

**PLAN ESTRATEGICO PARA LA REGISTRADURIA MUNICIPAL DE
TUMACO PARA EL PERIODO 2007-2010**

Presentado por: ROXANA FELIPA GARCIA ORTIZ

UNIVERSIDA DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2007

PLAN ESTRATEGICO PARA LA REGISTRADURIA MUNICIPAL DE TUMACO
PARA EL PERIODO 2007-2010

ROXANA FELIPA GARCIA ORTIZ

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar el titulo de
administrador
(a) de Empresas**

Asesor

CARLOS ARTURO RAMIREZ

UNIVERSIDA DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2007

AGRADECIMIENTOS

A mi asesor: Carlos Arturo Ramírez, por haberme ayudado en el proceso de esta investigación.

A mis amigos:

JUSTO HENRY AREVALO RAMIREZ

NINFA MARIA VALENCIA

NORA LILIANA CAICEDO

LUCIA LAFAUX

ELKIN ESCOBAR.

Que contribuyeron al desarrollo esta investigación

Nota de aceptación:

FIRMA DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

San Juan de pasto Octubre de 2007

DEDICATORIA

A Dios, mi gran amigo, compañero y orientador en todos los momentos de mi vida, por enseñarme el camino a seguir y ser la luz que guía mi destino

A mi madre “**LIDA MARINA ORTIZ CORTEZ**” por todo el amor, esfuerzo y dedicación que ha forjado en mi sendero de luz, para poder alcanzar mi formación como persona y profesional.

A el señor SEGUNDO CORTES VALENCIA, por su apoyo, cariño, confianza, a lo largo de todos estos años de estar siempre a mi lado y ser mi guía en mi proceso de formación.

A mis hermanos, **CRISTOBAL JAVIER CAÑARTE ORTIZ, JULIO CESAR CAÑARTE ORTIZ** por sus demostraciones de afecto en los momentos difíciles.

A mi padre, **EZEQUIEL GARCIA HINESTROZA**, por haber depositado su confianza en mi.

A **HARRYSON CASTRO ESTUPIÑAN**, por estar conmigo en los momentos que más lo necesite, por enseñarme la fortaleza.

A mis profesores por los conocimientos impartidos.

A mis amigos y a todas las personas que de una u otra forma hicieron parte de este proceso.

ROXANA FELIPA GARCIA ORTIZ”

RESUMEN EJECUTIVO

La planeación estratégica planteada para la Registraduría municipal de Tumaco., se hizo mediante el análisis de variables internas y externas que facilitaron el desarrollo del trabajo. La consecución de la información se llevó a cabo mediante la aplicación de un estudio de mercado que permitió identificar las variables claves de éxito que ayudaron a aclarar las expectativas de la investigadora a cargo.

Las estrategias planteadas son el resultado de infinitos análisis que se presentaron y como resultado se obtuvieron definiéndose estas como las más factibles para el desarrollo integral de la planeación estratégicas.

El plan de acción como medida integradora del plan estratégico, se realizó con objetivos estratégicos definidos ya que muchos de ellos reemplazan el problema definido para la Registraduría Municipal.

La planeación estratégica realizada a la Registraduría Municipal de Tumaco., permitirá a esta guiarse y enfocarse hacia un futuro, pudiendo tomar las mejores decisiones para el mejoramiento de los servicios prestados.

ABSTRACT

The strategic planning proposed from the municipal registry of Tumaco, was done through the analysis of internal and external variables that facilitated the development of the work. The attainment of the information was carried out by intervening in the application of a market study that can identify the key variables of the outcome that help to clarify the expectations of the researcher in charge.

The raised strategies are the result of an infinity analysis that was presented, and how results to be obtained definitely this how the more important for the development integral of the strategic planning.

The action plan how measure integrator of the strategic plan, was done with the strategic objectives definite already what many of them replace the problem defined from the municipal registry.

The strategic planning do it at the municipal registry of Tumaco. Will permit to this guide and hereafter at the future, can to take the better decisions from the improvement of the loaned services.

TABLA DE CONTENIDO

		Pág.
	INTRODUCCION	18
	1. PRESENTACION DE LA INVESTIGACION	
1	GENERALIDADES	18
1.1	TITULO	18
1.2	TEMA	18
1.3	DELIMITACIÓN	18
2	EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	18
2.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
2.2	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	19
2.2.1	sistematización de problema	19
3	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	20
3.1	OBJETIVOS GENERAL	20
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
4	JUSTIFICACIÓN	21
5	MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN	22
5.1	MARCO TEORICO	22
5.1.1	etapas del proceso de planeación estrategia	22
5.1.2	análisis de las 5 fuerzas competitivas de porter	28
5.2	MARCO CONCEPTUAL	42
5.3	MARCO CONTEXTUAL	44
5.3.1	el contexto	44
5.4	MARCO LEGAL	45
6	ASPECTOS METODOLÓGICOS	49
6.1	TIPO DE ESTUDIO	49
6.2	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	49
6.3	FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	49
6.3.1	fuentes primarias	49
6.3.2	fuentes secundarias	50
6.3.3	tratamiento de la información	50
	2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	

2.1	FUNCIONES DEL REGISTRADOR	51
2.1.2	los servicios que presta la r.e.c.	52
2.1.3	identificación	53
2.1.4	registro civil de defunción	53
2.1.5	registro civil de matrimonio	54
2.1.6	registro civil de nacimiento	54
2.1.7	tarjeta de identidad	54
2.2	MISION	54
2.3	VISION	54
2.4	PRINCIPIOS CORPORATIVOS	54
2.5	COMPROMISOS ETICO	54

3. ANALISIS INTERNO

3.1	CAPACIDAD DIRECTIVA	56
3.1.1	comunicación y control	56
3.1.2	flexibilidad en la estructura organizacional	56
3.2	CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	58
3.2.1	nivel académico del talento humano	58
3.2.2	escasa planta de personal	58
3.3	CAPACIDAD TECNOLÓGICA	59
3.3.1	nivel de tecnología utilizada en la prestación del servicio	60
3.4	CAPACIDAD DE LA COMPETENCIA	61
3.4.1	rapidez en la entrega de los registro civil	61
3.4.2	entrega de la cedula de ciudadanía	61
3.5	CAPACIDAD FINANCIERA	62
3.5.1	autonomía financiera	62
3.6	MATRIZ DE PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA	63
3.7	MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR INTERNO	64

4. ANALISIS EXTERNO

4.1	VARIABLES ECONOMICAS (PIB)	66
4.1.2	niveles de ingreso per-capita	67
4.1.3	población insatisfecha	67
4.1.4	indicadores económico de Tumaco	68
4.1.5	Nivel de ingresos laborales	69
4.2	VARIABLES SOCIALES	70
4.2.1	desempleo	70
4.2.2	violencia	70
4.2.3	inseguridad	70
4.2.4	desplazamiento	71

4.2.5	población desplazada	71
4.3	VARIABLES DEMOGRÁFICAS	74
4.3.1	socio-culturales de la población	74
4.3.2	distribución de la población	76
4.4	VARIABLES GEOGRAFICAS	77
4.4.1	ubicación y conectividad	77
4.5	VARIABLES POLITICAS	80
4.5.1	la ley 757 de 2002	80
4.5.2	documento conpes 3323	80
4.5.3	sentencia de la corte c-511	80
4.5.4	decreto 1270	81
4.6	VARIABLES TECNOLOGICAS	81
4.6.1	sistema de comunicación	81
4.6.2	automatización de los procesos	81
4.6.3	entrega oportuna de los documentos	81
4.7	VARIABLE COMPETITIVA	81
4.7.1	exclusividad de las actividades	82
4.8	MATRIZ DE OPORTUNIDADES DEL MEDIO	82
4.9	MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR EXTERNO	84
4.10	MATRIZ DOFA	86
4.11	ANALISIS DE VULNERABILIDAD	90

5. ANALISIS DE LA COMPETENCIA

5.1	ELABORACION MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	95
5.1.2	competencia indirecta	95
5.1.3	participación de la inscripciones de rcn en la ciudad de Tumaco	96
5.1.4	matriz de perfil competitivo	97

6. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

6.1	ESTABLECIMIENTO DE UNA MISION Y VISION	99
6.1.1	misión propuesta	99
6.1.2	visión propuesta	100
6.2	OBJETIVOS CORPORATIVOS	100
6.3	POLITICAS DE LA REGISTRADURIA DE TUMACO	101

7. OPCIONES ESTRATEGICAS

7.1	ELABORACION MATRIZ DE POSICIONAMIENTO ESTRATEGICA Y EVALUACION DE ACCION	103
7.2	MATRIZ DE POLITICA DIRECCIONAL	106
7.3	ELABORACION MATRIZ INTERNA Y EXTERNA	109
7.4	ELABORACION MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	112

8. PROGRAMA ESTRATEGICOS

8.1	IMPLENTACION FORMULACION ESTRATEGICA	114
8.1.1	estrategias funcionales	114
8.1.1.1	dividir el país en zonas	114
8.1.1.2	aumento de la planta de personal	115
8.1.1.3	capacitación en atención al cliente	115
8.1.2	estrategia corporativas o de negocios	116
8.1.2.1	desarrollo del servicio	116
8.1.2.2	integración vertical hacia atrás	117
8.1.2.3	capacitación a los usuarios para las elecciones	117

9. SISTEMA DE INFORMACION ESTRATEGICA BASADO EN INDICES DE GESTION

9.1	INDICADORES DE GESTION	118
9.1.1	indicadores para el área de cedula	119
9.1.2	indicadores para el área de registro civil	120
9.1.3	indicadores para el área de tarjeta de identidad	121

10. PLAN OPERATIVO

10.1	definición	112
10.2	plan operativo	123
10.3	análisis plan operativo	125
	CONCLUSIONES	126
	RECOMENDACIONES	127

BIBLOGRAFIA	128
ANEXOS	129

INTRODUCCION

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 posible 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, 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 Municipal de Tumaco. 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 administraron, 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 el 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 la 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. GENERALIDADES

1.1 TÍTULO

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA REGISTRADURÍA MUNICIPAL DE TUMACO PARA EL PERÍODO 2008-2010.

1.2 TEMA

ELABORAR UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA REGISTRADURÍA MUNICIPAL DE TUMACO PARA EL PERÍODO 2008-2010.

1.3 DELIMITACIÓN

Este trabajo se realizará en el municipio de Tumaco, en la Registraduría Municipal del Estado Civil, entidad de orden estatal que cumple con la función de identificación y preparación y coordinación de procesos electorales.

2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACION

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Diagnostico. En el departamento de Nariño y específicamente en la ciudad de Tumaco, 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; esto a causa de la escasa planta de personal, la falta de planificación del trabajo y al aumento en la población, también por se este municipio uno de los mas grandes del país y no se puede atender de forma oportuna a toda la población. 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.

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

Control al pronóstico. Por lo anterior se pretende formular un Plan Estratégico para la Registraduría Municipal de Tumaco que permita realizar correctivos

estratégicos que signifique un beneficio organizacional y bienestar para los usuarios de esta entidad.

2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cuál es la propuesta de Planeación Estratégica que permita a la Registraduría Municipal de Tumaco, mejorar sustancialmente la calidad del servicio prestado?

2.2.1 Sistematización del Problema

1. ¿Cuál es el perfil de la capacidad interna de la Registraduría Municipal de Tumaco?
2. ¿Cuál es el estudio de oportunidades y amenazas de la Registraduría Municipal de Tumaco?
3. ¿Cuál es la propuesta de redireccionamiento estratégico para la Registraduría Municipal de Tumaco?
4. ¿Cuál es la formulación estratégica para la Registraduría Municipal de Tumaco?
5. ¿Qué programas estratégicos se pueden formular para la Registraduría Municipal de Tumaco?
6. ¿Cual es el sistema de indicadores de gestión que le permitiría a la Registraduría Municipal de Tumaco, realizar el seguimiento y evaluar el desempeño?
7. ¿Cuál sería el plan de acción para desarrollar las estrategias de la Registraduría Municipal de Tumaco?

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Plan Estratégico para la Registraduría Municipal del Estado Civil de Tumaco para el período comprendido entre el 2007 – 2010.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Determinar el perfil de la capacidad interna de la Registraduría Municipal de Tumaco
2. Determinar amenazas y oportunidades que el entorno de la organización plantea.
3. Formular el redireccionamiento estratégico para la Registraduría Municipal de Tumaco con base en los objetivos que se quieran lograr.
4. Elaborar la formulación estratégica para la Registraduría Municipal de Tumaco.
5. Plantear programas estratégicos que se puedan desarrollar en la Registraduría Municipal de Tumaco.
6. Establecer indicadores de gestión que facilite realizar el seguimiento por parte de la Registraduría Municipal de Tumaco
7. Establecer un plan de acción para desarrollar las estrategias planteadas y alcanzar los objetivos propuestos.

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 Municipal de Tumaco, 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 Municipal de Tumaco, 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 StatGraphis, 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 Municipal de Tumaco 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 Municipal de Tumaco, mediante el establecimiento de estrategias explícitas y apropiadas para el mejoramiento en la prestación del servicio.

5. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 MARCO TEÓRICO

5.1.1 Etapas del Proceso de Planeación Estratégica. El proceso de la planeación estratégica comprende las siguientes etapas según Serna G. Humberto en su libro "Gerencia Estrategias".¹

AUDITORIA ESTRATÉGICA	LOS ESTRATEGAS			I	
	PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS			II	
	DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO			III	
	Cultura corporativa	Auditoria interna	Auditoria externa	Análisis de competencia	
	Análisis DOFA		Análisis de vulnerabilidad		
INDICADORES DE GESTIÓN	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO			IV	
	VISIÓN – MISIÓN – OBJETIVOS GLOBALES				
	ÁREA ESTRATÉGICA	OPCIONES ESTRATÉGICAS			V
		Análisis estratégico Análisis vectorial Análisis portafolio PEEA			
	FORMULACIÓN ESTRATEGIA			VI	
	Proyectos estratégicos Estrategias Planes de acción - presupuesto				
	DIFUSIÓN DEL PLAN CULTURA ESTRATÉGICA			VII	
	EJECUCIÓN ESTRATÉGICA DEL PLAN			VIII	

FUENTE: Serna G Humberto. Gerencia Estratégica.⁴

Fuente: Serna G. Humberto Estrategia.

✓ **Definición del horizonte de tiempo.**

La organización debe tener en cuenta definir el horizonte teniendo en cuenta:

- La estabilidad o rentabilidad del entorno en que se desempeña la organización.

¹SERNA, Serna G. Humberto. Gerencia Estratégica. Pag. 20

- b. La intensidad de la competencia.
- e. La amenaza o no de los sustitutos.
- d. La velocidad con que su organización o el sector de su empresa absorbe o incorpora cambios.

Diagnostico estratégico.

El Diagnostico estratégico comprende cinco aspectos fundamentales en su orden a saber; la Cultura Organizacional, el Análisis interno, el Análisis Externo, el Análisis DOFA y el Análisis de la Vulnerabilidad.

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.²

Procesos que influyen en la creación y consolidación de una cultura organizacional:

- a) Los fundadores. Incorporan a la empresa sus iniciativas, principios, prioridades, la comprensión que tienen de la organización.
- b) El estilo de dirección. El estilo de la alta gerencia fija el tono de las interacciones entre los miembros de la organización, influye el sistema de comunicaciones, la toma de decisiones y la forma de dirigir el sistema total.
- c) La claridad de los principios organizacionales. Las organizaciones deben hacer explícitos los principios y valores que inspiran su vida institucional. Deben divulgarlos y ser consecuentes con ellos.
- d) Autonomía individual (Empowerment). El grado de responsabilidad, independencia, autonomía y creatividad permitida a Los miembros de la organización.
- e) Estructura. La estructura organizacional crea cultura. Así mismo las estructuras deben compaginar con las estrategias.
- f) Sistema de apoyo. La cultura de una organización también se define por as situaciones de apoyo a la infraestructura de que dispone La empresa.
- g) Sistemas de recompensas, reconocimientos y sanciones. La manera como una organización incentiva, evalúa, reconoce o sanciona a sus miembros.
- h) Estimula al riesgo. Las características de cada organización, el entono en que se desenvuelve la empresa, las estrategias planteadas por la misma, determinan las circunstancias y la forma como cada organización maneja el riesgo, creando así un elemento determinante en su conducta.

²SERNA, G. Humberto. Gerencia Estratégica. Pag 89.

Direccionamiento estratégico. Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

j) El talento humano. El talento humano, su nivel educativo, su experiencia, compromiso y pertenencia a la organización representan un elemento fundamental de la cultura empresarial.

k) Las comunicaciones. Las comunicaciones, tanto formales como informales, transmiten y refuerzan los valores que soportan la cultura de una organización.

