

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del catálogo en línea, página web y Repositorio Institucional del CRAI-USTA, así como en las redes sociales y demás sitios web de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor, nunca para usos comerciales.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-USTA
Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

**Rediseño Organizacional del Banco Inmobiliario del Municipio de Floridablanca
Santander**

Yhoanna Milena Malagón Hernández y Laura Carolina Manrique Becerra

Trabajo de grado para optar el título de Magister en Administración MBA

Director

Juan Francisco Ortega Díaz

Doctor en Derecho, Universidad de Salamanca (Ph.D)

Universidad Santo Tomas, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Maestría en Administración

2019

Dedicatoria:

A Dios, autor, dueño y señor de la vida.

*A mi Esposo Juan Carlos, a mis hijos Valeria y Juan
David que son la razón de mi existir; a mi madre Socorro
que es luz de mi vida y a mi padre Juan que nos
acompaña desde el cielo.*

*A mis hijos Juan Pablo y María Paula que han
transformado mi existir y a mi compañero de vida, Julián
Alberto por alentarme en cada momento de este proyecto*

Agradecimientos

Las autoras expresan sus agradecimientos a la Universidad por el proceso académico realizado que permitió el desarrollo de las competencias gerenciales y de direccionamiento estratégico, a los docentes y facilitadores que con su pedagogía transmitieron su conocimiento; a los servidores públicos vinculados al Banco Inmobiliario de Floridablanca – BIF, que facilitaron nuestro proceso de investigación y participaron de manera activa en el desarrollo de la misma.

Índice de contenido

	Pág.
Introducción	12
1. Rediseño organizacional del banco inmobiliario del municipio de Floridablanca Santander ..	14
1.1 Planteamiento del Problema	14
1.2 Formulación del Problema.....	17
1.3 Sistematización del Problema	18
1.4 Justificación	188
1.5 Objetivos	23
1.5.1 Objetivo General.....	23
1.5.2 Objetivos Específicos.....	23
2. Marco referencial	23
2.1 Antecedentes	24
2.2 Marco Conceptual	27
2.3 Marco Teórico.....	31
2.3.1 Conformacion Organizacional	31
2.3.2 La Teoria y Estructura Organizacional	32
2.3.3 La Funcionalidad de las Instituciones.....	33
2.3.4 Modelos de Gestion Publica	36
2.3.5 Los Desafios de la Gestion Publica	39
2.4 Marco Legal	41
3. Diseño metodológico	48
3.1 Definición de Variables y Operalización.....	49

3.2. Hipótesis	49
3.2.1 Definición de las Variables.....	49
3.2.2 Operacionalización de las Variables.....	53
3.3 Población: Muestra	54
4. Evaluación diagnóstica sistemática del banco inmobiliario	55
4.1 Evaluación Diagnóstica del Modelo del Sistema de Gestión y Control	56
4.2 Caracterización de los procesos y procedimientos	60
4.3 Resultados medición de cargas laborales.....	67
4.3.1 Resultados de medición de cargas laborales por dependencias	69
4.4 Autoevaluación de la gestión	82
4.5 Resultados de la evaluación financiera	83
4.5.1 Estado de la situación financiera.....	83
5. Diseño de una estructura organizacional funcional	98
5.1. La Estructura administrativa para el funcionamiento del BIF	98
5.2. Formalización de la planta de personal del BIF.....	102
5.3. Diseño de un Sistema de Información interna	104
6. Definición de procesos para el mejoramiento de la capacidad administrativa del BIF	109
6.1. Análisis de procesos actuales.....	109
6.2. Análisis de pertinencia de los procesos	110
6.3. Ajuste Mapa de procesos	117
7. Conclusiones	118
8. Recomendaciones	121
Referencias bibliográficas.....	123

