



Modernización y Fortalecimiento Institucional

Contenido

- **Presentación.**
- **Antecedentes.** (Escenario Constitucional y legal, Institucional, Político, Económico)
- **Capítulo I: Diagnóstico Institucional.**
- **Capítulo II. Posicionamiento Estratégico.**
- **Capítulo III: La nueva posición Estratégica**
- **Capítulo IV: Delineamiento Estratégico:**
Visión, Misión, Valores.
- **Capítulo V: Ambiente Organizacional.**
- **Capítulo VI: Estrategia Fundamental y Misional.**
Cadena de Valor Agregado.
- **Capítulo VII: Objetivos Estratégicos.**
Escala Estratégica.
- **Capítulo VIII: Programas Estratégicos:**
Objetivos por Programas, Proyectos y Actividades:
(Perfiles de Proyectos) :
 - Programa de Modernización Institucional
 - Propuesta Estructura Organizacional
 - Propuesta Planta de Cargos.
 - Manual de Funciones y Requisitos.
- **Conclusiones y Recomendaciones.**

**Universidad del
Quindío.
Centro de Estudios
e Investigaciones
Regionales, CEIR.**



Director del Proyecto:
José Fernando García Gómez
Economista – Especialización en
Administración Pública Contemporánea

Objetivo General

Diseñar e implementar un Programa de Modernización y Fortalecimiento Institucional con el fin de lograr la puesta en marcha de un Sistema de Gestión Administrativa de altos niveles de eficiencia, eficacia y economía, basado en un enfoque de procesos y orientado hacia sus clientes (usuarios, beneficiarios, destinatarios). Se trata de dotar al Municipio de Calarcá, Quindío, de unos instrumentos gerenciales y administrativos que le permitan optimizar el uso de sus recursos, racionalizar su destinación, hacer mejoras permanentes en la productividad de cada puesto de trabajo para lograr una mejora sustancial general de sus procesos fundamentales y asistenciales.

Objetivo General

Con la implementación, seguimiento, evaluación y mejora continua de su Sistema de Gestión Administrativa, el Municipio de Calarcá, Quindío, mejorará continuamente su desempeño y capacidad de proporcionar productos y/o servicios que respondan a las necesidades y expectativas de sus clientes (usuarios, destinatarios, beneficiarios) y le facilite alcanzar el éxito y la excelencia organizacional, generando también valor agregado para proveedores, empleados y comunidad en general, medido con los parámetros de conformidad a que se refieren los Sistemas de Gestión de la Calidad, de Desarrollo Administrativo y de Control Interno.

Capítulo I

Diagnóstico Institucional

**El reconocimiento de las
propias debilidades y
amenazas permitirán
potencializar sus fortalezas y
aprovechar sus oportunidades**

Capítulo I

Diagnóstico Institucional



A- Análisis DOFA

INTERNAS:

MUNICIPIO DE CALARCÁ, QUINDÍO

Julio de 2005

DEBILIDADES	FORTALEZAS
1. Falta de coordinación y planeación para la gestión administrativa y la toma de decisiones. Concentración	1. Personal capacitado para ejecutar sus labores
2. Falta de información sobre los demás entes territoriales	2. Muy buen talento humano disponible en la entidad.
3. Desconocimiento debilidades de otros municipios	3. Política de enfoque hacia la comunidad
4. Concentración y centralización de las responsabilidades y decisiones.	4. Compromiso de la señora alcaldesa con Calarcá
5. Ausencia de procedimientos administrativos claros y aplicables y de la socialización y análisis de los Manuales existentes.	5. Reconocimiento de la necesidad de mejorar y fortalecer institucionalmente a la Administración Municipal.
6. Sobrecargas de trabajo en mucha parte de los empleos existentes.	6. Conocimiento de las responsabilidades del municipio frente a la comunidad.
7. Ausencia de suficiente recurso humano y técnico	7. Cumplimiento de los indicadores de Ley 617/ 2000
8. Hacinamiento y deficiencias de espacio en varias áreas de trabajo	8. Poco endeudamiento actual del municipio.
9. Presupuesto bajo para la modernización y el fortalecimiento institucional.	
10. La falta de solidaridad o de valores institucionales.	
11. Inadecuado ambiente laboral	
12. Poco sentido de pertenencia y compromiso.	
13. Poca concertación con la comunidad y escasos espacios de participación ciudadana	

EXTERNAS

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
1. Politiquería que afecta la capacidad de gestión.	1. Ubicación geoeconómica.
2. Poco apoyo de la comunidad.	2. Recursos naturales, turísticos y agrícolas
3. Desprestigio del servicio público.	3. Polo de desarrollo turístico: túnel de la línea y T.L.C. (Potencial turístico).
4. Disminución constante de las transferencias nacionales.	4. Integrar potencial humano del municipio.
5. Mala imagen del servidor publico	5. Industrialización del municipio
6. Pérdida de categoría del municipio por ingresos a pesar de contar con población para una superior	6. Modernización del Estado.
7. Incumplimiento tributario.	7. Reestructuración Administrativa.
8. Elusión y evasión fiscal.	8. Adquisición de nuevos saberes por la globalización del conocimiento.

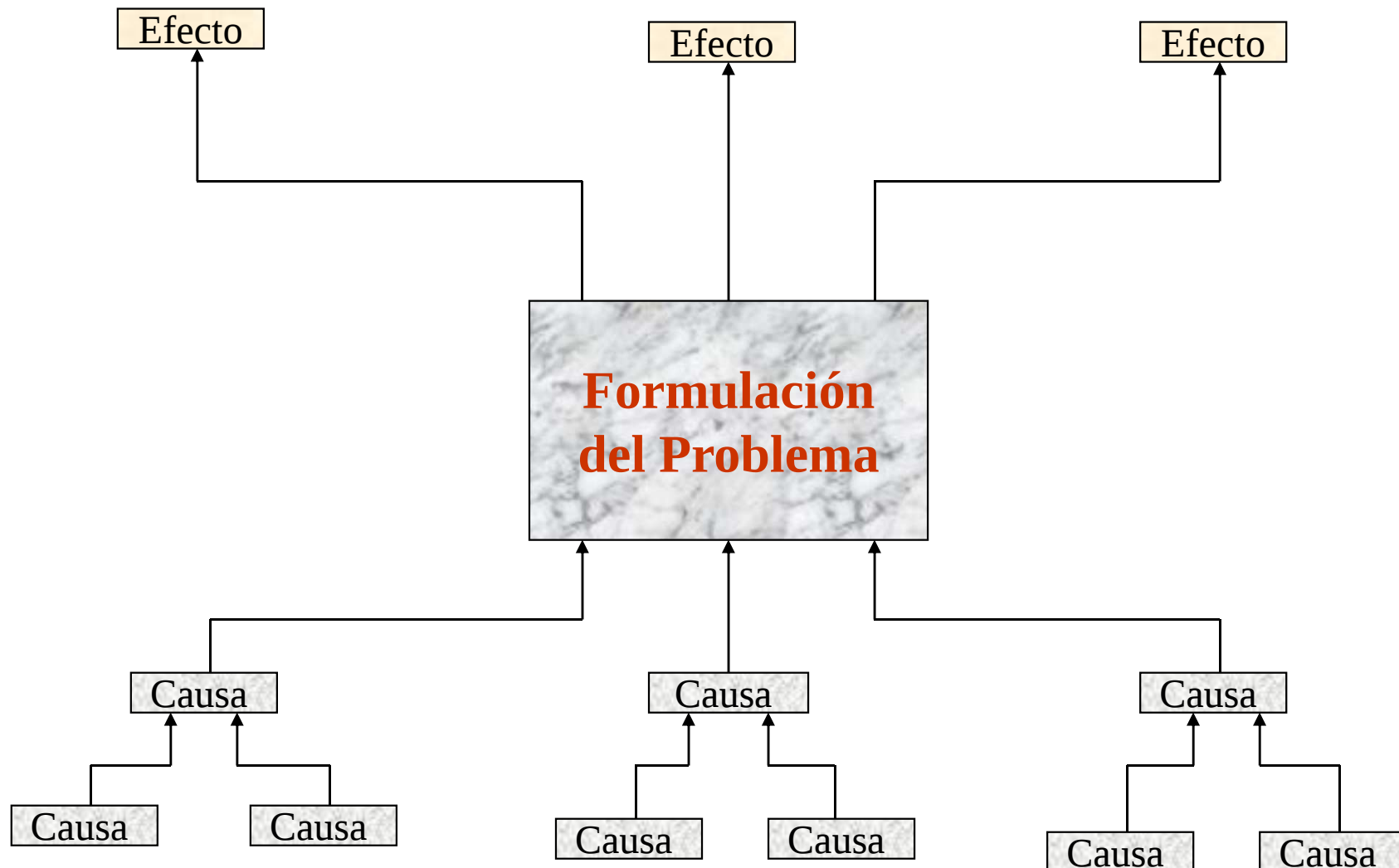
Capítulo I

Diagnóstico Institucional



B – Árbol de Problemas

Diagnóstico de la Alcaldía Municipal de Calarca: Árbol de problemas



Diagnóstico del Municipio de Calarcá, Quindío:

Árbol de problemas

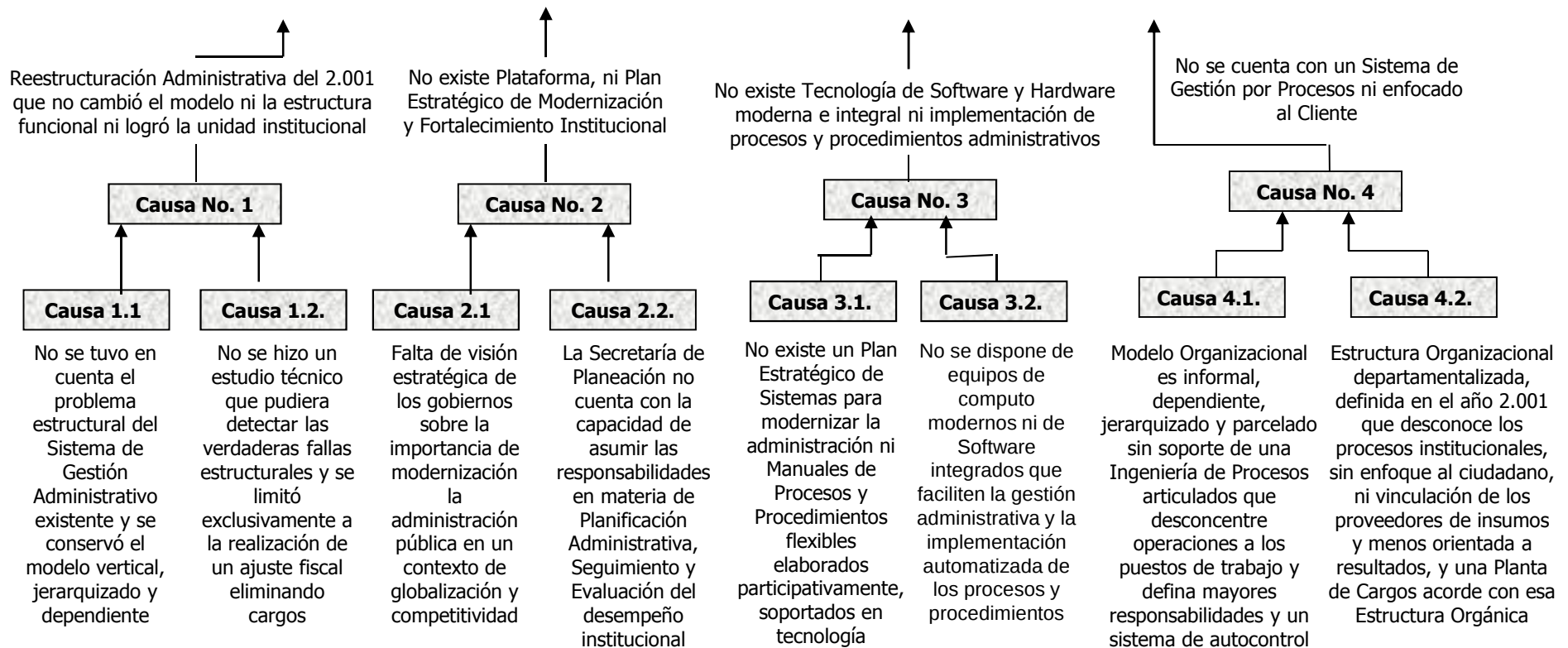
Julio de 2005

CONSECUENCIA

Desintegración funcional de la Administración Municipal que se traduce en la mala comunicación interna y externa, desarticulación de procesos y procedimientos, inadecuado ambiente y clima laboral, cultura dependiente de amplia jerarquización, tramitología exagerada, descoordinación general y como consecuencia mala atención al cliente (usuario, destinatario, beneficiario).

PROBLEMA:

El Municipio de Calarcá, Quindío, no cuenta con un Modelo de Gestión Administrativo, ni un Sistema Integral de Gestión, que le permita lograr una integración o unidad institucional acorde con los nuevos preceptos de la Gerencia y Administración Moderna, basada en procesos horizontales, con enfoque al ciudadano y a sus clientes (Usuarios, Beneficiarios, destinatarios), de amplia participación y enfoque a la comunidad.



Julio de 2005 **Diagnóstico del Municipio de Calarcá, Quindío**

PROBLEMA: El Municipio de Calarcá, Quindío, no cuenta con un Modelo de Gestión Administrativo, ni un Sistema Integral de Gestión, que le permita lograr una integración o unidad institucional acorde con los nuevos preceptos de la Gerencia y Administración Moderna, basada en procesos horizontales, con enfoque al ciudadano y a sus clientes (Usuarios, Beneficiarios, destinatarios), de amplia participación y enfoque a la comunidad.

Causas principales	Causas raíces	Objetivos Estratégicos
Reestructuración Administrativa del 2.001 que no cambió el modelo ni la estructura funcional ni logró la unidad institucional	No se tuvo en cuenta el problema estructural del Sistema de Gestión Administrativo existente y se conservó el modelo vertical, jerarquizado y dependiente	Diseñar e iniciar de inmediato la implementación de un nuevo Modelo de Gestión Administrativo, basado en procesos, enfocado al Cliente y orientado a resultados.
	No se hizo un estudio técnico que pudiera detectar las verdaderas fallas estructurales y se limitó exclusivamente a la realización de un ajuste fiscal eliminando cargos	Diseñar e implantar una nueva Estructura Organizacional por procesos, en cadena de valor agregado, con una planta global de amplia movilidad horizontal y con responsabilidades definidas en el desempeño institucional
No existe Plataforma, ni Plan Estratégico de Modernización y Fortalecimiento Institucional	Falta de visión estratégica de los gobiernos sobre la importancia de modernización la administración pública en un contexto de globalización y competitividad	Diseñar e Implementar un Programa de Modernización y Fortalecimiento Institucional de la administración municipal, en el marco de la Modernización del Estado, con responsabilidades, responsables y plazos predefinidos.
	La Secretaría de Planeación no cuenta con la capacidad de asumir las responsabilidades en materia de Planificación Administrativa, Seguimiento y Evaluación del desempeño institucional	Fortalecer administrativa, técnica y tecnológicamente a la Secretaría de Planeación Municipal y encargarla, además de sus funciones constitucionales y legales, de la planificación administrativa y dirigir la modernización y el fortalecimiento institucional de la Admon municipal.

Julio de 2005 **Diagnóstico del Municipio de Calarcá, Quindío**

PROBLEMA: El Municipio de Calarca, Quindío, no cuenta con un Modelo de Gestión Administrativo, ni un Sistema Integral de Gestión, acorde con los nuevos preceptos de la Gerencia y Administración Moderna, basada en procesos horizontales, con enfoque al ciudadano y un sistema institucional de tipo comunitario, de amplia participación ciudadana y de servicio a la comunidad, y no se cumple con los límites establecidos en la ley 617 de 2.000 por una Planta de Cargos pesada y superior a las capacidades presupuestales del Municipio.

Causas principales	Causas raíces	Objetivos Estratégicos
No existe Tecnología de Software y Hardware moderna e integral ni implementación de procesos y procedimientos administrativos	No existe un Plan Estratégico de Sistemas para modernizar la administración ni Manuales de Procesos y Procedimientos flexibles elaborados participativamente, soportados en tecnología	Definir la estrategia de modernización tecnológica de la Administración Municipal, contratar el diseño del Plan Estratégico de Sistemas y redefinir los procesos y procedimientos fundamentales soportados en la mejor tecnología disponible en el mercado.
	No se dispone de equipos de computo modernos ni de Software integrados que faciliten la gestión administrativa y la implementación automatizada de los procesos y procedimientos	Diseñar un Proyecto de Modernización Tecnológica que incluya la renovación y adquisición de equipos y software integrados que mejoren la automatización de los procesos del Sistema de Gestión Institucional.
No se cuenta con un Sistema de Gestión por Procesos ni enfocado al Cliente	Modelo Organizacional es informal, dependiente, jerarquizado y parcelado sin soporte de una Ingeniería de Procesos articulados que desconcentre operaciones a los puestos de trabajo y defina mayores responsabilidades y un sistema de autocontrol	Definir y establecer por Acto Administrativo el Modelo Organizacional Basado en Procesos horizontales, en cadena de valor agregado, enfocados al cliente identificado y con vinculación de los proveedores de insumos.
	Estructura Organizacional departamentalizada, definida en el año 2.001 que desconoce los procesos institucionales, sin enfoque al ciudadano, ni vinculación de los proveedores de insumos y menos orientada a resultados, y una Planta de Cargos acorde con esa Estructura Orgánica	Diseñar y establecer una Estructura Organizacional dinámica, circular, plana y flexible articulada con una Planta de Cargos cuyas responsabilidades y funciones correspondan a las actividades de los procesos y un Manual Específico de Funciones y Requisitos moderno.