- ✓ **Análisis Interno:** Tiene como finalidad identificar y evaluar debilidades y fortalezas de la organización para afrontar estratégicamente el medio ambiente a través del Perfil de la Capacidad Interna de la compañía (PCI), el cual examina 5 categorías a saber: Capacidad Directiva, Capacidad Competitiva, Capacidad Financiera, Capacidad Tecnológica y Capacidad de Talento Humano.

El perfil de fortalezas y debilidades se presenta gráficamente mediante la calificación de la fortaleza o debilidad, con relación a su grado alto, medio, bajo (A, M, B), para luego ser valorada CC respecto a su impacto en la escala de Alto (A), Medio (M), Bajo (B).

Matriz de Perfil de la capacidad interna (PCI).

FACTORES INTERNOS	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	B	M	A	B	M
capacidad directa									
capacidad competitiva									
capacidad financiera									
capacidad del talento humano									
capacidad tecnológico									

El análisis interno se concluye con la elaboración de la matriz de evaluación del factor interno (MEFI), la cual es una herramienta que resume las fortalezas y debilidades de una organización en los aspectos claves de; Capacidad Directiva, Capacidad Competitiva, Capacidad Financiera, Capacidad Tecnológica y Capacidad de Talento Humano.

Los factores claves se ponderan de tal forma que la sumatoria sea igual a 1,0, y para esto se utiliza un rango de 0,0 a 1,0. Posteriormente a cada variable se la califica con un número comprendido en el rango de 1 a 4, así; 1 = Debilidad Mayor; 2 = Debilidad Menor; 3 = Fortaleza Menor; 4 = Fortaleza Mayor.

Matriz de evaluación de Factores externos (MEFI).

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO
TOTAL	1.00	II	II

- ✓ **Análisis Externo:** Consiste en establecer cuales son los factores que pueden favorecer a la empresa (Oportunidades) y de cuales se tienen que defender (Amenazas) y esta abarca dos grandes componentes:
 - Análisis del Entorno El cual puede subdividirse en seis áreas claves; Factores Económicos, Políticos, Sociales, Tecnológicos, Competitivos y Geográficos, con el fin de establecer el Perfil de Oportunidades del Medio (POAM).

El Perfil de Oportunidades del Medio (POAM) se presenta gráficamente mediante la calificación de la oportunidad o amenaza, con relación a su grado alto, medio, bajo (A, M, 3), para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de Alto (A), Medio (M), Bajo (B).

Matriz de evaluación de factores externos (POAM)

FACTORES EXTERNOS	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	B	M	A	B	M
entorno económico									
entorno político									
entorno social									
entorno tecnológico									
entorno competitivo									
entorno geográfico									

Posteriormente se integran los factores con la elaboración de la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE), tomando las variables más relevantes para evaluar y ponderar las Oportunidades y Amenazas. Los factores claves se ponderan de tal forma que la sumatoria sea igual a 1,0, y para esto se utiliza un Rango de 0,0 a 1,0. Posteriormente a cada variable se la califica con un número comprendido en & rango de 1 a 4, así; 1 Amenaza Mayor; 2 = Amenaza Menor; 3 = Oportunidad Menor; 4 Oportunidad Mayor.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO
TOTAL	1.00	II	II

5.1.2 Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter. Uno de los principales fundamentos del análisis competitivo e industrial incluye el estudio cuidadoso de los procesos competitivos en la industria, para descubrir las principales fuentes de presión competitiva y su fuerza. Este paso analítico es esencial porque los gerentes no pueden crear una estrategia exitosa sin entender el carácter competitivo especial de la industria. La competencia en una industria es el conjunto de cinco tuerzas competitivas.

Después de leer a varios autores y ver que varios de ellos coinciden con el modelo de competencia, se decide explicar el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter. Para que una empresa genere utilidades, es fundamental hacer un análisis del sector industrial en el que se encuentra. Las reglas de competencia están englobadas en cinco fuerzas competitivas:

Diamante estratégico de Michael Poner.



a) Entrada de nuevos competidores. las variables que involucra son: economías de escala, diferencias propias del producto, identidad de marca, costos intercambiables, requerimientos de capital, acceso a la distribución, ventajas absolutas de costo, curva de aprendizaje de propietario, acceso a los insumos necesarios, diseño propio de productos de bajo costo, políticas gubernamentales y retornos esperados.

b) Amenaza de sustituto. Los determinantes son: desempeño del precio relativo de los sustitutos, costos intercambiables y propensión del comprador a sustituir.

c) El poder de negociación de los compradores. Puede influir en el costo y la inversión, debido a que los compradores poderosos demandan servicios costosos'

d) El poder de negociación de los proveedores. Determinan el costo de la materia prima y otros insumos.

e) Rivalidad entre los competidores existentes. La intensidad de esta fuerza influye en los precios así como en los costos de competir en áreas como planta, desarrollo del producto, publicidad y fuerza de venta.

Estas fuerzas determinan la utilidad del sector porque influyen en los precios, costos y la inversión requerida por las empresas.

Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Es una herramienta importante de “entrada”, que resume información decisiva sobre los competidores. Para construir la matriz se elegirán unas Variables Claves de Éxito a evaluar. Se asigne una ponderación para indicar su importancia como factor de éxito en el sector, y estas se calificará de 1 a 4 como debilidad o fortaleza según su estado en la actualidad, y la calificación y la ponderación se multiplican y la sumatoria de cada uno de los comparando visualizará que el resultado mayor es el más fuerte.

Matriz de Perfil Competitivo MPC

factores claves de éxito	ponderación	compañía 1		compañía 2	
		calificación	resultado	calificación	resultado
TOTAL	1.00				

- ✓ **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 internos y externos, (MEFI), (MEFE), (MPC) para el cruce de las variables y posteriormente la formulación de estrategias factibles.

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

MATRIZ DOFA.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIA DO
AMENAZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS DA

- ✓ **Análisis de Vulnerabilidad:** El Análisis de Vulnerabilidad es una técnica que permite introducir dentro de la planeación el elemento del manejo de la incertidumbre. Las preguntas que responde el Análisis de Vulnerabilidad son:

¿Qué pasaría si? Cuál es la probabilidad de que ocurra...? ¿Cuál es la capacidad de reacción de la empresa...? ¿Al final estoy o no preparado para la contingencia...?

Para realizar el Análisis de Vulnerabilidad hay que desarrollar los siguientes pasos.

1. Identificación de puntales. Oportunidades — Amenazas — Fortalezas — Debilidades de mayor impacto. Esta información la proveen las matrices PCI y POAM.
2. Convierta todos esos puntales en amenazas.
3. Defina la consecuencia si esa amenaza ocurre
4. Califique el impacto de esa ocurrencia O y 10.
5. Estime la probabilidad de ocurrencia de esa amenaza O y 1.
6. Establezca la capacidad de reacción O y 10.
7. Calcule el grado de vulnerabilidad.
8. Ubique los resultados en la matriz de vulnerabilidad.

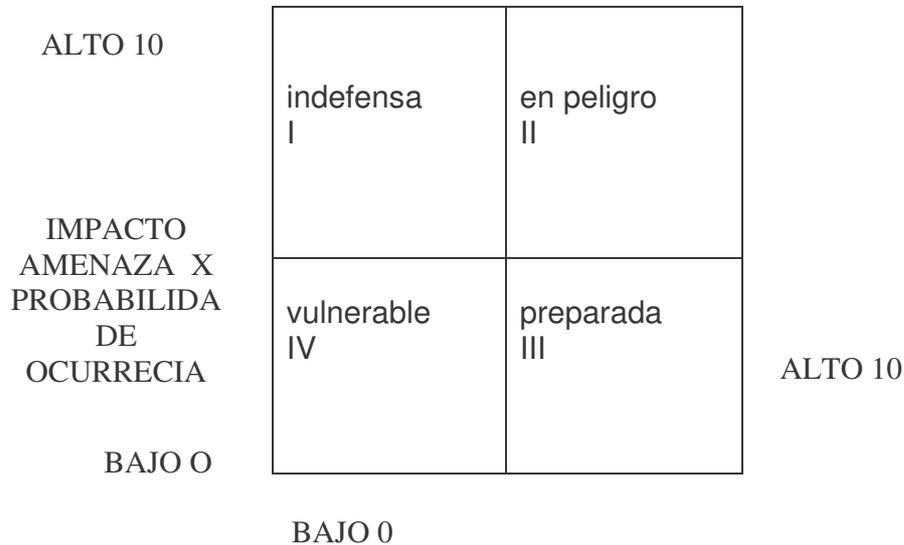
Cuadro de Vulnerabilidad.

puntal	amenaza	consecuencia	impacto de amenaza	Prob. De ocurrencia %	capacidad de reacción	grado de vulnerabilidad
			0 – 10	0 y 1	0 - 10	

Probabilidad de ocurrencia:

Se multiplica la probabilidad de ocurrencia por 1 impacto de la amenaza, con el fin de ponderar estas dos variables

Diagrama de Evaluación de Vulnerabilidad.



CAPACIDAD DE REACCIÓN

La calificación que resulta en el cuadrante 1 indica que la compañía esta indefensa, en el grado que señale el cuadrante, y que por tanto debe tomar acciones inmediatas. El cuadrante II indica que esta en peligro, pero tiene capacidad de reacción, por lo que emprenderá acciones que mejoren su capacidad de reacción. En el cuadrante III ¿a compañía esta preparada para reaccionar. El cuadrante IV revela amenazas moderadas, frente a las cuales la empresa tiene muy poco que hacer, aunque debe prepararse para reaccionar

✓ **Direccionamiento Estratégico.**

El Direccionamiento Estratégico comprende tres aspectos fundamentales en cu 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.

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. Para la formulación de las estrategias se tienen en cuenta las siguientes matrices:

- **Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA):** Esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz son: Fortaleza Financiera (FE), Ventaja Competitiva (VC), Estabilidad Ambiental (EA) y Fortaleza de la industria (FI). Las dos dimensiones internas, Fortaleza Financiera y Ventaja Competitiva así como las dos externas Estabilidad Ambiental y Fortaleza de la Industria, se pueden considerar como las determinantes de la posición estratégica global de una Organización. Los pasos que se requieren para el desarrollo de la matriz son:

Para la Fortaleza Financiera (FF) y Fortaleza de la Industria (FI), asignar un valor numérico que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el 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 comprendan estas dimensiones.

Calcular un resultado promedio 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.

Marcar los resultados promedios para FF, FI, EA y VC en el eje correspondiente en la matriz PEEA.

Sumar los resultados sobre el eje X, y marcar el punto resultante sobre X. sumar los dos resultados en el eje Y, y marcar el punto resultante sobre Y. marcar la intersección del nuevo punto (X, Y).

Dibujar el vector direccional desde el origen de la matriz pasando por el nuevo punto de intersección. Dicho vector muestra el tipo de estrategia (Agresivas, Competitiva, Defensivas o Conservadoras), más apropiadas para la empresa.

Formato para Análisis de Posición Estratégica

A(Estabilidad Ambiental	calificación						promedio
	1	2	3	4	5	6	
total factor	calificación						promedio
b) Fuerza de la d industria							
Total Factor	calificación						promedio
c) Ventaja competitiva	1	2	3	4	5	6	
Total Factor	calificación						promedio
d) Fuerza Financiera	1	2	3	4	5	6	
Total Factor							

Matriz de posición estrategias y evaluación de la acción (PEEA)

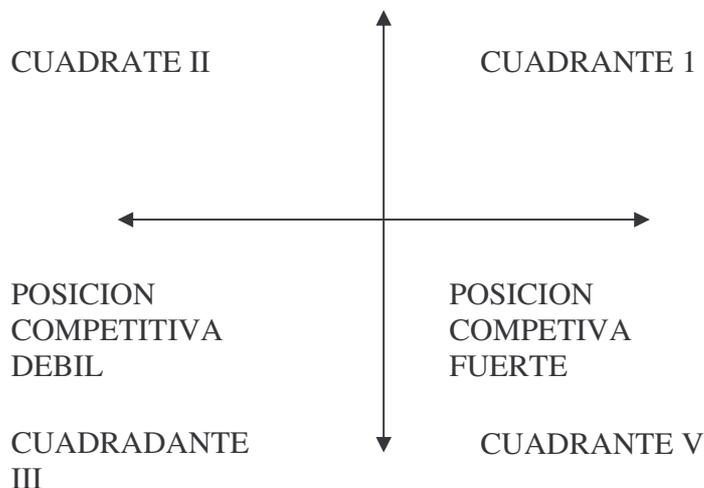


Matriz de la Gran Estrategia: Esta matriz se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden ubicar en cada uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de Gran Estrategia. Se basa en dos dimensiones evolutivas, Posición Competitiva y Crecimiento del Mercado, las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

Las empresas situadas en el cuadrante I están en una posición estratégica excelente. Las empresas situadas en el cuadrante II necesitan evaluar seriamente su actual enfoque con respecto al mercado. Las empresas ubicadas en el cuadrante III compiten en una industria de crecimiento lento y poseen una posición competitiva débil. Las empresas ubicadas en el cuadrante IV poseen una fuerte posición competitiva pero están en una industria de crecimiento lento.

Matriz de la Gran Estrategia.

Crecimiento rápido del mercado.



- **Matriz de Política Direccional (MPD):** El análisis vectorial le permite a la compañía definir las estrategias globales que debe seguir para alcanzar su visión a través de sus dos dimensiones: La capacidad competitiva de la compañía (Alto, medio bajo) frente al potencial del mercado. En este ultimo seleccionando factores y calificándolos de 1 a 5; 5 el de mayor atractividad y 1 el de menor atractividad.

Matriz de Política Direccional (PD).

Alto	Diversificación	Segmentación del mercado	Generación de efectivo
Normal	Retiro en fases; fusión	Mantenimiento de posición; penetración de mercado	Expansión; diferenciación del producto
Bajo	Retiro de inversión	Limitación: retiro de fases	generación de efectivo
	No atractivo	Promedio	Atractivo

- **Matriz Interna Externa (IE):** Esta matriz resume los resultados obtenidos en las matrices MEFE y MEFI. Posee dos dimensiones como son: Los resultados totales ponderados de factor interno (eje x) y los resultados totales ponderados del factor externo (eje y).

Sobre el eje x, la matriz IE puede presentar resultados 1.0 — 1.99 posición interna débil; 2.0 — 2.99 posición mediana; 3.0 — 4.0 posición interna fuerte.

Sobre el eje y, la matriz IE puede presentar resultados 1.0 — 1.99 posición externa baja; 2.0 — 2.99 posición mediana; 3.0 — 4.0 posición externa alta.

Si la compañía esta en los cuadrantes I, II, IV, se necesitan estrategias para crecer y desarrollarse; en los cuadrantes VI, VIII y IX, se necesitan estrategias para eliminarse y si esta en los cuadrantes VII, y III, se necesitan estrategias para resistir.

Matriz Interna y Externa (IE).

		Fuerte	Promedio	Débil
TOTAL PONDERADO MEFE	4.0 Alto	I	II	III
	2.0 Bajo	IV	V	VI
	1.0	VII No atractivo	VII Promedio	IX Atractivo

Alineamientos Estratégicos.

El alineamiento estratégico es el proceso mediante 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.

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 e 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. A continuación se presenta el esquema del Plan operativo.

Una vez que las autoridades respectivas hayan dado la aprobación al plan, debe diseñarse un programa para la venta interna del plan.

La venta interna es una estrategia de mercadeo corporativo que tiene como objetivo:

- a) Consolidar el proceso de comunicación interno en la organización.
- b) Estimular el compromiso de los colaboradores, a partir de los conocimientos que tienen de los Principios, Visión, Misión, Objetivos, Proyectos Estratégicos y Planes de Acción de la Organización.
- e) Propiciar la participación de los colaboradores en el desarrollo de proyectos y planes de acción.
- d) Crear las condiciones para consolidar una cultura estratégica.

- e) Facilitar y propiciar el trabajo en equipo.
- f) Facilitar la medición de resultados con base en índices de gestión a partir del conocimiento del Plan estratégico.
- g) Estimular la retroalimentación y la monitoria del Plan.

Monitoria Estratégica,

Indicadores de Gestión: 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, activa y anticipatorio del entorno en que se desempeña la organización.

Los indicadores de gestión son uno de los agentes determinantes para que todo proceso de producción, se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, es implementar en un sistema adecuado de indicadores para calcular la gestión o la administración de los mismos, con el fin de que se puedan efectuar y realizar los indicadores de gestión en posiciones estratégicas que muestren un efecto óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita comprobar las diferentes etapas del proceso logístico.

