2.43

Fuente: Esta investigación. Entrevistas realizadas a los funcionarios y encuestas a usuarios, Pasto 2006.

- 1: Amenaza importante
- 2: Amenaza menor
- 3: Oportunidad menor
- 4: Oportunidad importante

		RESULTADO PONDERADO MEFI		
		3.0	2.0	1.0
R E S U L T A D O P O N D E R A D O M E F I	4.0	1. REPLANTEAR	2. CRECER	3. CRECER
	3.0	4. DECRECER	5. RESISTA	6. CRECER
	2.0	7. REDUCIR O LIQUIDAR	8. DECRECER	9. FORTALECER
	1.0			

Alto: 3.0 a 4.0

Medio: 2.0 a 2.99

Bajo: 1.0 a 1.99

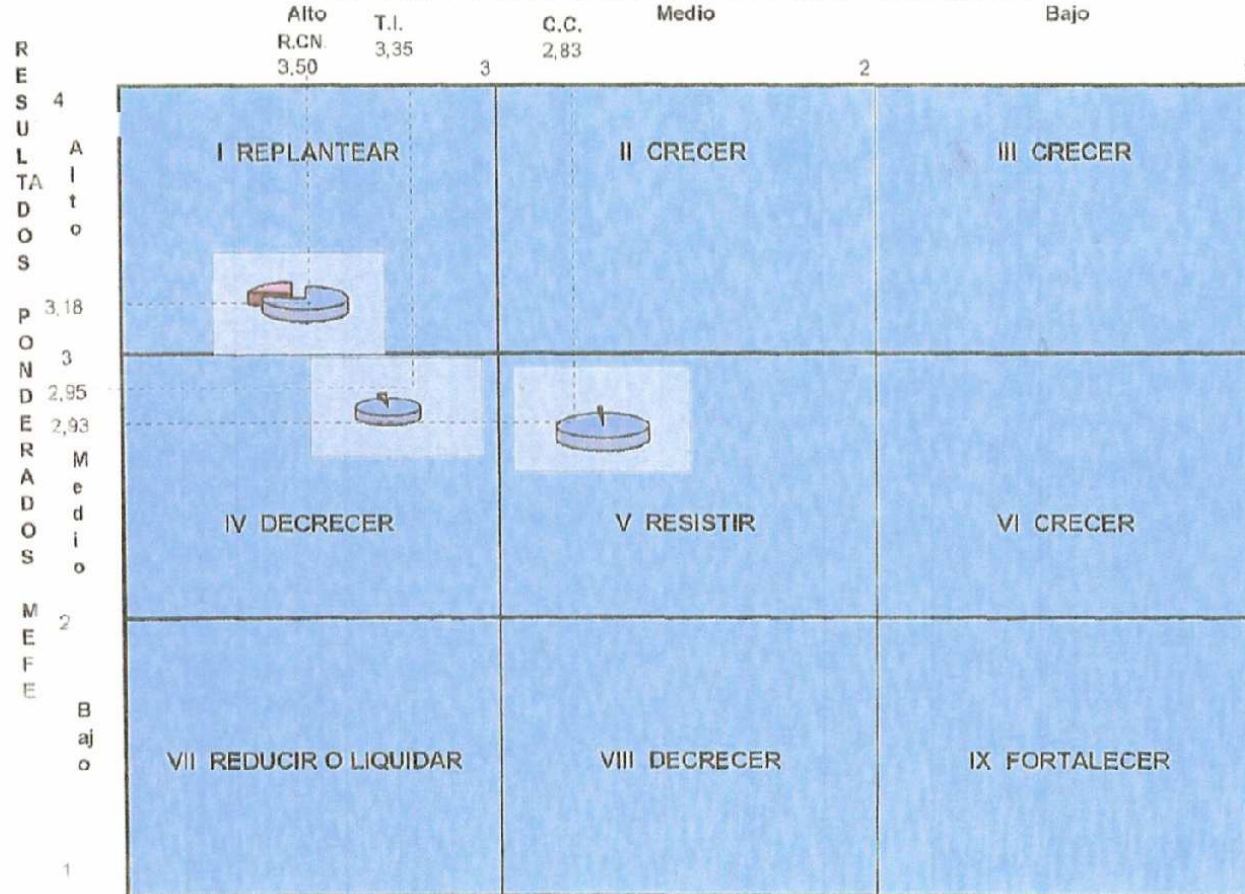
Cuadro No. 17 Tratamiento de información para Elaboración de Matriz Interna Externa (I-E) – Información Semestre B De 2005

Servicios	Trámites Realizados	Ventas	% Ventas	Utilidad	% Utilidad	Factor interno	Factor Externo
Registro Civil	217	\$1.085.000	4	\$1.085.000	4	3.35	2.95
Tarjetas de Identidad	4033	\$78.643.500	28.66	\$78.643.500	28.66	3.50	3.18
Cedulación	6488	\$194.640.000	70.94	\$194.640.000	70.94	2.83	2.93
Total	10.738	\$274.368.500	100	\$274.368.500	100		

Fuente: Esta Investigación, Pasto 2006

7.3.7 MATRIZ INTERNA Y EXTERNA (I-E)

RESULTADOS PONDERADOS DE LA MATRIZ DE FACTOR INTERNO MEFI



Fuente: Esta Investigación, Pasto 2006

Análisis Matriz IE: Siguiendo el procedimiento para realizar la matriz IE, se observa que los servicios que presta la Registraduría Especial de Pasto, se encuentran en los cuadrantes I, IV, V; Replantear, Decrecer y Resista respectivamente para los cuales se formulan las siguientes estrategias:

Para los **cuadrantes I y IV** donde se encuentra el **Registro Civil de Nacimiento y Tarjeta de Identidad**: Las estrategias intensivas

- Penetración en el mercado
- Desarrollo de mercado
- Desarrollo de producto

Ó interrogativas

- Integración vertical hacia atrás, hacia delante
- Integración horizontal

Pueden ser especialmente adecuadas para estos servicios.

Para el **cuadrante V** donde se encuentra la **Cedula de Ciudadanía**: Se puede administrar mejor con estrategias “resista”.

- Penetración en el mercado
- Desarrollo de productos

Teniendo en cuenta la situación específica de la Registraduría Especial de Pasto y contando con que la institución es un monopolio del estado, se contempla la ejecución de las siguientes Opciones Estratégicas que se identifican con el propósito de mejorar los servicios que presta:

1. **Desarrollo de Producto:** Cuando una organización tiene productos exitosos, en este caso se recomienda atraer usuarios satisfechos para que utilicen los servicios mejorados.
2. **Integración vertical hacia Atrás:** Cuando los proveedores actuales de una organización, son especialmente costosos, poco confiables o incapaces de cumplir con las necesidades de distribución de la empresa. En este caso se propone para la organización suministrar la tecnología necesaria especialmente para la producción y asesoría de estándares de calidad de la Cédula de Ciudadanía que es donde se presentan los mayores problemas.

7.3 ELABORACIÓN MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Esta se ha vuelto una herramienta popular para la formulación de estrategias empresariales. Todas las organizaciones pueden ser ubicadas en cada uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de gran estrategia, así como también las divisiones de una empresa. La matriz de gran estrategia se basa en dos dimensiones evaluativas:

1. Posición competitiva
2. Crecimiento del mercado

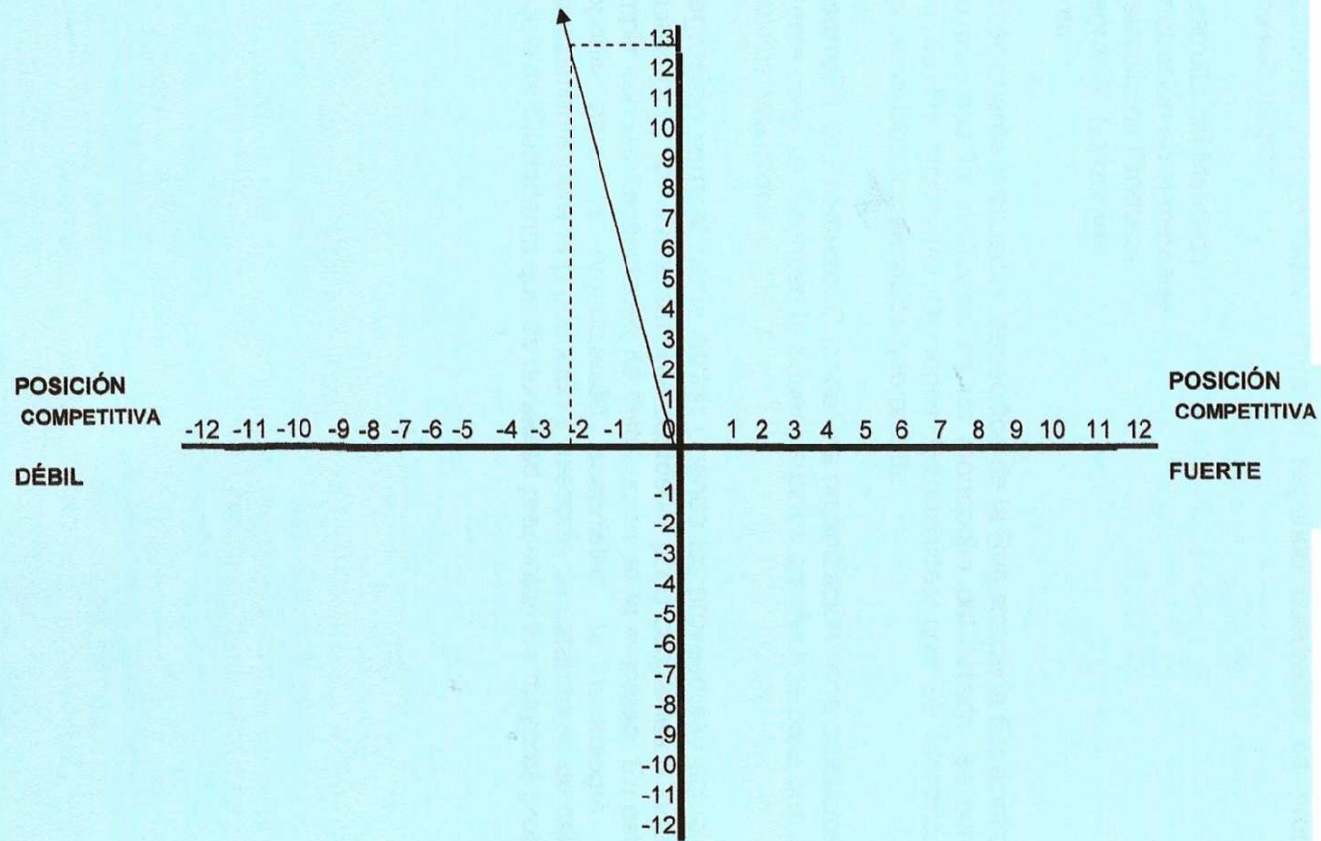
Las empresas situadas en el cuadrante I de la matriz de gran estrategia se encuentran en magnífica posición estratégica. Para dichas empresas la concentración continuada en productos) son las estrategias adecuadas.

