

**Propuesta Metodológica para la Modernización de la Personería Municipal de
Santiago de Cali**

Autores

Lina María Trejos Trejos

Paola Andrea Zabala

**Trabajo de Grado para optar por el título de
Magister en Administración de Empresas con Énfasis en Gestión Estratégica**

Director del trabajo de grado:

Alejandro Acosta Naranjo

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Santiago de Cali, Junio de 2013

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
1. INTRODUCCIÓN.....	3
2 PLANTEAMIENTO PROBLEMA.....	5
3 REFERENTES TEÓRICOS.....	7
3.1 ADMINISTRACIÓN MODERNA DE SERVICIOS.....	7
3.2 DESARROLLO GUBERNAMENTAL.....	9
3.3 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	11
4 CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	13
4.1 FUNCIONES DE LAS PERSONERÍAS.....	13
4.2 PERSONERÍA DE SANTIAGO DE CALI.....	14
4.2.1 Estructura organizacional.....	15
4.2.2 Direccionamiento estratégico.....	17
4.3 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.....	20
5 PROPUESTA DE SOLUCIÓN E IMPLEMENTACIÓN.....	28
6 LIMITACIONES Y RESTRICCIONES.....	40
7 CONCLUSIONES.....	41
8 RECOMENDACIONES.....	42
BIBLIOGRAFÍA.....	43

Lista Tablas

Tabla 1 - Planta de Personal Personería Municipal	5
Tabla 2 - Personal asignado por macroproceso Personería de Santiago de Cali	17
Tabla 3 – Análisis Interno Personería Municipal de Cali	24
Tabla 4 - Análisis externo de la Personería de Santiago de Cali	27
Tabla 5 – Capital Humano “Equipo Modernización”	29
Tabla 6 - Presupuesto Modernización.....	31
Tabla 7 – Cronograma Modernización	32
Tabla 8 – Etapa I. Sensibilización.....	34
Tabla 9 – Etapa II. Análisis Factores Externos e Internos	35
Tabla 10 – Etapa III. Restructuración Personería Municipal.....	35
Tabla 11 – Etapa IV. Manual de Funciones, Perfiles y Competencias	38

Listado Figuras

Figura 1– Organigrama Personería Municipal de Cali.....	20
Figura 2 – Mapa de Procesos Personería Municipal de Cali.....	21
Figura 3 – Elementos Plan Estratégico 2012 -2016 Personería Municipal de Cali.....	24
Figura 4 – Resultado de Diagnostico Organizacional Personería Municipal de Cali.....	29

RESUMEN

Con el presente proyecto de grado se pretende plantear una propuesta metodológica que contribuya a la transformación o modernización de la Personería Municipal de Santiago de Cali, bajo los parámetros normativos que rigen en Colombia a las entidades públicas sumado a la aplicación de criterios propios de la administración. Para este propósito, se realizó un estudio técnico bajo 3 metodologías: análisis comparativo con otra entidad, el modelo organizacional de seis casillas de WEISSBORD y el análisis interno y externo (DOFA), que permitió establecer la necesidad que tiene la entidad de realizar una transformación que se adapte a los cambios legales, políticos, sociales, económicos y tecnológicos surgidos en los últimos cinco años. De otra parte, la metodología utilizada para la propuesta de modernización de la personería toma como base la normatividad vigentes consolidada en la guía la propuesta de modernización de entidades públicas establecida por el Departamento Administrativo para la Función Pública (DAFP), incorporando a su vez herramientas de administración de moderna orientada al servicio. El desarrollo de esta propuesta se plantea en cuatro etapas: 1. Sensibilización, 2. Análisis externo e interno, 3. Proceso de estructuración funcional de la entidad, y 4. El manual específico de funciones y competencias.

Palabras Claves: Personería Municipal, Modernización Administrativa entidades públicas, Competencias Laborales.

ABSTRACT

This project of degree has like objective to propound a methodology that contributes to the modernization at Municipal Personeria in Santiago de Cali, under the Colombian normative parameters for public entities, using modern management tools.

The technical study was conducted through three methodologies: Comparative analysis with another entity, the organizational model of WEISSBORD on six boxes, and the DOFA analysis, what allowed us to establish the need that has the entity to carry out a transformation that adapts by itself to the legal changes, so as to the political, social, economic, and technological developments that have emerged in the last five years.

Furthermore, the methodology for the proposed modernization of the personality builds on existing regulations established in the guide the proposed modernization of public institutions established by the Administrative Department for Civil Service (DAFP) and includes management tools of modern with a major emphasis on services. Its development has been formulated in four phases: 1. Sensitization; 2. External and internal analysis of the organization, 3. Process of functional structuring for entity, and 4 Identify of the staff required for the implementation and execution of the processes, and the specific manuals for tasks and responsibilities.

Keywords: Municipal Personeria, Administrative Modernization for Public Institutions and labor skills

1. INTRODUCCIÓN

Según Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, (2012); los cambios en las circunstancias hacen que la estrategia de una compañía evolucione en el tiempo, este hecho no ocurre una sola vez sino que es un proceso continuo. Así mismo, las entidades públicas o privadas están encaminadas a la eficacia y eficiencia en la prestación de los servicios para cubrir las necesidades del público en general, por lo cual es importante el fortalecimiento y la capacidad de ajustarse al entorno económico, social, político, tecnológico y cultural, todo esto orientado a modelos organizacionales y a los proceso de transformación y modernización institucional, basados en el marco normativo relacionado con la función Administrativa. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2009). Pese a lo anteriormente expuesto, en las Personerías se encuentra que según el Estatuto del Personero (Manrique Reyes, 2012), el número de funciones accesorias a las establecidas en la Ley 136 de 1994 superan las mil, sin embargo en la mayoría de las Personerías en Colombia este incremento de funciones deben ser cumplidas bajo las mismas condiciones de recursos humanos, financieros y organizacionales que fueron determinadas con anterioridad a la adjudicación de las nuevas funciones.

Para el caso específico de Santiago de Cali, municipio de categoría especial según la Ley 1551 de 2012¹ (Congreso de Colombia, 2012), la Personería tiene estructurado su funcionamiento bajo lo establecido hace cinco años por el Acuerdo 0251 de 2008 (Concejo de Santiago de Cali, 2008), el cual indica que la planta de personal es de 103 funcionarios que deben propender por la guarda y promoción de los derechos humanos, la protección del interés público y la vigilancia de la conducta de quienes desempeñan funciones públicas según la Ley 136 de 1994 (Congreso de Colombia, 1994). Todo esto, en un municipio con 2.319.684 de habitantes según proyecciones del DANE para el año 2013 (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2013); además, la ciudad de Santiago de Cali es la principal capital de la costa pacífica (Revista Semana, 2007) y epicentro de la llegada de múltiples poblaciones desplazadas por diferentes hechos del conflicto (Defensoría del

¹ Ley 1551 Art. 6. PRIMER GRUPO (GRANDES MUNICIPIOS):1. CATEGORÍA ESPECIAL Población: Superior o igual a los quinientos mil uno (500.001) habitantes. Ingresos corrientes de libre destinación anuales: que superen cuatrocientos mil (400.000) salarios mínimos legales mensuales vigentes. Importancia económica: Grado uno.

Pueblo, 2011) o en busca de mejores oportunidades, lo que sin duda demanda enormes desafíos organizacionales para el entidad.

Por todo lo expuesto anteriormente, es de gran importancia para la región, estudiar y analizar la situación particular de la Personería de Santiago de Cali y su capacidad operativa para la generación de valor público, por tanto en el presente proyecto se plantea una guía de modernización para la Personería Municipal basada, por un lado, en disposiciones legales aplicables para las entidades públicas (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2012) y por otro lado, en algunas herramientas de la Administración moderna.

1 PLANTEAMIENTO PROBLEMA

Las Personerías ejercen en el Municipio correspondiente bajo la dirección suprema del Procurador General de la Nación funciones de Ministerio Público, para lo cual deben estructurar su planta de personal y funcionamiento de acuerdo a la categoría de cada municipio según la Ley 136 de 1994 (Congreso de Colombia, 1994). Sin embargo, en el caso específico de Santiago de Cali a pesar de las múltiples funciones de las Personerías (Manrique Reyes, 2012) y de la demanda creciente de servicios que deben atender, aún mantiene la misma estructura orgánica y funcional establecida hace cinco años según lo dictaminado en el Acuerdo 0251 de 2008 (Concejo de Santiago de Cali, 2008); bajo este acuerdo se define que la Personería cuenta con un total de 103 funcionarios que debe responder a todas las obligaciones de ley y se encuentran distribuidos de la siguiente manera por nombre del cargo y nivel como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1 - Planta de Personal Personería Municipal

Cargo	Nivel directivo	Nivel asistencial	Nivel profesional	Nivel técnico	Nivel asesor	Total general	% Part.
Personero Delegado	68					68	66,02%
Subdirector	5					5	4,85%
Director Operativo	4					4	3,88%
Conductor		4				4	3,88%
Secretaria 440-04		3				3	2,91%
Técnico Administrativo				3		3	2,91%
Secretaria 440-02		2				2	1,94%
Profesional Universitario			2			2	1,94%
Jefe Oficina Asesora					2	2	1,94%
Ayudante		2				2	1,94%
Profesional Especializado			2			2	1,94%
Personero Auxiliar	1					1	0,97%
Secretario Ejecutivo		1				1	0,97%
Jefe De Oficina	1					1	0,97%
Tesorero			1			1	0,97%
Auxiliar Administrativo		1				1	0,97%
Personero	1					1	0,97%

Municipal							
Total general	80	13	5	3	2	103	100,00%
% Participación.	77,67%	12,62%	4,85%	2,91%	1,94%	100,00%	

Fuente de información – Acuerdo 0251 de 2008 Concejo Municipal Cali.

De acuerdo a la **Tabla 1** se muestra que el 77,67% de los funcionarios pertenecen al nivel directivo y que el 66,02% son Personeros Delegados, es decir son funcionarios de libre nombramiento y remoción, lo que podría generar inestabilidad organizacional.

Para conocer de una manera más profunda la situación organizacional actual de la Personería Municipal de Santiago de Cali se realizó un estudio técnico en el cual se utilizaron 3 herramientas como son un análisis comparativo con otra entidad del mismo sector, el modelo organizacional de seis casillas de WEISSBORD² (Weissbord, 1976) y un análisis interno y externo –DOFA-³ (Robbins & Decenzo, 2002).