Hay que tener en cuenta que medir es comparar una magnitud con un patrón preestablecido, la clave de este consiste en elegir las variables críticas para el éxito del proceso, y con ello obtener una gestión eficaz y eficiente es conveniente diseñar un sistema de control de gestión que soporte la administración y le permite evaluar el desempeño de la empresa.

“Un sistema integrado de medición de gestión, SIMEG es un conjunto de indicadores medibles derivados del plan estratégico que permite evaluar mediante índices el alineamiento entre las estrategias, los objetivos, las acciones y los resultados y por tanto, determinar el desempeño de la organización frente a su direccionamiento estratégico”

Características:

- a) Los indicadores tienen como objeto la evaluación del producto o servicio con base en los valores de compra acordados con el cliente.
- b) Definen con claridad el comportamiento del producto o servicio
- c) Son un elemento fundamental en el proceso de toma de decisiones
- d) Sirven como parámetros para mejorar las expectativas del cliente

Así mismo existen cientos de elementos determinantes que configuran un indicador de gestión los cuales deben estar expresamente incorporados al acuerdo de

servicios y mantener vigentes durante su ejecución, estos son: Denominación, Patrón de comparación, Interpretación, Periodicidad y los Datos requeridos.

Características y clasificación de los indicadores: Dentro de la concepción sistémica del modelo integral de gestión, los indicadores pueden clasificarse por sus características en dos grandes grupos, a saber.

- **Indicadores gerenciales o de desempeño:** son aquellos que miden resultados de objetivos a corto plazo sobre cuyo resultado puede modificarse muy poco tal es el caso de los indicadores financieros una vez se obtienen muy poco puede hacerse para hacer cambios si no se afectan los factores que causaron este resultado.

- **Indicadores impulsores o motores de desempeño:** Conjunto de indicadores que impulsan a liderar acciones para general resultados en el largo plazo. Tal es el caso de indicadores e índices relacionados con el desempeño de la organización frente al cliente y al mercado. Índices relacionados con el mejoramiento en productividad de la organización y los relacionados con la generación de condiciones en la organización. Los impulsores de desempeño generan resultados en el largo plazo pero exigen acciones de intervención en el corto plazo.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

Amenazas: Variables que se encuentran en el ambiente externo que pueden ser consideradas potencialmente nocivas para la posición competitiva presente y futuro de la empresa.

Debilidad: Factores internos que impiden o limitan el desarrollo integral armónico de las diferentes áreas y capacidad de la empresa.

Fortaleza: Variables internas que constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales.

Estrategias: Son programas generales de acción para el logro de los objetivos amplios.

Misión: Es la razón de la empresa que permite hacer la distinción con otras organizaciones. Se puede definir como una declaración duradera de objetivos que diferencian a una organización de otra.

Objetivos: Fines hacia los cuales se dirige las actividades de cualquier organización.

Plantación: Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción.

Plantación Estratégica: Es el proceso por el cual los miembros guías de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y actividades necesarias para alcanzar los objetivos.

Plan de Acción: Son programas y decisiones a nivel operativo, principales o secundarios que se dan en diversas partes de una organización.

Oportunidades: Factores dentro del entorno que pueden beneficiar significativamente a una organización en el futuro.

Visión: Estado futuro deseado para la organización que responde a la pregunta ¿A dónde quiere llegar la organización?

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.

Proyectos Estratégicos: Son aquellas áreas condición para que el negocio logre sus objetivos.

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, producto o servicios, investigación y desarrollo.

Análisis Externo: Consiste en establecer cuales son las cosas que puede favorecer ala 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.

5.3 MARCO CONTEXTUAL

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

➤ **El municipio de San Andrés de Tumaco.** Municipio colombiano del departamento de Nariño localizado sobre una isla de origen aluvial. La localidad fue fundada probablemente antes del año 1794 por tumas, grupo indígena que habitaba a las orillas del río Mira, recibiendo en principio el nombre de San Andrés de Tumaco. La base económica de la región la constituye en primer lugar la explotación forestal, seguida de la actividad agropecuaria, la minería, el comercio, la pesca artesanal e industrial y la actividad portuaria, ya que se trata del segundo puerto más importante que tiene el país sobre el océano Pacífico.

El municipio de San Andrés de Tumaco a 1° 48' de latitud norte, 78 grados, 48' 0" de longitud oeste Greenwich, situado con una altura de 2msnm, en la pleamar y hasta 6 msnm, en bajamar y una temperatura cuyo promedio es de 28°C. Esta población se encuentra a 304 kilómetros de Pasto, capital de departamento, en tiempo de 5 horas y 30 minutos.

El municipio cuenta con una población (1993) 115.674 habitantes y limita al norte con el municipio de Francisco Pizarro y el océano Pacífico al oriente con el municipio de Barbacoas al sur con la hermana república de Ecuador y el océano Pacífico.

5.4 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:

- 2.. Elegir y ser elegido.
- 2.. Tomar parte en elecciones, plebiscitos, referendos, consultas populares y otras formas de participación democrática.
- 2.. Constituir partidos, movimientos y agrupaciones políticas sin limitación alguna; formar parte de ellos libremente y difundir sus ideas y programas.
- 2.. Revocar el mandato de los elegidos en los casos y en la forma que establecen la Constitución y la ley.
- 2.. Tener iniciativa en las corporaciones públicas.
- 2.. Interponer acciones públicas en defensa de la Constitución y de la ley.
- 2.. 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.

RESOLUCIÓN 5271 DE 2005

(Diciembre 02)

Por la cual se establece el calendario electoral para la elección de Presidente y Vicepresidente de la República periodo constitucional 2006-2010

LA REGISTRADORA NACIONAL DEL ESTADO CIVIL

En ejercicio de sus facultades constitucionales y legales, en especial de las que le confiere el inciso 2 del artículo 266 de la Constitución Política, la Ley 996 de 2005 y el numeral 11 del artículo 5 del Decreto Ley 1010 de 2000,

CONSIDERANDO:

Que el artículo 266 de la Constitución Política establece como función propia del Registrador Nacional del Estado Civil, la dirección y organización de las elecciones.

Que de acuerdo con lo dispuesto por el artículo 207 del Código Electoral, las elecciones para elegir Presidente y Vicepresidente de la República, se deben realizar el último domingo del mes de mayo, fecha que para el período constitucional 2006-2010 corresponde al día 28 de mayo de 2006.

Que el numeral 11 del artículo 5º del Decreto 1010 de 2000, establece dentro las funciones de la Registraduría Nacional del Estado Civil, dirigir y organizar el proceso electoral y demás mecanismos de participación ciudadana y elaborar los respectivos calendarios electorales.

Que la Registradora Nacional del Estado Civil mediante Resolución No. **1579** del 12 de mayo de 2005, estableció el calendario electoral para la elección de Presidente y Vicepresidente de la República período constitucional 2006 – 2010.

Que la Ley 996 del 24 de Noviembre de 2005, Ley de Garantías, define el marco legal dentro del cual debe desarrollarse el debate electoral a la Presidencia de la República, y modifica lo establecido por la Resolución No. 1579

En el marco de la responsabilidad que comparten la Administración Distrital, la Organización Nacional Electoral y el Gobierno Nacional de garantizar las condiciones necesarias para un desarrollo efectivo de los procesos electorales en el Distrito Capital, y en consecuencia, del fortalecimiento de la democracia en la ciudad, resulta especialmente importante la inmediata y decidida colaboración que las Entidades de la Administración Distrital, de acuerdo con su competencia y recursos, puedan prestar para tales efectos.

No sobra señalar, que la Procuraduría General de la Nación expidió la Resolución No. 444 de fecha 12 diciembre 2005 creando la Comisión Nacional de Control y Asuntos Electorales y los Comités Regionales y Provinciales de Control Electoral dentro de la Procuraduría General de la Nación.

Lo anterior, en desarrollo del Decreto Nacional 2267 de 1997 modificado por el Decreto Nacional 2447 de 1997 que creó las Comisiones de Coordinación y Seguimiento Electoral a nivel nacional, departamental y municipal, presidido por el Ministro del Interior y de la cual hace parte el Procurador General de la Nación,

con el propósito que dentro del principio de separación de poderes pero con la colaboración armónica que exige la realización de los fines del Estado, se trabaje conjuntamente a fin de garantizar la transparencia e imparcialidad del proceso electoral, el fortalecimiento de la democracia y de las instituciones políticas.

REGISTRADURIA NACIONAL DEL ESTADO CIVIL – Requisitos para desempeñar cargos. Marco Legal / REGISTRADOR NACIONAL – Calidades y requisitos para desempeñar cargo / REGISTRADOR MUNICIPAL / REGISTRADOR DISTRITAL / REGISTRADOR ESPECIAL / ORGANIZACIÓN ELECTORAL

El decreto ley 1011 de 2000 derogó las calidades y requisitos señalados por el decreto 2241 de 1986 (código electoral) para desempeñar los cargos de secretario general, delegados del Registrador Nacional y registradores distritales. En cuanto a las mismas exigencias para el desempeño de los cargos enunciados en la respuesta anterior y los de registrador especial, auxiliar y municipal de la Registraduría Nacional, la disposición aplicable es la pertinente del decreto 1011 de 2000 en cada caso concreto.

NOTA DE RELATORÍA: Autorizada su publicación con oficio 1488 de 25 de julio de 2001.

CÓDIGO ELECTORAL – Marco legal

Ley 28 de 1979. Ley 85 de 1981. Ley 6 de 1990. Decreto 3492 de 1986. Decreto Ley 2241 de 1986. Ley 96 de 1985. Ley 443 de 1998. Ley 1014 de 2000. Ley 573 de 2000. Ley 573 de 2000. Decretos extraordinarios 1010, 1011, 1012 y 1014 de 2000.

NOTA DE RELATORÍA: Sentencias C-401 y C-402 de 2001, Corte Constitucional, Autorizada su publicación con oficio 1488 de 25 de julio de 2001.

6. ASPECTOS METODOLÓGICOS

6.1 TIPO DE ESTUDIO.

Se desarrollará en el plan estratégico el estudio Explicativo, I los estudios orientados ala comprobación de hipótesis causales pueden definirse en el nivel explicativo y su relación supone el animo de contribuir al desarrollo del conocimiento científico, razón por la cual el rigor científico se constituye en pilar fundamental para su elaboración 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.

6.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.

Este método de investigación que se utilizará en el desarrollo del presente trabajo es el inductivo-deductivo. Inductivo debido que permitirá a través de la observación de los fenómenos en particular enmarca el problema de investigación. Deductivo puesto que de postulados generales se podrá describir fenómenos particulares, lo cual ayudará a la aplicación de las teorías administrativas antes planteadas en el marco teórico, con el fin de llevar a un buen término los objetivos propuestos.

6.3. 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.

6.3.1 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 1 entrevista al personal directivo (vera anexo No. 1) que en este caso se aplicará al registrador municipal; 6 entrevistas a los funcionarios de la Registraduría (ver anexo No. 2) y 384 encuestas a los usuarios de la Registraduría municipal de Tumaco (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 Tumaco es de 115.674 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)

$$(0.5)^2 \quad n = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2}$$

$$n = 385$$

6.3.2 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.

6.3.3 Tratamiento de la Información. Una vez se termine la tarea de recolectar la información pertinente al estudio se procederá a organizarla de acuerdo a cuadros y matrices tratados en el marco teórico, y para analizar los resultados de las encuestas se utilizará el programa StatGrapchis de tal forma que facilite la presentación y sustentación del tema.

2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

➤ **La Registraduría Municipal de Tumaco.** Comenzó a trabajar en el año de 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 Tumaco por tener menos de (100.000) cédulas vigentes existe un registrador municipal. Quien tendrá las siguientes funciones

2.1. 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.** Eliminase 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, visitadoras 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.
8. Recibir y entregar bajo inventario los elementos de oficina y las demás que les asignen el Registrador Nacional del Estado Civil o sus Delegados.

2.1.2 Los servicios que ofrece la Registraduría:

1. Registro Civil: (para nacimientos, matrimonios y defunciones)
2. Tarjetas de Identidad
3. Cedulación: (primera vez, duplicados y rectificaciones)
4. Procesos Electorales

2.1.3. 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

2.1.4. 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:

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

2.1.5. 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:

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

2.1.6. 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.

2.1.7. 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 misma característica para la cedula de ciudadanía

2.2. MISION

“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”.

2.3. 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.

2.4. 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

2.5. COMPROMISO ÉTICO

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

NOTA: La Registraduría no tiene objetivos generales, sino globales, los cuales pretenden alcanzarse con el desarrollo de su misión y visión, lo encontraremos a continuación en el capítulo de direccionamiento estratégico.

3. ANÁLISIS INTERNO

3.1. CAPACIDAD DIRECTIVA

3.1.1 comunicación y control:

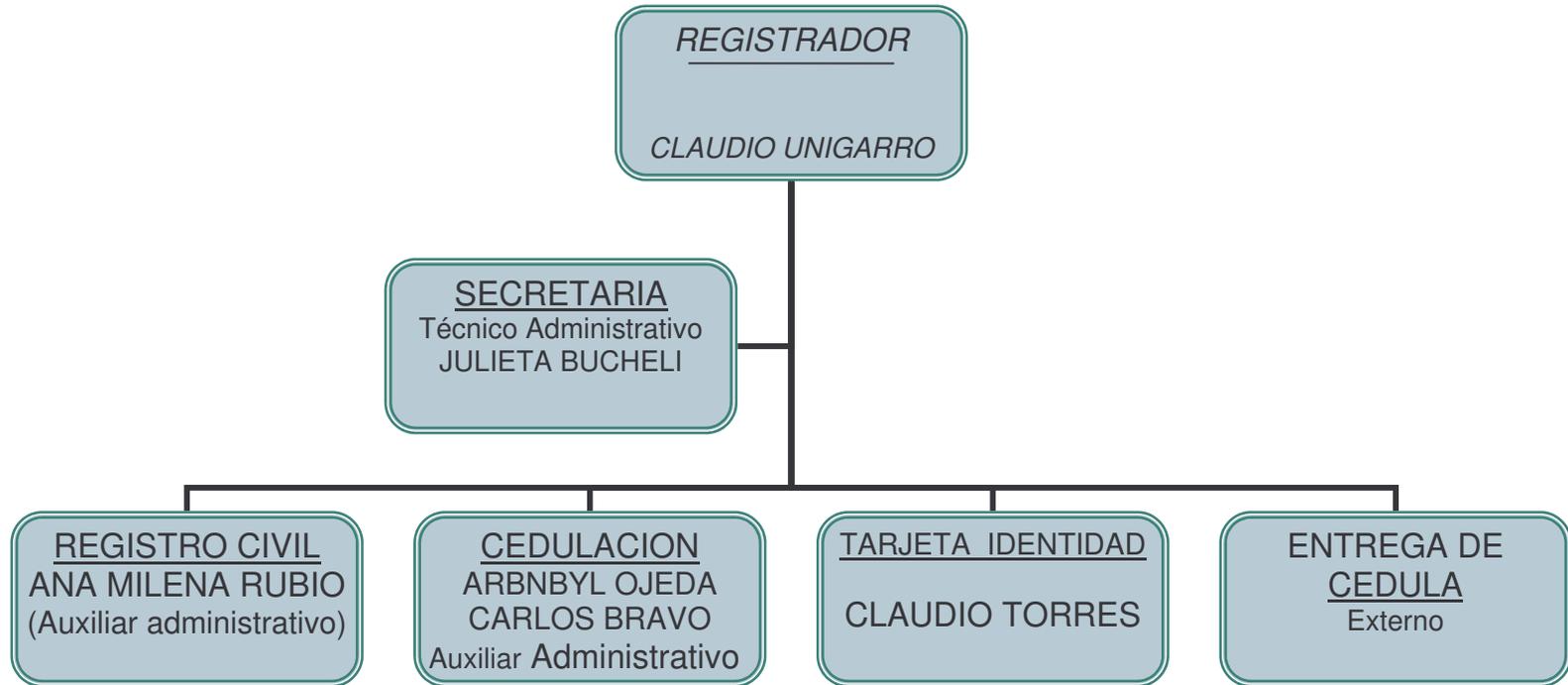
La comunicación interna en la Registraduría no es ágil y oportuna teniendo en cuenta la estructura centralizada que tiene la institución y por el conducto regular que debe seguirse; bien sea por la Delegación Departamental, o directamente a Bogotá lo que impide que las decisiones y soluciones sean oportunas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

3.1.2. Flexibilidad en la estructura organizacional: 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, 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 del estado civil de Tumaco cuenta con un Registrador siendo el responsable desde el punto de vista legal de la entidad, 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 el municipio de Tumaco y que no existe un organigrama propuesto exclusivo para esta entidad. (Ver Organigrama de la Registraduría de Tumaco)

ORGANIGRAMA REGISTRADURÍA MUNICIPAL DE TUMACO
FIGURA 1



Fuente: Registraduría Especial de Tumaco.