Las empresas situadas en el cuadrante II se encuentran en una industria poseedora de rápido desarrollo de mercado. Se requiere de una estrategia intensiva (Opuesta a la diversificación o integración).

Las empresas situadas en el cuadrante III compiten con una industria de crecimiento lento y poseen una posición competitiva débil. Estas empresas deben efectuar rápidamente algunos cambios drásticos para evitar mayores pérdidas y su posible extinción. Se debe llevar a cabo una extensa reducción de costos y activo, una estrategia alternativa consiste en sacar recursos del negocio actual para dedicarlos a áreas diferentes. O en caso de que todo falle puede optarse por la venta o liquidación.

Las empresas situadas en el cuadrante IV poseen una fuerte posición competitiva pero están en una industria de crecimiento lento. Estas empresas poseen la fortaleza suficiente para lanzarse a programas diversificados en áreas de crecimiento más prometedoras. Las empresas en este cuadrante tienen por lo general altos niveles de flujo de efectivo y capacidades limitadas de crecimiento interno y con frecuencia pueden tener éxito siguiendo estrategias concéntricas, horizontales o de diversificación de conglomerados. Otra opción factible para estas empresas es la formación de asociaciones.

**7.4.1 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA
CRECIMIENTO PÁPIDO DE MERCADO**



CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO

Fuente: Esta investigación, Pasto 2006

Análisis Matriz de la Gran Estrategia: Para la Registraduría Especial de Pasto, que se ubica en el segundo cuadrante se consideran apropiadas estrategias intensivas, siendo palpable que la registraduría posee una ventaja competitiva, por ser un monopolio del estado y que las tácticas que se dispongan deben ser cuidadosamente programadas. Para el segundo cuadrante se proponen las siguientes estrategias:

- Desarrollo del Mercado
- Penetración en el mercado
- Desarrollo de Producto
- Integración horizontal
- Venta

Teniendo en cuenta la situación específica de la Registraduría Especial de Pasto y contando con que la institución es un monopolio del estado, se contempla la ejecución de las siguientes Opciones Estratégicas que se identifican con el propósito de mejorar los servicios que presta:

1. **Desarrollo de Producto:** Cuando una organización tiene productos exitosos, en este caso se recomienda atraer usuarios satisfechos para que utilicen los servicios mejorados.
2. **Integración vertical hacia Atrás:** Cuando los proveedores actuales de una organización, son especialmente costosos, poco confiables o incapaces de cumplir con las necesidades de distribución de la empresa. En este caso se propone para la organización suministrar la tecnología necesaria especialmente para la producción y asesoría de estándares de calidad de la Cédula de Ciudadanía que es donde se presentan los mayores problema.

7.4 ELBORACIÓN MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (CPE)

Sirve para sugerir objetivamente las mejores estrategias alternativas. Es la más actual de las técnicas analíticas de formulación de estrategia; se utiliza información de entrada de los análisis de la etapa I y los resultados “comparativos” de los análisis de la etapa 2, para decidir objetivamente sobre estrategias alternativas. O sea, que las matrices de perfil competitivo, de factor interno y de factor externo (todas de la etapa I), en conjunción con la matriz DOFA, el análisis PEEA, la matriz GCB, la IE y la de gran estrategia (todas de la etapa II) proporcionan la información necesaria para la elaboración de la matriz CPE (etapa III). Esta matriz es una técnica que permite a los estrategas evaluar cuantitativamente las estrategias alternativas con base en limitaciones y

capacidades organizativas específicas. Así como las otras herramientas analíticas de formulación de estrategia, la matriz CPE requiere de decisiones subjetivas para la asignación de ponderaciones y clasificaciones. Es, por tanto, necesario usarla con sabiduría, no indiscriminadamente.

La columna izquierda de la matriz está conformada por factores internos y externos claves y que la fila superior está conformada de estrategias alternativas factibles. La columna izquierda de una matriz CPE proporciona información tomada directamente de las matrices de evaluación de factor interno y externo. En una columna adyacente a estos factores claves se registran las correspondientes clasificaciones recibidas por cada factor. Las clasificaciones son las mismas de las matrices de evaluación de factor interno y externo. La fila superior de una matriz CPE está formada por estrategias alternativas derivadas de las matrices DOFA, GCB, IE y Gran Estrategia. En general, estas herramientas de comparación generan alternativas factibles similares. Las estrategias sugeridas por las técnicas comparativas no tienen que ser evaluadas en la matriz. Los estrategias deben ejercitar su sentido común para tomar estas decisiones.

La matriz CPE determina la atracción relativa de las diversas estrategias con base en factores internos y externos claves. La atracción relativa de cada estrategia dentro de un conjunto de alternativas se calcula mediante la determinación del impacto acumulado de cada factor, interno y externo clave. En una matriz CPE se puede incluir cualquier número de conjuntos de estrategias alternativas, y cualquier número de estrategias puede formar un conjunto dado. Pero solo las estrategias dentro de un conjunto dado se pueden evaluar recíprocamente. Por ejemplo, un conjunto de estrategias puede incluir diversificación concéntrica horizontal o de conglomerado, mientras que otro puede incluir la emisión de acciones contra ventas o cesión de una división para obtener capital necesario. Hay que reconocer que estos dos conjuntos de estrategias son completamente diferentes, y que la matriz CPE solo evalúa estrategias dentro de conjuntos.

Pasos para realizar la Matriz CPE

1. Hacer una lista de las debilidades y fortalezas internas claves y de las amenazas y oportunidades externas en la columna izquierda de la matriz CPE. Esta información se debe tomar directamente de la matriz de evaluación de factor interno y externo. Debe incluirse en un mínimo de 5 factores internos y 5 externos en la matriz CPE. Cada factor debe expresarse en términos específicos.
2. Asignar clasificaciones a cada factor interno y externo clave. Estas clasificaciones son idénticas a las de matrices de evaluación de factor interno y externo. Se presentan en una columna al lado derecho de las declaraciones de factor interno y externos claves.
3. Analizar las matrices de etapa II (comparación) e identificar estrategias alternativas que la organización proyecte llevar a cabo. Registrar estas estrategias en la fila superior de la matriz CPE. Agrupar las estrategias en conjuntos si se considera adecuado.
4. Determinar los puntajes de atracción. Se los define como valores numéricos que indican la atracción relativa de cada estrategia en un conjunto dado de alternativa. Estos puntajes se fijan mediante el análisis de cada factor interno o externo, uno a la vez y formulando una pregunta: ¿Tiene ese factor efecto sobre la selección de las estrategias que se evalúan? si la respuesta es afirmativa entonces la estrategia se debería evaluar en relación con ese factor clave. Específicamente los puntajes de atracción deberían asignarse a cada estrategia en el conjunto dado de alternativas, donde: 1= la estrategia no es aceptable; 2= la estrategia es positivamente aceptable; 3= la estrategia es probablemente aceptable y 4= la estrategia es muy aceptable. Por el contrario, si la respuesta es no, lo cual indica que el respectivo factor clave no tiene efecto sobre la selección específica que se hace, entonces no se asigna puntajes de atracción a estrategias de este conjunto.
5. Calcular los puntajes totales de atracción. Los puntajes totales de atracción se definen como el producto de multiplicar las clasificaciones (paso 2) por los puntajes de atracción (paso 4) en cada fila. Los puntajes totales significan la atracción relativa de cada estrategia alternativa, teniendo en cuenta solamente el impacto del factor interno o externo adyacente.
6. Calcular la suma total de puntajes de atracción. Es la sumatoria de todos los puntajes totales de atracción. En una columna de estrategia de la matriz CPE, estos puntajes muestran la estrategia más atractiva en cada conjunto de alternativas. Entre mas alto sea el puntaje, mas atractivas serán las estrategias teniendo en cuenta todos los factores internos y externos pertinentes que podrían afectar las decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre la sumatoria de los puntajes totales de atracción en un conjunto dado de alternativas indica la conveniencia relativa de una estrategia sobre otra.

7.4.1 Definición de Opciones Macro Estrategias. La Registraduría desde su oficina central está trabajando con base en estrategias de tipo genéricas que agrupan de forma estratégica todas las unidades del negocio, que es básicamente la **Modernización tecnológica**. También con estrategias concéntricas que inciden directamente sobre el entorno de la empresa como la **capacitación** permanente a la planta de personal.

Es por esto que después de analizar y evaluar la situación actual, se hace necesario tener en cuenta cual o cuales de las estrategias alternativas son las que mas ajustan a la organización, basándose en las capacidades y limitaciones de la empresa. Por tal razón a continuación se proponen estrategias ofensivas o de crecimiento para complementar el trabajo de mejoramiento del servicio prestado por la entidad, estrategias alternativas que se relacionan o formulan para la Registraduría Especial de Pasto:

Estrategia 1: (Desarrollo de Producto-Servicio) Con este tipo de estrategia la administración debe considerar la posibilidad de mejoramiento de productos existentes y que no se encuentran en buena posición; es el caso de la cédula de ciudadanía que presenta muchas dificultades, además del mejoramiento continuo en los demás servicios prestados por la entidad como el Registro Civil, Tarjeta de Identidad y Procesos Electorales. La mejora constante del servicio en todas sus etapas, con base en las recomendaciones de los usuarios y el resultado de la aplicación de las encuestas a los usuarios y entrevistas al personal directivo de la entidad, como también la asesoría de expertos.

Estrategia 2: (Integración Vertical hacia Atrás) Debido a la excesiva tardanza en la llegada de la cédula de ciudadanía principalmente para casos de duplicados y rectificaciones, se contempla agregar una etapa a la cadena de su proceso actual de servicio; para que sea la misma entidad la encargada y responsable de la Asesoría Tecnológica. Teniendo en cuenta la envergadura de la decisión por la magnitud de la inversión.

