

**ESTUDIO PROSPECTIVO PARA FISCALIA GENERAL DE LA NACION
SECCIONAL PASTO (NARIÑO-PUTUMAYO) AL HORIZONTE 2022**

FRANZ GLAUCO RODRIGUEZ PINZA

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2012**

**ESTUDIO PROSPECTIVO PARA FISCALIA GENERAL DE LA NACION
SECCIONAL PASTO (NARIÑO-PUTUMAYO) AL HORIZONTE 2022**

FRANZ GLAUCO RODRIGUEZ PINZA

**Trabajo de grado modalidad pasantía, presentado como requisito parcial
para optar al título de Administrador de Empresas**

**Asesor de pasantía:
FABIO MEJIA ZAMBRANO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2012**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

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

Artículo 1^{ro} del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Firma del Presidente de tesis

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto, Febrero de 2011

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. TEMA.....	17
1.1 DEFINICION DEL TEMA	17
1.2 DEFINICION DEL TÍTULO	17
2. PROBLEMA DE INVESTIGACION.....	18
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA	20
2.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA.....	20
3. OBJETIVOS.....	21
3.1 OBJETIVO GENERAL	21
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	21
4. JUSTIFICACION.....	22
4.1 JUSTIFICACION PRÁCTICA.....	22
4.2 JUSTIFICACION METODOLOGICA	22
5. MARCO DE REFERENCIA	24
5.1 MARCO TEORICO	24
5.2 MARCO CONCEPTUAL.....	31
5.3 MARCO TEMPORAL.....	37
5.4 MARCO ESPACIAL.....	38
6. ASPECTOS METODOLOGICOS	39
6.1 TIPO DE ESTUDIO.....	39
6.1.1 Enfoque	39
6.1.2 Nivel Científico.....	39
6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	40
6.3 ESTRATEGIAS, FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACION	41
6.3.1 Estrategias investigativas:	41

6.3.2	Fuentes de información	42
6.4	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION.....	42
7.	ESTADO DEL ARTE FISCALÍA GENERAL DE LA NACIÓN SECCIONAL PASTO.....	44
7.1	GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	44
7.1.1	Objetivos y beneficios de implementar el sistema integrado de gestión de la calidad en la fiscalía:.....	47
7.1.2	Articulación y armonización de los modelos de gestión:.....	48
7.1.3	Ciclo PHVA del Sistema Integrado de Gestión	48
7.1.4	Fase 1 ciclo PHVA- planear.....	49
7.1.5	Objetivos de Calidad:.....	51
7.1.6	Fase 2 ciclo PHVA- hacer.....	52
7.1.7	Fase 3 ciclo PHVA- verificar	55
7.1.8	Fase 4 Ciclo PHVA- Actuar.....	57
7.1.9	Planes de mejoramiento.	59
7.1.9.1	Quien verifica que la entidad tenga implementado el sistema integrado de gestión.	59
7.1.9.2	Certificación y acreditación.....	59
7.1.9.3	Certificación.....	59
7.1.9.4	Acreditación.....	60
7.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	61
7.3	MAPA DE PROCESOS	64
7.4	ÁREAS DE GESTIÓN DE LA FISCALÍA GENERAL DE LA NACIÓN SECCIONAL PASTO	69
7.5	GESTIÓN ESTRATÉGICA	69
7.5.1	Plan estratégico.....	74
7.5.2	“Política.....	74
7.5.3	“Objetivos Institucionales	75
7.5.4	Estrategias.....	75
7.5.4.1	“Gestión judicial efectiva y oportuna”.	75
7.5.4.2	“Talento humano idóneo y competente	75

7.5.4.3 “Gerencia eficiente y efectiva basada en la mejora continúa de sus procesos internos.....	76
7.5.4.4 “Servicio con calidad y atención ciudadana	76
8. ANALISIS ESTRUCTURAL METODO MICMAC	79
8.1 FASE 1	79
8.2 FASE 2	85
8.3 FASE 3	87
8.4 FASE 4	92
8.4.1 Variables determinantes o influyentes	93
8.4.2 Variables relé.....	93
8.4.2.1 las variables de riesgo.....	93
8.4.2.2 las variables blanco	93
8.4.3 Variables dependientes o variables de resultado.	94
8.4.4 Variables autónomas o excluidas.	94
8.4.4.1 Las variables desconectadas.	94
8.4.4.2 Las variables secundarias.....	96
8.4.5 variables reguladoras.....	97
9. ANALISIS MÉTODO MACTOR	107
9.1 FASE 1.	107
9.2 FASE 2	115
9.3 FASE 3	119
9.4 FASE 4	123
9.5 FASE 5	126
9.6 FASE 6	127
10. ESTRUCTURAR ESCENARIOS PARA FISCALÍA GENERAL DE LA NACIÓN SECCIONAL PASTO	130
10.1 ESCENARIOS DESEABLES.....	130
10.2 ESCENARIOS POSIBLES.....	132
10.3 FUERZAS HISTÓRICAS Y FACTORES DE INFLUENCIA	134

10.3.1	“Artículo 26. La Oficina de Planeación adelantará las siguientes funciones” ³⁴ .	135
10.4	ESCENARIOS PROBABLES.....	138
10.5	REDACCIÓN DE LOS ESCENARIOS PROBABLES.	139
10.6	FUTUROS DESEABLES CONTRA PROBABLES	140
11.	REALIZAR UN ESTUDIO ESTRATÉGICO CON BASE A LA	141
	HERRAMIENTA IGO	141
11.1	LLUVIA DE IDEAS.....	141
11.2	EVALUACIÓN IGO.	142
11.3	ANÁLISIS MO1.....	143
11.4	ANÁLISIS MO2.....	144
11.5	ANÁLISIS MO3.....	145
11.6	ANÁLISIS CONJUNTO.....	146
12.	PLAN VIGIA.....	151
12.1	FORMATO GENERAL.....	151
12.2	FORMATO PLAN VIGÍA GENERAL.....	152
12.3	FORMATO PLAN VIGÍA SECCIONAL.	154
12.4	CAPACIDAD DE RESPUESTA A PLAN VIGÍA CON PROCESOS Y SUB PROCESOS ACTUALES.....	155
13.	CONCLUSIONES	158
14.	RECOMENDACIONES.....	160
	BIBLIOGRAFIA	161
	ANEXOS	166

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Generalidades de la Fiscalía general de la nación y la seccional Pasto.....	44
Tabla 2. Síntesis SGC, MECI y ISO/IEC 17025.....	47
Tabla 3. Requisitos NTC GP 1000:2004 y NTC ISO IEC 17025.....	49
Tabla 4. Definición de productos de la Fase 1.....	52
Tabla 5. Requisitos de las normas NTC GP 1000:2004 y NTC ISO/ IEC 17025	53
Tabla 6. Productos y breves definiciones	55
Tabla 7. Actividades y productos normas NTC GP 1000:2004 y NTC ISO/ IEC 17025.....	55
Tabla 8. Instrumentos y definición normas GP 1000:2004 y NTC ISO/ IEC 1702.....	57
Tabla 9. Actividades y productos GP 1000:2004 y NTC ISO/ IEC 1702.....	58
Tabla 10. Rubros de gastos de funcionamiento.....	68
Tabla 11. Cumplimiento plan estratégico 2005-2009.....	70
Tabla 12. Plan de mejoramiento con corte a 30 de junio de 2011, niveles de cumplimiento y avance	71
Tabla 13. Valores y definiciones	74
Tabla 14. Matriz DOFA	77
Tabla 15. Variables y descripción	79
Tabla 16. Matriz de influencias directas MID	85
Tabla 17. Variables desconectadas con relación al grafico 2, grafico 3, grafico 4 y grafico 5.....	95
Tabla 18. Variables secundarias con relación al grafico 2, grafico 3, grafico 4 y grafico 5.....	96
Tabla 19. Suma de matrices	103
Tabla 20. Variables más importantes	106
Tabla 21. Actores y descripción.....	107
Tabla 22. Cuadro de actores-Objetivos-Problemas-Medios	111

Tabla 23. Matriz de influencias directas MID.....	115
Tabla 24. Matriz de influencias directas e indirectas (MIDI)	116
Tabla 25. Matriz de posiciones valoradas (2MAO).....	121
Tabla 26. Preguntas y escenarios deseables.....	131
Tabla 27. Futuros deseables con la mayor calificación	132
Tabla 28. Variables estructuradoras y valores	132
Tabla 29. Nombres de los escenarios posibles.....	134
Tabla 30. Escenarios probables por consenso	138
Tabla 31. Redacción de los escenarios probables	139
Tabla 32. Metas/Acciones	141
Tabla 33. Calificaciones acciones meta 1	141
Tabla 34. Calificaciones acciones meta 2	142
Tabla 35. Calificaciones acciones meta 3	146
Tabla 36. Plan vigía general.....	151
Tabla 37. Plan vigía general y acciones correspondientes	152
Tabla 38. Plan vigía seccional.....	154
Tabla 39. Tabla detallada.....	155

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Grafico 1. Porcentaje de relleno	87
Grafico 2. Plano de influencias/dependencias directas	88
Grafico 3. Grafico directo	89
Grafica 4. Grafico directo potencial	90
Grafico 5. Plano de desplazamientos directo/indirecto.....	91
Grafica 6. Plano de influencias/dependencias indirectas	98
Grafico 7. Influencias indirectas	99
Grafica 8. Influencias indirectas potenciales	100
Grafico 9. Plano de desplazamientos indirecto/indirecto potencial	101
Grafica 10. Variables Ponderadas.....	104
Grafico 11. Plano de influencias y dependencias entre actores.....	118
Grafico 12. Matriz de posición simple de actores/objetivos (1MAO)	122
Grafica 13. Matriz de convergencias (1CAA)	123
Grafica 14. Matriz de divergencias (1DAA)	124
Grafica 15. Relaciones de fuerza MIDI.....	126
Grafica 16. Acciones M01	126
Grafica 17. Acciones M02	126
Grafico 18. Acciones M03	145
Grafica 19. Grafica conjunta.....	147

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Esquema Ciclo PHVA aplicado a la Fiscalía.	48
Figura 2.Ciclo PHVA del sistema Integrado de Gestión de la Fiscalía	49
Figura 3. Elementos del componente ambiente de control - Subsistema control estratégico del modelo MECI.	50
Figura 4. Elementos del componente direccionamiento estratégico -Subsistema control estratégico del modelo MECI.....	50
Figura 5. Elementos del componente administración de riesgos- Subsistema control estratégico del modelo MECI.....	50
Figura 6. Elementos del componente actividades de control-Subsistema control de gestión-MECI	53
Figura 7. Elementos del componente Información Subsistema control de gestión-MECI.	54
Figura 8. Elementos del componente Comunicación-Subsistema control de gestión-MECI	54
Figura 9. Elementos del componente Autoevaluación - Subsistema control de evaluación-MECI.	56
Figura 10. Elementos del componente Evaluación independiente-Subsistema Control de evaluación -MECI.	56
Figura 11. Elementos componente Planes de mejoramiento Subsistema control de evaluación-MEC	58
Figura 12. Organigrama de la Fiscalía General de la Nación actualizado.....	61
Figura 13. Organigrama de la División Administrativa y división Financiera	62
Figura 14. Organigrama Dirección Seccional Administrativa y Financiera Pasto ..	63
Figura 15. Mapa de procesos de la Fiscalía General de la Nación	65
Figura 16. Nivel de apoyo	66
Figura 17. Plataforma estratégica	73
Figura 18.Arbol de Marc Giget	78
Figura 19.Estatuto orgánico Figura 20.Articulos Figura 21. Ley 872 del 2003...	78
Figura 22. Influencia /Dependencia.....	92

Figura 23. Escenarios 133

Figura 24. Importancia y gobernabilidad 149

RESUMEN

Comparada con los análisis de futuros y las técnicas de planificación a largo plazo más convencionales, la prospectiva presenta dos características novedosas. En primer lugar, incorpora el conocimiento de los retos y oportunidades existentes a largo plazo en el proceso de toma de decisiones inmediatas. En segundo lugar, su análisis del largo plazo no es abstracto, sino que está relacionado con la realidad presente y los actuales procesos de decisión.

ABSTRACT

Compared to future analysis and techniques of long-term planning more conventional, foresight has two novel features. First, it incorporates the knowledge of the challenges and long-term opportunities in the process of making immediate decisions. Second, the long-term analysis is not abstract, but is related to the current reality and the current processes of decision.

INTRODUCCIÓN

Es habitual que aun actualmente las organizaciones de carácter privado, mixto o publicas utilicen aun la planeación tradicional para evitar la subjetividad a la hora de tomar sus decisiones; sin embargo tan solo se cuenta con dos formas de actuar que son la reactiva y pre activa lo cual permite resolver los problemas cuando ya se han presentado y tratar de prepararse para el futuro.

Sin embargo la planeación prospectiva es un proceso sistemático y participativo para recopilar conocimientos sobre el futuro y construir visiones a medio y largo plazo, con el objetivo de informar las decisiones que han de tomarse en el presente y movilizar acciones conjuntas.

De esta manera el plan de planeación prospectiva que se aplicara a LA FISCALIA GENERAL DE LA NACION SECCIONAL PASTO tiene por objetivos fundamentales definir variables claves del sistema, lo cual se lleva cabo a través de “el análisis estructural (MICMAC) que es una herramienta (Un programa) de estructuración de una reflexión colectiva. Ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos”¹; identificar actores convergentes y divergentes, lo cual se hace por medio de la herramienta (MACTOR)el cual busca valorar las relaciones de fuerza entre los actores y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a un cierto número de posturas y de objetivos asociados ; delimitar escenarios que puedan ser posibles y deseables , el cual busca reducir la incertidumbre que pesa sobre las cuestiones clave de futuro; finalmente se desarrollara un plan de acción para el desarrollo del mismo conjuntamente con la elaboración de un plan vigía para poder realizar un seguimiento, control y evaluación para analizar el desarrollo del plan y realizar ajustes necesarios en los casos que se necesiten ; Tomando como piedra angular el área de personal y de servicios administrativos , sin desarticular el esquema organizacional de la institución.

¹ Godet Michel. “Caja de herramientas de la prospectiva”. Abril 2002. Pag 69

1. TEMA

1.1 DEFINICION DEL TEMA

La presente opción de grado en modalidad de pasantía acoge como tema central:
“Planeación Prospectiva”

1.2 DEFINICION DEL TÍTULO

Estudio Prospectivo para la Fiscalía General de la Nación Seccional Pasto al
horizonte 2022

2. PROBLEMA DE INVESTIGACION

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Fiscalía General de la Nación se crea en 1991, con la promulgación de la Constitución Política de Colombia y empieza a operar el 1° de Julio de 1992; es una entidad que forma parte de la Rama Judicial y tiene autonomía administrativa y presupuestal, cuya función está orientada a brindar a los ciudadanos una cumplida y eficaz administración de justicia.

De acuerdo con lo establecido en el artículo² 250 CPC “La Fiscalía General de la Nación está obligada a adelantar el ejercicio de la acción penal y realizar la investigación de los hechos que revistan las características de un delito que lleguen a su conocimiento por medio de denuncia, petición especial, querrela o de oficio, siempre y cuando medien suficientes motivos y circunstancias fácticas que indiquen la posible existencia del mismo. No podrá, en consecuencia, suspender, interrumpir, ni renunciar a la persecución penal, salvo en los casos que establezca la ley para la aplicación del principio de oportunidad regulado dentro del marco de la política criminal del Estado, el cual estará sometido al control de legalidad por parte del juez que ejerza las funciones de control de garantías.

Por otra parte el Sistema de Gestión de la Calidad³ en la Fiscalía, es un sistema integral que articula y armoniza la implementación de modelos de gestión institucional, entre los que se destacan el sistema de gestión de la calidad, bajo la norma NTC GP 1000:2004 e ISO 9001:2000, el modelo estándar de control interno MECI 1000:2005 y la Norma ISO/IEC 17025:2000. Este sistema se concibe como una herramienta de gestión sistemática y transparente que permite: dirigir, controlar y evaluar el desempeño institucional en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de la entidad y contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales que la Constitución y las leyes nos establecen.

En función del sistema de gestión de calidad en el año de 2006 se empezó a edificar un medio para poder evaluar y de esta manera realizar un control de calidad con relación a los conocimientos del cliente interno con relación a sus respectivos cargos; la aprobación del examen instituirá la inscripción por carrera a la institución y la no aprobación de la prueba implicaría ser declarado insubsistente.

² Fiscalía General de la nación-www.fiscalia.gov.co.-Link Libertad y Orden wsp.presidencia.gov.co-Link Normativa-Constitución Política de Colombia. Pág. 82.83.84.85

³ Ibid.

En el 2008 el examen fue realizado en la institución, en las unidades administrativa y de fiscalías, teniendo como resultado que aproximadamente el 40% de los funcionarios no aprobaron el examen. En la Fiscalía General de la Nación Seccional Pasto, en la unidad administrativa el 70% del personal reprobó, solo el 30% del personal gano el derecho de inscribirse por carrera.

Actualmente la carga laboral se intensifico ya que se ha prescindido de un gran número de funcionarios de la institución por la no aprobación de un examen a nivel nacional en la institución ; y conseguir reemplazar a estas personas que en algunos casos llevaba de experiencia en la fiscalía hasta 15 años ha sido muy difícil ya que el perfil por parte de los aspirantes puede ser acorde al desempeño laboral requerido ,sin embargo en los casos en que se ha reemplazado a la persona anterior , en la acción los procesos con relación a ejecución de funciones se han vuelto más lentos ; por esta razón la mayoría de personal que no aprobó el examen y por ende prescindieron de su servicios aun no ha sido reemplazada ; de esta manera se puede apreciar que la responsabilidad de esta institución es preponderante acorde a su función base ; por ello es indispensable actuar no solo cuando los problemas se han declarado , o prepararse para problemas previsibles ; es necesario estar por delante de los cambios , o de provocar los cambios deseados lo cual se constituye como construir el futuro

Dentro del Área de personal la cual se encarga de manejar los subprocesos de Vinculación de personal y Administración del talento humano ;como también dentro del área Financiera (servicios administrativos) donde se maneja el subproceso de Adquisición de Bienes y servicios , teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado , esta situación es potencialmente peligrosa para la entidad ya que prácticamente la totalidad de los procesos que se manejan (sobre todo en Servicios administrativos) se encuentran consignados dentro de los procesos obligatorios en Intranet (pagina interna de para los funcionarios de la fiscalía)pero estos son demasiado generales ;el gran problema se pondrá en evidencia cuando las personas que no aprobaron el examen y que la mayoría de ellas llevan más de 12 años de experiencia tengan que salir , ya que las funciones específicas de cada puesto de trabajo que ellos ocupan se encuentran consignadas en la mente de cada uno de estos funcionarios ; esto sin contar con los funcionarios que dentro del área administrativa y financiera de la FGN seccional Pasto se van a jubilar

De esta manera se pone en evidencia las deficiencias de la planeación existente dentro de la institución ya que fue incapaz de prever la serie de problemas que se desatarían, dando como resultado un mayor volumen de retraso de procesos acorde a su función base “administrar justicia”

Pronostico.

Si la Fiscalía General de la Nación Seccional Pasto continúa solo implementando métodos de planeación tradicional solo estarán trabajando de manera reactiva y pre activa lo cual permite que lo planeado tenga fisuras y se puedan tomar medidas o decisiones equivocadas con relación a los problemas que se presenten. Esto a su vez se refleja en la disminución de los niveles de satisfacción por parte de la comunidad con relación a la función base de esta organización “administrar justicia”

Control al Pronóstico

Por lo anterior es indispensable tornar a las áreas de personal y servicios administrativos proactiva; y de esta manera es necesario realizar un Análisis Estructural y de juego de actores que ejemplifiquen un núcleo tangencial que permita construir escenarios deseados y posibles; y con base a una agenda prospectiva que identifique un escenario apuesta, el cual será alcanzado con cursos y estrategias de acción; expresados en una agenda prospectiva que será monitoreada por un plan vigía.

2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cuál sería el escenario apuesta de la Fiscalía General de la Nación Seccional Pasto al año 2022?

2.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es la situación actual administrativa de la Fiscalía General de la Nación Seccional Pasto?
- ¿Cuáles serian las variables claves, que se derivan en base a los factores de cambio de las Fiscalía General de la Nación Seccional Pasto?
- ¿Cuáles son los actores divergentes y convergentes entorno a la visión y misión de Fiscalía General de la Nación Seccional Pasto?
- ¿Cuales serian los escenarios deseables y posibles; cual es el escenario a puesta para Fiscalía General de la Nación Seccional Pasto?
- ¿Cuál es la propuesta estratégica de connotación proactiva para la Fiscalía General de la Nación Seccional Pasto?
- ¿Como realizar un control?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar una Planeación Prospectiva para la Fiscalía General de la Nación Seccional Pasto en el área de personal y de servicios administrativos al horizonte 2022.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Elaborar el estado del arte Fiscalía General de la Nación Seccional Pasto
2. Realizar un análisis estructural con el fin de identificar variables clave pertinentes al área de estudio.
3. Realizar un juego de actores que permitan determinar hipótesis de futuro.
4. Estructurar escenarios para Fiscalía General de la Nación Seccional Pasto
5. Realizar un estudio estratégico con base a la herramienta IGO.
6. Elaborar un plan vigía

4. JUSTIFICACION

4.1 JUSTIFICACION PRÁCTICA

La planeación prospectiva es un proceso sistemático y participativo que sirve para recopilar conocimientos sobre el futuro y construir visiones a medio y largo plazo, con el objetivo de informar las decisiones que han de tomarse en el presente y movilizar acciones conjuntas ; Comparada con los análisis de futuros y las técnicas de planificación a largo plazo más convencionales, la prospectiva presenta dos características novedosas. En primer lugar, incorpora el conocimiento de los retos y oportunidades existentes a largo plazo en el proceso de toma de decisiones inmediatas. En segundo lugar, su análisis del largo plazo no es abstracto, sino que está relacionado con la realidad presente y los actuales procesos de decisión.

Este estudio prospectivo beneficiara particularmente a la Fiscalía General de la Nación Seccional Pasto(áreas de personal y de servicios administrativos) ya que va a servir para que esta construya un escenario donde existan condiciones propicias para su desarrollo competitivo y proactivo, determinando acciones y estrategias concretas para mejorar las falencias que hacen que la organización se estanque y desaproveche las posibilidades que le brinda el futuro, y para avanzar debe empezar a vislumbrar un escenario ideal donde existan condiciones beneficiosas para su crecimiento.

4.2 JUSTIFICACION METODOLOGICA

La metodología de la Planeación Prospectiva a implementar en la Fiscalía General de la Nación Seccional Pasto(áreas de personal y de servicios administrativos) estará justificada por las herramientas prospectivas MICMAC; esta herramienta informática a través de un de análisis estructural el cual contiene una lista de variables estructurales y una matriz con las más representativas; que son las de mayor influencia, es decir las que tengan mayor motricidad y mayor dependencia las cuales se encuentran en el eje estratégico, con el fin de obtener las variables claves del problema, para la transformación de las mismas y enfocar la planeación prospectiva para el mejoramiento de la organización.

MACTOR; esta herramienta ayuda en la obtención de los actores como objetivo principal que participaran de los escenarios a plantear y la identificación de las variables claves, la debilidad de esta herramienta es que tiene algunas limitaciones en la información y no escoge por la calidad de esta sino por la

cantidad resultante a partir de la que se obtuvo inicialmente, consta de las siguientes fases:

Fase 1: Construir el cuadro "estrategias de los actores"

Fase 2: Identificar los retos estratégicos y los objetivos asociados

Fase 3: Situar cada actor en relación con los objetivos estratégicos (matriz de posiciones)

Fase 4: Jerarquizar para cada actor sus prioridades de objetivos (matriz de posiciones evaluadas)

Fase 5: Evaluar las relaciones de fuerza de los actores

Fase 6: Integrar las relaciones de fuerza en el análisis de convergencias y de divergencias entre actores

Fase 7: Formular las recomendaciones estratégicas y las preguntas clave del futuro

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEORICO⁴

La Planeación es la actividad humana que utiliza el pensamiento como precursor de la acción dirigida hacia la obtención de metas.

Para los estudiosos de la planeación, ésta nace junto con la humanidad misma, ha sido un factor inseparable de la acción que el hombre, tanto como individuo como en sociedad, ha emprendido. La planeación estuvo ya presente en las faenas de cacería cuya internacionalidad era la adquisición de alimentos, ha sido la herramienta indispensable en la lucha entre grupos sociales por la conquista de bienes y territorios. Así, en los últimos cuatro siglos, han sido los estadistas quienes han hecho un uso explícito de la planeación y han sido sus principales usuarios y promotores.

En el siglo XX la planeación empezó a tener un uso intensivo en los gobierno de algunas naciones, de hecho, los países del extinto bloque socialista la adoptaron como su forma básica de administración Pero el término y concepto de "Planeación" quizá empezaron a ser aplicados y documentados, según Pierre Massé (1965), cuando el Cardenal de Richelieu (1585 – 1642) afirmaba que "los estadistas deberían anticipar lo que podría suceder, y elaborar planes para integrar armónicamente el presente y el futuro.

Tomas Miklos y Ma. Elena Tello en su obra *Planeación Prospectiva: Una Estrategia para el Diseño del Futuro*, nos dicen que el concepto de planeación prospectiva fue elaborado por autores franceses en su afán por encontrar una estrategia original que permitiese dirigir la reconstrucción de la posguerra y alentar el desarrollo de sus países. Así otros autores han empleado conceptos similares al francés para designar este tipo de planeación: Ackoff usa el término "planeación interactiva", Ozbekhan escribe sobre planeación normativa y Friedman habla sobre planeación transactiva.

De este modo el creciente interés que despierta la planeación, por las opiniones favorables que empezaron a tener personalidades de todos los ámbitos, incluyendo Congresistas norteamericanos, atrajo a las grandes corporaciones norteamericanas y a principios de los 60's comenzaron a implantar la planeación como rectora de sus actividades. Gracias a los resultados que se han obtenido desde entonces, su aplicación ha ido en aumento al grado de ser considerada actualmente como una actividad imprescindible para toda organización, cualquiera que sea su naturaleza y su ubicación geográfica.

⁴ ACKOFF R., Méthodes de planification dans l'entreprise, Les Editions d'Organisation, Paris 1973.

La universalidad que la planeación ha alcanzado recientemente, aunada a su naturaleza interdisciplinaria, hacen de ella una actividad compleja, que no puede ser realizada como un trabajo mecánico, apoyándose en algún formulario de procedimientos ; las experiencias e investigaciones de quienes se han dedicado a esta disciplina, han generado diversas concepciones o enfoques, los cuales, a diferencia de lo sucedido a las teorías de las ciencias exactas, no pierden vigencia con el surgimiento de nuevos conocimientos.

Los enfoques de planeación surgen con la intención de darles aplicabilidad y no tanto para obsolecer a los anteriores. Así en la actualidad se encuentran vigentes diversos enfoques a maneras de realizar planeación.

La planeación es una disciplina de reciente aparición (es decir, hace solo tres décadas ha sido considerada como tal), por lo que se encuentra en un estado de incipiente evolución.

LA PROSPECTIVA

La prospectiva, para el objeto de nuestro estudio, es un acto imaginativo y de creación, es decir, tiene un carácter creativo; luego una toma de conciencia y una reflexión sobre el contexto actual; y por último, un proceso de articulación y convergencia de las expectativas, deseos, intereses y capacidad de la sociedad para alcanzar ese porvenir que se perfila como deseable (Miklos).

La prospectiva, además de permitir e impulsar el diseño del futuro, aporta elementos muy importantes al proceso de planeación y a la toma de decisiones, además permite ofrecer políticas y acciones alternativas, aumentando así el grado de elección. Entre los propósitos importantes de esta aproximación cabe mencionar los siguientes:

- a) Generar visiones alternativas de futuros deseados.
- b) Proporcionar impulsos para la acción.
- c) Promover información relevante bajo un enfoque de largo alcance.
- d) Hacer explícitos escenarios alternativos de futuros posibles.
- e) Establecer valores y reglas de decisión para alcanzar el mejor futuro posible.

La prospectiva mantiene también un amplio horizonte temporal; se interesa por

eventos y situaciones a largo plazo, esto trae consigo la flexibilidad, ya que por tratarse de una visión a alcanzar en varios años, permite la elección de futuros alternativos.

La prospectiva emplea recursos de la utopía para lo que Agustín Merello llama “remontar el vuelo imaginativo”, así “la prospectiva articula esfuerzos concretos para transformar la realidad”. No se busca adivinar o exclusivamente diseñar el futuro; la prospectiva, como actitud para la acción, irrumpe como una fuente energética de pensamiento, de creación y de actividad que pretende construirlo. La prospectiva se basa en la idea de que los elementos cualitativos pueden ser determinantes, ya que representan –de algún modo- un contacto más relevante y cercano con la realidad.

Las relaciones dinámicas constituyen otro atributo importante de la prospectiva. Esta no es unidireccional en el tiempo, se interesa esencialmente en la evolución, el cambio y la dinámica de los sistemas sociales. Asume la existencia de vínculos dinámicos entre las variables incluidas en el análisis. Y procede considerando la transformación o modificación constante y rápida de las estructuras del sistema en cuestión.

Para el argentino Francois Charles, la prospectiva, considera que la pluralidad del futuro se explica por la libertad del hombre. Es decir, entre la gama de futuros diseñados en prospectiva, la realización efectiva de uno u otro dependerá de lo que el hombre realice o deje de hacer. Esto está íntimamente vinculado con la concepción que del futuro mantiene la prospectiva como “la dimensión de la posibilidad, la hipótesis y el proyecto”. Esta premisa queda condensada en lo que el parisino Pierre Massè, uno de los más destacados representantes del movimiento prospectivo expresa: “El presente introduce una discontinuidad esencial en la marcha del tiempo. El pasado es único, el futuro es múltiple. El pasado pertenece a la memoria, el futuro a la imaginación y a la voluntad.

El futuro contiene algo de lo desconocible, que lo hace fundamentalmente diferente.

PROSPECTIVA DE LA PLANEACIÓN

La planeación desde el punto de vista prospectivo es la “toma anticipada de decisiones”. Esta acepción implica que toda decisión de planeación se lleva a cabo considerando el futuro, es decir, se trata de adelantarse a sus efectos o consecuencias.

Bajo este contexto para Hummel Charles, planear significa elegir, definir opciones frente al futuro, pero también significa proveer los medios necesarios para

alcanzarlo. Se trata entonces, de trazar con premeditación un mejor camino desde el presente hacia el futuro.

Para el caso, para el americano Akoff Russell, la toma de decisiones en el marco de la planeación exige las condiciones siguientes:

a) la planeación es necesaria cuando el hecho futuro que deseamos implica un conjunto de decisiones interdependientes (sistema de decisiones).

b) La planeación es algo que se lleva a cabo antes de efectuar una acción (toma anticipada de decisiones).

c) La planeación es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más futuros deseados y que no es muy probable que ocurra a menos que se haga algo al respecto (prospectiva y acción).

Por lo tanto, la planeación, se orienta a obtener o a impedir un determinado estado futuro de cosas. Así, se dirige al futuro aportando decisiones presentes. Solo dentro de esta concepción puede hablarse de prospectiva, ya que proporciona al tomador de decisiones una visión del futuro deseado, diversos aspectos de carácter normativo y escenarios que perfilan opciones de futuros factibles.

Para alcanzar los objetivos de la planeación prospectiva para la Fiscalía General de la Nación Seccional Pasto (áreas de personal y de servicios administrativos), se acudirá a las teorías de MICHEL GODET, GASTON BERGER y JOSE MOJICA²; las cuales colaboraran para contrastar la teoría con la realidad, en especial para fijar el camino a seguir. El planteamiento de MICHEL GODET² abarca un análisis estructural donde la planificación, la estrategia y la prospectiva van ligados, indican el camino a seguir; dentro de este análisis se identifican como principal objetivo las variables claves, los actores involucrados, el planteamiento de los posibles escenarios y el desarrollo de un plan guía; esta metodología nos ayudará al análisis previo y a esclarecer las dudas conceptuales durante el proceso para obtener buenos resultados al final de este. En el planteamiento de GASTON BERGER³ encontramos que la prospectiva es más que un azar, es más una acción para cambiar el futuro que está lejano con la implementación de acciones concretas encausadas para situarse en ese futuro,

² GODET M., "Prospective et stratégie: approche intégrée", *Futuribles*, n° 137, novembre 1989.

³ GODET M., "Manuel de prospective stratégique", Dunod, 2 tomes 1998. (tome 1: une indisciplin intellectual, tome 2: l'art et la méthode).

haciendo una ruptura de lo tradicional y empezar a lograr resultados con una nueva imagen del futuro que proporcionara amplios desafíos y beneficios, desde este punto de vista empezaremos a vislumbrar el futuro de manera distinta a la conocida tradicionalmente. El planteamiento de JOSE MOJICA, donde define a la prospectiva como una herramienta de cambio, a la cual no le interesa el ser humano como individuo solitario sino como un conjunto de actores que hagan parte activa de este cambio para la construcción de su propio futuro, conociendo información importante como la del presente, y del pasado, y una visión competitiva del futuro para que la búsqueda de los escenarios sea la más optima.

La prospectiva estratégica pone la anticipación al servicio de la acción, difundándose en las empresas y las administraciones. Los años 80 y 90 han estado marcados por el desarrollo de la planificación estratégica por escenarios especialmente entre las grandes empresas del sector energético (Shell, EDF, Elf), sin duda debido a los choques petrolíferos pasados y futuros.

Desde comienzos de los años 80, hemos trabajado en desarrollar las importantes Sinergias potenciales entre prospectiva y estrategia. La síntesis efectuada se presenta bajo la forma de una metodología integrada de planificación estratégica por escenarios.

El objetivo de esta metodología es proponer las orientaciones y las acciones estratégicas apoyándonos en las competencias de la empresa en función de los escenarios de su entorno general y concurrencial.

La prospectiva con sus tendencias y riesgos de ruptura revoluciona el presente e interpela a la estrategia. Por su parte, la estrategia cuestiona sobre las opciones posibles y los riesgos de irreversibilidad y se refiere desde los años 80 a los escenarios de la prospectiva como testimonian en especial los trabajos de Michael Porter (1986). Esto no impide que los métodos y los útiles se mantengan separados.

Nosotros los hemos aproximado desde 1989 partiendo del árbol de competencias desarrollado por Marc Giget (1998).

Como todo naturalmente, la metodología estratégica definida a partir de los árboles de competencia, necesita de una prospectiva del entorno competencia. Se entiende por tanto que el matrimonio entre prospectiva y estrategia pasa por su aproximación: el método de escenarios y el de los árboles de competencias.

Antes de presentar el esquema de la planificación estratégica por escenarios en nueve etapas, conviene recordar la definición y los orígenes del método de escenarios.

Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y un camino de acontecimientos que permiten pasar de una situación original a otra futura. La palabra escenario es utilizada abusivamente para calificar no importa que juego de hipótesis. Recordemos que las hipótesis de un escenario deben cumplir simultáneamente cinco condiciones: pertinencia, coherencia, verosimilitud, importancia y transparencia.

Se distinguen de hecho dos grandes tipos de escenarios:

- exploratorios: partiendo de las tendencias pasadas y presentes, conducen a futuros verosímiles
- anticipación o normativos: contruïdos a partir de imágenes alternativas del futuro, podrán ser deseables o por el contrario rechazables. Son concebidos de forma retro proyectiva.

Estos escenarios exploratorios o de anticipación puede también, según si tienen en cuenta las evoluciones más probables o más extremas, ser tendenciales o contrastados.

A decir verdad, no existe un método único en materia de escenarios; están los que han sido introducidos por Herman Kahn en los Estados Unidos y por la Datar en Francia. Hoy en día, el método de escenarios que hemos desarrollado en Sema y después en el CNAM de una parte y el método SRI (del gabinete americano del mismo nombre) por otra son los métodos más utilizados. Las diferentes etapas de estos dos métodos apenas se diferencian.

Estas etapas son las siguientes⁴:

- identificar las variables clave, este es el objetivo del análisis estructural
- analizar el juego de actores con el fin de plantear las preguntas clave para el futuro.
- reducir la incertidumbre sobre las cuestiones clave y despejar los escenarios del entorno más probables gracias a los métodos de expertos.

La *primera etapa* tiene por objetivo analizar el problema expuesto y delimitar el sistema a estudiar. Se trata, en este momento, de situar el método prospectivo en su contexto socio-organizacional, a fin de iniciar y de simular el conjunto del proceso con la ayuda de los talleres de prospectiva.

⁴ Michel Godet , "La caja de herramientas de la prospectiva estratégica", abril 2000

La *segunda etapa* se basa en elaborar una radiografía completa de la empresa desde el Know-How hasta las líneas de producto, materializado en el árbol de competencias.

La *tercera etapa* identifica las variable-claves de la empresa y de su entorno con la ayuda del análisis estructural.

La *cuarta etapa* intenta comprender la dinámica de la retrospectiva de la empresa, de su entorno, de su evolución, de sus fuerzas y debilidades en relación a los principales actores de su entorno estratégico. El análisis de los campos de batalla y de los retos estratégicos permite descubrir las cuestiones clave para el futuro.

La *quinta etapa* busca reducir la incertidumbre que pesa sobre las cuestiones clave de futuro. Se utilizan eventualmente los métodos de encuesta a expertos, para poner en evidencia las tendencias de peso, los riesgos de ruptura y finalmente descubrir los escenarios de entorno más probables.

La *sexta etapa* pone en evidencia los proyectos coherentes, es decir, las opciones estratégicas compatibles a la vez con la identidad de la empresa y con los escenarios más probables de su entorno.

La *séptima etapa* se consagra a la evaluación de las opciones estratégicas; un estudio racional incitaría a apoyarse en un método de elección multi criterio, pero raramente es este el caso; con esta etapa finaliza la fase de reflexión previa antes de la decisión y la acción.

La *octava etapa* del proyecto, es la elección de la estrategia, es la etapa crucial porque se trata de pasar de la reflexión a la decisión. Las apuestas estratégicas y la jerarquización de objetivos son resultado de la decisión de un comité de dirección o de su equivalente.

La *novena etapa* se dedica enteramente a la puesta en marcha del plan de acción. Implica los contratos de objetivos (negociados o suscitados), la puesta en marcha de un sistema de coordinación y de seguimiento y también del desarrollo de una vigía estratégica (externa).

Debemos señalar que el desarrollo de esta metodología integrada, no tiene porque ser totalmente lineal. Comprende varios bucles de retroalimentación posibles, especialmente de la etapa 9 a la 4. La puesta en marcha de un plan de acción y los resultados de la vigía estratégica pueden conducir, en ciertos casos, a reconsiderar la dinámica de la empresa en su entorno.

En este esquema de la planificación estratégica por escenarios, la apropiación colectiva prepara la acción eficazmente sin impedir por otra parte el carácter restringido y en parte confidencial de las decisiones estratégicas.

El paso de la reflexión prospectiva a la acción estratégica supone en todo momento, una apropiación por parte de los actores afectados. Es decir, no solo los cuadros dirigentes, sino también el personal, debe estar implicado al máximo en las diferentes etapas sin alterar el carácter necesariamente confidencial de ciertas apuestas estratégicas. Para lograr el paso de la reflexión a la acción, es preciso pasar por la apropiación: los tres componentes del triángulo griego.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

Estado

El Estado es un concepto político que se refiere a una forma de organización social soberana y coercitiva, formada por un conjunto de instituciones involuntarias, que tiene el poder de regular la vida nacional en un territorio determinado.

Existe una relación directa entre las transferencias y el desarrollo de las entidades de índole público ya que el estado es el encargado de otorgar recursos para el desarrollo de las mismas

Motivación

En psicología y filosofía, motivación son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con voluntad e interés.

Dentro del clima organizacional de cualquier institución es importante tener en cuenta la motivación de los funcionarios de la misma, ya que esto repercute en la consecución de objetivos.

Capacitación

Capacitación Acción en el que por medio de estudio, supervisión dirigida, formación supervisada u otras, que permiten que una persona pueda adquirir nuevas habilidades para su desarrollo personal, intelectual o laboral.

La capacitación de los trabajadores se constituye como un factor relevante ya que de esta depende el desempeño efectivo de sus actividades y tareas.