Cada uno de las herramientas, brindó un diagnóstico desde diferentes puntos de vista que muestran la necesidad de modernización de la entidad, dado que, se encuentra en un atraso tanto organizacional como funcional que no le permiten posicionarse como un ejemplo de eficiencia y modernidad como se indica en su visión.

² Modelo de seis casillas Weissbord: representa una forma específica de visualizar la estructura organizacional permitiendo ver la interrelación entre los siguientes componentes críticos: propósitos, estructura, relaciones, recompensas, liderazgo y mecanismos útiles.

³ DOFA: Análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización.

2 REFERENTES TEÓRICOS

Para establecer los referentes teóricos utilizados en la propuesta metodológica para la modernización de la Personería Municipal, fue necesario dividirlo en tres segmentos como son la Administración moderna de servicios, el desarrollo gubernamental y la metodología utilizada para el diagnóstico actual de la entidad. A continuación se despliegan cada uno de ellos:

2.1 ADMINISTRACIÓN MODERNA DE SERVICIOS

El sector servicios viene ganando importancia década tras década a lo largo y ancho de todo el mundo como lo evidencia Lovelock, Reynoso, D'Andrea, Huete y Wirtz (2011) al señalar que los servicios tienen la participación más alta en la economía actual, partiendo de datos del Banco Mundial (BM) del año 2007. Por su parte, en América Latina según Lovelock et al. (2011) el sector servicios ha ganado participación porcentual en relación con los sectores tradicionales de la economía⁴. Para el caso colombiano el BM (2012) muestra que la tendencia, en las dos últimas décadas, de la estructura económica referida al sector servicios como porcentaje de participación del PIB tiene un peso significativo al ser el segundo en importancia por encima de la industria y la agricultura entre 1990 y 2010.

Lo anteriormente descrito da cuenta de que el sector servicios tiene un lugar preponderante en la economía lo cual ha conllevado a que este sea objeto de interés por parte de la academia, de los diferentes actores de la economía y, en particular, del Estado en relación con su aplicabilidad en la administración pública. En este sentido, desde la academia se muestra un interés creciente en este sector a la luz del análisis de la organización donde se desafían los conceptos de administración tradicionales dando cabida a la administración de servicios (Lovelock, Reynoso, D'Andrea, Huete, & Wirtz, 2011).

Esta perspectiva es interesante para abordar la problemática planteada puesto que proporciona herramientas modernas adaptadas a la administración orientada al servicio que

⁴ El sector servicios en los países de América Latina supera el 50% en la contribución al Producto Interno Bruto (PIB), con excepción de Venezuela, Guyana, Chile Trinidad y Tobago.

podrían enriquecer y fortalecer a la Personería. Dentro de estos planteamientos se pueden destacar, en primer lugar, la introducción del análisis de la cadena de utilidad del servicio que según Heskett, Jones, Loveman, Sasser y Schlesinger (2008) establece relaciones entre la lealtad del cliente, la utilidad y la satisfacción, la lealtad y la productividad de un empleado. En este mismo sentido, Morash plantea que dentro de las estrategias de la cadena de suministro, “la estrategia de acercamiento con el cliente apoya la estrategia de diferenciación mediante altos niveles de servicio al cliente, calidad proactiva, comunicación colaborativa e interacción con los clientes” (Morash, 2001), elementos cruciales cuando se analiza organizaciones orientadas al servicio con alto contacto con el cliente, las cuales desean modernizarse y ser más competitivas.

En segundo lugar, desde el enfoque integral de la administración de servicios respecto al Marketing es importante señalar, por un lado, una estrategia de posicionamiento que enlaza el análisis del mercado y el análisis competitivo con el análisis corporativo interno y, por el otro, propone una adaptación del Marketing Mix⁵ a las organizaciones orientadas al servicio. Esta adaptación obedece a los desarrollos teóricos propuesto por Booms y Bitner⁶ (1981) y retomados por Lovelock et al. (2011) en donde se plantea ocho elementos estratégicos para el análisis de la organización, los cuales son: elementos del producto, lugar y tiempo, promoción y educación, precios y otros costos para el usuario, procesos, productividad y calidad, personal y evidencia física.

La calidad y pertinencia del servicio es otro aspecto interesante de este enfoque que puede aplicarse a través de la implementación del Mapeo de Servicios (Blueprinting) ya que esta herramienta podría facilitar la integración de los procesos de dirección, operaciones y recursos humanos dentro de la Personería. De forma sintética, según Bitner, Ostrom y Morgan (Bitner, Ostrom, & Morgan, 2007) el mapeo de servicios es una técnica de control de procesos para los servicios, la cual describe los procesos del cliente en relación con la estructura organizativa (Kingman-Brundage, 1989) esta técnica ofrece varias

⁵ En el análisis organizacional tradicional basado en la mezcla del marketing se abordan las 4P (Producto, Precio, Plaza y Promoción).

⁶ El modelo extendido del Marketing Mix amplía las variables desarrolladas por el modelo original del Marketing Mix pasando de 4 a 7 variables. La razón de la incorporación de las variables personas, procesos y evidencia física obedece a que el modelo de las 4P es útil para productos tangibles, mientras que el modelo de las 7P tiene mayor utilidad cuando se trata de servicios.

ventajas, entre las cuales están: 1. Es más preciso que las definiciones verbales, 2. Puede ayudar a prevenir problemas, y 3. Es capaz de identificar los puntos de falla en un la operación del servicio (Shostack, 1984). Adicionalmente, esta técnica fue desarrollada para diferenciar las actividades en el escenario (onstage) y las detrás del escenario (backstage). En últimas, el mapeo de servicios es clave para distinguir claramente el papel del cliente en el proceso del servicio, dado que da una visión general para que los empleados y las unidades internas puedan relacionar lo que hacen en relación con la totalidad del proceso de prestación del servicio y refuerzan la orientación al cliente entre los empleados.

Del mismo modo, Lovelock (1995) plantea un modelo suplementario de servicios que fija unos lineamientos donde se puede aumentar la percepción de valor para el cliente y que lo sintetiza bajo el concepto de la flor del servicio⁷, que permiten la distinción entre servicios esenciales y suplementarios.

Es importante adicionalmente tener en cuenta el Modelo de Administración Total de Calidad para organizaciones orientadas al servicio (Sureshchandar, Rajendran, & Anantharaman, 2001), el cual podría ser de utilidad para el estudio de la problemática planteada. Dado que este modelo da cuenta de 12 dimensiones críticas para el análisis organizacional, las cuales son: Compromiso de la alta dirección y el liderazgo visionario, gestión de recursos humanos, sistemas técnicos, sistema de información y análisis, Benchmarking, mejora continua, atención al cliente, satisfacción de los empleados, clima laboral, responsabilidad social, entorno físico y cultura del servicio.

2.2 DESARROLLO GUBERNAMENTAL

De otra parte, los desarrollos gubernamentales en el campo de la administración también deben ser un referente relevante para el estudio de la problemática planteada en relación a la Personería de Cali. En este sentido, el Estado ha buscado dar respuesta al interés creciente en la administración de servicios, por tanto en Colombia el Gobierno Nacional en aras de modernizar su componente administrativo ha dirigido esfuerzo para fortalecer la

⁷ La flor de servicio es un esquema grafico que que representan grupos de servicios complementarios que puedan diferenciar y agregar valor al producto principal. Estos servicios complementarios son: información, consulta, toma de pedidos, la hospitalidad, cuidado, excepciones, facturación y pago.

práctica administrativa de las entidades públicas, la cual ha sido estructurada por iniciativa gubernamental para dar respuesta a la necesidad de contar con un sistema que permita la incorporación al sector público de un estilo de administración que responda a la complejidad de las interacciones en lo público y que facilite la incorporación de un talento humano competitivo que dé cuenta la complejidad de las situaciones de trabajo y su evolución. Es así como el gobierno central por medio del decreto 1599 de 2005 (Presidencia de la República, 2005) estableció la adopción de un Modelo Estándar de Control Interno, concepto que había sido incorporado en la Constitución Política de Colombia (Linares, 2001) como un instrumento orientado a garantizar el logro de los objetivos de cada entidad del Estado y el cumplimiento de los principios que rigen la función pública.

En el año 2003, el Congreso de la Republica por medio de la Ley 872 de 2003 decretó *“Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios”*, como una herramienta de gestión sistemática y transparente que permitiera la dirección y evaluación del desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios.

Adicionalmente, fue incluido como factor relevante en la administración pública el capital humano, muestra clara es que desde el año 2004 con la Ley 909 (Congreso de Colombia, 2004) se define el empleo como un núcleo básico de la función pública y se precisan orientaciones a tener en cuenta en el diseño e incorporación de cuadros funcionales y competencias laborales⁸ que deberán desarrollarse como herramientas para la gestión pública y la gestión del talento humano en la Administración Pública. Para la reglamentación de la Ley 909 y en desarrollo de las facultades extraordinarias otorgadas al Presidente de la República mediante la mencionada ley, el Gobierno Nacional expidió en el año 2005 los Decretos Leyes 770 (Presidencia de Colombia, 2005), 785 (Presidencia de Colombia, 2005) y el Decreto 2539 (Presidencia de Colombia, 2005), los cuales establecen criterios y la obligatoriedad de las instituciones de orden nacional y territorial para definir e

⁸ Para mayor información remitirse a la Guía de Modernización de Entidades Públicas. Disponible en http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive_publicaciones?no=1431.

incorporar en los manuales específicos de funciones y de requisitos las competencias laborales para el ejercicio de los empleos públicos.

Aunado a lo anterior, el Gobierno Nacional cuenta con el Departamento de la Administración Pública - DAFP - como asesor del Gobierno Nacional en materia de empleo público, organización administrativa, control interno, racionalización de trámites de la rama ejecutiva y sistemas de gestión de calidad del poder público, el cual en el año 2012 publicó en su última versión la “Guía de Modernización de Entidades Públicas” (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2012), que plantea su desarrollo en 8 etapas como son: 1. Reseña Histórica, 2. Marco Legal, 3. Análisis Externo, 4. Análisis Financiero, 5. Análisis Interno, 6. Evaluación de las Funciones, Perfiles y Cargas de trabajo, 7. Planta de Personal y 8. Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales; en cada una de las etapas se conceptúa el qué y para qué debe llevarse a cabo, sin embargo no se establece la metodología, las actividades, los procedimientos y los productos a obtener dentro de las mismas.