7.4.2. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica

FACTORES CLAVES	CLASIF.	ALTERNATIVA DE ESTRATEGICAS				RACIOCINIO PARA PUNTAJE DE ATRACCIÓN
		Estrategia 1		Estrategia 2		
		PA	PTA	PA	PTA	
Factores Internos						
Flexibilidad de la estructura organizacional	1	3	3	4	4	La centralización de las decisiones en oficinas centrales de Bogotá.
Nivel de tecnología utilizado en la prestación del servicio	4	4	16	4	16	Tecnología como elemento esencial – Plan de Modernización Tecnológica.
Rapidez en la entrega de los certificados de Registro Civil	3	3	9	0	0	Coordinación Nacional de la actividad por parte de la Registraduría Nacional.
Rapidez en la entrega de la cedula	1	4	4	4	4	Tecnología como elemento esencial – Plan de Modernización Tecnológica
Número de la planta de personal	1	3	3	4	4	Debilidad mayor de la organización para el cumplimiento de sus funciones.
Efectividad en la preparación de despachos	4	2	8	0	0	Nivel académico del Talento Humano.
Factores Externos						
Niveles de Ingreso Per-	2	0	0	0	0	Costos de desplazamiento,

Cápita						requisitos necesarios para la realización del trámite y tarifas cuando se vuelvan a establecer.
Inseguridad	2	1	2	0	0	Tranquilidad de los usuarios para solicitar turnos para trámite.
Automatización de los procesos	4	1	4	3	12	Tecnología como elemento esencial – Plan de Modernización Tecnológica
Entrega oportuna de los documentos	1	3	3	3	3	Tecnología como elemento esencial – Plan de Modernización Tecnológica
Documento CONPES 3323	4	4	16	4	16	Tecnología como elemento esencial – Plan de Modernización Tecnológica
Exclusividad de la actividad	4	1	4	3	12	Característica Monopolística de la entidad.
Suma Total de Puntajes de Atracción.			72		71	

Fuente: Esta Investigación, Pasto 2006.

Análisis de Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (CPE): De acuerdo con la sumatoria de puntajes totales de atracción. La Registraduría Especial de Pasto debe efectuar estrategias que le permitan lograr una mejora considerable en la forma como se está prestando el servicio, para el mejoramiento de sus debilidades y reducción de sus amenazas. El resultado demuestra la importancia de la implementación de las estrategias formuladas; la puntuación obtenida de 72 para la estrategia 1y 71 puntos para la estrategia 2, lo demuestran de manera precisa.

CONCLUSIONES CAPÍTULO VII

Una vez analizado los resultados de este capítulo se concluye que las propuestas que se realizan en beneficio de la organización necesitan de macro propuestas por parte de los directivos de la Registraduría Especial de Pasto o directivos de la Delegación Departamental de Nariño hacia las oficinas centrales, debido a que no se cuenta con la autonomía suficiente por la centralización en la toma de decisiones sobre todo de orden financieras, mas sin embargo se propenderá por una propuesta a nivel local que mejore la situación específica de la Registraduría Especial de Pasto.

- Las decisiones de mayor importancia e incidencia para la Registraduría de Pasto deben ser un compromiso sustentado por parte de los directivos a oficinas centrales.
- Mejorar de manera sustancial los servicios que presta la Registraduria Especial de Pasto en cuanto a la atención, agilidad en los trámites y ampliación de la cobertura, desde el nivel municipal.

8. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

8.1 IMPLEMENTACIÓN FORMULACION ESTRATEGICA

Las estrategias son los medios por los cuales una organización pretende lograr sus objetivos, fijan los criterios para orientar las decisiones sobre el futuro y la supervivencia de la empresa. Se debe tener en cuenta que para el desarrollo de las estrategias es necesario contar con recursos, personal y capital suficiente.

Concluido el análisis estratégico de la Registraduría Especial de Pasto, se inicia la etapa de formulación estratégica, la cual consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico corporativo de acuerdo con las expectativas de la empresa.

8.1.1 Estrategias Funcionales. Suponen fijar criterios para indicar cómo deben usarse y aplicarse los recursos y habilidades de cada área funcional, con objeto de racionalizar e incorporar mayor productividad, al servicio de la unidad estratégica que los atiende.

▪ ESTRATEGIA FUNCIONAL

Dividir el país en zonas

OBJETIVO ESPECIFICO

Descentralizar, depurar y descongestionar el archivo nacional de la entidad.

JUSTIFICACION

Lo que ayudaría en gran manera descentralizando, depurando y descongestionando el archivo nacional de la entidad; por ende se entregarían de forma oportuna, rápida y en la fecha indicada los documentos. Lógicamente que esta estrategia que se plantea debe estar acompañada de una gran inversión en tecnología, personal y capacitación.

El procedimiento es preparar la cédula de ciudadanía en la Registraduría, se envía al centro de acopio de la Delegación Departamental de Pasto, posteriormente en medio magnético se envía Bogotá y es allí donde se procesa el documento con el cotejo de las tarjetas decadaactilares lo que hace que sea demorado el procedimiento que en un 70% es manual, lo que ocasiona la tardanza y congestión en la entrega final de cédulas.

De las cinco zonas que conforman el país ubicar en cada una de ellas una ciudad principal en la que se efectúe el cotejo con las tarjetas decodificadas; en la región pacífica a la que corresponde el departamento de Nariño una oficina central sería en la ciudad de Cali, que agruparía los departamentos de Chocó, Risaralda, Quindío, Valle del Cauca, Cauca y Nariño.

▪ **ESTRATEGIA FUNCIONAL**

Aumento de la Planta de Personal

OBJETIVO ESPECIFICO

Prestar de manera ágil, rápida y oportuna los servicios

JUSTIFICACION

Como resultado de las encuestas aplicadas a los usuarios, funcionarios operativos y directivos de la Registraduría Especial de Pasto, se detectó como problema central la escasa planta de personal. Con base en esta percepción se plantea esta estrategia que servirá para aumentar la cantidad de personas atendidas diariamente, brindar un mejor servicio y servir de apoyo a otras estrategias, logrando alcanzar la credibilidad por parte de los usuarios.

▪ **ESTRATEGIA FUNCIONAL**

Capacitación en Atención al Usuario

OBJETIVO ESPECIFICO

Asesorar Tecnológicamente con estándares de calidad en la elaboración de cédula.

JUSTIFICACION

Fruto del estudio de mercado aplicado a los usuarios del servicio en las instalaciones de la Registraduría Especial de Pasto, es la inconformidad en el suministro de la información y teniendo en cuenta la falta de personal, se aconseja capacitar al vigilante quien es el guía para estas personas.

8.1.2 Estrategias Corporativas. Finalizado el diagnóstico preliminar y tras haber definido los objetivos o introducido las modificaciones pertinentes, en los inicialmente planteados, se procede a la formulación de las estrategias. Para el centro de capacitación al igual que para otras instituciones, formular una estrategia supone desarrollar un plan coherente para el logro de sus objetivos.

La estrategia es producto de un acto creativo; crear posibilidades, generar criterios y adoptar decisiones tácticas destinadas a hacer que el centro de capacitación evolucione en el sentido y con el alcance deseado.

Estrategia corporativa o global: Son acciones estratégicas con las cuales se pretende vincular a la organización con su entorno. Las decisiones tienden a resituar el área de actividad del centro de capacitación y de qué manera debe administrar dichos productos y servicios para lograr sus objetivos, por lo que habrá de considerar todo lo relativo a la adquisición y asignación de recursos, así como su desarrollo.

Por otra parte, las estrategias al igual que los objetivos pueden ser:

De mantenimiento, de reestructuración o de crecimiento, ya sea interno (afectando a la estructura del centro de capacitación), o de expansión o diversificación (afectando al campo de actividad).

Al diseñar las estrategias hay que tener presente que cada una de ellas es responsabilidad de diferentes unidades y niveles de responsabilidad del centro de capacitación y están estrechamente ligadas con el proceso de establecimiento de objetivos de la organización.

- **ESTRATEGIA CORPORATIVA**

Desarrollo de Servicio

OBJETIVO ESPECIFICO

Satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios.

JUSTIFICACION

Con este tipo de estrategia la administración debe considerar la posibilidad de mejoramiento de productos existentes y que no se encuentran en buena posición; es el caso de la cédula de ciudadanía que presenta muchas dificultades, además del mejoramiento continuo en los demás servicios prestados por la entidad como el Registro Civil, Tarjeta de Identidad y Procesos Electorales. La mejora constante del servicio en todas sus etapas, con base en las recomendaciones de los usuarios y el resultado de la aplicación de las encuestas a los usuarios y entrevistas al personal directivo de la entidad, como también la asesoría de expertos.

- **ESTRATEGIA CORPORATIVA**

Integración Vertical hacia Atrás

OBJETIVO ESPECIFICO

Satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios.

JUSTIFICACION

Debido a la excesiva tardanza en la llegada de la cédula de ciudadanía principalmente para casos de duplicados y rectificaciones, se contempla agregar una etapa a la cadena de su proceso actual de servicio; para que sea la misma entidad la encargada y responsable de la Asesoría Tecnológica. Teniendo en cuenta la envergadura de la decisión por la magnitud de la inversión.

9. PLÁN OPERATIVO

9.1 DEFINICIÓN

En esta etapa del proceso cada una de las personas o unidades responsables de los proyectos estratégicos deben desarrollar el Plan de Acción para alcanzar los resultados esperados dentro del horizonte de tiempo previamente definido. Para ello:

Mejorar la calidad en la prestación del servicio tomando como punto de referencia cinco macro estrategias cuya implementación ayudará a corregir las fallas en el actual funcionamiento de la organización.

Teniendo en cuenta que la Registraduría Especial de Pasto depende de la Registraduría Nacional (centralizada), se escoge la estrategia de **Desarrollo del Servicio** con sus respectivas actividades y estrategias que permitan lograr este objetivo.