Manual de procesos

El manual de procesos contribuye con la ejecución del trabajo de una forma organizada y estandarizada y de acuerdo a su estructura se traduce en la efectividad de los mismos

Políticas

La ciencia política es una ciencia social que estudia la teoría y práctica de la política y los sistemas y comportamientos políticos. El objetivo de la ciencia política es establecer, a partir de la observación de eventos y situaciones políticas, principios generales acerca del funcionamiento de la política. Se trata de una rama que interactúa con otras muchas de las ciencias sociales, como las políticas públicas, la economía, la sociología, las relaciones internacionales las políticas que maneja cada organización contribuyen a establecer parámetros para que la organización funcione de acuerdo a lo establecido, reflejándose en el orden y la disciplina.

Desempeño

Se entiende como la convicción y las acciones tendientes a lograr la misión, superando las normas y los estándares fijados, así como las expectativas de los asociados, dentro de los valores establecidos sin desperdicios y con la máxima repercusión, para la calidad de vida de las personas, los grupos y la sociedad en general. Al alcanzar un alto desempeño se propicia la competitividad de las empresas, las organizaciones así como las personas.

El desempeño es una variable importante dentro del clima organizacional ya que de ella depende la efectividad al ejecutar las funciones de manera como se estipulan en el manual de funciones.

Sentido de pertenencia

Implica la necesidad de amistad, de pareja, de hijos y relaciones afectivas, en general, incluyendo la necesidad de formar parte como miembro de una comunidad, iglesia, club social, profesión o trabajo.

El sentido de pertenencia es importante debido a que se pueden presentar dos situaciones; la primera es si se da de manera positiva, se refleja en la productividad.

Innovación

Son prácticas que, por lo general, se consideran como algo nuevo, ya sea de forma particular para un individuo, o de forma social, de acuerdo al sistema que las adopte.

Innovación es generar o encontrar ideas, seleccionarlas, implementarlas y comercializarlas. La investigación y el desarrollo, la competencia, los seminarios, las exposiciones o ferias, los clientes y cada empleado de la empresa es un

potencial proveedor de nuevas ideas generando las entradas para el proceso de la innovación.

Dentro de los procesos de negocio de una empresa se debe considerar el proceso de la innovación que cubre desde la generación de ideas, pasando por la prueba de viabilidad hasta la comercialización del producto o servicio. Las ideas pueden referirse a desarrollar o mejorar un nuevo producto, servicio o proceso.

Estamos en un mundo globalizado donde todo gira entorno al cambio y a las tecnologías de la información y la comunicación, por lo tanto no es una alternativa si no una necesidad enfocar los procesos a la mejora continua.

Tecnología

En primera aproximación, la tecnología es el conjunto de saberes, habilidades, destrezas y medios necesarios para llegar a un fin predeterminado mediante el uso de objetos artificiales o artefactos. Esta definición es insuficiente porque no permite diferenciarlas de las artes y las ciencias, para lo cual hay que analizar las funciones y finalidades de las tecnologías.

Es un error común en muchas páginas Web denominar *tecnología*, a secas, a la tecnología informática, la tecnología de procesamiento de información por medios artificiales, entre los que se incluye, pero no de modo excluyente, a las computadoras.

La tecnología es una variable que influye en la organización ya que nos permite estar actualizados en las herramientas de las nuevas tecnologías de la información y comunicación ya que estas proporcionan mayor productividad y por ende mayor desarrollo.

Honestidad:

La **honestidad** es una *calidad de calidad humana* que consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad (decir la verdad), de acuerdo con los valores de verdad y justicia. Se trata de vivir de acuerdo a como se piensa y se siente. En su sentido más evidente, la honestidad puede entenderse como el simple respeto a la verdad en relación con el mundo, los hechos y las personas; en otros sentidos, la honestidad también implica la relación entre el sujeto y los demás, y del sujeto consigo mismo.

Compromiso con la sociedad y con el Estado, identificándose con los fines esenciales de éste, a través del buen desempeño de las funciones encomendadas, del cual se concreta su servicio a la comunidad

Transparencia:

Debe obrar en consecuencia al derecho de la comunidad, estar informada sobre las decisiones administrativas que les afectan directamente y que sean de su interés. Así mismo tener reglas claras para el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos, en aras de brindar una atención efectiva y transparente al ciudadano.

Trabajo en equipo:

La fuerza que integra al grupo y su cohesión se expresa en la solidaridad y el sentido de pertenencia al grupo que manifiestan sus componentes. Cuanto más cohesión existe, más probable es que el grupo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes. El trabajar en equipo resulta provechoso no solo para una persona si no para todo el equipo involucrado. El trabajar en equipo nos traerá más satisfacción y nos hará más sociables, también nos enseñará a respetar las ideas de los demás y ayudar a los compañeros si es que necesitan nuestra ayuda.

Consolidar una Administración Pública efectiva, transparente y democrática, con fundamento en política de calidad en la prestación de sus servicios, orientada a una gestión por procesos.

Calidad del servicio:

La calidad del servicio es una dimensión específica del concepto de eficacia que se refiere a la capacidad de la institución para responder a las necesidades de sus clientes, usuarios o beneficiarios. Se refiere a atributos de los productos (bienes o servicios) entregados, tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega del servicio, comodidad y cortesía en la atención. Actitud de mejoramiento continuo en el ejercicio de sus funciones frente al derecho de la comunidad.

Ética:

Según una corriente "clásica", la ética tiene como objeto los actos que el ser humano realiza de modo consciente y libre (es decir, aquellos actos sobre los que ejerce de algún modo un control racional). No se limita sólo a ver cómo se realizan esos actos, sino que busca emitir un juicio sobre estos, que permite determinar si un acto ha sido éticamente bueno o éticamente malo.

Ello implica establecer una distinción entre lo que sea bueno y lo que sea malo desde el punto de vista ético, y si el bien y el mal éticos coinciden o no con lo que serían el bien y el mal en sí.

Siempre implica una reflexión teórica sobre cualquier moral, una revisión racional y crítica sobre la validez de la conducta humana.

Principios.

En ética, los **principios** son reglas o normas de conducta que orientan la acción de un ser humano. Se trata de normas de carácter general, máximamente universales, como, por ejemplo: amar al prójimo, no mentir, respetar la vida, etc. Los principios morales también se llaman máximas o preceptos.

Los principios son declaraciones propias del ser humano, que apoyan su necesidad de desarrollo y felicidad, los principios son universales y se los puede apreciar en la mayoría de las doctrinas y religiones a lo largo de la historia de la humanidad.

Emanuel Kant fundamenta la ética en la actividad propia de la razón práctica. Considera **principios** aquellas proposiciones que contienen la idea de una determinación general de la voluntad que abraza muchas reglas prácticas. Los clasifica como máximas si son subjetivos o leyes si son objetivos.

Reglas informadoras y base fundamental de todo acto, cuya naturaleza es permanente, no jerarquizable y está asociado a la naturaleza de la entidad.

Valores.

Cualidades morales y éticas de todo acto, cuya naturaleza es relativa y dinámica, pueden estar en una escala y están asociados a una actitud de los funcionarios en la Entidad.

Recursos materiales: Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones Físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

Recursos técnicos (Cambios de la tecnología): Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

Talento humano: No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, Habilidades, potencialidades, salud, etc.

Prácticas de selección: El objetivo de la selección efectiva es integrar las características individuales (capacidad, experiencia y demás) a los requisitos del

puesto. Cuando la administración no logra una buena integración, tanto el rendimiento como la satisfacción de los empleados se ven afectados. En esta búsqueda por lograr la debida integración entre el individuo y el puesto, ¿por dónde empieza la administración? La respuesta sería: en determinar las exigencias y los requisitos del puesto. El proceso de determinar las actividades de un puesto se llama análisis del puesto

Análisis de puestos: Se denomina Análisis de Puestos al procedimiento a través del cual se determinan los deberes y naturaleza de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia), que deben ser contratadas para ocuparlas. Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizan para desarrollar las descripciones del puesto (lo que implica el puesto) y las especificaciones del puesto (el tipo de persona que se debe contratar para cubrirlo).

Reclutamiento y selección: El análisis de puestos proporciona información sobre lo que representa el puesto y los requisitos humanos que se requieren para desempeñar esas actividades. Esta información es la base sobre la que se decide qué tipos de personas se reclutan y contratan.

Evaluación del desempeño: La evaluación del desempeño implica comparar el desempeño real de cada empleado con su rendimiento deseado. Con frecuencia es a través del análisis de puestos que los Ingenieros Industriales y otros expertos determinan los estándares que se deben alcanzar y las actividades específicas que se tiene que realizar.

Capacitación: Se utilizará la información del análisis de puestos para diseñar los programas de capacitación y desarrollo. Esto se debe a que el análisis y las descripciones resultantes del puesto muestran el tipo de habilidades que se requieren, y por lo tanto de capacitación.

Acción correctiva: Conjunto de acciones tomadas para eliminar la (s) causa (s) de una no conformidad detectada u otra situación indeseable. La acción correctiva se toma para evitar que algo vuelva a suceder.

Acción preventiva: Conjunto de acciones tomadas para eliminar la (s) causa (s) de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable. La acción preventiva se toma para prevenir que algo suceda.

Calidad: Grado en el que un conjunto de características inherentes cumplen los requisitos.

Controles: Conjunto de acciones o mecanismos definidos para prevenir o reducir el impacto de los eventos que ponen en riesgo la adecuada ejecución de los

procesos requeridos para el logro de los objetivos de la entidad. Se clasifican en preventivos y correctivos.

Cliente/usuario: Organización, entidad o persona que recibe un producto y/o servicio. Los clientes/usuarios se clasifican en internos y externos. Internos los servidores y externos, la sociedad en su conjunto.

Indicador de gestión: Expresión cuantitativa y/o cualitativa sujeta a la medición, que permite observar y conocer la situación y las tendencias de cambio generadas en la entidad, en relación con el logro de los objetivos planteados.

Información primaria: Conjunto de datos de fuentes externas provenientes de las instancias con las cuales la entidad está en permanente contacto, la cual se procesa dentro de la entidad, circunscribiéndola a su entorno.

Información secundaria: Conjunto de datos que se originan y/o procesan al interior de la entidad, provenientes del ejercicio de su función. Se obtienen de los diferentes sistemas de información que soportan la gestión de la entidad.

Proceso: Conjunto de actividades que, realizadas en forma secuencial, permiten transformar uno o más insumos en un producto o servicio.
Conjunto de actividades relacionadas mutuamente o que interactúan para generar valor y las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Puntos de Control: Son aquellas actividades desarrolladas en los procedimientos tendientes a verificar, revisar, proteger, vigilar, supervisar, inspeccionar, confrontar, examinar o evaluar el cumplimiento de los mismos.

Riesgo: Representan la posibilidad de ocurrencia de un evento que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y afectar el logro de sus objetivos

Desarrollo organizacional: Método planeado y sistemático de cambios de los patrones de comportamiento organizacional, que tiene como objetivo aumentar la eficiencia organizacional combinando aspiraciones individuales de crecimiento y desarrollo con metas organizacionales

5.3 MARCO TEMPORAL

El periodo de ejecución de estudio de implementación de planeación prospectiva a la Fiscalía General de la Nación Seccional Pasto, se llevara a cavo en los meses comprendidos entre noviembre de 2010 y mayo del año 2011, para la realización

de este estudio es necesario contar con información histórica de los últimos cinco años para así poder estructurar escenarios a 2022.

5.4 MARCO ESPACIAL

El estudio a realizar para la implementación de una planeación prospectiva a la Fiscalía General de la Nación Seccional Pasto tiene lugar en san Juan de pasto, departamento de Nariño, lugar donde presta sus servicios esta organización para lo cual buscaremos información y apoyo del Director Seccional administrativo y financiero de la fiscalía seccional pasto , directivos (administrativos de la fiscalía) , documentos propios de la organización que son compilados a través de intranet en esta institución .

6. ASPECTOS METODOLOGICOS

6.1 TIPO DE ESTUDIO

6.1.1 Enfoque. En función del enfoque es básicamente mixto ya que en primera instancia toma al cualitativo, en virtud de que para implementar el estudio prospectivo se recolecta datos, de acuerdo al juicio de expertos sin medición numérica, particularmente para lo concerniente del análisis estructural, juego de actores y diseño de escenarios y por otra parte toma lo cuantitativo en lo concerniente a la construcción del estado del arte

6.1.2 Nivel Científico. Los resultados de los citados estudios cualitativos permiten describir, analizar y sintetizar los diferentes hallazgos para observar a largo plazo el futuro de la Fiscalía General de la Nación Seccional Pasto del Departamento de Nariño-putumayo (áreas de personal y de servicios administrativos), con el propósito de identificar los diferentes factores de cambio y actores, protagonistas de los diferentes escenarios deseables y posibles.

Con relación a lo cuantitativo, según el problema y los objetivos planteados es pertinente constituir su condición de exploratorio, descriptivo, explicativo y predictivo; éste último en concurrencia al enfoque prospectivo.

En este contexto, es exploratorio porque en primera instancia posibilitó la formulación del problema; en virtud de su condición de primer nivel de conocimiento se logró conocer el “estado del arte” de la Fiscalía General de la Nación Seccional Pasto (áreas de personal y de servicios administrativos), logrando así establecer los factores de cambio, piedra angular de la investigación prospectiva. En consecuencia, permitió el planteamiento de hipótesis, las cuales son potencialmente relevantes en el nivel del estudio propuesto.

Complementariamente, es descriptivo dado que en la investigación se detalla las características que identifican los diferentes elementos y componentes, y su interrelación.

Es explicativo porque se orienta a comprobar hipótesis de tercer grado; esto es, identificación y análisis de las variables independientes y sus resultados. Buscan encontrar las razones o causas que ocasionan el escenario actual de las áreas de personal y servicios administrativos de la Fiscalía General de la Nación Seccional Pasto. Su objetivo último es explicar el por qué del estado actual de la Fiscalía y en qué condiciones se da éste para lograr implementar el ejercicio prospectivo.

6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se desarrolló con base a dos enfoques, el primero se estructura a partir el método inductivo, analítico y de síntesis; el segundo, su piedra angular es de la metodología de prospectiva tecnológica.

En lo referente al primer enfoque, es inductivo en virtud a que la investigación en el presente trabajo se orienta de lo particular a lo general. El objetivo de emplear el método inductivo es lograr con base de los hechos particulares del estado del arte de la Fiscalía General de la Nación Seccional Pasto (áreas de personal y de servicios administrativos), obtener proposiciones generales, es decir, establecer un principio general una vez realizado el estudio de los factores de cambio.

En este orden de ideas, es analítico porque en esta investigación se distingue las partes de un todo y procede a la revisión ordenada de cada uno de sus elementos por separado, escenarios y actores que conforman las áreas de personal y de servicios administrativos, en consecuencia observa y penetra en cada una de las partes del objeto de estudio que en esta investigación se considera como unidad.

De manera complementaria es de síntesis porque reúne los diversos elementos estudiados, que se habían analizado inicialmente. La síntesis es indispensable en esta investigación por cuanto reúne diferentes elementos en cada fase del proceso prospectivo y produce nuevos juicios, criterios y argumentación que permiten de manera pertinente la construcción de escenarios.

Respecto al segundo enfoque, éste se explica acudiendo a las etapas del proceso prospectivo, de la siguiente manera:

- ✓ Exploración del "Estado del Arte" para reconocer los antecedentes de la producción de conocimientos sobre el comportamiento de la Fiscalía en el país, la región y la ciudad.
- ✓ Identificación de factores de cambio, endógenos y exógenos, que definen las condiciones actuales y potenciales.
- ✓ Taller grupal de "Expertos" y empleo de la técnica de Análisis Estructural, Juego de Actores y Abaco de Reigner, apoyados por software prospectivo, material que permitirá conocer las condiciones de evolución al futuro de las diferentes variables que inciden en la Fiscalía General de la Nación Seccional Pasto del Departamento de Nariño considerando los diferentes paradigmas para interpretar y producir conocimiento sectorial.

- ✓ Estimativo de varios "escenarios probables" y de imágenes de futuro alternativos, que señalarán la fuerza de las tendencias al horizonte del año 2022.
- ✓ Análisis de las diferentes manifestaciones posibles de futuro o "escenarios" y sus consecuencias. Elección de un "escenario apuesta". Elaboración de un Plan, estrategias, proyectos para edificarlo.

6.3 ESTRATEGIAS, FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACION

En el desarrollo del presente estudio se utilizó información cualitativa y cuantitativa. En este caso información que proveen tanto las fuentes primarias, que son los expertos convocados, que a su vez representan los actores sociales involucrados, como la que aportan las fuentes secundarias.

6.3.1 Estrategias investigativas:

- ✓ Recolección y análisis de información documental, para recuperar la existencia de bases de datos, métodos, técnicas y resultados de investigaciones anteriores.
- ✓ Identificación de investigadores, expertos, agentes institucionales y actores representativos en el nivel público, privado, gremial y académico.
- ✓ La estrategia metodológica se apoyó en la combinación e integración de técnicas cualitativas, cuantitativas.
- ✓ Se elaboró una base de datos en la que se registró la información precisa del experto, actor, o representante de interés, en el tema de investigación que permitió determinar su localización exacta, su dirección geográfica y electrónica, su área de experiencia y especialidad.

6.3.2 Fuentes de información

FUENTES Terciarias

Las fuentes terciarias a las que se recurrió fueron la página Web de la Fiscalía general de la nación.

FUENTES SECUNDARIAS

Dentro de estas fuentes se tuvieron en cuenta, libros, revistas, documentos e información que se maneja a través de intranet (red interna) por parte de la fiscalía seccional pasto.

Las fuentes secundarias permiten la construcción del estado del arte, el cual se verá reflejado en el “Árbol de Competencias de Marc Giget⁶.

FUENTES PRIMARIAS

El acceso a la fuente primaria se cumplió con los “talleres de expertos” que aportaron su visión por medio de herramientas como el análisis estructural; el método MACTOR (Matriz de Alianzas y Conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones); el Delphi, el Análisis Morfológico⁷.

El siguiente es el modelo metodológico empleado:

el método Delphi consiste en la selección de un grupo de expertos a los que se les pregunta su opinión sobre cuestiones referidas a acontecimientos del futuro. Las estimaciones de los expertos se realizan en sucesivas rondas, anónimas, al objeto de tratar de conseguir consenso, pero con la máxima autonomía por parte de los participantes⁸.

6.4 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION

El tratamiento de la información que se efectuara es de carácter sistematizado ya que para este efecto utilizaremos programa MICMAC en la primera fase para con ello poder pasar a usar el programa MACTOR; estos programas en conjunto permiten el análisis de información a través de ingreso de variables y objetivos y de actores generando matrices y gráficos que se sintetizan a través de informes que se importan a Microsoft Word o Excel

⁶ Godet Michel. “Caja de Herramienta de la Prospectiva”. Abril 2002.

⁷ IBÍD.

⁸ IBÍD.

De otra parte se realizo diferentes estudios apoyados con las diversas técnicas prospectivas (talleres de prospectiva, análisis morfológico, Abaco de reigner) , incluyendo el método Delphi, por medio de la interrogación a expertos con la ayuda de cuestionarios sucesivos, a fin de poner de manifiesto convergencias de opiniones y deducir eventuales consensos. La encuesta se lleva a cabo de una manera anónima, haciendo uso del correo electrónico para evitar los efectos de "líderes".

Para el caso concreto del Delphi, el objetivo de los cuestionarios sucesivos, es "disminuir el espacio intercuartil precisando la mediana". Se consulto a 30 expertos, que aunque no hay forma de determinar el número óptimo de expertos para participar en un estudio Delphi, estudios realizados por investigadores de la Rand Corporation⁹, señalan que si bien parece necesario un mínimo de siete expertos habida cuenta que el error disminuye notablemente por cada experto añadido hasta llegar a los siete expertos, no es aconsejable recurrir a más de 30 expertos, pues la mejora en la previsión es muy pequeña y normalmente el incremento en coste y trabajo de investigación no compensa la mejora¹⁰.

⁹ Norman C. Dalkey, Bernice Brown y S. Cochran, "The Delphi Method, III: Use of self rating to improve group estimates". *Technological Forecasting and Social Change*, vol 1, 1970, pp. 283-91. Citado por Landeta, Jon (1999) op. cit.

¹⁰ Astiarraga Eneko. *El Método Delphi*. Universidad de Deusto. Ariel. 1999. Barcelona.

7. ESTADO DEL ARTE FISCALÍA GENERAL DE LA NACIÓN SECCIONAL PASTO

7.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA

La fiscalía general de la nación se crea en 1991, con la promulgación de la constitución política de Colombia; como órgano constitutivo de la rama judicial en base al TITULO VIII, capítulo 6 “DE LA FISCALIA GENERAL DE LA NACION artículos 249, 250,251,252 y 253”² de la constitución política de Colombia. La tabla 1 presenta algunas de las generalidades de la empresa y la seccional.

Tabla 1. Generalidades de la Fiscalía general de la nación y la seccional Pasto

CONCEPTO	DEFINICION
NOMBRE	Fiscalía General de la Nación Seccional Pasto
TIPO DE EMPRESA	Publica
EDAD	19 años
FECHA DE CREACION	Se crea en 1991, con la promulgación de la Constitución Política de Colombia y empieza a operar el 1° de Julio de 1992.
OBJETO SOCIAL	Administrar Justicia
DIRECCION	Calle 19 No 24-64 altos Banco de Bogotá
MISION	Garantizar el acceso a una justicia eficaz y oportuna con el fin de encontrar la verdad dentro del marco del respeto por el debido proceso y las garantías constitucionales.
VISION	Ser reconocidos como una entidad del Estado eficaz en la investigación penal, encontrando la verdad de la conducta punible, con sujeción a la ley y respeto al debido proceso, en procura del restablecimiento del derecho y de la justicia restaurativa, afianzando la credibilidad de la ciudadanía en la administración de la justicia.
FUNCIONES	La Fiscalía General se encarga de investigar los delitos, calificar los procesos y acusar ante los jueces y tribunales competentes a los presuntos infractores de la ley penal, ya sea de oficio o por denuncia. La investigación de oficio se realiza por iniciativa propia del Estado y la investigación por denuncia cuando existe un tercero que es víctima de un delito e instaura la denuncia ante alguna de las autoridades competentes (Comisaría, Inspección de Policía o Unidad de Reacción Inmediata de la Fiscalía, URI).
LIMITACIONES	La Fiscalía General no juzga a los presuntos autores o partícipes de un delito. Esta función corresponde, previa acusación de la Fiscalía, a los jueces y tribunales de la República. Estos, de acuerdo con las pruebas practicadas en la investigación y el juzgamiento, condenan o absuelven a los acusados. En el primer caso indican la pena a que debe someterse el sentenciado. La Fiscalía General no investiga los delitos cometidos por militares en razón de sus funciones, los delitos cometidos por congresistas cuya investigación y juzgamiento corresponde a la Corte Suprema de Justicia, los delitos cometidos por menores de edad, las contravenciones, ni resuelve conflictos administrativos, laborales, familiares o civiles

Fuente. Elaboración propia

El artículo 250 y 251 se modificaron en el año 2002. La entidad hizo presencia en los departamentos de Colombia, instaurando una dirección seccional administrativa y financiera, dirección seccional de fiscalías y una dirección seccional del cuerpo técnico de investigación (CTI). Al inicio de funcionamiento de la seccional Pasto, esta fue ubicada en el edificio de la URI, calle 16 No 25-10; segundo piso, en donde operaba la dirección seccional de fiscalías junto con la dirección seccional administrativa y financiera ; actualmente, “la dirección seccional de fiscalías se ubica en calle 16 No 25-10”¹¹; “ la dirección seccional del cuerpo técnico de investigación (CTI) se sitúa en la calle 19 No 21-10 Pasto”¹² y “la dirección seccional administrativa y financiera Pasto, cuenta con su casa matriz ubicada en la calle 19 No 24-64, 3 y 4 piso de Banco de Bogotá”¹³.

La fiscalía general de la nación Seccional Pasto, tiene a cargo el Departamento de Nariño y también el del Putumayo; ya que este departamento no cuenta con seccional propia debido a factores tanto geográficos, sociales, demográficos y de conflictos por ser zona de alto riesgo para funcionarios públicos.

En este orden de ideas, el primer documento base para instaurar un funcionamiento correcto por parte de la entidad se enmarca dentro del decreto 2699 del año 1991, en donde se expide el estatuto orgánico de la fiscalía general de la nación y sus respectivas seccionales, luego en febrero 22 del año 2000 se expide el decreto 261 , el cual modifica la estructura de la Fiscalía General de la Nación y se dictan otras disposiciones(modifica decreto 2699 de 1991).Posteriormente se emite la ley 938 del año 2004 , por medio de la cual se expide el estatuto orgánico de la entidad ;y este documento deroga al decreto 2699 de 1991 y al decreto 261 del año 2000. El estatuto orgánico se define entonces como aquel documento que establece las bases de la organización así como las facultades y funciones que correspondan a las distintas áreas que integran la fiscalía general de la nación; actualmente la ley 938 sigue siendo la base, sin embargo se han realizado algunas modificaciones mediante la Ley 975 de 2005 y Resoluciones 1924 de 1998, 2473 de 2005, 1466 de 2006, 3510 de 2006, 5109 de 2008, 1093 de 2010, 2596 de 2010.

De esta forma, se averiguo que desde el año 1991, hasta el año 2004, la entidad solo contaba con el estatuto orgánico, no se tenía implementado ningún sistema administrativo; sin embargo asía el año 2003 por medio de la ley 872 se instaura el sistema de gestión de calidad y el decreto 1599 de 2005 que adopta el modelo estándar de control MECI

¹¹ Fiscalía General de la Nación Seccional Pasto –contrato 49 de 2011-pagina No 2

¹² Ibíd.

¹³ Ibíd.

No fue sino a partir del año 2004, a través de la ley 938 de 2004, se inicia el proceso de orientar la organización mediante un sistema de gestión de la calidad, el cual fue llamado Sistema integrado de gestión con calidad; este se acopla e Integran en un solo sistema, los modelos de gestión adoptados por la entidad, dos de los cuales responden a unas normas de obligatorio cumplimiento para todas las entidades del Estado como son la Ley 872 de 2003 que crea el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) y el Decreto 1599 de 2005 que adopta el Modelo Estándar de Control MECI y un tercer modelo que se esta implementando simultáneamente bajo la norma técnica ISO/IEC 17025 orientada a laboratorios de calibración y ensayo.

El Sistema de Gestión de la Calidad en la Fiscalía, es un sistema integral que articula y armoniza la implementación de modelos de gestión institucional, entre los que se destacan el sistema de gestión de la calidad, bajo la norma NTC GP 1000:2004 e ISO 9001:2000, el modelo estándar de control interno MECI 1000:2005 y la Norma ISO/IEC 17025:2000. “Este sistema se concibe como una herramienta de gestión sistemática y transparente que permite: dirigir, controlar y evaluar el desempeño institucional en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de la entidad y contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales que la Constitución y las leyes nos establecen”⁶.

Lo anterior, enmarcado en los Planes Estratégico Institucional y de Desarrollo del Gobierno Nacional y, en los principios constitucionales de eficacia, eficiencia, transparencia y publicidad de la actuación pública, así como en los Principios en que se fundamentan estos sistemas de gestión: enfoque hacia el cliente; liderazgo, competencia e idoneidad de los servidores, gestión basada en procesos, mejora continua fundamentada en hechos para la toma de decisiones, relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores de bienes y servicios, coordinación, cooperación, articulación, transparencia, autocontrol, autorregulación y autogestión. La tabla 2 muestra una síntesis del SGC, MECI y la ISO/IEC 17025

Tabla 2. Síntesis SGC, MECI y ISO/IEC 17025

Sistema de gestión de calidad-SGC	El SGC es una herramienta que orienta el desempeño institucional hacia la satisfacción de las necesidades de los usuarios a través de la gestión óptima de los recursos, el desarrollo de las competencias del talento humano, la adecuación, documentación y estandarización de los procesos para la prestación del servicio, su constante medición, análisis y mejora y el compromiso de la alta dirección, evidenciados en la definición de la política y objetivos de la calidad.
modelo estándar de control interno-MECI	El MECI es una herramienta de gestión que busca unificar criterios en materia de control interno para el sector público, su propósito esencial es orientar a las entidades hacia el cumplimiento de sus objetivos y la contribución de éstos a los fines esenciales del Estado, enmarcado dentro de un ambiente ético, mediante un enfoque a procesos. El modelo está estructurado en tres subsistemas: Subsistema Control Estratégico, Subsistema Control de Gestión y Subsistema Control de Evaluación; 9 componentes y 29 elementos. Cada subsistema se divide en componentes y éstos a su vez en elementos. Más adelante se presenta de manera esquemática la estructura y la manera cómo en la entidad se ha dado respuesta a los productos requeridos
norma internacional ISO/IEC 17025	<p>La Norma ISO/IEC 17025 Requisitos Generales para la Competencia de Laboratorios de Ensayo y Calibración, es el documento que establece los requisitos de gestión y técnicos aplicables a laboratorios que realizan ensayos y/o calibraciones, en el cual se basa la acreditación de los laboratorios de criminalística de la Fiscalía General de la Nación.</p> <p>Esta norma internacional incorpora requisitos de gestión comunes con las Normas NTC GP 1000:2004 e ISO 9001 e incluye los requisitos técnicos requeridos para garantizar la validez y confiabilidad de los resultados de ensayos y la competencia técnica del laboratorio</p>

Fuente. Elaboración propia

7.1.1 Objetivos y beneficios de implementar el sistema integrado de gestión de la calidad en la fiscalía:

- Mejorar la prestación de los servicios, aumentando de esta manera el nivel de satisfacción y confianza de los clientes.
- Lograr el reconocimiento, la certificación de los procesos institucionales y la acreditación de los ensayos de los laboratorios de criminalística.
- Asegurar la confianza en los resultados de ensayos y perfeccionar la capacidad y seguridad de los laboratorios mejorando así la percepción de los clientes.
- Fortalecer el desempeño de los procesos y subprocesos establecidos en la Fiscalía General de la Nación.
- Garantizar el uso eficiente de los recursos y la disponibilidad y competencia del talento humano.
- Fortalecer la aplicación de mecanismos de control, autocontrol y evaluación.
- Orientar la cultura institucional a la calidad para garantizar un clima organizacional ético, proactivo y enfocado a la mejora continua.

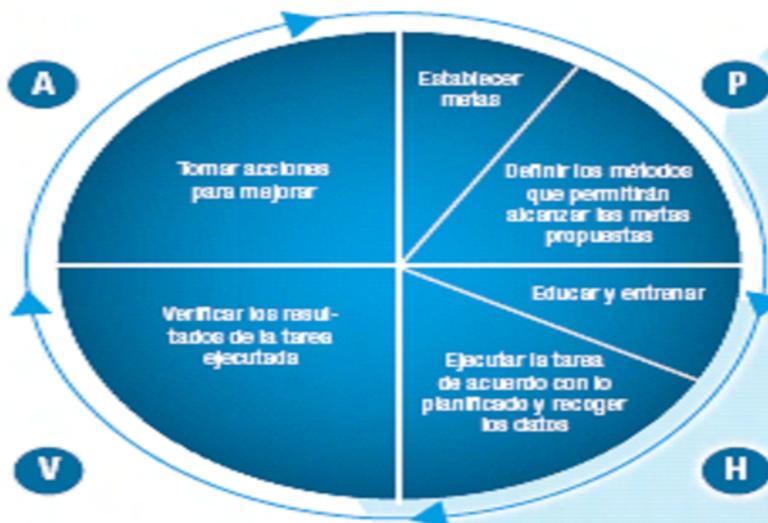
- Garantizar mecanismos de participación ciudadana y control social sobre la gestión de Fiscalía General de la Nación.
- Estandarizar Procesos, procedimientos y demás documentación requerida por el sistema, como herramientas efectivas para optimizar la realización de las actividades a cargo de los servidores públicos.
- Servir de base para la implementación de otros modelos de calidad como las normas ISO 27000 Seguridad Informática, 14001 Gestión Ambiental, 18001 Seguridad y Salud Ocupacional, entre otras.

7.1.2 Articulación y armonización de los modelos de gestión:

“El elemento clave que permite la articulación y armonización de los modelos de gestión, descritos anteriormente, en un sistema integral, es la metodología denominada el ciclo PHVA, que consiste en desarrollar las etapas de Planear, Hacer, Verificar y Actuar”⁷.

Por lo anterior, es a través del desarrollo de cada una de estas etapas que se armoniza la implementación integral de estos modelos en la Fiscalía, como lo presenta la Figura 1.

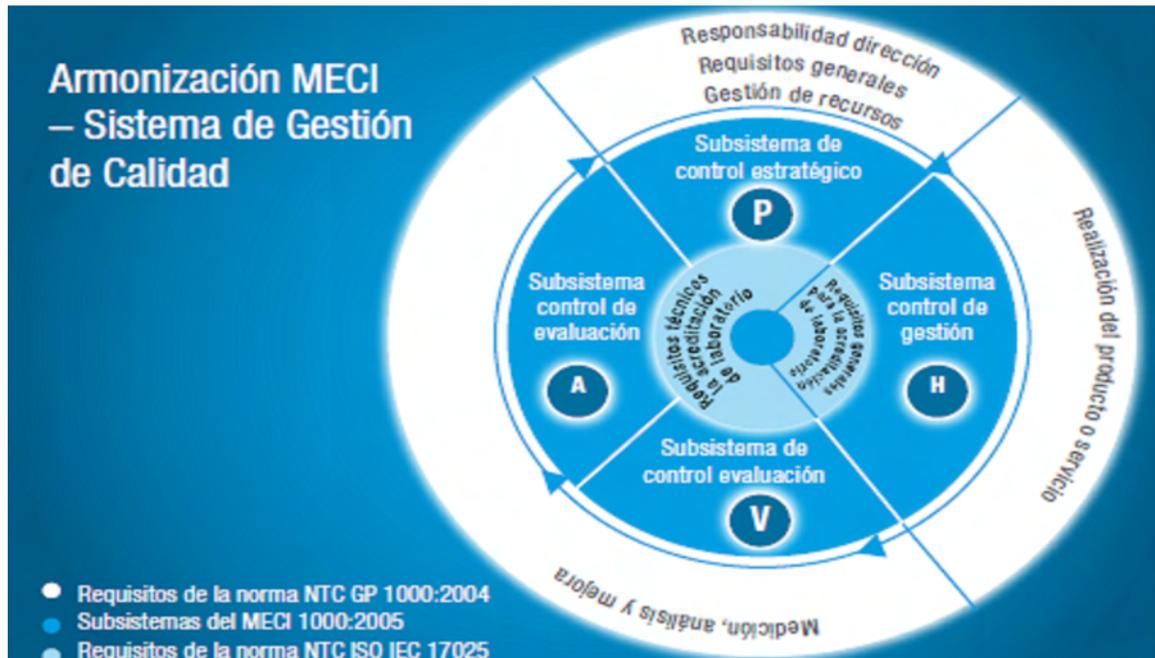
Figura 1. Esquema Ciclo PHVA aplicado a la Fiscalía.



Fuente. Cartilla Sistema Integrado de Gestión de la Calidad página 9

7.1.3 Ciclo PHVA del Sistema Integrado de Gestión. Dentro de cada una de las fases que componen este ciclo se enmarcan todos los requisitos de las normas NTC GP 1000:2004, NTC ISO IEC 17025 y los diferentes elementos del MECI 1000:2005. En la figura 2 se observa la manera en que cada una de las fases del ciclo soporta dichos requisitos y elementos.

Figura 2. Ciclo PHVA del sistema Integrado de Gestión de la Fiscalía



Fuente. Cartilla Sistema Integrado de Gestión de la Calidad página 10

7.1.4 Fase 1 ciclo PHVA- planear. En la etapa de planeación se establecen las directrices para la implementación del sistema integrado y se aseguran los recursos necesarios para su adecuada gestión y mantenimiento. En la tabla 3 se muestran las actividades y productos de las normas NTC GP 1000:2004 y NTC ISO IEC 17025.

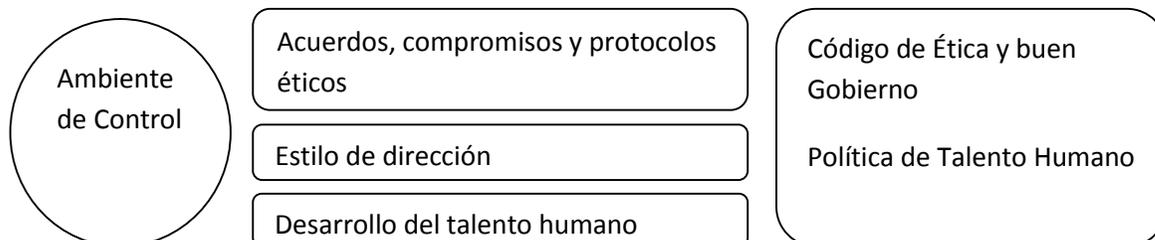
Tabla 3. Requisitos NTC GP 1000:2004 y NTC ISO IEC 17025

N	Actividades	Productos
1	Identificar los procesos	-Mapa de procesos
2	Describir los procesos(caracterizar)	-Caracterización (información de procesos)
3	Establecer la política y objetivos de calidad	-Política y objetivos de calidad del SGC y de los grupos de balística, química y genética
4	Identificar los recursos necesarios	-Manual de contratación, Manual de funciones, requisitos y competencias
5	Documentar los procesos	-Manual de calidad y de operaciones
6	Definir los indicadores de seguimiento	Procedimientos obligatorios, otros manuales, procedimientos, protocolos, instructivos, guías, formatos
7	Identificar los riesgos y establecer controles	-Ficha de Indicadores
8	Seleccionar y validar métodos de ensayo	-Mapa de riesgos -Políticas de riesgos -Métodos validados

Fuente. Elaboración propia

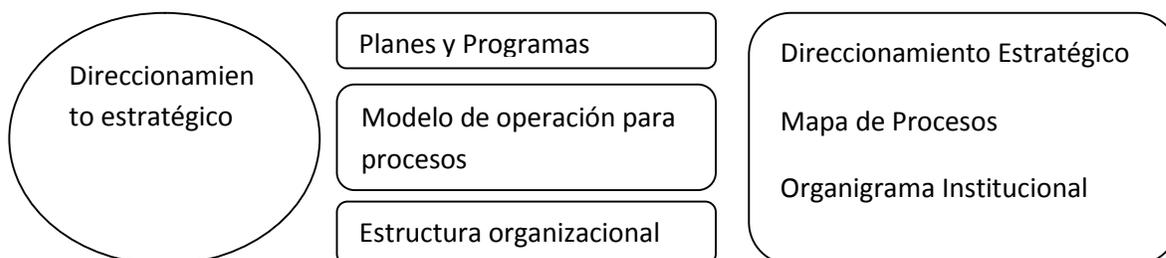
En las Figuras 3, 4 y 5 se muestran la manera como se da respuesta a las exigencias de los modelos que conforman el sistema integrado de gestión de calidad en esta fase del ciclo PHVA.

Figura 3. Elementos del componente ambiente de control - Subsistema control estratégico del modelo MECI.



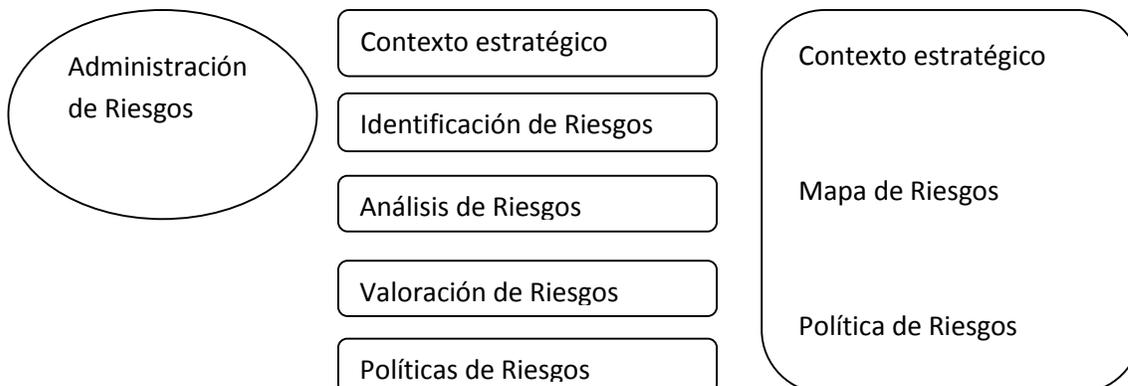
Fuente. Elaboración propia

Figura 4. Elementos del componente direccionamiento estratégico - Subsistema control estratégico del modelo MECI.