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Síntomas, causas, pronósticos</i>	20
Tabla 2. <i>Definición de variables y operalización</i>	43
Tabla 3. <i>Relación de procedimiento por áreas</i>	61
Tabla 4. <i>Criterios e intervalos para análisis de carga laboral.</i>	68
Tabla 5. <i>Cargas Laborales Dirección General</i>	71
Tabla 6. <i>Resultados entrevista de Cargas Laborales Área Técnica</i>	72
Tabla 7. <i>Resultados entrevista de Cargas Laborales Secretaría General y Administrativa.</i>	74
Tabla 8. <i>Resultados entrevista de Cargas Laborales Banco Inmobiliario de Floridablanca</i>	77
Tabla 9. <i>Distribución de la carga total de la entidad en los procedimientos</i>	79
Tabla 10. <i>Composición Ingresos BIF (cifras en pesos)</i>	84
Tabla 11. <i>Ingresos corrientes BIF 2014 - 2017 (cifras en pesos)</i>	86
Tabla 12. <i>Gastos BIF periodo 2014 - 2017 (cifras en pesos)</i>	89
Tabla 13. <i>Gastos de funcionamiento 2014 - 2017 (cifras en pesos)</i>	90
Tabla 14. <i>Activos BIF periodo 2014 – 2017 (cifras en miles de pesos)</i>	93
Tabla 15. <i>Situación de los pasivos periodo 2014 – 2017 (cifras en miles de pesos)</i>	94
Tabla 16. <i>Distribución patrimonio periodo 2014 – 2017 (cifras en miles de pesos)</i>	96
Tabla 17. <i>Indicadores de rentabilidad periodo 2014 – 2017.</i>	97
Tabla 18. <i>Pertinencia en el planteamiento de los procesos del SGC de la entidad.</i>	111

Lista de Figuras

	Pág.
<i>Figura 1.</i> Mapa de procesos, BIF	57
<i>Figura 2.</i> Distribución de la carga por proceso de los cargos estudiados en la Dirección General	71
<i>Figura 3.</i> Distribución de la carga por proceso Área Técnica.....	73
<i>Figura 4.</i> Distribución de la carga por proceso Secretaria General y Administrativa.....	76
<i>Figura 5.</i> Distribución de la carga por proceso del Banco Inmobiliario, BIF	78
<i>Figura 6.</i> Composición de los Ingresos (cifras en pesos).....	85
<i>Figura 7.</i> Ingresos totales BIF 2014 - 2017 (Cifras en pesos).....	85
<i>Figura 8.</i> Distribución de los ingresos corrientes 2014 - 2017 (cifras en pesos)	86
<i>Figura 9.</i> Comportamiento de los ingresos tributarios y no tributarios.....	86
<i>Figura 10.</i> Comportamiento de los ingresos operacionales BIF 2014 - 2017 (cifras en pesos)...	87
<i>Figura 11.</i> Tasas, multas y contribuciones BIF periodo 2014 - 2017 (cifras en pesos)	88
<i>Figura 12.</i> Aportes y transferencias BIF PERIODO 2014 - 2017 (cifras en pesos)	89
<i>Figura 13.</i> Comportamiento de los gastos BIF periodo 2014 - 2017 (cifras en pesos).....	90
<i>Figura 14.</i> Composición de los gastos de personal periodo 2014 - 2017 (cifras en pesos).....	91
<i>Figura 15.</i> Distribución de los gastos generales en el periodo 2014 – 2017 (cifras en pesos).....	92
<i>Figura 16.</i> Comportamiento de los activos periodo 2014 - 2017 (cifras en miles de pesos)	92
<i>Figura 17.</i> Distribución de los activos corrientes y no corrientes periodo 2014 - 2017 (cifras en miles de pesos).....	94

<i>Figura 18. Comportamiento de los pasivos vigencia 2014 - 2017 (cifras en miles de pesos) ...</i>	955
<i>Figura 19. Comportamiento del patrimonio periodo 2014 - 2017 (cifras en miles de pesos).....</i>	95
<i>Figura 20. Comportamiento resultado del ejercicio periodo 2014 - 2017 (en miles de pesos)..</i>	977
<i>Figura 21. Propuesta de estructura administrativa BIF</i>	100
<i>Figura 22. Propuesta de planta de personal para el funcionamiento del BIF</i>	102
<i>Figura 23. Diseño de inicio sesión Sistema de información.</i>	104
<i>Figura 24. Asignación de PQRS</i>	105
<i>Figura 25. Tareas.....</i>	106
<i>Figura 26. Información de asignación.....</i>	106
<i>Figura 27. Formulario de respuesta.....</i>	107
<i>Figura 28. Formulario de salida</i>	108
<i>Figura 29. Mapa de Procesos articulado con el MIPG.....</i>	117