2.3 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

En relación con las herramientas utilizadas para el diagnóstico del estado actual de la organización es importante realizar algunas precisiones conceptuales. En este orden de ideas, el modelo de las seis casillas de Weisbord (Weisbord, 1976) representa una forma específica de visualizar la estructura organizacional permitiendo ver la interrelación entre los siguientes componentes críticos: propósitos, estructura, relaciones, recompensas, liderazgo y mecanismos útiles (Hamid, Sayyed, Reza, Arash, Hasan, & Azizollah, 2011), con el fin de realizar un diagnóstico organizacional. Este diagnóstico permitirá determinar la brecha entre lo que se hace y lo que se debería, partiendo de la recolección de datos se lleva a cabo un análisis de lo que significan los datos y se determina su impacto en el deber ser de la organización partiendo de lo que está sucediendo. Por otra parte, las deficiencias o desviaciones identificadas luego se priorizaron en relación con los planes de acción que, de ser necesario, las corrigen.

Por otro lado, para el análisis interno y externo se toma como referencia el análisis DOFA, el cual resulta una herramienta sencilla para ponderar las fortalezas y debilidades de las empresas; así como, sus oportunidades y amenazas frente a los diferentes entornos (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012). El análisis interno se realizó bajo las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced ScoreCard (BSC) como son la financiera, los clientes, los procesos internos, y el aprendizaje y crecimiento; el BSC es una metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de una organización, acuñada en principio por Robert Kaplan y David Norton (Kaplan & Norton, 1992); en términos generales el BSC es una metodología para la gestión, seguimiento y medición de los objetivos estratégicos de las organizaciones a partir de las estrategias previamente definidas por estas. El BSC facilita el establecimiento y seguimiento de metas relacionadas con la visión y la estrategia organizacional para que el personal este alineado con la misma partiendo del análisis de la organización desde cuatro perspectivas.

El análisis externo se desarrolló bajo cinco de los siete entornos propuestos por Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III (2012) como son el económico, el social, el político, el cultural y el tecnológico, los cuales resultan directamente relevantes para la entidad, mientras que los entornos demográfico y ambiental no.

3 CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

En Colombia las Personerías Municipales ejercen funciones de Ministerio Público bajo la delegación de la Procuraduría General de la Nación (Congreso de Colombia, 1994), sin embargo se puede hablar que su existencia data desde el momento en que la humanidad tuvo necesidad de organizarse en forma de Estado y de estructurar la imposición de un aparato coercitivo que salvaguardara determinados intereses dentro de una sociedad dividida por sus condiciones de vida económica. Es así, como en sus inicios en Roma hasta lo que representan hoy las Personerías siempre se ha buscado contar con un organismo que vele por los derechos de los ciudadanos y la vigilancia de la gestión pública (Manrique Reyes, 2010).

De manera más específica, en la Constitución Política de Colombia en su artículo 118 se describe como se ejerce el Ministerio Público⁹ en nuestro país, el cual cobija a las Personerías.

3.1 FUNCIONES DE LAS PERSONERÍAS

Las funciones del Personero se encuentran estipuladas en la Ley 136 de 1994 (Congreso de Colombia, 1994), sin embargo, según un análisis realizado por la Federación Nacional de Personeros –FENALPER- en el segundo encuentro nacional del Ministerio Público: La Personería Municipal y su responsabilidad social, se establecieron más de 1000 funciones (Manrique Reyes, 2012), donde se habla de los tipos de funciones de los personeros, como se indica a continuación:

- **Funciones misionales:** Son todas aquellas mencionadas en la Ley 136 de 1994 (Congreso de Colombia, 1994) y las normas del régimen municipal del Ministerio Público, las cuales se catalogan de la siguiente manera: 1. Funciones como agente del

⁹ “El Ministerio Público será ejercido por el Procurador General de la Nación, por el Defensor del Pueblo, por los procuradores delegados y los agentes del ministerio público, ante las autoridades jurisdiccionales, por los personeros municipales y por los demás funcionarios que determine la ley. Al Ministerio Público corresponde la guarda y promoción de los derechos humanos, la protección del interés público y la vigilancia de la conducta oficial de quienes desempeñan funciones públicas”. (Congreso de Colombia, 1991)

Ministerio Público, 2. Funciones como defensor de los derechos humanos, y 3. Funciones como veedor ciudadano.

- **Funciones Complementarias:** Son aquellas producto de leyes y decretos nacionales que de forma específica le han encargado el cumplimiento de tareas concretas, “como por ejemplo la Ley 617, que le encarga como veedor del tesoro o la ley 387 en materia de atención a la población desplazada por la violencia” (Manrique Reyes, 2012).
- **Funciones Delegadas:** Se refiere a las funciones que de manera explícita le ha delegado el Defensor del Pueblo, el Procurador General de la Nación y otras autoridades, “como por ejemplo las relacionadas con la facultad de interponer la acción de tutela o las relacionadas con la defensoría pública” (Manrique Reyes, 2012).
- **Funciones Accesorias:** Trata de las funciones que se desprenden de la moral del mandato de la personería, las cuales pueden ser asumidas de manera voluntaria y discrecional por el personero, según lo dictaminen las situaciones sociales y circunstanciales de su entorno. (Manrique Reyes, 2012)

3.2 PERSONERÍA DE SANTIAGO DE CALI

La Personería de Santiago de Cali se estableció en el año 1910 como agente del Ministerio Público. Desde su creación ha sufrido diferentes reestructuraciones organizacionales dentro de las cuales se encuentran en los últimos 12 años las siguientes (Personería Municipal de Santiago Cali, 2013):

- En el 2001 mediante el Acuerdo Municipal No. 077 se estipuló una reforma administrativa donde se redujo el presupuesto, lo que obligó a recortar la nómina en un 62% pasando de un total de 263 a 117 funcionarios (Concejo de Santiago de Cali, 2001).
- En el año 2006, el Concejo Municipal de Santiago de Cali mediante Acuerdo No. 0180 se fijó la organización y funcionamiento de la Personería, ajustó las diferentes denominaciones de empleos de la planta de personal y determinó la escala de remuneración para los funcionarios (Concejo de Santiago de Cali, 2006).

- En el año 2008, el Concejo Municipal de Santiago de Cali, mediante el Acuerdo No. 0251 del 16 de diciembre (Concejo de Santiago de Cali, 2008), adecua una nueva estructura administrativa y ajusta la planta de cargos de la Personería, quedando una nómina 103 funcionarios. (Vigente)

3.2.1 Estructura organizacional

El artículo 16 Acuerdo 0251 de 2008 (Concejo de Santiago de Cali, 2008) define la Estructura organizacional de la Personería Municipal de Santiago de Cali; se encuentra detallada por medio de su organigrama y su mapa de procesos, elementos que brindan una perspectiva de la distribución de los funcionarios dentro de la entidad.

Organigrama

El artículo 17 del Acuerdo 0251 de 2008 define el organigrama de la Personería Municipal de Santiago de Cali (ver Figura 1), el cual es jerárquico, lo que implica una posible limitación en la comunicación y la inclusión en la toma de decisiones de los niveles de la base de la pirámide. Además, cabe mencionar como se indicó en planteamiento del problema que la primera dificultad que enfrenta la Personería se relaciona directamente con la estructura organizacional y por ende con el organigrama.

Figura 1. Organigrama de la Personería Municipal de Santiago de Cali



Fuente: Acuerdo 0251 de 2008 Concejo Municipal de Cali.

Mapa de procesos

El mapa de procesos (ver Figura 2) que caracteriza el funcionamiento de la Personería Municipal, está dividido en 4 macroprocesos, los cuales son:

1. **Estratégicos:** Encargados de establecer las políticas y estrategias a seguir por la entidad; en él se encuentran el Personero Municipal, la Personería Auxiliar y la Oficina Asesora de Planeación
2. **Misionales:** Directamente relacionados con el que hacer de la entidad; en este nivel se encuentran las tres direcciones operativas de Derechos Humanos, Participación Ciudadana y Vigilancia de la Conducta Oficial.
3. **Apoyo:** Son procesos transversales a toda la organización; se encuentran la Dirección Administrativa y Financiera, Talento Humano, Sistemas de Información, Oficina Asesora Jurídica y Comunicaciones.
4. **Evaluación:** A cargo de la Oficina de Control Interno.

Figura 2. Mapa de Procesos de la Personería de Santiago de Cali



Fuente: Plan Estratégico 2012 – 2016 de la Personería Municipal de Santiago de Cali

De acuerdo a la distribución administrativa del personal (ver Tabla 3) se puede establecer que el 63,11% (65) de los funcionarios se encuentran ejerciendo funciones en el macroproceso misional, de los cuales 55 son Personeros Delegados, 3 Directores Operativos, 4 Subdirectores, 2 profesionales de carrera administrativa (con funciones de

Personero Delegado) y 1 secretaria. Sin embargo 13 Personeros Delegados se encuentran en áreas no misionales, lo cual indica que no cumplen con las funciones establecidas por la normatividad vigente.

Tabla 2 - Personal asignado por macroproceso Personería de Santiago de Cali

CARGO	MISIONAL	APOYO	ESTRATÉGICO	EVALUACIÓN	Total general	% Part.
Personero Delegado	55	8	4	1	68	66,02%
Subdirector	4	1			5	4,85%
Director Operativo	3	1			4	3,88%
Conductor		4			4	3,88%
Secretaria 440-04	1	2			3	2,91%
Técnico Administrativo		3			3	2,91%
Secretaria 440-02		1	1		2	1,94%
Profesional Universitario	1	1			2	1,94%
Jefe Oficina Asesora		1	1		2	1,94%
Ayudante		1	1		2	1,94%
Profesional Especializado	1		1		2	1,94%
Personero Auxiliar			1		1	0,97%
Secretario Ejecutivo			1		1	0,97%
Jefe De Oficina				1	1	0,97%
Tesorero		1			1	0,97%
Auxiliar Administrativo				1	1	0,97%
Personero Municipal			1		1	0,97%
Total general	65	24	11	3	103	100,00%
% Participación.	63,11%	23,30%	10,68%	2,91%	100,00%	

Fuente de información - Dirección Financiera y Administrativa Personería Municipal

3.2.2 Direccionamiento estratégico

La Personería de Santiago de Cali define su direccionamiento estratégico de acuerdo a cada periodo de elección del Personero Municipal (4 años), lo que conlleva a la estructuración de estrategias en ocasiones de forma mas no de fondo para el manejo de la entidad.

Misión

La declaración de la misión refleja los juicios sobre las direcciones y estrategias futura que se basan en análisis pronósticos externos e internos, sin embargo la declaración de la misión de la Personería Municipal de Santiago de Cali, presenta una escasa diferencia a la

transcripción exacta de las principales funciones establecidas para las Personerías Municipales en general¹⁰.