Fuente. Elaboración propia

Figura 5. Elementos del componente administración de riesgos- Subsistema control estratégico del modelo MECI.



Fuente. Elaboración propia

7.1.5 Objetivos de Calidad:

“Son los que concretan la política de calidad y que la hace medible y verificable. Estos son”¹⁴ :

- Mejorar la capacidad de los procesos misionales de manera que se garantice la gestión judicial efectiva y oportuna.
- Incrementar la competencia de los servidores de la Fiscalía General de la Nación, mediante el establecimiento de la carrera administrativa, el fortalecimiento de la Escuela y el mejoramiento de la calidad de vida.
- Unificar, consolidar y fortalecer los sistemas de gestión buscando la mejora continua de la entidad a través de la eficacia, eficiencia y efectividad de sus procesos internos.
- Estructurar, implementar y mantener el sistema de atención al ciudadano, brindando un servicio con oportunidad, celeridad y comodidad.

A continuación se describen algunos de los productos referenciados en las figuras 3, 4 y 5 a través de la tabla 4.

¹⁴ Ibíd., p. 15.

Tabla 4. Definición de productos de la Fase 1

PRODUCTOS	DEFINICION
Código de Ética y de Buen Gobierno	Documento que contiene los principios, valores, directrices y compromisos que debemos asumir todos los servidores de la Fiscalía General de la Nación.
Políticas de Talento Humano	Directrices orientadas a garantizar la vinculación del personal idóneo y competente, y de proporcionar un ambiente laboral que contribuya a mejorar la calidad de vida de los servidores y sus familias y fortalecer las competencias laborales, a través de la capacitación y el entrenamiento.
Direccionamiento o Estratégico	Documento que da los lineamientos y señala los derroteros, metas y productos esperados por el señor Fiscal General y su equipo directivo para los cuatro años de su administración.
Mapa de Procesos	Está compuesto por cuatro niveles: Estratégico, Misional, de Apoyo y de Seguimiento y Mejora. Estos a su vez están integrados por procesos y subprocesos.
Organigrama institucional	Corresponde a la estructura funcional de la entidad establecida por la Ley 938 de diciembre de 2004 y las resoluciones internas que desarrollan la estructura en lo no previsto por la ley.
Contexto estratégico	En este documento se definen y clasifican los factores generadores de riesgo a nivel interno y externo que pueden afectar el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales.
Mapas de riesgo	Establece la identificación, el análisis, la valoración y determina las acciones de control para mitigar los riesgos a que están expuestos los procesos y subprocesos, que en caso de materializarse afectarían el cumplimiento de sus objetivos.
Políticas de riesgo	Son las directrices emitidas por los líderes o responsables de los procesos y subprocesos, con el objetivo de mitigar, prevenir o eliminar los riesgos.
Estructura documental	Está conformada por manuales, procedimientos, protocolos, guías, instructivos y formatos. Cumpliendo los requisitos de la norma NTC GP 1000:2004 se elaboraron cinco documentos obligatorios, así: 1) procedimiento para el control de documentos, 2) guía para control de registros, 3) procedimiento para acciones preventivas y correctivas, 4) procedimiento para producto no conforme y 5) procedimiento de auditorías internas de calidad. Dentro de los manuales se destacan el Manual de Funciones, Competencias Laborales y Requisitos de los Cargos de la Fiscalía General de la Nación, el Manual de Contratación y los Manuales de Calidad para la acreditación de los laboratorios de criminalística.
Validación de los Métodos	Es la obtención de pruebas debidamente documentadas, demostrativas de que un método de ensayo o control empleado en los laboratorios de criminalística es lo suficientemente confiable y adecuado para su finalidad y propósito. Una validación de métodos requiere de infraestructura adecuada, control de condiciones ambientales, análisis estadístico, tablas de control, entre otros.
Manual de Calidad y Operación	Es el documento pilar para el SGC y MECI, tiene el propósito de estandarizar y unificar conceptos.

Fuente. Elaboración propia

7.1.6 Fase 2 ciclo PHVA- hacer. Esta fase contempla la ejecución o puesta en marcha de todo lo planeado. “La fase de ejecución en la norma NTCGP 1000:

2004, se encuentra en el numeral 7, que corresponde a la prestación del servicio, la cual se focaliza en la entidad en los procesos misionales de Atención al Usuario y el Proceso Penal⁹. El diseño y desarrollo del servicio está establecido en la Constitución y la ley, por la cual la Fiscalía General de la Nación excluyó la aplicación del numeral 7.3 diseño y desarrollo de producto o servicio de la norma NTC GP 1000:2004. A continuación se establecen las actividades y productos acorde a las normas NTC GP 1000:2004 y NTC ISO/ IEC 17025 en esta segunda fase del ciclo PHVA.

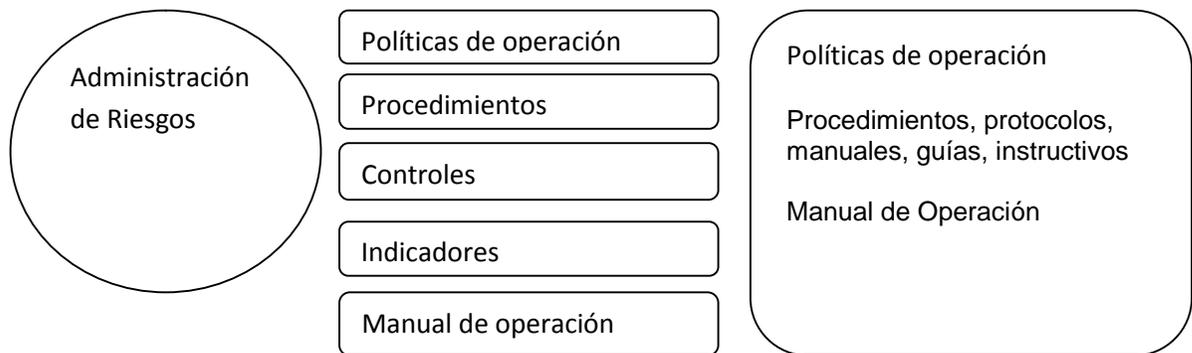
Tabla 5. Requisitos de las normas NTC GP 1000:2004 y NTC ISO/ IEC 17025

No	Actividades	Productos
1	Aplicar procedimientos obligatorios , Otros manuales, procedimientos, protocolos, instructivos, guías, formatos	Prestación del servicio
2	Educar y entrenar a los servidores públicos	
3	Identificar y dar tratamiento al servicio o trabajo de ensayo no conforme	Obtención de resultados de ensayo
4	Ejecutar las actividades y ensayos de acuerdo con el método establecido	Informes de ensayos
5	Implementar las acciones de control de los riesgos	Riesgos controlados
6	Recolectar datos (Indicadores, estadísticas, etc.)	

Fuente. Elaboración propia

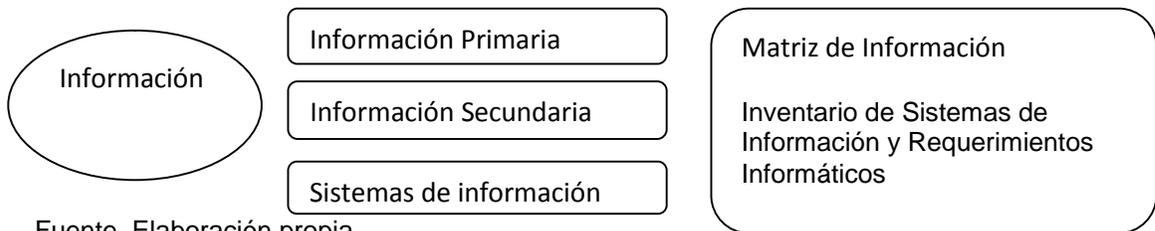
En las Figuras 6, 7 y 8 se revelan la forma en que se da respuesta a las exigencias de los modelos que conforman el sistema integrado de gestión de calidad en esta fase del ciclo PHVA.

Figura 6. Elementos del componente actividades de control-Subsistema control de gestión-MECI



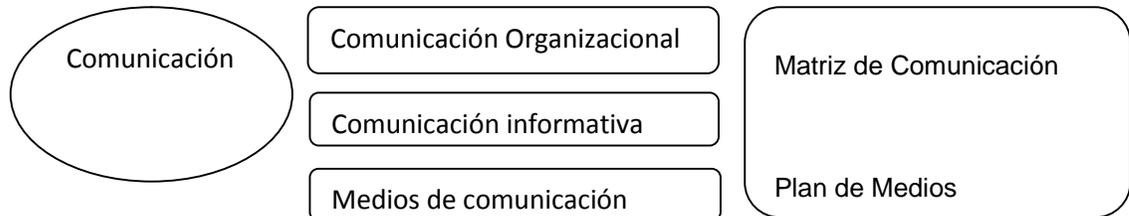
Fuente. Elaboración propia

Figura 7. Elementos del componente Información Subsistema control de gestión-MECI.



Fuente. Elaboración propia

Figura 8. Elementos del componente Comunicación-Subsistema control de gestión-MECI



Fuente. Elaboración propia

En la tabla 6, se hace referencia a algunas definiciones de productos y documentos generados en esta fase.

Tabla 6. Productos y breves definiciones

Políticas de operación por procesos	Corresponde a las directrices elaboradas por el equipo MECI SGC y aprobadas por el Comité para asegurar la correcta operación de los procesos institucionales.
Matriz de información	Documento que identifica a nivel externo e interno, la fuente y tipo de información que entra a los procesos y el uso que se da a la misma.
Inventario de sistemas de información y requerimientos informático	Corresponde a una relación de todos los tipos de hardware y software con que cuenta la entidad, el cual administra y custodia la Oficina de Informática.
Matriz de comunicación	Documento que establece la manera como fluye la comunicación informativa, es decir la que se sigue entre los líderes de proceso y el usuario final a quien llegan las publicaciones dirigidas a la ciudadanía.
Plan de medios	Describe todos los medios de comunicación e información con que cuenta la entidad y las políticas o directrices para el manejo de los mismos, se puede consultar en la Oficina de Divulgación y Prensa, en la intranet y en la página web institucional.

Fuente. Elaboración propia

7.1.7 Fase 3 ciclo PHVA- verificar. Una vez culminadas las fases de planeación y ejecución, el siguiente paso es verificar lo realizado. En este punto se debe responder: ¿Qué y de qué manera se ha realizado lo que se ha planeado? La tabla 7 muestra los productos y documentos acorde a las normas NTC GP 1000:2004 y NTC ISO/ IEC 17025.

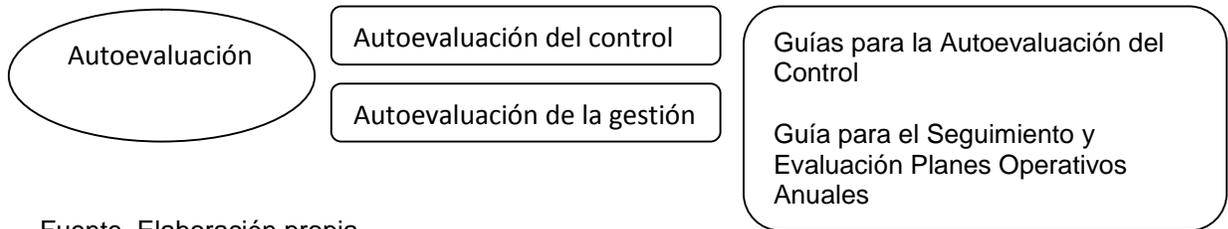
Tabla 7. Actividades y productos normas NTC GP 1000:2004 y NTC ISO/ IEC 17025

No	Actividades	Productos
1	Medir la satisfacción de los usuarios	Resultados de la satisfacción de los usuarios
2	Realizar auditorías de calidad	Informes de auditorías
3	Asegurar la calidad de los resultados de ensayos	Resultados de comparaciones interlaboratorios, repetición de ensayos o correlación de resultados
4	Analizar las quejas, reclamos y sugerencias	Informes de resultados de quejas, reclamos y sugerencias
5	Analizar datos (indicadores, estadísticas, etc.)	Informes estadísticos
6	Analizar los resultados del servicio y trabajo de ensayo no conforme	Informes de resultados de servicio o trabajo de ensayos no conformes
7	Efectuar la revisión por la Dirección	Informe de desempeño del SGC Actas de revisión del SGC

Fuente. Elaboración propia

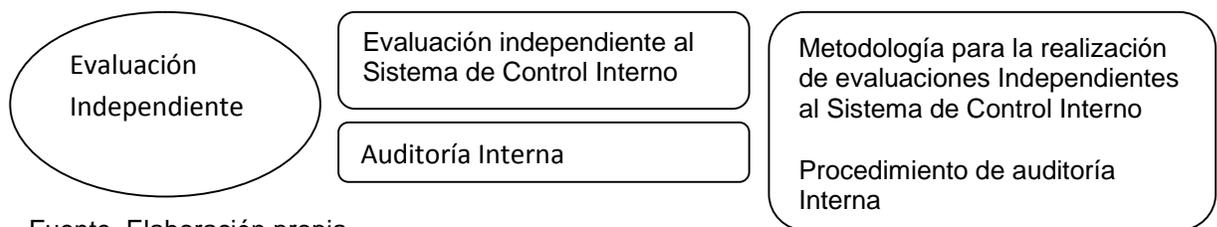
En las Figuras 9 y 10 se observa la forma en que se da respuesta a las exigencias de los modelos que conforman el sistema integrado de gestión de calidad en esta fase 3 del ciclo PHVA.

Figura 9. Elementos del componente Autoevaluación - Subsistema control de evaluación-MECI.



Fuente. Elaboración propia

Figura 10. Elementos del componente Evaluación independiente-Subsistema Control de evaluación -MECI.



Fuente. Elaboración propia

Dando cumplimiento a la “Medición, Análisis y Mejora, en esta fase del ciclo se asegura que el sistema de gestión está siendo realmente eficiente, eficaz y efectivo en la entidad”¹⁵. Para ello se han establecido instrumentos básicos que aseguran el cumplimiento de este numeral en su etapa de verificación sintetizados en la tabla 8.

¹⁵ Ibíd.

Tabla 8. Instrumentos y definición normas GP 1000:2004 y NTC ISO/ IEC 1702

Instrumentos	Definición
Análisis de indicadores	Esta actividad consiste en las mediciones cualitativas y/o cuantitativas que permiten observar la situación y tendencias de cambio generadas en la entidad. Los indicadores se pueden medir en términos de eficiencia, eficacia o efectividad.
Procedimiento de auditorías internas	El cual establece la manera como opera el mecanismo de verificación en la entidad.
Guía “para la medición de la satisfacción del cliente”	Documento que contiene los pasos a seguir para disponer de la muestra requerida de usuarios a quienes se aplica una encuesta de satisfacción del cliente, con el propósito de medir el grado de calidad que perciben los usuarios externos en cuanto a la prestación del servicio.
Procedimiento para el tratamiento del servicio o ensayo no conforme	En este documento se identifican, analizan y controlan las NO CONFORMIDADES que se presenten en el servicio o ensayo no conforme, con el fin de que se defina su tratamiento.
Guía para la autoevaluación del Control	Herramienta diseñada para evaluar el grado de implementación de MECI; esta autoevaluación se realizará a través de una encuesta de aplicación regulada en la mencionada guía. Igualmente, se utilizará para evaluar la aplicación del Código de Ética y de Buen Gobierno en cada una de las áreas y dependencias de la entidad.
Guía para el seguimiento y evaluación de los planes operativos anuales	Esta guía da respuesta al documento de autoevaluación de gestión, en la medida en que cumple con los parámetros requeridos de orientar la ejecución, seguimiento y evaluación a la gestión. Por esta razón, el cumplimiento de este elemento queda asimilado a la aplicación de esta guía a través de los Planes Operativos Anuales – POA.
Metodología para la realización de evaluaciones independientes al Sistema de Control Interno	Documento que da directrices generales para la realización de estas evaluaciones que aplica la Oficina de Control Interno.

Fuente. Elaboración propia

Establecidos estos mecanismos o instrumentos de seguimiento y evaluación del sistema integrado, “la siguiente pregunta a resolver es: ¿Qué hacer con los resultados de esta evaluación y para qué sirve? Este interrogante se resuelve con la última etapa que cierra el ciclo”¹¹.

7.1.8 Fase 4 Ciclo PHVA- Actuar. Esta fase que corresponde a la mejora, es la más importante para garantizar la sostenibilidad de los sistemas integrados de gestión. En esta fase se tiene el balance de los resultados y las evidencias de lo alcanzado. Por lo tanto, es el momento en que se deben tomar las medidas para corregir o prevenir cuando se haya identificado un problema potencial; la tabla 9 permite ver las actividades y productos acorde a las normas *GP 1000:2004* y *NTC ISO/ IEC 1702*

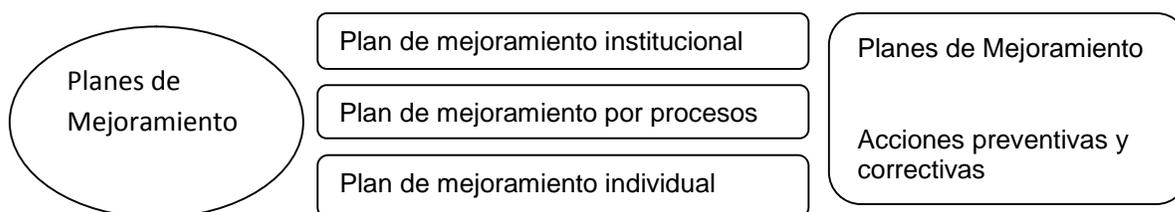
Tabla 9. Actividades y productos GP 1000:2004 y NTC ISO/ IEC 1702

No	Actividades	Productos
1	Emprender acciones correctivas	Planes de mejoramiento institucional, por procesos, subprocesos e individual implementados
2	Emprender acciones preventivas	

Fuente. Elaboración propia

En la figura 11 se observa la forma en que se da respuesta a las exigencias de los modelos que conforman el sistema integrado de gestión de calidad en esta fase 3 del ciclo PHVA.

Figura 11. Elementos componente Planes de mejoramiento Subsistema control de evaluación-MEC



Fuente. Elaboración propia

La manera de emprender la mejora es mediante la formulación de una acción correctiva o preventiva según se trate de subsanar o resolver un problema o de evitar que ocurra. Para ello se ha documentado el procedimiento obligatorio de la norma de calidad denominado “Acciones correctivas y preventivas”¹².

Este documento establece el tratamiento para las mismas, partiendo de un análisis de las causas que lo originan y los efectos que producen el problema o la no conformidad identificada. Culmina con la formulación de un plan de mejoramiento, el cual debe establecer las actividades, los responsables de implementarlas y la fecha estimada para el cierre de la acción.

Cabe señalar que una acción correctiva o preventiva puede surgir de los siguientes mecanismos de revisión:

- Auditoría interna de calidad.
- Otros tipos de auditorías internas.
- Seguimiento o revisión interna por parte de los líderes de proceso.
- Queja, reclamo o sugerencia de un usuario.
- Auditorías externas de calidad.
- Seguimiento a los indicadores de los procesos o subprocesos del sistema.
- Seguimiento al estado de los planes operativos anuales.
- Revisiones por la alta dirección.

- Resultados de mediciones de la satisfacción de los usuarios de la entidad.

7.1.9 Planes de mejoramiento. Se elaboran y ejecutan para responder a las observaciones formuladas en las auditorías internas, seguimiento a la autogestión y auditorías practicadas por entes externos, generalmente por la Contraloría General de la República.

Finalmente, después de consolidar los resultados y determinar las acciones correctivas o preventivas, se elabora un informe periódico el cual se presenta al comité de Coordinación de los Sistemas de Control Interno y Gestión de la Calidad, por conducto del representante de la alta dirección, que para el caso de la entidad, es el jefe de la Oficina de Planeación, quien por delegación del señor Fiscal General cumple esta función.

Consecuente con lo anterior, corresponde a los integrantes del citado comité, evaluar el estado general del sistema integral y tomar las decisiones a que haya lugar en búsqueda de mantener y mejorar continuamente el sistema.

7.1.9.1 Quien verifica que la entidad tenga implementado el sistema integrado de gestión. Si bien en la entidad se tiene mecanismos de verificación como las auditorías internas, este sistema basado y articulado en normas específicas, puede ser verificado y evaluado por entidades externas. De acuerdo con cada modelo estas entidades son:

Norma NTC GP 1000 (SGC): Organismos de control del Estado o entidades certificadoras.

NTC ISO/IEC 17025: la Superintendencia de Industria y Comercio y próximamente la Organización Nacional de Acreditación Colombiana.

Modelo Estándar de Control Interno – MECI. Contraloría General de la República y Departamento Administrativo de la Función Pública.

7.1.9.2 Certificación y acreditación. Es importante entender la diferencia entre certificación y acreditación. Para comprenderla es necesario identificar el objeto de cada actividad, así:

7.1.9.3 Certificación. “Proceso por medio del cual una tercera parte otorga testimonio, por escrito, de que un producto, proceso o servicio es conforme con unos requisitos específicos”¹⁶. Actualmente la entidad cumple con todos los

¹⁶ Ibíd.

requisitos documentados que le permitirán optar por la certificación bajo las normas NTC GP 1000:2004 o ISO 9001:2000.

7.1.9.4 Acreditación. “Procedimiento por medio del cual una organización con autoridad otorga el reconocimiento formal de que un organismo tiene la competencia necesaria para llevar a cabo tareas específicas”¹⁷.

Para obtener la acreditación de los laboratorios de criminalística se debe demostrar, además de que se cuenta con un SGC implementado, que se opera conforme a los criterios y requisitos establecidos en una Norma Internacional, para nuestro caso la ISO/IEC17025 y por lo tanto los resultados que se reportan son técnicamente válidos. Actualmente, la Fiscalía General de la Nación está implementando esta norma en los Grupos de Química, Balística y Genética de la División Criminalística, LABICI Y LABIESCI.

¹⁷ Ibíd.

7.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Figura 12. Organigrama de la Fiscalía General de la Nación actualizado



El organigrama de la División Administrativa y división Financiera lo esquematiza la figura 13 la cual permite observar la división administrativa y financiera de la entidad de manera más clara

Figura 13. Organigrama de la División Administrativa y división Financiera



Fuente. Elaboración propia

El organigrama general y el de la seccional es en base a Estructura según Ley 938 de 2004, Ley 975 de 2005 y Resoluciones 1924 de 1998, 2473 de 2005, 1466 de 2006, 3510 de 2006, 5109 de 2008, 1093 de 2010, y finalmente la resolución 2596 de 2010.

Este es el modelo que cada seccional debe acoplar para su respectiva división administrativa y financiera; sin embargo, la seccional Pasto, que no solo maneja el departamento de Nariño sino también el del putumayo, no cuenta con el personal necesario para llenar este organigrama ;actualmente se cuenta con 22 personas (incluido el director de la seccional pasto). De estas 22 personas ,3 personas ya cumplieron con el periodo de jubilación desde hace 1 año y medio aproximadamente, este caso se relaciona con el auditor, presupuesto y tesorero; quienes solo ya esperan la resolución de jubilación ya que han cumplido con tiempo trabajado y la edad correspondiente; es de tener en cuenta que esta situación es un hecho, sin embargo, a la fecha no se ha realizado ninguna acción

para preparar a quienes vayan a reemplazar a estos funcionarios , ni por parte de la central ni por parte de la seccional Pasto.

Con relación al organigrama real de la Seccional Pasto Nariño-Putumayo, este se puede observar en base a la figura 14.

Figura 14. Organigrama Dirección Seccional Administrativa y Financiera Pasto



Fuente. Elaboración propia

La Dirección Seccional Administrativa y Financiera está representada por el Director Seccional; se ubica 2 niveles Staff; estos están representados por un auditor y una abogada, y se denominan Staff porque acorde a sus funciones, asesoran tanto a la división financiera como a la división administrativa; el auditor con relación al orden a nivel de manejo de procesos y la abogada con relación a temas legales relacionados con contratación y con cliente interno (empleados).

Como se puede apreciar, el organigrama que representa la figura 13, dista mucho de la situación real de la Seccional Pasto, la cual se plasma dentro del organigrama inmediatamente anterior.

7.3 MAPA DE PROCESOS

“Esta tarea se desarrolló con la participación de servidores de las diferentes áreas de la Entidad, quienes identificaron el mapa de procesos, el cual es entendido como una herramienta que identifica gráficamente todas las actividades realizadas por la Fiscalía y que le permiten cumplir con la misión que se le ha asignado constitucionalmente; para la elaboración del mapa se tuvieron en cuenta los *requisitos del numeral 3.39 de la norma NTC GP 1000:2004*, que indica que los procesos deben jerarquizarse de acuerdo con los siguientes niveles”¹⁶:

- ✓ Estratégico: Hacen referencia a la planeación institucional, y para la fiscalía cubren todos los procesos.
- ✓ Misional: Incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la entidad en el cumplimiento de su objeto social o razón de ser.
- ✓ Apoyo: Incluyen todos aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los niveles estratégico, misional y de seguimiento y medición, y mejora continua.
- ✓ Seguimiento y Medición: Incluyen aquellos procesos necesarios para medir y recopilar datos destinados a realizar el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y eficiencia del sistema.

La primera versión del mapa de procesos fue aprobada en reunión sostenida por el Comité de Dirección del Sistema de Gestión de la Calidad el día miércoles 23 de noviembre de 2005, en la cual el señor Fiscal General de la Nación, seleccionó los dos procesos de apoyo *Gestión de Recursos* y *Gestión del Talento Humano* con los cuales se empezó la implementación de la norma NTC GP 1000:2004, en la primera fase del sistema.

Este mapa de procesos ha sido revisado, ajustado y socializado a los servidores de la entidad en el nivel central, a través de jornadas de sensibilización y capacitación. La última revisión y ajuste fue realizada en enero de 2007.

Sin embargo la figura 15 esquematiza los procesos actualizados al 2011 de la entidad en todos sus niveles en base a la norma NTC GP 1000:2004.

Figura 15. Mapa de procesos de la Fiscalía General de la Nación



Fuente. www.fiscalia.gov.com, Sistema Gestión de Calidad y MECI, Mapa de procesos, página 1,2010

La Figura 16 muestra el Nivel de apoyo formado por la división administrativa y financiera y sus respectivos subprocesos.

Figura 16. Nivel de apoyo



Fuente. www.fiscalia.gov.co, Gestión, Sistema de Gestión de Calidad y MECI, Manual de Calidad, Pagina 35

Ahora, si se analiza este grafico con relación a la Dirección Seccional Administrativa y Financiera Pasto, se encuentran los subprocesos de manera generalizada ya que a continuación se presentan los subprocesos que maneja la seccional administrativa Pasto con relación a la división administrativa y la sección de servicios administrativos. La División Administrativa está conformada por la Jefe de personal quien tiene a su cargo los subprocesos administración de personal y subproceso de vinculación de personal; dentro del primero se tiene:

- a. Liquidación nomina, primas y bonificaciones
- b. Autoliquidación y aportes a seguridad social
- c. Autorización de permisos remunerados
- d. Notificaciones disciplinarias
- e. Compensación en dinero de vacaciones y prima de vacaciones
- f. Historias laborales
- g. Licencias ordinarias no remuneradas e incapacidades remuneradas y permisos remunerados
- h. Programación anual de vacaciones
- i. Liquidación y retiro de cesantías
- j. Reintegro de dinero por mayores valores pagados

- k. Certificaciones y reportes por traslados
 - l. Certificaciones y solicitudes
 - m. Trámite a requerimientos
 - n. Manual de funciones
- y dentro del subproceso de vinculación de personal están:

- ✓ Vinculación de personal mediante reclutamiento de hojas de vida
- ✓ Vinculación de personal mediante concurso de méritos
- ✓ Definición de la situación de los servidores frente al régimen de carrera
- ✓ Retiros de personal
- ✓ Carnetización
- ✓ Encargos del personal
- ✓ Traslados del personal
- ✓ Comisiones del personal
- ✓ Estudio de seguridad para aspirantes y servidores especiales

Estos subprocesos son divididos entre 6 personas, las cuales conforman la división administrativa. Con relación a la división financiera, tomando solo la sección de servicios administrativos se tienen los siguientes subprocesos:

- a. Techos presupuestales
- b. Distribución de presupuesto para vigencia discriminado por unidades (administrativa, cti, fiscalías, infancia y adolescencia, justicia y paz, exhumaciones, derechos humanos OIT, desaparición forzada) en lo relacionado a gastos de funcionamiento e inversión.
- c. Contratación de mínima cuantía
- d. Pago de los diferentes rubros de gastos de funcionamiento y de inversión
- e. Auditoria en proyectos de inversión
- f. Registro presupuestal para en caso de que se falta de recursos
- g. Solicitud de adiciones presupuestales
- h. Revisión y trámite de documentos para pago
- i. Elaboración de conceptos técnicos para cambio de sedes de la entidad
- j. Tramite de pago por cuenta de cobro y legalización de viáticos por comisión al interior y exterior
- k. Ejecución de proyectos de infraestructura física
- l. Elaboración de conceptos técnicos para cambio de sedes de la entidad
- m. Tramite de pago facturas a las agencias de viajes
- n. Informes (ejecución presupuestal, discriminado por unidades, apropiación, cdp, compromisos, obligaciones y pagos) de cada una de la cuentas de gastos de funcionamiento, y también de los de inversión.
- o. Crear terceros ya sean personas naturales o jurídicas ante el ministerio de hacienda <http://www.minhacienda.gov.co/minhacienda>

La tabla 10 permiten ver los rubros de gastos de funcionamiento que se da trámite en servicios administrativos para los cuales se encuentran 2 funcionarias a cargo de esta sección, pero 1 de ellas se encarga solo de lo concerniente a lo relacionado a viáticos, nada más; la otra funcionaria se encarga de todo lo demás.

Tabla 10. Rubros de gastos de funcionamiento

IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	COMUNICACIONES Y TRANSPORTES
IMPUESTO DE VEHICULOS	CORREO
IMPUESTO PREDIAL	EMBALAJE Y ACARREO
ADQUISICION DE BIENES Y SERVICIOS	TRANSPORTE
COMPRA DE EQUIPO	OTRAS COMUNICACIONES Y TRANSPORTE
HERRAMIENTAS	IMPRESOS Y PUBLICACIONES
AUDIOVISUALES Y ACCESORIOS	ADQUISICION DE LIBROS Y REVISTAS
EQUIPO DE SISTEMAS	EDICIÓN DE LIBROS, REVISTAS, ESCRITOS Y TRABAJOS TIPOGRÁFICOS
SATELITES Y ANTENAS	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA
SOFTWARE	SUSCRIPCIONES
EQUIPO DE CAFETERIA	OTROS GASTOS POR IMPRESOS Y PUBLICACIONES
EQUIPO DE LABORATORIO	SERVICIOS PÚBLICOS
VEHICULOS	ACUEDUCTO ALCANTARILLADO Y ASEO
OTRAS COMPRAS DE EQUIPOS	ENERGIA
EQUIPO DE COMUNICACIONES	TELEFONÍA MÓVIL CELULAR
ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA	TELÉFONO, FAX Y OTROS
EQUIPOS Y MAQUINAS PARA OFICINA	OTROS SERVICIOS PUBLICOS
MOBILIARIO Y ENSERES	ARRENDAMIENTOS
MATERIALES Y SUMINISTROS	ARRENDAMIENTO BIENES MUEBLES
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	ARRENDAMIENTO BIENES INMUEBLES
LLANTAS Y ACCESORIOS	VIÁTICOS Y GASTOS DE VIAJE
MATERIAL QUIRURGICO	VIATICOS Y GASTOS DE VIAJE AL INTERIOR
MATERIALES REACTIVOS DE LABORATORIO Y QUIMICOS	TIQUETES
PAPELERIA, UTILES DE ESCRITORIO Y OFICINA	SOSTENIMIENTO DE SEMOVIENTES
PRODUCTOS DE ASEO Y LIMPIEZA	MATERIAL VETERINARIO
REPUESTOS	SOSTENIMIENTO
OTROS MATERIALES Y SUMINISTROS	OTROS PARA EL SOSTENIMIENTO DE SEMOVIENTES
MANTENIMIENTO	CAPACITACIÓN, BIENESTAR SOCIAL Y ESTÍMULOS
MANTENIMIENTO DE BIENES INMUEBLES	OTROS ELEMENTOS PARA CAPACITACION, BIENESTAR SOCIAL Y ESTIMULOS
MANTENIMIENTO EQUIPOS Y ENSERES	OTROS SERVICIOS PARA CAPACITACION, BIENESTAR SOCIAL Y ESTIMULOS
MANTENIMIENTO EQUIPO COMUNICACIÓN Y COMPUTACIÓN	
MANTENIMIENTO EQUIPO DE NAVEGACION Y TRANSPORTE	
MANTENIMIENTO Y MEJORAMIENTO DE VIVIENDA Y ALOJAMIENTO	
SERVICIO DE ASEO	
SERVICIO DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA	
MANTENIMIENTO DE OTROS BIENES	

Fuente. Elaboración propia

7.4 ÁREAS DE GESTIÓN DE LA FISCALÍA GENERAL DE LA NACIÓN SECCIONAL PASTO

Teniendo en cuenta el organigrama general, se encuentran 2 áreas (divisiones) de gestión que son:

- Área administrativa
- Área financiera

Acorde al organigrama general actualizado, la seccional debería por parte de la división Financiera, tener a la sección de presupuesto, la sección de contabilidad, la sección de tesorería y esta un grupo de cuentas y una sección de títulos; sin embargo la seccional Pasto no cuenta con un grupo de cuentas en la sección de tesorería y tampoco tiene un sección de títulos.

Con relación a la división Administrativa la seccional debería tener la Sección de bienes , quien cuenta con un grupo de inventario y un grupo de almacén ;y la sección de servicios administrativos , que acorde a las funciones y subprocesos que desempeña debería hacer parte de la división financiera , debería tener el grupo de sondeos de mercado ,un grupo de contratos y un grupo de licitaciones y concursos ; la seccional Pasto tiene la sección de servicios administrativos , pero no tiene ninguno de estos grupos . También , encontramos que la seccional solo tiene la sección administración de la sede ,y tal vez si un archivo es denominado sección de gestión documental , entonces también la tendría ; sin embargo no se cuenta con un grupo de derechos de petición ,tampoco se cuenta con una sección de transportes ni sección de construcciones ya que estas funciones son llevadas a cabo por la sección de servicios administrativos ; tampoco existe la sección de viáticos ya que todo lo relacionado a este ítem (viáticos , pasajes terrestres y pasajes aéreos), los maneja también la sección de servicios administrativos

7.5 GESTIÓN ESTRATÉGICA

La gestión estratégica como tal, no estuvo presente desde el año 1991 hasta el año 2004 , cuando se creó la Ley 872 de 2003 por la cual se funda el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del poder público y en otras entidades prestadoras de servicios señala la obligatoriedad de desarrollar, implementar, mantener, revisar y perfeccionar un sistema de Gestión de Calidad en las Entidades Públicas Estatales, como herramienta de gestión sistemática y transparente que le permita evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a su cargo.

El gobierno Nacional también expidió el Decreto 1599 de mayo 20 de 2005 por el cual se adopta el modelo estándar de Control Interno para el Estado Colombiano, MECI 1000:2005 con el objetivo general de fortalecer los procesos institucionales

y el desarrollo de una función administrativa pública, integra, eficiente, visible antela sociedad y de una gran responsabilidad frente al cumplimiento de su finalidad social adicionando nuevos elementos de control.

El direccionamiento estratégico se encuentra dentro del ciclo 1 de PHVA, dentro del subsistema de control estratégico. Acorde a los todos los planes estratégicos formulados, desde el primero que fue el que consolidaba el periodo 2005-2009 concebido por el fiscal Mario Germán Iguaran Arana los resultados fueron del 97%de cumplimiento acorde a 4 estrategias conformados por 15 metas respectivamente suministrados por la tabla 11.

Tabla 11. Cumplimiento plan estratégico 2005-2009

Estrategias		Cumplimiento Plan Estratégico
Estrategia 1		
Meta 1.1	Implementación y consolidación del sistema penal acusatorio en todo el territorio nacional	100%
Meta 1.2	Fortalecimiento de la gestión de la policía judicial	100%
Meta 1.3	Fortalecimiento del programa de protección y asistencia a víctimas y testigos	100%
Meta 1.4	Desarrollo de iniciativas legislativas, normativas y reglamentarias que permitan optimizar la gestión judicial	100%
Meta 1.5	Implementación de modelos de gestión eficientes	99%
Meta 1.6	Participación efectiva en la formulación de la política de Estado en materia criminal	100%
Meta 1.7	Fortalecimiento de la cooperación internacional	100%
Estrategia 2		
Meta 2.1	Implementación de la carrera de la Fiscalía General de la Nación	86%
Meta 2.2	Fortalecimiento y consolidación de la política de salud ocupacional, estímulos y bienestar social, en concordancia con las normas de calidad vigentes	100%
Meta 2.3	Fortalecimiento de la Escuela de estudios e investigaciones criminalísticas y ciencias	96%
Estrategia 3		
Meta 3.1	Implementación del sistema de gestión de calidad y de control interno de conformidad con la normatividad vigente	100%
Meta 3.2	Optimizar los procesos internos relacionados con la gestión institucional y la administración de recursos	95%
Meta 3.3	Consolidación de herramientas de planeación, seguimiento y evaluación de la gestión institucional, basada en indicadores y resultados	96%
Estrategia 4		
Meta 4.1	Facilitar el acceso de la ciudadanía optimizando los canales de atención y comunicación	97%
Meta 4.2	Implementar y posicionar un nuevo esquema del manejo de la información	100%
Total Plan Estratégico Gestión con Calidad		97%

Fuente. Informe final del plan estratégico gestión con calidad 2005 – 2009, página 261

Posteriormente se formula el plan estratégico del 2010, el cual arroja con fecha de corte al 30 de junio de 2011 los siguientes resultados expresados en la tabla 12 en relación a los niveles de cumplimiento y avance de cada seccional.

Tabla 12. Plan de mejoramiento con corte a 30 de junio de 2011, niveles de cumplimiento y avance

No.	SECCIONAL	NUMERO DE PLANES	PART. % PLANES	NUMERO DE METAS	PART. % METAS	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	NIVEL DE AVANCE
1	SANTA ROSA DE V.	13	50,00%	16	80,57%	EXCELENTE 90,01 - 100	100,00%	100,00%
2	MEDELLIN			50			100,00%	98,62%
3	CARTAGENA			39			100,00%	87,24%
4	VILLAVICENCIO			7			100,00%	77,05%
5	QUIBDO			2			100,00%	52,29%
6	CUNDINAMARCA			3			100,00%	45,67%
7	SANTA MARTA			8			100,00%	42,51%
8	NEIVA			3			100,00%	41,05%
9	TUNJA			38			99,98%	95,09%
10	PEREIRA			6			99,30%	77,52%
11	BUCARAMANGA			2			99,10%	75,54%
12	NIVEL CENTRAL			201			93,40%	74,30%
13	IBAGUE			135			93,05%	91,58%
14	PASTO	4	89,82%	70,31%				
15	ARMENIA	11	86,09%	75,68%				
16	CALI	85	81,97%	81,73%				
17	BOGOTA	5	76,52%	59,53%				
18	BARRANQUILLA	2	51,53%	37,88%				
19	VALLEDUPAR	3	0,00%	7,88%				
20	RIOHACHA	2	N/A	100,00%				
21	MANIZALES	1	N/A	100,00%				
22	FLORENCIA	2	N/A	84,30%				
23	MONTERIA	2	N/A	15,70%				
24	POPAYAN	1	N/A	0,00%				
25	SINCELEJO	1	N/A	0,00%				
26	CUCUTA	1	N/A	0,00%				
INDICADOR GENERAL		26	100,00%	633	100,00%	SATISFACTORIO	92,41%	80,93%

Fuente. www.fiscalia.gov.co, Gestión, Planes de mejoramiento, Evaluación a 30 de junio de 2011, página 3

“A 30 de junio de 2011, el consolidado Nacional del Plan presenta un **NIVEL DE AVANCE SATISFACTORIO** del 80,93% y un **NIVEL DE CUMPLIMIENTO EXCELENTE** del 92,41%, así; en los veintiséis (26) planes de mejoramiento a Nivel Nacional, se formularon seiscientos treinta y tres (633) metas, de las cuales doscientos uno (201) corresponden al Nivel Central y cuatrocientas treinta y dos (432) al Nivel Seccional. En el presente seguimiento, se evidenció que”

El 7.69% de los planes conformados por ocho metas (8), que corresponden a las seccionales de Barranquilla y Valledupar tienen un nivel de cumplimiento **INCIPIENTE**.