Cabe resaltar que aunque en la Registraduría Municipal de Tumaco, no existe un organigrama explícito por cuanto esta se rige por el organigrama nacional. Pero si existe un orden jerárquico determinado como se relaciona en esta gráfica.

Existen también otros trabajadores en la Registraduría cuyo salario es sufragado por el señor Registrador, ya que la planta de personal es solo de 5 funcionarios siendo Tumaco un municipio tan extenso.

3.2. CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO

En esta entidad son bajas las tasas de ausentismo y cuando se presentan suceden solo por situaciones administrativas. Existen buenas 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.

3.2.1. Nivel académico del talento humano:

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 cabe recordar que contamos con excelentes profesionales que coordinan con el perfil que necesitamos en la organización.

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 Índice de Precios al Consumidor (IPC) y eso cubre a todos los funcionarios en los distintos cargos profesionales, técnicos y auxiliares aplicado en todo el territorio nacional.

3.2.2. Escasa planta de personal: 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 hace dos meses atrás tenían que trasnocharse para lograr la atención sobre todo la cedulación y en la actualidad se ha optado por entregar las citas para cedulación en horas de la tarde, lo que tampoco ha sido muy beneficioso por cuanto las largas filas persisten, mas aún con el proceso de renovación gratuita que se lleva a cabo como segunda fase del Plan de Modernización Tecnológica (PMT) y que hace concurrir de forma masiva los usuarios a solicitar su documento y la Registraduría no está preparada para afrontar de forma eficiente este proceso.

Además la entrega de los documentos se ha convertido en el cuello de botella de la entidad, los están entregando después de 2 años y más, cuando prometen entregarlo en 6 meses. Están retrasados con material de cedula de hace mucho tiempo atrás por escasez de personal, y hacen campañas e invitan a los ciudadanos a cedularse gratis, todo estos problema es como ya lo habíamos mencionad antes por falta de personal. Otro problema que hay en la organización es la poca capacitación a los jurados de votación en época electoral, lo cual trae consecuencias graves en el momento del proceso electoral, donde las persona comenten errores que perjudican ala organización y al estado trayendo con ella problemas de orden político y publico

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 seria imposible prestar un servicio eficiente, ya que todos los procesos se harían de forma manual, lo que implicaría mucha demora en los trámites y serian 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 cedula a la mayoría de los tumaqueños y sus al rededores.

Para lo cual se espera en los próximos años contar con la mejor tecnología que tenga el país para a si mejorar su calidad en su trabajo y su credibilidad;

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.

3.3.1. Nivel de tecnología utilizado en la prestación del servicio:

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

Pero conclusión de indagar y aplicar las encuestas nos damos cuenta que aunque se trabaja con el mismo sistema a nivel nacional, cuando ocurre algún daño con el sistema manejado por la Registraduría de Tumaco la solución es muy demorado dependiendo del tipo de daño.

3.4 CAPACIDAD DE LA COMPETENCIA

La Registraduría municipal de Tumaco 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 la Notarías del municipio, 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 notarías 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.

La 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.

3.4.1 rapidez en la entrega del registro civil: En el sector de registro civil tiene una gran ventaja, por que su trámite es más ligero, y permite que las personas se registren y que en menor tiempo puedan estar en el sistema.

3.4.2 entrega oportuna de la cedula de ciudadanía:

En el caso de la cedula no podemos decir lo mismo ya que su análisis es mas dispendioso en el cual hay que verificar muy bien los datos de los usuarios y cuando no son correcto, corregirlos por esta

razón demora la cedula, ya que somos uno de los país que en cuanto a identidad se refiere somos mas seguro y aun mas con la nueva cedula que viene con el NUIP (numero único de identificación personal).

3.5 CAPACIDAD FINANCIERA: En la parte financiera no podemos decir mucho ya que por ser una entidad pública no se puede cobrar por los servicios, y como es una organización centralista todo lo que se refiera a dinero se maneja a nivel de la REGISTRADURIA NACIONAL.

3.5.1 autonomía financiera : Como habíamos dicho anteriormente la parte financiera se maneja a nivel nacional lo que a su vez es perjudicial para la distinta Registraduría del país por que no tienen autonomía financiera que les permita cubrir necesidades ocasionales dentro de la organización, todo debe estar mecanizado por la Registraduría nacional.

3.6. MATRIZ DE PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA (PCI). Cuadro1

Factores	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Capacidad Directiva									
Comunicación y Control Gerencial			X					X	
Flexibilidad de Estructura Organizacional				X			X		
Capacidad Tecnológica									
Nivel de Tecnología Utilizado en la prestación del servicio	X					X			
Capacidad del Talento Humano									
Nivel Académico del Talento Humano	X						X		
Escasa Planta de Personal				X			X		
Capacidad Competitiva									
Rapidez en la entrega de los certificados de Registro Civil		X					X		
Entrega oportuna de la cédula de ciudadanía				X			X		
Capacidad Financiera									
Autonomía Financiera				X					X

Análisis PCI: La distribución de las debilidades y fortalezas es equitativa en este caso pero con la especial connotación de aspectos considerados como fortalezas importantes entre ellas el Nivel Académico del Talento Humano y el Nivel de Tecnología Utilizado que son factores de gran importancia para prestar un servicio de calidad.

3.7. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR INTERNO (MEFI).Cuadro 2

FACTOR INTERO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Inflexibilidad de la estructura organizacional.	0.10	1	0.10
Comunicación y control gerencial.	0.05	3	0.15
Poca capacitación a lo jurados de votación en época electoral	0.05	2	0.10
Nivel de tecnología utilizado en la prestación del servicio.	0.16	4	0.64
Autonomía financiera.	0.09	1	0.09
Entrega de los certificados de Registro Civil (Rapidez)	0.08	3	0.24
Entrega de la cedula (Tardanza).	0.19	1	0.19
Nivel académico del Talento Humano.	0.11	4	0.44
Escasa planta de personal	0.10	1	0.10
Sentido de pertenencia	0.05	4	0.20
Flexibilidad ante posibles fallas	0.03	2	0.06
TOTAL	1		2.29

Fuente: Esta investigación. Entrevistas realizadas a los funcionarios y encuestas a usuarios, Tumaco 2007

1: Debilidad importante

2: Debilidad meno

3: Fortaleza menor

4: Fortaleza importante

Análisis Matriz MEFI: En su evaluación de factores internos la Registraduría municipal de Tumaco obtuvo una calificación de **2.29**, 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.

4. ANALISIS EXTERNO

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 nula.

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%³, siendo esto un riesgo que se convierte en una amenaza latente para la comunidad del departamento sus municipio, corregimientos y veredas; 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

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

**Departamento de Nariño Producto Interno Bruto (PIB)
Total y por Habitante. 2000-2004p
Cuadro 3**

AÑOS	Producto Interno Bruto Total				Población (Miles)*	Producto Interno Bruto X Habitante			
	corrientes		constantes			corrientes		constantes	
	millones de pesos	Var. %	millones de pesos	Var. %		millones de pesos	Var. %	millones de pesos	Var. %
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	7.3	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	526.813,6	0.7	1.751,6	2.222.333,5	4.1	299.736,4	-1.0

4.1.2 Niveles de Ingreso Per-Cápita. El ingreso percapita de Tumaco del año es de US \$1.000, mientras que el promedio nacional es de US\$ 2.00.

4.1.3. Población insatisfecha. Las necesidades básicas insatisfechas – NBI- son del 84.9%, mientras que el promedio nacional es del 32.2% lo cual trae como consecuencia los siguientes aspectos.

- El 24% es población que vive en estado de miseria.
- El 41% de las viviendas carecen de los servicios básicos – agua potable, energía, disposición de desechos líquidos y sólidos, mientras que el promedio nacional se sitúa en el 10%.
- Para atender la salud de los habitantes existe 1.6 médicos por cada 10.000, frente al promedio nacional de 9.2. por cada 10.000.
- La Cobertura del Servicio Educativo es de 77% y a nivel nacional es de 86%.
- El 38% de la población es analfabeta, en tanto que el resto de país registra el 11.1%.

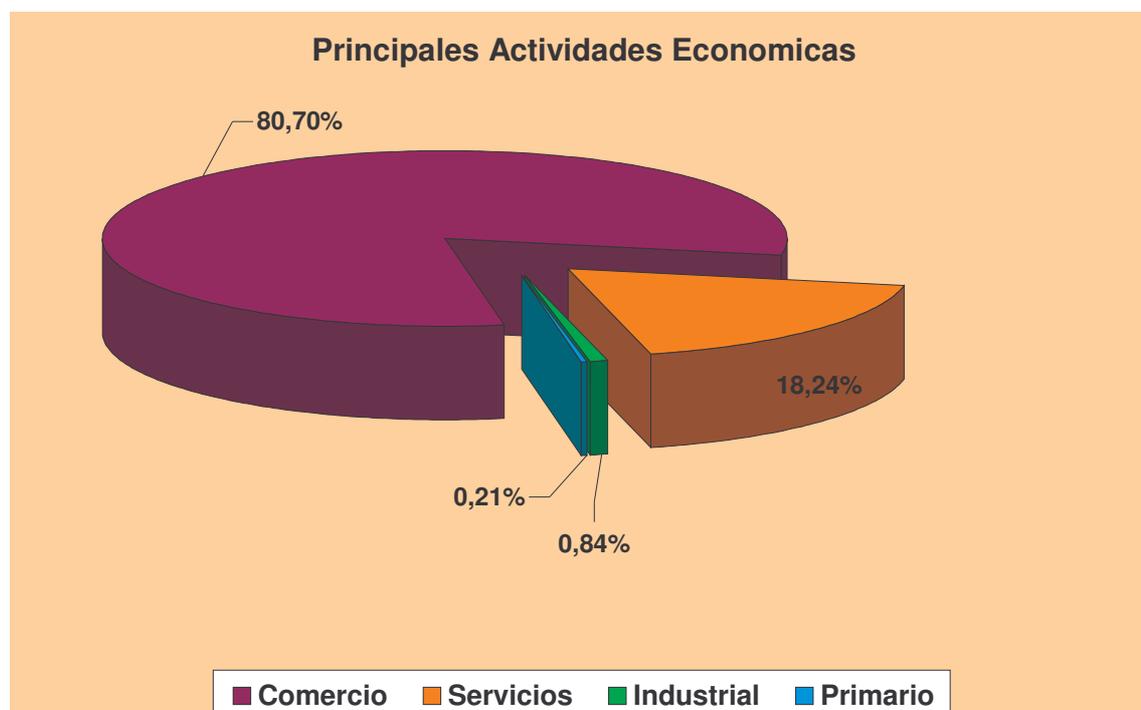
4.1.4 Indicadores Económicos de Tumaco

Principales Actividades Económicas

Dentro de los 1902 establecimientos censados, se encontraron 1535 establecimientos donde su actividad principal se ubica dentro del Sector Comercio (compra y venta de productos terminados); 347 se clasifican en el Sector Servicios, 16 se clasifican en el sector Industrial y por último 4 en el sector Extractivo.

Plan Indicativo para el Desarrollo de las Mi pymes de Tumaco. Comité Gestor de las Mí Pymes. San Andrés de Tumaco, octubre de 2003.

Grafico 1



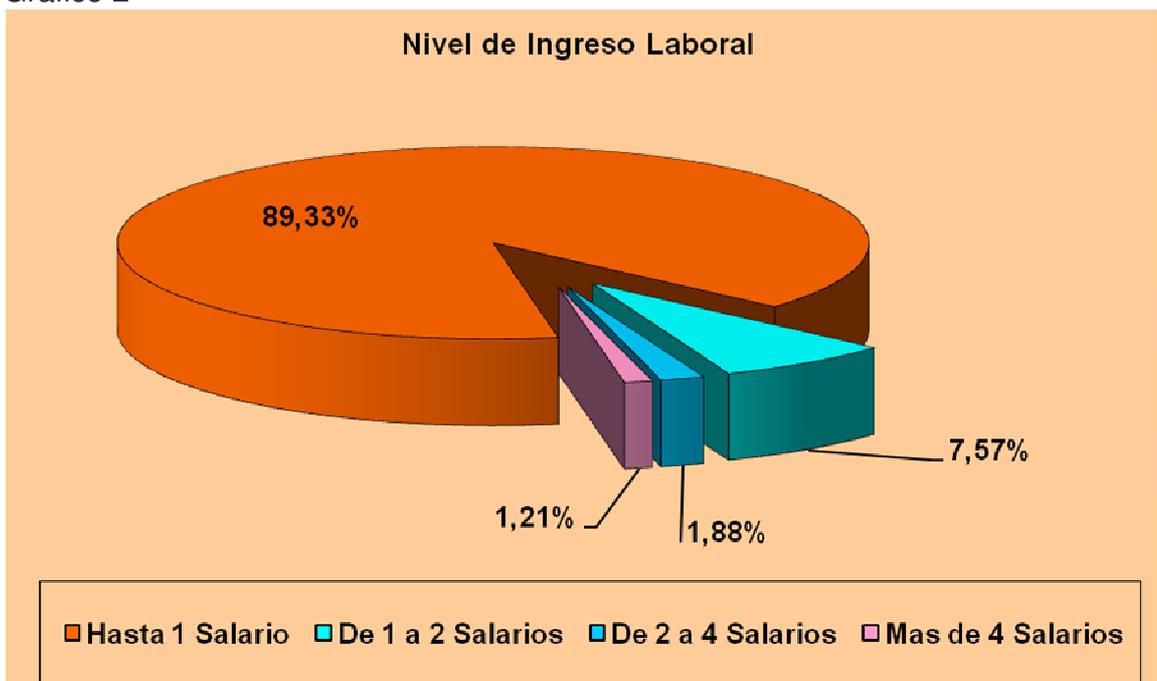
Fuente: Universidad de Nariño – FACEA, 2006.

En términos porcentuales el sector que ocupa mayor índice de participación entre los establecimientos censados, es el Comercio con 80,70 %; seguido del sector Servicios con una participación de 18,24 %, luego el sector Industrial participa con el 0,84 % y para

Finalizar el sector Primario con el 0,21 % de participación. Ratificando la inminente tercerización de la Economía del municipio específicamente en su casco urbano.

4.1.5 Nivel de Ingresos Laborales. Según la información obtenida en el Censo Económico Empresarial de Tumaco 2004, la remuneración salarial de los 8322 empleados; estuvo focalizada en su gran mayoría en el rango de, hasta 1 salario mínimo legal, con un porcentaje del 89,30 % de empleados, luego están los trabajadores que devengan de 1 a 2 salarios mínimos, representados en un porcentaje del 7,60 %, seguidos los que devengan de 2 a 4 salarios mínimos con un porcentaje que corresponde al 1,90 %, y por ultimo los que reciben mas de 4 salarios mínimos, representados con el 1,20%.

Grafico 2



Fuente: Universidad de Nariño – FACEA, 2006.

En lo relacionado con los establecimientos formales, la remuneración salarial de los 951 empleados estuvo dividida así: hasta 1 salario mínimo legal, el 85,00 %, de 1 a 2 salarios mínimos legales el 11,06 %, de 2 a 4 salarios mínimos legales el 2,46 % y de más de 4 salarios mínimos legales el 1,29%.

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.

En Tumaco la tasa de desempleo supera el 40%, en tanto que el promedio nacional es del 20%.

La reducción de la tasa de desempleo en América Latina, incluido Colombia, ha sido la tendencia en los últimos años situación reflejada en municipios como Tumaco, que por los problemas de orden publico, cultivos ilícitos y malos manejos político a inducido a la pobreza del municipio lo que afectan a los usuarios porque no tiene recursos para sus respectivos tramite en la Registraduría.

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. La inseguridad en Colombia es un fenómeno que a través de los años se ha venido incrementando de manera alarmante hasta tal punto que en la actualidad hemos estado secuestrados en nuestra propia ciudad, ya que por la inseguridad que se presenta en las vías no podemos desplazarnos a lo largo del territorio nacional.

Esta situación también la hemos vivido desde hace ya bastante tiempo en nuestro municipio, trayendo esto graves consecuencias para la economía de nuestra región puesto que la vía pasto Tumaco es la única vía de acceso que se tiene desde la costa pacífica nariñense hacia el centro del país. Todo esto se genera por la acción de los grupos subversivos al margen de la ley principales actores del conflicto armado en el país.

El análisis comparativo de los casos de muertes por causa externa (homicidios) ocurridos en el municipio de Tumaco durante el periodo enero – septiembre de 2005 – 2006, indica que se presentó un aumento de 28 casos en la problemática del presente año

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 el municipio y sin ningún tipo de documentación que les permite acceder a los programas de gobierno.