Visión

La visión de la Personería Municipal de Santiago de Cali, muestra una perspectiva ambiciosa¹¹. Pese a lo anterior debe decirse que en la práctica no hay una continuidad en las políticas estratégicas, ya que estas operan solo para el periodo de elección de cada personero -4 años, lo que dificulta que se gesten cambios o transformaciones significativas y que en contraste, abunden los cambios solo en la forma administrativa.

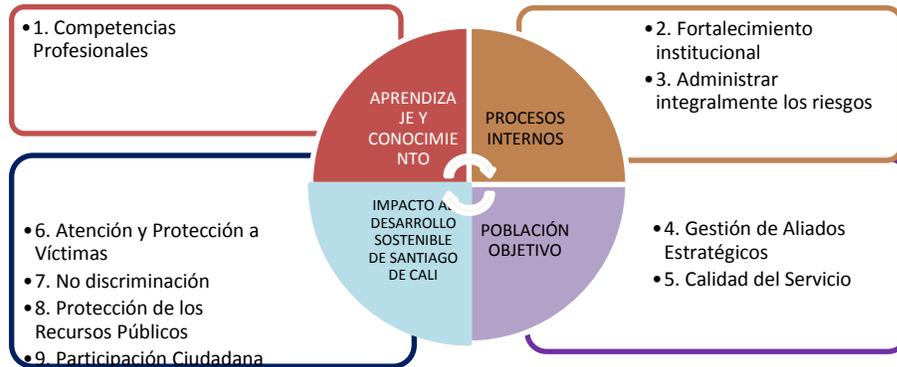
Plan estratégico 2012 - 2016

El Plan Estratégico de la Personería para los próximos 4 años se encuentra establecido bajo 4 perspectivas y 9 líneas de acción, como se muestra en la Figura 3 (Santamaría, 2012). Específicamente, en el Plan de Estratégico se indica dentro de la Perspectiva de “Aprendizaje y Crecimiento” que se busca el fortalecimiento de la Competencias Laborales, sin embargo, para llegar a dicho nivel es necesario la modernización general de la Entidad.

¹⁰ La Personería Municipal de Santiago de Cali, ejerce Ministerio Público, además de las funciones determinadas en la constitución y la Ley, representando a la comunidad caleña ante la Administración Municipal, vigilando la gestión, velando por la protección y promoción de los derechos humanos, garantizando el cumplimiento del debido proceso, defendiendo los intereses colectivos y el patrimonio público y asegurando la instrucción y orientación a la sociedad.

¹¹ Para el año 2016 la Personería Municipal de Santiago de Cali será un órgano de control moderno, reconocido en el ámbito nacional e internacional, por el efectivo cumplimiento de la ley en la prestación de servicios a la comunidad Caleña, actuando bajo los principios de eficiencia, autonomía y transparencia (Personería Municipal de Santiago de Cali, 2012).

Figura 3. Elementos del plan estratégico 2012-2016 de la Personería de Santiago de Cali



Fuente: Plan Estratégico Personería Municipal 2012 -2016

4 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

De acuerdo a lo establecido en el punto 1. Planteamiento del problema, se utilizan 3 herramientas para realizar un diagnóstico de la situación actual de la organización, las cuales son: comparación sobre la situación de la Personería de Cali con la Personería de Medellín, las cuales se encuentran en municipios de la misma categoría especial (Congreso de Colombia, 2012); el segundo análisis de 6 casillas de Weisbord (Weisbord, 1976) identifica como los funcionarios ven a la entidad; y por ultimo un análisis DOFA (Muñoz, 1999) que muestra cuales son las debilidades, oportunidades, fortalezas y debilidades de la entidad. A continuación se desarrolla cada una de ellas:

4.1 ANÁLISIS COMPARATIVO PERSONERÍA MEDELLÍN – PERSONERÍA CALI

Se realizó una visita a la Personería de Medellín, con el fin de conocer el funcionamiento de dicha entidad y así tener elementos de comparación por medio de la observación directa con la Personería de Cali, encontrando que:

1. La planta de personal de la personería de Medellín cuenta con 100 funcionarios de planta entre directivos y personeros delegados grado 20 y 17, sin embargo, el número de personas contratadas adicionalmente para su funcionamiento asciende aproximadamente a 100, las cuales son vinculadas a la entidad por medio de convenios entre la Personería, la Administración Municipal y las Universidades. Lo cual indica, al igual que en la Personería Municipal de Cali que cuenta con 103 funcionarios de planta, la deficiencia en la cantidad de funcionarios para la atención de las múltiples funciones asignadas a esta entidades, transmitiendo responsabilidades misionales a contratos de prestación de servicios.
2. La Unidad Permanente de Derechos Humanos, funciona las 24 horas con personal contratado por medio de un convenio entre la Secretaria de Gobierno, Universidad de Medellín y Personería Municipal, la cual funciona con más de 60 personas de los cuales

3 son funcionarios de la Personería incluyendo el Personero 20D quien es la responsable de la Coordinación de la Unidad, lo cual ha permitido mayor capacidad tanto humana como logística para la atención de los ciudadanos; mientras que en la Personería de Cali se cuenta con 5 funcionarios en el día y 1 en la noche.

3. La Personería de Medellín, cuenta con un equipo investigador, el cual se encarga de realizar trabajo de campo en temas de impacto que afectan la ciudadanía y al municipio. En la Personería de Cali no existe equipo investigador.
4. En el área de Vigilancia de la Conducta oficial, existe un grupo encargado de revisar la contratación municipal de manera preventiva, hecho que resulta muy importante en el control preventivo de la gestión, por el contrario en la Personería de Cali se trabaja de manera reactiva.
5. La Personería de Medellín ha realizado diferentes convenios con Universidades y la Administración Municipal para la creación de cinco observatorios que permiten realizar seguimiento y adelantar gestiones de prevención a las distintas actividades que afectan a la ciudad, dichos observatorios realizan seguimiento al Sistema Penal Acusatorio, Derechos Colectivos y del Ambiente, de la Salud, Observatorio de Planeación Local y Presupuesto Participativo y Observatorio de Contratación Estatal.
Esto permite a la Personería adelantar acciones de manera oportuna frente a situaciones de ciudad. En la Personería de Cali no existen tales mecanismos.
6. La Personería de Medellín, trabaja muy de la mano con las diferentes universidades y Gobierno Central, lo que permite mayor número de personas para la realización de diferentes actividades como atención al público, trabajo de campo, investigaciones y observatorios, sin embargo esto podría resultar contraproducente en el momento en que dichos convenios, que dependen de la voluntad política del gobierno de turno, no presenten continuidad, dado que la planta de personal de esta Personería es limitada y cerrada. Desde esta óptica, se puede decir que no existe un equipo interdisciplinario que pudiera sostener, ante dicha eventualidad, la estructura de atención brindada a través de estos convenios actuales.
7. Las gestiones desarrolladas por la Personería de Medellín han sido con la consecución de recursos por parte de otras entidades, lo que evidencia también la necesidad de

realizar una reestructuración o modernización de la misma para su perdurabilidad en el tiempo y no depender de terceros.

4.2 EL MODELO ORGANIZACIONAL DE SEIS CASILLAS DE WEISSBORD

Este método fue utilizado, dado que, brinda la oportunidad de realizar un diagnóstico organizacional visto desde 6 perspectivas frente a sus propósitos, estructura, relaciones, recompensas, liderazgo, mecanismos útiles y dos adicionales muy importantes como son la actitud hacia el cambio y el clima laboral.

Se realizaron 50 encuestas a los funcionarios de la Personería Municipal de Santiago de Cali, es decir, aproximadamente el 50% de la planta de personal, las mismas fueron ejecutadas en todos los procesos y niveles de cargos.

En cada una de las perspectivas se maneja una valoración de 1 a 7 siendo el número 1 totalmente de acuerdo hasta el 7 el cual indica totalmente en desacuerdo. A continuación se describe el resultado de cada una de las perspectivas que se resumen en el Figura 4:

- 1. Propósitos:** Se refiere al conocimiento por parte de los funcionarios de las metas de la entidad y si los mismos las apoyan. El puntaje obtenido de 2,8 indica que los funcionarios conocen dentro de que entidad se encuentran y están de acuerdo con su propósito.
- 2. Estructura:** Permite conocer como es la distribución de las tareas y responsabilidades dentro de la entidad. En este ítem se obtuvo una calificación de 3,18, lo cual a pesar de no representar una posición dominante de desacuerdo si se aproxima más a la inconformidad con la distribución del trabajo dentro de los procesos y en la entidad misma.
- 3. Relaciones:** Identifica como todos los niveles interactúan y como las decisiones son tomadas y comunicadas. En este punto se obtuvo una calificación de 2,71 que indica que la comunicación es transmitida de manera aunque no directa, si efectiva.
- 4. Recompensas:** Establece el nivel de satisfacción de los funcionarios relacionado con los incentivos y crecimiento laboral. En este ítem se obtuvo una calificación de 4,67, lo cual indica que los funcionarios no se encuentran satisfechos con los incentivos

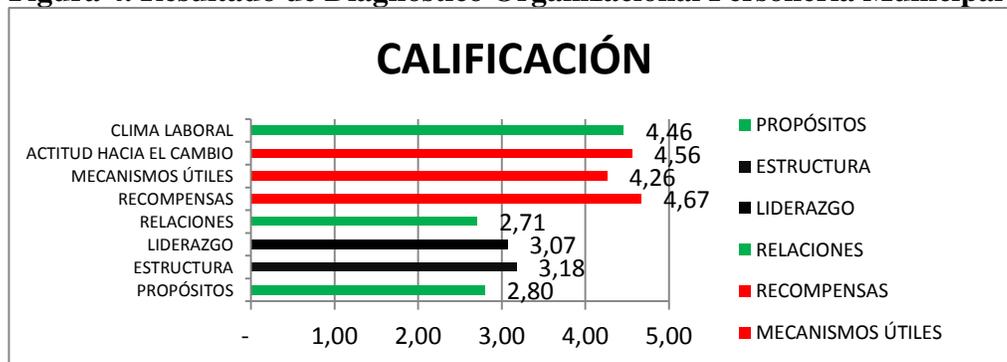
ofrecidos por la entidad, igualmente se evidencia la baja oportunidad de ascender dentro de la misma, lo cual puede llevar a la desmotivación de los empleados.