□ El 26.92% de los planes con 10 metas, correspondiente a las seccionales de Riohacha, Manizales, Florencia, Montería, Popayán, Sincelejo y Cúcuta el nivel de **cumplimiento N/A**, no es posible determinar nivel de cumplimiento porque las metas están en ejecución y aún no han vencido su plazo.

□ El 15.38% de los planes con ciento cinco (105) metas, que corresponden a las seccionales Pasto, Armenia, Cali y Bogotá, presentaron un nivel de cumplimiento **SATISFACTORIO** y el 50% de los planes con quinientos diez (510) metas, que corresponden a las seccionales de Santa Rosa de Viterbo, Medellín, Cartagena, Villavicencio, Quibdó, Cundinamarca, Santa Marta, Neiva, Tunja, Pereira, Bucaramanga, Nivel Central e Ibagué, alcanzaron un nivel de cumplimiento **EXCELENTE**.

“Las metas relacionadas con la seccional Pasto fueron las siguientes”:

- *Estructura Orgánica y Funciona*: Conformado por una meta, la cual se cumplió al 100%, relacionada con “*Suscribir convenios interinstitucionales con el fin de atender oportuna y adecuadamente a víctimas, Orientar a usuarios sobre trámites a seguir, evitar congestión con trámites de otras disciplinas*”. Si bien es cierto, que se encuentra cumplida en el 100%, la Seccional se encuentra a la espera que los estudiantes del CESMAG, adelante sus prácticas en la ciudad de Ipiales y a la vez se realizan gestiones para suscribir convenios con otros centros universitarios a fin de lograr que los estudiantes de Psicología adelanten sus prácticas académicas en el apoyo psicosocial.
- *Gestión Ambiental*: Conformado por una meta, la cual no presenta avances, relacionada con el POA 2011 con el Resultado 3.1.1.2. 8 (Diagnóstico y Formulación del Plan Ambiental de conformidad con los lineamientos establecidos por el Comité). Está en proceso de desarrollo de actividades, acorde con el POA 2011.
- *Manejo de Recursos Físicos*: Conformado por una meta, relacionada con la “*Revisión del 100% de los asuntos anteriores al año 2005 de cada Despacho Fiscal que involucre alguna clase de bienes incautados y proferir la definición jurídica del bien. Teniendo en cuenta la complejidad que amerita el caso, así como la entrada en vigencia de la Ley 906 de 2004*”. No se presentó ningún resultado en la Dirección Seccional de Fiscalías de Mocoa, por consiguiente el nivel de avance acumulado continúa en el 91%; de lo anterior El Comité de Bienes Incautados ha rediseñado las estrategias para alcanzar la meta propuesta, cuyo plazo se encuentra vencido.
- *Gestiones Misionales*: Conformado por una meta, la cual presenta un nivel de avance del 60%, y el plazo de cumplimiento vencimiento desde el 30 de Junio de 2009, relacionada con “*fomentar la adopción de mecanismos que permitan un seguimiento de las evidencias y de los bienes de cada proceso,*

- se han impartido las instrucciones pertinentes por la Dirección Seccional de Fiscalías de Pasto a los Fiscales para la descongestión de los Almacenes de Evidencias Transitorias”.

Finalmente, se presenta la propuesta del “plan estratégico 2011-2014”¹⁹ acorde a las siguientes directrices representadas en las figuras 17, 18, 19 y 20 respectivamente

Figura 17. Plataforma estratégica



Fuente. Direccionamiento estratégico 2011

La tabla 13 muestra los valores que son base de esta plataforma estratégica junto con sus concepciones.

Tabla 13 Valores y definiciones

Valores	Definición
Calidad	La gestión de la fiscalía general de la nación se inspira en la calidad de los servidores públicos, en el trabajo, en el servicio, en las relaciones humanas y en los procesos y procedimientos
Efectividad	Lograr a través de resultados concretos, consolidar la credibilidad y la confianza de la comunidad en la institución. El uso eficiente y eficaz de los recursos, así como el logro de los objetivos, serán responsabilidad y tarea permanente de todos los servidores públicos.
Sentido de pertenencia	Tener un real espíritu de cuerpo e identificarse con la labor que se realice y con la institución
Responsabilidad	La responsabilidad de la institución frente a la Constitución, a la sociedad, al país y a la comunidad internacional es el marco de actuación del quehacer diario de la misma.
Respeto	El respeto a la Constitución y la Ley, a la dignidad humana, a los derechos de los ciudadanos, es regla de comportamiento que obliga a todos los miembros de la Fiscalía General de la Nación.
Trabajo en equipo	Lograr los propósitos y metas comunes definidos por la entidad, mediante la coordinación, la cooperación y el trabajo mancomunado.
Honestidad	Además del cumplimiento y respeto por los preceptos constitucionales y legales, debe existir en la entidad coherencia entre lo que se es, lo que se cree y lo que se hace, tanto en la vida institucional como en la personal.
Lealtad	La lealtad y el compromiso de los servidores públicos con la entidad y sus propósitos son un factor clave para el cumplimiento de la misión de la Fiscalía General y el fortalecimiento institucional.
Equidad	Imparcialidad en la toma de decisiones al impartir justicia, equilibrio en la adopción de determinaciones administrativas, rectitud y amabilidad en el trato con los clientes internos y externos.

Fuente. Elaboración propia

7.5.1 Plan estratégico. Políticas-estrategias-metas-plan de inversiones

7.5.2 “Política. Gestión con calidad”¹⁸²⁰ Garantizar un actuar institucional eficiente, efectivo, eficaz, transparente, ético y oportuno en el cumplimiento de nuestra misión institucional, para encontrar la

¹⁸ www.fiscalia.gov.co, Gestión, Direccionamiento estratégico, Propuesta plan estratégico 2011, Plan estratégico 2011, página 10

verdad de los hechos en la investigación penal y lograr la calidad en la gerencia institucional bajo un enfoque de mejoramiento continuo a procesos orientados a la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía.

7.5.3 “Objetivos Institucionales”¹⁹ Mejorar la capacidad de los procesos misionales de manera que se garantice la gestión judicial efectiva y oportuna.

Aumentar la competencia de los servidores de la Fiscalía General de la Nación, mediante el establecimiento de la carrera administrativa, el fortalecimiento de la escuela y el mejoramiento de la calidad de vida

Unificar, consolidar y fortalecer los sistemas de gestión buscando la mejora continua de la entidad a través de la eficacia, eficiencia y efectividad de sus procesos internos

Estructurar, implementar y mantener el sistema de atención al ciudadano, brindando un servicio con oportunidad, celeridad y comodidad.

7.5.4 Estrategias. Camino para dar cumplimiento a los objetivos planteados, estableciéndose la coherencia entre unos y otros; estrategias:

7.5.4.1 “Gestión judicial efectiva y oportuna”²⁰. Busca fortalecer las condiciones para facilitar la investigación efectiva y oportuna de las conductas punibles y permitir el acceso de la ciudadanía a una justicia pronta, cumplida y garantista. Los procesos y subprocesos para mejorar el desempeño misional son:

Proceso Penal - Subproceso de Policía judicial - Subproceso de Protección y Asistencia

Proceso de Cooperación y Articulación interinstitucional- Subproceso de Justicia y paz

7.5.4.2 “Talento humano idóneo y competente”²¹. Esta estrategia busca optimizar las competencias del talento humano de la entidad y de esta forma lograr su idoneidad, mediante un efectivo proceso de selección, inducción, capacitación y una política de salud ocupacional y bienestar social que involucre al servidor y su grupo familiar. Los temas centrales de esta estrategia que constituyen metas institucionales, se enmarcan en un proceso y tres subprocesos fundamentales, a saber:

¹⁹ Ibíd.

²⁰ Ibíd.

²¹ Ibíd.

Proceso Gestión del Talento Humano - Subproceso Vinculación de Personal - Subproceso Desarrollo y Formación - Subproceso Ambiente Laboral

7.5.4.3 “Gerencia eficiente y efectiva basada en la mejora continúa de sus procesos internos”²². Busca optimizar la gerencia institucional y administrativa de los recursos físicos, financieros, técnicos y tecnológicos, con fundamento en los principios de efectividad, eficiencia y eficacia, con el fin de proveer los medios necesarios que garanticen el normal funcionamiento de la entidad en el marco de la implementación del Sistema Integrado de Gestión de la Calidad. La estrategia se desarrolla con la interacción de los procesos estratégicos, procesos y subprocesos de apoyo y proceso de mejora continua.

- ✓ Proceso Planeación Estratégica
- ✓ Proceso Planeación de recursos - Subproceso Administración de Bienes
- ✓ Proceso Administración de Documentos y Registros - Subproceso Informática y telemática
- ✓ Proceso Mejora Continua
- ✓ Proceso Seguimiento y Medición - Subproceso Evaluaciones y Auditorías - Subproceso Jurídico

7.5.4.4 “Servicio con calidad y atención ciudadana”²³. La administración de justicia es uno de los pilares sobre los que se fundamenta el Estado social de derecho, en este sentido la satisfacción de los ciudadanos con el servicio de justicia que reciben, contribuye de forma directa y positiva para aumentar la confianza y credibilidad de la sociedad en las instituciones del Estado que administran justicia y por ende, en fortalecer su legitimidad. Por lo anterior, la atención y satisfacción de los ciudadanos con la administración de justicia, se convierte en el eje transversal de nuestro direccionamiento estratégico. En este sentido, la gestión se enmarca en dos procesos:

Proceso Atención al usuario

Proceso de comunicación - Subproceso de peticiones, quejas y reclamos - Subproceso Control Preventivo al Servidor

La tabla 14 nos permite observar la matriz DOFA de la Seccional

²² Ibíd.

²³ Ibíd.

Tabla 14. Matriz DOFA

Evaluación interna	Fortalezas: <ol style="list-style-type: none"> 1. Ética 2. Principios 3. Valores 4. Honestidad 5. Recursos materiales 6. Procesos 7. Trabajo en equipo 8. Manuales de procesos 9. Información secundaria 	Debilidades <ol style="list-style-type: none"> 1. Acción correctiva 2. Falta de Motivación 3. Falta de Capacitación 4. Desempeño 5. Falta de Sentido de pertenencia 6. Falta de Innovación 7. Falta de Talento humano 8. Falta de Acción preventiva 9. Puntos de control 10. Recursos técnicos 11. Falta de Planeación proactiva 12. Políticas 13. Falta Evaluación del desempeño 14. Calidad del servicio 15. Análisis de puestos 16. Practicas de selección 17. Reclutamiento y selección
Evaluación externa	Oportunidades <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprobación de Nuevos proyectos de ley con una visión proactiva 2. Desarrollo Organizacional 3. Tecnología 4. Cliente 5. Información primaria 	Amenazas <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprobación de Proyectos con visión pre activa 2. Riesgo

Fuente. Elaboración propia

A partir de la Matriz DOFA, se encuentra que la seccional Administrativa y Financiera Pasto Cuenta con fortalezas importantes representadas por la ética, principios y valores por parte de los funcionarios de la seccional; sus recursos materiales son buenos; los procesos han ayudado a consolidar el trabajo en equipo por divisiones, sin embargo el trabajo como equipo integral de la seccional no es bueno ya que se presenta disparidad de objetivos. Con relación a la información secundaria; esta siempre disponible en intranet (red interna de la fiscalía) claro está, de manera muy generalizada; Las debilidades de la Seccional Pasto, y de la organización en general, no son más que resultado de la falta de planeación proactiva por parte de la entidad y las oportunidades se reflejan en que los proyectos nuevos de ley que se relacionen con la estructura orgánica tengan una visión en donde se desee construir el futuro de la entidad enfocado al desarrollo organizacional, nuevas tecnologías, información de primera mano; esto reflejado en que funcionarios de la central de oficinas de planeación, oficina de control interno y de veeduría hagan presencia en cada seccional con al menos un funcionario directo.

La Figura 18 ejemplifica el árbol de competencias de Marc Giget de la Fiscalía General de la Nación seccional pasto de manera retrospectiva, y las figuras 18, 19, 20, 21, 22, y 23 citan los elementos que la componen.

Figura 18. Arbol de Marc Giget



6. (Hojas) Seccionales de Fiscalía, Seccionales del Cuerpo Técnico de Investigación (CTI) y las seccionales administrativas y financieras de cada Departamento donde hace presencia la entidad

5. (Ramas) Procesos

1. Proceso Penal
2. Proceso de Cooperación y articulación Interinstitucional
3. Proceso Gestión del Talento Humano
4. Proceso de Planeación Estratégica
5. Proceso de Planeación de Recursos
6. Proceso de Administración de Documentos y Registros
7. Proceso de Mejora Continua
8. Proceso de Seguimiento y Medición
9. Proceso de Atención al Usuario
10. Proceso de Comunicación

4. (Tronco) Ciclo PHVA

- a. **Planear:** Subsistema de control estratégico
- b. **Hacer:** Subsistema Control de Gestión
- c. **Verificar:** Subsistema de Control Evaluación
- d. **Actuar:** Subsistema Control de Evaluación

Fuente. Elaboración propia

Figura 19. Estatuto orgánico

- 1. (Raíces) Estatuto orgánico**
- a. Decreto 2699 de 1991
 - b. Decreto 261 del 2000
 - c. Ley 938 del 2004
 - d. Ley 975 de 2005
 - e. Resolución 2473 del 2005
 - f. Resolución 1466 del 2006
 - g. Resolución 3510 del 2006
 - h. Resolución 5109 del 2008
 - i. Resolución 1093 de 2010
 - j. Resolución 2596 de 2010

Fuente. Estatutos orgánicos

Figura 20. Artículos

- 2. (Raíces) Constitución política**
- a. Artículo 249
 - b. Artículo 250
 - c. Artículo 251
 - d. Artículo 252
 - e. Artículo 253

Fuente. Constitución

Figura 21. Ley 872 del 2003

- 3. (Raíces) Ley 872 del 2003 (crea el CGC para empresas del estado)**
- a. Sistema integrado de Gestión con calidad conformado por:
 - Norma NTC GP 1000-2004
 - Decreto 1599-2005; en donde se adopta el MECI 1000-2005
 - ISO 9001-2000
 - Norma ISO/IEC 17025-2000

Fuente. Ley 872 del año 2003

8. ANALISIS ESTRUCTURAL METODO MICMAC

Fase 1: Listado de Variables

Fase 2: Descripción de Relaciones entre las Variables

Fase 3: Identificación de las Variables Claves con el MICMAC

Fase 4: Interpretación de los Resultados

8.1 FASE 1

Listado de variables. Estas variables fueron resultado, en primera instancia de la elaboración del estado del arte; por otra parte estas variables también se obtuvieron por medio de la elección de los participantes (funcionarios de la seccional pasto-pasante) quienes las escogieron por ser los factores más importantes para el desarrollo tanto de los funcionarios como de la seccional pasto y la entidad en general; lo anterior se sintetiza en la tabla 15.

Tabla 15. Variables y descripción

No	Titulo largo	Titulo corto	Descripción
1	MOTIVACION	MOT	En psicología y filosofía, motivación son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. este término está relacionado con voluntad e interés. Dentro del clima organizacional de cualquier institucion es importante tener en cuenta la motivacion de los funcionarios de la misma, ya que esto répercute en la consecucion de objetivos.
2	CAPACITACION	CAP	Capacitación Acción en el que por medio de estudio, supervisión dirigida, formación supervisada u otras, que permiten que una persona pueda adquirir nuevas habilidades para su desarrollo personal, intelectual o laboral. La capacitación de los trabajadores se constituye como un factor relevante ya que de esta depende el desempeño efectivo de sus actividades y tareas.
3	MANUAL DE PROCESOS	MAN.PROCS	El manual de procesos contribuye con la ejecucion del trabajo de una forma organizada y estandarizada y de acuerdo a su estructura se traduce en la efectividad de los mismos.
4	POLITICAS	POL	La ciencia política es una ciencia social que estudia la teoría y práctica de la política y los sistemas y comportamientos políticos. El objetivo de la ciencia política es establecer, a partir de la observación de eventos y situaciones políticas, principios generales acerca del funcionamiento de la política.las políticas que maneja cada organización contribuyen a establecer parámetros para que la organización

			funcione de acuerdo a lo establecido, reflejándose en el orden y la disciplina
5	DESEMPEÑO	DES	Se entiende como la convicción y las acciones tendientes a lograr la misión, superando las normas y los estándares fijados, así como las expectativas de los asociados, dentro de los valores establecidos sin desperdicios y con la máxima repercusión, para la calidad de vida de las personas, los grupos y la sociedad en general. El desempeño es una variable importante dentro del clima organizacional ya que de ella depende la efectividad al ejecutar las funciones de manera como se estipulan en el manual de funciones.
6	SENTIDO DE PERTENENCIA	SENT PERT	Implica la necesidad de amistad, de pareja, de hijos y relaciones afectivas, en general, incluyendo la necesidad de formar parte como miembro de una comunidad, iglesia, club social, profesión o trabajo. El sentido de pertenencia es importante debido a que se pueden presentar dos situaciones; la primera es si seda de manera positiva, se refleja en la productividad.
7	INNOVACION	INNV	Son prácticas que, por lo general, se consideran como algo nuevo, ya sea de forma particular para un individuo, o de forma social, de acuerdo al sistema que las adopte. Innovación es generar o encontrar ideas, seleccionarlas, implementarlas y comercializarlas. La investigación y el desarrollo, la competencia, los seminarios, las exposiciones o ferias, los clientes y cada empleado de la empresa es un potencial proveedor de nuevas ideas generando las entradas para el proceso de la innovación.
8	TECNOLOGIA	TECN	En primera aproximación, la tecnología es el conjunto de saberes, habilidades, destrezas y medios necesarios para llegar a un fin predeterminado mediante el uso de objetos artificiales o artefactos. La tecnología es una variable que influye en la organización ya que nos permite estar actualizados en las herramientas de las nuevas tecnologías de la información y comunicación ya que estas proporcionan mayor productividad y por ende mayor desarrollo.

9	HONESTIDAD	HONES	comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad (decir la verdad), de acuerdo con los valores de verdad y justicia. Se trata de vivir de acuerdo a como se piensa y se siente. En su sentido más evidente, la honestidad puede entenderse como el simple respeto a la verdad en relación con el mundo, los hechos y las personas. Compromiso con la sociedad y con el Estado, identificándose con los fines esenciales de éste, a través del buen desempeño de funciones encomendadas, concretando su servicio a la comunidad
10	TRABAJO EN EQUIPO	TRAN EQUIP	La fuerza que integra al grupo y su cohesión se expresa en la solidaridad y el sentido de pertenencia al grupo que manifiestan sus componentes. Cuanto más cohesión existe, más probable es que el grupo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes. El trabajar en equipo resulta provechoso no solo para una persona si no para todo el equipo involucrado. El trabajar en equipo nos traerá más satisfacción y nos hará más sociables, también nos enseñará a respetar las ideas de los demás.
11	CALIDAD DEL SERVICIO	CALID.SERV	dimensión específica del concepto de eficacia que se refiere a la capacidad de la institución para responder a las necesidades de sus clientes, usuarios o beneficiarios. Se refiere a atributos de los productos (bienes o servicios) entregados, tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega del servicio, comodidad y cortesía en la atención. Actitud de mejoramiento continuo en el ejercicio de sus funciones frente al derecho de la comunidad.
12	ETICA	ET	Según una corriente "clásica", la ética tiene como objeto los actos que el ser humano realiza de modo consciente y libre (es decir, aquellos actos sobre los que ejerce de algún modo un control racional). No se limita sólo a ver cómo se realizan esos actos, sino que busca emitir un juicio sobre estos, que permite determinar si un acto ha sido éticamente bueno o éticamente malo. Siempre implica una reflexión teórica sobre cualquier moral, una revisión racional y crítica sobre la validez de la conducta humana.

13	PRINCIPIOS	PRIC	<p>Emanuel Kant fundamenta la ética en la actividad propia de la razón práctica. Considera principios aquellas proposiciones que contienen la idea de una determinación general de la voluntad que abraza muchas reglas prácticas. Los clasifica como máximas si son subjetivos o leyes si son objetivos.</p> <p>Reglas informadoras y base fundamental de todo acto, cuya naturaleza es permanente, no jerarquizable y está asociado a la naturaleza de la entidad.</p>
14	VALORES	VAL	Cualidades morales y éticas de todo acto, cuya naturaleza es relativa y dinámica, pueden estar en una escala y están asociados a una actitud de los funcionarios en la Entidad.
15	RECURSOS MATERIALES	RECUR MAT	Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones Físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc
16	RECURSOS TECNICOS	RECUR TEC	(Cambios de la tecnología): Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
17	TALENTO HUMANO	TAL HUM	No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, Habilidades, potencialidades, salud, etc.
18	PRACTICAS DE SELECCION	PRAC SELEC	El objetivo de la selección efectiva es integrar las características individuales (capacidad, experiencia y demás) a los requisitos del puesto. Cuando la administración no logra una buena integración, tanto el rendimiento como la satisfacción de los empleados se ven afectados. En esta búsqueda por lograr la debida integración entre el individuo y el puesto, ¿por dónde empieza la administración? La respuesta sería: en determinar las exigencias y los requisitos del puesto.
19	ANALISIS DE PUESTOS	ANAL PUEST	Se denomina Análisis de Puestos al procedimiento a través del cual se determinan los deberes y naturaleza de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia), que deben ser contratadas para ocuparlas. Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizan para desarrollar las descripciones del puesto (lo que implica el puesto) y las especificaciones del puesto (el tipo de persona que se debe contratar para cubrirlo).

20	RECLUTAMIENTO Y SELECCION	REC Y SELE	El análisis de puestos proporciona información sobre lo que representa el puesto y los requisitos humanos que se requieren para desempeñar esas actividades. Esta información es la base sobre la que se decide qué tipos de personas se reclutan y contratan.
21	EVALUACION DE DESEMPEÑO	EVAL	La evaluación del desempeño implica comparar el desempeño real de cada empleado con su rendimiento deseado. Con frecuencia es a través del análisis de puestos que los Ingenieros Industriales y otros expertos determinan los estándares que se deben alcanzar y las actividades específicas que se tiene que realizar.
22	ACCION CORRECTIVA	ACC CORREC	Conjunto de acciones tomadas para eliminar la (s) causa (s) de una no conformidad detectada u otra situación indeseable. La acción correctiva se toma para evitar que algo vuelva a suceder.
23	ACCION PREVENTIVA	ACC PREV	Conjunto de acciones tomadas para eliminar la (s) causa (s) de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable. La acción preventiva se toma para prevenir que algo suceda.
24	CLIENTE/USUARIO	CLIEN	Organización, entidad o persona que recibe un producto y/o servicio. Los clientes/usuarios se clasifican en internos y externos. Internos los servidores y externos, la sociedad en su conjunto.
25	INFORMACION PRIMARIA	INF PRIM	Conjunto de datos de fuentes externas provenientes de las instancias con las cuales la entidad está en permanente contacto, la cual se procesa dentro de la entidad, circunscribiéndola a su entorno.
26	INFORMACION SECUNDARIA	INF SECUN	Conjunto de datos que se originan y/o procesan al interior de la entidad, provenientes del ejercicio de su función. Se obtienen de los diferentes sistemas de información que soportan la gestión de la entidad.
27	PROCESO	PROC	Conjunto de actividades que, realizadas en forma secuencial, permiten transformar uno o más insumos en un producto o servicio. Conjunto de actividades relacionadas mutuamente o que interactúan para generar valor y las cuales transforman elementos de entrada en resultados
28	PUNTOS DE CONTROL	PUNT CONT	Son aquellas actividades desarrolladas en los procedimientos tendientes a verificar, revisar, proteger, vigilar, supervisar, inspeccionar, confrontar, examinar o evaluar el cumplimiento de los mismos.
29	RIESGO	RGO	Representan la posibilidad de ocurrencia de un evento que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y afectar el logro de sus objetivos

30	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	DES ORG	Método planeado y sistemático de cambios de los patrones de comportamiento organizacional, que tiene como objetivo aumentar la eficiencia organizacional combinando aspiraciones individuales de crecimiento y desarrollo con metas organizacionales.
31	PLANEACION	PLAN	Planeación es decidir o identificar los objetivos que se van a alcanzar en un tiempo determinado para lograr un fin en específico, luego de esto lo siguiente es como alcanzarlos, En esencia, la palabra planeación se formular un plan o un patrón integrando predeterminando de las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia delante. ademas propicia el desarrollo de la empresa, reduce al máximo los riesgos y maximiza el aprovechamiento de recursos y tiempo.

Fuente. Salida del software MICMAC

8.2 FASE 2

Descripción de Relaciones entre las Variables. La tabla 16, expone la calificación de cada variable con respecto a las demás en términos de influencia en donde 0 no tiene ninguna influencia, 1 débil, 2 es media, 3 es fuerte y 4 es influencia potencial.

Tabla 16. Matriz de influencias directas MID

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
1 : MOT	0	2	0	0	4	0	4	0	0	1	4	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	
2 : CAP	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0	
3 : MAN.PROCS	0	1	0	4	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	1	1	0	0	0	4	1	0	0	0	
4 : POL	4	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
5 : DES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	4	0	0	2	2	0	4	0	
6 : SENT PERT	2	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	4	0	
7 : INNV	0	2	0	2	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	0	2	1	1	2	0	0	2	2	
8 : TECN	0	2	0	1	1	0	1	0	0	0	4	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	2	1	1	2	0	0	4	2	
9 : HONES	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	
10 : TRAB EQUIP	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	3	0
11 : CALID SERV	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	1	2	3	0	
12 : ET	0	0	0	2	0	0	0	0	3	0	1	0	3	3	0	0	2	1	1	1	1	0	0	2	0	0	0	0	0	2	2	
13 : PRINC	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	3	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	2	
14 : VAL	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	
15 : RECUR MAT	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	3	
16 : RECUR TEC	0	2	0	0	2	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	2	
17 : TAL HUM	0	0	0	0	3	2	0	0	0	0	3	2	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	0	3	0	
18 : PRAC SELEC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	2	0	3	2	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	3	0	
19 : ANAL PUEST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	2	0	2	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0	
20 : REC Y SELE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2	1	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	

21 : EVAL	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0
22 : ACC CORREC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0
23 : ACC PREV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	3	3	0
24 : CLIEN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25 : INF PRIM	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	2	0	0	3
26 : INF SECUN	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	1	0	0	2	
27 : PROC	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	3	0
28 : PUNT CONT	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0
29 : RGO	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	3	0
30 : DES ORG	0	0	0	2	0	2	3	3	0	2	2	0	0	0	2	2	3	4	4	4	4	0	3	0	0	0	2	2	0
31 : PLAN	4	2	0	3	3	3	2	0	3	2	3	2	2	1	0	0	4	2	2	2	2	0	3	1	0	0	2	2	3

Fuente. Salida software MICMAC.

También se tiene en el gráfico 1 el porcentaje de relleno, el cual debe oscilar entre un 20% a 30%, ya que si el 30% es rebasado, significa que no se tuvo en cuenta al calificar en la MID “la existencia de una relación directa de la variable i con la variable j y viceversa; se registra una relación directa de i con j, cuando la influencia de i sobre j se produce a través de otra variable de la lista o se considero una supuesta influencia de i sobre j, o viceversa, si la supuesta co-linealidad (evolución correlativa) de estas dos variables se debe sólo al hecho de que una tercera variable actúa al mismo tiempo sobre ellas”²⁶.

Grafico 1. Porcentaje de relleno

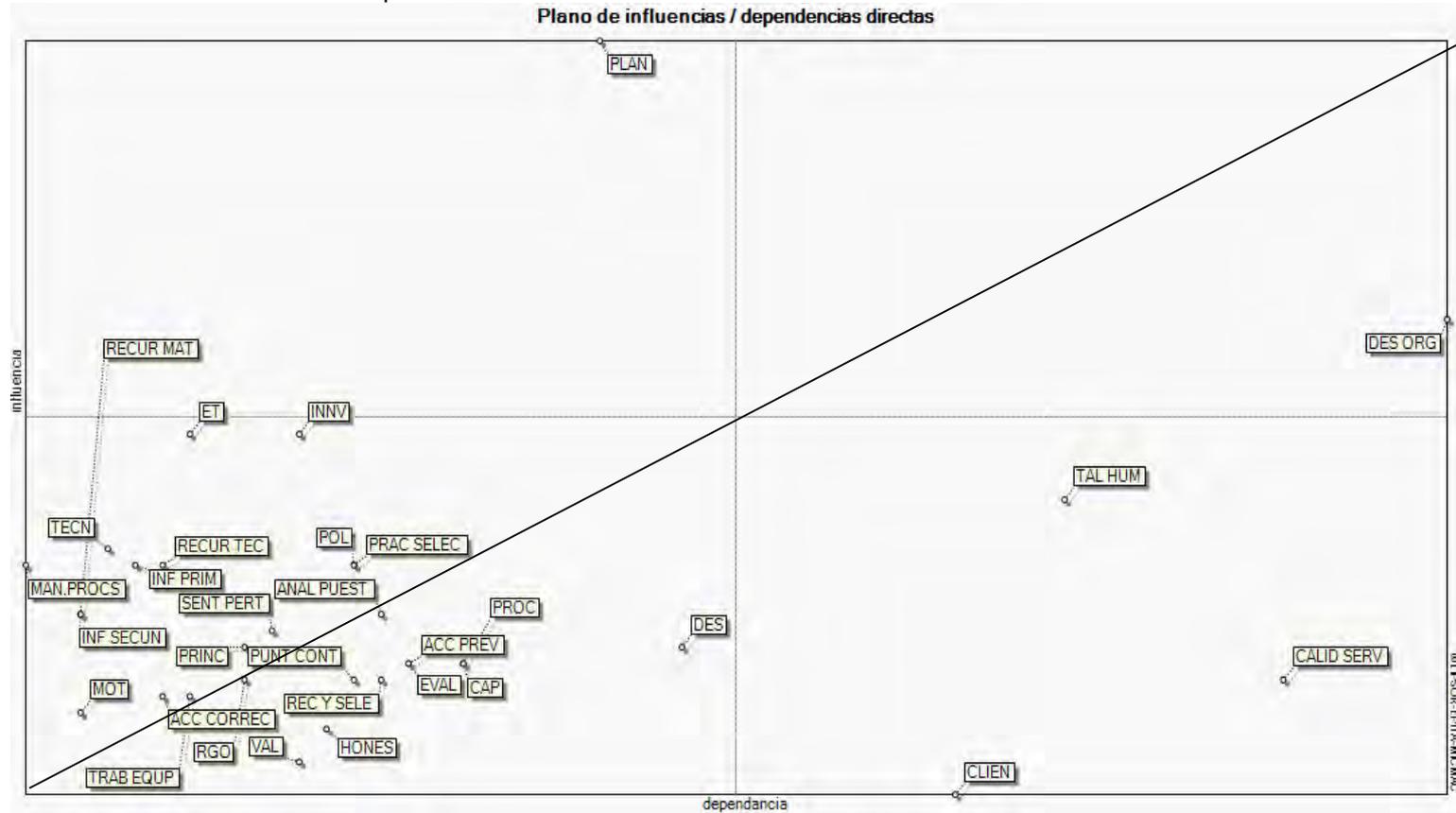
INDICADOR	VALOR
Tamaño de la matriz	31
Número de interacciones	2
Número de ceros	723
Número de unos	41
Número de doses	138
Número de treses	37
Número de cuatros	22
Total	238
Tanto por ciento de relleno	24,76587%

Fuente. Salida software MICMAC

8.3 FASE 3

Identificación de las variables clave con el MICMAC. El grafico 2 revela el plano directo de influencias y dependencias directas de unas variables con relación a otras, y su posición en el plano.

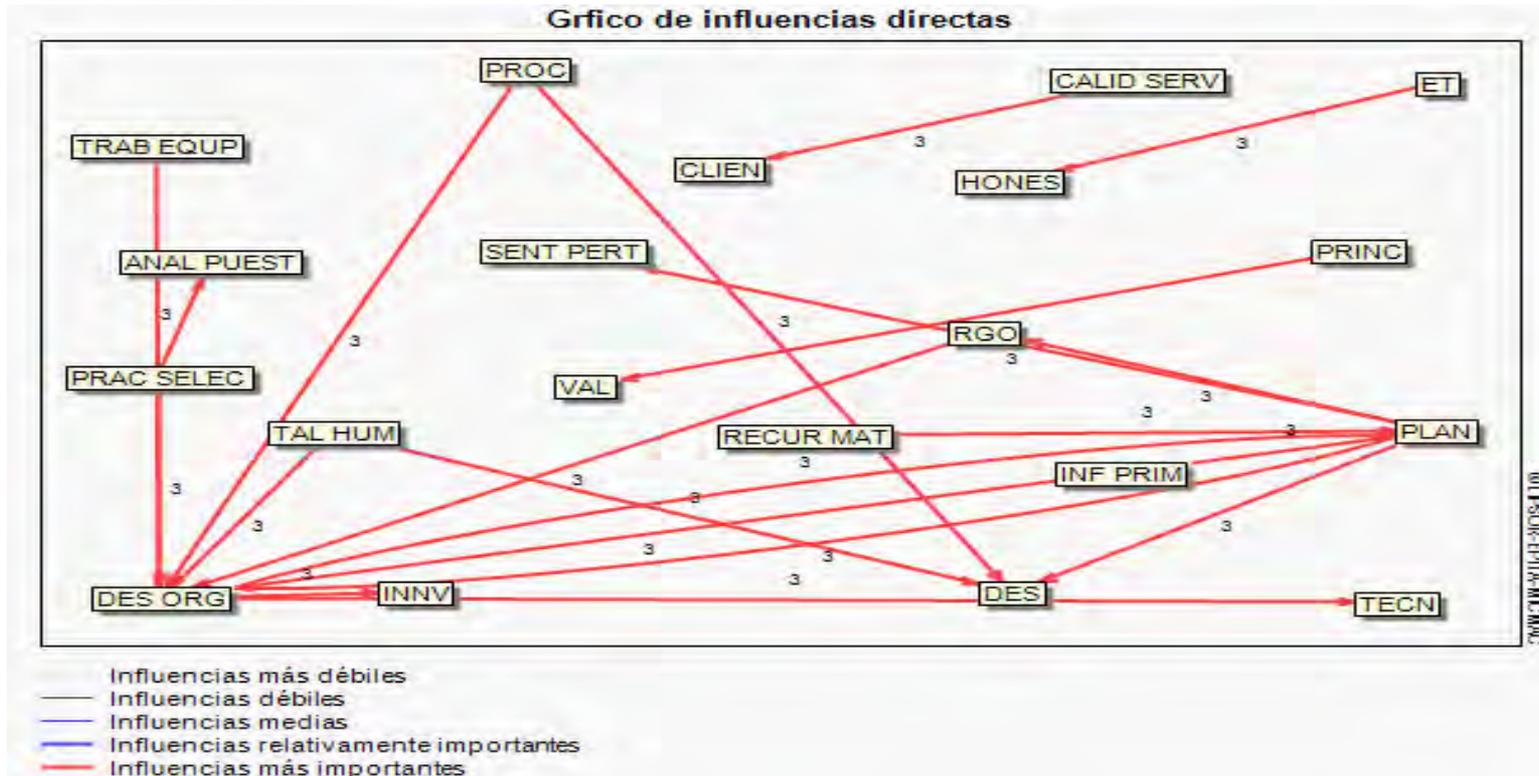
Grafico 2. Plano de influencias/dependencias directas



Fuente. Salida Software MICMAC

El grafico 3 muestra las influencias directas pero desde otra perspectiva, dando a conocer las influencias más importantes dentro del sistema

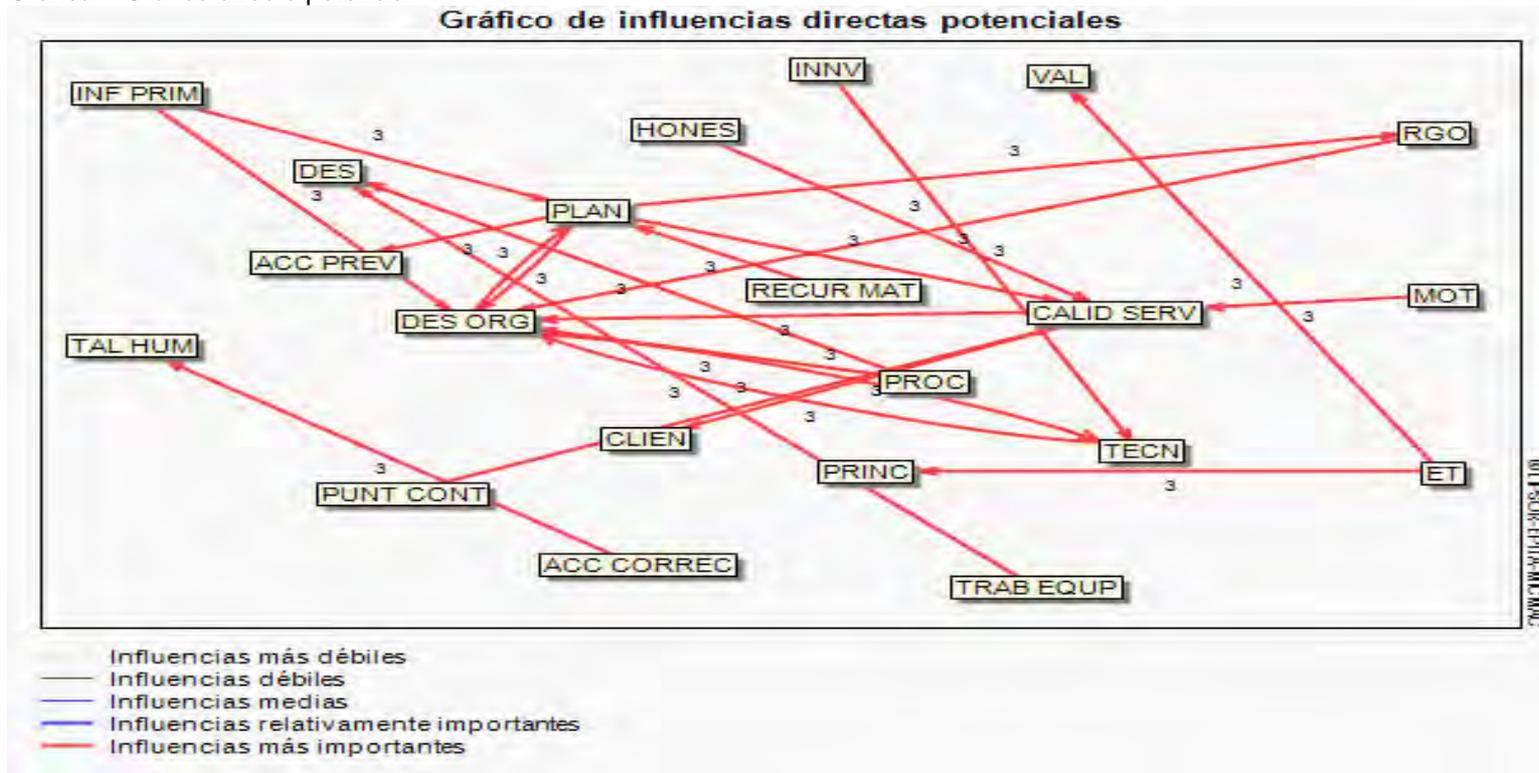
Grafico 3. Grafico directo



Fuente. Salida software MICMAC

La grafica 4 permite ver las influencias directas pero de manera potencial dentro del sistema, tomando como referencia las influencias más significativas.