9.2 PLAN OPERATIVO (MACRO)

OBJETIVO	ESTRATEGIA	CRONOGRAMA					RECURSOS		
		2007	2008	2009	RESPONSBLE	FINANCIEROS	MATERIALES		
Prestar de manera ágil, rápida y oportuna los servicios.	Aumento de la Planta de Personal.						Registadores Especiales	\$48.000.000	Equipo de oficina, papelería y Suministros.
Ofrecer servicios de calidad.	Capacitación en Atención al Usuario.						Área de Talento Humano	\$4.500.000	Cartillas
Descentralizar, depurar y descongestionar el archivo nacional de la entidad.	Dividir el país en zonas						Delegados Departamentales	\$21.000 Millones	Estructura Física, Equipo de oficina, computadores, papelería y suministros.
Entregar de forma oportuna la cédula de ciudadanía.									
Satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios.	Desarrollo de Servicio						Registadores Especiales	\$6.000.000	Computadores, Papelería y suministros.
Asesorar Tecnológicamente con estándares de calidad en la elaboración de cédula.	Integración Vertical hacia Atrás						Registraduría Nacional	\$42.870 Millones	Programas especializados
TOTAL DEL PLAN								\$63.928.510.000	
TOTAL PLAN CON ESTRATEGIAS A NIVEL LOCAL								\$11.000.000	

Fuente: Esta Investigación, Pasto 2006.

9.3 ANÁLISIS PLAN OPERATIVO

La Registraduría Nacional del Estado Civil –RNEC- es la entidad del Estado que por mandato constitucional y legal tiene la misión de registrar e identificar eficiente y confiablemente la vida civil de los colombianos, organizar y realizar los comicios electorales, y propiciar las diferentes formas de participación ciudadana. Para el caso de la Registraduría Especial de Pasto las estrategias planteadas, son: Aumento de la Planta de Personal, Capacitación en Atención al Usuario, Dividir el país en zonas, Desarrollo de Servicio, Integración Vertical hacia Atrás; las que están programadas de manera general y cuya ejecución beneficiarían a todas las registradurías del país. Pero teniendo en cuenta que la Registraduría Especial de Pasto, es una entidad del orden central y que la ejecución de tres de las estrategias denominadas como macro o generales necesitan del concurso de oficinas centrales, es necesario aclarar que solo las estrategias desarrollo del servicio y Capacitación en atención al usuario pueden ser llevadas a cabo desde el nivel municipal con un presupuesto de \$11.000.000.

9.3.1 Plan Operativo (Municipal)

OBJETIVO	ESTRATEGIA	CRONOGRAMA			RECURSOS		
		2007	2008	2009	RESPONSBLE	FINANCIEROS	MATERIALES
Ofrecer servicios de calidad.	Capacitación en Atención al Usuario.				Área de Talento Humano	\$4.500.000	Cartillas
Satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios.	Desarrollo de Servicio				Registradores Especiales	\$6.000.000	Computadores, Papelería y suministros.
TOTAL PLAN ESTRATEGIAS A NIVEL LOCAL						\$11.000.000	

Fuente: Esta Investigación, Pasto 2006

Integración Vertical hacia Atrás: Plantea que la asesoría tecnológica facilitada por SAGEM, la efectúe la misma Registraduría. Según el último informe a la fecha, en el sistema PMT (Plan de Modernización Tecnológica) se ha invertido entre gastos de funcionamiento e inversión \$128.617 millones; cifra bastante elevada, teniendo en cuenta que la con una cantidad menor a esta la Registraduría puede obtener la infraestructura, equipos tecnológicos y personal para realizar de forma independiente esta labor tan importante.

Desarrollo de Servicio: Teniendo en cuenta la que la toma de decisiones está centralizada en oficinas centrales de Bogotá, es considerada la estrategia principal para llevarse a cabo por que la planificación del mejoramiento de los servicios puede hacerse de forma autónoma y con pocos recursos.

Dividir el país en zonas: Al igual que la estrategia de integración vertical hacia atrás es muy costosa por la inversión en infraestructura, equipos y personal. Se ha llevado a cabo la investigación y determinado el valor tentativo para este.

Capacitación en Atención al Usuario: Las capacitaciones en atención al usuario son indispensables, y prueba de ello es el estudio de mercado; para esto se estima 3 capacitaciones anuales con expertos.

Aumento de la Planta de Personal: Una necesidad palpable de la Registraduría Especial de Pasto, es el incremento en la planta de personal y para ello se sugiere la contratación de 2 Auxiliares Administrativos, cuya asignación mensual son \$790.000.00, mas las prestaciones de ley en los próximos 3 años.

10. SISTEMA DE INFORMACIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN INDICES DE GESTIÓN

10.1 INDICADORES DE GESTIÓN

Establecidos los objetivos estratégicos se procede estudiar “el cómo” llegar a los mismos. Para ello se estudiarán vías o caminos alternativos de acción (estrategias), se elegirá una opción y se definirán el modo y medidas más adecuadas para su ejecución.

El diseño de un modelo de medición de gestión teniendo en cuenta el tipo de servicio que presta y para la clase de empresa que es la Registraduría, se establecen unos indicadores de gestión que van encaminados a evaluar la atención prestada por la Registraduría Especial de Pasto.

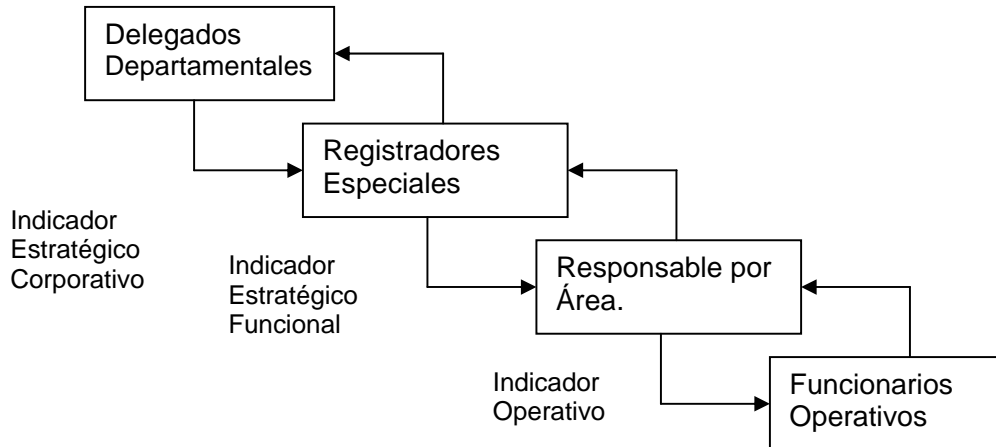
- **Indicadores de resultados:** Miden el grado de realización en cantidad y calidad de los bienes o servicios dentro o fuera de la organización establecido en el objetivo.
- **Indicadores de impacto:** Miden la incidencia de un objetivo sobre un determinado ámbito o entorno de actuación. Lo que persiguen es la satisfacción de objetivos finales, afectando al impacto ocasionado sobre otros objetivos.
- **Indicadores de medios:** Miden el grado de utilización de los medios asignados para conseguir un objetivo.

El modelo plantea unas perspectivas que dependen de las características de la organización:

- Satisfacción del usuario
- Atención - cobertura
- Entrega

Determinando las variables que integran el modelo de medición y gestión que para el caso de estudio por ser una empresa del estado que presta servicios de identificación de afluencia masiva se asentará en la atención y satisfacción de los usuarios; con base en información primaria generada internamente en la organización, incluyendo de manera inmersa todas las variables que afectan la Registraduría Especial de Pasto.

Figura No. 6 Despliegue en Cascada de Indicadores



Fuente: Esta investigación, Pasto 2006.

10.1.1 Indicadores para el Área de Cedulación. Para esta área se establecen unos indicadores con los cuales se pretende medir la eficiencia en el desempeño de sus funciones.

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Usuarios Atendidos /mes}}{\text{Usuarios que solicitan el servicio / mes}}$$

$$\text{Eficiencia Abril} = \frac{4000}{6000} = 66\%$$

En promedio se atienden 200 personas diarias, se quedan sin atender 100 y se calculan 20 días de atención al mes, (Este cálculo sirve para todos meses analizados)

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Duración estimada por la Reginal para la Llegada de Duplicados}}{\text{Duración Promedio para la Llegada de Duplicados}}$$

$$\text{Eficacia} = \frac{6 \text{ Meses}}{24 \text{ Meses}} = 25\%$$

Según las contraseñas que se entregan en la Registraduría el tiempo en que se entregará la cédula de ciudadanía es de 6 meses, pero en realidad el documento

se demora en ser entregado al portador de la misma en un período de tiempo de 24 meses en promedio.

$$\text{Tiempo} = \frac{\text{Tiempo estimado de atención}}{\text{Tiempo promedio de asignación de las citas}}$$

$$\text{Tiempo} = \frac{2 \text{ horas}}{480 \text{ horas}} = 0,625\%$$

Se estima que un usuario espera en promedio 2 horas para ser atendido una vez tenga la respectiva cita; y estas citas se asignan para dos meses en promedio, realizando la conversión a horas obtenemos este resultado que ni siquiera llega a un 1%.

10.1.2 Indicadores para el área de Registro Civil

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Número de Registros tramitados / mes}}{\text{Número de Registros solicitados / mes}}$$

$$\text{Eficacia} = \frac{171}{190} = 90\%$$

Como se analizó anteriormente la Registraduría Especial de Pasto cubre en un 2.67% la atención de Registro Civil (primer semestre de 2006) por que existen cuatro oficinas que realizan la misma labor. Esta oficina no presenta mayores problemas en este trámite y evacua con cierta facilidad la demanda. Teniendo en cuenta también que los hospitales realizan la función.

10.1.3 Indicadores Para El Área De Tarjetas De Identidad

Eficiencia = $\frac{\text{Número de Tarjetas de Identidad entregadas / mes}}{\text{Número de Tarjetas de Identidad solicitadas / mes}}$

Eficiencia = $\frac{2172}{3302} = 65\%$

La no entrega de inmediata de la Tarjeta de Identidad a quienes solicitan el servicio obedece a que en muchas ocasiones el Registro Civil de Nacimiento no se encuentra grabado y por lo tanto no cuenta con una parte complementaria.

Cabe también aclarar que este problema se presenta para personas que fueron registradas antes del año 2000, por que después de esta fecha se asigna el número único de identificación personal (NUIP), que sirve de documento único desde que nace.

Asesoría: Especialista Karola López, Docente Universidad de Nariño

Eficacia: Mide el grado porcentual de cumplimiento del grupo en relación con la capacidad de **Entrega** del Duplicado de la Cédula de Ciudadanía, Tarjeta de Identidad y Registro Civil de Nacimiento a los interesados dentro de los plazos establecidos por la entidad.

Eficiencia: Evalúa la habilidad y competencia de la Registraduría Especial de Pasto con respecto a la Atención o **Cobertura** de esta oficina, medido con el número de usuarios que la organización está en disposición de atender.