5. **Liderazgo:** Se encuentra en el centro del modelo de Weisbord, dado que, el líder es considerado como el responsable de recoger y manejar las influencias de la organización. El puntaje obtenido en este punto es de 3,07, lo cual indica que los funcionarios no reconocen en su jefe inmediato un verdadero líder que valore el esfuerzo y motive a la consecución de las metas.
6. **Mecanismos útiles:** Es la identificación de procesos y procedimientos establecidos para la ejecución de su trabajo. Con un puntaje de 4,56 se puede evidenciar que los procesos y procedimientos no se encuentran establecidos de manera efectiva para la ejecución de las tareas. Adicionalmente, se evidencia que los aportes realizados por los funcionarios no son tenidos en cuenta, lo cual disminuye la posibilidad de crecimiento y desarrollo participativo.

Por último, se incluyeron otros 2 ítems que se consideran importantes para el análisis:

7. **Actitud hacia el Cambio:** Con un puntaje de 4,56 se presenta alto nivel de rechazo frente al cambio y las nuevas ideas; hecho que dentro de una modernización de la entidad debe ser trabajado como punto clave para su éxito.
8. **Clima laboral:** En una calificación de 1 a 5, siendo 1 lo más bajo y 5 el más alto, se obtuvo una calificación promedio de 4,46 lo que indicaría que los funcionarios se encuentran altamente conformes con sus relaciones laborales.

Figura 4. Resultado de Diagnostico Organizacional Personería Municipal



Fuente: Encuestas funcionarios Personería Municipal de Santiago de Cali

4.3 ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO (DOFA)

Por medio del análisis interno se identifican las Fortalezas y Debilidades; así mismo en el análisis externo se detectan las Oportunidades y Amenazas de la entidad, lo que permite obtener una radiografía de la situación actual de la Personería Municipal. A continuación se describe el resultado de cada uno de los análisis.

Análisis Interno

Se tuvo en cuenta la figura del balance scorecard en cada una de sus perspectivas como son aprendizaje e innovación organizacional, Procesos, Clientes y Financiero, para determinar las fortalezas y debilidades en cada uno de sus aspectos. Como se muestra en la Tabla 3

Tabla 3 – Análisis Interno Personería Municipal de Cali

		ANÁLISIS INTERNO						
		Factores	Descripción	Debilidad		Neutro	Fortaleza	
				1	2	3	4	5
APRENDIZAJE E INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL	CAPITAL HUMANO	Definición de las Competencias	En la entidad todas las personas deben tener un nivel mínimo de competencias de acuerdo con las tareas que realiza				X	
		Creatividad e innovación	Las personas generan propuestas innovadoras desde el rol en la empresa		X			
		Participación	La participación es el involucramiento de las personas tanto en la planeación como en la ejecución y control de los resultados		X			
		Nivel de entrenamiento y preparación	Nivel formal de preparación recibido por las personas y a los procesos internos de la empresa para asegurar el mayor nivel requerido de ellos para el desempeño de muchos cargos de tipo operativo y administrativo, las personas deben contar con preparación y entrenamiento formal, y que la empresa debe propiciar el crecimiento permanente de las personas al respecto		X			
		Motivación y Compromiso	Nivel de fuerza, determinación, entusiasmo y entrega de las personas al trabajo para lograr los resultados previstos				X	
		Estabilidad y permanencia	Si el talento humano es crítico para el éxito de las organizaciones, también lo es su nivel de estabilidad y rotación. Una alta rotación hace muy difícil desarrollar ventajas competitivas y procesos de alto impacto. Es la persistencia de las acciones y la conformación de equipos de trabajo estables en el tiempo donde se encuentran las mejores condiciones para lograr los resultados		X			
	Responsabilidad y roles	Se refiere a la existencia de roles y responsabilidades definidos, clarificados y conocidos por todos, así como la existencia de responsables en todas las áreas de la empresa		X				
	CAPITAL ORGANIZACIONAL	Estrategia	La estrategia es uno de los mecanismos más importantes de relacionamiento de los elementos de la empresa. Para la evaluación se indaga sobre los siguientes aspectos: ¿Existe?, ¿Está divulgada?, ¿Se participa en su elaboración?			X		
Continuación		Factores	Descripción	Debilidad		Neutro	Fortaleza	
				1	2	3	4	5

Continuación	Factores	Descripción	Escala de Evaluación						
			Debilidad 1	2	Neutro 3	Fortaleza 4	5		
APRENDIZAJE E INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL	CAPITAL ORGANIZACIONAL	Cultura Organizacional	Por cultura se entiende la forma "como aquí se hacen las cosas". La cultura está compuesta de valores y prácticas que facilitan o hacen difícil el logro de los propósitos organizacionales. La cultura se compone asimismo de hábitos, creencias, valores, percepciones de la gente. Contiene un sistema de significados compartidos entre todos los miembros de la organización.		X				
		Clima de trabajo	El ambiente de trabajo en la entidad es un elemento fundamental para mantener los niveles de compromiso, motivación y entusiasmo de las personas. Es la forma como las personas perciben los elementos que los rodean y que conforman el escenario de la empresa: el jefe, las relaciones, los colegas, los procesos de trabajo, las facilidades, el nivel salarial, la competencia de compañeros, la cooperación o competencia que hay entre las personas, y lo fácil o difícil que es hacer las cosas en la entidad, entre otros.		X				
		Estructura formal	Por estructura formal se entiende la manera como se distribuye el trabajo, así como la manera como se agrupan o dividen las funciones y responsabilidades entre los diferentes participantes de la empresa		X				
		Comunicación interna	Se presenta un modelo de comunicación en doble vía, formal y efectivo		X				
		Información	La disponibilidad, oportunidad y claridad de la información para el control y el manejo del negocio		X				
		Equipos software y	Se pretende evaluar la situación general de la institución frente al uso de los computadores y los programas. Es dar una mirada a la cultura informática			X			
	PROCESOS	PROCESOS DE MISIONALES	Procesos de generación de valor	Están definidos, formalizados y documentados los procesos misionales de la empresa				X	
			Modelo de operación	Se tiene definido el mapa de procesos de la organización				X	
			Mercadeo y comercialización	Se tiene un proceso de mercadeo forma, que es idóneo para la búsqueda de clientes y la comercialización de los productos de la entidad		X			
		PROCESOS DE DIRECCIÓN	Planeación Estratégica	Se cuenta con un proceso sistemático de planeación estratégica y la operación es coherente con los resultados de ese proceso			X		
			Medición y control	El control es otro elemento clave de la dirección del negocio, fundamental para mantener relacionados adecuadamente todos los elementos de la empresa para el logro de los objetivos		X			
			Coordinación	Se refiere a los sistemas, mecanismos y procesos que aseguran la coordinación de la empresa			X		
PROCESOS DE APOYO		Sistemas	Se cuenta con el hardware y el software requerido para realizar la gestión oportuna y efectiva de la empresa		X				
		Financiero	Se cuenta con un proceso formal financiero, definido y establecido. Se tienen definidos los entregables y los indicadores para su seguimiento y se toman decisiones bajo datos y resultados					X	
	Gestión del talento humano	Se tiene un proceso formal definido y en funcionamiento para la buena gestión del Talento Humano (selección y contratación, desarrollo del personal, inducción de personal, evaluación del desempeño, etc.)		X					
	Logística	Se tiene un proceso de logística formalmente definido, y se le hace seguimiento a los resultados			X				
CLIENTES	Compromiso con la ciudadanía	Hace referencia al nivel de implicación por parte de los colaboradores en la atención y solución de inquietudes de los ciudadanos					X		
	Oportunidad	Se refiere a la identificación del nivel de agilidad y coordinación para responder al cliente por la demanda de los servicios					X		

CLIENTES	Pertinencia	Se refiere a la identificación del nivel de acierto y enfoque hacia los aspectos realmente críticos e importantes del servicio				X	
	Competitividad	La competitividad se refiere a la características de los servicios de la organización, que la diferencias de las demás entidades de su mismo sector, frente a los ciudadanos y en general al mercado. Incluye factores tales como calidad, precio, atención, servicio al ciudadano, etc.			X		
	Credibilidad	La credibilidad surge como el producto de laborar siempre con prácticas claras, transparentes, oportunas y relevantes. Se refleja en la confianza que los diferentes actores - ciudadanos, proveedores, financiadores -depositan en la entidad. Es resultado de la imagen que se ha logrado forjar		X			
FINANCIERO	Suficiencia	Se refiere a que los ingresos sean suficientes para cubrir tanto la operación como los programas de desarrollo y crecimiento de la entidad				X	
	Diversidad	Se refiere a que la entidad cuente con diferentes fuentes de financiación, es decir, que sus ingresos no dependen de una sola fuente o proveedor de recursos		X			
	Seguridad y confiabilidad	Se refiere a que los ingresos sean estables, es decir, que las fuentes sean permanentes en el tiempo				X	
TOTAL			0	16	6	9	1
% de Participación				50%	18,7%	28,1%	3,1%

Fuente: El cuadro de mando integral “Balanced Scorecard (Baraybar, 2010)

De acuerdo a lo anterior, se encuentra que de los 32 factores analizados el 50% presentan puntos débiles.

Análisis Externo

Todas las empresas operan en un ambiente mayor al de las industrias, que incluye siete componentes principales: características demográficas; valores y estilos de vida de la sociedad; factores legales, políticos y regulatorios; factores ecológicos y medioambientales; factores tecnológicos; condiciones económicas generales y fuerzas globales (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012), para el análisis de la Personería fueron tenidos en cuenta cinco entornos como son el económico, el social, el político, el cultural y el tecnológico, dado que son los que afectan directamente a la entidad, mientras que, los dos restantes (ambiental y global) no resultan ser tan predominantes, este análisis es resumido en la Tabla 4.