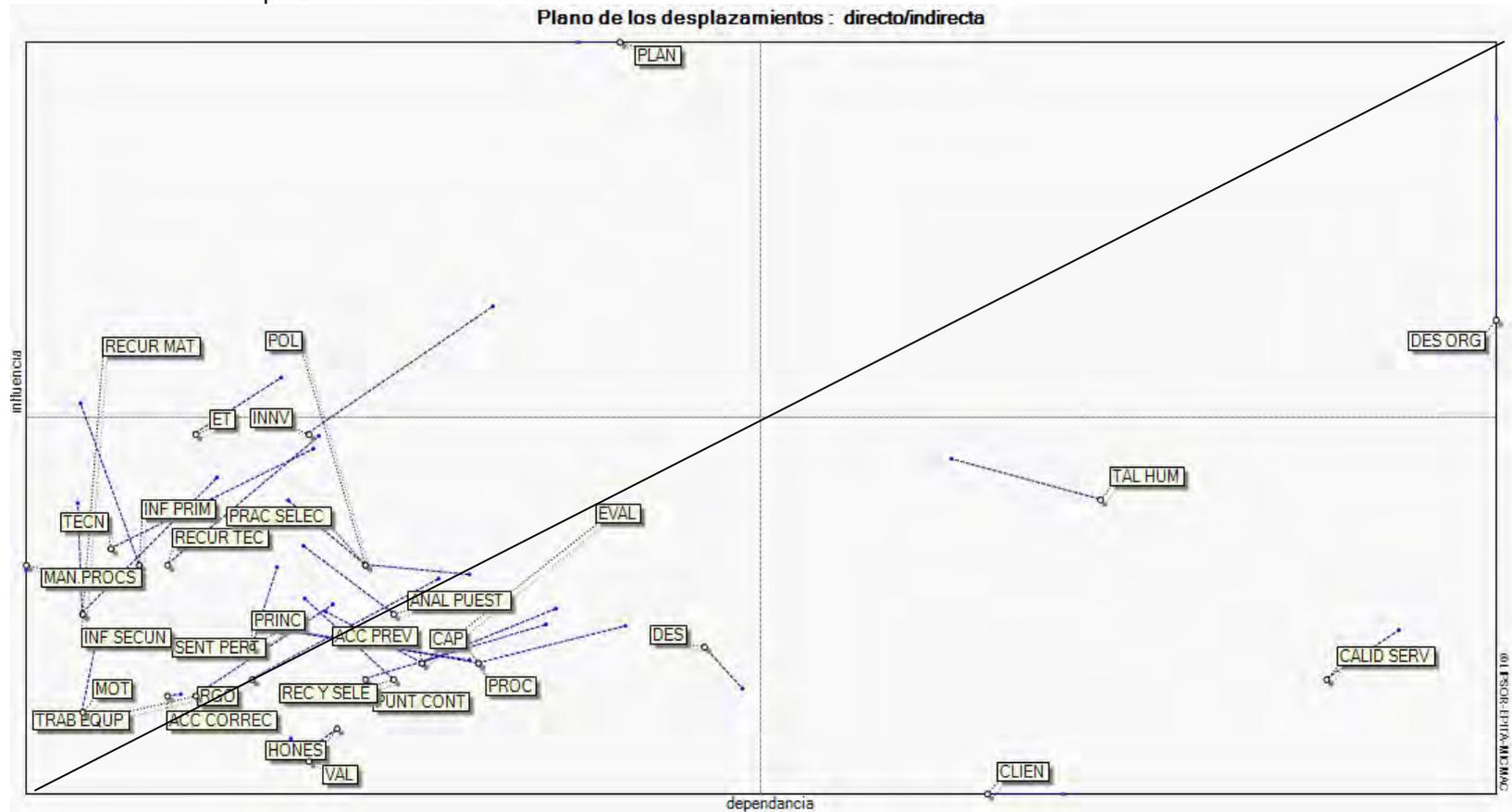
Grafica 4. Grafico directo potencial



Fuente. Salida software MICMAC

La grafica 5, ofrece los resultados acorde al plano de desplazamiento dando a conocer la tendencia de las variables dentro del sistema.

Grafico 5. Plano de desplazamientos directo/indirecto

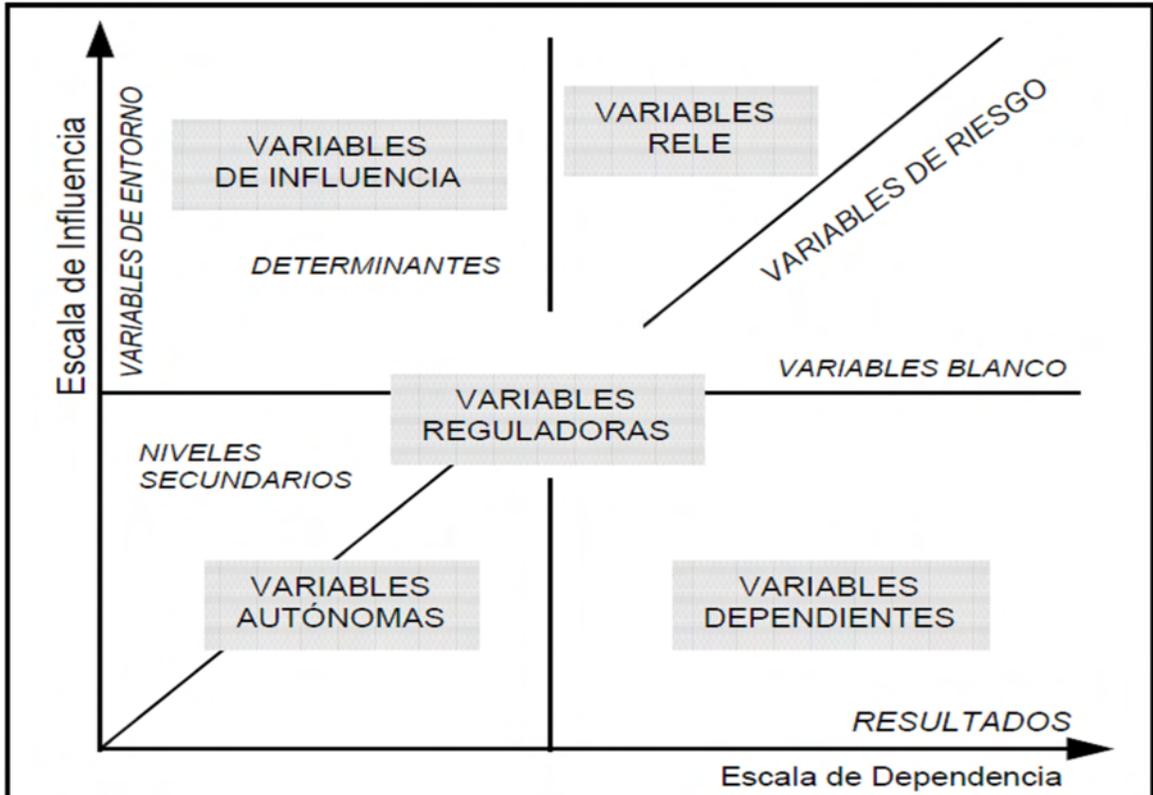


Fuente. Salida software MICMAC

8.4 FASE 4

Interpretación del resultado. Para poder interpretar los resultados anteriores se debe tener presente la figura 22, la cual divide al plano en cuatro cuadrantes los cuales tienen diferentes tipos de variables, las cuales se explican en conjunto con las variables en estudio de la fiscalía general de la nación seccional pasto.

Figura 22. Influencia /Dependencia



Fuente. Análisis estructural con el método micmac, y estrategia de los actores con el método mactor, página 184

Las variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno pueden proyectarse sobre el gráfico de influencia x dependencia. La distribución de la nube de puntos en este plano y en particular con respecto a los diversos cuadros que se forman alrededor de su centro de gravedad permite identificar cuatro categorías de variables. Estas categorías se diferencian entre sí dependiendo de la función específica que pueden desempeñar en las dinámicas del sistema las variables que incluye cada una.

8.4.1 Variables determinantes o influyentes. "Son todas muy influyentes y un tanto dependientes. La mayor parte del sistema depende entonces de estas variables, ubicadas en el cuadro superior izquierdo del gráfico de percepción. Las variables influyentes son los elementos más cruciales ya que pueden actuar sobre el sistema dependiendo de cuánto podamos controlarlas como un factor clave de inercia o de movimiento. También se consideran como variables de entrada en el sistema. Entre ellas, existen muchas veces variables del entorno que condicionan fuertemente el sistema, pero en general no pueden ser controladas por éste. Actúan más bien como un factor de inercia"²⁷.

En el caso de la entidad en estudio, dentro de este cuadrante se encuentra la Planeación, con un elevado nivel de influencia y poco grado de dependencia; esto con relación al plano de influencias y dependencias directas; por otro lado se debe tener en cuenta que en el gráfico de influencias directas la planeación ejerce influencia directa sobre las variables riesgo, sentido de pertenencia, desempeño y la variable de desarrollo organizacional.

Es importante resaltar que acorde al gráfico de influencias directas potenciales, en el futuro se tendrá a ejercer influencia potencial sobre las variables acción preventiva y calidad del servicio (manteniendo la influencia sobre riesgo y la variable de desarrollo organizacional). Con relación a su tendencia, la planeación acorde al gráfico plano de desplazamientos, en un grado muy menor decrece su nivel de dependencia, manteniendo igual su grado de influencia.

8.4.2 Variables relé. "Son al mismo tiempo muy influyentes y muy dependientes. Estas variables ubicadas en el cuadro superior derecho del gráfico son, por naturaleza, factores de inestabilidad puesto que cualquier acción sobre ellas tiene consecuencias sobre las otras variables, en el caso que se cumplan ciertas condiciones sobre otras variables influyentes. Pero estas consecuencias pueden tener un efecto boomerang que amplifica o bien detiene el impulso inicial. Además, en este grupo de variables conviene realizar una distinción entre"²⁸:

8.4.2.1 las variables de riesgo. Situadas más precisamente a lo largo de la diagonal, que tendrán muchas chances de despertar el deseo de actores importantes, ya que, dado su carácter inestable, son un punto de ruptura para el sistema; no encontramos variables dentro de esta categoría.

8.4.2.2 las variables blanco. Ubicadas por debajo de la diagonal más que a lo largo del límite norte-sur, son más dependientes que influyentes. Por lo tanto, se pueden considerar, en cierta medida, como el resultado de la evolución del sistema. Sin embargo, es posible actuar deliberadamente sobre ellas para que evolucionen en la forma deseada. Por consiguiente, estas variables representan posibles objetivos para el sistema en su totalidad, más que consecuencias absolutamente predeterminadas. En el sistema de estudio de la organización en

cuestión, se encuentra la variable desarrollo organizacional , la cual está dentro del plano de influencia y dependencia directa siendo muy dependiente pero también influyente (la podríamos ponderar en un 60% de influencia aproximada) ; dentro del siguiente grafico de influencias directas se observa una influencia directa sobre la variable de tecnología ,la planeación , y la innovación; en lo concerniente al grafico de influencias potenciales se perderá influencia sobre la variable innovación(sin perder influencia sobre la planeación y la tecnología) y acorde al plano de desplazamientos , se inclina a convertirse en variable de alto grado de influencia y de dependencia lo cual la convertirá en una variable de riesgo .

8.4.3 Variables dependientes o variables de resultado. "Estas variables, situadas en el cuadro inferior izquierdo del gráfico, son al mismo tiempo un tanto influyentes y muy dependientes. Por consiguiente, son especialmente sensibles a la evolución de las variables influyentes y/o las variables relé. Son variables de salida del sistema"²⁹. Dentro del grafico de influencia y dependencia directa se encuentran las variables talento humano, calidad del servicio y cliente; en el grafico de influencia directa se puede apreciar que la variable talento humano tiene influencia directa sobre el desarrollo organizacional y el desempeño, la calidad del servicio tiene influencia directa sobre el cliente y la variable cliente no tiene influencia sobre ninguna otra variable. En el grafico de influencias potenciales se observa que el talento humano no tendrá influencia sobre ninguna variable, la calidad del servicio tendrá influencia sobre el desarrollo organizacional y clientes; clientes no tendrá ninguna influencia directa y con relación al plano de desplazamientos las tendencias del talento humano son a trasladarse hacia al centro de gravedad de la grafica lo cual la convertiría en una variable reguladora , la variable calidad del servicio y clientes ,su tendencia es a volverse un poco más influyentes sin que esto implique que cambien de concepto(variables dependientes o resultado).

8.4.4 Variables autónomas o excluidas. "que son al mismo tiempo poco influyentes y poco dependientes. Estas variables están ubicadas en el cuadro inferior derecho, y parecieran en gran medida no coincidir con el sistema ya que por un lado no detienen la evolución del sistema, pero tampoco permiten obtener ninguna ventaja del mismo. No obstante, en este grupo de variables es conveniente hacer una distinción entre"³⁰:

8.4.4.1 Las variables desconectadas. Ubicadas cerca del eje de las coordenadas, cuya evolución parece estar bastante excluida de las dinámicas globales del sistema. La descripción de estas variables se realiza acorde a la tabla 17 donde se encuentra la lista de variables desconectadas y sus influencias acorde a los gráficos 2, 3, 4 y 5.

Tabla 17. Variables desconectadas con relación al grafico 2, grafico 3, grafico 4 y grafico 5

Variables desconectadas	Influencia y dependencia directa	Influencia directa	Influencia directa potencial	Plano de desplazamiento
CAPACITACION	Mas dependencia que influencia	Ninguna	Ninguna	baja leve en dependencia = nivel de influencia
DESEMPEÑO	Casi nivel medio de dependencia y bajo nivel de influencia	Ninguna	Ninguna	Convertirse en variable dependiente o resultado
HONESTIDAD	Mas dependencia que influencia	Ninguna	Calidad del servicio	baja leve en dependencia e influencia
VALORES	leve influencia ,poca dependencia	Ninguna	Ninguna	+ Leve a nivel de influencia
ACCION PREVENTIVA	Mas dependencia que influencia	Ninguna	-Talento humano	+ nivel de influencia y dependencia
PUNTOS DE CONTROL	Mas dependencia que influencia	Ninguna	-Calidad del servicio	+ dependencia ,+ nivel de influencia
ANALISIS DE PUESTOS	Mas dependencia que influencia	Ninguna	Ninguna	Convertirse en variables secundarias
RECLUTAMIENTO Y SELECCION	Mas dependencia que influencia	Ninguna	Ninguna	Convertirse en variables secundarias
EVALUACION DE DESEMPEÑO	Mas dependencia que influencia	Ninguna	Ninguna	Convertirse en variables secundarias
PROCESOS	Mas dependencia que influencia	-Desarrollo organizacional -Desempeño	Se mantiene en desarrollo organizacional y el desempeño	baja en dependencia + su nivel de influencia
RIESGO	Mas dependencia que influencia	-Desarrollo organizacional	-Desarrollo organizacional	Convertirse en variables secundarias

Fuente. Elaboración propia

8.4.4.2 Las variables secundarias. Si bien son bastante autónomas, son más influyentes que dependientes. Estas variables están ubicadas en el cuadro inferior izquierdo, sobre la diagonal, y pueden ser utilizadas como variables secundarias o como puntos de aplicación para posibles medidas adicionales; la tabla 18 expone las variables secundarias con relación a las graficas 2, 3, 4 y 5.

Tabla 18. Variables secundarias con relación al grafico 2, grafico 3, grafico 4 y grafico 5

VARIABLES SECUNDARIAS	Influencia y dependencia directa	Influencia directa	Influencia directa potencial	Plano de desplazamiento
MOTIVACION	Poco influyente-poco dependiente	Ninguna	-Calidad del servicio	Volverse más influyente y + dependiente leve
PRINCIPIOS	Mas dependencia que influencia	valores	Ninguna	Volverse más influyente y + dependiente leve
SENTIDO DE PERTENENCIA	Mas dependencia que influencia	Ninguna	Ninguna	Convertirse en variable desconectada
TRABAJO EN EQUIPO	Mas dependencia que influencia	-Desarrollo organizacional	-desempeño	Volverse más dependiente e influyente
ACCION CORRECTIVA	Mas dependencia que influencia	Ninguna	-Talento humano	Leve + de dependencia ,= nivel de influencia
PRACTICAS DE SELECCIÓN	Nivel similar de influencia dependencia	-Análisis de puestos -Desarrollo organizacional	Ninguna	+ dependencia , le disminución de influencia
POLITICAS	Nivel similar de influencia dependencia	Ninguna	Ninguna	+ influencia , - dependencia
ETICA	Casi nivel medio de influencia y bajo nivel de dependencia	honestidad	-Principio -Valores	Convertirse en una variable influyente o determinante

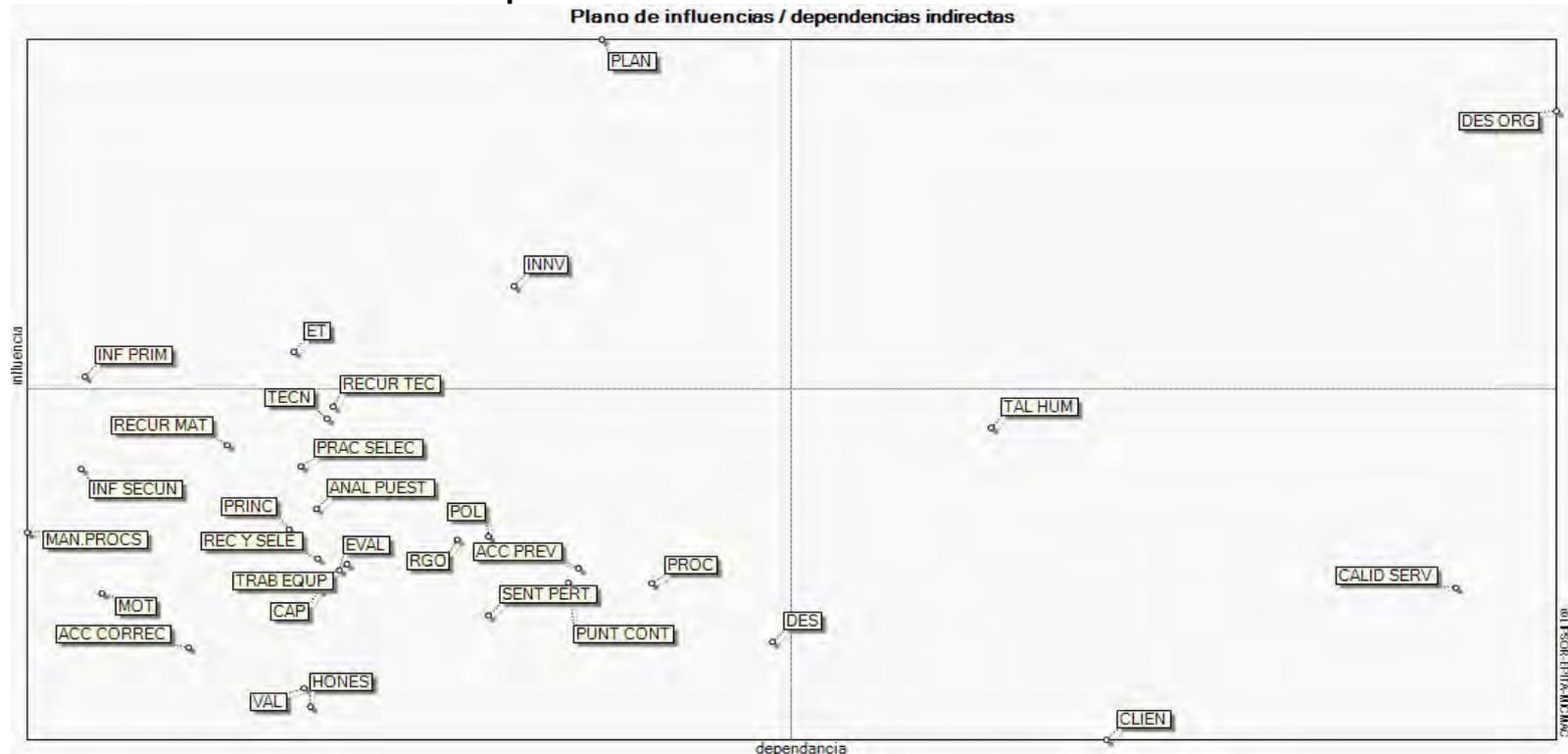
INNOVACION	Casi nivel medio de influencia y bajo nivel de dependencia	Ninguna	tecnología	Convertirse en una variable influyente o determinante
TECNOLOGIA	Más influyente que dependiente	Ninguna	-Desarrollo organizacional	+ influencia casi a nivel medio e + su dependencia
INFORMACION PRIMARIA	Más influyente que dependiente	-planeación -desarrollo organizacional	-planeación -desarrollo organizacional	Convertirse en una variable influyente o determinante
INFORMACION SECUNDARIA	Más influyente que dependiente	Ninguna	Ninguna	+ a nivel de influencia y de dependencia
MANUAL DE PROCESOS	Influyente-nada dependiente	Ninguna	Ninguna	no hay cambios
RECURSOS MATERIALES	Más influyente que dependiente	Planeación	Planeación	Volverse más influyente
RECURSOS TECNICOS	Más influyente que dependiente	Ninguna	Ninguna	Volverse más dependiente e influyente

Fuente. Elaboración propia

8.4.5 variables reguladoras. Finalmente, se debe mencionar un último tipo de variables, no tanto por su definición intrínseca sino más bien por su situación original con respecto a los otros tipos de variables analizadas anteriormente. Son las **variables reguladoras**, ubicadas en su mayoría en el centro de gravedad del sistema. Pueden actuar sucesivamente como variables secundarias, débiles objetivos, y variables secundarias de riesgo. En este caso de estudio no se encuentra ninguna variable; sin embargo acorde al grafico de desplazamiento, encontramos que la variable talento humano tiene tendencias hacia el centro de gravedad de la grafica.

En definitiva, y teniendo en cuenta la herramienta MICMAC, se logra descubrir que las variables claves no existen, dentro del **plano directo** claro esta; sin olvidar que la variable **desarrollo organizacional**, es variables objetivo y es a lo que se le puede apuntar. Sin embargo es apresurado decir que esta variable, es todo lo que deja el análisis MICMAC, ya que hace falta analizar las influencias indirectas y sus respectivas graficas lo cual se realiza a continuación; la grafica 6 muestra las variables dentro del plano de influencias y dependencias indirectas.

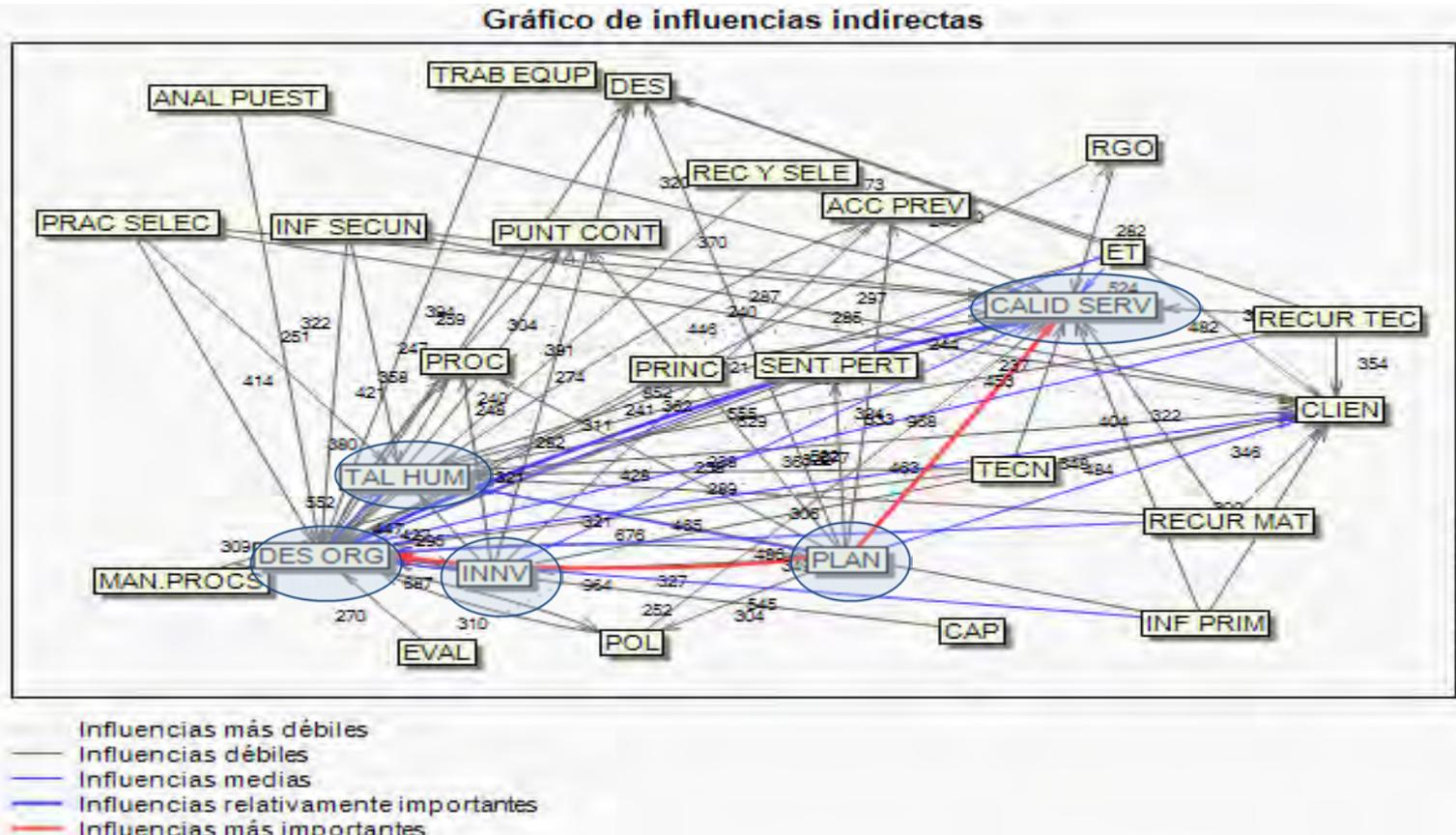
Grafica 6.Plano de influencias/dependencias indirectas



Fuente. Salida software MICMAC

El grafico 7 permite ver las influencias de índole indirecta desde las más importantes hasta las más débiles

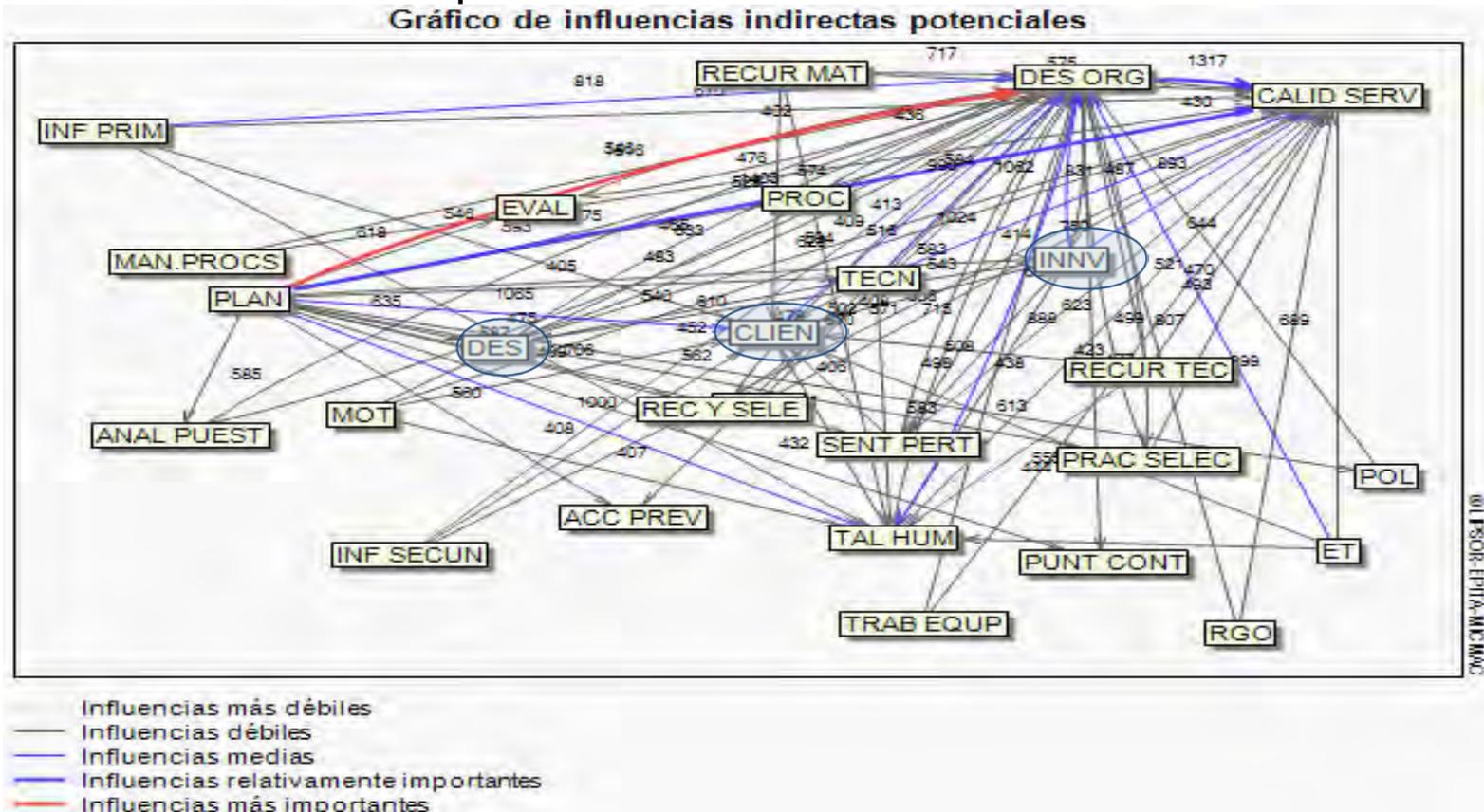
Grafico 7. Influencias indirectas



Fuente. Salida software MICMAC

La grafica 8 pone en evidencia las influencias indirectas potenciales del sistema, desde las importantes hasta las más débiles.

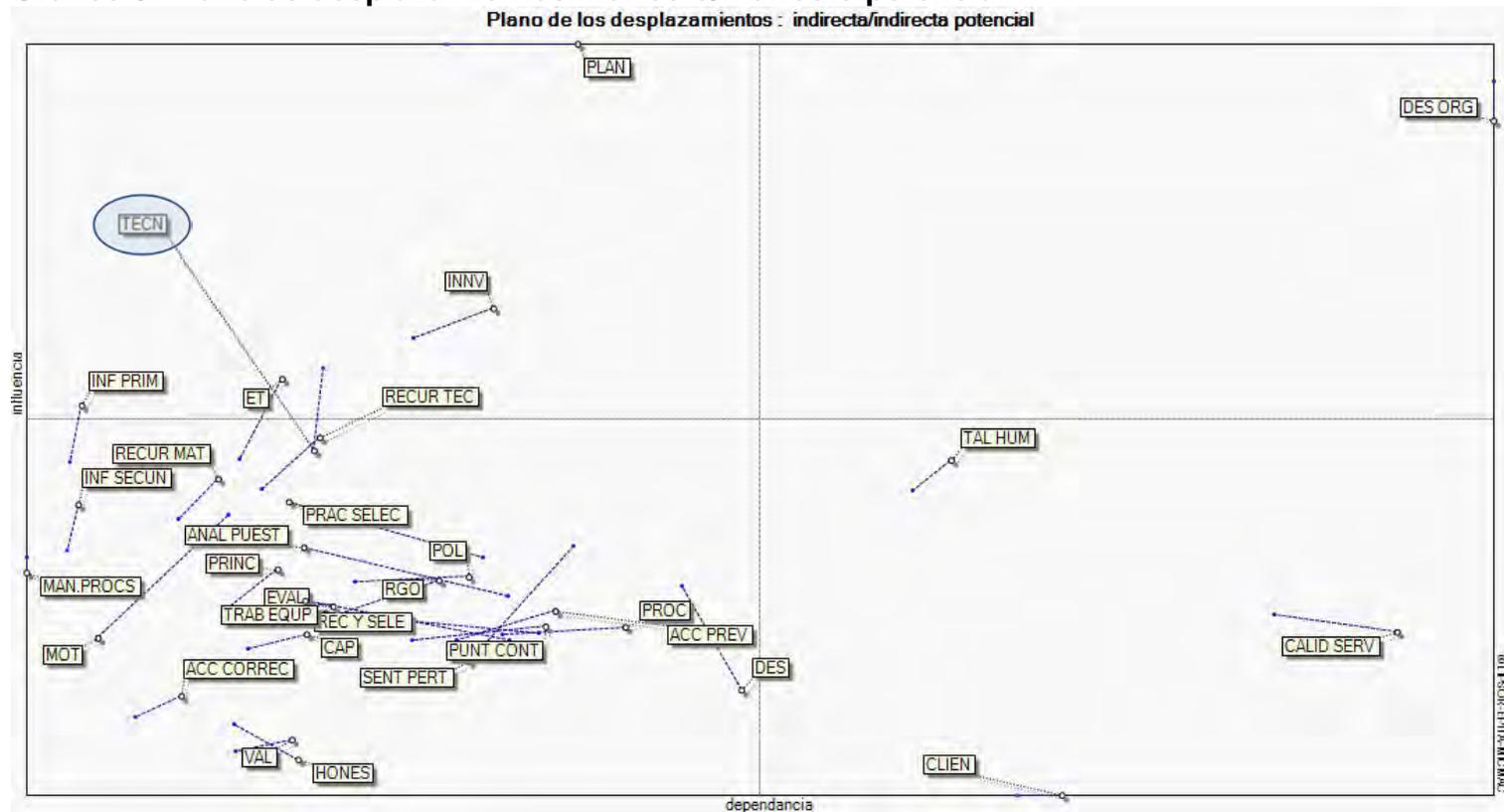
Grafica 8. Influencias indirectas potenciales



Fuente. Salida software MICMAC

Finalmente, está el grafico 9 quien da a conocer las tendencias indirectas, pero en este caso de carácter potencial de cada una de las variables que conforman el sistema.

Grafico 9. Plano de desplazamientos indirecto/indirecto potencial



Fuente. Salida software MICMAC

En este caso teniendo en cuenta el grafico 6, se puede observar que la variable desarrollo organizacional se convierte en una variable clave, a diferencia del directo que no identificaba a ninguna variable clave.

Se aprecia que el grafico 6 muestra que no solo la planeación es variable determinante o influyente; también están las variables éticas e información primaria. También se observa, que en este grafico ya hay variables reguladores; las cuales son innovación y talento humano(es de tener en cuenta ya que el grafico de influencias directas nos reflejo 0 variables reguladoras); ahora teniendo el grafico de influencias indirectas, se corrobora que las variables innovación y talento humano tienen influencias relativamente importantes sobre el sistema en general; cabe resaltar que la variable calidad del servicio se destaca por su grado de dependencia de variables importantes del sistema lo cual se observa en el grafico 7.

Finalmente tenemos el grafico de desplazamiento indirecto/indirecto potencial; brinda otra pista acerca de una variable que podría tener repercusiones importantes en el futuro y esta es la tecnología y la ética

De esta manera, y al analizar los gráficos tanto desde la perspectiva Directa , como de la ofrecida por el plano indirecto su interpretación nos da una idea grafica ,que no solo los aspectos directos cuentan en la evolución satisfactoria o no satisfactoria de un sistema ,los aspectos indirectos juegan un papel muy importante , también es de considerar las proyecciones que nos podría ofrecer el plano de desplazamientos , ya que el directo nos ofrecía que variables como la innovación , la ética y el talento humano eran de considerarse ,el análisis de graficas indirecto también arroja un resultado con relación a una variable que no se presentaba , y esa es la variable de tecnología.

Para dar un análisis más cuantitativo, el MICMAC ofrece una tabla que se llama Suma de Matrices, esta consiste en líneas las cuales representan el índice de influencia de una variable con respecto a otra; y también el índice de columnas las cuales representan el índice de dependencia; cada una de las variables se reflejan en esta tabla junto con sus respectivas calificaciones, como se observa en la tabla 19.

Tabla 19. Suma de matrices

N°	VARIABLE	TOTAL DE LINEAS	TOTAL DE COLUMNAS
1	MOTIVACION	7	2
2	CAPACITACION	10	16
3	MANUAL DE PROCESOS	16	0
4	POLITICAS	16	12
5	DESEMPEÑO	11	24
6	SENTIDO DE PERTENENCIA	12	9
7	INNOVACION	24	10
8	TECNOLOGIA	17	3
9	HONESTIDAD	6	11
10	TRABAJO EN EQUIPO	8	6
11	CALIDAD DEL SERVICIO	9	46
12	ETICA	24	6
13	PRINCIPIOS	11	8
14	VALORES	4	10
15	RECURSOS MATERIALES	13	2
16	RECURSOS TECNICOS	16	5
17	TALENTO HUMANO	20	38
18	PRACTICAS DE SELECCION	16	12
19	ANALISIS DE PUESTOS	13	13
20	RECLUTAMIENTO Y SELECCION	9	13
21	EVALUACION DE DESEMPEÑO	10	14
22	ACCION CORRECTIVA	8	5
23	ACCION PREVENTIVA	10	14
24	CLIENTE/USUARIO	2	34
25	INFORMACION PRIMARIA	16	4
26	INFORMACION SECUNDARIA	13	2
27	PROCESO	10	16
28	PUNTOS DE CONTROL	9	12
29	RIESGO	9	8
30	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	31	52
31	PLANEACION	48	21
	Totales	428	428

Fuente. Salida software MICMAC

La tabla 19 proporcionada por el sistema deja observar las 31 variables, las cuales esta precedidas por dos columnas, la primera se titula como total de líneas y representa las calificaciones de cada variable con relación a su influencia y la siguiente columna que se titula total de columnas quien refleja la calificación por índice de dependencia. De esta manera, se procede a organizar las variables en la grafica 10 donde se organizaran de mayor a menor sus calificaciones otorgadas por los expertos, así:

Grafica 10. Variables Ponderadas

N°	Variable	Total de líneas	Variable	Total de columnas dependencia	A			Variable	Total de líneas influencia
1	MOTIVACION	7	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	52		52	12,15	PLANEACION	48
2	CAPACITACION	10	CALIDAD DEL SERVICIO	46	B	48	11,21	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	31
3	MANUAL DE PROCESOS	16	TALENTO HUMANO	38	C	46	10,75	INNOVACION	24
4	POLITICAS	16	CLIENTE/USUARIO	34	D	38	8,88	ETICA	24
5	DESEMPEÑO	11	DESEMPEÑO	24	F	24	5,61	TALENTO HUMANO	20
6	SENTIDO DE PERTENENCIA	12	PLANEACION	21	G	34	7,94	TECNOLOGIA	17
7	INNOVACION	24	CAPACITACION	16	H	24	5,61	MANUAL DE PROCESOS	16
8	TECNOLOGIA	17	PROCESO	16	I	24	5,61	POLITICAS	16
9	HONESTIDAD	6	EVALUACION DE DESEMPEÑO	14	J	17	3,97	RECURSOS TECNICOS	16
10	TRABAJO EN EQUIPO	8	ACCION PREVENTIVA	14	K	16	3,74	PRACTICAS DE SELECCION	16
11	CALIDAD DEL SERVICIO	9	ANALISIS DE PUESTOS	13			75,5	INFORMACION PRIMARIA	16
12	ETICA	24	RECLUTAMIENTO Y SELECCION	13				RECURSOS MATERIALES	13
13	PRINCIPIOS	11	POLITICAS	12				ANALISIS DE PUESTOS	13
14	VALORES	4	PRACTICAS DE SELECCION	12				INFORMACION SECUNDARIA	13
15	RECURSOS MATERIALES	13	PUNTOS DE CONTROL	12				SENTIDO DE PERTENENCIA	12
16	RECURSOS TECNICOS	16	HONESTIDAD	11				DESEMPEÑO	11
17	TALENTO HUMANO	20	INNOVACION	10				PRINCIPIOS	11

18	PRACTICAS DE SELECCION	16	VALORES	10
19	ANALISIS DE PUESTOS	13	SENTIDO DE PERTENENCIA	9
20	RECLUTAMIENTO Y SELECCION	9	PRINCIPIOS	8
21	EVALUACION DE DESEMPEÑO	10	RIESGO	8
22	ACCION CORRECTIVA	8	TRABAJO EN EQUIPO	6
23	ACCION PREVENTIVA	10	ETICA	6
24	CLIENTE/USUARIO	2	RECURSOS TECNICOS	5
25	INFORMACION PRIMARIA	16	ACCION CORRECTIVA	5
26	INFORMACION SECUNDARIA	13	INFORMACION PRIMARIA	4
27	PROCESO	10	TECNOLOGIA	3
28	PUNTOS DE CONTROL	9	MOTIVACION	2
29	RIESGO	9	RECURSOS MATERIALES	2
30	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	31	INFORMACION SECUNDARIA	2
31	PLANEACION	48	MANUAL DE PROCESOS	0
	Totales	428		428

Fuente. Elaboración propia

CAPACITACION	10
EVALUACION DE DESEMPEÑO	10
ACCION PREVENTIVA	10
PROCESO	10
CALIDAD DEL SERVICIO	9
RECLUTAMIENTO Y SELECCION	9
PUNTOS DE CONTROL	9
RIESGO	9
TRABAJO EN EQUIPO	8
ACCION CORRECTIVA	8
MOTIVACION	7
HONESTIDAD	6
VALORES	4
CLIENTE/USUARIO	2
	428

La grafica 10 presenta organizadas las variables en orden de mayor calificación a menor calificación y por índices de influencias y dependencias; lo siguiente fue tomar el número máximo de interacciones que es 428, se divide el valor de la calificación entre 428(52/428/); da 12.15% porcentaje el cual corresponde a desarrollo organizacional, posteriormente se toma el valor más alto correspondiente a la influencia(48/428), se realiza la misma operación y da como resultado el 11.21% correspondiente a la variante planeación ; y así de esta manera ;hasta que la suma de porcentajes de manera acumulada brinde el 70 a 75 %;de esta forma se puede verificar de modo cuantitativo que las variables desarrollo organizacional, planeación, calidad del servicio, talento humano, innovación, cliente/usuario, ética, desempeño , tecnología y capacitación , representan el 75.5% del sistema(en términos de influencia y dependencia) .