Lista de Apéndices

(Ver apéndices adjuntos externamente)

Apéndice A. Análisis de Procesos, opciones prioritarias

Apéndice B. Encuesta autoevaluación

Apéndice C. Instrumento de cargas

Apéndice D. Instrumento Financiero BIF

Apéndice E. Metodología Opciones Prioritarias

Resumen

El rediseño organizacional en las instituciones estatales, es necesariamente un proceso de renovación organizacional que cumple con las mismas características o condiciones como son obedecer a esfuerzos planeados por las mismas organizaciones, ser la alta gerencia encargada de liderar el proceso, favorecer el cumplimiento de los objetivos misionales de las entidades y finalmente representar un proceso de mejoramiento continuo.

El rediseño organizacional lleva implícitamente procesos de cambio; estos cambios se reflejan a través de las conductas y los comportamientos; estos comportamientos pueden ser de las mismas organizaciones, de sus procesos operativos y de las personas que los componen.

Dentro de las principales metas alcanzar a través de un proceso del desarrollo organizacional se define aumentar la congruencia y la alineación entre la estrategia, la estructura, los procesos, las personas y la cultura organizacional; desarrollar nuevas y creativas soluciones para la organización y finalmente desarrollar las capacidades que le permitan a la organización auto renovarse.

Las organizaciones estatales están en el deber de facilitar y dar solución a sus problemáticas que presenta el país en sus diferentes ámbitos y sectores, con el objetivo final de traducir y reflejar gestión y buen uso de los recursos.

Palabras clave. Rediseño, organización, estatal, estrategia y procesos.

Abstract

Organizational redesign in state institutions is, necessarily, a process of organizational renovation that complies with such characteristics or conditions as obeying efforts planned by the organizations themselves, having high management being the one in charge of the process, favor the meeting of mission objectives of the entities and finally represent a process of continuous improvement.

Organizational redesign implicitly carries processes of change; these changes are reflected through conducts and behaviors; these behaviors can belong to the organizations themselves, their operative processes and the people that compose them.

Within the main goals that are to be met through a process of organizational development there are defined; increase congruence and alignment between strategy, structure, processes, people and organizational culture; develop new creative solutions for the organization and finally, develop the skillsets that allow the organization to self-renew.

State organizations have the duty to facilitate and provide solutions to the problems that the country presents in its different scope and sector, with the final goal of translating and reflecting good management and resource usage.

Keywords. Redesign, organizational, state, strategy and processes.

Introducción

El presente trabajo de grado hace referencia a los resultados obtenidos en el análisis de las capacidades institucionales del Banco Inmobiliario de Floridablanca – (BIF), para la formulación de una propuesta de rediseño Institucional de la entidad que permita identificar a la alta dirección la identificación de las acciones de mejora administrativa para la prestación de sus servicios.

En un primer lugar el documento contiene un análisis diagnóstico de la situación administrativa de la entidad a partir de la valoración de los indicadores financieros, la verificación de la eficiencia y eficacia de los procedimientos del sistema de gestión y control, de la identificación de las responsabilidades funcionales, tiempos y frecuencias resultado de la revisión diagnóstica de la información obtenida a través de los instrumentos diseñados conforme a las guías dispuestas para tal fin, de la observación directa y de la aplicación de teorías administrativas. El análisis diagnóstico presenta el estado actual del cumplimiento de los compromisos institucionales conforme a las competencias legales a la que es objeto la entidad territorial y la identificación de los requerimientos para generar cambios en la organización administrativa.