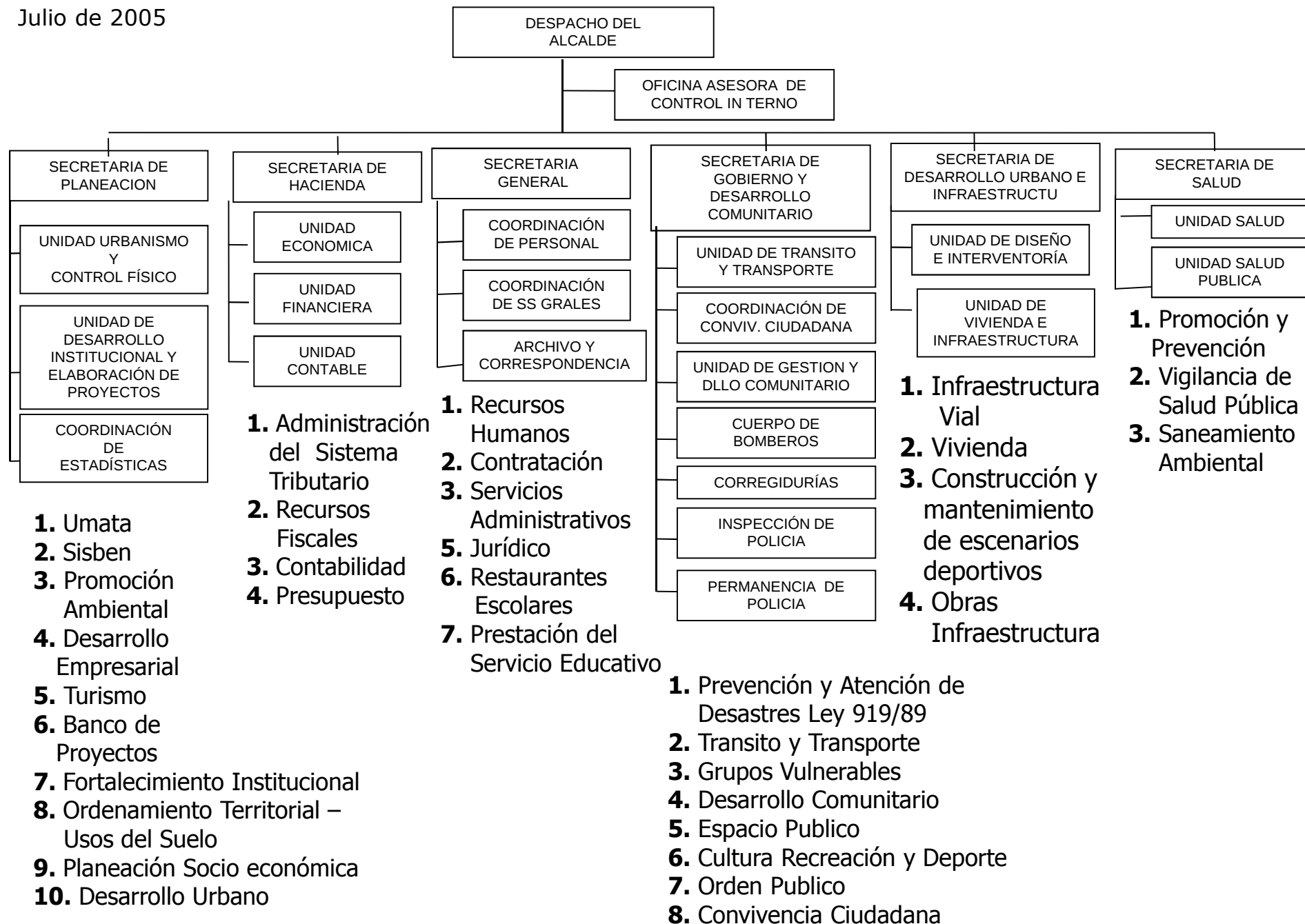
Diagnóstico Institucional



C - Análisis Estructural

Municipio de Calarcá, Quindío Estructura Organizacional actual

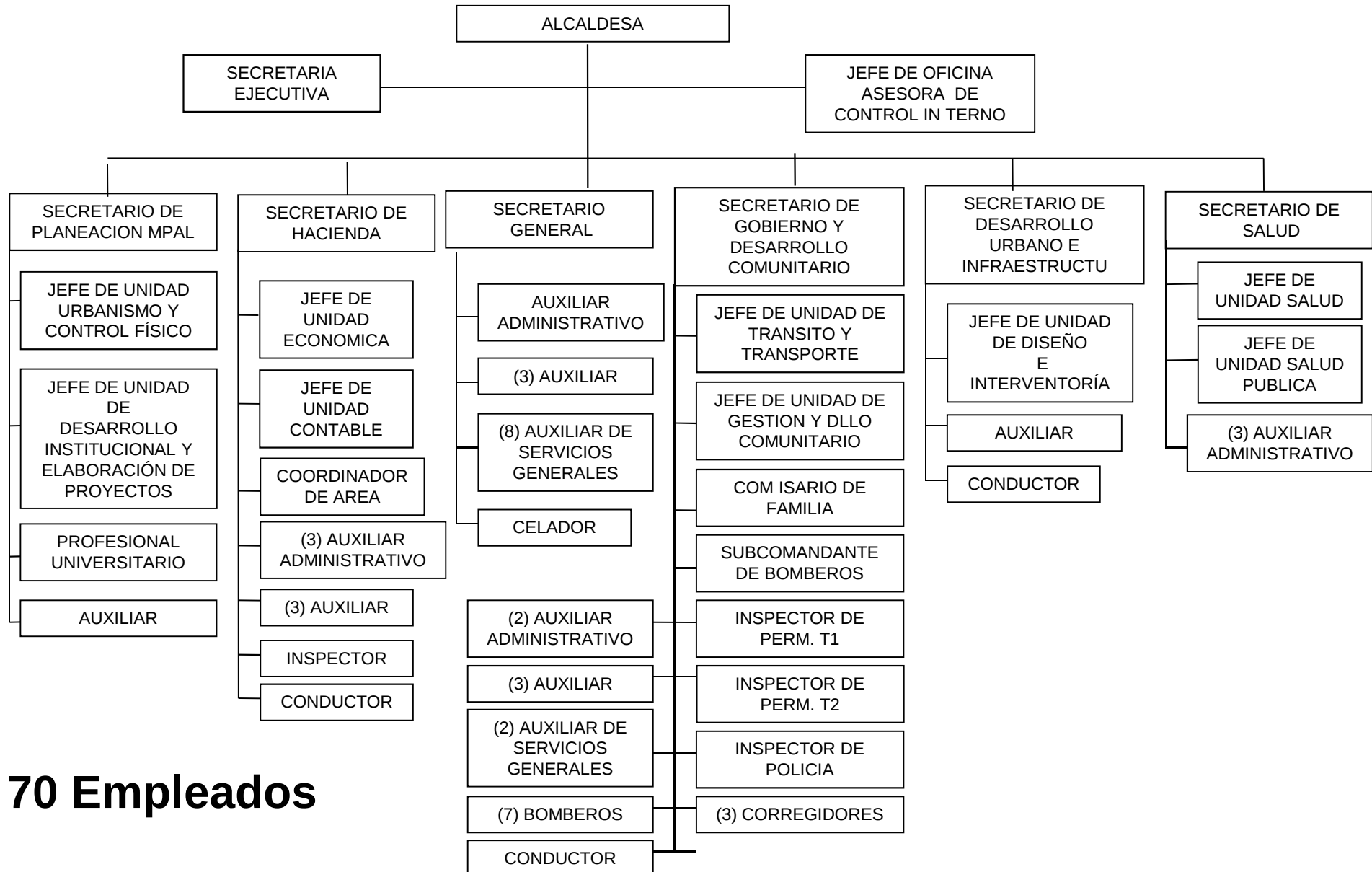
Julio de 2005



Julio de 2005

Municipio de Calarcá, Quindío

Planta de Cargos actual real



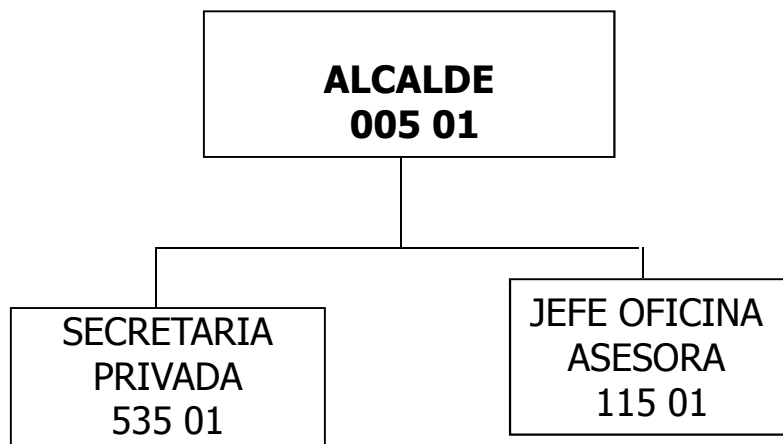
70 Empleados

Julio de 2005

Municipio de Calarcá, Quindío

Planta de Cargos actual real por Dependencias

Despacho del Alcalde

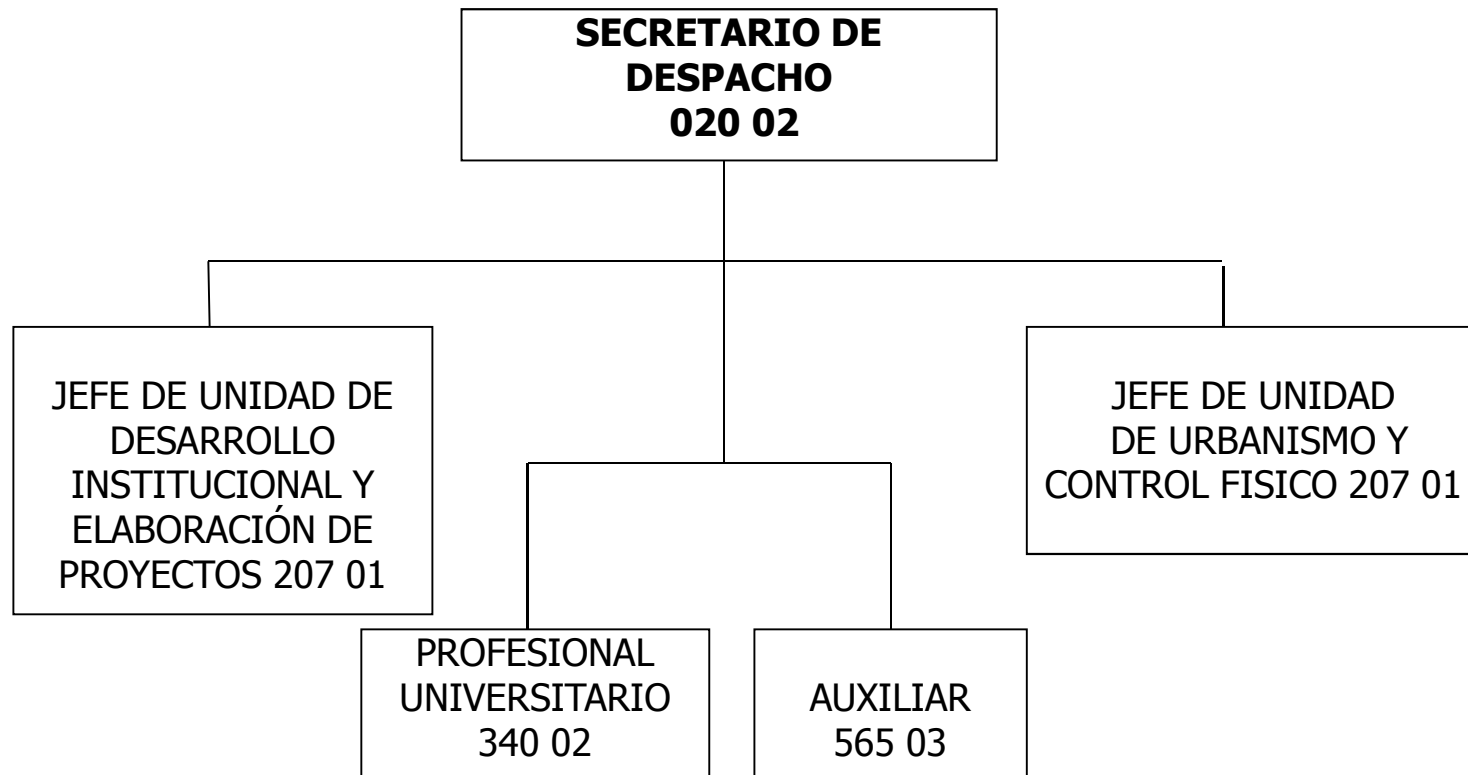


Julio de 2005

Municipio de Calarcá, Quindío

Planta de Cargos actual real por Dependencias

Despacho Secretaria de Planeación

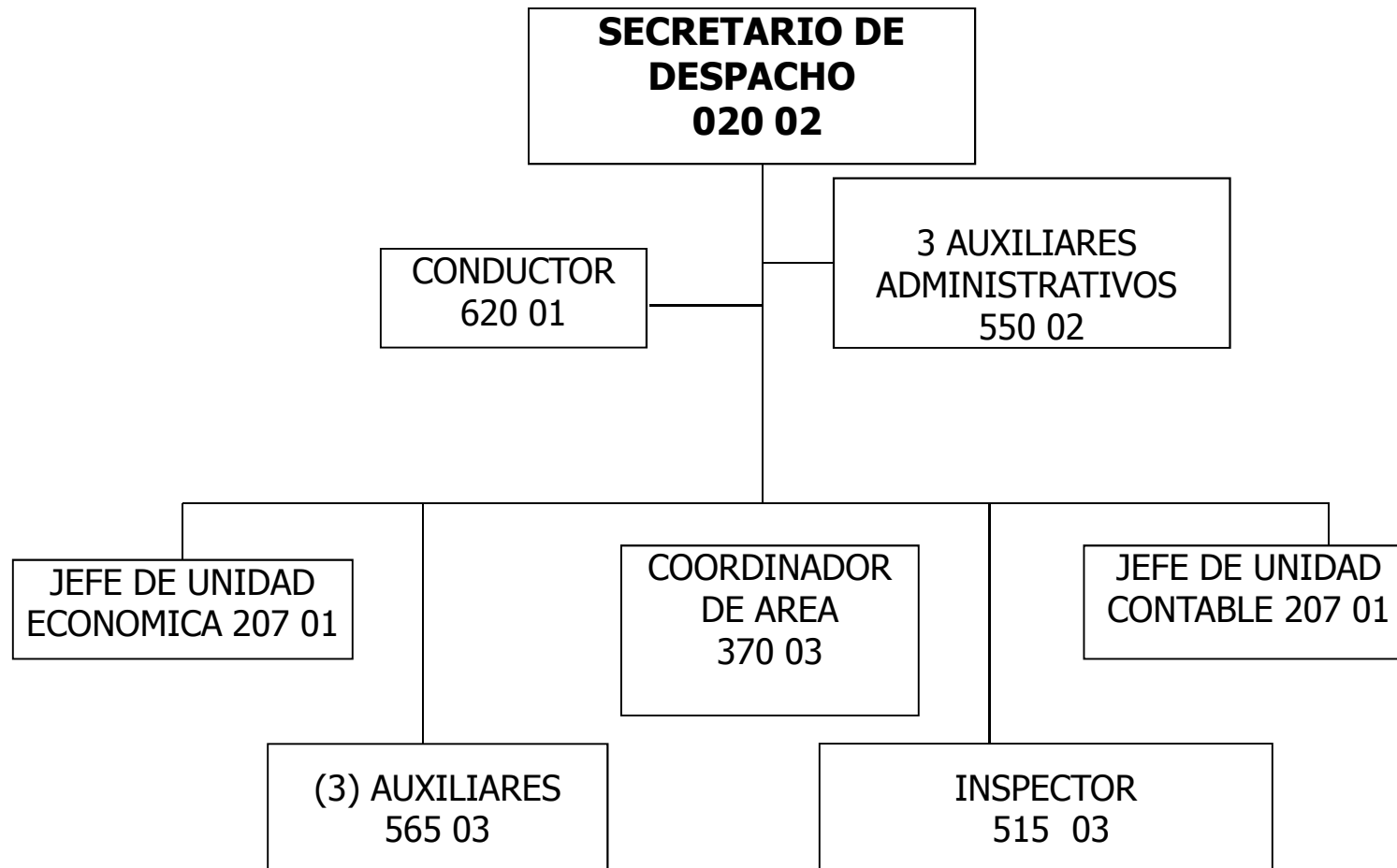


Julio de 2005

Municipio de Calarcá, Quindío

Planta de Cargos actual real por Dependencias

Despacho Secretaria Hacienda