La lista de variables totales que fueron escogidas como determinantes del sistema son 31, de las cuales 10 son variables que representan el 75.5% del sistema las cuales en su orden jerárquico de dependencia e influencia se recogen en la tabla 20.

Tabla 20. Variables más importantes

influencia/dependencia	Variables			
DEPENDENCIA	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	A	52	12,15
INFLUENCIA	PLANEACION	B	48	11,21
DEPENDENCIA	CALIDAD DEL SERVICIO	C	46	10,75
DEPENDENCIA	TALENTO HUMANO	D	38	8,88
INFLUENCIA	INNOVACION	E	24	5,61
DEPENDENCIA	CLIENTE/USUARIO	F	34	7,94
INFLUENCIA	ETICA	G	24	5,61
DEPENDENCIA	DESEMPEÑO	H	24	5,61
INFLUENCIA	TECNOLOGIA	I	17	3,97
DEPENDENCIA	CAPACITACION	J	16	3,74
Fuente. Elaboración propia				75,5

Con relación al MICMAC, no hay una tabla de navegación directa, por eso se llama un proceso de reflexión colectiva, en donde no solo las variable clave, determinan todo; junto con las variables blanco u objetivo; hay que tener en mente que un sistema adquiere su estabilidad y crecimiento cuando cada uno de los engranes que lo componen (variables) funcionan de manera armónica y coordinada, y también se debe tener presente que cada sistema debe ser lo suficientemente adaptable , ya que lo único seguro hacia el futuro es el cambio.

9. ANALISIS MÉTODO MACTOR

Teniendo en cuenta el resultado que brinda el Análisis Estructural, se observa que las variables claves no existen; y su variable blanco u objetivo es el desarrollo organizacional acorde a las graficas de índole directo; con relación al grafico indirecto una variable diferente se convierte en clave, con altos niveles de influencia y también de dependencia, es la variable desarrollo organizacional. De esta manera , cabe destacar que no solo se va a enfocar en estas variables , ya que como se explico en el análisis final del MICMAC , fueron 10 las variables que estaban dentro del rango de 75% que componen el sistema , así que se trabajara el juego de actores en base a ellas , se debe tener en mente que un sistema tiene varios engranes , las clave y blanco son los engranes grandes , sin embargo las 9 variables restante permiten aunar esfuerzos para mantener el sistema en armonía y por eso se las tendrá en cuenta. A continuación, se pretende encontrar los actores de mayor influencia en la consecución de los objetivos; la tabla 21 expone 13 actores que inciden sobre las variables de la tabla 20.

9.1FASE 1. CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE LOS ACTORES/OBJETIVOS

Tabla 21. Actores y descripción

TITULO LARGO	TITULO CORTO	DESCRIPCION
Oficina de planeación	O.PLAN	<p>Planea y programa las actividades correspondientes al estado actual y futuro de la Institución, coordina el Plan de Presupuesto y diseña el sistema de control de gestión y de resultados.</p> <p>Realiza estudios sobre asignación de funciones, distribución de cargas de trabajo, planta de personal, escala salarial y en general sobre todo lo relacionado con el desarrollo organizacional de la entidad.</p>
Oficina de control interno	O.C.I	<p>Verifica que los controles definidos para los procesos y actividades de la Fiscalía General de la Nación se cumplan por los responsables de su ejecución y en especial, que las áreas o empleados encargados de la aplicación del régimen disciplinario ejerzan adecuadamente esta función. Igualmente, vela por el cumplimiento de las leyes, normas, políticas, procedimientos, planes, programas, proyectos y metas de la entidad y recomienda los ajustes necesarios .Además vigila que la atención a las quejas y reclamos que formulen los ciudadanos, relacionados con el cumplimiento de la función de la Entidad, se preste de acuerdo con las normas legales vigentes y rendir a la Secretaría General un informe semestral sobre el particular.</p>

Oficina de veeduría	O.V	<p>La Oficina de Veeduría, Quejas y Reclamos fue elevada a la categoría de Oficina de Control Disciplinario Interno por la Ley 734 del 5 de febrero de 2002 o Código Disciplinario Único, al establecer en su artículo 76 que toda entidad u organismo del Estado debía organizar una unidad u oficina del más alto nivel, cuya estructura jerárquica permitiera preservar la garantía de la doble instancia, encargada de conocer y fallar en primera instancia los procesos disciplinarios que se adelanten contra sus servidores. De igual manera, la disposición en cita estableció que en aquellas entidades u organismos donde no existan regionales o seccionales se podrán crear oficinas de control disciplinario interno del más alto nivel, con las competencias y para los fines anotados.</p> <p>En desarrollo de tal precepto, el Fiscal General de la Nación expidió la Resolución No.0-0711 de 2002 por medio de la cual conformó seis (6) Grupos de Control Disciplinario interno, quienes cumplen las mismas funciones y dependen de la Oficina del nivel central.</p> <p>Estos Grupos tienen sede en las ciudades de Barranquilla, Medellín, Cali, Ibagué, Villavicencio y Bucaramanga, cuyas áreas de influencia, dirección y teléfonos se encuentran al final de esta página.</p> <p style="text-align: center;">FUNCIONES QUE CUMPLE LA OFICINA</p> <p>La Oficina de Veeduría o de Control Disciplinario Interno tiene entre sus funciones las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Instruir y fallar en primera instancia las investigaciones disciplinarias que se adelantan contra todos los servidores de la Entidad (excepto los fiscales) por conductas que conlleven incumplimiento de deberes, extralimitación en el ejercicio de las funciones y derechos, prohibiciones y violación del régimen de inhabilidades, incompatibilidades, impedimentos y conflicto de intereses. La segunda instancia será de competencia del Fiscal General de la Nación. 2. Asesorar al Fiscal General de la Nación en la política correspondiente al seguimiento y evaluación de la conducta ética y adecuado ejercicio de las funciones por parte de los servidores de la entidad acusadora. 3. Vigilar la aplicación del régimen disciplinario a cargo de los grupos seccionales de control disciplinario de la entidad. 4. Ejercer la vigilancia judicial o visitas especiales a los despachos o unidades de fiscalía, tendientes a verificar y establecer que las investigaciones y procesos penales se
---------------------	-----	--

		<p>adelanten conforme a los principios constitucionales y legales.</p> <p>5. Proyectar para la firma de la Secretaria General los actos administrativos por medio de los cuales se ejecutan las sanciones disciplinarias impuestas a los servidores de la entidad, incluidas las de los fiscales de todos los órdenes.</p> <p>6. Recibir las quejas que presentan los ciudadanos, por irregularidades cometidas por los servidores de la entidad en la prestación del servicio, tramitar y controlar las llamadas recibidas por la línea transparente o anticorrupción, analizar y depurar las mismas y proyectar las decisiones de rigor, al tenor de lo previsto en la Resolución 0-1656 de 1996.</p> <p>Cualquier persona puede presentar quejas o reclamos por cualquiera de los medios existentes para este efecto, tales como la línea gratuita "transparente", e mail, personalmente, fax o correo, en la sede principal o en las sedes seccionales de los Grupos de Control.</p>
Dirección Nacional administrativa y financiera	D.N.A.F	<p>Se encarga de suministrar los recursos humanos, físicos, tecnológicos, económicos y de infraestructura de la Fiscalía.</p> <p>Su función va más allá del campo estrictamente financiero. La Dirección define los instrumentos organizacionales para canalizar las funciones y los procesos que desarrollan las diferentes áreas de la entidad, con el fin de agilizarlos y homogeneizarlos para establecer una estructura sólida que sea funcional y flexible y que responda con la realidad.</p>
Director Seccional Administrativo y financiero	D.S.A.F	Representante y autoridad máxima de la Seccional a cargo.
Auditor seccional	AUD.SECC	Prevención, detección y corrección de anomalías relacionadas con los procesos que se desarrollan tanto en la división administrativa como en la financiera.
Jefe de personal seccional	J.P.SECC	Tramita todo lo relacionado con situaciones administrativas y movimientos de personal así como el reconocimiento de las prestaciones sociales y demás emolumentos a que tienen derecho los servidores de la entidad.

		<p>Es la encargada de llevar el registro y control de los documentos que se tramitan en personal, velando porque se tenga una información oportuna y veraz en cuanto a hojas de vida, nómina, salarios, novedades y prestaciones.</p> <p>Así mismo, coordina las actividades de capacitación de los servidores del área de su competencia; así como las referidas a la carrera de la Fiscalía, nómina y prestaciones sociales y demás relacionadas con la gestión administrativa de personal.</p>
Funcionarios	FUNC	Personal que hace parte de la institución
Universidades	UNIV	realización de convenios interadministrativos con institutos de educación superior con el fin de atender oportuna y adecuadamente a víctimas, Orientar a usuarios sobre trámites a seguir, evitar congestión con trámites de otras disciplinas”
Practicantes	PRAC	Adelantar practicas acorde al perfil de la carrera ya sea como practica de alguna materia o bien como modalidad de estudio de grado
Ciudadanía	CIU	Cliente de la Fiscalía con relación a la administración de justicia oportuna.
Estado	EST	El Estado es un concepto político que se refiere a una forma de organización social, política soberana y coercitiva, formada por un conjunto de instituciones involuntarias, que tiene el poder de regular la vida nacional en un territorio determinado.
Fiscalía general de la nación	FGN	<p>La Fiscalía General nació en 1991, con la promulgación de la nueva Constitución Política y empezó a operar el 1 de julio de 1992.</p> <p>Es una entidad de la rama judicial del poder público con plena autonomía administrativa y presupuestal, cuya función está orientada a brindar a los ciudadanos una cumplida y eficaz administración de justicia.</p>

Fuente. Elaboración propia

La tabla 21 solo permite observar los actores y una descripción de los mismos, sin embargo es necesario saber los objetivos de cada actor, los problemas que presenta o presentan y los medios de los que se vale, ya que de esta forma, se podrá iniciar la calificación de cada actor en el software Mactor de manera objetiva ya que se expondrán los campo de batalla de los actores entre sí; este aporte lo da la tabla 22.

Tabla 22. Cuadro de actores-Objetivos-Problemas-Medios

ACTORES	OBJETIVO	PROBLEMAS	MEDIO
ciudadano	Bienestar	-Conocimiento -información primaria	-policía-CAI- FGN -URI
Funcionarios	Conservar puesto de trabajo y/o ascender	-Nivel de conocimientos teorías administrativas -Falta de capacitación optima por parte de la entidad	-Capacitación externa -Algunas capacitaciones internas
Jefe personal seccional	-Optimizar gestión administrativa de personal	-poca autonomía -depende bastante de la central	- plan estratégico -plan de mejoramiento -Manual de procesos -MECI
Auditor seccional	Prevención, detección y corrección de anomalías relacionadas con los procesos que se desarrollan tanto en la división administrativa como en la financiera	-Ser 1 solo auditor -Ya cumplió con periodo trabajado hace 1 año -trabajo en equipo -coordinación con personal	-Manual de funciones -informes mensuales
Director Seccional administrativo y financiero	Representante y vocero de la seccional ante la central ,encargado de velar por la eficiente, eficaz y efectiva administración de la seccional	-falta de personal	-funcionarios de la división administrativa y financiera -convenios interinstitucionales con universidades -practicantes
universidad	Fomentar practicas de sus estudiantes	-falta de reconocimiento monetario a los practicantes	Instituciones con se adquiere convenios
Practicantes	Adquirir experiencia laboral	-Medios monetarios para transporte	-Convenios interinstitucionales -conocimiento
Dirección nacional administrativa y financiera	Se encarga de suministrar los recursos humanos, físicos, tecnológicos, económicos y de infraestructura de la Fiscalía. Su función va más allá del campo estrictamente financiero. La Dirección define los instrumentos organizacionales para canalizar las funciones y los procesos que	-presupuesto -innovación	-techos presupuestales -director seccional administrativo y financiero -jefe de personal de la seccional

	desarrollan las diferentes áreas de la entidad, con el fin de agilizarlos y homogeneizarlos para establecer una estructura sólida que sea funcional y flexible y que responda con la realidad		
Oficina de veeduría	Conocer y fallar en primera instancia los procesos disciplinarios que se adelanten contra sus servidores. De igual manera, la disposición en cita estableció que en aquellas entidades u organismos donde no existan regionales o seccionales se podrán crear oficinas de control disciplinario interno del más alto nivel, con las competencias y para los fines anotados	-personal de seccionales encargado de cooperar con esta oficina -falta de personal de seccionales para este perfil	-Director seccional -Auditor -abogada
Oficina de control interno	Verifica que los controles definidos para los procesos y actividades de la Fiscalía General de la Nación se cumplan por los responsables de su ejecución y en especial, que las áreas o empleados encargados de la aplicación del régimen disciplinario ejerzan adecuadamente esta función. Igualmente, vela por el cumplimiento de las leyes, normas, políticas, procedimientos, planes, programas, proyectos y metas de la entidad y recomienda los ajustes necesarios .Además vigila que la atención a las quejas y reclamos que formulen los ciudadanos, relacionados con el cumplimiento de la función de la Entidad, se preste de	-Fuentes de información -falta de personal de seccionales para este perfil	-Director seccional -Auditor -abogada

	acuerdo con las normas legales vigentes y rendir a la Secretaría General un informe semestral sobre el particular		
Oficina de planeación	Planea y programa las actividades correspondientes al estado actual y futuro de la Institución, coordina el Plan de Presupuesto y diseña el sistema de control de gestión y de resultados. Realiza estudios sobre asignación de funciones, distribución de cargas de trabajo, planta de personal, escala salarial y en general sobre todo lo relacionado con el desarrollo organizacional de la entidad.	-De la no aprobación (70% a nivel nacional y el 80% en seccional Nariño-putumayo en la administrativa y financiera) del examen de resolución 015 , convocatoria 015 de 2008 -Demandas por resultados de exámenes -Fuentes de información -falta de personal de seccionales para este perfil	-realizar un nuevo examen -Plan de mejoramiento año anterior -informes de evaluación de planes de mejoramiento -informes de las seccionales acorde a metas estipuladas en plan de mejoramiento
Fiscalía general de la nación	La Fiscalía General nació en 1991, con la promulgación de la nueva Constitución Política y empezó a operar el 1 de julio de 1992. Es una entidad de la rama judicial del poder público con plena autonomía administrativa y presupuestal, cuya función está orientada a brindar a los ciudadanos una cumplida y eficaz administración de justicia. Tiene por misión, Garantizar el acceso a una justicia eficaz y oportuna con el fin de encontrar la verdad dentro del marco del respeto por el debido proceso y las garantías constitucionales. Su visión consiste en Ser reconocidos como una entidad del	-La Fiscalía General no juzga a los presuntos autores o partícipes de un delito. Esta función corresponde, previa acusación de la Fiscalía, a los jueces y tribunales de la República. Estos, de acuerdo con las pruebas practicadas en la investigación y el juzgamiento, condenan o absuelven a los acusados. En el primer caso indican la pena a que debe someterse el sentenciado. -La Fiscalía General no investiga los delitos cometidos por militares en	-funcionarios

	Estado eficaz en la investigación penal, encontrando la verdad de la conducta punible, con sujeción a la ley y respeto al debido proceso, en procura del restablecimiento del derecho y de la justicia restaurativa, afianzando la credibilidad de la ciudadanía en la administración de la justicia.	razón de sus funciones, los delitos cometidos por congresistas cuya investigación y juzgamiento corresponde a la Corte Suprema de Justicia, los delitos cometidos por menores de edad, las contravenciones, ni resuelve conflictos administrativos, laborales, familiares o civiles.	
Estado	Organización social, política soberana y coercitiva, formada por un conjunto de instituciones involuntarias, que tiene el poder de regular la vida nacional en un territorio determinado. Realiza transferencias a las entidades públicas; entre ellas la fiscalía por medio del ministerio de hacienda; quien recibe el dinero procedente de la DIAN, para luego redistribuirlo como presupuesto para las entidades estatales.		-Constitución política -Ramas del poder publico -Ministerio de hacienda -DIAN

Fuente. Elaboración propia

Por medio de la lectura y discusión de la tabla 22, se evidenciaron las cuestiones estratégicas de cada uno de los actores, es decir cómo se cito anteriormente se evidencian los campos de batalla de todos los actores de manera fácil. Esto permite dar pie para poder iniciar la calificación de la matriz de influencias directas (MID) en el Mactor.

9.2 FASE 2

Posicionar cada actor según sus objetivos estratégicos. La tabla 23 representa la MID (matriz de influencias directas) la cual enfrenta los actores acorde a si no se ejerce ninguna influencia (0), si se tiene Influencia sobre sus procesos (1), sobre sus proyectos (2), sobre su misión (3) o sobre su existencia (4).

Tabla 23. Matriz de influencias directas MID

	CIU	FUNC	J.P.SECC	A.S.	D.S.A.F	UNIV	PRAC	D.N.A.F	O.V	O.C.I	O.PLAN	F.G.N	EST	suma de líneas(influencia)
CIU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3	2	6
FUNC	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	7
J.P.SECC	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	7
A.S.	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	5
D.S.A.F	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	6
UNIV	1	0	0	0	0	0	2	0	0	1	0	1	2	7
PRAC	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	4
D.N.A.F	1	1	2	1	2	0	1	0	1	0	1	1	0	11
O.V	2	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	8
O.C.I	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	2	3	1	11
O.PLAN	1	1	1	1	1	1	0	2	1	1	0	3	0	13
F.G.N	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	0	2	18
EST	2	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	5
suma de columnas (dependencia)	12	9	9	8	10	4	7	8	4	8	7	15	7	

Fuente. Salida software MACTOR

Esta es la primera matriz que se llena en el mactor, la (MID), en la cual se califico en una escala de 0 a 4 teniendo en cuenta la influencia que cada actor pueda tener sobre otro actor. Esta calificación se lleva a cabo teniendo en cuenta la definición de cada actor, sus objetivos, sus problemas y medios de acción que se encuentran consignados en las tablas 22 y 21; de esta manera, se realizo la fila suma de columnas, para averiguar los actores más dependientes; de esta forma el más dependiente es el actor fiscalía general de la nación (15), seguido del actor

ciudadanía (12) y en un empate tenemos los actores funcionarios y jefe de personal seccional. También se elaboro la columna suma de líneas, la cual nos permite ver los actores más influyentes, y en su orden de importancia el actor fiscalía general de la nación(18),seguido del actor oficina de planeación(13) y en un empate tenemos los actores direccional nacional administrativa y financiera y el actor oficina de control interno (con 11 puntos).

La tabla 24 representa las influencias directas e indirectas de los actores entre ellos, así:

Tabla 24. Matriz de influencias directas e indirectas (MIDI)

	CIU	FUNC	J.P.SECC	A.S.	D.S.A.F	UNIV	PRAC	D.N.A.F	O.V	O.C.I	O.PLAN	F.G.N	EST	li
CIU	5	4	2	2	2	2	1	2	1	2	4	5	5	32
FUNC	5	4	5	6	6	2	4	4	3	5	4	5	3	52
J.P.SECC	5	4	6	6	7	1	4	5	2	4	3	5	1	47
A.S.	3	3	4	5	5	1	3	3	2	3	3	3	1	34
D.S.A.F	4	4	6	5	6	2	4	6	3	6	3	4	2	49
UNIV	6	2	2	3	3	3	3	2	1	3	2	4	5	36
PRAC	2	1	2	2	2	1	2	1	0	4	1	3	2	21
D.N.A.F	6	6	8	7	9	3	5	6	4	7	3	6	2	66
O.V	5	5	6	5	6	1	5	5	3	6	3	6	3	56
O.C.I	6	8	6	6	6	3	4	6	4	6	7	9	4	69
O.PLAN	8	8	9	7	9	2	6	8	4	8	6	10	5	84
F.G.N	11	9	8	8	9	4	6	8	4	8	6	12	6	87
EST	5	2	2	1	2	2	3	2	1	4	1	5	4	30
Di	66	56	60	58	66	24	48	52	29	60	40	65	39	663

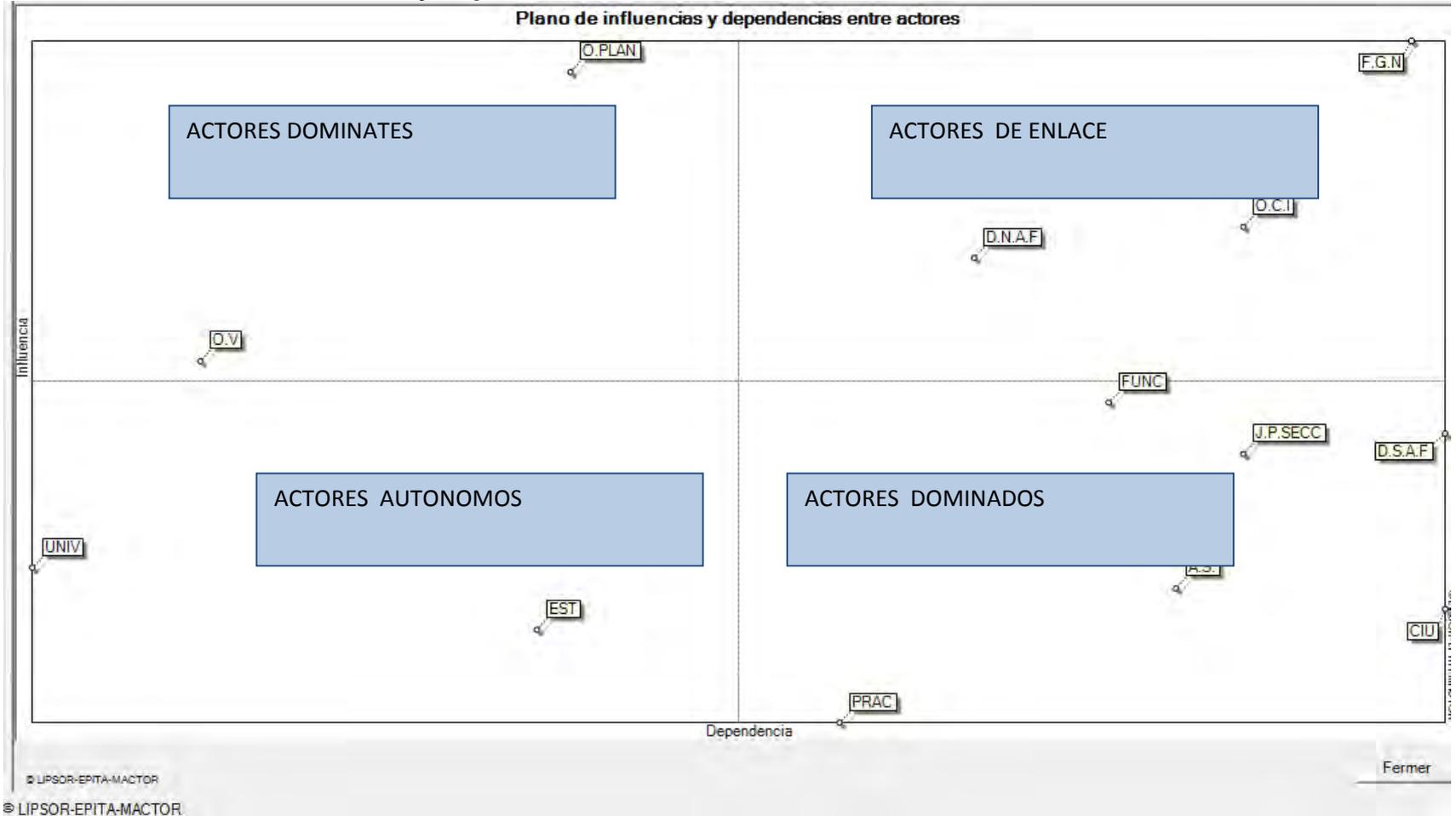
Fuente. Salida software MACTOR

Esta matriz ratifica nuevamente que si se tiene en cuenta el índice de influencia, este nos permite confirmar que el actor fiscalía general de nación es el más influyente, el actor oficina de planeación, es el segundo actor más influyente seguido de oficina de control interno, de la dirección nacional administrativa y financiera y de la oficina de

veeduría y en un sexto puesto los funcionarios. Ahora , con relación a la dependencia se obtiene que el actor más dependiente es el ciudadano junto con el director seccional administrativo y financiero, seguido por la fiscalía general de la nación ,oficina de control interno y jefe de personal seccional y en un sexto lugar el auditor de la seccional.

El grafico 11 expone el plano de influencias y dependencias de los actores y su ubicación en el plano.

Grafico 11.Plano de influencias y dependencias entre actores



El grafico 11 permite visualizar la ubicación de cada actor frente a los demás y se observa que tan influyente (eje vertical) y que tan dependientes son (eje horizontal); confirmando lo dicho en la síntesis de la MIDI. Sin embargo, se divide la grafica en cuatro cuadrantes, los cuales representan actores dominantes, quienes son aquellos capaces de determinar el rumbo del proyecto:

- Oficina de Planeación
- Oficina de Veeduría

Se tiene los actores autónomos, quienes presentan el proyecto con todas las especificaciones necesarias, lo defienden y apoyan pero no toman la decisión de ejecución:

- Universidad
- Estado

Los actores enlace son quienes brindan apoyo al proyecto técnica o financieramente pero no influyen directamente en la decisión final:

- Fiscalía General de la Nación
- Oficina de control interno
- Dirección Nacional Administrativa y Financiera

Los actores dominados son aquellos que están a la espera de la decisión final:

- Ciudadano
- Director Seccional Administrativo y Financiero
- Jefe de personal de la seccional
- Auditor de la seccional
- Funcionarios
- Practicantes

9.3 FASE 3

Jerarquizar para cada actor, sus objetivos prioritarios. A continuación se presenta la tabla 25 que representa la segunda matriz que se llena en el Mactor, la matriz de posiciones valoradas (2MAO) en donde, se califica en una escala del 0 al 4; en caso de que si el actor es favorable al objetivo; aunque en caso de que el actor sea desfavorable se puede hacer uso de la escala de -1 hasta -4 ; para ello se tuvo en cuenta lo siguiente: El signo indica si el actor es favorable u opuesto al objetivo; (0) El objetivo es poco consecuente; (1) El objetivo pone en peligro los procesos operativos (gestión) del actor/es indispensable para sus procesos operativos; (2) El objetivo pone en peligro el éxito de los proyectos del actor/es indispensable para sus proyectos; (3) El objetivo pone en peligro el cumplimiento

de las misiones del/es indispensable para su misión; (4) El objetivo pone en peligro la propia existencia del actor/es indispensable para su existencia

Tabla 25. Matriz de posiciones valoradas (2MAO)

	BIEN	C.P.W.A	O.G.A.P	P.D.C	E.AD.S	F.P.E	A.E.L	S.D.C	C.F	V.C.C	PLAN	A.J	REG
CIU	4	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	3	0
FUNC	0	2	-1	-1	-1	0	0	0	0	0	0	0	0
J.P.SECC	0	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	3	0
A.S.	0	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	0
D.S.A.F	0	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	0
UNIV	0	-1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	0	0
PRAC	0	-4	1	0	1	2	4	1	0	1	1	1	0
D.N.A.F	0	1	1	1	2	0	0	3	0	1	2	3	0
O.V	1	0	1	1	1	0	0	1	3	1	0	1	0
O.C.I	1	0	1	2	0	0	2	1	0	2	3	3	0
O.PLAN	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	4	3	0
F.G.N	2	1	1	1	1	0	0	1	1	1	2	4	2
EST	3	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	3	4

Fuente. Salido de software MICMAC

Se puede observar que el valor negativo más representativo corresponde al enfrentamiento del actor practicantes con el objetivo conservar el puesto de trabajo y o ascender el cual corresponde al actor funcionarios; esto se refleja también en la tabla 22 en donde se ubica los problemas del actor funcionarios el cual se relacionaba con falta de conocimiento de teorías administrativas y la falta de capacitación por parte de la entidad , ya que este actor (practicantes)se convertirá en competencia directa de los funcionarios de la entidad.

El grafico 12 es la matriz de posición simple de actores/objetivos (1MAO) en donde -1 es cuando el actor es desfavorable a la consecución del objetivo; cero (0) Posición neutra y 1 si el actor es favorable a la consecución del objetivo

Grafico 12. Matriz de posición simple de actores/objetivos (1MAO)

	BIEN	C.P.W.A	O.G.A.P	P.D.C	E.AD.S	F.P.E	A.E.L	S.D.C	C.F	V.C.C	PLAN	A.J	REG.	Suma absoluta
CIU	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	4
FUNC	0	1	-1	-1	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	4
J.P.SECC	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	11
A.S.	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	11
D.S.A.F	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	11
UNIV	0	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	10
PRAC	0	-1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	9
D.N.A.F	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	8
O.V	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	8
O.C.I	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	8
O.PLAN	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	12
F.G.N	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	11
EST	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	5
Número de acuerdos	6	7	10	9	9	7	8	10	8	10	10	11	2	
Número de desacuerdos	0	-2	-1	-1	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	
Número de posiciones	6	9	11	10	10	7	8	10	8	10	10	11	2	

Fuente. Salida software MACTOR

Se observa que el numero de acuerdos de actores vs objetivos de otros actores es mucho mayor que los desacuerdos ; así, se puede ver que la cifra más significativa de acuerdos está relacionado con el objetivo de administración de justicia; ello refleja que la oficina de planeación, oficina de control interno, oficina de veeduría, direcciona nacional administrativa y financiera, director seccional, auditor y jefe de personal seccional están casi alineados con el objetivo general de la entidad; los funcionarios tienen un desacuerdo con relación a los

practicantes debido a que el objetivo de los practicantes, los ubica como futura(futuro cercano) competencia para los funcionarios de la entidad. El estado; se puede ver que tiene una posición neutra con relación a la entidad y actores que la componen; esto es explicable ya que la institución goza de libertad administrativa y presupuestaria, de tal forma que su incidencia no es preponderante.

9.4 FASE 4

Convergencias y divergencias. Para tener más claro el grado de acuerdos, se presentara otra matriz ofrecida por el mactor, esta es la matriz de convergencias (1CAA) representada por la grafica 13 en donde acorde a sus puntajes se puede relacionar el grado de convergencia de los actores; Los valores presentan el grado de convergencia: más intensidad más importante, mas actores tienen intereses convergentes

Grafica 13. Matriz de convergencias (1CAA)

	CIU	FUNC	J.P.SECC	A.S.	D.S.A.F	UNIV	PRAC	D.N.A.F	O.V	O.C.I	O.PLAN	F.G.N	EST
CIU	0	0	3	3	3	2	2	2	3	3	4	4	2
FUNC	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0
J.P.SECC	3	1	0	11	11	9	8	8	7	7	11	9	3
A.S.	3	1	11	0	11	9	8	8	7	7	11	9	3
D.S.A.F	3	1	11	11	0	9	8	8	7	7	11	9	3
UNIV	2	0	9	9	9	0	8	6	6	6	9	7	2
PRAC	2	0	8	8	8	8	0	6	5	6	8	6	3
D.N.A.F	2	1	8	8	8	6	6	0	6	6	8	8	1
O.V	3	0	7	7	7	6	5	6	0	6	8	8	2
O.C.I	3	0	7	7	7	6	6	6	6	0	8	7	3
O.PLAN	4	1	11	11	11	9	8	8	8	8	0	10	4
F.G.N	4	1	9	9	9	7	6	8	8	7	10	0	3
EST	2	0	3	3	3	2	3	1	2	3	4	3	0
Número de convergencias	31	6	88	88	88	73	68	68	65	66	93	81	29

Fuente. Salida software MICMAC

Esta matriz refleja que las convergencias más importantes entre actores; la oficina de planeación presenta el índice de convergencia más alto, así, este actor es de vital importancia para el análisis Mactor, cabe resaltar que actores como el jefe de personal de la seccional, auditor seccional y el director de la seccional, ocupan el segundo lugar en convergencia y el tercer lugar es ocupado por el actor de la fiscalía general de la nación. El anterior análisis se debe completar con el análisis de divergencias, el cual se lo relacionara en la grafica 14; Los valores representan el grado de divergencias, más intensidad más importante, mas actores tienen intereses divergentes

Grafica 14. Matriz de divergencias (1DAA)

	CIU	FUNC	J.P.SECC	A.S.	D.S.A.F	UNIV	PRAC	D.N.A.F	O.V	O.C.I	O.PLAN	F.G.N	EST
CIU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FUNC	0	0	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	0
J.P.SECC	0	3	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
A.S.	0	3	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
D.S.A.F	0	3	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
UNIV	0	4	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0
PRAC	0	3	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0
D.N.A.F	0	3	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
O.V	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
O.C.I	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
O.PLAN	0	3	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
F.G.N	0	3	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
EST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Número de divergencias	0	30	5	5	5	10	9	5	3	2	5	5	0

Fuente. Salida software MICMAC

Se observa , que aunque las divergencias no eran tan representativas , conviene ser lo más exhaustivo posible , para evitar subjetividad de resultados , acorde a ello , el índice mayor de divergencia está representado por el actor funcionarios , seguido de los actores universidad y practicantes ;esto se enmarca dentro del ambiente de

competencia en que los funcionarios tienen a los practicantes , ello también se relaciona con la situación de que de una planta de personal de 22 funcionarios , solo 5 pasaron el examen , los otros empleados no aprobaron y acorde

a la resolución No 015 , convocatoria 015 de 2008, quien no apruebe se lo declararía insubsistente , la idea generalizada de los funcionarios es que si vuelve a ver otro examen , el cual si se va a dar dados los resultados , aunque no es oficial, se están adelantando requerimientos para ello , tendrán más competencia directa , en este caso el practicante inclinaría la balanza hacia a él , ya que con la práctica se adquiere experiencia laboral y no solo cognitiva como la que adquieren a través de la universidad.

9.5 FASE 5

Informe MIDI. A continuación se relaciona la grafica 15 la cual representa la Relación de fuerza del actor teniendo en cuenta las influencias y dependencias directas e indirectas.

Grafica 15. Relaciones de fuerza MIDI

	Relaciones de fuerza MIDI(Ri)
OFICINA DE PLANEACION	2,19
FISCALIA GENERAL DE LA NACION	1,78
OFICINA DE VEEDURIA	1,45
OFICINA DE CONTROL INTERNO	1,4
DIRECCION NACIONAL ADMIONISTRATIVA Y FINANCIERA	1,39
FUNCIONARIOS	0,96
UNIVERSIDADES	0,82
DIRECTOR SECCIONAL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	0,76
JEFE DE PERSONAL SECCIONAL	0,75
ESTADO	0,47
AUDITOR SECCIONAL	0,44
CIUDADANO	0,37
PRACTICANTES	0,24

Fuente. Salida software MACTOR

Según la tabla Ri, esta informa la relación de fuerza del actor teniendo en cuenta las influencias tanto directas e indirectas; acorde a ello, el valor más alto lo refleja La Oficina de Planeación, un actor que puede intervenir para que los objetivos se desarrollen o se cumplan satisfactoriamente.

9.6 FASE 6

RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS PARA CADA ACTOR

Teniendo en cuenta el análisis que se realizó con el método o herramienta MACTOR, se logra apreciar que en el juego de actores, el actor Oficina de Planeación tiene gran influencia sobre el resto de los actores, y como se puede estimar también posee un problema bastante grande con relación a sus funcionarios, el cual se enmarca dentro de la no aprobación del examen de la resolución 015 del año 2008, el cual tiene en un grado de incertidumbre bastante alto a cada uno de los funcionarios de la entidad, ya que hasta el momento se sabe que hay una gran posibilidad de que se realice otro examen, debido al gran número de demandas y atrasos de procesos a nivel judicial, investigativo y de administración; sin embargo aquí cabe otra idea de incertidumbre, la cual, se relaciona con ¿qué va a pasar con los funcionarios que si aprobaron el examen?, ya que ellos no están dispuestos a realizar otro examen puesto que aprobaron el primero y exigen que se cumpla con ellos en hacerlos funcionarios de carrera de la entidad brindándoles nombramientos en propiedad; y esto es algo que no está a negociación ni discusión por parte de ellos.

En este caso, el problema ya existe, es necesario poner en marcha un plan de contingencia el cual resuelva esta situación que de por sí es insostenible; las personas que no aprobaron; a quienes no se podría despedir ya que la gran mayoría cuenta con más de 15 años de experiencia; y los procesos se volverían mucho más lentos; Parte de la solución estaría a corto plazo, en realizar un nuevo examen, el cual abarque más acerca de las funciones propias del cargo; si alguien demuestra a través del resultado tener conocimientos superiores al cargo, se puede promoverlo, aparte del nombramiento en propiedad claro está. Ahora hay que tener en cuenta la posición de los funcionarios que pasaron el examen quienes, su solución estaría en que su examen sea válido, y se proceda con ellos a nombrarlos en propiedad.

A la hora de hacer el examen se debe tener presente que la nueva prueba para los funcionarios que no pasaron, debe hacerlo la misma universidad nacional que hizo el primer examen, ya que los funcionarios que pasaron la prueba sostienen que si lo hace la universidad de Pamplona el examen es más fácil, de esta manera, hay posibilidad de que los resultados sean mayores que los de ellos; no sería una competencia justa a la hora de tener en cuenta los accensos; la oficina de planeación debe a la hora de tomar la decisión presentar un plan, que no perjudique a ninguna de las partes; ya que esto afecta el desarrollo positivo de la entidad, con relación a su función base “administrar justicia”.

Posteriormente, se debe, como solución a largo plazo, ofrecer mayores capacitaciones a los funcionarios de la entidad, ya sea a nivel interno o por medio de convenios interinstitucionales.

Es necesario, que la oficina de planeación tenga un emisario directo en cada seccional (en cada departamento) donde hace presencia la institución, ya que de esta manera la información que se lograría para implementar cada plan operativo anual y plataforma estratégica sería más minuciosa y objetiva; cabe resaltar que los funcionarios de la oficina de planeación, deben cambiar su actitud reactiva, pasiva y pre activa a una actitud pro activa; el antecedente de esta recomendación se basa en el problema de grandes proporciones, que puede adquirir inmensas proporciones con relación a la forma de planear, ya que se observa por completo que nunca se contemplo que esta situación podría presentarse; lo que de por sí deja mucho que desear.

Si tenemos en cuenta el gráfico de convergencias (1CAA), la planeación presenta índices de convergencia con relación a sus objetivos por parte de la fiscalía general de la nación, la oficina de control interno, la oficina de veeduría, dirección nacional administrativa y financiera; sin embargo hay cierto grado de divergencia con relación al actor funcionarios; se debe tener en cuenta que los objetivos generales de una institución, deben estar alineados con los objetivos específicos; sino el sistema como tal, no funcionara bien; este es una recomendación que se debería tener en cuenta en el próximo plan operativo anual y la plataforma estratégica; alinear objetivos funcionarios y entidad para beneficios mutuos, de esta forma se genera sentido de pertenencia.

Con relación a la oficina de veeduría y la oficina de control interno, también es necesario que la seccional Nariño –putumayo, hagan presencia un emisario directo de dichas oficinas de la central para omitir subjetividad en sus procesos y funciones.