Con los resultados del análisis realizado, se presenta así mismo, la propuesta para el ajuste de la estructura administrativa a partir de la especialización de cada una de las áreas diseñadas y la definición de una reforma de la planta a partir de la creación de perfiles laborales identificadas en el desarrollo ocupacional del cumplimiento de las funciones de la entidad, así como la formulación de un sistema de comunicación interna para la armonización de las competencias de la estructura. La Propuesta que contiene el presente estudio se realiza ajustada a las capacidades institucionales identificadas en el análisis versado anteriormente.

Finalmente, y de conformidad a la propuesta de la nueva estructura y planta de personal para el cumplimiento de las funciones, el documento presenta el análisis de los procesos que en acuerdo a su importancia deben ser cumplidos por el BIF y que se deben implementar para garantizar la eficiencia y eficacia administrativa armonizado con el Modelo Integrado de Planeación y gestión de la gestión administrativa de lo público.

1. Rediseño organizacional del banco inmobiliario del municipio de Floridablanca

Santander

1.1 Planteamiento del Problema

La política de tierras en Colombia, la desarrollan los Bancos Inmobiliarios como organización pública; se observa que, desde la década de los años 30, se crearon los primeros mecanismos institucionales para la regulación y administración de las tierras, desde ese entonces este tema se volvió neurálgico a tal punto que se vio la necesidad de estipular nuevos lineamientos a fin de salvaguardar todos los espacios que el desarrollo urbanístico determine.

A partir de esta situación, se observa por parte del Estado una necesidad de blindar a las entidades territoriales a través de la creación de establecimientos públicos que puedan cumplir la función del desarrollo territorial. Concomitante con los criterios orientadores del orden nacional con esta materia, el municipio de Floridablanca crea a través del Acuerdo Municipal 016 del año 2004 (Concejo Municipal de Floridablanca, 2004), el establecimiento público de carácter municipal y descentralizado, denominado Banco Inmobiliario de Floridablanca (BIF), a fin de desarrollar la financiación y ejecución de la gestión urbana, la Gestión del suelo, el desarrollo de la política de vivienda de interés social y la custodia, protección y administración de los inmuebles y áreas de cesión para el espacio público de propiedad del Municipio de Floridablanca; funciones orientadas al desarrollo económico y social de la población asentada en el territorio.

El objeto de la creación del Banco Inmobiliario es amplio y las funciones señaladas en el acto administrativo, Acuerdo 016 de 2004 (Concejo Municipal de Floridablanca, 2004); permiten que

se pueda realizar una gestión pública eficiente e identificar las necesidades existentes en los diferentes grupos de interés para formular intervenciones en pro del mejoramiento de la calidad de vida urbana de los habitantes del Municipio de Floridablanca. Sin embargo, no se ha logrado un posicionamiento territorial y un desarrollo efectivo de la gestión del suelo y de la política de vivienda de interés social, ni se cuenta con la realización de alianzas públicas, públicas – privadas, para la consecución o cofinanciación de recursos requeridos para el desarrollo de equipamiento municipal o vivienda de interés prioritario. Las razones de que esta situación se presente, radica principalmente en el problema de una débil estructura organizacional, que al ser insuficiente para el cumplimiento de las actividades propias de la misión institucional no aborda de manera continua aquellas que fortalecen su posicionamiento en el territorio y que no se han desarrollado de manera efectiva los instrumentos de financiación dados al BIF, por parte de la Corporación Municipal a través del Acuerdo 016 de 2004 (Concejo Municipal de Floridablanca, 2004), así como la generación de inversiones sociales en proyectos y el establecimiento de una oferta institucional en banco de tierras, banco de proyectos y la ejecución de los proyectos elegibles.

De la organización de la entidad, se encuentra que del total de once cargos existentes en su planta de personal, el 60% se encuentran funcionalmente enfocados al desarrollo administrativo y financiero, el 30% a cumplir con las funciones orientadas al desarrollo misional y técnico de la entidad y el 10% restante, cumplen funciones de control y direccionamiento estratégico de la empresa (Banco Inmobiliario de Floridablanca (BIF), 2015).