4.2.5 Población desplazada. En el Departamento de Nariño, se ha venido presentado un incremento del desplazamiento debido a la violencia generalizada y al programa de erradicación de cultivos ilícitos. Nariño se ha convertido en el centro de convergencia de desplazados de Putumayo, Cauca, Antioquia, Meta y de Municipios como, Barbacoas y Policarpa. Según el último reporte de la Red de Solidaridad Social, con corte al 15 de enero de 2004, se encuentran registrados en el S.U.R 8.655 familias, 35.018 personas desplazadas que se ubican en 56 Municipios del Departamento.

De acuerdo al Plan Integral Único de Restablecimiento liderado por la Secretaría de Gobierno Departamental y ACNUR, se puede evidenciar que la situación socio-económica de las familias desplazadas refleja la insatisfacción de sus necesidades básicas en vivienda, trabajo, salud, y educación; la mayoría de las familias están dedicadas a la economía informal, devengando un ingreso mensual por debajo del salario mínimo.

Debido al bajo perfil ocupacional no ha sido posible construir alternativas de trabajo que permitan la reincorporación laboral de la población desplazada y el mejoramiento de su capacidad económica.

Esta situación deteriora las relaciones familiares y agudiza aún más el desarrollo y crecimiento, en condiciones de dignidad de los hijos, toda vez que el 45% de los hogares están constituidos por jefatura femenina, donde la mujer se ve obligada a actuar como proveedora de bienes y atender las necesidades de padre y madre.

4.3 VARIABLES DEMOGRÁFICAS

4.3.1 Socio – Culturales de la Población. La población del Municipio de Tumaco es de aproximadamente 169.454 habitantes, según el censo del 2005. El 51% de ellos (86.687 personas) vive en el casco urbano, de las cuales el 40% están asentadas en zonas de bajamar o zonas lacustres, sobre viviendas palafíticas. El 49% de la población restante, o sea unas 82.767 personas, vive en el área rural del Municipio, dispersa en mas de 360 veredas, sobresaliendo por su tamaño y dinámicas poblacionales: Cajapi, Robles, Tangareal, Imbilí, Candelillas, Espriella, Llorente, Guayacana, Chajal, Palambí, Santa María, San José del Guayabo, Tablón Dulce y San Juan de la Costa.

El 55% de la población total del Municipio (93.661 personas) corresponde a población menor de 25 años.

En cuanto a la distribución de la población por sexo, el 51% son hombres y el 49% mujeres. Los índices de dependencia llegan al 79%, lo que significa que la población económicamente activa debe soportar una gran responsabilidad por la numerosa población que no trabaja. Étnicamente la población que habita el Municipio es en un 95% de etnia negra, el 3% mestiza y un 2% indígena.

La etnia negra ha poblado este territorio desde la época de la colonia, traída desde el África para realizar actividades de explotación aurífera en la zona de Barbacoas, y luego con la abolición de la esclavitud se dispersaron por los ríos y playas dedicándose a otras labores complementarias como la pesca, la caza, la agricultura de subsistencia y a la extracción de madera de los bosques húmedos tropicales del Pacífico Nariñense.

Con la promulgación de la Ley 70 del 93, conocida como la Ley de comunidades negras, se da un respaldo jurídico sobre la tenencia de la tierra, manejo ambiental, conservación de la biodiversidad y la producción sostenible. Este hecho ha originado, después de 10 años, un proceso organizativo comunitario, soportado en lo étnico, cultural, territorial, ambiental, y político, de gran importancia para la región.

Actualmente, y como fruto de este proceso, se han constituido 16 consejos comunitarios: Río Mejicano, Veredas Unidas, Río Gualajo, Río Tablón Salado, Alto Mira y Frontera, ACAPA, Unión Río Caquí, Imbilí del Carmen, Rescate Las Varas, Río Caunapí, La Nupa del Río Caunapí, Unión Río Rosario, Bajo Mira y Frontera, Tablón Dulce, Manos Unidas del Socorro y Unión de Cuencas, los cuales agrupan a cerca de 240 veredas, unas 200.000 hectáreas, lo que equivale al 50% del total del territorio del Municipio y una población total de 56.728 personas; es decir, el 68% de la población total rural del municipio.

Como apoyo a ese proceso, Ecofondo – Fondo Holanda, viene aportando recursos no reembolsables para que a través de 16 consejos comunitarios se implementen cuatro (4) estrategias: Formulación de 16 planes de manejo integral ambiental de los territorios de los consejos; recuperación de la producción y la seguridad alimentaría; establecimiento de áreas de reserva natural y formulación de los reglamentos internos de uso y manejo de los recursos naturales y la biodiversidad ; y como última estrategia, el fortalecimiento organizativo de los 16 consejos a través de una red que les de capacidad administrativa y autonomía para el manejo de sus territorios.

En cuanto a la situación Sociopolítica., el Municipio de Tumaco ha empezado a sufrir los rigores de la violencia generalizada en Colombia, generada con la aparición de los grupos armados al margen de la Ley: Guerrillas, autodefensas y narcotraficantes, en disputa por el territorio, los cultivos ilícitos y la presión sobre la población para que tome partido en alguna de estas organizaciones.

Como consecuencia de estos hechos, se ha debilitado la institucionalidad, produciéndose ingobernabilidad, extorsión, temor y más pobreza; además, ha alejado la inversión en renglones promisorios de la economía como el turismo, la pesca y la agroindustria.

En el área rural, el impacto de los cultivos de uso ilícito ha traído consigo fenómenos de violencia, desplazamiento forzoso, severa deforestación de áreas de bosques, contaminación de cuerpos de agua, pérdida de biodiversidad, desatención a los cultivos de la economía campesina, altos costos y escasez de mano de obra familiar y lo más grave, pérdida de valores, identidad étnica, cultura y falta de respeto por la vida humana.

4.3.2 Distribución de la Poblacional

CENSO GENERAL 2005 TUMACO NARIÑO

Cuadro 4

POBLACION	160.034
CABECERA	85.885
RESTO	75.605
HOMBRES	80.816
MUJERES	80.674
HOGARES	37.164
VIVIENDAS	39.135
UNIDADES ECONOMICAS	2.218
UNIDADES AGROPECUARIAS	3.926

Fuente: DANE

PROYECCIONES DE POBLACIÓN (Tumaco)

AÑO	TOTAL POBLACIÓN
1993	115674
2005	160034

$$\text{Tasa de crecimiento} = \sqrt[n]{\frac{F}{A}} - 1$$

Con base en los datos de proyecciones de la población para el municipio de Tumaco y con la ayuda de la tasa de crecimiento se realiza pruebas con intervalos de 8 y 2 años, dando los siguientes resultados:

$$r = \sqrt[2]{\frac{160034}{115674}} - 1 \quad r = \sqrt[2]{0.383491536}$$

$$r = 1.414213562 \times 100 \quad r = 141.4\% \text{ Tasa efectiva anual}$$

$$r = \sqrt[8]{\frac{160034}{115674}} - 1 \quad r = \sqrt[8]{1383491537} - 1$$

r = 2.82842710 x 100
r = 282.8% Tasa efectiva anual.

4.4 VARIABLES GEOGRÁFICAS

4.4.1 Ubicación y Conectividad. El Municipio de Tumaco está localizado geoestratégicamente en el extremo Sur – Occidental de Colombia a orillas del Océano Pacífico. Tiene una extensión aproximada de 413.800 hectáreas. Es uno de los 64 municipios del Departamento de Nariño. Está a cinco (5) horas de la Ciudad de Pasto por vía terrestre y a unas veinte (20) horas a la capital de la República. También se puede llegar a Tumaco vía aérea: Bogotá – Cali – Tumaco; Pasto-Cali - Tumaco y vía marítima Buenaventura – Tumaco. Así mismo, se puede comunicar con ciudades del vecino país del Ecuador a través de medios aéreos, terrestres y marítimos.

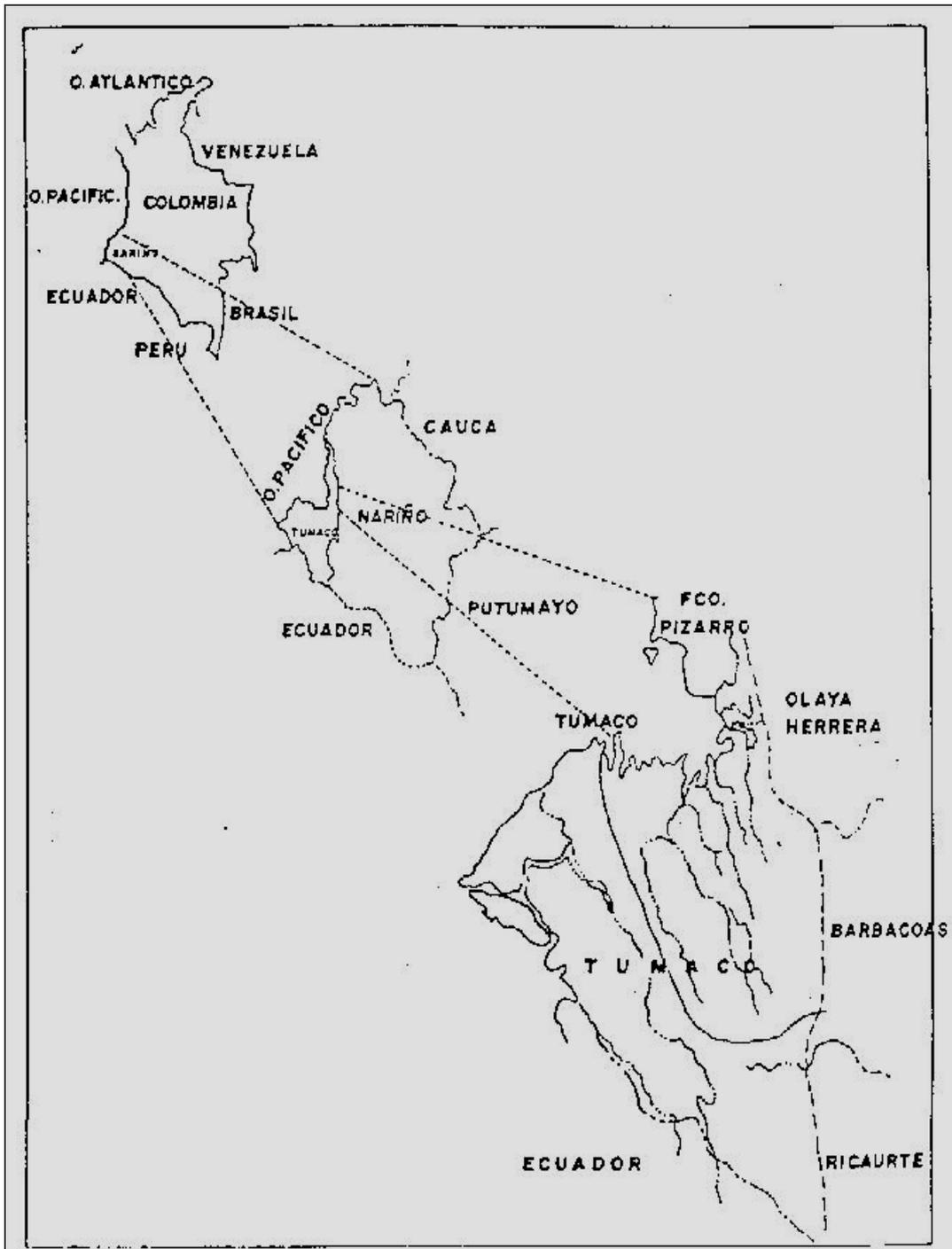
La zona rural está dividida en seis (6) zonas Fisiográficamente definidas: Zona de los Ríos, Zona de la Ensenada, Zona Estearina, Zona de Costa Norte (San Juan) Zona Frontera con el Ecuador y zona de la Carretera Tumaco - Pasto.

Posee una de las mayores biodiversidades del país al estar ubicada en la región del Chocó Biogeográfico. Cuenta con un gran potencial hídrico, gracias a que sobre la ensenada desembocan más de siete (7) ríos navegables.

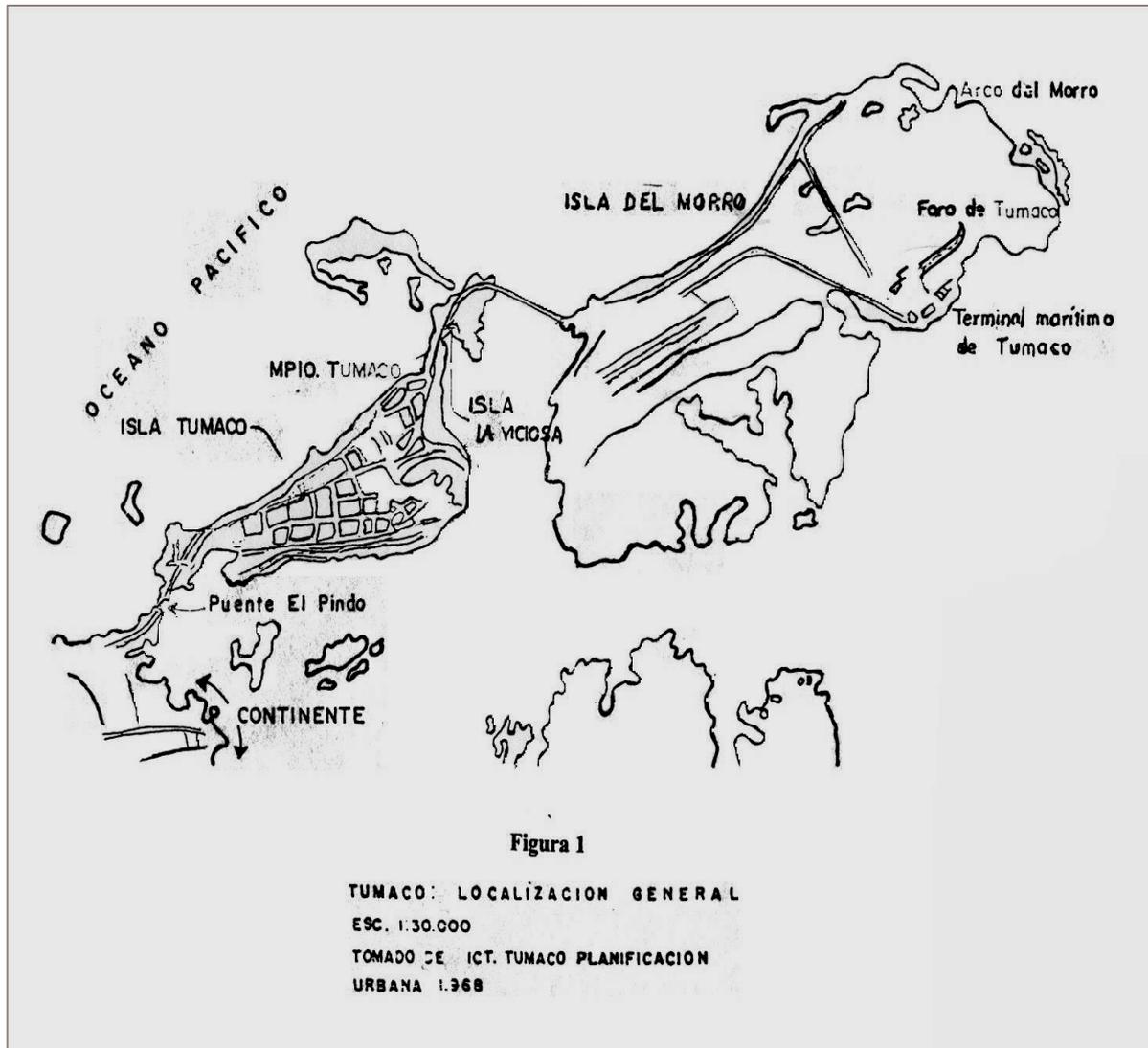
La cabecera municipal es la ciudad portuaria de Tumaco, conformada por tres (3) islas: El Morro (Zona Turística), la Viciosa (Zona Residencial) y Tumaco (Zona Comercial, de servicios y residencial) y la parte continental hasta la localidad de Bucheli

Plan Indicativo para el Desarrollo de las Mi pymes de Tumaco. Comité Gestor de las Mí Pymes. San Andrés de Tumaco, octubre de 2003.

LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA DE TUMACO. Grafico 4



Localización General del Municipio de Tumaco. Grafico 4



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 municipal de Tumaco. 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 Registradora 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 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. VARIABLE COMPETITIVA: Con respecto a la competencia por ser una organización monopolística no tiene con quien competir, pero comparte algunas responsabilidades con la Notaría que es de gran apoyo y ayuda a descongestionar la Registraduría.