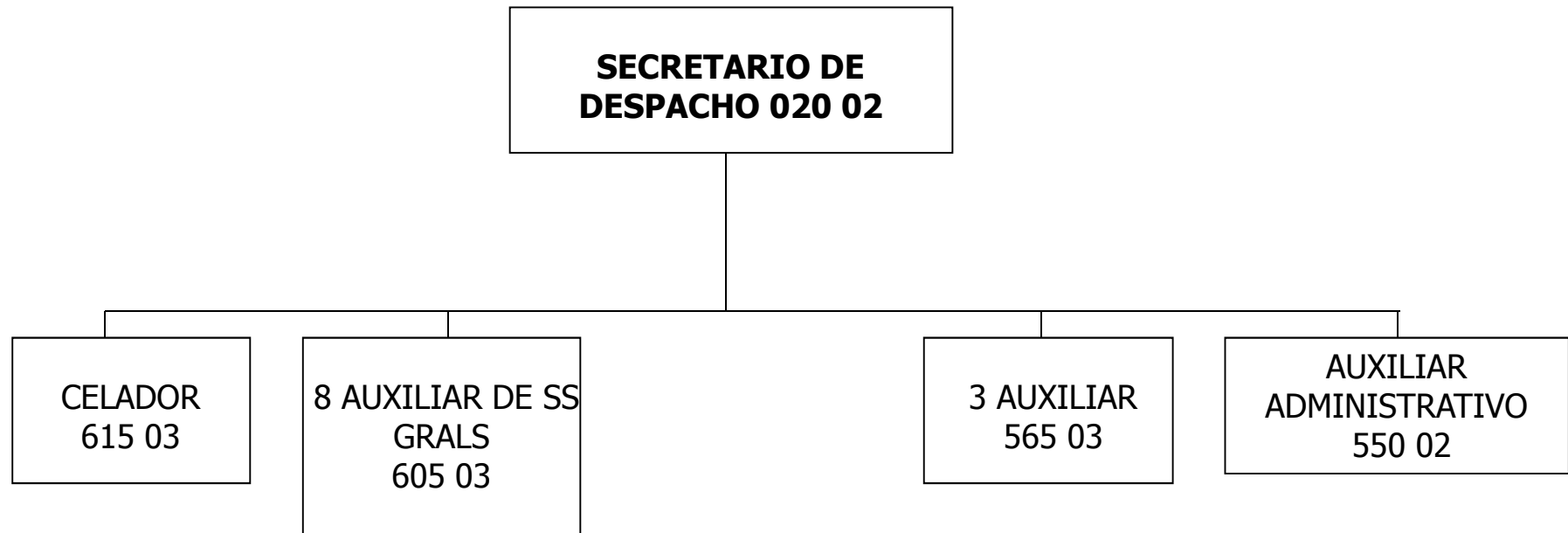


Julio de 2005

Municipio de Calarcá, Quindío

Planta de Cargos actual real por Dependencias

Despacho Secretaria General

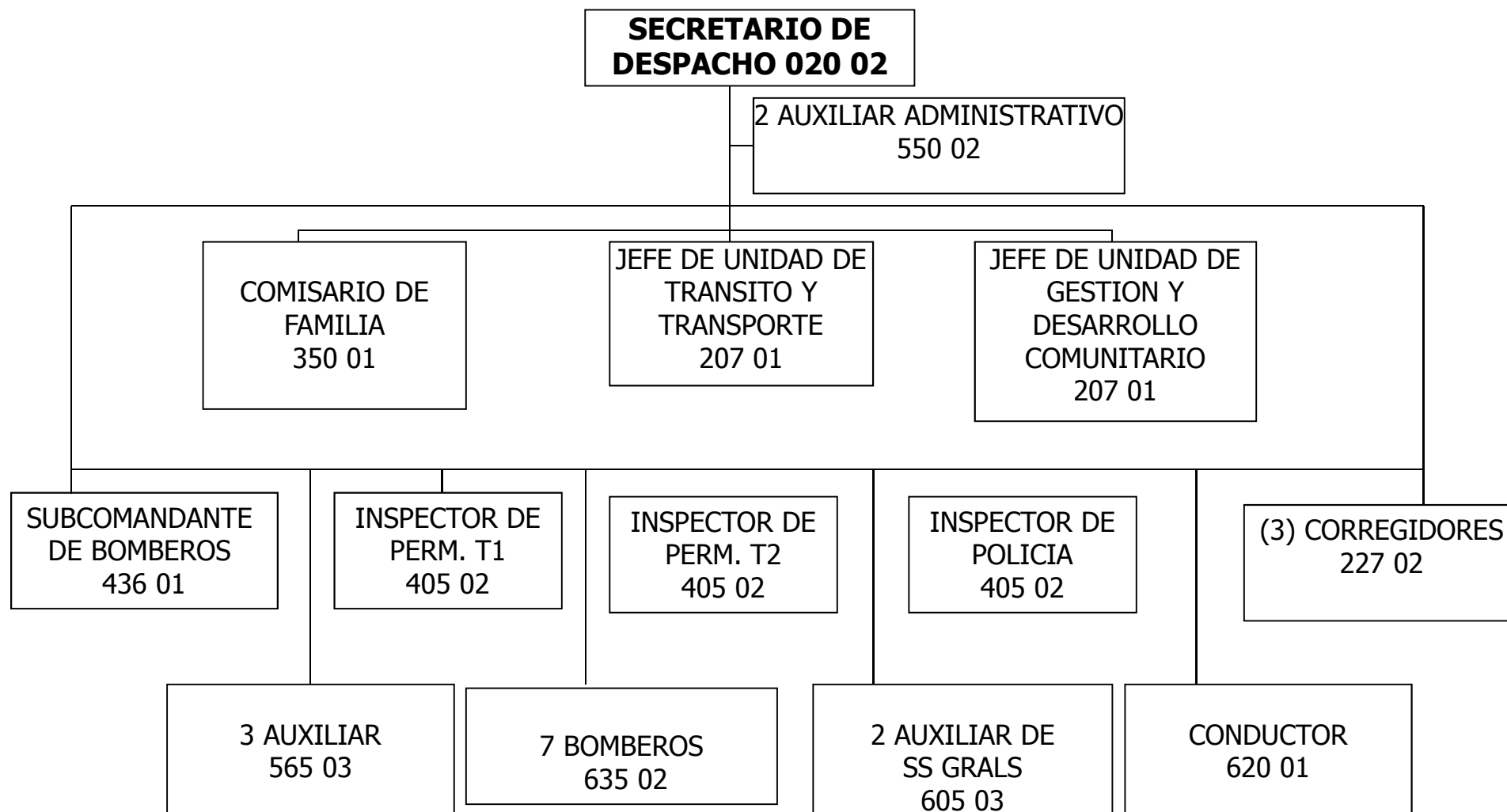


Julio de 2005

Municipio de Calarcá, Quindío

Planta de Cargos actual real por Dependencias

Despacho Secretaria Gobierno

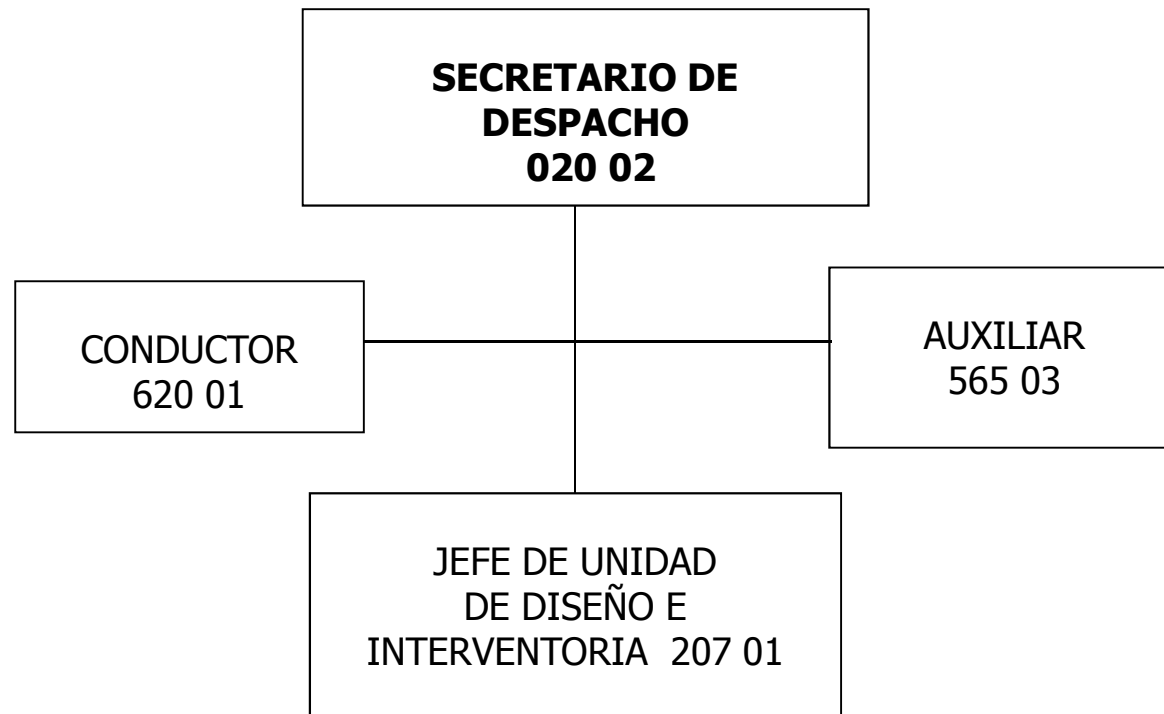


Julio de 2005

Municipio de Calarcá, Quindío

Planta de Cargos actual real por Dependencias

Despacho Secretaria Desarrollo Urbano e Infraestructura



Julio de 2005

Municipio de Calarcá, Quindío

Planta de Cargos actual real por Dependencias

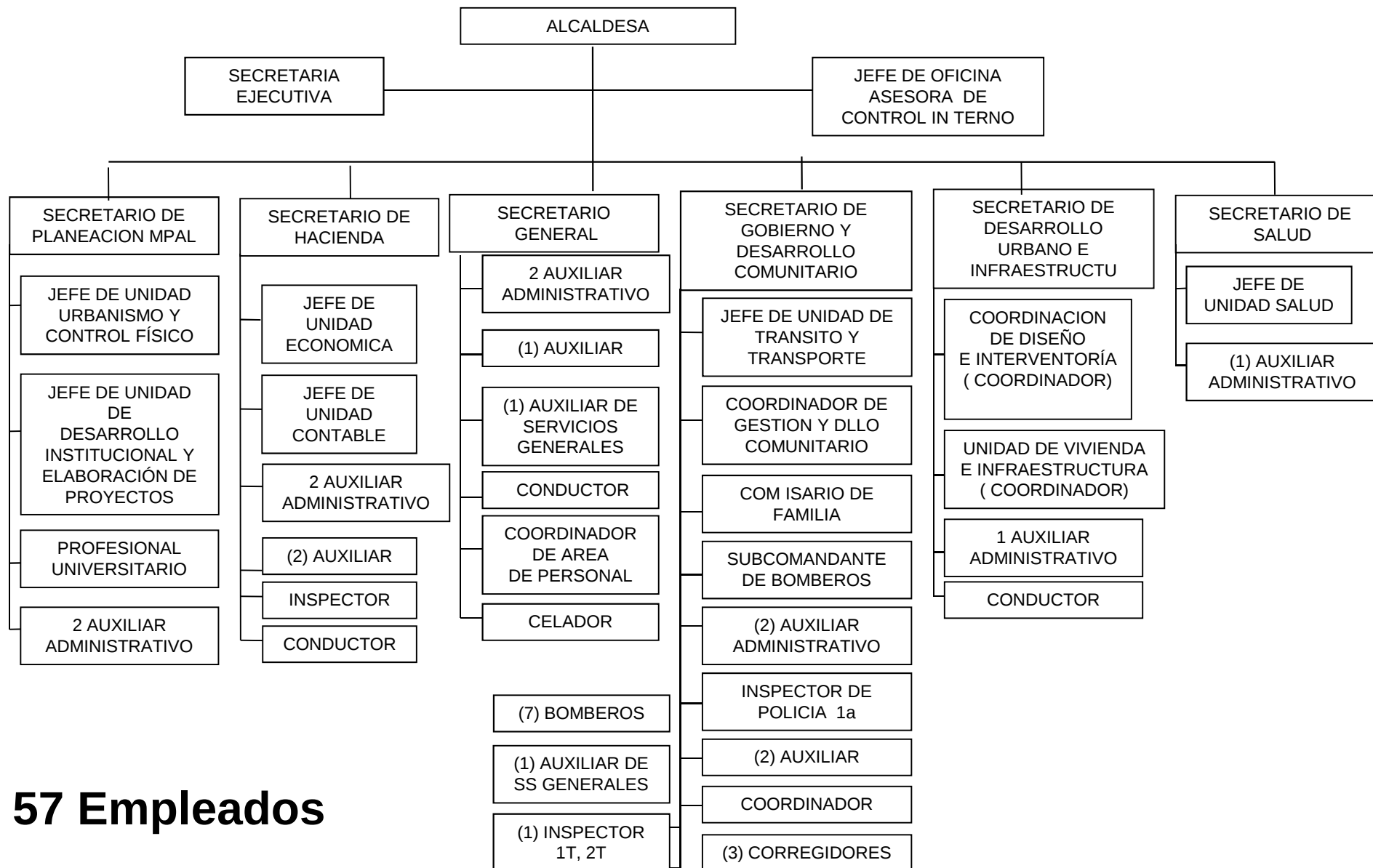
Despacho Secretaria de Salud



Julio de 2005

Municipio de Calarcá, Quindío

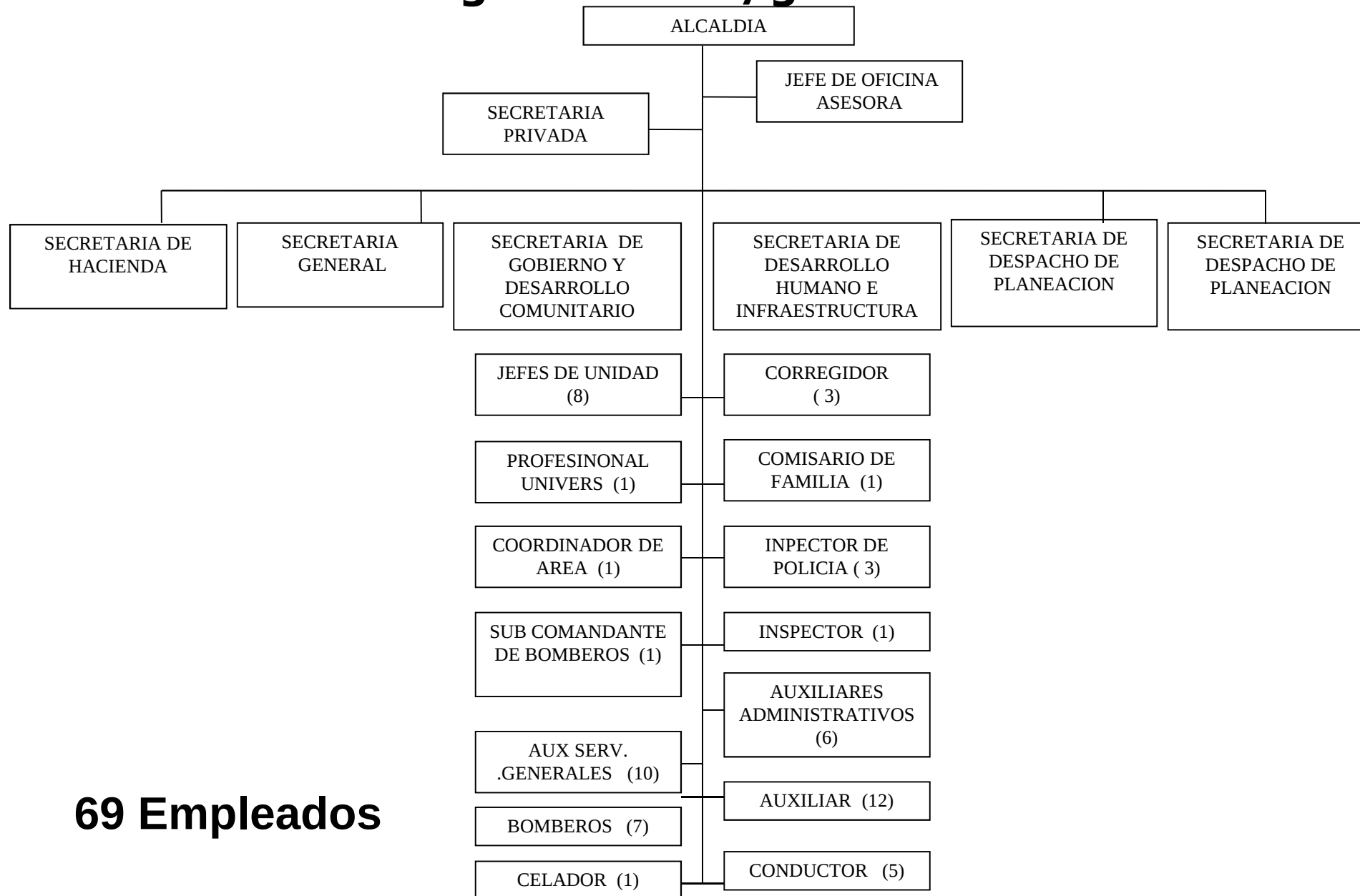
Planta de Cargos actual s/g Manual de Funciones