Tiempo: Mide el grado porcentual de cumplimiento con respecto al tiempo de atención dedicado a cada usuario.

Cuadro No. 18 Plan de Acción Registraduría Especial de Pasto Cedulación

Objetivos globales	Mejorar la calidad de los servicios prestados por la Registraduría Especial de Pasto.
Estrategia	Desarrollo del Servicio

Índice Global: 96%

ACTIVIDADES	INDICADOR	META	EVALUACIÓN	ÍNDICE - 2006			RESPONSABLE
				Abril	Julio	Agosto	
Organización y Ejecución de Campañas de Identificación a Zona Rural.	Eficacia	95%	Mensual	25%	25%	25%	Registradores Especiales
	Eficiencia	95%		66%	66%	66%	
Capacitación en Atención al Usuario.	Eficacia	95%	Mensual	25%	25%	25%	Área de Talento Humano
Extensión del horario de atención	Eficiencia	95%	Mensual	66%	66%	66%	Registradores Especiales
Oficina en lugares estratégicos.	Oportunidad	95%	Mensual	0,625%	0.625%	0,625%	Registradores Especiales

Fuente: Esta Investigación, Pasto 2006.

Cuadro No.19 Plan de Acción Registraduría Especial de Pasto Registro Civil

Objetivos globales	Mejorar la calidad de los servicios prestados por la Registraduría Especial de Pasto.
Estrategia	Desarrollo del Servicio

Índice Global: 96%

ACTIVIDADES	INDICADOR	META	EVALUACIÓN	ÍNDICE - 2006			RESPONSABLE
				Marzo	Abril	Mayo	
Organización y Ejecución de Campañas de Identificación a Zona Rural.	Eficacia	95%	Mensual	90%	90%	90%	Registradores Especiales
	Eficiencia			-	-	-	
Capacitación en Atención al Usuario.	Eficacia	95%	Mensual	90%	90%	90%	Área de Talento Humano
Extensión del horario de atención	Eficiencia	95%	Mensual	-	-	-	Registradores Especiales
Oficina en lugares estratégicos.	Oportunidad	95%	Mensual	-	-	-	Registradores Especiales

Fuente: Esta Investigación, Pasto 2006.

Cuadro No. 20 Plan de Acción Registraduría Especial de Pasto Tarjetas de Identidad

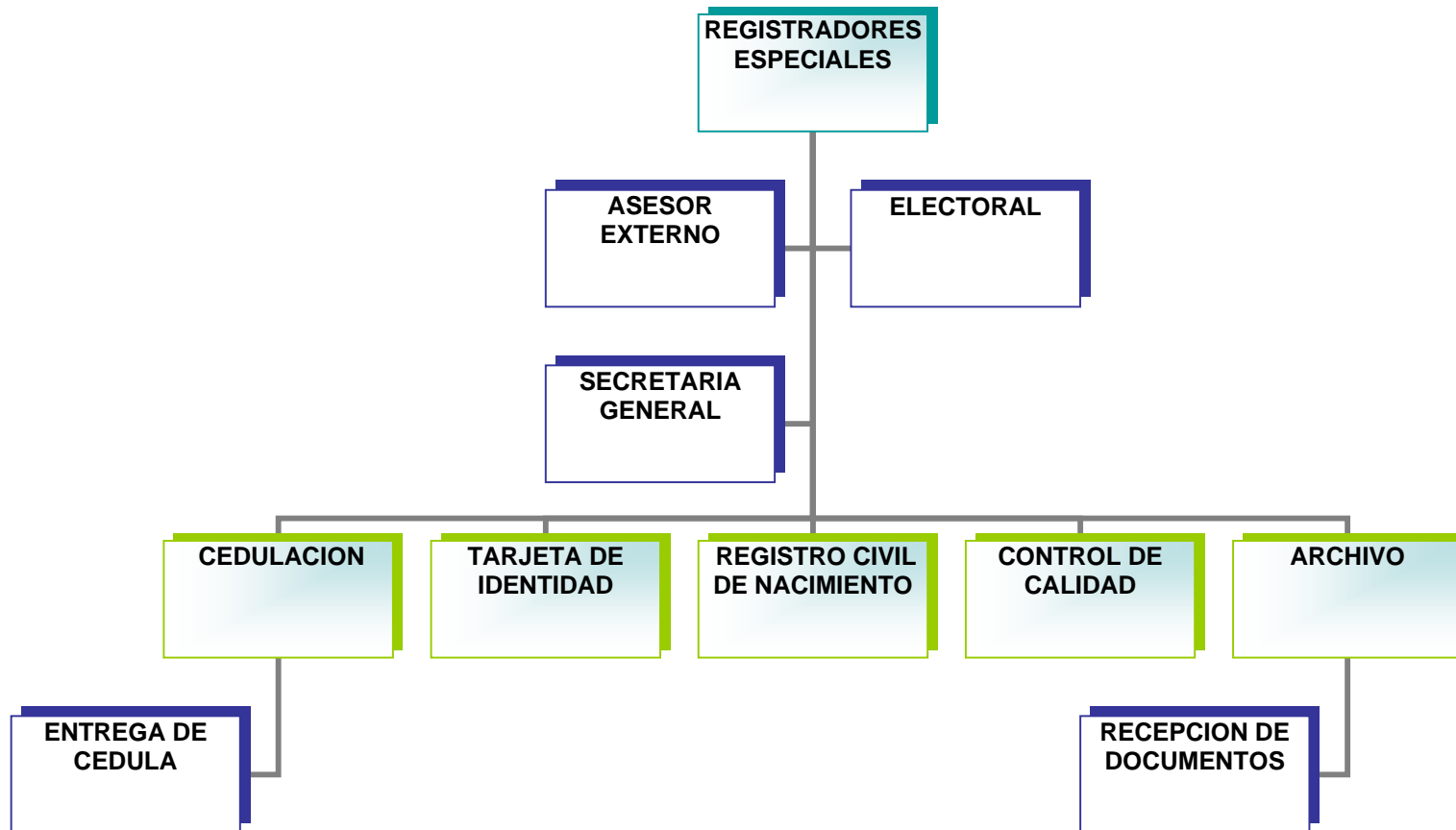
Objetivos globales	Mejorar la calidad de los servicios prestados por la Registraduría Especial de Pasto.
Estrategia	Desarrollo del Servicio

Índice Global: 96%

ACTIVIDADES	INDICADOR	META	EVALUACIÓN	ÍNDICE - 2006			RESPONSABLE
				Marzo	Abril	Mayo	
Organización y Ejecución de Campañas de Identificación a Zona Rural.	Eficacia	95%	Mensual	-	-	-	Registradores Especiales
	Eficiencia			65%	65%	65%	
Capacitación en Atención al Usuario.	Eficacia	95%	Mensual	-	-	-	Área de Talento Humano
Extensión del horario de atención	Eficiencia	95%	Mensual	65%	65%	65%	Registradores Especiales
Oficina en lugares estratégicos.	Oportunidad	95%	Mensual	-	-	-	Registradores Especiales

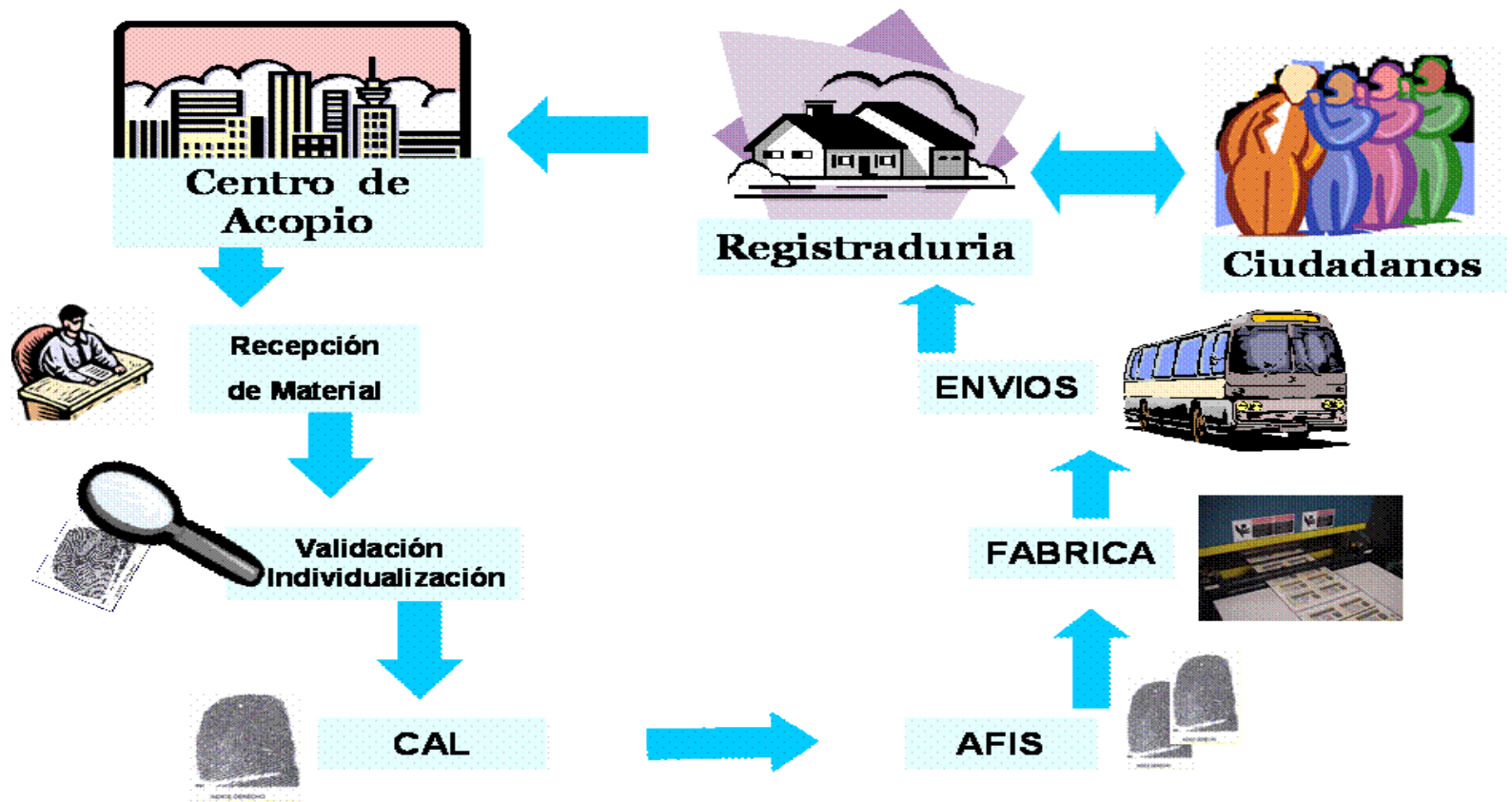
Fuente: Esta Investigación, Pasto 2006.