4.7.1 Exclusividad de la actividades: Por lo que se refiere a las actividades efectuadas en la entidad, nos dedicamos a atender los casos más urgentes, por ejemplo en épocas cercanas a las elecciones, nos dedicamos a atender a los ciudadanos que no tienen cédula o están dañadas, para que puedan votar y por consiguiente preparar el proceso para el momento de elecciones.

4.8 MATRIZ DE OPORTUNIDADES DEL MEDIO (POAM)

Cuadro 5

Factores	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Económico									
Población insatisfecha					X			X	
Ingresos per cápita					X			X	
Crecimiento del PIB					X				X
Político									
Ley 757 de 2002				X			X		
Documento CONPES 3323	X						X		
Sentencia de la Corte Constitucional C1171 de 2005					X			X	
Sociales									
Cobertura en la atención				X			X		
Inseguridad					X		X		
Desplazamiento				X			X		
Desempleo					X			X	
Tecnológicos									
Sistemas de Comunicación		X						X	
Entrega oportuna de la cédula de ciudadanía				X			X		
Geográficos									
Ubicación y conectividad		X						X	

Análisis de la Matriz (POAM): Podemos notar que la Registraduría Municipal de Tumaco, tiene a nivel externo mas amenazas que oportunidades y son de gran significancia factores como el desplazamiento lo que hace que la población aumente y la Registraduría no puede atender a toda esta cantidad de usuarios máxime cuando está en marcha el proceso de renovación gratuita de documentos.

4.9 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR EXTERNO (MEFE)

Cuadro 6

FACTOR EXTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
ECONÓMICOS			
Crecimiento del PIB	0.03	2	0.06
Niveles de Ingreso Per-Cápita	0.03	2	0.06
SOCIALES			
Desempleo	0.03	2	0.06
Inseguridad	0.05	2	0.10
Desplazamiento	0.05	1	0.05
Cobertura en la atención	0.15	1	0.15
DEMOGRÁFICAS			
Socio cultura de la población	0.08	3	0.24
TECNOLÓGICAS			
Sistemas de Comunicación	0.04	3	0.12
Entrega oportuna de los documentos.	0.12	1	0.12
COMPETITIVOS			
Exclusividad de la actividad	0.08	4	0.32
POLIÍTICOS			
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	0.06	2	0.12
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		2.11

Fuente: Esta investigación. Entrevistas realizadas a los funcionarios y encuestas a usuarios, TUMACO 2007

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

Análisis Matriz MEFE: En su evaluación de factores externos la Registraduría municipal de Tumaco obtuvo una calificación de **2.11**, 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 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.

4.10 MATRIZ DOFA
Cuadro 7

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Exclusividad de actividad. 2. Ampliación y optimización del sistema de identificación y Registro. (CONPES 3323 Decreto 1270)	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. Cobertura en la atención (lugares distantes)
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
1. Nivel de tecnología utilizada en la prestación del servicio. 2. Rapidez en la entrega del Registro Civil.	1. Aumento de la planta de personal. (F1,O1, O2 2. Convenios con universidades e institutos de educación superior (F1, F2-O1, O2,).	1. Organización y ejecución de campañas de identificación a zona rural. (F1, F2,-A1, A2, A3, A5). 2. Solicitud de fuerza pública a toda hora en los alrededores de la Registradora (F1,F2-A4
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
1. Tardanza en la entrega de la cedula. 2. Escasa Planta de personal. 3. Poca capacitación y concientización a los jurados de votación en época electoral	1. Capacitación en Atención al Usuario (D1, D2 –O3). 2. Inducción y capacitación continuos e intensiva en época electoral (D3, O1)	1. Propuesta de un organigrama exclusivo para la Registraduría. (D1, D5-Atención a los usuarios en horario extensivo completo. (D2,D3-A4,A5) 2. Instalar una oficina en sitios estratégicos para información acerca de la llegada de cédulas de ciudadanía. (D1,D2-

		A1,A2,A3,A5) 3. 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. (D1,D2-A1,A2,A3,A5)
--	--	--

Fuente: Encuestas aplicadas a usuarios de la Registraduría, entrevistas realizadas a funcionarios de la entidad tanto directivos como operativos.

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, 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, 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.

Capacitación en Atención al Usuario: Fruto del estudio de mercado aplicado a los usuarios del servicio en las instalaciones de la Registradora municipal de Tumaco, 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 Registraduría municipal de Tumaco: 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.

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.

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: 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, 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 decadaactilares; 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 5



Fuente: Encarta, Tumaco 2007

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.

4.11 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD. Cuadro 8

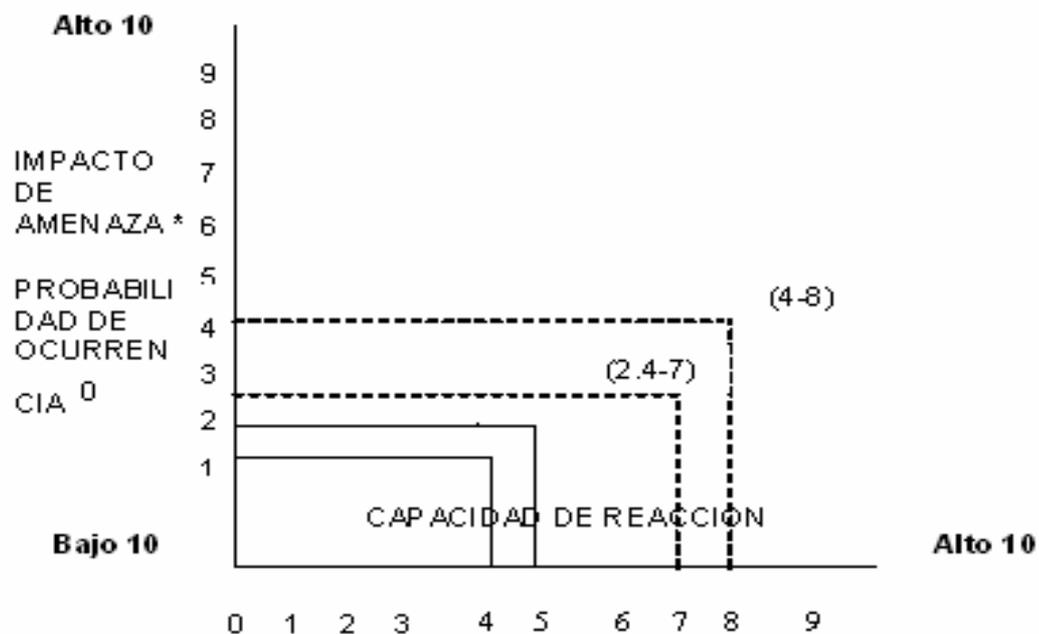
PUNTAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	Impacto de Amenaza		Probabilidad de Ocurrencia		Capacidad de Reacción		Grado de Vulnerabilidad
			0	10	0	1	0	10	
Disposición del Recurso Humano.	Decrecimiento de la producción.	No se atendería una mínima parte de usuarios y la privatización de la entidad.	5		0.8		8		III
Suministro de información oportuna en el proceso electoral	Desprestigio de la Registraduría.	Se pasaría la función del proceso electoral a empresas privadas.	6		0.4		7		III
Nivel tecnológico	No cumplir con los procesos de PCC del portafolio de servicio de la Registraduría	La demora en la entrega de los registros, tarjeta de identidad y cedula de ciudadanía y llegar a contratar a terceros.	3		0.4		4		III
Sentido de pertenencia	Falta de compromiso de los funcionarios De la entidad		4		0.5		5		III

Fuente: Registraduría municipal de Tumaco

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.

VALORACIÓN DEL IMPACTO

Gráfico No. 6



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 (6) = 2.4; para el tercer puntal la probabilidad de ocurrencia (0.4) por impacto de amenaza (3) = 1.2; para el cuarto puntal la probabilidad de ocurrencia (0.5) por impacto de la amenaza (4) = 2

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

Análisis: Este análisis parte de una situación que no se puede olvidar o desconocer y es el hecho que la Registraduría Municipal de Tumaco, 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 el Municipio de Tumaco que está dividida por veredas 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, tercero y cuarto 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. ANALISIS DE LA COMPETENCIA

5.1 ELBORACIÓN MATRIZ DE PERFILCOMPETITIVO

5.1.2 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 escutar 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.

NOTA: Cabe resaltar que la Registraduría por ser un monopolio del estado no tiene competencia, se hace de una forma indirecta la comparación de la notaria con la Registraduría, para mirar su desempeño por lo que estas comparten algunas responsabilidades como son los registros, pero no es competencia alguna.

5.1.3 PARTICIPACIÓN DE LAS INSCRIPCIONES DE REGISTRO CIVIL DE NACIMIENTO. CUADRO 9

Entidad	Enero de 2007			Febrero de 2007			Marzo de 2007			Abril de 2007			Mayo de 2007		
	Nac	Mat	Def	Nac	Mat	Def	Nac	Mat	Def	Nac	Mat	Def	Nac	Mat	Def
Registraduría	291	0	4	183	0	4	300	0	3	0	0	0	325	1	3
Notaría Única	905	45	110	524	29	43	461	25	55	0	0	0	433	27	48
Total	1196	45	114	707	29	47	761	25	58	0	0	0	758	28	51

Fuente: Delegación Departamental de Nariño, Pasto 2007

Análisis: De la producción de Registro Civil de Nacimiento en Tumaco la Notaría Única tramita más Inscripciones que la Registraduría. Si hacemos una regla de tres simple el 100% de la producción para el primer trimestre de 2007 es **2.664** registros; entonces:

Total Registros Civiles: 2664	2664	100%
Notarías: 1890	774	X
Registraduría: 774		

$$X = \frac{774 * 100}{2664} = 29\% \text{ de R.C.N. tramitados por la Registraduría Municipal de Tumaco.}$$

Aunque la notaría sigue realizando más inscripciones que la Registraduría, en Tumaco la participación en este sentido es menor, pero se tienen que evaluar otros factores de importancia para el presente estudio.

5.1.4 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Cuadro 10

FACTOR	POND ER.	NOTARÍA ÚNICA DE TUMACO		REGISTRADURÍA MUNICIPAL TUMACO	
		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, Tumaco 2007.

Análisis: Pese a que la notaría elabora un porcentaje mas alto de inscripciones de Registro Civil de Nacimiento, la posición de la Registraduría Municipal de Tumaco 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 la notaría; planificación del trabajo; desmejora del servicio de la notaría por el no cobro del certificado de Registro Civil de Nacimiento.

1= Amenaza Mayor

2= Amenaza menor

3= Oportunidad menor

4= Oportunidad mayor

6. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

6.1 ESTABLECIMIENTO DE UNA MISION Y VISION PARA LA REGISTRADURIA MUNICIPAL DE TUMACO

De acuerdo a las perspectivas que se deducen de la Registraduría municipal de Tumaco, en todos sus servicios y considerando las estrategias que se han extractado del estudio interno y externo de la organización es hace 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 municipal de Tumaco 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.

6.1.1 Misión Propuesta. Elaborar ágil y oportunamente todos los documentos de mayor importancia durante la vida de los colombianos como es la cedula de ciudadanía, tarjeta de identidad, registro de matrimonió, registro civil y defunción; 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 los procesos, entregando oportunamente los instrumentos y lograr la satisfacción del usuario.

Teniendo en cuenta que la actual Visión de la Registraduría municipal de Tumaco 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 hay que pensar en una nueva visión:

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

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 auditorías 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 POLÍTICAS DE LA REGISTRADURIA MUNICIPAL DE TUMACO

a) POLÍTICAS INSTITUCIONALES

- Adopción del modelo de la planeación estratégica

b) POLÍTICAS PROCEDIMENTALES

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

c) POLÍTICAS RESTRUCTURATIVAS

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

d) POLÍTICAS ANTE EL TALENTO HUMANO

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

7.4 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Los **valores administrativos de la Registraduría municipal de Tumaco** 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.

Los principios y valores corporativos; se debe establecer cual es el conjunto de valores alrededor de los cuales se constituirá la vida organizacional.

Asesoría: La Registraduría Municipal de Tumaco 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 Municipal de Tumaco, 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 las 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 ELBORACIÓN MATRIZ DE POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE ACCION (PEEA)

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

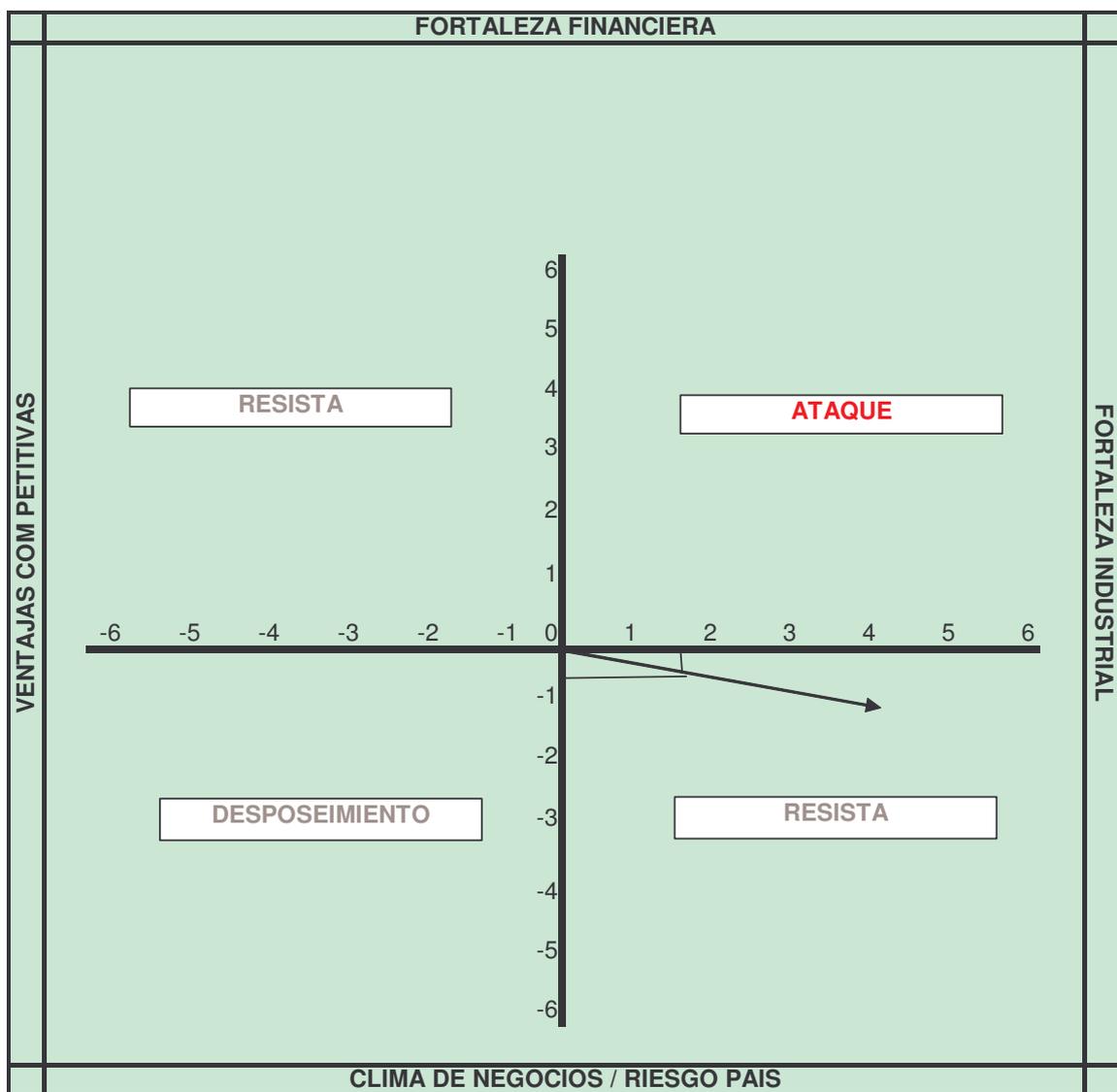
Políticas Gubernamentales= -4
Cambios Tecnológicos= -2
Hábitos del Usuario= -3
Inseguridad= -4
Conocimientos de la Competencia= -2

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**



MATRIZ PEEA. Gráfico 7
 Fuente: Esta Investigación, Tumaco 2007

Análisis Matriz PEEA: Al seguir el procedimiento en referencia estipulado para la Registraduría municipal de Tumaco 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 municipal de Tumaco 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 MATRIZ DE POLÍTICA DIRECCIONAL (MPD)

La ventana estratégica del negocio es un mecanismo que permite categorizar productos o unidades de negocios con base en evaluaciones administrativas de las capacidades de competitividad relativa de cada unidad y en el atractivo del mercado en donde esta opera.