Julio de 2005

Municipio de Calarcá, Quindío

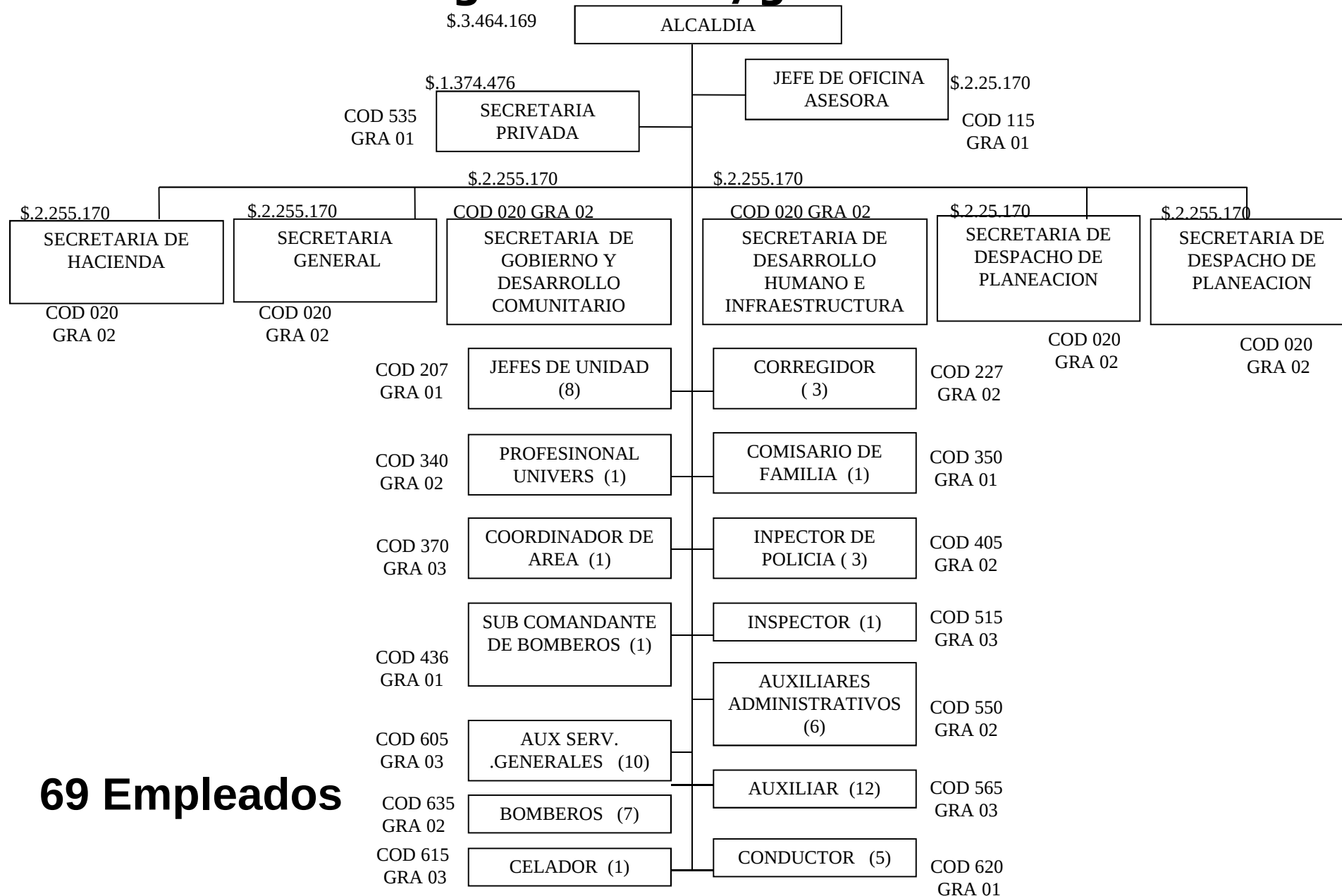
Planta de Cargos actual s/g Dec. 144 de 2.001



Julio de 2005

Municipio de Calarcá, Quindío

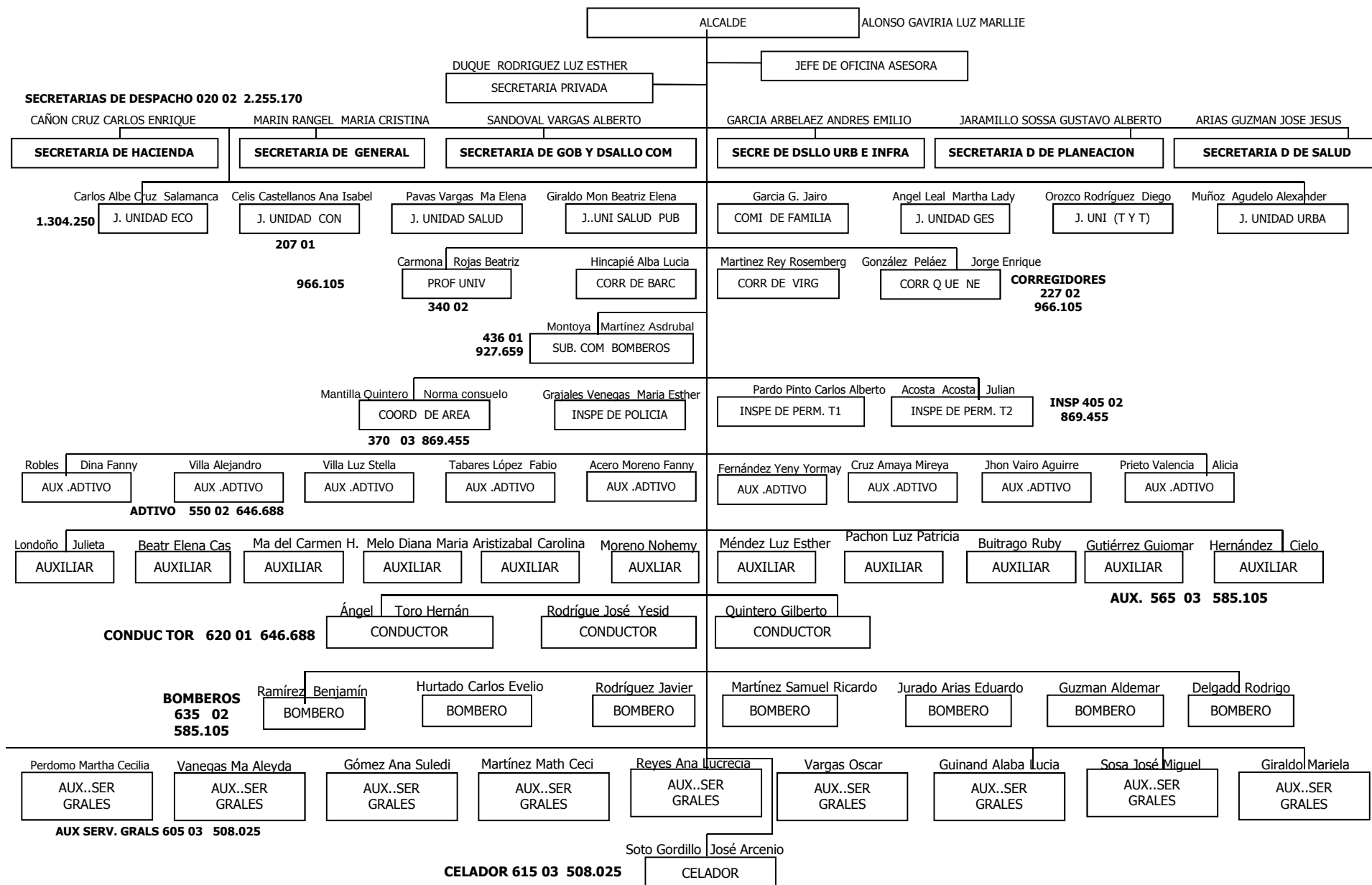
Planta de Cargos actual s/g Dec. 144 de 2.001



Julio de 2005

Municipio de Calarcá, Quindío

Planta de Cargos actual real



Julio de 2005

Municipio de Calarcá, Quindío.

Distribución por niveles para 70 cargos

Nivel Grado	Directivo (0)	Asesor (1)	Ejecutivo (2)	Profesional (3)	Técnico (4)	Administrativo (5)	Operativo (6)
01		1	9	1	1	1	3
02	6		3	1	3	9	7
03				1		12	11
04							
05							
06							
07							
08							
09							
10							
	1						
TOTAL							
70	7	1	12	3	4	22	21
100 %	10.00 %	1.43 %	17.14 %	4.29 %	5.71 %	31.43 %	30.00 %
PROFESIONAL 38.57%						ASISTENCIAL 61.43%	

Julio de 2005

Municipio de Calarcá, Quindío. Escala Salarial para 70 cargos

Nivel Grado	Directivo (0)	Asesor (1)	Ejecutivo (2)	Profes. (3)	Técnico (4)	Administra (5)	Operativo (6)
01		\$2.255.170	\$1.304.250	\$1.304.250	\$ 966.105	\$1.374.476	\$ 646.688
02	\$2.255.170		\$ 966.105	\$ 966.105	\$869.455	\$ 646.688	\$ 585.105
03				\$869.455		\$ 585.105	\$ 508.025
04							
05							
06							
	\$3.464.169						
TOT/CG	\$ 5.719.339	\$2.255.170	\$2.270.355	\$3.139.810	\$1.797.114	\$ 2.606.269	\$1.739.818
TOT GR	\$16.995.189	\$2.255.170	\$13.332.315	\$3.139.810	\$1.797.114	\$ 2.606.269	\$1.739.818
70	7	1	12	3	4	22	21
100 %	10.00 %	1.43 %	17.14 %	4.29 %	5.71 %	31.43 %	30.00 %

PROFESIONAL
38.57%

ASISTENCIAL
61.43%

Capitulo II

Posicionamiento Estratégico

La posición actual

Una entidad no puede conformarse con su posición actual, con lo que tiene, debe buscar permanentemente maneras de diferenciarse de sus pares, eso es mejoramiento continuo.

¿Qué es una entidad territorial, municipio o departamento?

Las entidades territoriales son entes jurídicos creados por la Constitución Política como una forma de división del Estado y el territorio para el cumplimiento de las funciones y servicios a su cargo. Gozan de autonomía para la gestión de sus intereses, dentro de los límites de la Constitución y la Ley, por lo que se gobernarán por autoridades propias, ejercerán las competencias que les correspondan por mandato constitucional y legal, establecerán los tributos que les sean autorizados, administrarán sus propios recursos y participarán de las rentas nacionales.

Competencias del Municipio de Calarcá, Quindío

Planeación y Ordenamiento del Territorio:

- Desarrollo Urbanístico.
- Planeación Socioeconómica.
- Ordenamiento Territorial y Usos del suelo.
- Estratificación Socioeconómica.
- Sistema de Información Georeferenciada.
- Sisben.
- Bancos de Datos y de Proyectos.
- Plan Operativo Plurianual de Inversiones.
- Diseño, Formulación, Evaluación y Seguimiento al Plan Municipal de Desarrollo.

Competencias del Municipio de Calarcá, Quindío

Desarrollo Socioeconómico:

- Promoción del desarrollo de empresas y unidades económicas y productivas.
- Promoción del Desarrollo (Turismo y agricultura).
- Promoción del empleo y la protección de desempleados.
- Extensión de servicios y asistencia técnica.
- Desarrollo, Participación y Autogestión Comunitaria.
- Modernización y Fortalecimiento Institucional.
- Cooperación Intermunicipal.

Competencias del Municipio de Calarcá, Quindío

Provisión de Servicios Esenciales:

- Sociales: Salud, Educación, Cultura, Recreación, deporte, empleo, vivienda, Atención a grupos vulnerables, Desarrollo Comunitario, Protección al ciudadano y orden público, Restaurantes Escolares.
- Ambientales: Saneamiento Básico, alcantarillado, protección ambiental, servicios públicos domiciliarios.

Competencias del Municipio de Calarcá, Quindío

Provisión de Servicios Esenciales:

- Básicos Infraestructurales:
Telecomunicaciones, Energía, Acueducto, Transporte, Obras Públicas e Infraestructura vial y de ciudad, Equipamiento Municipal.
- Protección: Policía, Bomberos, Centros de Reclusión. Prevención y Atención de Desastres.

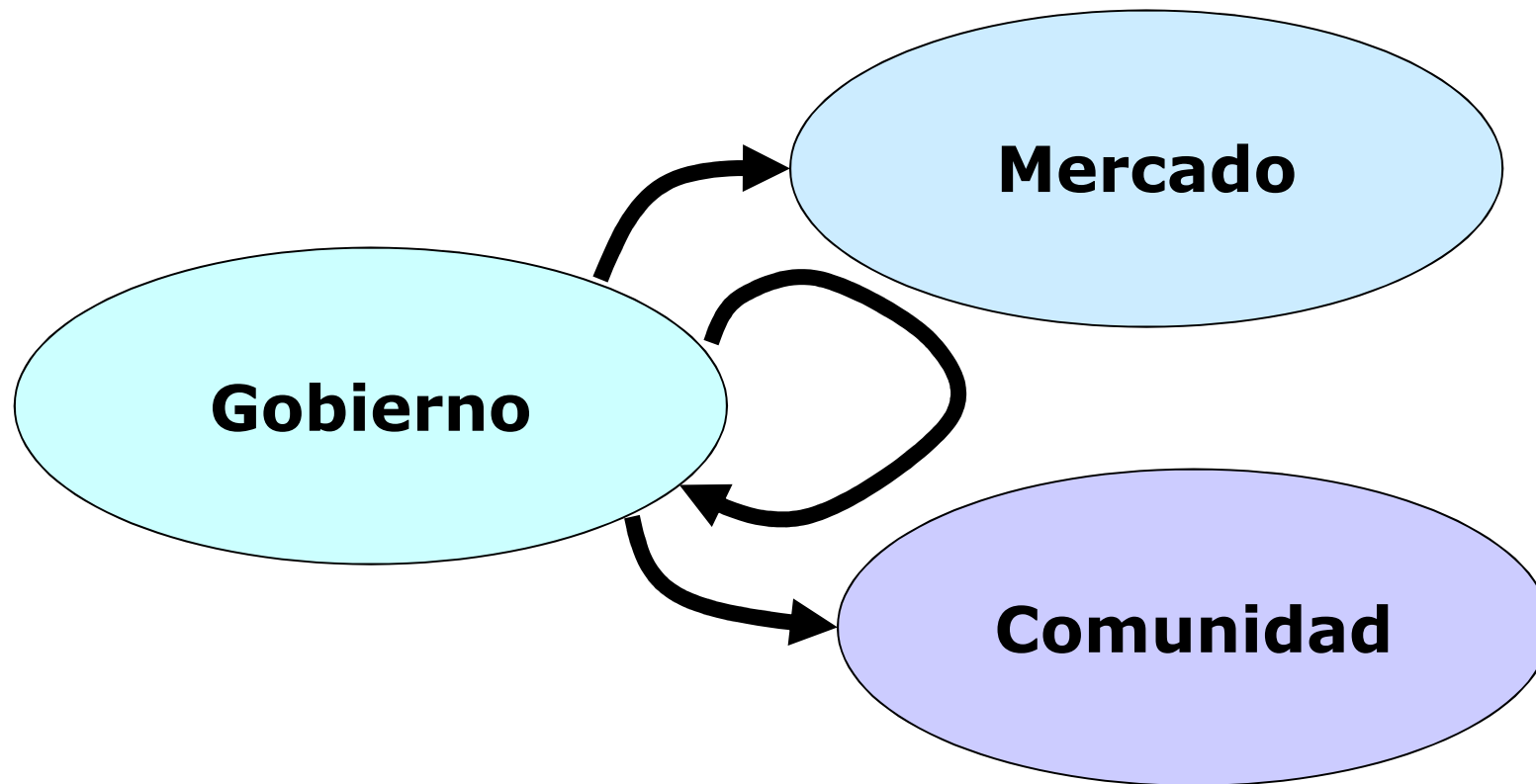
Capitulo III

La nueva posición Estratégica

Aprovechar la mejor posición estratégica es definir:

- En qué negocio se está (rol)**
- Quienes son los clientes, qué productos o servicios ofrecerles y cómo poder alcanzar esto en forma eficiente.**
- Crear un ambiente organizacional propicio para lograr los fines propuestos**

Nuevo rol del Estado



Intervención para corregir las fallas del gobierno, el mercado y la comunidad para hacer prevalecer el interés general.

Nuevo rol del Estado

- El Estado Colombiano tiene un marcado espíritu comunitario, el cual, de acuerdo a la Constitución, debe tener un desarrollo progresivo. (T-406 de 1.992 Corte Constitucional)
- El Estado así entendido, está formado, organizado y administrado en función del servicio ciudadano, en cuya concepción, ejecución y control participa activamente la comunidad (Conpes 3248 PRAP)

Nuevo rol del Estado

- Promotor.
- Regulador.
- Controlador.
- Sólo empresario cuando ello sea indispensable o sea la mejor alternativa, siempre que la sostenibilidad financiera de su intervención esté asegurada.

Programa de Renovación de la Administración Pública, PRAP. Documento CONPES 3248

- **Estado participativo:** Que estimule la participación y tenga en cuenta las demandas ciudadanas.
- **Estado gerencial:** Que administre lo público con eficiencia, honestidad, austeridad y por resultados.
- **Estado descentralizado:** Que tenga en cuenta las necesidades locales sin perjuicio del interés nacional y de la solidaridad regional.

Para disponer de un Estado interventor en las anteriores condiciones se requiere de unas instituciones públicas modernas y capaces de materializar las principales directrices del nuevo Estado colombiano.

Nuevo Posicionamiento Estratégico del Municipio de Calarcá, Quindío

- **Quiénes (Clientes):** Comunidad, Ciudadanos, habitantes, pobladores, usuarios, destinatarios, beneficiarios; empresas, sectores productivos, la industria, la construcción, el transporte, los mineros, las instituciones educativas, las instituciones de salud, el sector turístico.
- **Qué:** Prestar directamente o mediante terceros, los servicios básicos de Educación, Salud, Agua Potable y Saneamiento Básico y demás competencias agrupadas en Otros Sectores.
- **Cómo:** Nuevo Modelo Organizacional por Procesos y Actividades, basado en procesos horizontales, enfocada a los clientes y con articulación de los proveedores.
- Estructura Organizacional plana, circular y sistémica y Planta de Cargos global, articulada con el nuevo modelo y con amplia movilidad horizontal; así como la implementación de la Cadena de Valor Agregado tanto Interna como Externa para la integración funcional.