Figura No.7 Organigrama Propuesto para la Registraduría Especial de Pasto



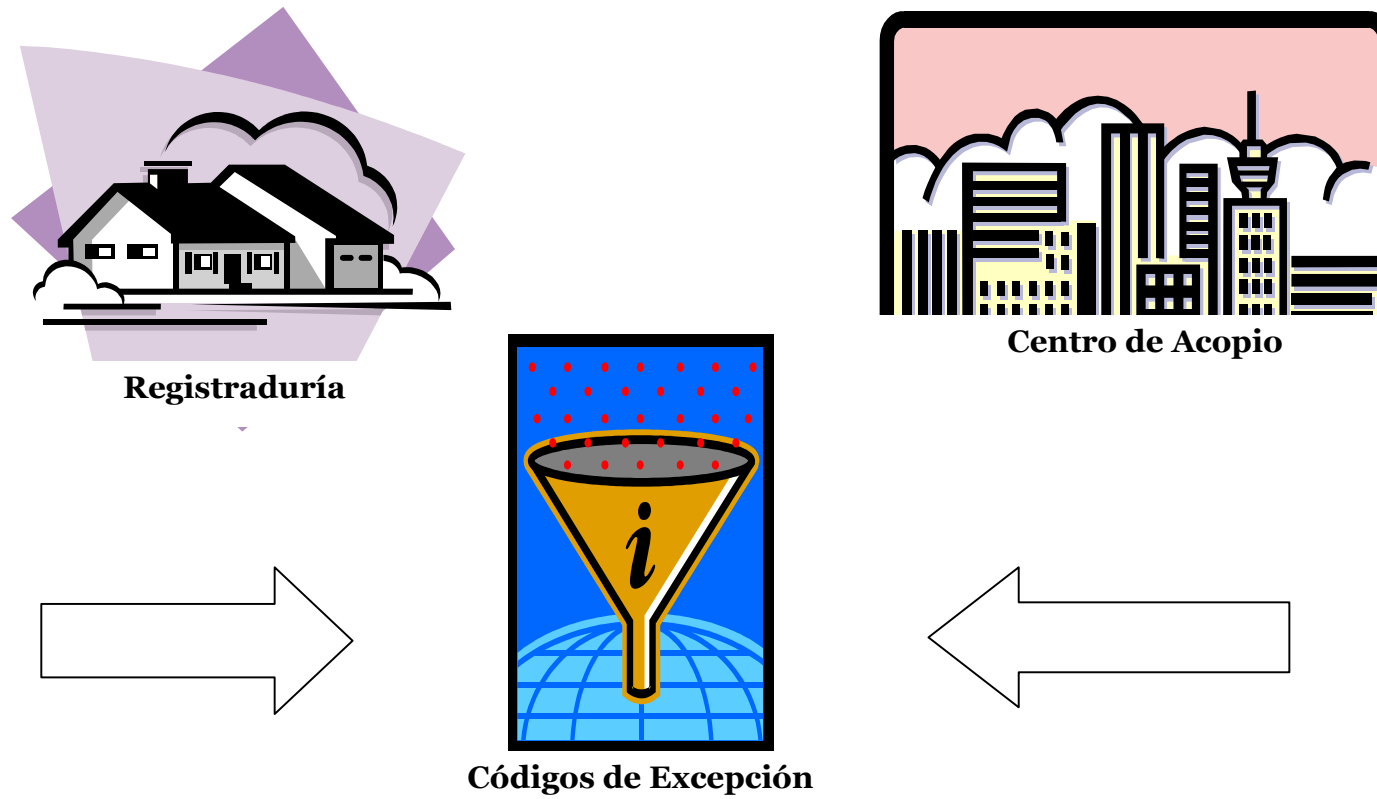
Fuente: Esta investigación, Pasto 2006

Gráfico No. 11 Producción de la Cedula de Ciudadanía



Fuente: Esta investigación, Pasto 2006

Grafico No.12 Por que se Demoran las Cedulas



Fuente: Esta investigación, Pasto 2006

11. CONCLUSIONES

Una vez analizado los resultados de este trabajo se concluye que las propuestas que se realizan en beneficio de la organización necesitan de macro propuestas por parte de los directivos de la Registraduría Especial de Pasto o directivos de la Delegación Departamental de Nariño hacia las oficinas centrales, debido a que no se cuenta con la autonomía suficiente por la centralización en la toma de decisiones sobre todo de orden financieras.

- La Registraduría Especial de Pasto, posee fortalezas internas por la tecnología utilizada y por el nivel académico de sus funcionarios, mas sin embargo fruto de la investigación se hace necesario más personal.
- En el caso del análisis externo la Registraduría Especial de Pasto por ser una entidad estatal, la influencia que ejercen algunas variables o factores requieren un análisis especial, más aún cuando a la fecha del estudio los cánones de los servicios prestados por esta entidad no se aplican.
- En cuanto al análisis de la competencia hay dos aspectos para resaltar: primero el hecho de compartir la función del Registro civil para nacimientos, matrimonios y defunciones con las 4 notarías de la ciudad, siendo estas las que cubren en un porcentaje más alto el servicio. Además de considerar como competencia indirecta la empresa que brinda la asesoría tecnológica en cuanto a niveles de seguridad de la cédula de ciudadanía y el Plan de Modernización Tecnológica (PMT).
- Las estrategias sugeridas para la Registraduría Especial de Pasto son de dos tipos unas que pueden llevarse a cabo desde el nivel local y otras debido a la centralización en la toma de decisiones sobre todo de orden financiero; deben ser compromiso de oficinas centrales de Bogotá.
- Es importante enfatizar que la Registraduría Especial de Pasto presenta muchas fallas, pero sobre todo el cuello de botella se presenta en tardía entrega de la cédula de ciudadanía, especialmente para duplicados y rectificaciones que en ocasiones se demoran 2 años o más. Siendo este un punto importante en gran parte del análisis.

RECOMENDACIONES

Esperando contribuir en la solución de problemas que afectan a la sociedad en general y buscando respuestas a una serie de impedimentos e interrogantes que impiden un adecuado desenvolvimiento para llevar a cabo necesidades básicas como educación, salud, vivienda, trámites judiciales y hacer valer los derechos políticos de elegir y ser elegido y para desempeñar empleos públicos, entre otras necesidades para la vida en sociedad, se realizó esta investigación, que pretende que la Registraduría Especial de Pasto y la misma Registraduría Nacional del Estado Civil conozcan los alcances de la misma y se aplique el resultado de esta investigación en favor de la entidad y por ende el mejoramiento del servicio en beneficio de los usuarios. Siendo las siguientes recomendaciones breves y concisas.

- Aumentar la planta de personal para poder satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios.
- Se debe buscar el asesoramiento y capacitación constante en lo referente a atención al usuario.
- Extender el horario de atención
- Entregar las citas semanalmente para mayor agilidad en el trámite.
- Elaborar planes de trabajo específicos, de acuerdo con las necesidades de la Registraduría Especial de Pasto.
- Buscar asesoría externa de ex-funcionarios que tengan una visión crítica de la entidad y que sirvan de aporten para el mejoramiento del servicio.

ANEXOS

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA REGISTRADURÍA DEL ESTADO CIVIL DE
PASTO PARA EL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE EL 2007 – 2010.**

Anexo No. 1

FORMATO DE ENTREVISTA A DIRECTIVOS (REGISTRADORES ESPECIALES)

Relacionado al Proceso Electoral:

1. ¿Cada cuanto tiempo se llevan a cabo elecciones?
2. ¿Que corporaciones se eligen a través de voto popular?
3. ¿Qué tipo de elecciones existen?
4. ¿Quién lleva a cabo las inscripciones de las candidaturas?
5. ¿Qué requisitos son necesarios para realizar la inscripción?
6. ¿Con que tiempo de anticipación se preparan las elecciones?
7. ¿Con que recursos se llevan a cabo las elecciones?
8. ¿Quién suministra los recursos para llevar a cabo las elecciones?
9. ¿Cuáles son los principales aspectos que deben tenerse en cuenta para la preparación de las elecciones?
10. ¿Qué características o requisitos debe cumplir las personas designadas como jurados de votación?
11. ¿Qué es y como está conformada la comisión escrutadora?
12. ¿Quiénes son claveros y que función desempeñan?
13. ¿Qué son los escrutinios?
14. ¿Cuántos escrutinios se llevan a cabo en una elección?

Relacionado a la cédula de ciudadanía:

15. ¿Cómo cree que se está atendiendo a los usuarios para la preparación de su documento de identidad?
16. ¿Cree usted que hay inconformidad de los usuarios, con respecto a la cobertura de la Registraduría?
17. ¿A que cree que se debe la inconformidad?
18. ¿En que cree usted que está fallando la Registraduría en lo relacionado con el trámite de documentos de identidad?
19. ¿En que cree usted que está fallando la Registraduría en los que tiene que ver con la entrega de los documentos tramitados, especialmente con la cédula de ciudadanía?

Con Respecto al Entorno Tecnológico

20. ¿Que tipo de tecnología se utilizan en la entidad?
21. ¿Qué piensa la organización con respecto a la tecnología que se utiliza?
22. ¿Es importante la tecnología para el normal funcionamiento de la entidad?
23. ¿Es esencial la tecnología como elemento diferenciador de la entidad?
24. ¿Es un objetivo para la organización poseer tecnología de punta?
25. ¿Qué tecnologías deben utilizarse para alcanzar los objetivos empresariales?
26. ¿Qué se espera en el futuro del nivel tecnológico de la empresa?
27. ¿Cuáles son las prioridades de inversión en tecnología?
28. ¿Cual es el nivel tecnológico de las notarías como competencia?