Para calificar que tan atractivo son los servicios en el que opera la Registraduría Municipal de Tumaco, se utilizaron las siguientes preguntas que se clasificaran de 1 a 4, 1 amenaza importante, 2 amenaza menor, 3 oportunidad menor, 4 oportunidad mayor.

1. ¿Existe una alta calidad en la prestación de servicio en la Registraduría Municipal?

La prestación de servicio que se mantiene en estos momentos es buena, aunque en tiempos anteriores esta calidad de servicio no era suficiente para unos usuarios, esto se representa como una oportunidad menor. (4)

2. ¿Presenta la Registraduría Municipal de Tumaco un alto compromiso con la sociedad?

Si, La Registraduría municipal de Tumaco en todo este tiempo ha hecho una gran labor, por lo cual se mantiene vigente en Tumaco por lo tanto se representa como una oportunidad mayor. (4)

3. ¿Existe un alto número de competidores?

No, la Registraduría Municipal de Tumaco no tiene ningún competidor en su entorno lo cual la convierte como la única entidad prestadora de servicio en cuanto a cedula, tarjeta de identidad, registro y preparación de elecciones. Es por esto que se representa como una oportunidad mayor. (4)

4. ¿Existe temporadas altas de demanda en el servicio?

Si En el transcurso del año si existen fluctuaciones en la demanda de los servicios existiendo meses de demanda muy alta y mayor generación de cedula la cual se da en las épocas electorales donde las personas que no tienen cedula aseden a tramitarla para cumplir con su obligación de ciudadano., constituyéndose como una fortaleza mayor. (4)

5. ¿Existe una gran amenaza de competidores nuevos?

No, por que la Registraduría es un monopolio, solo comparte con la notaria algunos servicios como; la elaboración de registro civil. Constituyéndose como una oportunidad menor. (1)

6. ¿Existe la posibilidad de hacer alianzas con competidores fijos?

Si, por que existen alianzas con la notaria y otras empresas encargadas de revisar proceso que se manejan en la Registraduría como los procesos electorales, y otros., por esta razón se considera en el momento una oportunidad menor. (3)

Después de asignar un valor a cada pregunta dio como resultado una calificación promedio de 3.33, lo que significa que los productos y servicios de la Registraduría Municipal de Tumaco, se encuentra en un mercado moderadamente atractivo con tendencia hacia un mercado altamente atractivo.

Para medir la capacidad competitiva relativa se tomo el resultado obtenido de la matriz de perfil competitivo que es de 2.58, la cual se traduce en una capacidad competitiva moderada.

MATRIZ DE POLIITICA DIRECCIONAL Cuadro 11

ALTO 3.0 MEDIO 2.0 BAJO 1.0	ATRACTIVO GENERAL DEL MERCADO	CAPACIDAD COMPETITIVA RELATIVA FÁCIL DÉBIL MODERADO
	ALTAMENTE ATRACTIVO	CONSTRUIR
	MODERADAMENTE ATRACTIVO	MANTENER PREGUNTA
	RELATIVAMENTE ATRACTIVO SIN	COSECHAR TERMINAR

Fuente: esta investigación Tumaco 2007

Análisis: El resultado obtenido en la ponderación al desarrollar las preguntas fue 3.33 se puede concluir que la Registraduría Municipal de Tumaco., se encuentra bien ubicada y por lo tanto nos da ha entender que el mercado al que se esta dirigiendo es altamente atractivo, por tanto se recomienda estrategias de mercado como, integración vertical hacia delante; lo que le permite a la Registraduría Municipal gozar de buena capacidad competitiva ya que no tiene ningún competidor a fin.

7.3 ELABORACIÓN MATRIZ INTERNA Y EXTERNA

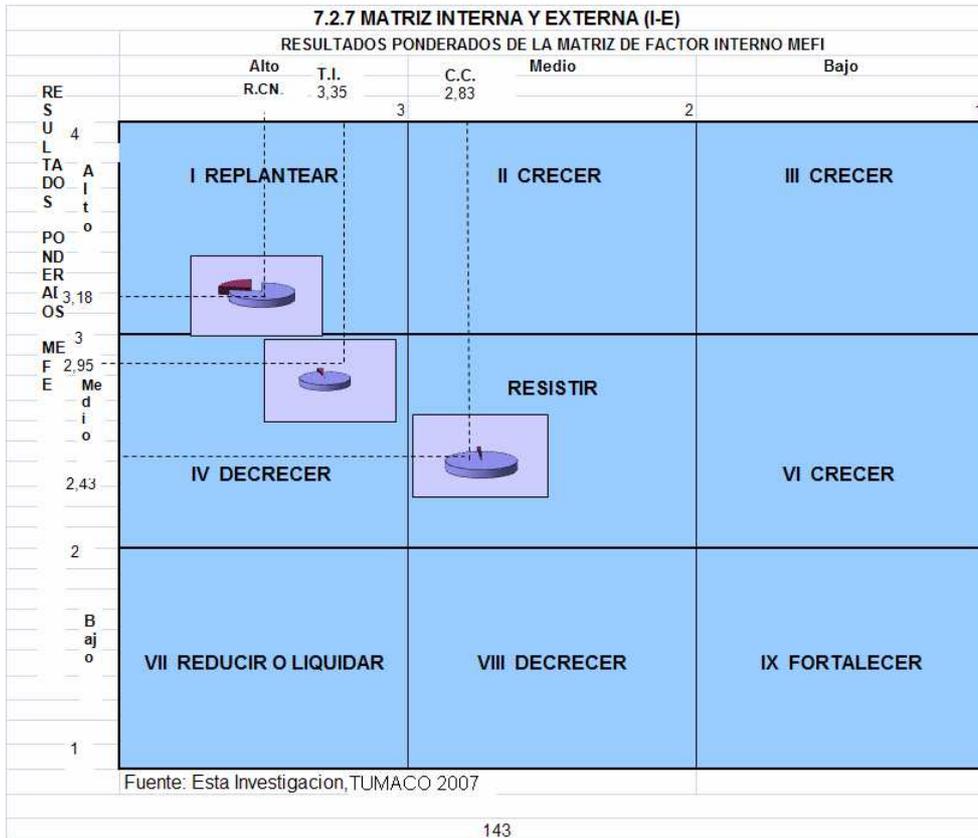
TRATAMIENTO DE INFORMACIÓN PARA ELABORACIÓN DE MATRIZ INTERNA EXTERNA (I-E) – INFORMACIÓN SEMESTRE B DE 2007

Cuadro 12

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, Tumaco 2007

Grafico 8



Análisis Matriz IE: Siguiendo el procedimiento para realizar la matriz IE, se observa que los servicios que presta la Registraduría Municipal de Tumaco, se encuentran en los cuadrantes I, IV, V; Replantear, Decrecer y Resistir 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 municipal de Tumaco 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.

Análisis Matriz de la Gran Estrategia: Para la Registraduría Municipal de Tumaco , 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 Municipal de Tumaco 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:

EXPLICACION DE LAS ESTRATEGIAS:

Estrategia 1: (Desarrollo de Producto) 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.

8. PROGRAMAS ESTRATÉGICOS

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 Municipal de Tumaco, 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 **DOFA**

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.

8.1.1.1 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 decadaactilares; 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.

8.1.1.2 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, 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.

8.1.1.3 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, 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 O De Negocios. 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 reeditar 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.

8.1.2.1 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.

8.1.2.2 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

8.1.2.3. Estrategia corporativa. Capacitar a los usuarios y en especial a los de las veredas, de cómo marcar el tarjetón electoral.

OBJETIVO ESPECIFICOS

Evitar errores en las elecciones y en especial, los votos nulos que siempre ocasionan pérdida para los candidatos.

JUSTIFICACION:

Al ver el alto porcentaje de votos nulos que se presentan en las elecciones del municipio y en especial en las veredas, donde la mayoría de las personas son analfabeta se ve la necesidad de capacitarlas, indicándoles como deben votar para evitar los votos nulos y concientizarlos de los nuevos cambios que a hecho el gobierno en cuanto como debe marcar el tarjetón y tener mayor importancia a las personas de edades avanzadas y incapacitadas.

9. SISTEMA DE INFORMACIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN INDICES DE GESTION

9.1 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.

9.1.1 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.

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

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

En promedio se atienden 200 personas diarias, se quedan sin atender 30 y se calculan 20 días de atención al mes, (Este cálculo sirve para todos meses analizados)

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Número de Cédulas llegadas / mes}}{\text{Número de Cédulas solicitadas / mes}}$$

$$\text{Eficiencia Abril} = \frac{1564}{1659} = 94\%$$

$$\text{Eficiencia mayo} = \frac{2434}{3854} = 63\%$$

$$\text{Eficiencia junio} = \frac{707}{1297} = 54\%$$

$$\text{Eficiencia Trimestre} = \frac{4705}{6810} = 69\%$$

No se toman los datos de marzo, ni mayo por cuanto la Registraduría Especial de Pasto se encontraba en preparación de elecciones, dedicándose de forma exclusiva a esta actividad.

$$\text{Oportunidad} = \frac{\text{Tiempo estimado de atención}}{\text{Tiempo promedio de asignación de las citas}}$$

$$\text{Oportunidad} = \frac{2 \text{ horas}}{480 \text{ horas}} = 0,625\%$$

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.

9.1.2 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.

9.1.3 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 = $\frac{2172}{3302} = 65\%$ (promedio trimestral)

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.

Eficiencia: 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.

Eficacia: 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.

Oportunidad: Mide el grado porcentual de cumplimiento con respecto al tiempo de atención dedicado a cada usuario.

10. PLAN OPERATIVO

10.1 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 Municipal de Tumaco 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.

10.2 PLAN OPERATIVO. Cuadro 13

OBJETIVO	ESTRATEGIA	METAS	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA			RECURSOS		
				2007	2008	2009	Responsa ble	Financier os	Materiales
Prestar de manera ágil, rápida y oportuna los servicios.	Aumento de la Planta de Personal.	Tener suficiente personal que pueda satisfacer las necesidades de los usuarios	Hacer convocatoria en Internet y seleccionar a las personas con el perfil necesario para el desarrollo del trabajo				Registrador municipal	\$48.000.000	Equipo de oficina, papelería y suministro
Ofrecer servicios de calidad.	Capacitación en Atención al Usuario.	Mejorar de forma considerable la atención al cliente	Talleres de capacitación de cómo atender a los clientes				Área de Talento Humano	\$4.500.000	Cartilla
Descentralizar, depurar y descongestionar el archivo nacional de la entidad. Entregar de forma oportuna	Dividir el país en zonas	Crear una misión, visión y objetivos claros	Taller de importancia de la estructura interna				Delegados Departamentales	\$21.000 Millones	Estructura física, equipo de oficina, computadores, Papelería y Suministro.

la cédula de ciudadanía.												
Satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios.	Desarrollo de Servicio	Ser una organización sin problemas interno , Externo	Creación y formulación de elemento de la entidad organizacional							Registrador Municipal	\$1.250.000	Computadores, Papelería y Suministro.
Con estándares de calidad en la Asesorar Tecnológicamente elaboración de cédula.	Integración Vertical hacia Atrás	Elaborar un documento confiable y de calidad que satisfaga al usuario	Tener posibles soluciones al momento de presentarse problemas no usuales, para así satisfacer las necesidades del usuario.							Registrador Nacional	\$42.870 Millones	Programas especializados

Fuente: Esta Investigación, Tumaco2007.

10.3 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 Municipal de Tumaco, 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

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 importante de la Registraduría Municipal de Tumaco, 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.

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 Municipal de Tumaco 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 Municipal de Tumaco, 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 Municipal de Tumaco 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 la notarías del Municipio, 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 estratégicas sugeridas para la Registraduría Municipal de Tumaco 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 de todo de orden financiero; deben ser compromiso de oficinas centrales de Bogotá.
- Es importante enfatizar que la Registraduría Municipal de Tumaco 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

- 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.
- Que la infraestructura de la entidad sea más amplia y acogedora
- Tener prioridad de atención con las personas de los campos y veredas

BIBLIOGRAFIA

- SERNA G Humberto. Gerencia Estratégica, Teoría- Metodología- Alineamientos, implementación y mapas estratégicos, índices de Gestión octava Edición. Colombia. Editorial, 3R Editores.2003.

- PORTER, M. Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: SA.1996

- DAVID, fred r. La Gerencia Estratégica, México, Octava impresión, Editorial, LEGIS, 1994.

- NORMA TECNICAS COLOMBIANA. (Icontec) NTC 1486 5ª Actualización. Marzo 2003

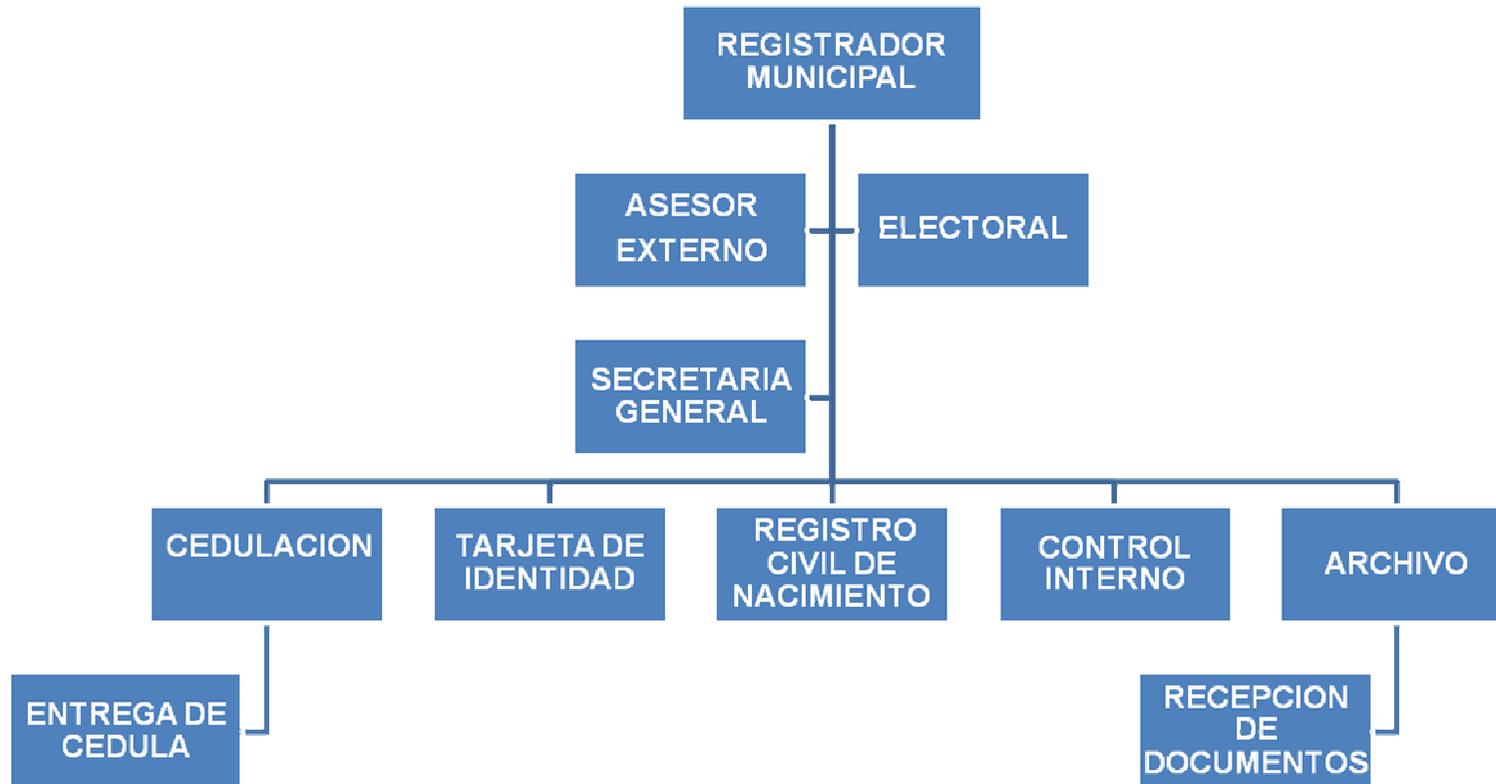
- MENDEZ Carlos E., Metodología – diseños y desarrollo del proceso de investigación, tercera edición, santa fe de Bogotá, Editorial Mc Graw Hill, 2003.