Tabla 4 - Análisis externo de la Personería de Santiago de Cali

		Descripción	Amenaza		Neutro	Oportunidad	
			1	2	3	4	5
ENTORNOS	ECONÓMICO	Sostenibilidad de las Personerías con los recursos asignados por parte del estado		X			
		Altos recursos para apoyo a población vulnerable					X
	SOCIAL	Alta vulneración de los derechos humanos en Colombia		X			
		Necesidad de acompañamiento para la defensa de sus derechos					X
	POLÍTICO	Amplia normatividad y asignación de funciones a las Personería, pero bajos recursos para su funcionamiento		X			
		Estructura organizacional dependiente del Concejo Municipal		X			
	CULTURAL	Bajo nivel de conocimiento de los derechos humanos por parte de los ciudadanos		X			
		Cultura asistencialista		X			
	TECNOLÓGICO	Accesibilidad a la tecnología por parte de la población objetivo		X			
		Diversidad de Tecnologías de Información y Comunicación					X
TOTAL			0	7	0	0	3
% de Participación			0,00%	70,00%	0,00%	0,00%	30,00%

Fuente: (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)

De acuerdo al diagnóstico, se muestra que es necesario realizar una modernización de la entidad; que responda a lo establecido por la ley, así como a la búsqueda de la satisfacción del ciudadano y del cliente interno. Desde esta óptica, el presente escrito, contribuye al logro del objetivo de modernizar la Personería de la ciudad, a través de una propuesta metodológica para este fin.

5 PROPUESTA DE SOLUCIÓN E IMPLEMENTACIÓN

Con base en la revisión de la literatura y al diagnóstico organizacional, la propuesta de modernización de la Personería de Cali se desarrollará teniendo en cuenta la normatividad vigente recopilada en la Guía de Modernización de Entidades Públicas establecida por la DAFP (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2012), además de la incorporación de elementos claves de la administración moderna, tales como la flor del servicio, la cadena de utilidad en el servicio, el mapeo de servicios (Blueprinting) y la estrategia de posicionamiento. Respecto a la flor del servicio es importante destacar su impacto en el concepto de aumento y diferenciación del servicio, ya que reconoce que los elementos adicionales tienen un hondo impacto sobre el valor que puede ser añadido para los clientes, factor que se considera es importante desarrollar en las entidades públicas como la Personería de Cali. En segundo lugar, la cadena de utilidad al relacionar directamente la experiencia de servicio superior, la lealtad del cliente y rendimiento financiero, hace un especial énfasis tanto en la satisfacción del cliente interno como externo, factores esenciales para la generación de valor público en la Personería.

El mapeo de servicios es una herramienta transversal que facilita el estudio de las interrelaciones entre los roles de los empleados, los procesos operativos, la tecnología informática y la interacción con los clientes que brindarían la oportunidad de identificar potenciales puntos de falla en los procesos llevados por parte de la Personería.

Finalmente, desarrollar una estrategia de posicionamiento permitirá identificar en la Personería las oportunidades para la introducción, rediseño y eliminación de servicios, al igual que la facultara para la toma de decisiones relacionadas con la mezcla del marketing para generar mayor posicionamiento dentro del sector público.

Para la ejecución de la modernización se tiene contemplado la conformación de un equipo interdisciplinario, un tiempo de ejecución de siete meses, el desarrollo de actividades, procedimiento y productos en cada una de las cuatro etapas establecidas dentro del proceso de modernización fundamentado en la normatividad vigente y la administración moderna; y

por último, se establece un presupuesto de inversión de \$214.929.064. A continuación se amplía cada uno de los puntos anteriores:

1. Capital humano: Para llevar a cabo la modernización es necesario contar principalmente con el apoyo de la Alta Gerencia y de cada uno de los procesos o subprocesos establecidos dentro de la entidad; así mismo se conformará un equipo de diez personas las cuales cumplen funciones específicas en cada una de las etapas. El 60% debe pertenecer a la entidad las cuales estarán involucradas en el proyecto en un 100%, dado que, para lograr el éxito del proyecto el capital humano de la entidad aporta al proceso gran valor; estas seis personas serán elegidas de la siguiente manera: tres de los procesos misionales, así mismo, debe haber una persona del proceso de planeación, otra de talento humano y una designada por la alta dirección. Los perfiles profesionales y el rol que cumplen se encuentra en la Tabla 5

Tabla 5 – Capital Humano “Equipo Modernización”

CAPITAL HUMANO				
I	Cualidad	Profesión	Rol	Cantidad
1	Profesional Especializado	Ingeniería	Líder de Proyecto	1
2	Profesional	Ingeniería	Validación Gestión Estratégica - Trabajo de campo	3
3	Profesional	Derecho	Sustentación normativa - trabajo de campo	1
4	Profesional	Financiero	Sustentación financiera - Trabajo de campo	1
5	Técnico	Administrativos	Trabajo de campo	2
6	Asistencial	Bachilleres	Apoyo	2
TOTAL				10

Fuente: Elaboración propia

2. Tiempo establecido de la ejecución: Para la ejecución del proyecto se tiene estimado 8 meses, cumpliendo con el cronograma del proyecto, que se despliega en 38 actividades de las cuales 15 son tomadas literalmente de la guía de modernización de la DAFP, las 23 restantes incluyen el proceso de sensibilización desarrollado en la primera etapa, el

cierre de brechas entre el hacer y el deber ser de las funciones de la entidad desarrollado en la etapa III, así como el manual de funciones desarrollado en la última etapa. (Ver Tabla 7).

- 3. Ejecución de proyecto:** Como se indica en el Cronograma, el proyecto lo conforman 4 etapas las cuales están divididas a su vez en objetivos, lineamientos para su desarrollo y productos esperados, cuyo desarrollo es de manera autónoma por las autoras del presente documento.

En la primera etapa denominada “Transformando el aquí no pasa nada”, nombre establecido por las autoras del proyecto, se lleva a cabo el proceso de sensibilización a todos los funcionarios de la entidad, para evitar la resistencia al cambio y así impactar en la cultura organizacional. Se desarrolla en 4 actividades durante 4 semanas. El despliegue de la misma se encuentra en la Tabla 8.

A continuación en la segunda etapa, la cual tiene como objetivo el realizar un análisis de los Factores Internos y Externos, se desarrollará en 5 actividades en un periodo de 5 semanas, como se indica en la Tabla 9.

En la tercera etapa, el objetivo específico es plantear la reestructuración organizacional y funcional de la entidad con un tiempo establecido de 17 semanas, se plantean las actividades descritas en la Tabla 10.

Por último, como se indica en la Tabla 11, se tiene como objetivo la elaboración del Manual de Funciones, Perfiles y competencias, que se desarrollará en un tiempo de 6 semanas.

4. Presupuesto

Para la ejecución de la modernización de la Personería de Santiago de Cali, se deben realizar una inversión de \$214.929.064¹², como se describe en la Tabla 6

¹² Nota: Los valores se encuentran basados de acuerdo a lo devengado por un funcionario con las cualidades técnicas requeridas en la propuesta

Tabla 6 - Presupuesto Modernización

I	Descripción	Cualidad	Unidad de medida	Costo unitario	Cantidad	Tiempo requerido (meses)	Costo total
1	Líder de Proyecto	Profesional Especializado	meses	\$ 4.293.138	1	8	\$ 34.345.104
2	Profesionales apoyo	Profesional	meses	\$ 3.145.945	5	8	\$ 125.837.800
3	Apoyo técnico	Tecnólogos	meses	\$ 2.040.623	2	8	\$ 32.649.968
4	Apoyo asistencial	Bachiller	meses	\$ 1.381.012	2	8	\$ 22.096.192
	Total				10		\$ 214.929.064

Fuente de información - Dirección Financiera y Administrativa Personería Municipal

Tabla 7 – Cronograma Modernización

		MES																																				
		SEMANA																																				
		1				2				3				4				5				6				7				8								
ESTRATEGIA	Etapa	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	32					
Actividades																																						
I. TRANSFORMANDO EL AQUÍ NO PASA NADA	SENSIBILIZACIÓN	1.1	Presentar el proyecto de modernización y sus etapas al equipo directivo		X																																	
		1.2	Generar expectativa para ser parte del proyecto		X																																	
		1.3	Lanzamiento proyecto modernización			X																																
		1.4	Sensibilización por procesos y subprocesos				X	X																														
II. ANÁLISIS FACTORES EXTERNOS E INTERNOS	ANÁLISIS FACTORES EXTERNOS E INTERNOS	2.1	Describir cual ha sido la evolución de la Personería en los últimos 12 años					X																														
		2.2	Establecer el marco legal que agrupa todas las funciones y responsabilidades de la Personería						X																													
		2.3	Establecer cuáles son los factores del entorno que más impactan el desarrollo de la Personería (Económicos, sociales, políticos, tecnológicos)							X																												
		2.4	Establecer cuáles son los factores internos que afectan a la entidad								X																											
		2.5	Elaboración de matriz FODO - FADA									X																										
III. REESTRUCTURACIÓN ENTIDAD	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	3.1	Revisar y Reformular la Misión y la Visión de la Entidad									X																										
		3.2	Establecer las políticas y objetivos estratégicos										X																									
	FUNCIONES Y SERVICIOS	3.3	Analizar los servicios prestados por la entidad frente al marco legal establecido en la etapa 1 punto 1,1										X																									
		3.4	Identificar si existe duplicidad de funciones con otras entidades del mismo sector (Defensoría, Procuraduría)												X																							
		3.5	Determinar funciones de la Personería														X																					
Continuación		MES																																				
		1				2				3				4				5				6				7				8								

		SEMANA																																		
		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	32			
III. REESTRUCTURACIÓN ENTIDAD	CADENA DE VALOR	3.6															X	X	X																	
		3.6.1																X																		
		3.6.2																X																		
		3.6.3																	X																	
		3.6.4																X																		
	3.6.5																		X																	
	3.7																			X	X	X	X	X	X	X	X	X								
	3.7.1																			X																
	3.7.2																					X														
	3.7.3																						X													
3.7.4																							X													
3.7.5																								X												
3.7.6																									X											
3.7.7																										X										
3.7.8																											X									
IV.MANUAL DE FUNCIONES, PERFILES Y COMPETENCIAS	MANUALES DE FUNCIONES PERFILES Y COMPETENCIAS	4.1																										X								
		4.2																												X						
		4.3																												X						
		4.4																															X	X	X	
		4.5																														X				
		4.6																															X			
		4.7																																X		
		4.8																															X			
		4.9																																		X

Fuente: DAFP (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2012) y elaboración propia