Capitulo IV

Delineamiento Estratégico

**La Misión se articula con la
Visión, la Visión hace la
Estrategia, la Estrategia el
Proceso, el Proceso la Estructura
y la Estructura la Planta de
Cargos, sus funciones generales y
específicas y el perfil
ocupacional, en el escenario de
principios y valores
organizacionales que sustenten el
nuevo modelo**

Visión de la Administración Municipal de Calarcá (Quindío)



“La Administración Municipal de Calarcá, será en los próximos años, una entidad territorial reconocida nacionalmente por su modelo de gestión administrativa, donde el cliente (usuario, destinatario o beneficiario) es el primer beneficiado de la gestión; soportada en los más importantes adelantos técnicos y tecnológicos; con unos recursos humanos profesionalizados, altamente capacitados, comprometidos y con excelentes relaciones con los clientes, logrando significativos avances en el desarrollo económico, social y cultural de sus habitantes, incrementando paulatinamente el nivel y calidad de vida de todos quienes residen o habitan temporalmente en su territorio”.

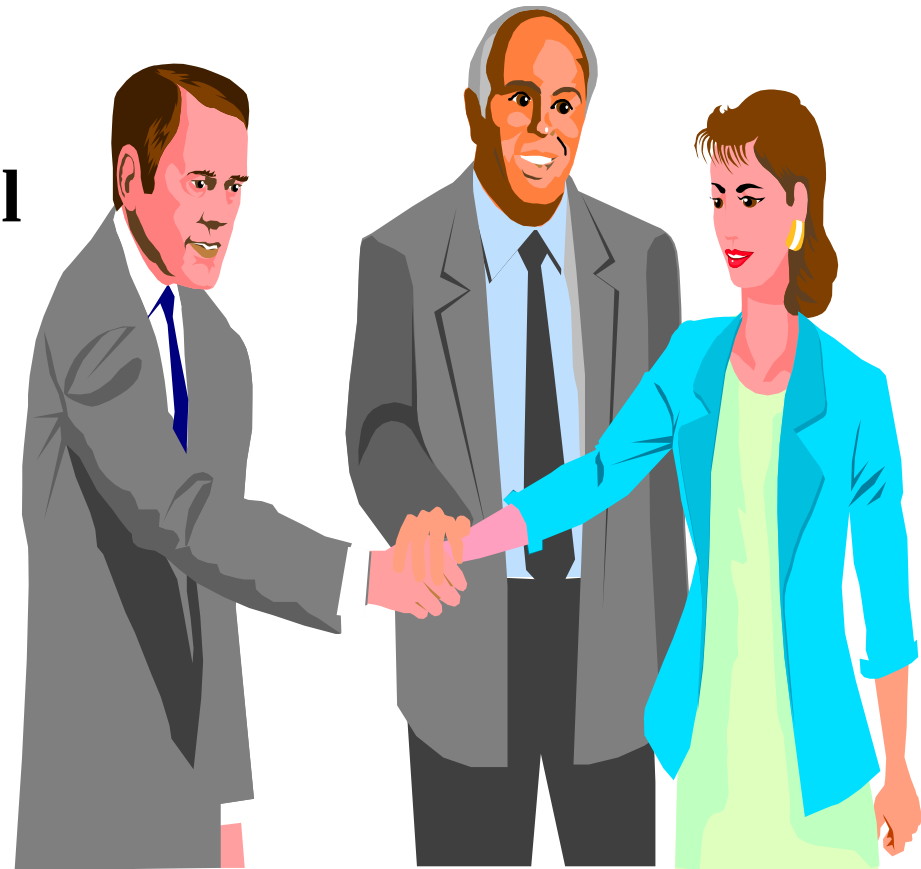
Misión de la Administración Municipal de Calarcá (Quindío)

“La Administración municipal de Calarcá, Quindío, ejerce las atribuciones y competencias que le han sido asignadas constitucional y legalmente de una manera eficiente, eficaz y económica, orientada a resultados y con enfoque a sus clientes (usuarios, destinatarios y beneficiarios); debidamente articulada con los planes departamental y nacional de desarrollo, con fluidez en sus procesos internos y en la información producida; con transparencia en la administración de sus recursos y altamente comprometida con el desarrollo económico, social y cultural de sus habitantes”



Decálogo de Valores Organizacionales: Municipio de Calarcá - Quindío

- **Planeación**
- **Gestión**
- **Colaboración Institucional**
- **Transparencia.**
- **Responsabilidad**
- **Sentido de pertenencia.**
- **Solidaridad.**
- **Honestidad.**
- **Compromiso**
- **Amabilidad.**



Capitulo V

Ambiente Organizacional

El ambiente de comportamiento de una entidad es lo que estimula a los empleados a cumplir con sus deberes y responsabilidades

Preguntas para medir el Ambiente o Clima Organizacional	Si	No	nr
¿Sé lo que se espera de mí en el trabajo?			
¿Cuento con el equipo y los materiales necesarios para hacer bien mi trabajo?			
¿Me ofrece mi trabajo la oportunidad de hacer todos los días lo que mejor sé hacer?			
¿He recibido durante los últimos siete días reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho?			
¿Mi jefe o alguien más en el trabajo parece interesarse por mí como persona?			
¿Hay alguien en mi trabajo que me estimula a progresar?			
¿Parece que, en el trabajo, mis opiniones cuentan?			
¿Considero que la misión/propósito de mi compañía me hacen sentir que mi trabajo es importante?			
¿Están mis compañeros comprometidos con un trabajo de calidad?			
¿Tengo un (a) mejor amigo (a) en el trabajo?			
¿He hablado con alguien, durante los últimos seis meses, acerca de mi progreso?			
¿He tenido oportunidades de aprender y crecer en mi trabajo?			

Capitulo VI

Estrategia Fundamental

Crear el necesario ajuste entre las necesidades del ambiente y las actividades, acciones y procesos que ejecuta la Administración Municipal de Calarcá, Quindío, en un sistema bien balanceado con el cual se apoyen y refuercen unas y otras para alcanzar los fines esenciales para los cuales fue creada (su Misión).

Estrategia Específica para el Municipio de Calarcá (Quindío)

**“Crear un Sistema de
Gestión Administrativo,
capaz de articular la
organización internamente y
con su entorno, y lograr su
funcionamiento basado en
procesos horizontales,
orientada a resultados y con
enfoque al ciudadano”**

¿Qué es Gestión Pública?

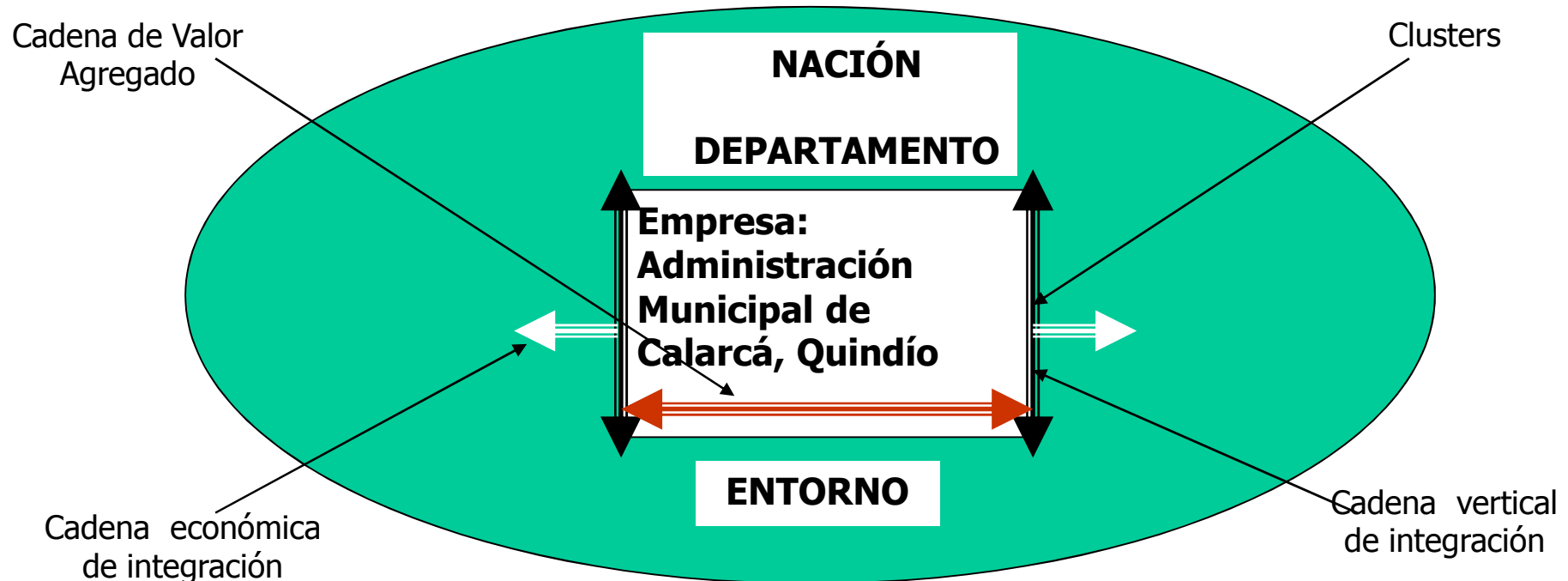
Es el conjunto de actividades económicas, jurídicas y tecnológicas, que realizan los servidores públicos y las personas de derecho privado que manejen o administren recursos o fondos públicos, tendiente a la adecuada y correcta adquisición, planeación, conservación, administración, custodia, explotación, enajenación, consumo, adjudicación, gasto, inversión y disposición de los bienes públicos, así como a la recaudación, manejo e inversión de sus rentas **en orden a cumplir los fines esenciales del Estado**, con sujeción a los principios de legalidad, eficiencia, economía, eficacia, equidad, imparcialidad, moralidad, transparencia, publicidad y valoración de costos ambientales

Los principios constitucionales del Modelo Institucional

Constitución Política de 1.991:

Artículo 2°. Son fines esenciales del Estado: Servir a la comunidad (clientes, usuario, beneficiario o destinatario), promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución (...)

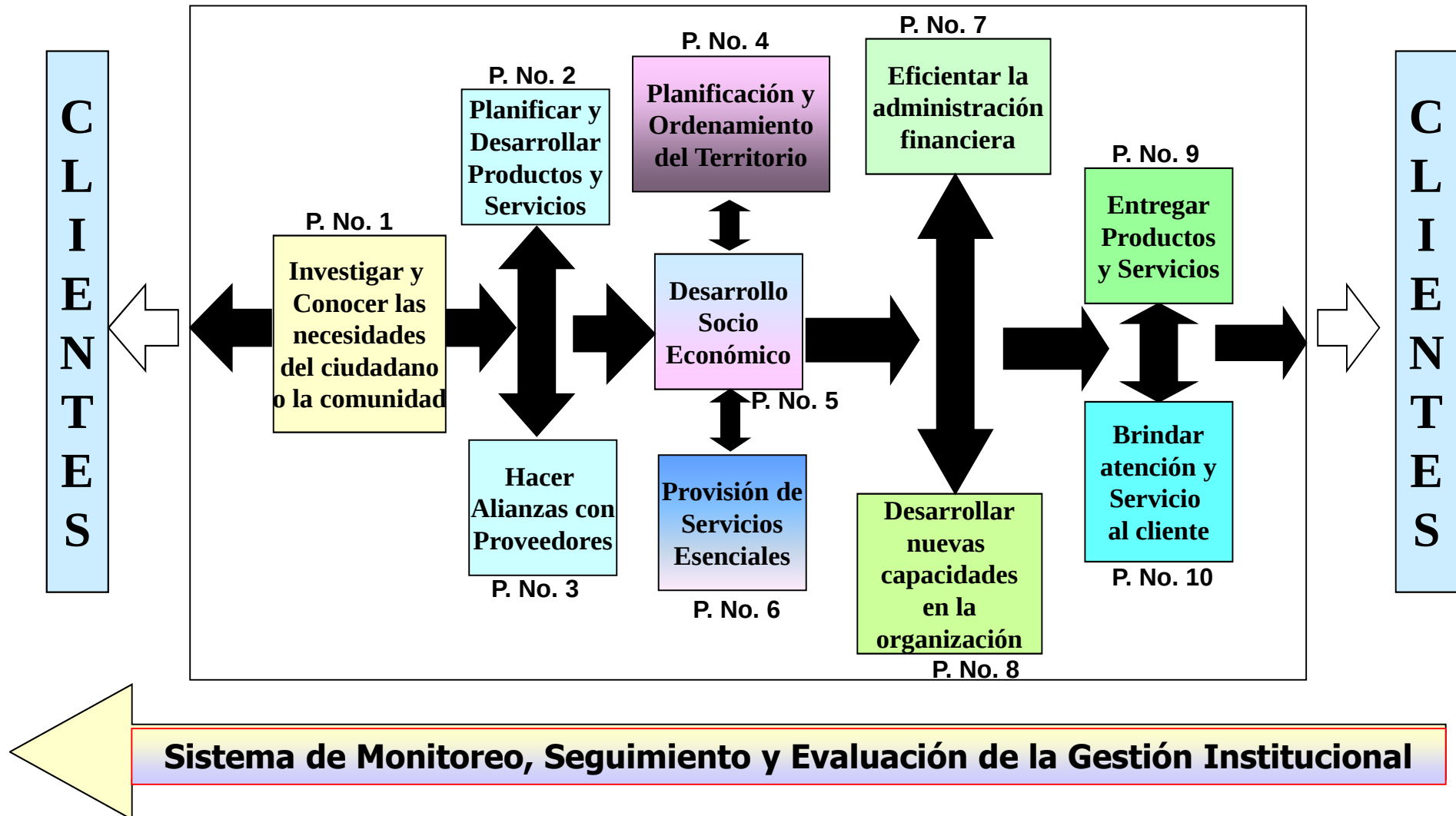
Cadena de Integración de la Administración Municipal de Calarcá, Quindío



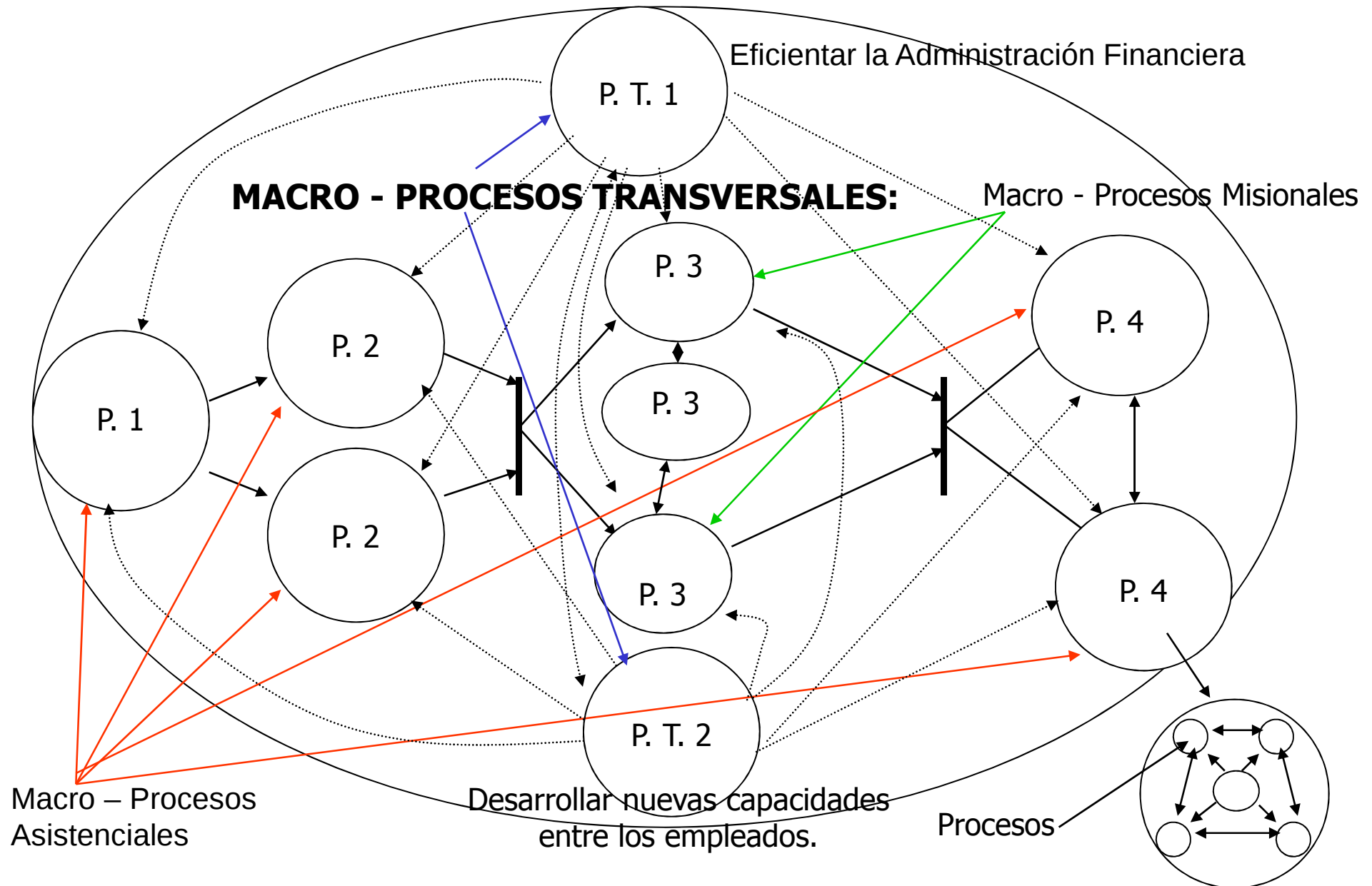
MISIÓN:

“La Administración municipal de Calarcá, Quindío, ejerce las atribuciones y competencias que le han sido asignadas constitucional y legalmente, de una manera eficiente, eficaz y económica, orientada a resultados y con enfoque a sus clientes (usuarios, destinatarios y beneficiarios); debidamente articulada con los planes departamental y nacional de desarrollo, con fluidez en sus procesos internos y en la información producida; con transparencia en la administración de sus recursos y altamente comprometida con el desarrollo económico, social y cultural de sus habitantes”