- OROZCO Arturo J., Investigación de mercados concepto y práctica, primera edición, Colombia, Editorial Norma S,A. 1998

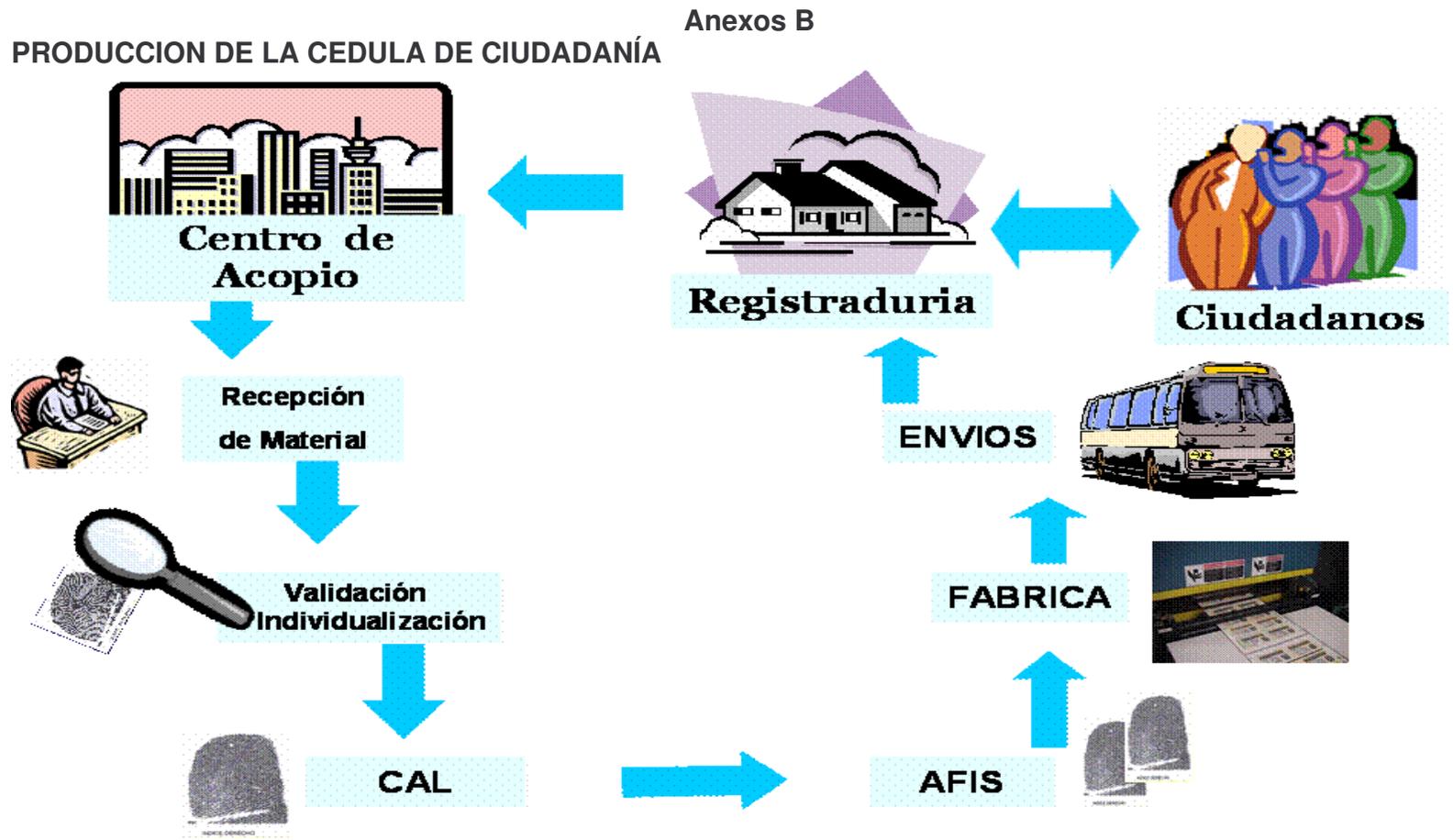
ANEXOS

Anexos A

ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA REGISTRADURIA MUNICIPAL DE TUMACO



Fuente: Esta investigación, Tumaco 2007



Fuente: Esta investigación, Tumaco 2007

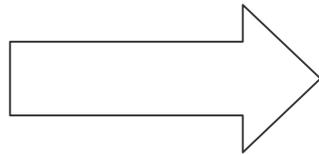
POR QUE SE DEMORAN LAS CEDULAS



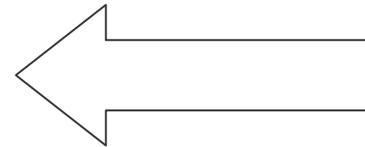
Registraduría



Centro de Acopio



Códigos de Excepción



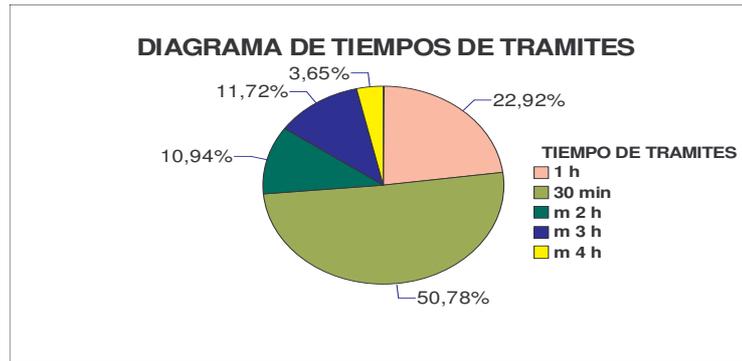
Fuente: Esta investigación, Tumaco 2007

Anexos D

ESTUDIO DE MERCADO

Después de haber aplicado las encuestas a los usuarios de la Registraduría de Tumaco, los cuales llegan a solicitar los diferentes servicios de la entidad y realizado su posterior análisis arrojaron el siguiente resultado:

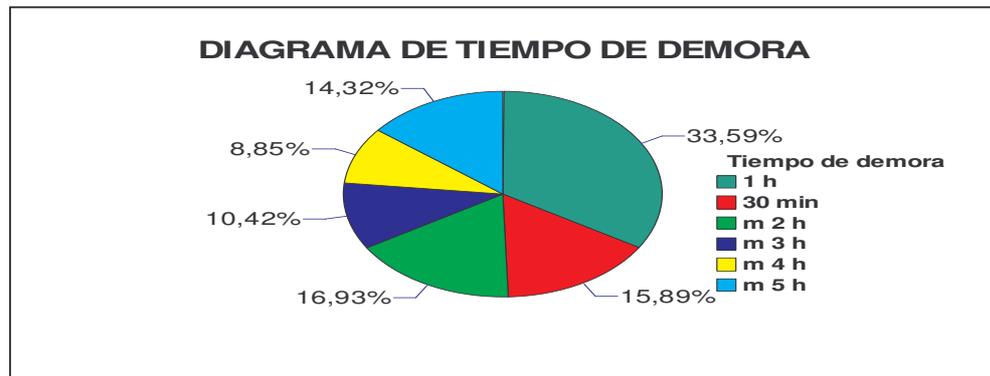
1.



Fuente: esta investigación, TUMACO 2007.

ANALISIS: Esta grafica muestra el numero de veces que ha ocurrido cada valor de tiempo de tramites, así como los porcentajes estadístico, se ve que el 50.78% de los tramite que efectúan en la Registraduría de Tumaco se hace a un intervalo menor de una hora, mientras que el 3.65% de los tramites que se efectúa se hace a un intervalo mayor a 4 horas. Lo anterior permite analizar que en cuestión de tiempo de trámite de documentación la Registraduría se encuentra bien

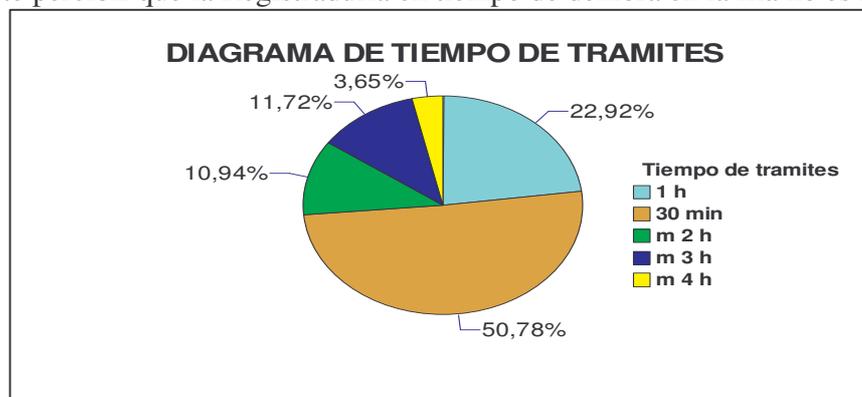
2.



Esta grafica muestra que el tiempo de demora oscila entre 1 y 2 horas, esto representa el 33.59% y 16.93%.

Esto permite percibir que la Registraduría en tiempo de demora en la fila no es muy mala.

3.



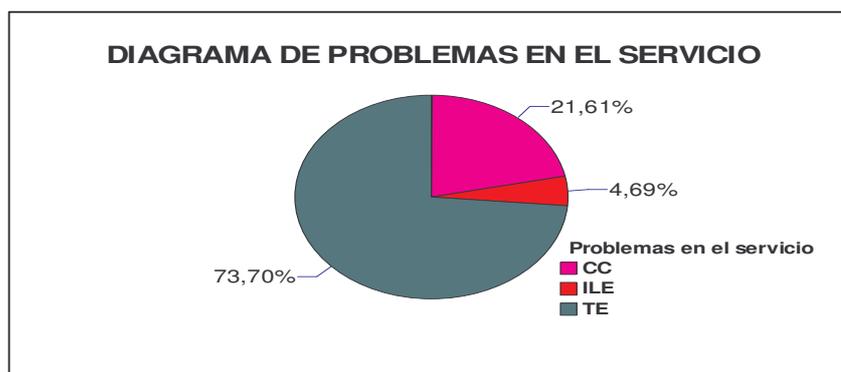
Esto demuestra que el tiempo que se demoran los tumaqueños para la Realización de sus trámites es de 30 minutos a 1 hora.

Lo que permite analizar que el 50.78% de los usuarios son atendidos rápidamente y el 22.9% tienen que esperar un poco más.

4.



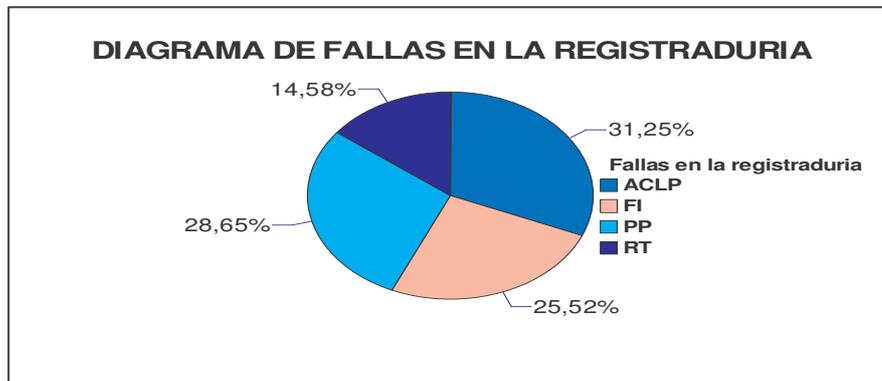
El problema que enfrentan los usuarios para ser atendido es la distancia de su lugar de origen hasta llegar a la Registraduría y el tiempo que debe esperar para conseguir una cita y tramitar su documento.



5.

En lo anterior se observa que el principal problema para ser atendido es el tiempo de espera de los usuarios con un porcentaje del 73.70%.

6.



El 31.25% de los usuarios de Tumaco afirman que la Registraduría falla en la asignación de las citas a largo plazo y el 28.65% que falta mas personal para atención, por la cual hay inconformidad.

7.



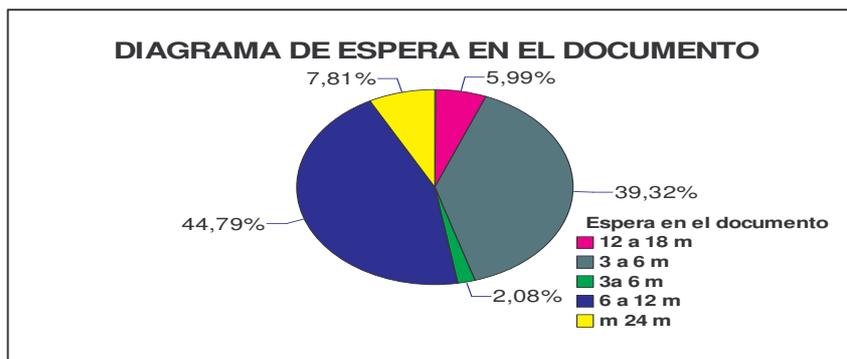
De acuerdo a la encuesta en una calificación del 1 a 5 el 64.58% de los usuarios califican la atención del 1 a 5 en un promedio máximo de 3, lo que podemos decir a simple vista que los usuarios no están satisfecho con el servicio prestado.

8.



Los usuarios afirman que la ubicación de la Registraduría es buena, por encontrarse en el centro de la ciudad, donde es fácil llegar a ella y acceder a sus servicios.

9.



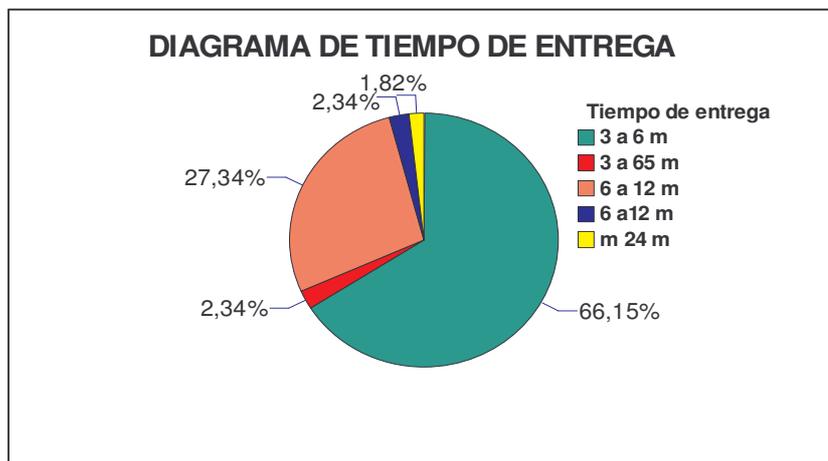
Uno de los problemas principales de la Registraduría es la demora del documento de identidad, que oscila entre 6 a 12 meses, la explicación que se le da a los usuarios, es que depende de las oficinas centrales de Bogotá o que o que se presentó algún error en la captura de los datos biográficos o en el cotejo de las huellas

10.



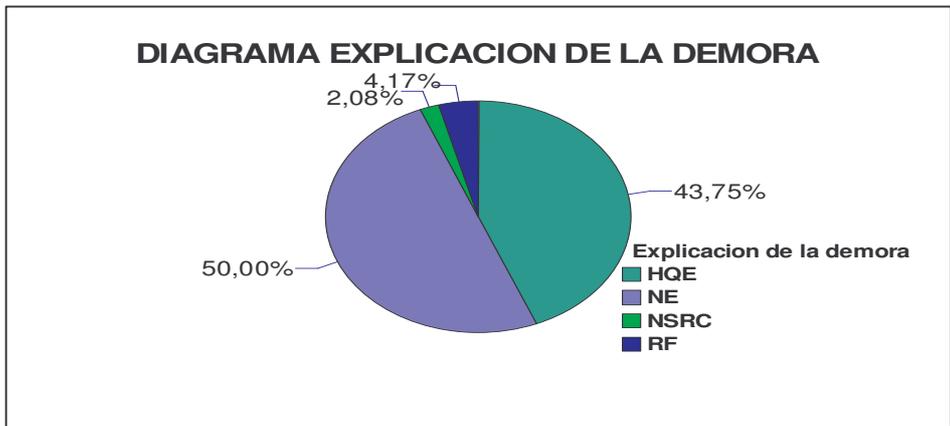
De acuerdo con la investigación podemos decir que 64.32% de los usuarios tumaqueños no han tenido problemas con la contraseña.

11.



Los ciudadanos que ya han solicitado su respectivo documento deben esperar por su llegada de 1 a 2 años, teniendo en cuenta que el tiempo que estiman los funcionarios para la llegada del mismo es aproximadamente es de 3 a 6 meses.

12.



Como antes lo habíamos mencionado la explicación que se le da a los usuarios por la demora de su documento es que tiene que esperar la llegada de este.

Anexos E

Cedulas 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 mas moderna y eficaz que tiene vigencia desde mayo de 2000 (última generación)



- La Nueva Cédula de Ciudadanía. Garantiza la plena identidad

Ejemplo de la nueva cédula con NUIP