Así mismo, en los aspectos financieros, de acuerdo a lo establecido en el presupuesto de la entidad aprobado por la Junta Directiva para cada vigencia, se encuentra que la operación de la empresa depende de manera exclusiva de las transferencias del 2% sobre el recaudo del impuesto predial municipal y del impuesto de delineación urbana. Rentas que en un 60% y hasta 70% se

orientan para el cubrimiento de los gastos de funcionamiento como son los gastos de personal, los gastos generales y la contratación de los servicios profesionales y técnicos enfocados a suplir las ausencias de personal especializado.

El restante de los ingresos corrientes presupuestados, son orientados a financiar la inversión de la entidad, que principalmente corresponden al cumplimiento de su misión institucional. Conforme a lo establecido por la Junta Directiva del BIF (Banco Inmobiliario de Floridablanca (BIF), 2005), la entidad debe orientar su cumplimiento a *“la gestión territorial, la gestión de la vivienda de interés social, estrategias técnicas – financieras a través del Banco de Tierras, cooperación e intermediación de proyectos con organismos internacionales y nacionales orientados al desarrollo local y el mejoramiento de la calidad de vida de la población, administración efectiva de los inmuebles municipales y de las áreas de cesión dispuestas como espacio público, diseño de nuevos equipamientos comunales y área de recreación para el disfrute y aprovechamiento de las comunidades y generación e implementación de mecanismos de control y vigilancia de las relaciones que se desarrollen entre arrendadores y arrendatarios.*

Teniendo en cuenta las funciones establecidas para el personal vinculado a la planta de personal en el manual específico de funciones adoptado por la Junta Directiva (Banco Inmobiliario de Floridablanca (BIF), 2015), se evidencia que solo el 30% del personal participa de manera directa en el desarrollo de las actividades funcionales que les apuntan a los procesos misionales de la entidad que imposibilita el desarrollo a cabalidad de la actividad misional. Por otra parte, para el fortalecimiento funcional se requiere que el área de dirección diseñe la puesta en marcha de los instrumentos de financiación otorgadas en el acto de creación de la entidad (Concejo Municipal de Floridablanca, 2004) y para la mejora de la estructura administrativa adoptada mediante Acuerdo de Junta directiva No. 002 de 2005 (Banco Inmobiliario de Floridablanca (BIF), 2005),

se debe requerir que el área administrativa y financiera ofrezca mecanismos para la implementación y puesta en marcha de estos, garantizando un crecimiento en los recursos propios o de cooperación que garanticen un robustecimiento presupuestal y financiero, requiriéndose de igual forma, que la entidad desarrolle estrategias de fortalecimiento institucional en el manejo y consolidación de la información producto de la gestión institucional cumplida para dar alcance de la misión del BIF.

Para el fortalecimiento de la entidad, se hace necesario que desde el área estratégica se plantee una reingeniería institucional, para lo cual, teniendo en cuenta que el BIF es un establecimiento público de carácter municipal, se puede seguir la guía de rediseño institucional para entidades públicas del orden territorial, (DAFP, Departamento Administrativo de la Función Pública, 2015) y aplicar los instrumentos propuestos, a partir de los cuales se puede determinar un alcance del cumplimiento de sus funciones, realizar el análisis funcional del personal vinculado, así como identificar los perfiles mínimos requeridos para dar atención a las funciones señaladas e identificar la eficiencia administrativa de BIF. De acuerdo a lo guiado por el DAFP en la guía metodología, *un rediseño institucional no significa necesariamente modificar la estructura organizacional de la entidad, sino mejorar su gestión para que sea más eficiente y se fortalezca la relación Estado ciudadano.* (DAFP, Departamento Administrativo de la Función Pública, 2015)

1.2 Formulación del Problema

¿Cómo mejorar la eficiencia administrativa del Banco Inmobiliario de Floridablanca que permita la implementación de una gestión pública efectiva?