Con respecto a la Auditoría Gerencial

29. ¿Es clara la estructura organizacional de la empresa?
30. ¿Existe un organigrama explícito?
31. ¿Todo el personal conoce con claridad sus funciones?
32. ¿Todo el personal conoce con claridad sus responsabilidades?
33. ¿Todo el personal conoce con claridad el método para realizar sus tareas?
34. ¿La estructura facilita la iniciativa del personal?
35. ¿La estructura organizacional favorece el logro de los objetivos individuales e institucionales?
36. ¿La estructura organizacional es adecuada a las estrategias organizacionales?
37. ¿Están definidos en forma clara los rangos de control de los jefes de la organización?
38. ¿Se asigna un responsable por área?
39. ¿El responsable de cada área tiene autoridad necesaria para cumplir los objetivos?
40. ¿Se encuentran establecidos niveles de autoridad e información?
41. ¿Hay presencia de staff o asesores?
42. ¿Están las funciones de los asesores presentadas en forma adecuada en el organigrama?
43. ¿Se han definido sistemas de control y evaluación?
44. ¿La estructura organizacional es flexible? ¿se adapta a nuevas circunstancias? ¿la estructura tiene capacidad para responder a cambios internos y externos?
45. ¿Son claros los procesos organizacionales?

Con respecto a la Planeación

46. ¿La registraduría utiliza el enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones corporativas?
47. ¿Se ha analizado la cultura corporativa? ¿se conocen los valores y creencias que regulan la vida organizacional?
48. ¿Se ha realizado una auditoría interna de la organización?
49. ¿De los servicios que presta la registraduría; el registro civil y defunción sería las notarías su competencia, conocen acerca de su capacidad, objetivos y estrategias?
50. ¿La organización observa y pronostica los cambios relacionaos con el entorno económico, social, tecnológico, geográfico, demográfico, político y legal?
51. ¿Hay claridad con respecto a las debilidades y fortalezas de la organización?
52. ¿La organización tiene una Visión conocida y divulgada?
53. ¿La organización tiene una Misión conocida divulgada?
54. ¿La organización ha establecido objetivos y estrategias funcionales?
55. ¿Se han definido planes de acción en la empresa?
56. ¿Existe un plan estratégico propuesto para la organización?
57. ¿La organización evalúa los resultados de las estrategias?
58. ¿Se han definido indicadores de gestión?

Con respecto al personal:

59. ¿La organización cuenta con un departamento de personal de Talento Humano?
60. ¿Se utiliza un proceso para la selección del personal? ¿Existe un proceso de inducción del personal?

61. ¿El personal de la empresa esta altamente motivado?
62. ¿Los empleados pueden satisfacer sus necesidades individuales en la organización?
63. ¿Se ofrece capacitación al empleado?
64. ¿Es alta la satisfacción del trabajo?
65. ¿La organización ofrece sistemas de incentivos y sanciones?
66. ¿Son bajas las tasas de ausentismo?
67. ¿Se han identificado los grupos informales en la organización? ¿Son favorables para la organización?
68. ¿La organización cuenta con un sistema de evaluación del desempeño?
69. ¿La organización cuenta con un código de ética?
70. ¿Se promueve al empleado dentro de la compañía?
71. ¿Son adecuadas las condiciones físicas del ámbito en cual se desempeña el empleado?
72. ¿Existe un sistema adecuado de descripción de funciones?
73. ¿La organización tiene un sistema de administración de salarios?
74. ¿Se han establecido procedimientos para presentar reclamos y quejas?
75. ¿Se han definido políticas disciplinarias en la organización?
76. ¿Son buenas las relaciones del sindicato con la organización?

Con respecto a la dirección:

77. ¿La toma de decisiones es ágil y oportuna?
78. ¿Existe un sistema de evaluación?
79. ¿El sistema de evaluación es conocido por la toda la organización?
80. ¿Siente la organización el liderazgo de sus superiores?

- 81. ¿Existe un proceso de delegación en la organización?
- 82. ¿Se aplica el empoderamiento dentro de la organización?
- 83. ¿Están definidos los niveles de responsabilidad?
- 84. ¿El proceso de comunicación es eficiente y efectivo?
- 85. ¿Esta fluye ágilmente de arriba a bajo y viceversa?
- 86. ¿Existen mecanismo de participación en la toma de decisiones?

Con respecto a la organización:

- 87. ¿La empresa cuenta con instalaciones adecuadas para su normal funcionamiento?
- 88. ¿Existe subutilización de mano de obra?
- 89. ¿Se cumple el horario de llegada por parte de los funcionarios?
- 90. ¿Existe metas periódicas en la elaboración de los documentos?

OBSERVACIONES:

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA REGISTRADURÍA DEL ESTADO CIVIL DE PASTO PARA EL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE EL 2007 – 2010.

Anexo No. 1

FORMATO DE ENTREVISTA A DIRECTIVOS (CONTROL INTERNO)

Con respecto al Control Interno

91. ¿Se han definido los objetivos del área de control interno?
92. ¿Se han definido parámetros para confrontar los resultados organizacionales en las distintas áreas?
93. ¿La organización maneja sistemas de control de gestión?
94. ¿Los sistemas de control de la organización son exactos completos y efectivos?
95. ¿La información sobre el desempeño de cada área es oportuna, objetiva y clara?
96. ¿Se han establecido normas y métodos para medir el desempeño de las áreas?
97. ¿Las medidas correctivas que deben tomarse con respecto a un desempeño inadecuado, se retroalimentan en forma eficiente y efectiva?
98. ¿El control se adecuado a la realidad organización?
99. ¿Cuál es el costo de los sistemas de control?
100. ¿Los sistemas de control son flexibles?
101. ¿Se tiene un sistema de control asistido por computador?
102. ¿Esta involucrada la alta gerencia en los procesos de calidad? ¿Lo hace activa y persistentemente?
103. ¿Esta entrenada la organización en la metodología de solución de problemas?
104. ¿Se compara su organización en calidad con sus competidores?

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA REGISTRADURÍA DEL ESTADO CIVIL DE PASTO PARA EL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE EL 2007 – 2010.

Anexo No. 2

FORMATO DE ENTREVISTA A FUNCIONARIOS

Relacionado a la Cédula de Ciudadanía:

1. ¿Cuántas fichas se entregan diariamente para el trámite de duplicado de cédula?
2. ¿Cuántas fichas se entregan diariamente para el trámite de cédulas por primera vez?
3. ¿Cuántas fichas se entregan diariamente para el trámite de rectificaciones de cédula?
4. ¿Qué cantidad de personas se atienden diariamente?
5. ¿En promedio cuantas personas no alcanzan a ser atendidas o no alcanzan a recibir esta ficha?
6. ¿Qué mecanismo se utiliza para entregar las citas para el respectivo trámite?
7. ¿Qué problemas se detectan en la preparación de la cédula de ciudadanía en sus diferentes modalidades?
8. ¿Cuál es el problema mas frecuente al realizar el trámite?
9. ¿Cuál sería la forma de dar solución a estos problemas?

Relacionad al Registro Civil:

1. ¿Cuántas fichas se entregan diariamente para el trámite de registro Civil?
2. ¿Qué cantidad de personas son atendidas diariamente?
3. ¿En promedio cuantas personas no alcanzan a ser atendidas o no alcanzan a recibir esta ficha?

4. ¿Qué mecanismo se utiliza para entregar las citas?
5. ¿Qué problemas se detectan en la atención del registro Civil de nacimiento?
6. ¿Cuál es el problema mas frecuente en la atención del registro Civil?
7. ¿Qué opción u opciones serían las más adecuada para dar solución a estos problemas?

Relacionados a la Tarjeta de Identidad:

1. ¿Cuántas fichas se entregan diariamente para el trámite de tarjetas de identidad?
2. ¿Qué cantidad de personas son atendidas diariamente?
3. ¿En promedio cuantas personas no alcanzan a ser atendidas o no alcanzan a recibir esta ficha?
4. ¿Qué mecanismo se utiliza para entregar las citas?
5. ¿Qué problemas se detectan en la atención de tarjetas de identidad?
6. ¿Cuál es el problema mas frecuente en la atención de tarjetas de identidad?
7. ¿Qué opción u opciones serían las más adecuada para dar solución a estos problemas?

Relacionados a la entrega de cédulas:

1. ¿En promedio cuánto tiempo se demora o tarda en llegar una cédula de ciudadanía de primera vez, duplicado o rectificación?
2. ¿Qué inconvenientes pueden presentarse para que la cédula no llegue en el tiempo establecido?
3. ¿Qué problemas se detectan el proceso llevado a cabo por la registraduría de Pasto en el trámite de la cédula de ciudadanía?
4. ¿Qué problemas se detectan en el proceso llevado a cabo por la delegación departamental con respecto al trámite de la cédula de ciudadanía?
5. ¿Cuál es el problema mas frecuente en la tardanza de la cédula de ciudadanía?

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA REGISTRADURÍA DEL ESTADO CIVIL DE PASTO PARA EL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE EL 2007 – 2010.

Anexo No. 2: FORMATO DE ENCUESTAS A USUARIOS

1. ¿Qué tipo de trámite desea o acaba de realizar?
Cédula por primera vez____ Duplicado de cédula____
Rectificación de cédula____ Tarjeta de Identidad____
Registro civil____ Registro de Defunción____

Si es Cédula de ciudadanía Primera Vez:

2. ¿Si es primera vez, que tiempo se demoró haciendo la fila?
Media hora____ 1 hora____
Más de dos horas____ más de tres horas____
Más de 4 horas____ más de 5 horas____
3. ¿Que tiempo se demoró realizando el respectivo trámite?
Media hora____ 1 hora____
Más de dos horas____ más de tres horas____
Más de 4 horas____ más de 5 horas____

Si es Duplicado de Cédula:

4. ¿Cuánto tiempo se demoraron en asignarle cita?
8 días____ 15 días____
1 mes____ 2 meses o más____
5. ¿Qué tiempo se demoró haciendo el respectivo trámite?
Media hora____ 1 hora____
Más de dos horas____ más de tres horas____
Más de 4 horas____ más de 5 horas____
6. ¿Qué problemas tuvo para ser atendido?
No tenía la documentación____ vive lejos____ No alcanzó cita____
Trabaja____ No pudo esperar____
7. ¿Cuál fue el principal problema que tuvo para ser atendido?
Conseguir la cita____ Tiempo de espera____
Valor del trámite____ Incomodidad del lugar de espera____
8. ¿En donde cree usted que la registraduría presenta más fallas?