Cadena de Valor Agregado del Administración Municipal de Calarcá, Quindío – Enfoque lineal



Visión Sistémica de la Cadena de Valor Agregado de la Administración Municipal de Calarcá, Quindío

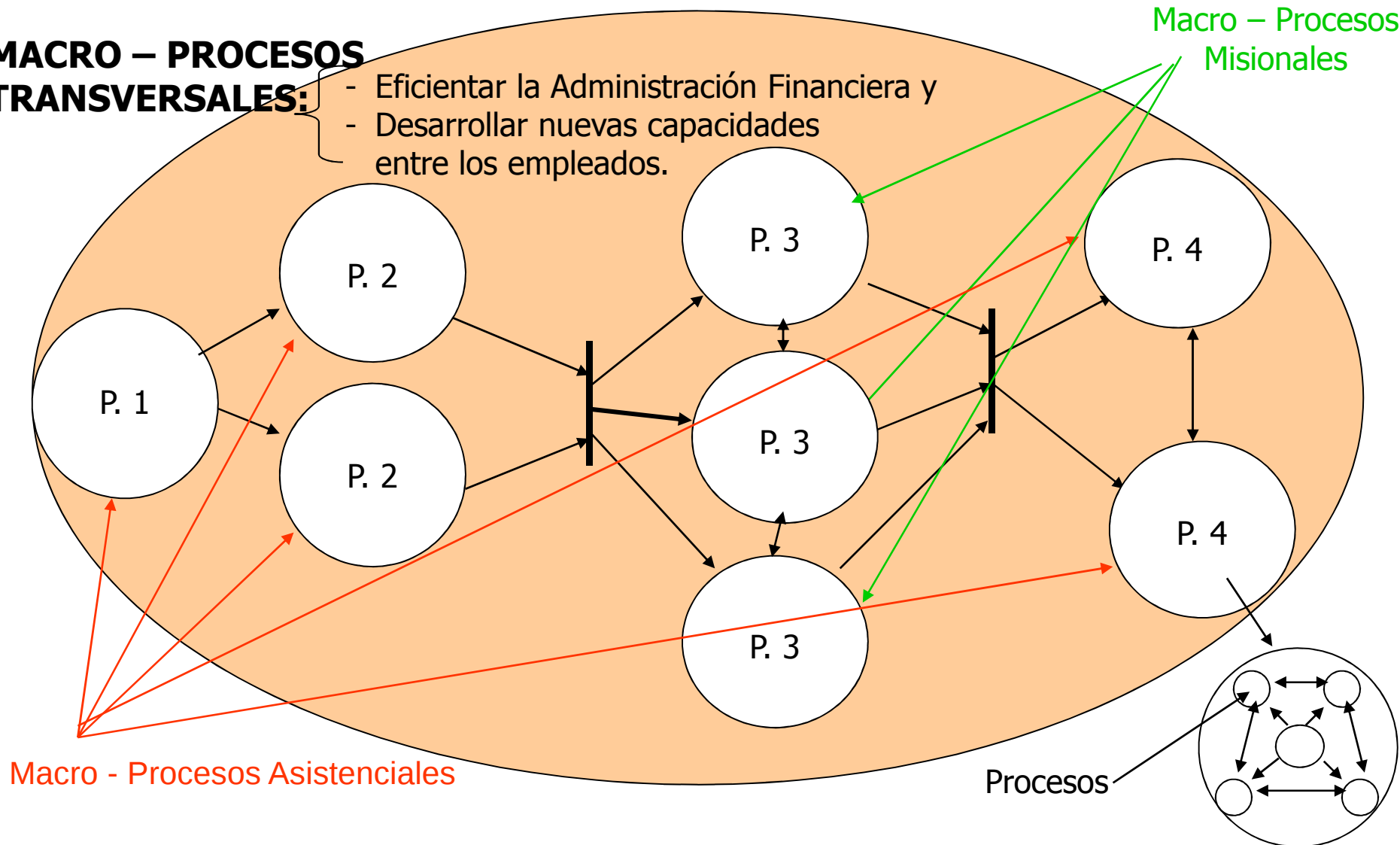


Visión Sistémica de la Cadena de Valor Agregado de la Administración Municipal de Calarcá

MACRO – PROCESOS TRANSVERSALES:

- Eficientar la Administración Financiera y
- Desarrollar nuevas capacidades entre los empleados.

Macro – Procesos Misionales



Relación de Macroprocesos, procesos y Responsables. Calarcá, Quindío

No	Macroprocesos	Procesos	Indicador	Responsable
1	Investigar y conocer el mercado, y el cliente o usuario	- Diseño, alimentación y mantenimiento de bases de datos de clientes o usuarios. - Investigar y conocer las demandas y expectativas de clientes o usuarios. - Realización de audiencias públicas para conocer las expectativas y demandas ciudadanas.		
1	Brindar servicio y atención al cliente o usuario	- Trámite de solicitudes físicas y en línea Web (Permisos, Concesiones, Autorizaciones, Licencias y Registros). - Quejas y Denuncias. - Derechos de Petición. - Gestión Documental. - Gestión de Archivo. - Administración del Centro de Documentación. - Gestión de Comunicaciones. - Mejora continua en la comunicación con clientes y usuarios.		
2	Diseño y Desarrollo de Bienes y Servicios	- Conocimiento y priorización de acciones. - Definición de Planes Estratégicos y de Acción. - Seguimiento, control y evaluación a Programas y proyectos estratégicos. - Diseño, desarrollo e implementación de Instrumentos de Planeación.		

Relación de Macroprocesos, procesos y Responsables. Calarcá, Quindío

No	Macroprocesos	Procesos	Indicador	Responsable
3	Crear Alianzas con Proveedores de Insumos	- Identificación, conocimiento y coordinación de aliados y partner`s estratégicos.</li> <li>- Administración de bases de datos de proveedores, aliados y partner`s estratégicos. - Coordinación de programas y proyectos con contrapartidas de aliados estratégicos. - Gestión del Conocimiento.		
4	Planificación y Ordenamiento del Territorio			
5	Desarrollo Socio Económico			
6	Provisión de Servicios Esenciales			

Relación de Macroprocesos, procesos y Responsables. Calarcá, Quindío

No	Macroprocesos	Procesos	Indicador	Responsable
7	Eficientar la Planificación y Administración Operativa y Financiera y la gestión administrativa	- Gestión Presupuestal de Rentas y Gastos. - Gestión de Tesorería. - Gestión Contable. - Gestión de Compras. - Gestión de Almacén y Suministros. - Gestión de Cartera y Cobro Persuasivo. - Gestión de Inventarios y propiedades. - Administración de Personal. - Gestión Operativa (Vehículos, Mantenimientos, Servicios Generales, Archivo, Vigilancia y Seguridad). - Secretariado y apoyo administrativo. - Comunicación Interna. - Administración y manejo de áreas de interés especial. - Control de la Gestión Administrativa.		
8	Identificación y gerencia del talento humano, y desarrollo de nuevas capacidades entre empleados y contratistas	- Gestión de Formación y Capacitación. - Inducciones y Reinducciones del personal. - Gestión de Incentivos y estímulos. - Gestión del Bienestar Social. - Salud Ocupacional. - Planeación Administrativa. - Evaluación del Desempeño del personal. - Cultura, Clima y Ambiente Organizac - Gestión de la Carrera Administrativa.		

Relación de Macroprocesos, procesos y Responsables. Calarcá, Quindío

No	Macroprocesos	Procesos	Indicador	Responsable
9	Entrega de Bienes y Servicios	- Entrega de obras y proyectos ejecutados. - Masificación de la información sobre entrega de bienes y servicios (físicos, escritos, radiales y virtuales). - Realización de audiencias públicas de rendición de cuentas. - Entrega de permisos, licencias, concesiones, autorizaciones y trámites vía electrónica. - Creación y conservación de memoria institucional. - Producción intelectual.		
10	Brindar Servicio y atención al cliente o usuario	- Medición de la Satisfacción de clientes y usuarios. - Registro, monitoreo, evaluación y mejora continua del servicio al cliente o usuario. - Seguimiento a clientes y usuarios atendidos. - Mejoramiento de los canales de comunicación virtual y por otros diversos medios. - Vinculación de clientes o usuarios a las actividades estratégicas de la Corporación. - Administración del Sistema Informático.		

“Identificación de Procesos Misionales y Asistenciales”

Procesos Misionales:

P.3. Planificación y Ordenamiento del territorio.

P.3. Desarrollo Socio Económico.

P.3. Provisión de Servicios Esenciales

Procesos Transversales



Procesos Asistenciales:

P.1. Investigar y conocer las necesidades, expectativas y demandas de los Clientes (usuarios, destinatarios, beneficiarios)

P.2. Hacer alianzas con proveedores de insumos.

P.2. Planificar, Diseñar y Desarrollar Bienes y Servicios del portafolio.

- Eficientar la administración financiera.
- Desarrollar nuevas capacidades entre los empleados y comunidad en general.

P.4. Entregar bienes y servicios.

P.4. Brindar servicio y atención al cliente (usuario, destinatarios, beneficiarios).

Capitulo VII

Objetivos Estratégicos

El desgaste natural que se produce con el tiempo y la permanencia de ideas y conceptos arraigados, es letal para la innovación y el desarrollo de nuevos objetivos estratégicos. Abandonarlas es absolutamente necesario.

Municipio de Calarcá (Quindío)

Síntesis de Objetivos Estratégicos

- 1.** Diseñar e iniciar de inmediato la implementación de un nuevo Modelo de Gestión Administrativo, basado en procesos, enfocado al Cliente y orientado a resultados.
- 2.** Diseñar e implantar una nueva Estructura Organizacional por procesos, en cadena de valor agregado, con una planta global de amplia movilidad horizontal y con responsabilidades definidas en el desempeño institucional, dinámica, circular, plana y flexible articulada con una Planta de Cargos cuyas responsabilidades y funciones correspondan a las actividades de los procesos y un Manual Específico de Funciones y Requisitos moderno.
- 3.** Diseñar e Implementar un Programa de Modernización y Fortalecimiento Institucional de la administración municipal, en el marco de la Modernización del Estado, con responsabilidades, responsables y plazos predefinidos.
- 4.** Fortalecer administrativa, técnica y tecnológicamente a la Secretaría de Planeación Municipal y encargarla, además de sus funciones constitucionales y legales, de la planificación administrativa y dirigir la modernización y el fortalecimiento institucional de la Administración municipal.

Municipio de Calarcá (Quindío)

Síntesis de Objetivos Estratégicos

- 5.** Definir la estrategia de modernización tecnológica de la Administración Municipal, contratar el diseño del Plan Estratégico de Sistemas y redefinir los procesos y procedimientos fundamentales soportados en la mejor tecnología disponible en el mercado.
- 6.** Diseñar un Proyecto de Modernización Tecnológica que incluya la renovación y adquisición de equipos y software integrados que mejoren la automatización de los procesos del Sistema de Gestión Institucional.
- 7.** Diseñar, definir y establecer mediante Actos Administrativos el Modelo Organizacional Basado en Procesos horizontales, en cadena de valor agregado, enfocados al cliente identificado y con vinculación de los proveedores de insumos.
- 8.** Diseñar, aprobar e implementar con mejoras continuas el proyecto de Modernización y Fortalecimiento Institucional de la Administración Municipal de Calarcá, Quindío, mediante la aplicación de las más avanzadas técnicas y herramientas gerenciales y administrativas, con indicadores de seguimiento y evaluación predefinidos.

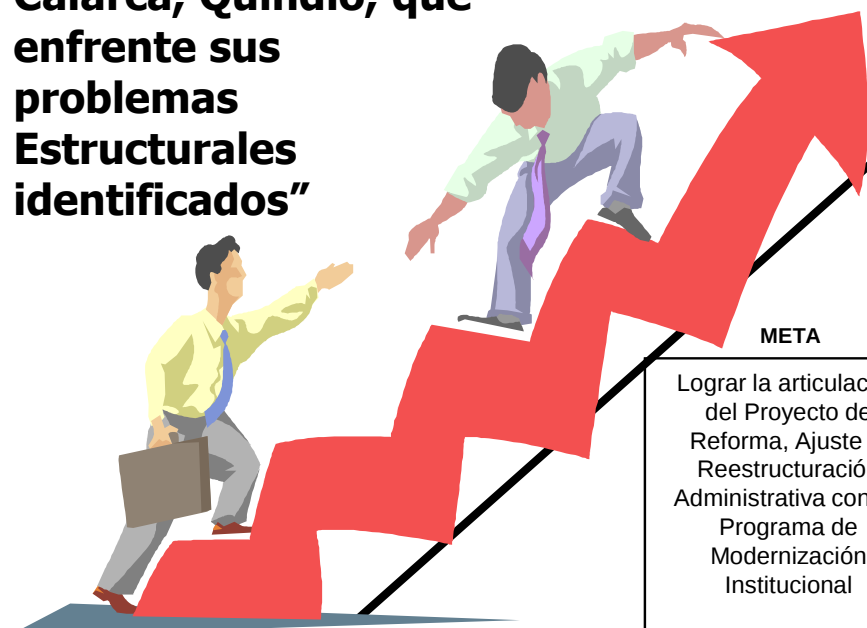
Capitulo VII

Escala Estratégica

Ésta es una herramienta que permite que las organizaciones identifiquen primero qué capacidades van a necesitar para alcanzar sus metas dentro de los objetivos estratégicos. Se parte de los objetivos estratégicos de mediano plazo y hacia atrás se determina qué destrezas, habilidades y capacidades debe desarrollar la entidad para garantizar la efectividad en el cumplimiento de lo que se propone lograr.

Escala Estratégica de la Administración Municipal de Calarcá, Quindío

Objetivo Estratégico fundamental:
“Realizar una reestructuración y Reorganización Administrativa Integral para la Administración Municipal de Calarcá, Quindío, que enfrente sus problemas Estructurales identificados”



Realizar una reestructuración administrativa integral para definir y establecer mediante Actos Administrativos el Modelo de Gestión Administrativo, Basado en Procesos horizontales, enfocados al cliente identificado, con vinculación de los proveedores de insumos y con indicadores de seguimiento y evaluación e implementación en la cultura organizacional.

CONDICIONES O CAPACIDADES

Realizar un diagnóstico integral para identificar los problemas estructurales y coyunturales identificados

Julio de 2.005

META

Lograr la articulación del Proyecto de Reforma, Ajuste y Reestructuración Administrativa con un Programa de Modernización Institucional

META

Disponer del Estudio Técnico y haber finalizado el diseño del Programa de Modernización y Fortalecimiento institucional de la Administración Municipal de Calarcá

CONDICIONES O CAPACIDADES

Haber logrado la aprobación del informe final del Programa de Modernización y Fortalecimiento Institucional de la Administración Municipal de Calarcá, Quindío

Agosto de 2.005

META

Discutir y aprobar el Proyecto de Acuerdo de Modernización Institucional y la Reestructuración Administrativa de la Administración Municipal de Calarcá

CONDICIONES O CAPACIDADES

Haber logrado la socialización del proyecto del nuevo Modelo Organizacional de la Administración Municipal de Calarcá

Agosto de 2.005

OBJETIVO ESTRATÉGICO

La Administración Municipal de Calarcá ha logrado realizar una reestructuración y reorganización administrativa integral que ataque sus problemas estructurales identificados, para implementar e implantar el nuevo Modelo Organizacional basado en procesos horizontales, enfocados al Cliente identificado, con vinculación de los proveedores de insumos, con indicadores de seguimiento y evaluación.

Septiembre de 2.005

Capítulo VIII

Programa de Modernización y Fortalecimiento Institucional

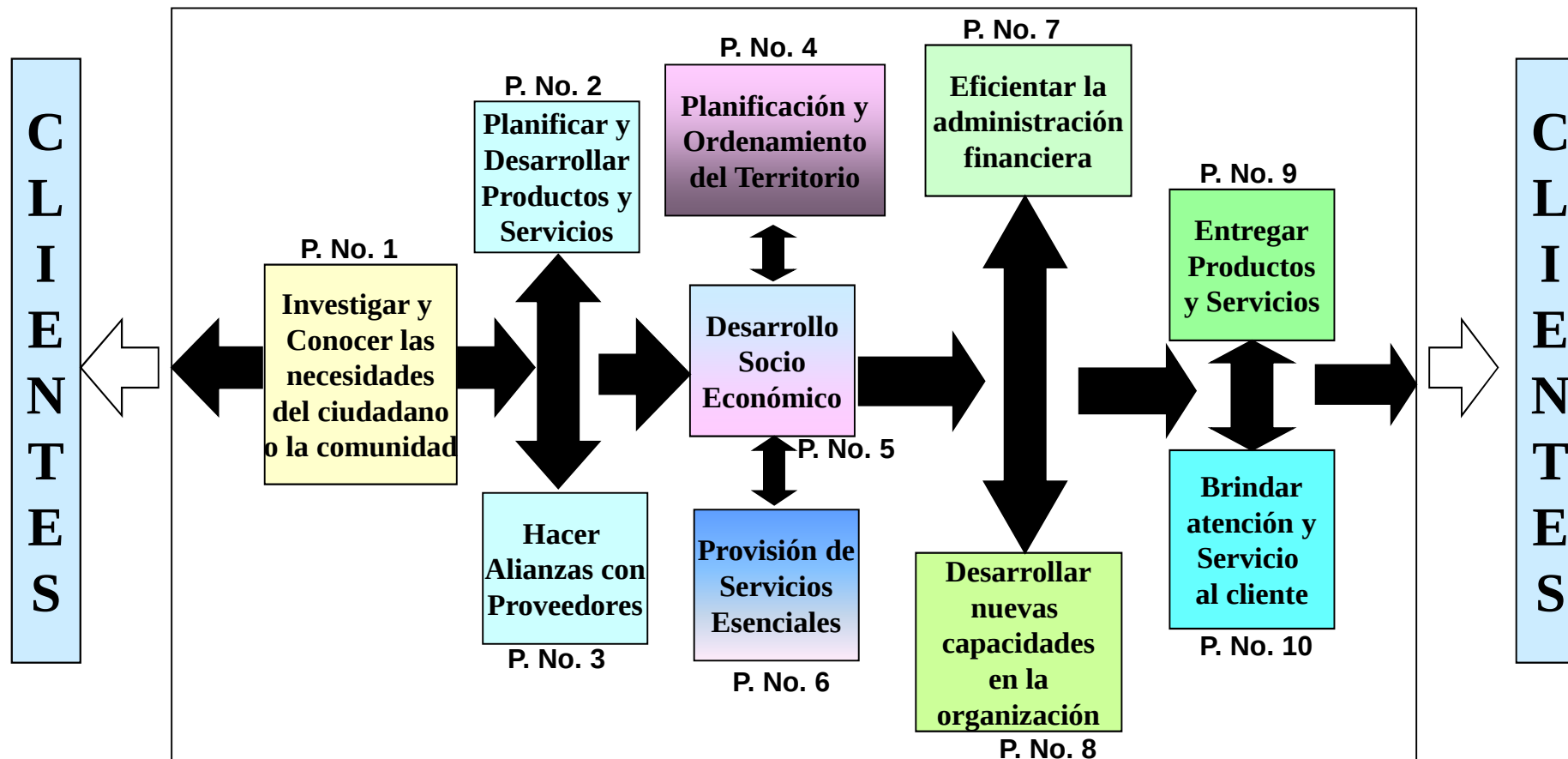
Una compañía debe ser capaz no sólo de aprender posiciones nuevas sino utilizar lo que aprende para acumular activos estratégicos y elevar su efectividad. Por consiguiente, es crucial que desarrolle estructuras y modelos por procesos que promuevan el aprendizaje y lo difundan por toda la organización.