Tabla 8 – Etapa I. Sensibilización

ETAPA I TRANSFORMANDO EL AQUÍ NO PASA NADA						
OBJETIVO ESPECIFICO 1		Sensibilizar e incorporar a todos los niveles de la organización en el proyecto de modernización, para permear la cultura organizacional				
Estrategia	I	Actividades	Procedimiento	Responsable	Producto	Tiempo ejecución (semanas)
SENSIBILIZACIÓN	1.1	Presentar el proyecto de modernización y sus etapas al equipo directivo	- Reunión de equipo directivo (Personero Municipal, Personero Auxiliar, Directores, Subdirectores y Jefes), para la presentación del proyecto de modernización - Elección de funcionarios pertenecientes a la Personería para ser parte del equipo "Modernización"	Líder proyecto modernización - Equipo directivo	Acta de reunión, conformación equipo interno modernización (funcionarios)	0,5
	1.2	Generar expectativa para ser parte del proyecto	- Invitación personalizada a cada uno de los funcionarios para ser parte de la transformación - Invitación formal a los 7 funcionarios miembros del equipo "Modernización" - Avisos publicitarios en diferentes lugares de la entidad - Mensajes positivos de transformación a través de medios electrónicos	Equipo modernización	Prelanzamiento de proyecto	1
	1.3	Lanzamiento proyecto modernización	- Presentación del proyecto a todos los funcionarios - Entrega formal de acta de asignación a equipo "Modernización"	Equipo modernización	Conocimiento general del proyecto y conformación formal del equipo de modernización	0,5
	1.4	Sensibilización por procesos y subprocesos	El equipo modernización se reunirá con cada uno de los procesos y subprocesos para explicación personalizada de la modernización y aclaramiento de dudas.	Equipo modernización	Sensibilización uno a uno e involucramiento de todos los funcionarios	2
					TOTAL	4

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9 – Etapa II. Análisis Factores Externos e Internos

ETAPA II						
ANÁLISIS FACTORES EXTERNOS E INTERNOS						
OBJETIVO ESPECIFICO 2			Realizar análisis estratégico de los factores internos y externos que afectan la entidad			
Estrategia	I	Actividades	Procedimiento	Responsable	Producto	Tiempo ejecución (semanas)
ANÁLISIS FACTORES EXTERNOS E INTERNOS	2.1	Describir cual ha sido la evolución de la Personería en los últimos 12 años	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas a funcionarios con más de 5 años en la entidad - Entrevista a Personeros Municipales anteriores y actual - Revisión documentación archivo central 	Equipo modernización	Documento que condense la evolución de la entidad	1
	2.2	Establecer el marco legal que agrupa todas las funciones y responsabilidades de la Personería	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión "Estatuto del Personero" - Revisión normatividad aplicable a la Personería - Comparación de funciones con entidades del Ministerio Público (Procuraduría, Defensoría y Personería) 	Equipo modernización	Marco legal funcional de la Personería	1
	2.3	Establecer cuáles son los factores del entorno que más impactan el desarrollo de la Personería (Económicos, sociales, políticos, tecnológicos)	<ul style="list-style-type: none"> - Grupos focales 	Equipo modernización - Funcionarios	Descripción de Oportunidades y Amenazas de la entidad respecto a su entorno	1
	2.4	Establecer cuáles son los factores internos que afectan a la entidad	<ul style="list-style-type: none"> - Grupos focales 	Equipo modernización - Funcionarios	Descripción de Fortalezas y Debilidades de la entidad	1
	2.5	Elaboración de matriz FODO - FADA	<ul style="list-style-type: none"> - Maximizar las fortalezas y las oportunidades - Minimizar las Debilidades y las Amenazas 	Equipo modernización	Matriz FODO - FADA	1
TOTAL						5

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10 – Etapa III. Reestructuración Personería Municipal

ETAPA III REESTRUCTURACIÓN ENTIDAD						
OBJETIVO ESPECIFICO 3			Establecer la estructura organizacional y funcional de la Personería Municipal de Santiago de Cali			
Estrategia	I	Actividades	Procedimiento	Responsable	Producto	Tiempo ejecución (semanas)
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	3.1	Revisar y Reformular la Misión y la Visión de la Entidad	- Reuniones equipo directivo	Equipo Directivo y Equipo modernización	Misión - Visión	1
	3.2	Establecer las políticas y objetivos estratégicos	- Reuniones equipo directivo	Equipo Directivo y Equipo modernización	Políticas y Objetivos Estratégicos	1
FUNCIONES Y SERVICIOS	3.3	Analizar los servicios prestados por la entidad frente al marco legal establecido en la etapa II punto 2.1	- Trabajo de campo para observación y entrevista en procesos y subprocesos de la entidad - Comparación sobre lo que se hace y el deber ser - Listado de productos y servicios para cliente interno y externo - Análisis por medio de la flor del servicio (servicios suplementarios de facilitación y de aumento de valor) - Priorización de servicios y productos brindados basado en una estrategia de posicionamiento	Equipo Modernización	Establecimiento de servicios prestados	1
	3.4	Identificar si existe duplicidad de funciones con otras entidades del mismo sector (Defensoría, Procuraduría)	- Trabajo de campo (Defensoría y Procuraduría) - Revisión marco normativo 2.2	Equipo Modernización	Eliminación de duplicidad de funciones	1
	3.5	Determinar funciones de la Personería	- Cierre formal de brechas entre el deber ser y lo que se hace de acuerdo a lo establecido en los puntos 3.1 al 3.4	Equipo Modernización	Listado de funciones	1
CADENAD DE VALOR	3.6	Definir el mapa de procesos que cumpla con los objetivos y funciones de la Personería de Cali	- Revisión de los procesos y procedimientos de cada uno de los macoprosos - Entrevista con funcionarios estrella en cada proceso - Mapeo de Servicios	Equipo modernización	Mapa de procesos o cadena de valor	
	3.6.1	Procesos Estratégicos	- Seguimiento a ruta de servicios o productos a través de los procesos			0,5
	3.6.2	Procesos Misionales	- Encuesta en campo a ciudadanos sobre el conocimiento de la Personería			1
	3.6.3	Procesos Apoyo	- Medición de la calidad del servicio interno			0,5
	3.6.4	Procesos de Evaluación y Control	- Medición de calidad del servicio utilizando la escala SERVQUAL			0,5
	3.6.5	Identificar los clientes internos y externos				1

Continuación

Estrategia	I	Actividades	Procedimiento	Responsable	Producto	Tiempo ejecución (semanas)
ESTRUCTURA DE FUNCIONAMIENTO	3.7	Estructura organizacional				
	3.7.1	Definir el tipo de estructura organizacional de funcionamiento (Tradicional o moderna)	- Reuniones equipo directivo - Análisis de las ventajas y desventajas de cada una de las estructuras organizacionales tradicional y moderna	Alta Gerencia y Equipo modernización	Aprobación estructura organizacional	0,5
	3.7.2	Medir cargas de trabajo a los 103 funcionarios	- Entrevistas con los 103 funcionarios en cada uno de los puestos de trabajo - Medición de tiempos y movimientos	Equipo Modernización	Identificación de cargas de trabajo y cantidad de funcionarios necesarios	1
	3.7.3	Analizar de perfiles y competencias de los 103 funcionarios	- Revisión de currículos de funcionarios y contratistas - Clasificación por niveles educativos - Clasificación entre lo que se hace y lo que se sabe - Conocimiento de su función en el puesto de trabajo	Equipo Modernización	Identificación de perfiles y competencias de los funcionarios activos	1
	3.7.4	Determinar los cargos de acuerdo a las funciones y cargas laborales (Denominación, nivel, cantidad)	- Estructuración de los cargos - Establecimiento de cantidad de cargos - Denominación de los cargos y salarios - Determinar servicios prestados por contratistas en áreas misionales	Equipo Modernización	Estructuración de los cargos necesarios para el funcionamiento de la entidad	1
	3.7.5	Definir estructura orgánica de la entidad	- Diseño de estructura orgánica y funcional	Equipo Modernización - Equipo Directivo	Organigrama	1
	3.7.6	Analizar la viabilidad financiera de la nueva planta de cargos (comparación)	- Comparación estructura orgánica actual y la propuesta, con un enfoque presupuestal - Sustentación de la necesidad de la nueva estructura	Equipo Modernización	Viabilidad financiera	1
	3.7.7	Elaborar proyecto de Acuerdo para aprobación	- Estructuración de proyecto de acuerdo con todos los sustentos normativos y la necesidad de la modernización de la Personería	Equipo Modernización	Proyecto de Acuerdo	2
	3.7.8	Aprobar proyecto de acuerdo	- Sustentación de la necesidad ante el Concejo Municipal	Alta Gerencia y Concejo Municipal	Proyecto de Acuerdo Aprobado	1
					TOTAL	17

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11 – Etapa IV. Manual de Funciones, Perfiles y Competencias

ETAPA IV MANUAL DE FUNCIONES, PERFILES Y COMPETENCIAS						
OBJETIVO ESPECIFICO 4			Elaborar el Manual de funciones Perfiles y Competencias			
Estrategia	I	Actividades	Procedimiento	Responsable	Producto	Tiempo ejecución (semanas)
MANUALES DE FUNCIONES PERFILES Y COMPETENCIAS	4.1	Determinar las competencias organizacionales comunes a todos los cargos	- Reuniones equipo directivo	Equipo Modernización - Equipo Directivo	Descripción de competencias organizacionales generales	0,5
	4.2	Definir los propósitos de cada uno de los cargos, establecidos en la planta de cargos (según punto 2.7.8)	- Reuniones con líderes de proceso	Equipo Modernización	Descripción de competencias organizacionales generales	0,5
	4.3	Estructuración de Manuales de Funciones, Perfiles y Competencias (Procesos)	- Identificación de competencias (funcionales y de rol) - Especificación de funciones por puestos de trabajo	Equipo Modernización	Manual de funciones, perfiles y competencias	0,5
	4.4	Procesos Estratégicos	- Criterios de Desempeño	Equipo Modernización		0,5
	4.5	Procesos Misionales	- Rango de aplicación			2
	4.6	Procesos Apoyo	- Evidencias			1
	4.7	Procesos Control y Evaluación	- Establecimiento de compromisos			0,5
	4.8	Procesos Control y Evaluación	- Alcances y restricciones			
	4.9	Aprobar Manual de Funciones, Perfiles y Competencias	- Presentación de manual de funciones, perfiles y competencias a la alta gerencia	Alta Gerencia - Equipo Modernización	Manual aprobado	0,5

			- Reunión equipo directivo para aprobación	- Equipo directivo		
			- Acto administrativo de aprobación			
					TOTAL	6

Fuente: Elaboración propia

6 LIMITACIONES Y RESTRICCIONES

La presente propuesta de modernización de la Personería, puede verse restringida para su implementación por factores presupuestales, culturales y políticos, En primer lugar, la asignación de recursos económicos para el funcionamiento de la personería son limitados, correspondientes al 1,6% de los ingresos corrientes de libre destinación del municipio que para el año 2013 alcanzaron los \$9.000.000.000, de los cuales aproximadamente el 80% corresponden a los gastos de nómina; por lo tanto invertir los \$214.929.064, representaría el 10% del total del presupuesto que debe ser utilizado en otros gastos necesarios para el funcionamiento de la entidad.