Falta de información____ Poco personal____
Asignación de citas a largo plazo____ Tardanza en la atención para la
realización del trámite____ Otro, cual?_____

9. ¿De 1 a 5, que calificación le merece el servicio que presta la Registraduría?
1____ 2____ 3____ 4____ 5____
10. ¿Qué opina de la ubicación de la registraduría?
Excelente____ Buena____ Regular____ Mala____

Para quienes esperan su documento de identidad:

11. ¿Qué tiempo tiene de esperar la llegada de su documento de identidad?
De 3 a 6 meses____ 6 a 12 meses____
12 a 18 meses____ 18 a 24 meses____
Más de 24 meses_____
12. ¿Qué problemas ha tenido con la contraseña?
Se le dañó____ No sirve para trámites legales____
El banco la rechaza____ otro, cual?_____
13. ¿Qué tiempo le dijeron que demoraría en llegar su documento?
De 3 a 6 meses____ 6 a 12 meses____
12 a 18 meses____ 18 a 24 meses____
Más de 24 meses_____
12. ¿Qué explicación ha recibido por la demora en la llegada de su documento?
Se dañó el material____ Rechazaron las fotos____
No sirvió el registro civil____ ninguna explicación____
Mucha cédula en Bogotá____
Otro, cual?_____

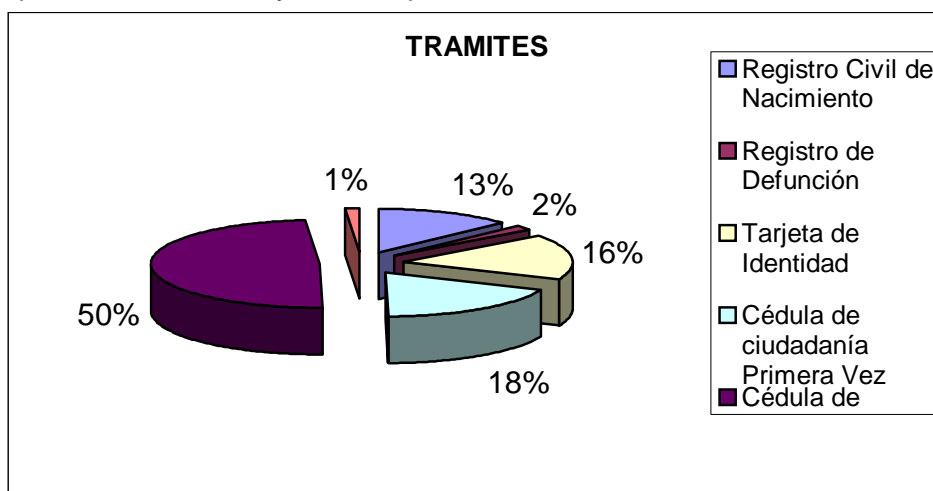
OBSERVACIONES:

GRACIAS POR SU COLABORACION

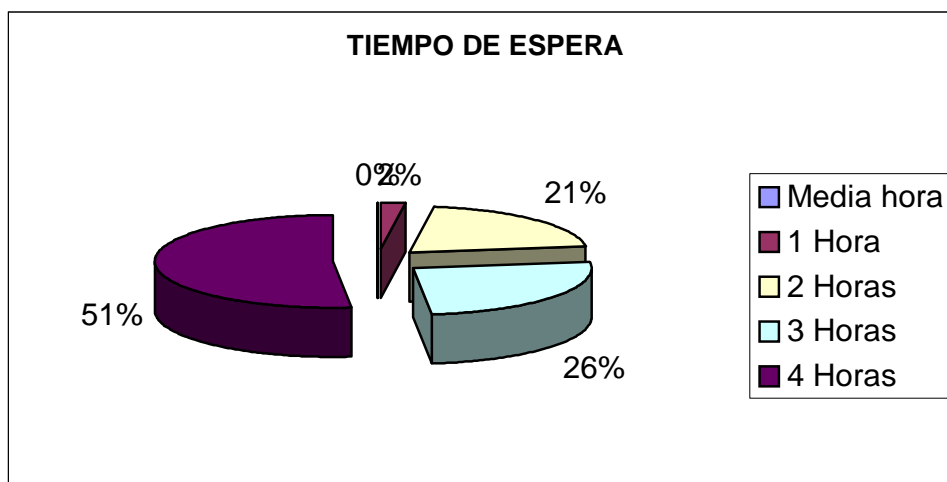
RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE ENCUESTAS USUARIOS DEL SERVICIO DE LA REGISTRADURÍA ESPECIAL DE PASTO

Después de haber aplicado las encuestas a los usuarios de la Registraduría Especial de Pasto, los cuales llegan a solicitar los diferentes servicios de la entidad y realizado su posterior análisis arrojaron el siguiente resultado:

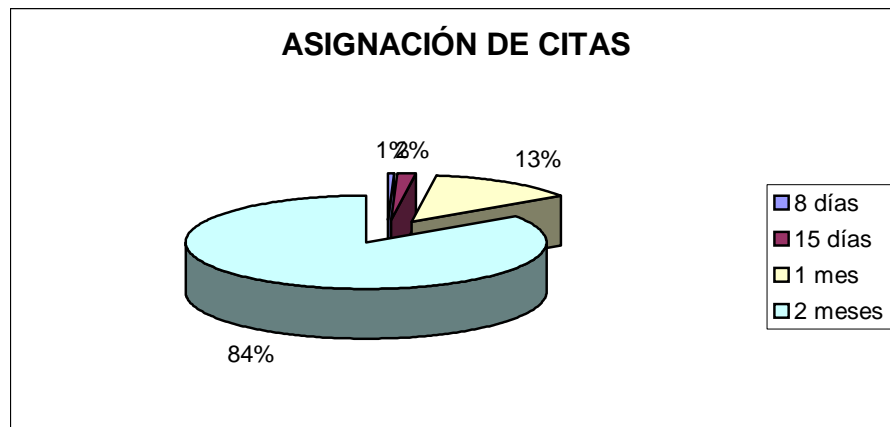
1. El trámite que más realizan los ciudadanos en la Registraduría es el Duplicado de Cédula y Cédula por Primera Vez.



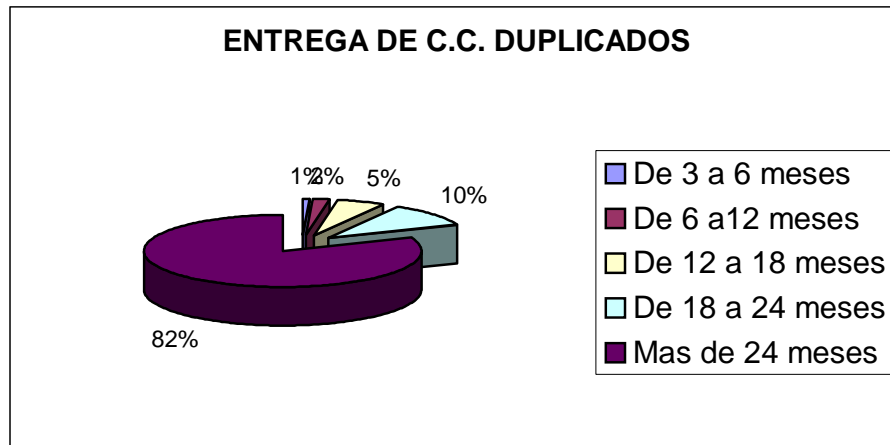
2. El tiempo que se demoran realizando el respectivo trámite oscila entre 2 y 4 horas.



3. Los principales problemas que enfrentan los usuarios para ser atendidos es la distancia que existe desde su lugar de origen hasta llegar a la Registraduría, el tiempo que deben esperar para conseguir una cita y tramitar su documento.
4. Los usuarios manifiestan que la Registraduría presenta más fallas en el tiempo que deben esperar para realizar el trámite respectivo, en la deficiente atención a los mismos, en la lentitud de los funcionarios y en la tardía entrega de los documentos.



5. Las soluciones propuestas por los usuarios de la Registraduría que permitan contrarrestar toda esta problemática consiste en contratar más personal que brinde mayor agilidad en la atención, orden y respeto por los turnos.
6. Por su parte los ciudadanos que ya han solicitado su respectivo documento tienen de esperar por su llegada entre 2 y 3 años, teniendo en cuenta que el tiempo que estiman los funcionarios para la llegada del mismo es aproximadamente de 8 - 12 meses.



7. Los usuarios revelaron que la ubicación de la Registraduría es excelente por encontrarse en el centro de la ciudad, donde es fácil llegar a ella y acceder a sus servicios.
8. Las dificultades que se les presenta con la contraseña son muchas; ya que no es aceptada como documento de identidad y por ende no pueden realizar transacciones comerciales, judiciales y para desplazarse con tranquilidad dentro del país por el mismo conflicto armado; también para los que pretenden salir del país.
9. Las explicaciones que reciben los ciudadanos por la demora en la llegada de la cedula es que todo depende de las oficinas centrales en Bogotá, o que se presentó algún error en la captura de los datos biográficos o en el cotejo de las huellas.
10. Aún cuando se haya legislado y hayan aprobado programas de modernización especializada en beneficio de la Registraduría para el mejoramiento de la entidad a corto, mediano y largo plazo. Se puede detectar con facilidad que la entidad no está preparada, sobre todo por que al no haber un cobro de los servicios; la cantidad de usuarios que llegan a solicitar el servicio es mucho mayor que antes.
11. La Registraduría Especial de Pasto ha facilitado el software especializado para realizar la inscripción de Registro Civil de Nacimiento a Clínicas y Hospitales con el propósito de ampliar la cobertura.
12. Los corregimientos como Mapachico y Genoy, pertenecientes a la localidad entregan sus reportes de Registro Civil directamente en la Delegación Departamental de Nariño.

BIBLIOGRAFÍA

SERNA, Gómez Humberto. Gerencia Estratégica. Bogotá: 3R editores 2003

PORTER Michael E. Estrategia competitiva. México: Cecsá Editores 1998

GOODSTEIN Leonard D., NOLAN Timothy M., PFEIFFER William. Planeación estratégica aplicada. Mc Graw Hill.

MENDEZ, Carlos E. Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill 1999

HERNÁNDEZ, M., J.: FERNÁNDEZ y R. BAPTISTA: Metodología de la investigación científica, Mc Graw Hill, Buenos Aires, 1991.

STANTON ETZEL WALKER: Fundamentos de Marketing. 11 ed. México: Mc Graw Hill 1999.

CÓDIGO ELECTORAL COLOMBIANO, Bogotá junio de 2000.