Capitulo VIII

Programa de Modernización y Fortalecimiento Institucional

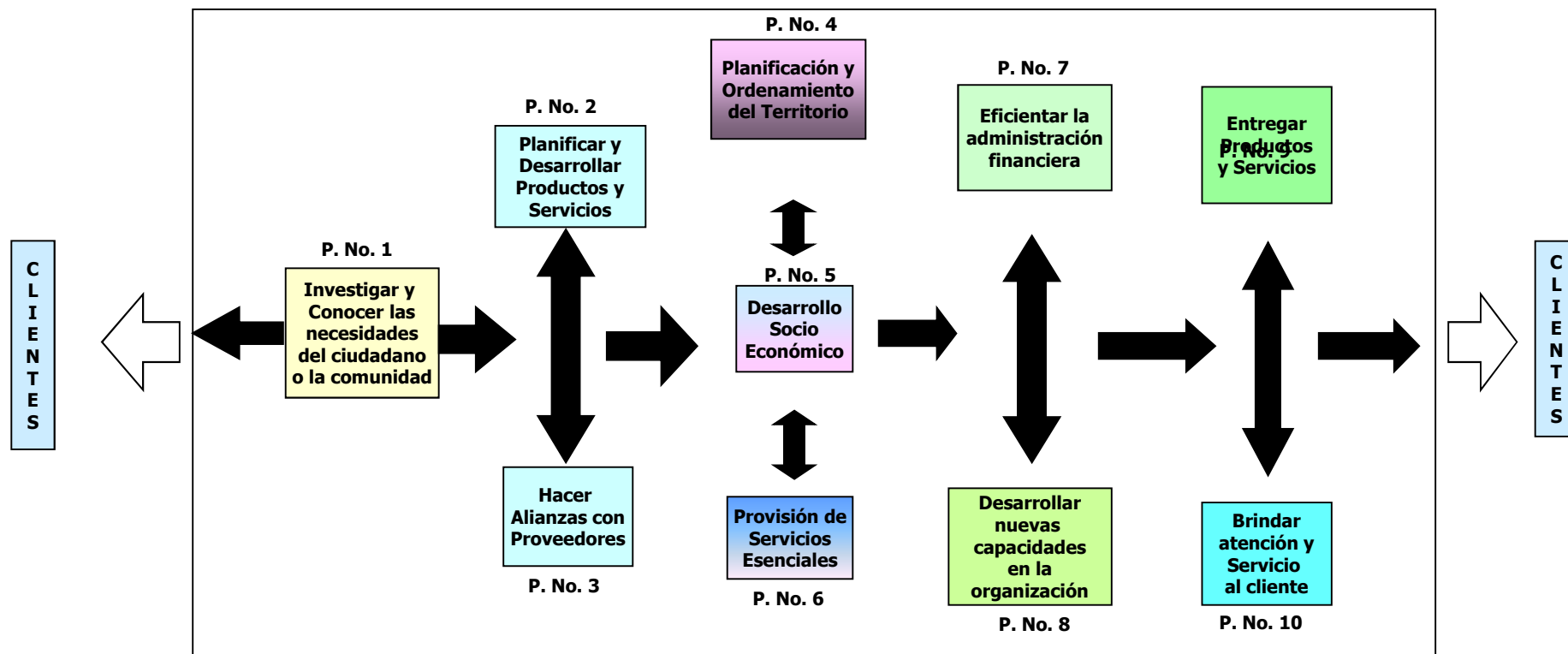
A – Ajuste Institucional. Un nuevo Modelo y Estructura Organizacional

Cadena de Valor Agregado del Administración Municipal de Calarcá, Quindío – Enfoque lineal



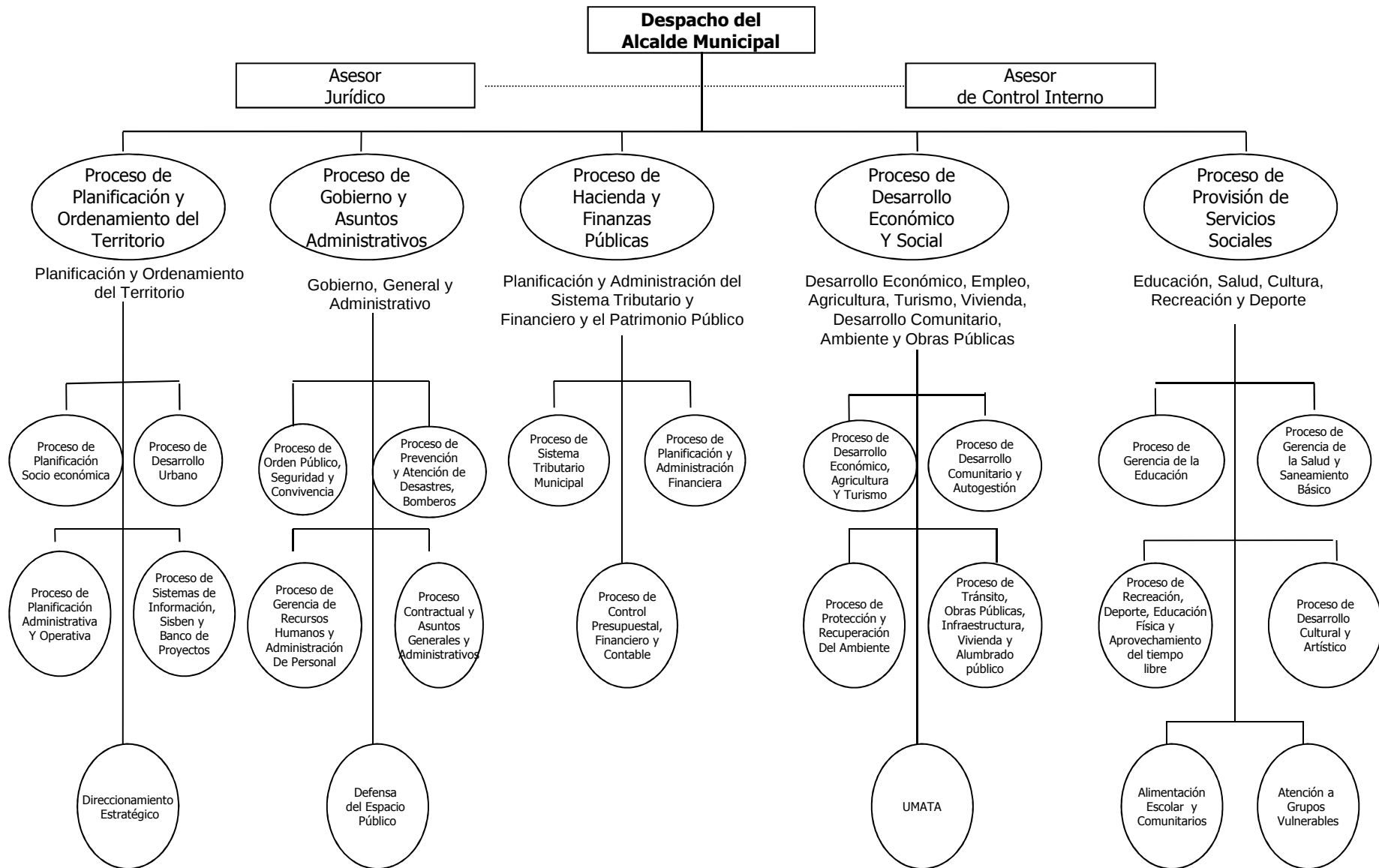
Planificar y Ordenar el Territorio, Promover el Desarrollo Socio Económico y proveer Servicios Esenciales (Misional)

Modelo Organizacional por Procesos Administración Municipal de Calarcá, Quindío – Enfoque articulado



Estructura Organizacional propuesta por Procesos.

Administración Municipal de Calarcá



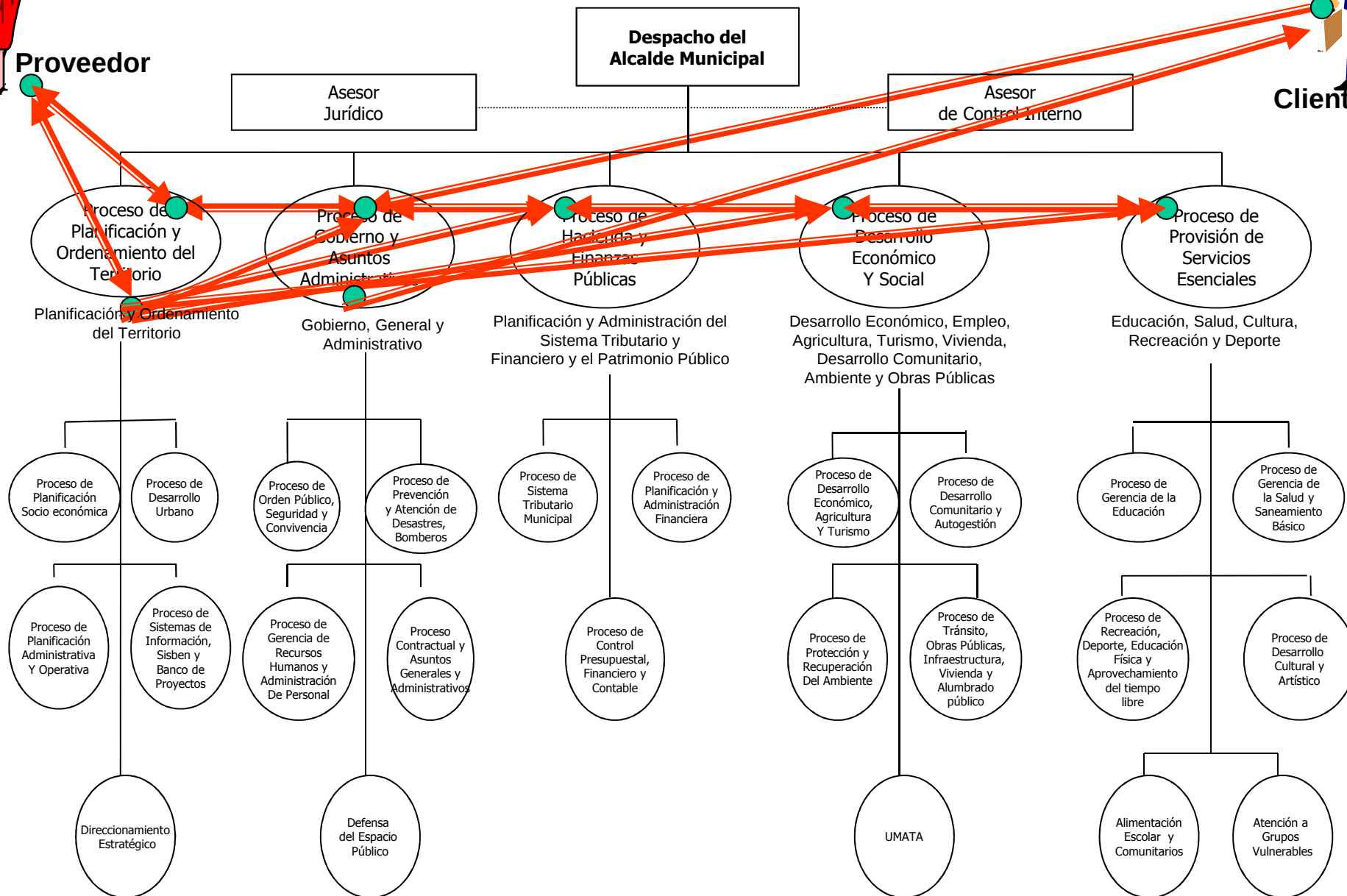
Estructura Organizacional propuesta por Procesos Administración Municipal de Calarcá



Proveedor

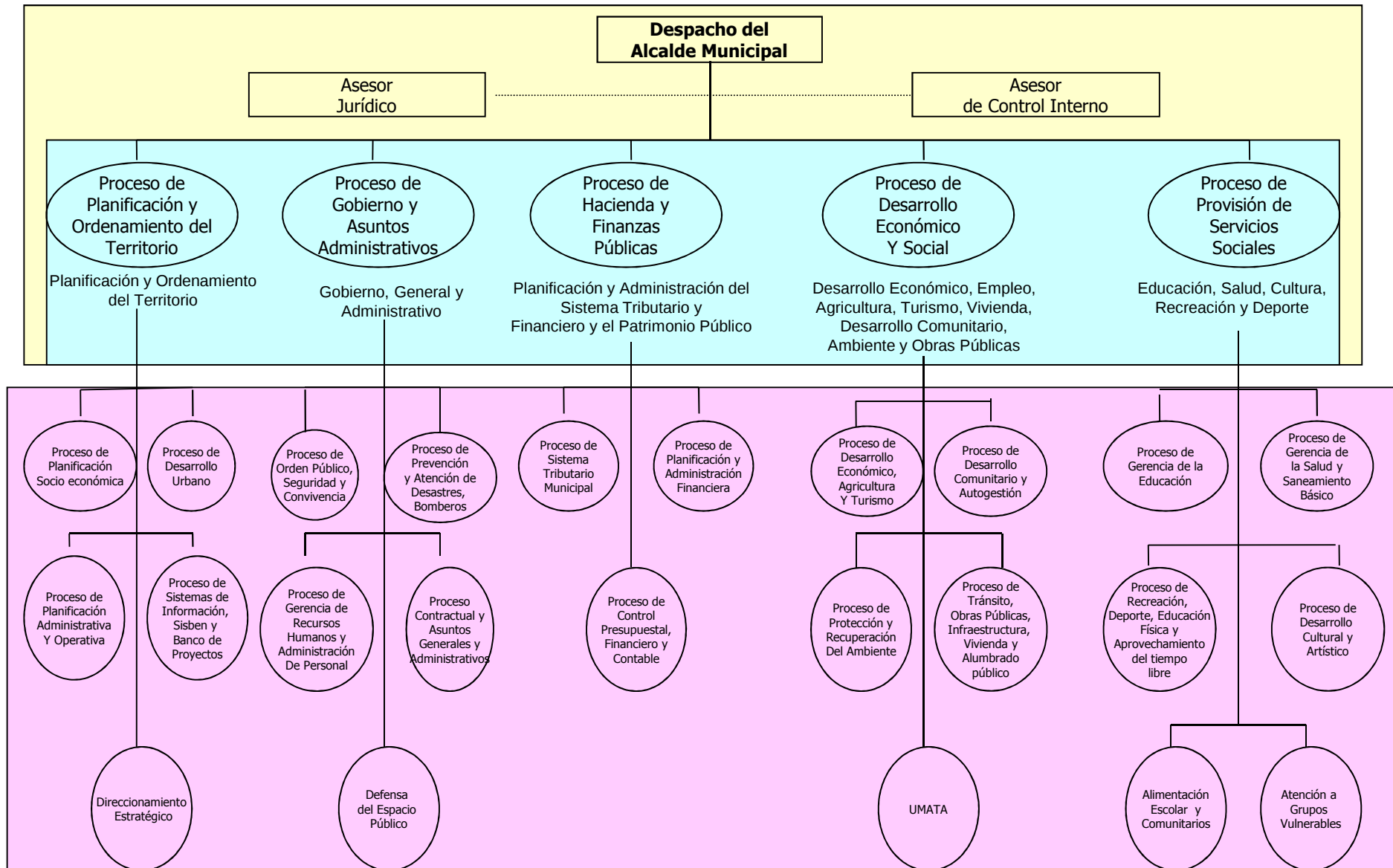


Clientes



Estructura Organizacional propuesta por Procesos.