Como segunda restricción se encuentra el factor cultural, donde se evidencia una aversión al cambio como se muestra en el análisis realizado por medio de Weisbord en el diagnóstico de la entidad.

Finalmente, existe el factor político, ya que a pesar de contar con el respaldo del Personero Municipal para la elaboración del proyecto existen cambios políticos ajenos a las decisiones discrecionales del mismo que pueden afectar su desarrollo y continuidad de la propuesta.

7 CONCLUSIONES

De acuerdo al trabajo realizado y al problema planteado se puede concluir:

1. La modernización de la entidad, permite la reestructuración organizacional y funcional de la entidad, la cual llevaría a brindar servicios de calidad a los ciudadanos y cumplir con las funciones determinadas por la ley de una manera más eficiente.
2. El desarrollo de un proceso de modernización administrativa debe incluir principalmente el capital humano, puesto que son las personas las que realizan la función del servicio; lo anterior cobra relevancia dado que la Personería de Santiago de Cali es una entidad orientada a la prestación de servicio, sin embargo un elemento que incide negativamente sobre el capital humano según el diagnóstico realizado es que el nivel de resistencia al cambio en la entidad es alto.
3. Con la modernización de la entidad, se logra establecer que la actuación de todos los empleados, en especial la de los personeros delegados, obedezca a las competencias y perfiles definidos para cada puesto de trabajo y que estos estén alineados con la estrategia organizacional. Como se indica en el planeamiento del problema, no hay un verdadero análisis perfiles, cargos y competencias.
4. La reestructuración permite establecer a la Personería Municipal de Santiago de Cali como modelo a seguir por otros entes de control de los diferentes municipios o entidades públicas que no hayan participado en procesos de modernización. Desde esta perspectiva, un análisis comparativo entre las personerías como el que se llevo a cabo entre la Personería de Medellín y la de Santiago de Cali permite identificar elementos que pueden ser extrapolados o que invitan a asumir nuevos retos; para el caso específico de la comparación entre las Personerías de Medellín y de Santiago de Cali se identifico que la primera presenta una estructura funcional mejor adaptada a las necesidades del municipio y brinda más servicios que los actualmente manejados en Santiago de Cali.

8 RECOMENDACIONES

1. El proceso de modernización de las entidades públicas debe ser planteado dentro del direccionamiento como un objetivo estratégico, por tanto las personerías como las demás instituciones públicas orientadas a la atención del ciudadano deberían establecer cierto periodo protocolos proactivos a través de los cuales logren asimilar los cambios tanto en el contexto interno como externo en pro de adaptarse rápidamente a las demandas de los usuarios, a las exigencias de ley, a las innovaciones propias de la administración orientada a servicios, y en general a los cambios generados por las condiciones políticas, económicas, sociales y tecnológicas.
2. Los manuales de funciones y competencias laborales deben cumplir con el objetivo para el cual están formulados, es decir, el establecimiento y cumplimiento de lineamientos para el desempeño laboral, por lo tanto ser aplicados y revisados de manera constante por las entidades, no solo deben ser elaborados para cumplir con la normatividad.
3. Es necesario construir alianzas estratégicas que favorezcan los procesos internos y permiten brindar mayores beneficios al ciudadano.
4. Las entidades públicas deben ser un ejemplo de eficiencia para todos los sectores, por lo cual deben considerar los cambios en su entorno y la posibilidad de adaptación a los mismos.
5. En todo proceso de modernización debe haber un periodo de sensibilización, dado que, el involucramiento del capital humano redundará de manera directa en el éxito de la implementación de la misma, por tal motivo, la guía de la DAFP debe ser incluida.

BIBLIOGRAFÍA

- Banco Mundial. (2012, Marzo 29). *Colombia at a glance*. Retrieved Marzo 29, 2013, from http://devdata.worldbank.org/AAG/col_aag.pdf
- Baraybar, F. A. (2010). *El cuadro de mando integral "Balanced Scorecard"*. ESIC Editorial.
- Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Morgan, F. N. (2007). *Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation*. Retrieved Mayo 13, 2012, from W.P. Carey: <http://files.g51studio.com/parsons/ServiceBlueprinting.pdf>
- Booms, B. H., & Bitner, M. J. (1981). Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms. *Marketing of Services* , 47-51.
- Concejo de Santiago de Cali. (2001). Acuerdo Municipal No. 077. *Por el cual se fija y adecua la estructura, la organización y el funcionamiento de la Personería Municipal de Santiago de Cali, se ajusta la planta de personal, se fija la escala salarial, y se dictan otras disposiciones, de conformidad con la ley* . Santiago de Cali, Valle del Cauca, Colombia.
- Concejo de Santiago de Cali. (2006). Acuerdo No. 180 de 2006. *Por medio del cual se fija la organización y funcionamiento de la Personería Municipal de Santiago de Cali, se ajustan las diferentes denominaciones de empleos de la planta de personal, se determina la escala de remuneración y se dictan otras disposiciones* . Santiago de Cali, Valle del Cauca, Colombia.
- Concejo de Santiago de Cali. (2008, Diciembre 16). Acuerdo 0251 de 2008. *Por el cual se adecua una nueva estructura Administrativa en la Personería Municipal de Santiago de Cali, se ajusta la planta de cargos, se fija la escala salarial y se dictan otras disposiciones* . Santiago de Cali, Valle del Cauca, Colombia.
- Congreso de Colombia. (1991). *Constitución Política*. Bogota D.C.: Legis Editores.
- Congreso de Colombia. (1994, Junio 2). Ley 136 de 1994. *Por el cual se dictan normas tendientes a modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios* . Bogotá D.C., Colombia.
- Congreso de Colombia. (2004, Septiembre 23). *Alcaldía de Bogota*. Retrieved Mayo 9, 2013, from <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14861>

Congreso de Colombia;. (2004, Septiembre 23). Ley 909 de 2004. *Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones*. Bogotá, Colombia.

Congreso de Colombia;. (2012, Julio 6). Ley 1551 de 2012. *Por el cual se dictan normas para modernizar la organización y funcionamiento de los municipios* . Bogotá D.C., Colombia.

Defensoría del Pueblo. (2011). *Persistencia del desplazamiento forzado interno en Colombia*. Bogotá: Defensoría del Pueblo.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2009, Septiembre). Guía de modernización de Entidades Públicas. Bogotá D.C., Colombia.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2012, Junio). Guía de modernización de entidades públicas. Bogotá D.C., Colombia: Departamento Administrativo de la Función Pública.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2005). Censo 2005. Bogotá D.C., Colombia.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2013). *www.dane.gov.co*. Retrieved April 2, 2013, from

http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=75&Itemid=72
Hamid, R., Sayyed, S., Reza, H., Arash, S., Hasan, N., & Azizollah, A. (2011, Abril 25). Retrieved Mayo 2013, from <http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=10&cad=rja&ved=0CHwQFjAJ&url=http%3A%2F%2Fwww.ccsenet.org%2Fjournal%2Findex.php%2Fhes%2Farticle%2Fdownload%2F10803%2F7628&ei=rqSOUaW1Oe7K0gGqhIAY&usg=AFQjCNFvFpMJNejSx7hVTYCGxTJWVGsf0A&sig>

Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Earl Sasser, W. J., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review* , 164-170.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review [serial on line]* , 70 -79.

- Kingman-Brundage, J. (1989). The ABC's of Service System blueprinting. In M. J. Bitner, & L. A. Crosby, *Designing a winning service strategy* (pp. 30-33). Chicago: American Marketing Association.
- Linares, P. (2001, julio 20). Constitución Política de Colombia Acompañada con Extractos de las Sentencias de la Corte Constitucional. Bogotá D.C., Colombia: Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Lovelock, C. (1995). Competing on Service: Technology and Teamwork in Supplementary Services. *Planning Review* , 32-37.
- Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G., Huete, L., & Wirtz, J. (2011). *Administración de Servicios. Estrategía para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios*. Ciudad de Mexico: Pearson.
- Manrique Reyes, A. (2010). *Fundamentos de la organización y del funcionamiento del Estado colombiano*. Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Manrique Reyes, A. (2012). *Estatuto del Personero Municipal*. Bogotá D.C., Colombia: Instituto de Estudios del Ministerio Público.
- Morash, E. A. (2001). Supply Chain Strategies, Capabilities, and Performance. *Transportation Journal (American Society Of Transportation & Logistics Inc)* , 37-54.
- Muñoz, A. (1999). *La gestión de la calidad total en la administración pública*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Personería Municipal de Santiago de Cali. (2012, Mayo 30). Plan Estratégico Personería 2012-2016. 8. Cali, Valle, Colombia.
- Personería Municipal de Santiago Cali. (2013). www.personericali.gov.co. Retrieved mayo 2013, from <http://www.personericali.gov.co/personeria/conocenos.html>
- Presidencia de Colombia. (2005, Marzo 19). *Secretaría del Senado*. Retrieved Mayo 10, 2013, from http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/decreto/2005/decreto_0785_2005.html
- Presidencia de Colombia. (2005, Marzo 19). *Secretaría del Senado*. Retrieved Mayo 10, 2013, from http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/decreto/2005/decreto_0770_2005.html

- Presidencia de la República. (2005, mayo 20). Decreto 1599 de 2005. *Por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano* . Bogotá D.C., Colombia.
- Presidencia de Colombia. (2005, Julio 22). *Alcaldía de Bogota*. Retrieved Mayo 10, 2013, from <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=17318>
- Revista Semana. (2007). La Capital del Pacífico. *Revista Semana* (1326).
- Robbins, S. P., & Decenzo, D. A. (2002). *Fundamentos de la Administración* . Prentice Hall Inc.
- Santamaría, A. (2012). Plan Estratégico Personería Municipal de Cali 2012-2016. Cali, Valle, Colombia.
- Shostack, G. L. (1984). Designing Services that Deliver. *Harvard Business Review* , 133-139.
- Sureshchandar, G. S., Rajendran, C., & Anantharaman, R. N. (2001). A Conceptual model for total quality management in service organizations. *Total Quality Management* , 343-363.
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland III, A. J. (2012). *Administración Estratégica*. New York: McGraw-Hill.
- Weisbord, M. R. (1976). *Organizational Diagnosis: Six Places to Look for Trouble with or without a Theory*. Group & Organization Studies.