El actor dirección nacional administrativa y financiera; por medio de su función base, debería dotar de asignación de más personal a la seccional Nariño putumayo; ya que, para iniciar los procesos que se manejan corresponden a dos departamentos; con una planta de solo 22 personas, de las cuales 17 no aprobaron el examen y se encuentran en proceso de incertidumbre total,³ ya están en proceso de jubilación desde hace 1 año y medio,² de las cuales hacen parte de la división financiera, desde ya se debería estar preparando a alguien para que los procesos no se atrasen, ya que intranet solo contiene funciones generales; pero el conocimiento sobre programas (que en el área financiera se manejan aproximadamente 6 para procesos de pagos), se van con el funcionario porque no hay realizados manuales de funciones operativas objetivos y detallados, situación que no se ha manifestado por parte de la seccional, ni por parte de la central.

Otra recomendación sería que se genere mayor asociación entre los funcionarios de la fiscalía administrativa pasto-putumayo con relación al auditor y al jefe de personal; para que se trabaje de manera conjunta y coordinada; para que de esta manera se empiecen alinear objetivos; los funcionarios sostienen que están

dispuestos a trabajar en equipo y a aprender , acorde a las correcciones realizadas por el auditor y jefe de personal para estar en pro – de procesos y consecución de objetivos , siempre y cuando se organicen como grupo y haiga espacios de reunión para expresar situaciones acorde a orden de prioridad .

El director podría cambiar optando por incrementar su grado de influencia, esto se realizaría a través de proyectos donde se justifique con indicadores posibles situaciones problemicas dentro de la seccional administrativa y financiera, dados en grado de importancia para que estos sean incluidos dentro de los planes operativos anuales y en la plataforma estratégica de cada 4 años; de esta manera se dinamiza la función del director de la seccional como un actor influyente dentro del actor más importante ; la oficina de planeación.

10. ESTRUCTURAR ESCENARIOS PARA FISCALÍA GENERAL DE LA NACIÓN SECCIONAL PASTO

Para esta etapa del estudio, se seguirá la siguiente metodología:

- Escenarios deseables
- Escenario posibles
- Fuerzas históricas y factores de influencia
- Escenarios probables
- Redacción de los escenarios probables
- Futuros deseables contra probables

101 ESCENARIOS DESEABLES.

“¿Qué deseamos en el futuro de nuestra organización, independientemente de los que sea o no probable que suceda?”

En base, a esta pregunta, se tomaron bases para realizar los escenarios deseables y para ello se planteó 8 preguntas:

- ¿Cuáles son los futuros deseables dentro de 10 años para la institución acorde a sus políticas y las disposiciones de oficina de planeación?
- ¿Cuáles son los futuros deseables dentro de 10 años para la institución acorde con los sueños y deseos de los altos cargos directivos?
- ¿Cuáles son los futuros deseables dentro de 10 años para la institución acorde a los objetivos de los funcionarios?
- ¿Cuáles son los futuros deseables dentro de 10 años para la institución pensando de manera reactiva?
- ¿Cuáles son los futuros deseables dentro de 10 años para la institución pensando de manera pasiva?
- ¿Cuáles son los futuros deseables dentro de 10 años para la institución pensando de manera pre activa?
- ¿Cuáles son los futuros deseables dentro de 10 años para la institución pensando de manera pro activa?
- ¿Cuáles son los futuros deseables dentro de 10 años para la institución pensando con una orientación de servicio a la comunidad?

Las respuestas a estas preguntas; se consolidan como futuros; de esta manera, se respondieron 2 futuros para cada pregunta; lo cual dio origen a 16 escenarios deseables concertados por los participantes, relacionados en la tabla 26.

Tabla 26. Preguntas y escenarios deseables

PREGUNTAS	RESPUESTAS /ESCENARIOS
¿Cuáles son los futuros deseables dentro de 10 años para la institución acorde a sus políticas y las disposiciones de oficina de planeación?	-Mantener a la institución con un actuar eficiente , efectivo, eficaz , transparente ético y oportuno -Desarrollo organizacional
¿Cuáles son los futuros deseables dentro de 10 años para la institución acorde con los sueños y deseos de los altos cargos directivos de la seccional?	-Eficiente , efectiva y eficaz administración de la sede -Tener mayor autonomía administrativa y financiera para proyectos de la seccional
¿Cuáles son los futuros deseables dentro de 10 años para la institución acorde a los objetivos de los funcionarios?	-Conservar su puesto de trabajo -Ascender de puesto de trabajo
¿Cuáles son los futuros deseables dentro de 10 años para la institución pensando de manera reactiva?	-No prever las consecuencias de las acciones - Solo reaccionemos
¿Cuáles son los futuros deseables dentro de 10 años para la institución pensando de manera pasiva?	-Esperemos que todo salga bien -Esperemos que los problemas se solucionen solos
¿Cuáles son los futuros deseables dentro de 10 años para la institución pensando de manera pre activa?	-Enfoques precavidos -Minimicemos riesgos
¿Cuáles son los futuros deseables dentro de 10 años para la institución pensando de manera pro activa?	-Se identifican los problemas antes de que aparezcan y se toman acciones anticipadas -Tomar iniciativa para logro de objetivos
¿Cuáles son los futuros deseables dentro de 10 años para la institución pensando con una orientación de servicio a la comunidad?	-Mantener a la institución funcionando -Que la administración dependa de la ciudadanía

Fuente. Elaboración propia

“Se debe tener presente que en esta parte del ejercicio; solo se está puntualizando el futuro que se desea, por ello no se incluyen más restricciones que las que plantea el interrogante y no se da explicaciones de por qué se puede o no realizar alguna acción”

101.1 Selección de los futuros deseables. En esta parte del proceso, se redujo los futuros deseables a solo 3; esto se realizó; simplemente utilizando el ábaco de Regnier para priorizar los escenarios más importantes dentro de los 10 años siguientes.

De esta forma se tomaron los 3 futuros con la mayor calificación (Anexos 1), y estos fueron acorde a la tabla 27:

Tabla 27. Futuros deseables con la mayor calificación

No	FUTUROS DESEABLES DE MAYOR CALIFICACION
1	Tener una actitud y planeación proactiva por parte de los funcionarios de la oficina de planeación , y demás funcionarios de la entidad
2	Mejoramiento continuo de procesos
3	Eficaz administración de la seccional en relación a recursos humanos , físicos , tecnológicos , económicos y de infraestructura de la entidad

Fuente. Elaboración propia

10.2 ESCENARIOS POSIBLES

Estos escenarios también se estructuraron por medio de la reflexión colectiva; teniendo como base, la siguiente pregunta: “¿De qué factores o variables estructuradoras, que sean altamente influyentes y lo menos dependientes de otras, dependen los 3 futuros deseables más importantes?”³³

Para este fin , se elaboro una lista de variables , las cuales se fueron reduciendo dependiendo del análisis de que tanto influyen sobre estos 3 futuros deseables ;y estas variables fueron :Planeación, innovación y talento humano. Este ejercicio, fue apoyado por el estudio MICMAC; en el cual se podía observar de manera grafica que variables eran las influyentes y poco dependientes; lo cual también se refleja en la tabla 20 del análisis estructural MICMAC. En la tabla 28 se denotan las variables estructuradoras, junto con los valores (escenarios); el primer valor se relaciona con su presencia y otro con la ausencia.

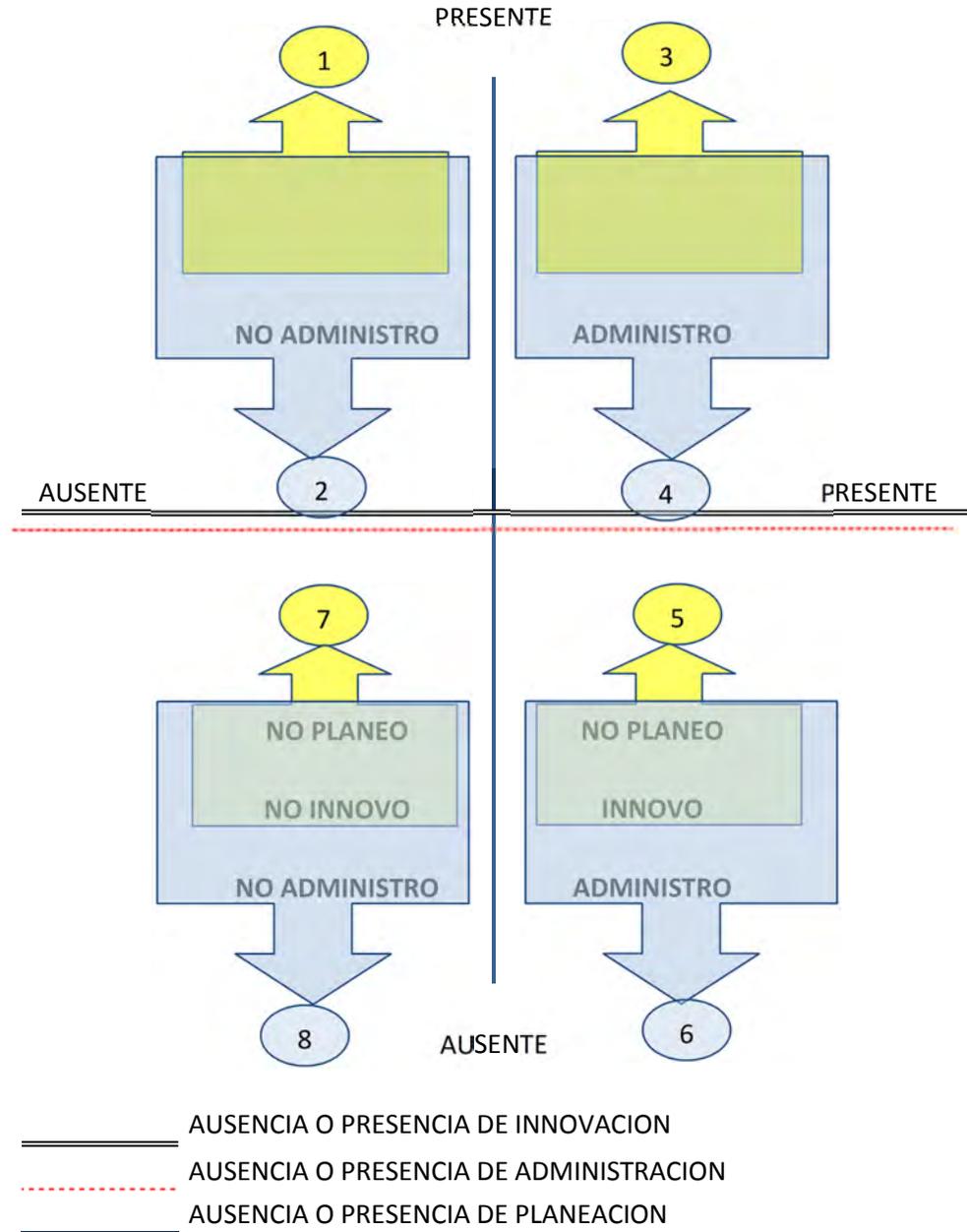
Tabla 28. Variables estructuradoras y valores

No	Variable estructuradora al futuro	VALORES	
		A	B
1	Planeación Proactiva	Presente	Ausente
2	Innovación dentro de los procesos de mejoramiento continuo	Presente	Ausente
3	Efectiva administración del talento humano	Presente	Ausente

Fuente. Elaboración propia

Esto genero 8 escenarios posibles, los cuales se explican de manera gráfica en la figura 23 mediante un plano de ejes de Schwartz, así de la siguiente manera:

Figura 23. Escenarios



Fuente. Elaboración propia

Posteriormente se dieron nombres a los escenarios: acorde a la figura 29, de tal forma que sean sugestivos, llamativos, intuitivos o sugerentes; así, en la tabla 29

Tabla 29. Nombres de los escenarios posibles

N	ESCENARIOS	VARIABLES		
		Planeación	Innovación	Talento humano
1	¡Sigues en las mismas!	Presente	Ausente	Ausente
2	No me presiones	Presente	Ausente	Ausente
3	Preveo , prevengo y actuó papa	Presente	Presente	Ausente
4	Me llaman Bill Gates compadre	Presente	Presente	Presente
5	Hay que cambiar de aires	Ausente	Presente	Ausente
6	Cambio pero todo sigue igual	Ausente	Presente	Presente
7	Estoy llevado	Ausente	Ausente	Ausente
8	Estoy en la inmundia	Ausente	Ausente	Ausente

Fuente. Elaboración propia

De este modo se tienen 8 escenarios; los cuales se enfrentan con las 3 variables estructuradoras, y se califica cada escenario acorde a si la variable está presente o ausente dentro de cada uno de los escenarios posibles: así se termina la realización de los escenarios posibles; después de una revisión y análisis exhaustivo de si los escenarios son factibles.

10.3 FUERZAS HISTÓRICAS Y FACTORES DE INFLUENCIA

Para elaborar este paso, se recurrió a los integrantes, funcionarios que más tiempo tenían laborando en la institución, para que cada uno de ellos exprese un recorrido histórico de lo que ha sucedido dentro de la institución; de esta forma se realiza un estudio retrospectivo de que situaciones fueron aquellas que la llevaron hasta el punto que se encuentra actualmente y ver que fuerzas o factores han influido en ella en el pasado. Se tendrá especial atención al comportamiento de las variables estructuradoras en el pasado de la empresa; que las ha influido y el por qué han tenido éxito o fracaso los proyectos relacionados con ellas.

De acuerdo a los datos suministrados por los funcionarios de la fiscalía General de la Nación Seccional Pasto que trabajan desde que se fundó la institución, con relación a la variable de planeación, desde el 1 de julio del año 1992 en que inicio la institución, su creación se cumplió acorde a los mandatos de la constitución política de 1991 ;la seccional administrativa y financiera básicamente se dedicaba a mandar informes de ejecución presupuestal mensuales y anuales (servicios administrativos-presupuesto-contabilidad y tesorería) los cuales se llevaban en libros diarios teniendo en cuenta gastos fijos y variables ; y con relación a la parte administrativa , todo lo relacionado a manejo de personal , sin que haiga que mandar ningún tipo de informes ; todo se remitía a realizar funciones relacionadas

con el personal de la seccional (esto giraba alrededor de nomina y procesos relacionados);tanto la división administrativa y la división financiera de la seccional , no saben de ningún tipo de planeación que se haiga tenido durante el periodo de 1992 al año 2004 ; solo se funcionaba acorde al manual de funciones , pero no se tiene conocimiento significativo sobre planeación estratégica, misión , objetivos o situaciones similares ;la innovación es algo que tomando el periodo de tiempo (1992-2000) , no se observo ya que solo se incremento personal por parte de la central , pero hablar de innovación es algo que no se dio , hasta el año 2000 con la implementación de los computadores , dentro de los cuales se adjudico el primer programa computacional para los procesos financieros(cuentas) y los procesos de personal (nomina-historias laborales);el programa se llama SIAF , el cual cuenta con diferentes módulos (financieros y de personal) ; con lo relacionado al talento humano como tal ;lo único que se sabía era acerca de las funciones que se debían desempeñar ,y nada mas .

A partir del año 2005, se empezó a saber algo acerca del sistema de gestión de la calidad, el cual se relacionaba con el MESI(Modelo Estándar de Control de Calidad) ;se empezaron hacer algunas capacitaciones al respecto , aunque no tan significativas en la seccional , esto se inicio a realizar durante la instancia del Ex fiscal General de la nación Mario Germán Iguarán Arana ;posteriormente se realizo el examen hacia el año 2008 , y se dio noticias sobre resultados hacia el año 2009 , iniciaron las demandas de los funcionarios en contra de la institución ; a la fecha nadie se ha despedido ; el problema sigue ahí.

Como funcionarios de la seccional, básicamente se consolidan las opiniones en que desde 1992 al 2011, la seccional solo ejecuta funciones y resoluciones; la relación fue, y es en este presente de manera dependiente, ya que la seccional no ejerce ningún tipo de influencia directa sobre la central; ya que no se presenta comunicación en ambos sentidos.

La opinión de los funcionarios más antiguos se puede soportar en que el primer documento que se expidió con relación a la entidad hacia el 30 de noviembre de 1991 fue el decreto 2699 por el cual se expide el Estatuto Orgánico de la Fiscalía General de la Nación; de este modo solo se va a citar las funciones de la oficina de planeación; las cuales consistían en:

10.3.1“Articulo 26. La Oficina de Planeación adelantará las siguientes funciones”³⁴:

1. Asesorar al Fiscal General en la planeación y programación de las actividades inherentes al desarrollo actual y futuro de la Fiscalía General.
2. Coordinar con las Direcciones Nacionales la preparación y presentación del Plan General de Desarrollo de la Fiscalía General, el Proyecto de Presupuesto y, una vez aprobado vigilar su cumplimiento desde el punto de vista programático.

3. Diseñar y proponer un sistema de control de gestión y de resultados y una vez aprobado, implantarlo y hacerlo cumplir.
4. Elaborar en coordinación, con la División de Métodos y Sistemas, planes dirigidos a mejorar la organización de la Fiscalía General y sus sistemas de información.
5. Definir los lineamientos generales para la elaboración del presupuesto de la Fiscalía, así como para su ejecución.
6. Coordinar con las distintas Direcciones y demás dependencias de la Fiscalía General, el análisis de los resultados que periódicamente presente la ejecución del Plan de Desarrollo, con el fin de identificar las causas de las deficiencias encontradas y sugerir los correctivos del caso.
7. Coordinar la compilación y unificación de la información; elaborar y analizar las estadísticas e informes Pertinentes sobre el desarrollo de las funciones de la Fiscalía General, como base de decisiones futuras.
8. Las demás funciones que le sean asignadas por el Fiscal General que guarden relación con la naturaleza de la dependencia.

Posteriormente se emitió otro decreto ; el 261 del 22 de febrero del año 2000 , Por el cual se modifica la estructura de la Fiscalía General de la Nación y se dictan otras disposiciones ;se toma nuevamente las funciones de la oficina de planeación y estas son acorde a este nuevo documento :

4.3.2 “Artículo 20. OFICINA DE PLANEACION. La Oficina de Planeación tiene las siguientes funciones”³⁵:

1. Asesorar al Fiscal General en la planeación y programación de las actividades inherentes al desarrollo actual y futuro de la Fiscalía General.
2. Coordinar la preparación, diseño y presentación del Plan de Desarrollo de la Fiscalía General y el Proyecto Anual de Presupuesto y vigilar su cumplimiento programático, teniendo en cuenta la adecuada y eficiente administración de los recursos y bienes de la entidad.
3. Llevar a cabo el diseño de los procedimientos de evaluación y seguimiento de la gestión de la Fiscalía General de la Nación, así como de sus planes de desarrollo.
4. Realizar estudios sobre asignación de funciones, distribución de cargas de trabajo, planta de personal, escala salarial y en general sobre todo lo relacionado

con el desarrollo organizacional de la entidad en coordinación la Secretaría General y las respectivas dependencias.

5. Estructurar los proyectos de inversión y efectuar su presentación ante los organismos competentes.
6. Elaborar e impulsar programas de mejoramiento institucional, estructura orgánica, racionalización de procesos y procedimientos de la Fiscalía, así como validar y recomendar su implantación.
7. Recolectar, registrar y procesar la información estadística requerida para la evaluación que sustente la formulación de la Política Criminal, en lo que sea de su competencia.
8. Generar y consolidar procesos de planeación y cultura organizacional en la entidad.
9. Las demás funciones que le sean asignadas por el Fiscal General y que guarden relación con la naturaleza de la dependencia.

Posteriormente, hacia el año 2004, se expide la ley 938, por medio de la cual se expide el Estatuto Orgánico de la Fiscalía General de la Nación; documento que deroga el decreto 2699 del 30 de noviembre de 1991 y el decreto 261 del 22 de febrero del año 2000.

Con relación a las funciones de la oficina de planeación se tiene:

4.3.3 “Artículo 16. La Oficina de Planeación tiene las siguientes funciones”³⁶:

1. Asesorar al Fiscal General en la planeación y programación de las actividades inherentes al desarrollo actual y futuro de la Fiscalía General.
2. Coordinar con las diferentes dependencias de la entidad, la elaboración del Plan de Desarrollo de la Fiscalía General de la Nación y, una vez aprobado, asesorar en su implementación.
3. Coordinar con las diferentes dependencias la elaboración del Proyecto Anual de Presupuesto y monitorear la ejecución del presupuesto de inversión.
4. Diseñar metodologías y procedimientos de evaluación a la gestión de la Fiscalía General de la Nación.
5. Realizar estudios sobre estructura orgánica, planta de personal, escala salarial y en general sobre todo lo relacionado con el desarrollo organizacional de la entidad en coordinación con las respectivas dependencias.

6. Asesorar a las diferentes áreas de la Fiscalía en la formulación de los proyectos de inversión y efectuar su presentación ante los organismos competentes.
7. Asesorar a las diferentes dependencias en la elaboración de sus manuales de procesos, procedimientos, su implementación y mejoramiento continuo.
8. Consolidar la información estadística necesaria para elaborar informes y estudios que apoyen la toma de decisiones en la gestión institucional y sustenten la formulación de la política del estado en materia criminal.
9. Coordinar con las diferentes dependencias del nivel central la orientación y programación de los recursos de inversión provenientes de cooperación nacional e internacional.
10. Las demás funciones que le sean asignadas por el Fiscal General y que guarden relación con la naturaleza de la dependencia.

Se observa que no hubo previsión a futuro ya que estos cambios solo se presentaron cuando las situaciones problemáticas ya se encontraban encima; a partir del 2005; como base se inició el modelo de justicia con calidad; el cual articula el MECI como el modelo estándar de control interno; utilizando el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar). A partir del año 2005, se inició a realizar la planeación estratégica como tal alineada con el plan operativo anual, las seccionales se les adjudica sub objetivos o metas, las cuales se evalúan su nivel de cumplimiento acorde a los indicadores trimestrales que cada seccional envía a la central.

10.4 ESCENARIOS PROBABLES

Para el proceso de este paso, se tomó como plataforma la siguiente pregunta: “¿Cuál de los escenarios posibles son probables a futuro?”³⁷; acorde a los consensos de opinión, se concertó los escenarios probables de la tabla 30, así:

Tabla 30. Escenarios probables por consenso

N	Escenarios Probables
2	No me presiones
	Planeo-no innovo-no administro
6	Cambio pero todo sigue igual
	No planeo-innovo y administro
8	Estoy en la inmundia
	No planeo-no innovo-no administro

Fuente. Elaboración propia

10.5 REDACCIÓN DE LOS ESCENARIOS PROBABLES.

La tabla 31, expone la redacción de los escenarios probables en base a características, comportamiento y objetivos.

Tabla 31. Redacción de los escenarios probables

Escenarios Probables	Características principales	Comportamiento de cada variable en cada escenario	Implicaciones para el sistema u objetivos
No me presiones	<ul style="list-style-type: none"> -Hay planeación ,pero es reactiva -no se presenta innovación -No se administra de manera pro activa el talento humano 	<ul style="list-style-type: none"> -La planeación continua de manera reactiva , -La innovación se confunde con la improvisación El talento humano continua alimentando su incertidumbre 	<ul style="list-style-type: none"> -No prever consecuencias de las acciones -No analizar antes de actuar ,solo se reacciona -Los procesos siguen igual -Diferenciación de objetivos ;lo cual produce divergencias que afectan desempeño de forma negativa
Cambio pero todo sigue igual	<ul style="list-style-type: none"> -No hay planeación hacia la seccional -Se realizan cambios de características de software de la financiera -La comunicación solo se da en un sentido 	<ul style="list-style-type: none"> -Solo hay que ajustarse al presupuesto -Se confunde innovación con débiles cambios -No hay retro alimentación entre funcionarios y altos directivos 	<ul style="list-style-type: none"> -Solo reaccionar cuando los problemas se presenten -No tener planes de contingencia -Confusión -Frustración
Estoy en la inmundia	<ul style="list-style-type: none"> -No hay planeación -No se innova -No se administra 	<ul style="list-style-type: none"> -Solo ajustarse a la ley 938 de 2004 como pantallazo -No se innova por qué no alcanzo presupuesto -Actitud pasiva por parte del talento humano 	<ul style="list-style-type: none"> -Mayor incertidumbre -No cumplir con función base -Inconformidad de funcionarios -Demandas de funcionarios -No hay sentido de pertenencia -Mayor divergencia entre la entidad y funcionarios

Fuente. Elaboración propia

10.6 FUTUROS DESEABLES CONTRA PROBABLES

La pregunta base ahora es: “¿Cuales escenarios son a la vez posibles y deseables?”³⁸; para ello se citan la tablas anteriores 27 y la tabla 29 respectivamente para poder lograr un consenso a la hora de responder el interrogante anterior.

Después de analizar cada uno de los escenarios deseables de mayor calificación y los escenarios posibles; teniendo en cuenta que de los futuros que se escoja como deseables y posibles, de ello se estructurara la planeación estratégica; se decidió escoger los siguientes escenarios:

1. Me llaman Bill Gates compadre
2. Estoy en la inmundia
3. No me presiones
4. Cambio pero todo sigue igual

Estos escenarios representan los futuros o escenarios posibles y deseables, que fueron tomados dentro de esta categoría, ya que representan situaciones extremas con relación al escenario ideal (Me llaman Bill Gates compadre) Aquí se enmarca el consenso (convergencia de objetivos) entre la organización – funcionarios y altos cargos directivos; y como parte de un proceso general que pretenda satisfacer la justicia para todos; sin embargo también se debe tener presente que las cosas pueden empeorar de la más extrema forma; para ello encaja el escenario “Estoy en la inmundia” en donde la planeación no existe, solo se reacciona , las divergencias entre los componentes del sistema inhiben totalmente un resultado positivo de la función base de la institución.

También están 2 escenarios más; los cuales se podrían llamar “escenarios regulares positivos y escenarios regulares negativos”; enmarcan situaciones medias con tendencias positivas y tendencias negativas.

Se escoge estos escenarios ya que acorde a un minucioso estudio de estos; recogen los 4 planos del sistema sin dejar nada de lado; ya que de estos escenarios dependerá cada aspecto de la planeación estratégica; asiendo que esta plataforma estratégica esté preparada para cualquier situación que se pueda presentar en cualquiera de estos futuros posibles y deseables.

11. REALIZAR UN ESTUDIO ESTRATÉGICO CON BASE A LA HERRAMIENTA IGO

11.1 LLUVIA DE IDEAS

Para ello se somete a realizar una lluvia de ideas como medio para ver qué metas toman los futuros posibles y deseables y que acciones deberían conformar cada una de las metas; los resultados se evidencian en la tabla 32, fruto de conciliación entre los participantes:

Tabla 32. Metas/Acciones

No	METAS	ACCIONES
1	Poder tener hacia el año 2022 una actitud y planeación proactiva por parte de la oficina de planeación y demás funcionarios de la entidad	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar a funcionarios de oficina de planeación en programas de planeación prospectiva • Capacitar a funcionarios en relación a la temática de planeación prospectiva • Iniciar un estudio prospectivo a escala judicial, investigativa y administrativa en general y de cada seccional que la compone
2	Contar hacia el 2022 con la unificación, consolidación y fortalecimiento de los sistemas de gestión a través de la eficiencia, eficiencia, efectividad e innovación de sus procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> • Reestructurar proceso de planeación estratégica • Reestructurar proceso de planeación de recursos y proceso de administración de documentos • Reestructurar proceso de mejora continua y el proceso de seguimiento y medición
3	Tener para el año 2022 unificación de criterios, metas y Objetivos de funcionarios-altos cargos directivos-Institución	<ul style="list-style-type: none"> • Acordar reuniones entre altos cargos directivos y demás funcionarios de cada seccional para reestructurar el proceso de gestión del talento humano y subprocesos que lo conforman • Participación activa de cada funcionario en el estudio prospectivo • Formar un comité en cada seccional para planear agendas re reuniones en pro- del desarrollo del estudio prospectivo • Realizar un nuevo examen para funcionarios que no aprobaron la evaluación de la resolución 015,convocatoria 015 del 2008

Fuente. Elaboración propia

11.2 EVALUACIÓN IGO.

Se evaluaron las acciones con la herramienta IGO en las dimensiones de importancia y gobernabilidad y se obtuvo el siguiente informe:

Informe de Resultados del Ejercicio *Código: 112/11 Fecha: 21/09/2011*

Título: FISCALIA GENERAL DE LA NACION SECCIONAL PASTO AL 2022

Meta/Campo de Estudio: M01 Poder tener hacia el año 2022 una actitud y planeación proactiva por parte de la oficina de planeación y demás funcionarios de la entidad

Acción/ Importancia Variable	Descripción de la Acción /Variable	Gobernabilidad	
A01	Preparar a funcionarios de oficina de planeación en programas de planeación prospectiva	4,50	4,40
A02	Capacitar a funcionarios en relación a la temática de planeación prospectiva	3,70	4,10
A03	Iniciar un estudio prospectivo a escala judicial, investigativa y administrativa en general y de cada seccional que la compone	2,90	3,90

Meta/Campo de Estudio: M02 Contar hacia el 2022 con la unificación, consolidación y fortalecimiento de los sistemas de gestión a través de la eficiencia, eficiencia, efectividad e innovación de sus procesos internos

Acción/ Importancia Variable	Descripción de la Acción /Variable	Gobernabilidad	
A01	Reestructurar proceso de planeación estratégica	4,00	3,70
A02	Reestructurar proceso de planeación de recursos y proceso de administración de documentos	3,30	2,10
A03	Reestructurar proceso de mejora continua y el proceso de Seguimiento y medición	3,80	2,30

Meta/Campo de Estudio: M03 Tener para el año 2022 unificación de criterios, metas y Objetivos de funcionarios-altos cargos directivos-Institución

Acción/ Importancia Variable	Descripción de la Acción /Variable	Gobernabilidad	
A01	Acordar reuniones entre altos cargos directivos y demás funcionarios de cada seccional para reestructurar el proceso de gestión del talento humano y subprocesos que lo conforman	3,50	2,00
A02	participación activa de cada funcionario en el estudio prospectivo	2,00	3,50

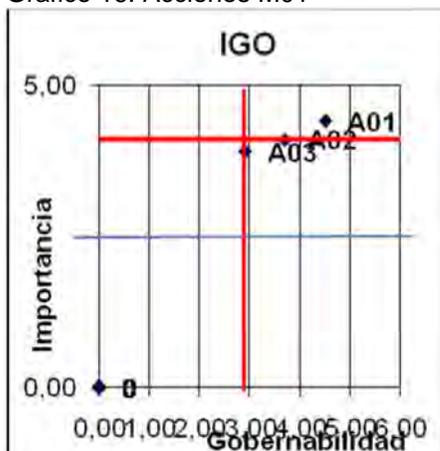
A03	Formar un comité en cada seccional para planear agendas re reuniones en pro- del desarrollo del estudio prospectivo	3,30	3,80
A04	Realizar un nuevo examen para funcionarios que no aprobaron la evaluacion de la resolucion 015,convocatoria 015 del 2008	4,10	4,70

11.3 ANÁLISIS MO1.

Para dar un mejor análisis al informe anterior, se ubica el grafico 16 el cual permite ver las acciones de la meta 1(M01) con respecto a un plano, junto con la tabla 33, quien expone las acciones y sus respectivas calificaciones en gobernabilidad e importancia.

Meta/Campo de Estudio: M01 Poder tener hacia el año 2022 una actitud y planeación proactiva por parte de la oficina de planeación y demás funcionarios de la entidad

Grafico 16. Acciones M01



Fuente. Salida software IGO

Tabla 33. Calificaciones acciones meta1

Rotulo	Acción / Variable	Gobernabilidad	Importancia	Mediana
A01	Preparar a funcionarios de oficina de planeación en programas de planeación prospectiva	4,50	4,40	4,10
A02	Capacitar a funcionarios en relación a la temática de planeación prospectiva	3,70	4,10	4,10
A03	Iniciar un estudio prospectivo a escala judicial, investigativa y administrativa en general y de cada seccional que la compone	2,90	3,90	4,10

Fuente. Salida software IGO

Con relación a la primera meta (MO1); se encuentra dentro del grafico 16 que 2 de sus acciones se encuentran en el cuadrante de inmediatas; esto se refiere a que estas 2 acciones se deben llevar a cabo de forma inmediata ya que de esta manera se lograría gran parte de la meta; entre estas acciones encontramos:

A01: Preparar a funcionarios de oficina de planeación en programas de planeación prospectiva

A02: Capacitar a funcionarios en relación a la temática de planeación prospectiva

En el cuadrante retos se encuentra una acción que es muy importante pero poco gobernable, de esta manera se deben asumir retos por parte del equipo de trabajo para que esta acción se cumpla; esta acción es:

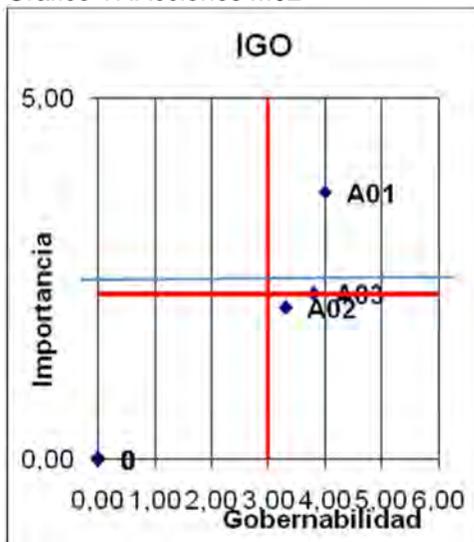
A03: Iniciar un estudio prospectivo a escala judicial, investigativa y administrativa en general y de cada seccional que la compone

11.4 ANÁLISIS M02.

El grafico 17 permite visualizar las acciones de la meta 2 (M02), y su posición dentro del plano, también se presenta la tabla 34 que expone las acciones y sus respectivas calificaciones en gobernabilidad e importancia.

Meta/Campo de Estudio: M02 Contar hacia el 2022 con la unificación, consolidación y fortalecimiento de los sistemas de gestión a través de la eficiencia, eficiencia, efectividad e innovación de sus procesos internos

Grafico 17. Acciones M02



Fuente. Salida software IGO

Tabla 34. Calificaciones acciones meta 2

Rotulo	Acción / Variable	Gobernabilidad	Importancia	Mediana
A01	Reestructurar proceso de planeación estratégica	4,00	3,70	2,30
A02	Reestructurar proceso de planeación de recursos y proceso de administración de documentos	3,30	2,10	2,30
A03	Reestructurar proceso de mejora continua y el proceso de seguimiento y medición	3,80	2,30	2,30

Fuente. Salida software IGO

En esta segunda meta se observa dentro del grafico 17 la acción A01, como una tarea que se debe ejecutar de manera inmediata para poder conseguir en un porcentaje alto la meta relacionada.

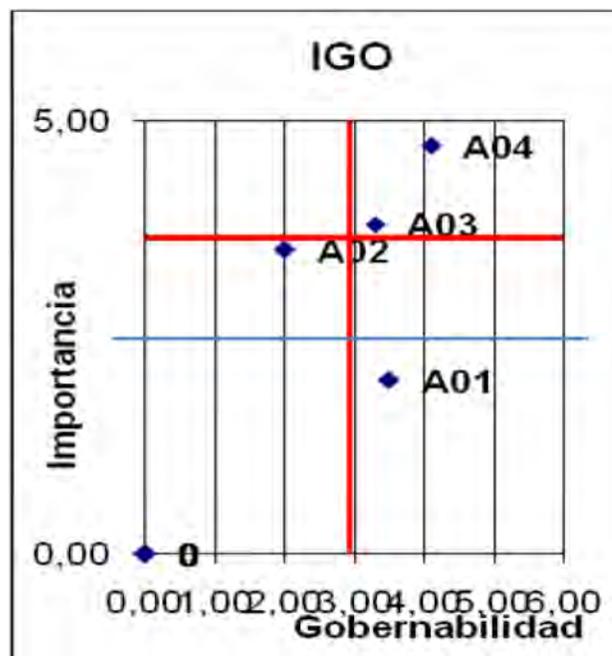
La acción A02 Y A03, son acciones que pueden reevaluarse acorde al movimiento que tome la acción A01

11.5 ANÁLISIS MO3.

Se presenta la grafica 18 la cual permite observar las 4 acciones de la meta 3 (MO3) dentro del plano; sin embargo también se ubica la tabla 35 que permite ver las acciones y sus respectivas calificaciones en gobernabilidad e importancia.

Meta/Campo de Estudio: M03 Tener para el año 2022 unificación de criterios, metas y Objetivos de funcionarios-altos cargos directivos-Institucion

Grafico 18. Acciones M03



Fuente. Salida software IGO

Tabla 35. Calificaciones acciones meta 3

Rotulo	Acción / Variable	Gobernabilidad	Importancia	Mediana
A01	Acordar reuniones entre altos cargos directivos y demás funcionarios de cada seccional para reestructurar el proceso de gestión del talento humano y subprocesos que lo conforman	3,50	2,00	3,65
A02	Participación activa de cada funcionario en el estudio prospectivo	2,00	3,50	3,65
A03	Formar un comité en cada seccional para planear agendas re reuniones en pro- del desarrollo del estudio prospectivo	3,30	3,80	3,65
A04	Realizar un nuevo examen para funcionarios que no aprobaron la evaluación de la resolución 015,convocatoria 015 del 2008	4,10	4,70	3,65

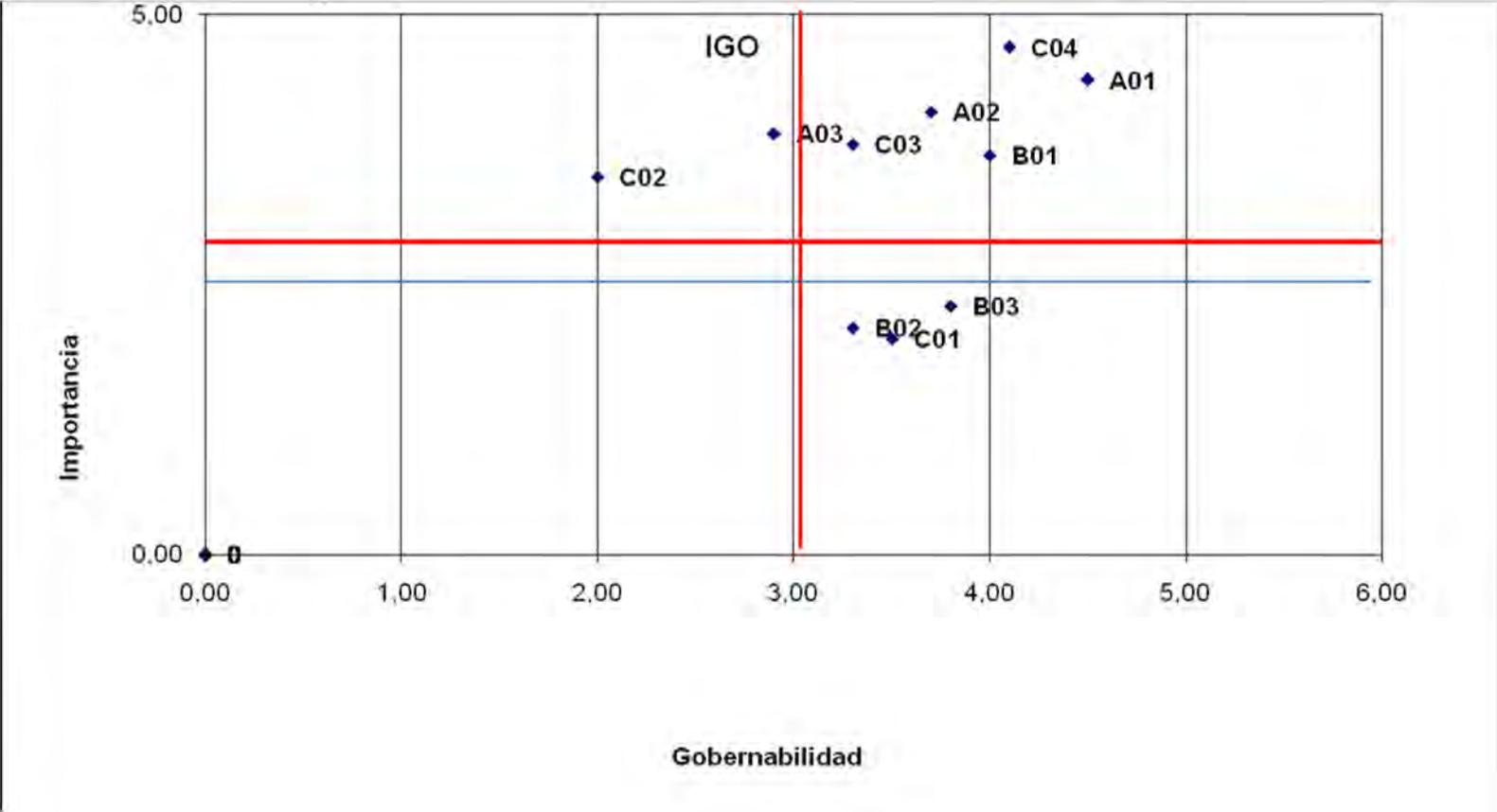
Fuente. Salida software IGO

El grafico 18, relacionado a la meta MO3, permite observar que la acciona A04 es la acción más importante para llevar a cabo; sin embargo también se tiene la acción A03, que igualmente es una acción que se debe ejecutar de manera inmediata (después de ejecutar la acción A04); se presenta una acción reto la cual es la A02, se deben plantear y asumir retos para que esta acción se cumple y ayude en la ejecución satisfactoria de la meta (MO3). La acción A01 es una tarea que pueden reevaluarse acorde al movimiento que tome la acción A04 y A03.