Administración Municipal de Calarcá



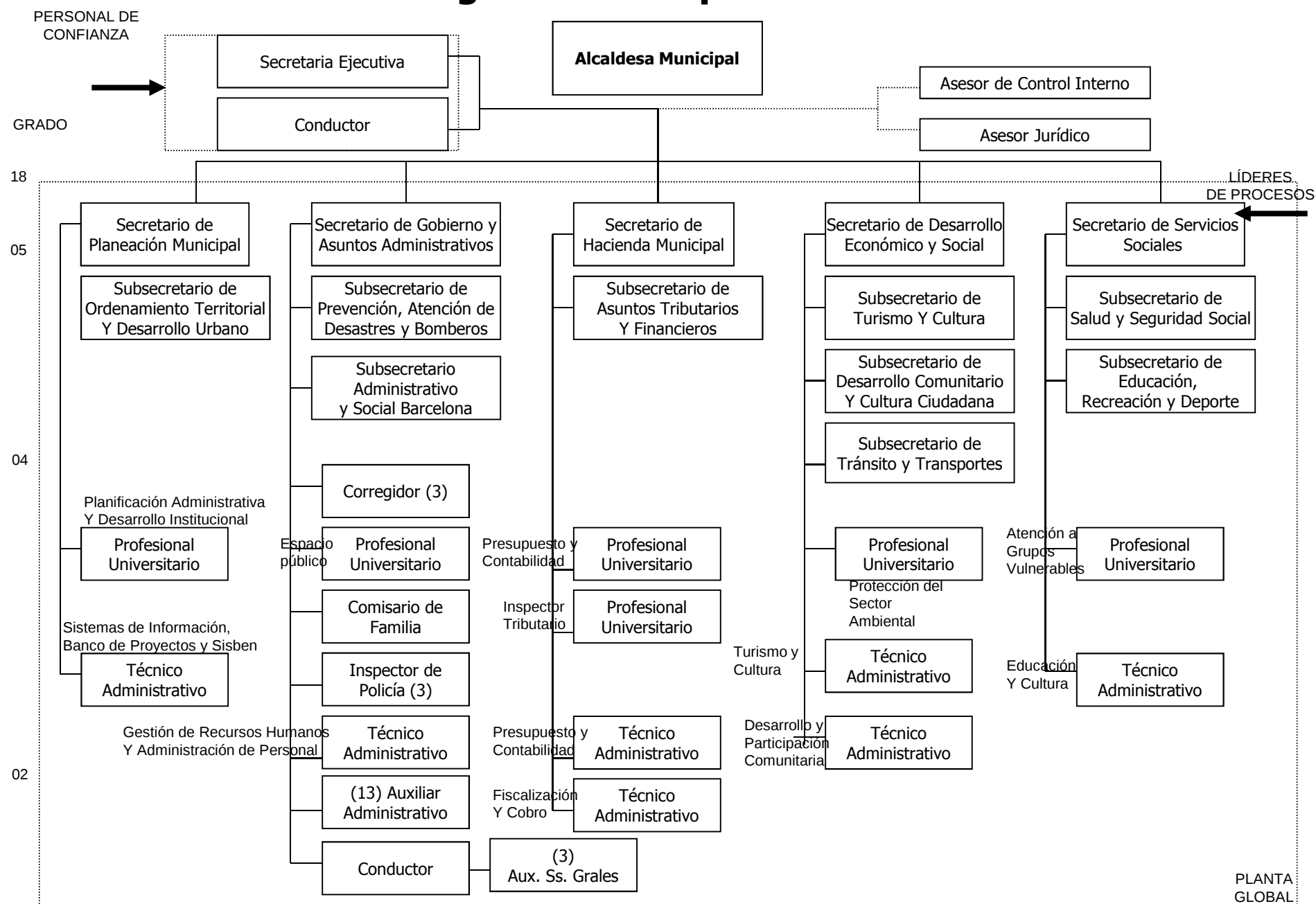
Comité Directivo y Coordinador del Sistema de Control Interno

Comité de Procesos y Mejoramiento Continuo

Nivel Profesional y Técnico

Julio de 2.005

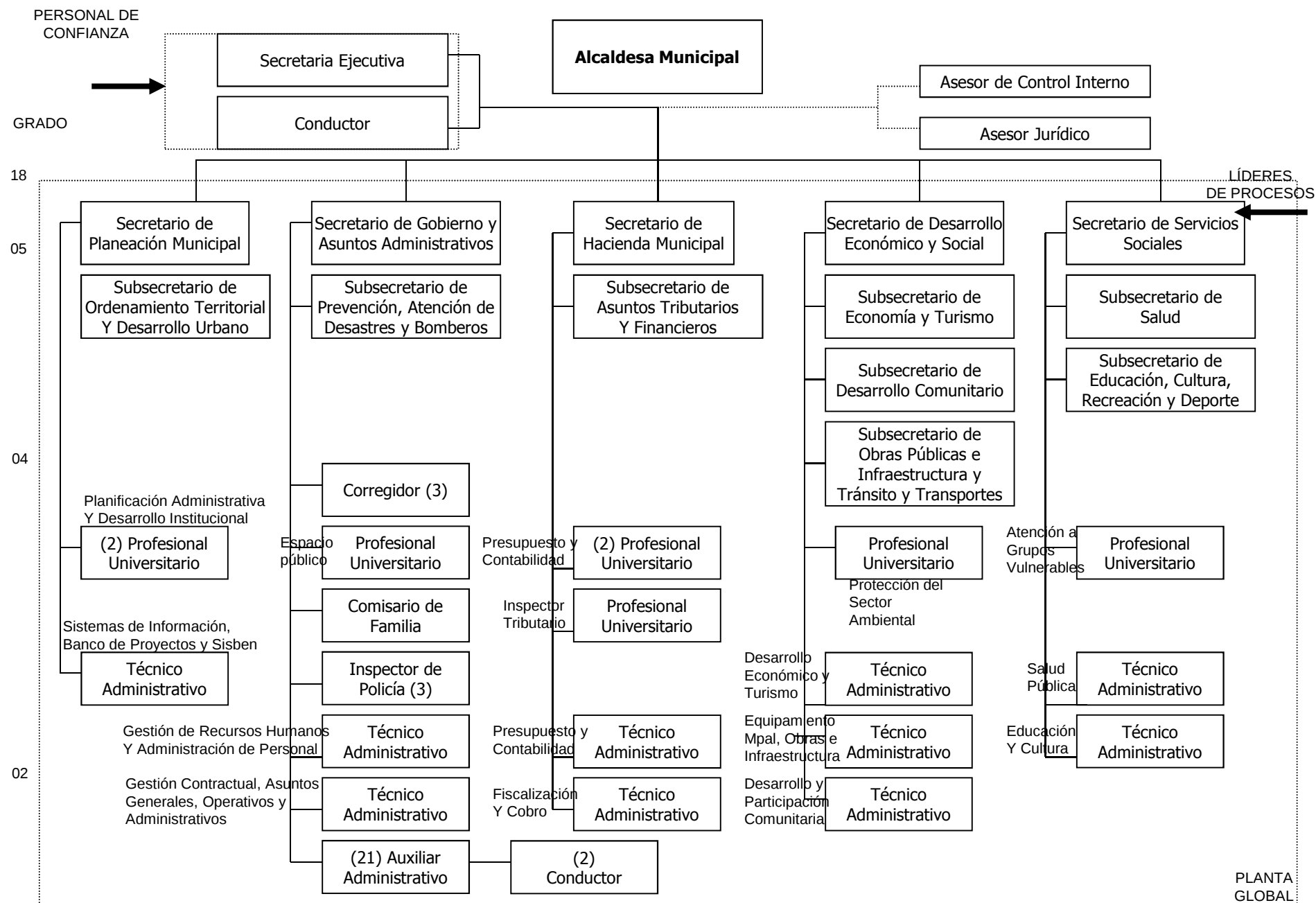
Planta Global propuesta de Cargos conforme a la Estructura Organizacional por Procesos Escenario ideal



PLANTA
GLOBAL

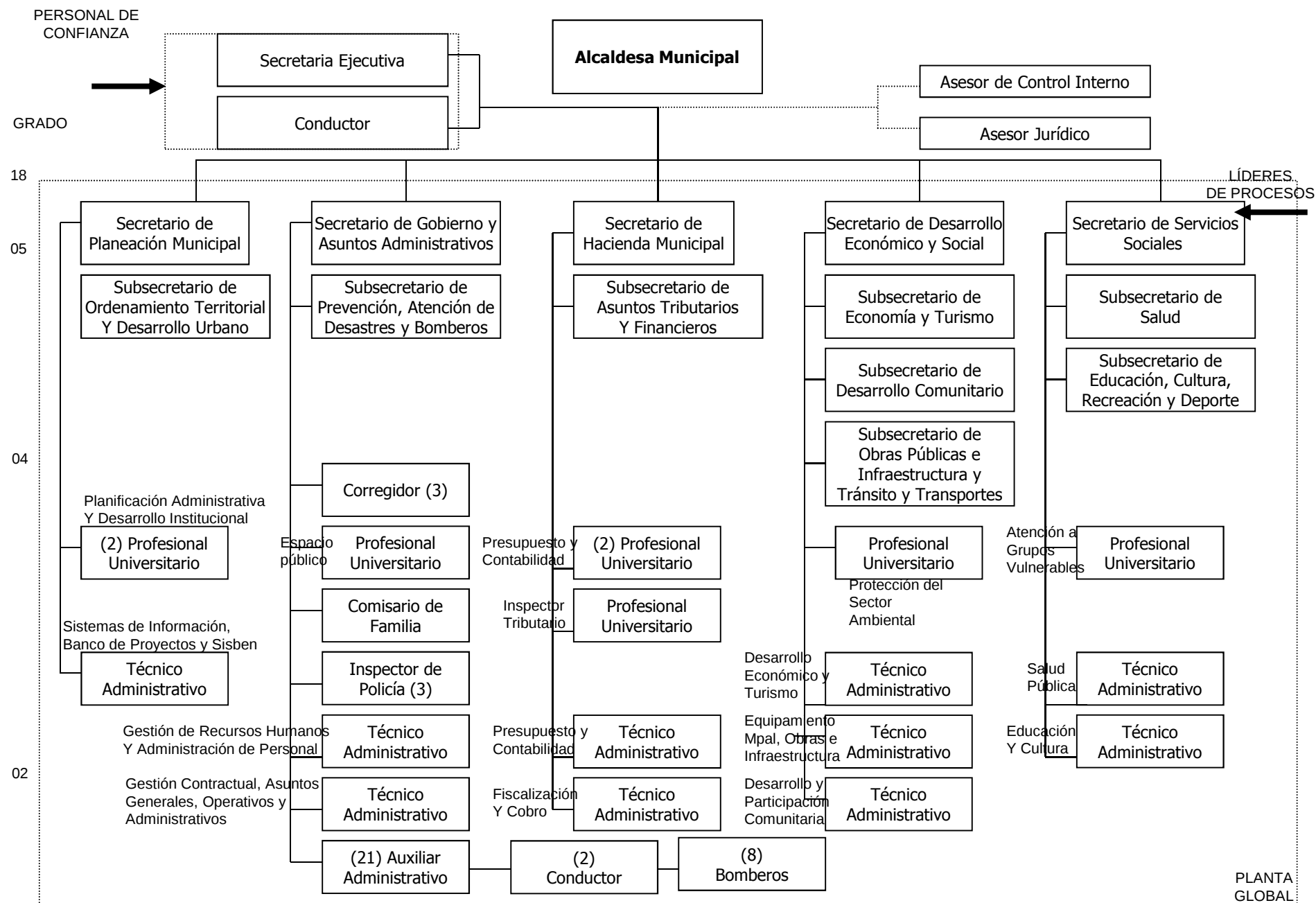
Julio de 2.005

Planta Global propuesta de Cargos conforme a la Estructura Organizacional por Procesos Escenario 2



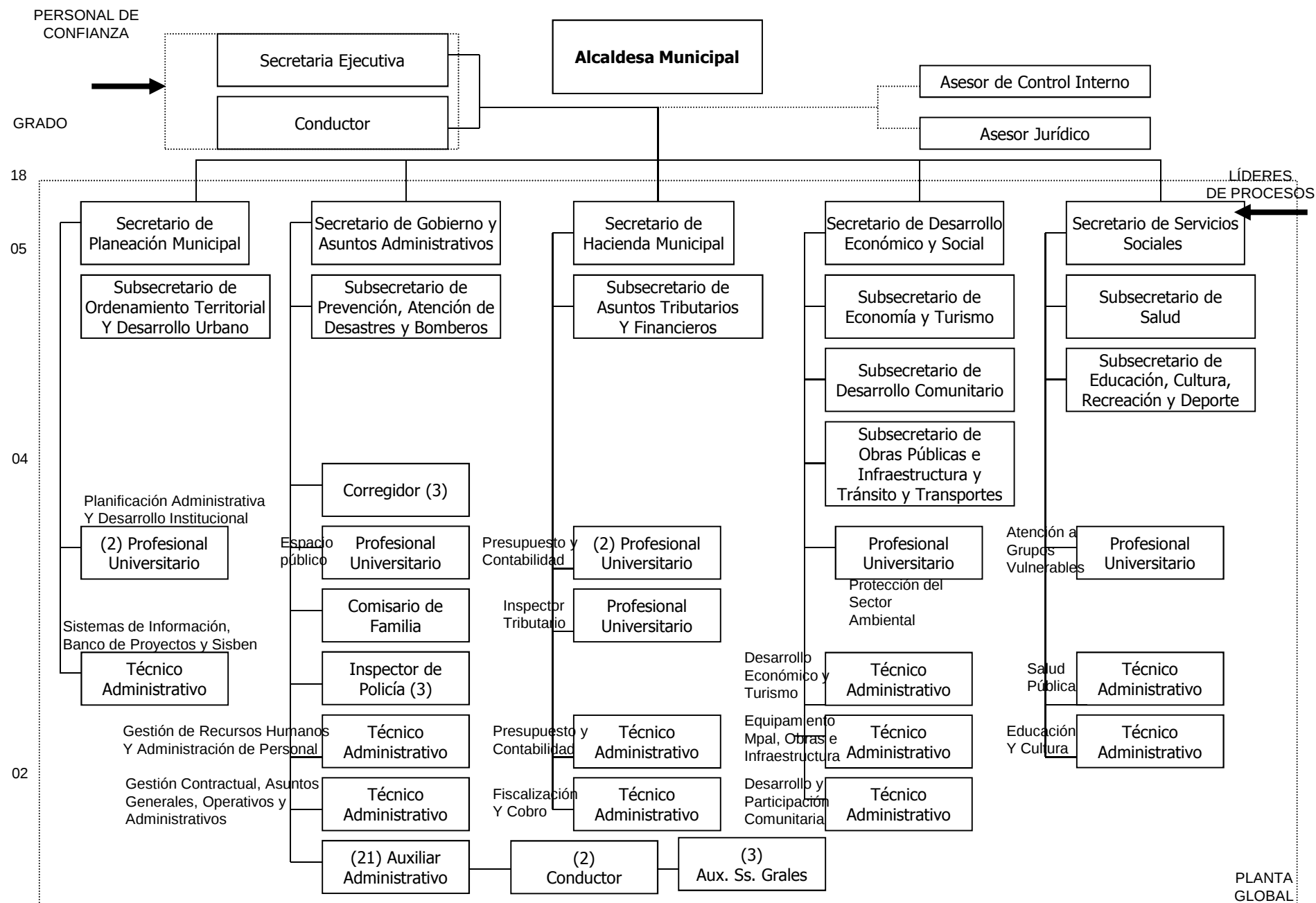
Julio de 2.005

Planta Global propuesta de Cargos conforme a la Estructura Organizacional por Procesos Escenario 3



Julio de 2.005

Planta Global propuesta de Cargos conforme a la Estructura Organizacional por Procesos Escenario 4



Municipio de Calarcá, Quindío.

Propuesta distribución por niveles (69 cargos)

Nivel Grado	Directivo (0)	Asesor (1)	Profesional (2)	Técnico (3)	Asistencial (4)
01	8		3	3	
02				10	
03			8		6
04	5	2	1		
05					21
06					
07					
08					1
	1				
69	14	2	12	13	28
100 %	20.3 %	2.9 %	17.4 %	18.8 %	40.6 %

PROFESIONAL 59.4 %

**ASISTENCIAL
40.6%**

Municipio de Calarcá, Quindío.

Propuesta Escala Salarial (69 cargos)

Nivel Grado	Directivo (0)	Asesor (1)	Profesional (2)	Técnico (3)	Asistencial (4)
01	\$ 1.025.000	\$ 1.314.200	\$ 966.105	\$ 760.800	\$ 381.500
02	\$ 1.120.200	\$ 1.625.500	\$ 1.031.500	\$ 869.455	\$ 450.200
03	\$ 1.345.800	\$ 1.870.200	\$ 1.220.800	\$ 927.659	\$ 508.025
04	\$ 1.650.700	\$ 2.255.170	\$1.304.250		\$ 585.105
05	\$ 1.945.500		\$ 1.480.200		\$ 646.688
06	\$2.255.170		\$ 1.650.500		\$ 750.500
07					\$ 872.300
08					\$ 1.374.476
	\$ 3.464.169				
69	14	2	12	13	28
100 %	20.3 %	2.9 %	17.4 %	18.8 %	40.6 %
PROFESIONAL 59.4 %					ASISTENCIAL 40.6%

Comparativo distribución actual y propuesta de cargos por niveles

Dic/ 2.004

Nivel	Actual	%	%	Propuesta	%	%
Directivo	7	10,00		14	20.3	
Asesor	1	1,43		2	2.9	
Ejecutivo	12	17,14	38.57	0	0	59.4
Profesional	3	4,29		12	17.4	
Técnico	4	5,71		13	18.8	
Admtivo-Asistencial	22	31,43		28	40.6	
Operativo	21	30,00	61.43	0	0	40.6
Totales	70	100	100	69	100	100