11.6 ANÁLISIS CONJUNTO.

A continuación se presenta la grafica 19, quien se consolida como una grafica conjunta ya que permite visualizar las acciones de las tres metas, lo que permite un punto de vista conjunto de metas y acciones.

Grafica 19.Grafica conjunta



Fuente. Elaboración propia

La grafica 19, se denota como grafica conjunta por que en ella están incluidas las acciones de las tres metas que se tenían por separado; las acciones de la primera meta (M01: Poder tener hacia el año 2022 una actitud y planeación proactiva por parte de la oficina de planeación y demás funcionarios de la entidad) son representadas por A01, A02 Y A03.

Las acciones relacionadas con la meta 2(M02: Contar hacia el 2022 con la unificación, consolidación y fortalecimiento de los sistemas de gestión a través de la eficiencia, eficiencia, efectividad e innovación de sus procesos internos) se simbolizan por B01, B02 Y BO3.

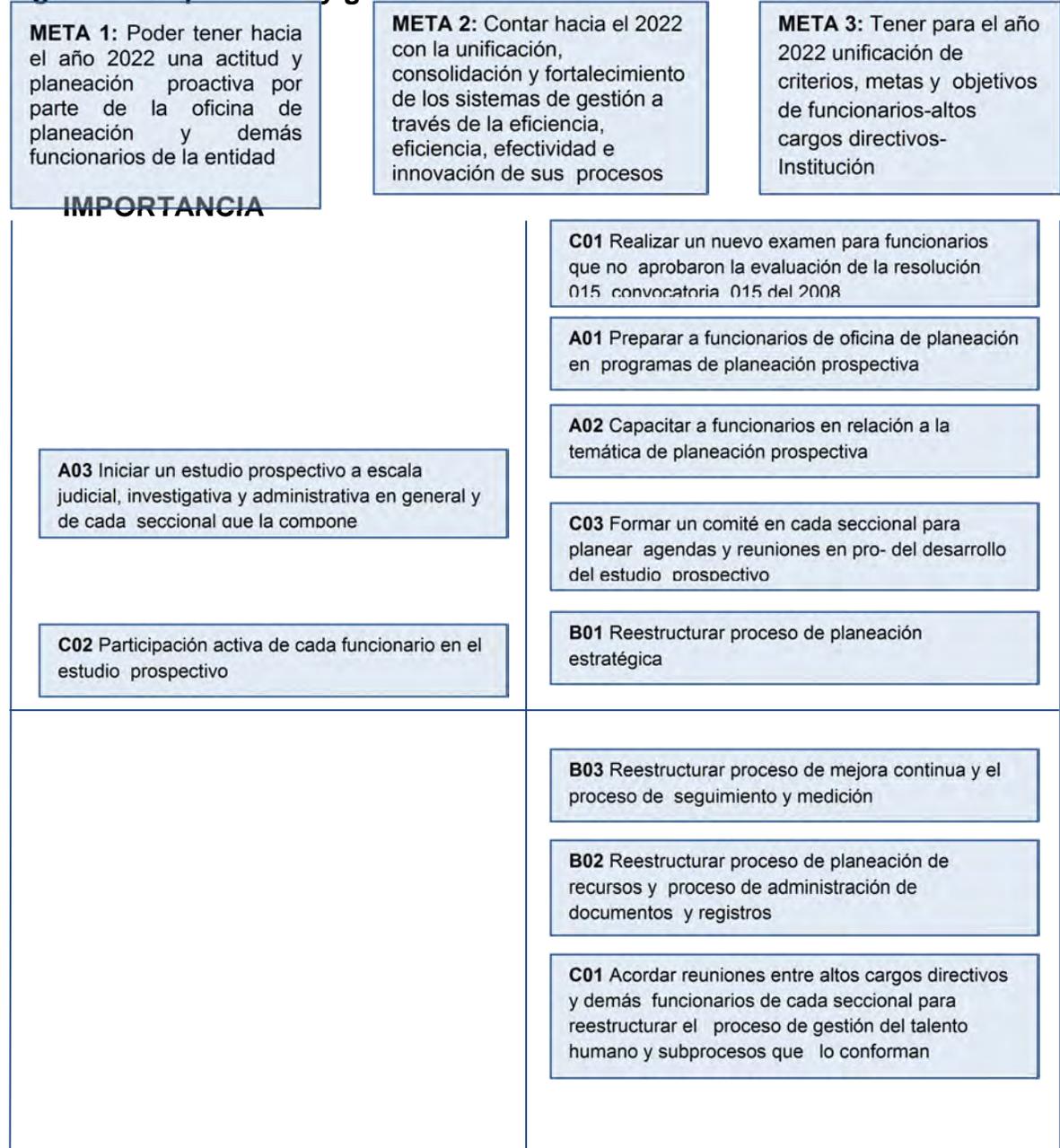
Las acciones de la meta 3 (M03: Tener para el año 2022 unificación de criterios, metas y objetivos de funcionarios-altos cargos directivos-Institución) se representan con C01, C02, C03 Y C04. Al analizar como conjunto las acciones de las diferentes metas se puede concluir lo siguiente:

1. la meta más importante acorde a su mediana es la meta 3(M03)
2. Poner un plan de acción inmediato con la meta 3(M03: Tener para el año 2022 unificación de criterios, metas y objetivos de funcionarios-altos cargos directivos-Institución)) relacionado con la acción CO4 (Realizar un nuevo examen para funcionarios que no aprobaron la evaluación de la resolución 015, convocatoria 015 del 2008), es de vital importancia, ya que si esta acción no se cumple, el problema seguiría latente y esto afectaría el desarrollo optimo de las demás metas.
3. Cabe resaltar que el plan de acción relacionado con la acción C04 , tiene que ser ecuánime , de tal forma que solucione el problema de funcionarios que no pasaron el examen , sin que esto implique incidencias de controversia para aquellos funcionarios que si aprobaron dicha prueba.
4. La meta 2 (M02 : Contar hacia el 2022 con la unificación, consolidación y fortalecimiento de los sistemas de gestión a través de la eficiencia, eficiencia, efectividad e innovación de sus procesos internos) se constituye como la meta que en base a la preparación de todos los funcionarios de la entidad , se realice un estudio retrospectivo ,el cual genere antecedentes en este presente y que acciones en base a un análisis conjunto se podrían determinar para construir el futuro que cada uno quiere.
5. La meta 2 (M02: Contar hacia el 2022 con la unificación, consolidación y fortalecimiento de los sistemas de gestión a través de la eficiencia, eficiencia, efectividad e innovación de sus procesos internos) se consolidaría después de haber ejecutado las acciones de la meta 1(M01), lo cual daría pie a la debida reestructuración de procesos que no se ajusten a la pro actividad.

La Figura 23 permite ver cada una de las metas y sus respectivas acciones dentro de un plano de importancia y gobernabilidad, así:



Figura 24. Importancia y gobernabilidad



Fuente. Elaboración propia

GOBERNABILIDAD

Con esta última clasificación consolidada; se permite llegar a determinar un direccionamiento estratégico bien estructurado fruto de un proceso colectivo en donde participan de manera proactiva las partes involucradas.

En este orden de ideas, la figura 30 muestra que las acciones de las metas 1, 2 y 3 respectivamente se combinan así de la siguiente forma:

El cuadrante de acciones inmediatas contiene 2 acciones de la meta 3(C01 y C03); A01 Y A02 como acciones de la meta 1 y la acción B01 de la meta 2. En el cuadrante de los retos se tiene las acciones A03 representante de la meta 1 y la acción C02 como parte de la meta 3. Finalmente tenemos las acciones menos urgentes en donde se encuentra la acción B03 y B02 de la meta 2 y la acción C01 de la meta 3.

De esta manera se puede leer y analizar la figura 29 de la siguiente forma:

La acción de Realizar un nuevo examen para funcionarios que no aprobaron la evaluación de la resolución 015, convocatoria 015 del 2008(C01) es la acción que se debe ejecutar de manera inmediata, ya que si no se lleva a cabo los resultados de cualquier plan se verán comprometidos(incluido este plan); ya resuelta esta acción, se puede proceder a Preparar a funcionarios de oficina de planeación en programas de planeación prospectiva (A01) y Capacitar a los demás funcionarios en relación a la temática de planeación prospectiva (A02) asumiendo retos importantes para Iniciar un estudio prospectivo a escala judicial, investigativa y administrativa en general y de cada seccional que la compone(A03).

Paralelamente, al desarrollo de la acción A02, se debe Formar un comité en cada seccional para planear agendas y reuniones en pro- del desarrollo del estudio prospectivo (C03) asumiendo retos importantes para lograr la Participación activa de cada funcionario en el estudio prospectivo (C02). Llevado a cabo las acciones anteriores, se tienen las suficientes bases de estructuración colectiva mediante las cuales nada se ha dejado al azar y ya se puede proceder a Reestructurar el proceso de planeación estratégica(B01);dando lugar también a que se reestructure los proceso de mejora continua y el proceso de seguimiento y medición(B03) y también Reestructurar proceso de planeación de recursos y proceso de administración de documentos y registros(B02) para finalmente Acordar reuniones entre altos cargos directivos y demás funcionarios de cada seccional para reestructurar el proceso de gestión del talento humano y subprocesos que lo conforman.

12. PLAN VIGIA

12.1 FORMATO GENERAL

Es de vital importancia elaborar un plan vigía o de monitoreo para vigilar de modo constante cada una de las metas y sus respectivas acciones fruto de un análisis colectivo desde la elaboración del estado del arte, análisis MICMAC, análisis MACTOR, el análisis de escenarios y la estructuración de metas y acciones evaluadas en la herramienta IGO. La tabla 36 expone un formato de plan vigía general para la institución.

Tabla 36. Plan vigía general

No	SECCIONAL	PLANES	No METAS	No DE ACCIONES	% LOGRO ACCIONES	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	AVANCE
1	Santa Rosa de V	1						
2	Medellín	1						
3	Cartagena	1						
4	Villavicencio	1						
5	Quibdó	1						
6	Cundinamarca	1						
7	Santa Marta	1						
8	Neiva	1						
9	Tunja	1						
10	Pereira	1						
11	Bucaramanga	1						
12	Nivel Central	1						
13	Ibagué	1						
14	Pasto	1	3	10	%	Excelente/Satisfactorio/Incipiente	%	% < E = AL 100%
15	Armenia	1						
16	Cali	1						
17	Bogotá	1						
18	Barranquilla	1						
19	Valledupar	1						
20	Riohacha	1						
21	Manizales	1						
22	Florencia	1						
23	Montería	1						
24	Popayán	1						
25	Sincelejo	1						
26	Cúcuta	1						
INDICADOR GENERAL		26			100%		100%	% < E = AL 100%

12.2 FORMATO PLAN VIGÍA GENERAL.

Este control se realiza como un monitoreo a nivel general llevado por la entidad, para saber el porcentaje exacto del nivel de cumplimiento de cada seccional con relación a cada plan que lo componga (se debe tener presente que los planes para cada seccional son diferentes pero se alinean a la planeación estratégica general) , También están el numero de metas , No de acciones , un porcentaje general de logro de acciones , un nivel de cumplimiento , dentro del cual esta excelente(90% al 100% color verde) ;Satisfactorio(70% al 89% color café) y nivel incipiente(menor al 70 % color rojo). Sin embargo, también se lleva el porcentaje de avance general por cada seccional. A continuación se presenta la tabla 37 que representa el formato de plan vigía a nivel general relacionado con el orden jerárquico de metas y acciones expuestas por la herramienta IGO, se exponen las acciones acorde al análisis realizado anteriormente en la figura 29.

Tabla 37. Plan vigía general y acciones correspondientes

PLAN	CENTRAL	NUMERO DE ACCION	ACCION	% LOGRO ACCIONES	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	AVANCE
1		1	Realizar un nuevo examen para funcionarios que no aprobaron la evaluación de la resolución 015, convocatoria 015 del 2008;evaluación realizada por la universidad Nacional	%	Excelente/Satisfactorio /Incipiente	%	% < E = AL 100%
		1.1	Realización y publicación de propuesta de nuevo examen sin que ninguno de sus objetivos afecte a funcionarios que si pasaron el primer examen	%	Excelente/Satisfactorio /Incipiente	%	% < E = AL 100%
		2	Preparar a funcionarios de oficina de planeación en programas de planeación prospectiva	%	Excelente/Satisfactorio /Incipiente	%	% < E = AL 100%
		3	Capacitar a funcionarios en relación a la temática de planeación prospectiva	%	Excelente/Satisfactorio /Incipiente	%	% < E = AL 100%
		4	Formar un comité en cada seccional para planear agendas y reuniones en pro- del desarrollo del estudio prospectivo	%	Excelente/Satisfactorio /Incipiente	%	% < E = AL 100%

		4.1	Expedir resolución para formar un comité en cada seccional para planear agendas re reuniones en pro- del desarrollo del estudio prospectivo	%	Excelente/Satisfactorio /Incipiente		% < E = AL 100%
		5	Iniciar un estudio prospectivo a escala judicial, investigativa y administrativa en general y de cada seccional que la compone	%	Excelente/Satisfactorio /Incipiente	%	% < E = AL 100%
		6	Participación activa de cada funcionario en el estudio prospectivo	%	Excelente/Satisfactorio /Incipiente	%	% < E = AL 100%
		7	Reestructurar proceso de planeación estratégica	%	Excelente/Satisfactorio /Incipiente	%	% < E = AL 100%
		8	Reestructurar proceso de mejora continua y el proceso de seguimiento y medición	%	Excelente/Satisfactorio /Incipiente	%	% < E = AL 100%
		9	Reestructurar proceso de planeación de recursos y proceso de administración de documentos y registros	%	Excelente/Satisfactorio /Incipiente	%	% < E = AL 100%
		10	Acordar reuniones entre altos cargos directivos y demás funcionarios de cada seccional para reestructurar el proceso de gestión del talento humano y subprocesos que lo conforman	%	Excelente/Satisfactorio /Incipiente	%	% < E = AL 100%
INDICADOR GENERAL		5		100%		100%	% < E = AL 100%

Fuente. Elaboración propia

Se tiene un núcleo de 10 acciones generales de las cuales, la acción 1 tiene una sub acción (1.1) y la acción 4 también presenta una sub acción (4.1); estas acciones están en el orden jerárquico dado por la herramienta IGO. Se debe tener presente que de los 10 procesos existentes actualmente dentro de la entidad, estas 10 acciones tocan de manera directa a 6 procesos relacionados con el talento humano, planeación estratégica, planeación de recursos, administración de documentos y registros, mejora continua y seguimiento y medición.

12.3 FORMATO PLAN VIGÍA SECCIONAL.

A continuación se presenta la tabla 38 la cual representa el plan vigía de la seccional Pasto representado por sub acciones alineadas acorde al núcleo de 10 acciones generales; se puede observar que son 10 sub acciones en total las cuales la seccional pasto debe poner en marcha en consonancia con la central para que de esta manera se trabaje de forma coordinada para consecución de objetivos.

Tabla 38. Plan vigía seccional

PLAN	SECCIONAL	No DE ACCION	ACCION	% LOGRO ACCIONES	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	AVANCE
1	Pasto- Putumayo	A1	Capacitación a funcionarios de seccional	%	Excelente/Satisfactorio /Incipiente	%	% < E = AL 100%
		A1.1	Presentar examen funcionarios de la seccional que no aprobaron la evaluación de la resolución 015, convocatoria 015 del 2008	%	Excelente/Satisfactorio /Incipiente	%	% < E = AL 100%
		A3	Capacitar a funcionarios de la seccional en relación a la temática de planeación prospectiva	%	Excelente/Satisfactorio /Incipiente	%	% < E = AL 100%
		A4	Acorde a acto administrativo conformar comités a nivel judicial, investigativo y administrativo de la seccional	%	Excelente/Satisfactorio /Incipiente	%	% < E = AL 100%
		A5	Iniciar un estudio prospectivo a escala judicial, investigativa y administrativa de la seccional	%	Excelente/Satisfactorio /Incipiente	%	% < E = AL 100%
		A6	Participación activa de cada funcionario en el estudio prospectivo	%	Excelente/Satisfactorio /Incipiente	%	% < E = AL 100%
		A7	Diagnostico de la seccional a nivel judicial, investigativo y administrativo	%	Excelente/Satisfactorio /Incipiente	%	% < E = AL 100%
		A8	Realizar el organigrama real de la seccional ,acorde al personal existente, en proceso de jubilación y personal que se declara insubsistente	%	Excelente/Satisfactorio /Incipiente	%	% < E = AL 100%
		A9	Ideas e informes ejecutivos de proyectos	%	Excelente/Satisfactorio /Incipiente	%	% < E = AL 100%

			de inversión				
		A10	Acordar reuniones entre altos cargos directivos y demás funcionarios de la seccional para reestructurar el proceso de gestión del talento humano y subprocesos que lo conforman	%	Excelente/Satisfactorio /Incipiente	%	% < E = AL 100%
INDICADOR GENERAL	5			100%		100%	% < E = AL 100%

Fuente. Elaboración propia

12.4 CAPACIDAD DE RESPUESTA A PLAN VIGÍA CON PROCESOS Y SUB PROCESOS ACTUALES.

A continuación se presenta la tabla 39 en donde se organizan las respuestas existentes con relación a procesos y sub procesos a cada una de las 10 acciones de corte general del actual plan.

Tabla 39. Tabla detallada

No	PROCESO	ACCION	SUB PROCESO
1	Talento humano	Realizar un nuevo examen para funcionarios que no aprobaron la evaluación de la resolución 015, convocatoria 015 del 2008; evaluación realizada por la universidad Nacional	No existe
1.1	Talento humano	Realización y publicación de propuesta de nuevo examen sin que ninguno de sus objetivos afecte a funcionarios que si pasaron el primer examen	No existe
2	Talento humano	Preparar a funcionarios de oficina de planeación en programas de planeación prospectiva	Desarrollo y Formación
3	Talento humano	Capacitar a funcionarios en relación a la temática de planeación prospectiva	Desarrollo y Formación
4	Talento humano	Formar un comité en cada seccional para	No existe

		planear agendas y reuniones en pro- del desarrollo del estudio prospectivo	
4.1	Mejora continua	Expedir resolución para formar un comité en cada seccional para planear agendas reuniones en pro- del desarrollo del estudio prospectivo	No existe
5	Talento humano Planeación estratégica Mejora continua Planeación de recursos Documentos y registros Seguimiento y medición	Iniciar un estudio prospectivo a escala judicial, investigativa y administrativa en general y de cada seccional que la compone	Planificar el desarrollo actual y futuro de la institución Revisar y analizar el comportamiento de los factores que afectan la sostenibilidad del SIGC en cada uno de los procesos y subprocesos que lo conforman
6	Talento humano	Participación activa de cada funcionario en el estudio prospectivo	No existe
7	Planeación estratégica Mejora continua Seguimiento y medición	Reestructurar proceso de planeación estratégica	No existe
8	Mejora continua Seguimiento y medición	Reestructurar proceso de mejora continua y el proceso de seguimiento y medición	No existe
9	Mejora continua Planeación de recursos Administración de documentos y registros	Reestructurar proceso de planeación de recursos y proceso de administración de documentos y registros	No existe
10	Talento humano Mejora continua	Acordar reuniones entre altos cargos directivos y demás funcionarios de cada seccional para reestructurar el proceso de gestión del talento humano y subprocesos que lo conforman	No existe

Fuente. Elaboración propia

De esta forma se pone en evidencia que actualmente no existen subprocesos respuesta a 7 de las acciones 10 acciones del plan vigía general lo cual evidencia la subjetividad de procesos y subprocesos de la entidad, también

expone su rigidez y falta de flexibilidad. Esto no quiere decir que la realización de cada una de las acciones a nivel de la central y de la seccional no se pueda llevar a cabo; solamente se plantea la tabla 39 como una evidencia más de que la organización como tal es bastante cuadrículada en relación a sus procesos y sub procesos resultado de la falta de planeación pro activa por parte de la Fiscalía General de la Nación y esto lo evidencia el problema interno con relación a los resultados del examen de la resolución 015, convocatoria 015 del 2008 y los más de “ 1.400.000 procesos en espera acorde a cifras oficiales hasta el año 2009 de los cuales el 86% pertenecen al llamado sistema penal acusatorio; la entidad recibe un promedio de un millón de casos anuales y logra evacuar menos del 50% de estos”.

13. CONCLUSIONES

Acorde a la investigación realizada en la estructura organizacional de la entidad, procesos y áreas de gestión se puede observar que una cosa es lo que está escrito y otra muy diferente la realidad de algo escrito; Acorde a la central se presenta un modelo de organigrama el cual es el modelo que deben tener las seccionales, sin embargo la seccional pasto no cuenta con la cantidad necesaria de personal para acoplarse a dicho esquema ,de esta manera el desarrollo de procesos y subprocesos tanto administrativos como financieros se recargan en los 22 funcionarios de la seccional administrativa y financiera; con relación a las áreas de gestión de la entidad acorde al organigrama actualizado de la entidad, el grupo de cuentas y la sección de títulos no existen por parte de la división financiera ; por parte de la división administrativa el grupo de sondeos de mercado, grupo de contratos y grupo de licitaciones y concursos como parte de la sección de servicios administrativos tampoco existen en la seccional pasto como tampoco existen el grupo de derechos de petición, sección de construcciones, sección de transportes y la sección de viáticos.

La identificación de las variables claves por medio del MICMAC se constituye como un proceso de reflexión de manera colectiva en donde se pudo describir el sistema sin escatimar detalles , así, también se descubrió que 10 variables de las 31 planteadas en relación a dependencia e influencia eran las que constituían el 75.5% del sistema.

Con relación al método de análisis de juego de actores MACTOR, se identifico que actores incidían de sobre manera en las 10 variables resultado del MICMAC, posteriormente se las describió y luego se plantearon sus objetivos, problemas y medios para sacar a relucir los campos de batalla de los actores; de esta forma se procedió a la calificación enfrentando actores con actores y posteriormente actores contra objetivos; los resultados expresaron que la oficina de planeación dados sus niveles de convergencias y las relaciones de fuerza MIDI, se constituye como el actor más relevante dentro del sistema ya que su desarrollo incide en los objetivos de los demás actores .

La construcción de escenarios se constituye como un proceso dentro del cual se inicio desarrollando escenarios deseables por parte de los funcionarios; que en total se constituyeron 16 de los cuales se redujeron a solo 3 escenarios deseables mediante un proceso de acuerdo mediante el uso del Abaco de Regnier, luego se plantearon los escenarios posibles determinados en primera instancia por reconocer que variables altamente influyentes y poco dependientes influían sobre los 3 escenarios deseables; se escogieron las variables por consenso y confrontadas con el MICMAC los resultados concordaron; se determino calificar en base a la presencia o ausencia de estas variables, lo cual genero 8 escenarios posibles a los cuales se les dio nombres sugestivos; posteriormente se identifico

los escenarios probables en base a la siguiente pregunta ¿Cuál de los escenarios posibles son probables a futuro?, se llegó a un consenso de opinión de que 3 eran los escenarios más probables, luego se anotaron sus características principales, comportamiento de cada variable en cada escenario y sus implicaciones u objetivos, ya en este punto, se debía determinar que escenarios son a la vez deseables, posibles y probables; se escogieron 4 escenarios con estas características los 2 primeros como extremos positivos y extremos negativos y los otros 2 escenarios como extremos positivos y negativos con tendencias medias; esta construcción de escenarios es un proceso colectivo por medio de acuerdos, se alinean objetivos ;algo muy importante ya que de estos escenarios que fueron escogidos como deseables, posibles y probables se basa la planeación estratégica construida desde una perspectiva colectiva la cual genera sentido de pertenencia.

El desarrollo por parte de la herramienta IGO fue preponderante en primera instancia para escoger que metas abarcan los escenarios deseables, posibles y probables de la entidad, ya determinadas estas metas se procede a consolidar que acciones componen cada una de ellas, la escogencia de metas y acciones se realizo por medio de lluvia de ideas; posteriormente se califico de forma colectiva cada una de las acciones de cada meta en orden de importancia y gobernabilidad, esto en base al anexo 2. Posteriormente se procede así al uso de la herramienta IGO la cual arrojo como resultado que mientras no se soluciones el problema de los funcionarios con relación a la no aprobación de la prueba de la resolución 015 del 2008, ningún plan que se plantee dará buenos resultados; también se observa de qué manera se deben desarrollar cada acción en orden de importancia y gobernabilidad de forma secuencial, coordinada y lógica; aspecto importante ya que de ello dependerá la manera en que se ordena cada acción en el plan vigía.

La elaboración del plan vigía se alinea con los resultados de la herramienta IGO, posteriormente se realizo un modelo general de plan vigía y un modelo para la seccional; esto permite el desarrollo en forma lógica de cada una de las acciones que se pretende llevar acabo junto con sus controles correspondientes para reajustar cuando sea necesario y observar si el nivel de cumplimiento es excelente, satisfactorio o incipiente.

14. RECOMENDACIONES

Solucionar el problema de los funcionarios que no aprobaron el examen de la resolución 15 del año 2008 de tal forma que su solución sea planteada teniendo en cuenta los puntos expuestos por aquellos funcionarios que no pasaron la prueba y aquellos que si aprobaron.

Realizar un estudio prospectivo en la entidad de forma general y en cada seccional a escala judicial, investigativa y administrativa y financiera para de esta forma estructurar la planeación de forma proactiva con un enfoque colectivo, alineando objetivos institucionales, objetivos de altos cargos directivos y los objetivos de los demás funcionarios de la entidad para la consecución positiva de la función base de la entidad “administrar justicia”.

Realizar un diagnostico estratégico retrospectivo y prospectivo de la entidad en general y de cada seccional a escala judicial, investigativa y administrativa y financiera.

Contratación de personal en la seccional Pasto ya que los funcionarios llevan una carga laboral excesiva relacionada con procesos, subprocesos y funciones a desarrollar teniendo en cuenta que solo hay 22 funcionarios de los cuales 3 ya cumplieron con tiempo de jubilación desde hace 1 año y medio, y no se ha preparado a nadie para reemplazarlos y que se empiecen a capacita.

Realizar un manual de funciones detallado con relación al manejo de programas y módulos por secciones, ya que este conocimiento solo está en la mente de cada funcionario y cuando este se va el conocimiento se va con él.

Se debe tener en cuenta que conclusiones y recomendaciones se realizaron durante el desarrollo de cada punto del trabajo, para no perder el hilo de razonamiento secuencial del desarrollo de cada objetivo; iniciando por las realizadas en el estado del arte, el desarrollo del MICMAC, el desarrollo del MACTOR, desarrollo de los escenarios, desarrollo de la herramienta IGO y la elaboración del plan vigía

BIBLIOGRAFIA

- Godet Michel."Caja de herramientas de la prospectiva". —Cuaderno nº 5— Cuarta edición actualizada Abril de 2000
- Constitución política, título VIII, capítulo 6 "de la Fiscalía General de la Nación artículo 249 artículo 250 artículo 251 artículo 252 artículo 253
- Fiscalía General de la Nación Seccional Pasto -intranet FGN-sistema de gestión de calidad, agosto 2010
- Fiscalía General de la Nación Seccional Pasto –contrato 49 de 2011
- Fiscalía General de la Nación Seccional Pasto –contrato 8 de 2011
- Fiscalía General de la Nación Seccional Pasto –contrato 25 de 2011
- www.fiscalia.gov.com, Link la Entidad, Identidad corporativa, Organigrama, 2010
- www.fiscalia.gov.com, Link Gestión, Sistema Gestión de Calidad y MECI, Mapa de procesos, 2010
- www.fiscalia.gov.co, Gestión, Planes de mejoramiento, Evaluación a 30 de junio de 2011, página 3
- www.fiscalia.gov.co, Gestión, Direccionamiento estratégico, Propuesta plan estratégico 2011, Plan estratégico 2011, página 3
- Decreto 2699 de 1991
- Decreto 261 del 2000
- Ley 938 del 2004
- Ley 975 de 2005
- Resolución 2473 del 2005
- Resolución 1466 del 2006
- Resolución 3510 del 2006
- Resolución 5109 del 2008
- Resolución 1093 de 2010
- Resolución 2596 de 2010
- Ley 872 del 2003 (crea el CGC para empresas del estado)
- Norma NTC GP 1000-2004
- Decreto 1599-2005; en donde se adopta el MECI 1000-2005
- ISO 9001-2000
- Norma ISO/IEC 17025-2000
- Manual de calidad y de operaciones de la fiscalía general de la nación, Equipo Operativo MECI - Calidad Oficina de Planeación, Fiscal General de la Nación Resolución 0-1861 del 18 de agosto de 2010
- Análisis estructural con el método Micmac, y estrategia de los actores con el método mactor, laboratorio de investigación en prospectiva y estrategia (lips), Jacques árcade, sirias - Michel godet, cnam Francis meunier, cnam - fabrice roubelat, cnam, rue cont, 75003 parís,
- Manual del usuario IGO, Andrea del pilar Otálora val buena, Andrés Fernando soto pinto

- Prospectiva para todos, Construcción de escenarios, Raúl Garduño Ochoa, Facultado de ciencias políticas y sociales, universidad nacional autónoma de México, México D.F.2004
- <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%2016/analisisfinanciero.htm>
- Fiscalía General de la Nación Seccional Pasto -intranet FGN-sistema de gestión de calidad
- Douffiagues J., Bourse f., Ghuyen J.P., Godet M., "Quel site pour un nouvel aéroport dans le grand bassin parisien?", à paraître.
- Godet M., *Manuel de prospective stratégique, tome 2: L'art et la méthode*, Dunod, Paris 1997.
- Roy B., *Méthodologie multicritère d'aide à la décision*, Económica, 1985.
- Vincke P., *L'aide multicritère à la décision*, Editions de l'Université de Bruxelles, 1989.
- Ackoff R., *Méthodes de planification dans l'entreprise*, Les Editions d'Organisation, Paris 1973.
- Ader E., "L'analyse stratégique et ses outils", *Futuribles*, n° 72, 1983.
- Allais M., "La philosophie de ma vie", *Annales des Mines, Gérer et comprendre*, 1989.
- Ancelin C., "L'analyse structurelle: le cas du Vidéotex", *Futuribles*, n° 71, nov 1983.
- Ansoff I., *Stratégie du développement de l'entreprise*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1989, 1ere édition originale, 1965.
- Ansoff I., McDonnell E., *Implanting strategic management*, Prentice Hall, 1990.
- Benassouli P., Monti R., "La planification par scénarios, le cas Axa France 2005", *Futuribles*, n° 203, novembre 1995.
- Berger G., *Etapas de la prospective*, PUF, 1967.
- Berry M., "Que faire de l'Amérique?", *Gérer et comprendre*, Annales des Mines, n° 27, juin 1992.
- Bodinat H. (de), Mercier V., "L'analyse stratégique", *Harvard L'Expansion*, Hiver 1979.
- Boyer L, Equilbey N., *Histoire du management*, Editions d'organisation, 1990.
- BUIGUES P.A., *Prospective et compétitivité*, Mac Graw Hill, Paris, 1985.
- Chaupy P; Godet m. "Sécurité alimentaire et environnement: Analyse du jeu d'acteurs par la méthode MACTOR", n° 11 *Cahiers du Lips*, mai 1999.
- Chaupy P; Monti R. "La filière agricole et l'environnement: Scénarios 2010 par la

- méthode Delphi-Abaque de Régnier", n° 9 *Cahiers du Lips*, mars 1998.
- Douffiagues J., Bourse F., Ghuysen J.P., Godet M., "Quel site pour un nouvel aéroport dans le grand bassin parisien?", à paraître.
- Ducos F., "Delphi et analyses d'interaction", *Futuribles*, n° 71.
- Dupuy, *Ordres et désordres*, Seuil, 1982.
- Forse M., *L'analyse structurelle du changement social*, PUF, 1991.
- Giget M. et Godet M., "Deux amants inséparables: prospective et stratégie", *Vers une école européenne du management stratégique*, Colloque afcet-afplane, 1990.
- Giget M., "Le renouveau stratégique des entreprises américaines", *Management France*, n° 95, janvier 1996.
- Giget M., "Arbres technologiques et arbres de compétences. Deux concepts à finalité distincte", *Futuribles*, n° 137, novembre 1989.
- Giget M., "L'identité de l'entreprise. Préalable à la réflexion stratégique", *Futuribles*, n° 137, novembre 1989.
- Giget M., *La dynamique stratégique des entreprises*, Dunod 1998.
- Godet M., "Impacts croisés: exemples d'applications", *Futuribles*, n° 71, novembre 1983.
- Godet M., "Prospective et stratégie: approche intégrée", *Futuribles*, n° 137, novembre 1989.
- Godet M., Chapuy P., Comyn G., "Scénarios globaux à l'horizon 2000", *Travaux et Recherches de Prospective*, n° 1, juin, 1995.
- Godet M., Roubelat F., "Creating the future: the use and misuse of scenarios", *Long range planning*, vol. 29, n° 2, avril 1996.
- Godet M., *Scenarios and strategic management*, Butterworth, 1987. Traduction de *Prospective et planification stratégique*, Economica 1985.
- Godet M., "Manuel de prospective stratégique", Dunod, 2 tomes 1998. (tome 1: une discipline intellectuelle, tome 2: l'art et la méthode).
- Gonod P., "Dynamique des systèmes et méthodes prospectives", *Travaux et recherches de prospective*, *Futuribles International*, n° 2, mars 1996.
- Hamel G., Prahalad C.K., *La conquête du futur*, InterEditions, 1995.
- Helmer O., *Looking forward: a guide to futures research*, Sage publications, 1983.
- Jouvenel H. (de), "Sur la méthode prospective: un bref guide méthodologique",

- *Futuribles*, n° 179, septembre 1993.
- Leroy-Therville "L'avenir de la réglementation des Télécommunications, Etats des lieux et ateliers de prospective", n° 12 *Cahiers du Lips*, mars 2000.
- Lesourne J., "Plaidoyer pour une recherche en prospective", *Futuribles*, n° 137, novembre 1989.
- Lesourne J., Malkin D., "L'exercice Interfuturs, réflexion méthodologique", *Futuribles*, n° 26-27, 1979.
- Linstone H.A., Turrof, M., *The Delphi method, techniques and applications*, Addison Wesley publishing, Reading (Ma), 1975.
- Martinet A.C., *Stratégie*, Vuibert, 1983.
- Martinet A.C., *Diagnostic stratégique*, Vuibert, 1988.
- Martinet A.C., "Les discours sur la stratégie d'entreprise", *Revue Française de Gestion*, n° 67, janvier-février 1988.
- Martino J.P., *Technological forecasting for decision making*, MacGraw Hill, 1993.
- Mintzberg H., *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod, Paris 1994.
- Mirenowicz P., Chapuy P., Louineau y., "Delphi-Abaque de Régnier: un exemple d'application à la prospective du bruit en 2010" *Futuribles*, n° 143, mai 1990.
- Monti R; Meunier F; Pacini V; "BASF Agriculture et ses distributeurs: l'avenir en commun", *Travaux et recherches de prospective Futuribles* n° 3, octobre 1996.
- Nanus F., "Quest-Quick environmental scanning technique", *Long Range Planning*,
- Schwartz P., "La planification stratégique par scénarios", *Futuribles*, n° 176, mai 1993.
- Schwartz P., *The art of the long view*, Doubleday, 1991.
- Sicard c., "Elaborer des stratégies gagnantes", *Management France*, n° 93, août 1995.
- Sicard C., *Le manager stratège*, Dunod, 1994.
- Strategor, *Stratégie, structure, décision, identité*, 2e édition, InterEditions, 1993.
- Teniere-Buchot P.F., *L'ABC du pouvoir*, Editions d'Organisation, 1988.
- Thietart R.A., *La stratégie d'entreprise*, MacGraw Hill, 1984.
- Vincke P., *L'aide multicritère à la décision*, Editions de l'Université de Bruxelles, 1989.
- Wack P., "La planification par scénarios", *Futuribles*, n° 99, mai 1986.

- Walliser B., "Méthodes multicritères: arbres de pertinence", *Revue RCB*, 1978.

ANEXOS

Anexo 1: Abaco de Regnier

Muy Importante	Importante	No tan importante	Malo
----------------	------------	-------------------	------

Los resultados fueron los siguientes

Preguntas	RESPUESTAS /ESCENARIOS	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
A.	-Mantener a la institución con un actuar eficiente , efectivo, eficaz , transparente ético y oportuno -Desarrollo organizacional			
B	-Eficiente , efectiva y eficaz administración de la sede -Tener mayor autonomía administrativa y financiera para proyectos de la seccional			
C	-Conservar su puesto de trabajo -Ascender de puesto de trabajo			
D	-No prever las consecuencias de las acciones - Solo reaccionemos			
E	-Esperemos que todo salga bien -Esperemos que los problemas se solucionen solos			
F	-Enfoques precavidos -Minimicemos riesgos			
G	-Se identifican los problemas antes de que aparezcan y se toman acciones anticipadas -Tomar iniciativa para logro de objetivos			
H	-Mantener a la institución funcionando -Que la administración dependa de la ciudadanía			

Como se aprecia hubo mayor consenso en orden de importancia en lo relacionado a la pregunta C, G, A y B. Cabe resaltar que se presentó un debate dado el empate entre C Y G; los funcionarios deseaban que la institución y funcionarios actúen de forma proactiva ;sin embargo también deseaban conservar su puesto de trabajo y ascender ; de esta manera, se llegó a un consenso dentro del cual , se enfatice y aclare las respuestas del B; dentro del cual se incidió en que su respuesta contemplaba una “Eficaz administración de la seccional en relación a recursos humanos , físicos , tecnológicos , económicos y de infraestructura de la entidad” ;llegando a este acuerdo ,los futuros deseables fueron los relacionados a la pregunta G,B Y A respectivamente. La respuesta de A se consolidó básicamente como el mejoramiento continuo de procesos y la respuesta del G como “Tener una actitud y planeación proactiva por parte de los funcionarios de la oficina de planeación, y demás funcionarios de la entidad”.

Anexo 2: Calificación matriz Importancia y Gobernabilidad

			GOBERNABILIDA			
No	ACCIONES	IMPORTANCIA	F	M	D	N
1	Preparar a funcionarios de oficina de planeación en programas de planeación prospectiva	4.4	X			
2	Capacitar a funcionarios en relación a la temática de planeación prospectiva	4.1		X		
3	Iniciar un estudio prospectivo a escala judicial, investigativa y administrativa en general y de cada seccional que la compone	3.9			X	
4	Reestructurar proceso de planeación estratégica	3.7	X			
5	Reestructurar proceso de planeación de recursos y proceso de administración de documentos	2.1		X		
6	Reestructurar proceso de mejora continua y el proceso de seguimiento y medición	2.3		X		
7	Acordar reuniones entre altos cargos directivos y demás funcionarios de cada seccional para reestructurar el proceso de gestión del talento humano y subprocesos que lo conforman	2		X		
8	Participación activa de cada funcionario en el estudio prospectivo	3.5			X	
9	Formar un comité en cada seccional para planear agendas re reuniones en pro- del desarrollo del estudio prospectivo	3.8		X		
10	Realizar un nuevo examen para funcionarios que no aprobaron la evaluación de la resolución 015,convocatoria 015 del 2008	4.7	X			
		34.5				