1.3 Sistematización del Problema

Frente a la pregunta problema, se puede instrumentar alternativas de solución para atender la problemática encontrada. Para dar trámite a las mismas, se encuentra oportuno cuestionar lo siguiente:

- Por qué se requieren formular mecanismos administrativos que dé respuesta a las necesidades de la entidad y se enmarque en los nuevos principios de la Administración y la gerencia pública, permitiéndole contar con la flexibilidad y adaptación a los diferentes cambios y entornos que la afectan.
- Cuál es la forma de organización requerida para el BIF, a través de la cual cumpla con su finalidad institucional, objeto y funciones generales señaladas en el marco normativo de manera innovadora y aprovechando los recursos humanos, financieros y tecnológicos existentes.
- Como se puede garantizar la coherencia y articulación de las actividades que se realizan desde cada dependencia y área de trabajo de la entidad para la prestación eficiente de los servicios.

1.4 Justificación

Para conocer las debilidades y problemas que presenta la entidad para el cumplimiento de sus obligaciones legales, se hace necesario que se realice un análisis de su capacidad institucional que permita evaluar los problemas existentes en la estructura orgánica funcional para el mejoramiento del funcionamiento del Banco Inmobiliario.

El análisis institucional debe permitir la identificación de las herramientas e instrumentos para los problemas y necesidades existentes en la organización, que como consecuencia imposibilitan su desempeño eficiente y la optimización de los recursos financieros, físicos y humanos existentes para el logro de los resultados gerenciales. Éste debe permitir determinar la capacidad instalada en recursos humanos para desarrollar la misión, los requerimientos en perfiles, las cargas de trabajo resultantes de los compromisos programados en los planes estratégicos por parte de la gerencia para atender a la comunidad y la definición de los instrumentos para la administración del personal para la medición de su desempeño laboral de la planta de personal vinculada al Banco Inmobiliario.

La definición de estrategias para el fortalecimiento financiero de la institución a través de instrumentos de financiación y de gestión de recursos que redunden en el fortalecimiento organizacional, es otro mecanismo que desde el área estratégica se debe evaluar para determinar el alcance de las capacidades de la operación de la entidad conforme a las obligaciones legales y estatutarias establecidas en su estructura normativa.

Para conocer el porqué de la existencia de las dificultades en la optimización de los recursos existentes y en la definición de herramientas e instrumentos para la implementación de una nueva gerencia corporativa, se requiere realizar un análisis de los sistemas, causas y pronósticos identificados en la operación y funcionamiento del BIF, resultado que debe orientar formular las respuestas para mejorar su eficiencia administrativa y como lo señala Ramió, Carlos en su teoría de la Organización *“las organizaciones públicas son organizaciones a las que corresponde, satisfacer los interés generales de sus respectivas comunidades”* (Ramió C.), condición que aplica al BIF, como establecimiento público encargado de generar estrategias para el mejoramiento de la calidad de vida urbana de los habitantes del Municipio de Floridablanca. Para entrar en un proceso de planificación institucionalidad y de proyectar un futuro deseado para el BIF, concomitante con

sus responsabilidades, se hace necesario realizar un análisis de la situación actual, evaluando los síntomas y sus causas que más adelante permita decidir las acciones a seguir para mejorar sus acciones o su fortalecimiento institucional. Para conocer el estado del BIF, se procedió a realizar un análisis de las condiciones internas, encontrando lo siguiente:

Tabla 1.

Síntomas, causas, pronósticos

Síntomas	Causas	Pronóstico
Debilidad de la estructura orgánica funcional para el cumplimiento de las funciones legales.	Estructura insuficiente para la determinación de los responsables de las funciones a cumplir	No cumplimiento de las funciones señaladas al Banco Inmobiliario en las normas y estatutos.
No se perciben instrumentos para el análisis de solución de los problemas y necesidades organizacionales de la entidad para atender los requerimientos de la comunidad.	Falta de instrumentos administrativos para sistematizar los requerimientos y señalar soluciones organizacionales	No atención oportuna y efectiva a los requerimientos de los ciudadanos.
No se cuenta con el personal suficiente para dar atención a las cargas laborales resultantes del desarrollo funcional del Banco Inmobiliario y del cumplimiento de la misión institucional.	No se ha realizado estudio de cargas laborales para la identificación de las necesidades de personal para el cumplimiento de las funciones de la entidad.	Insuficiencia de personal para atender los requerimientos de los ciudadanos y el cumplimiento de los proyectos y programas institucionales.
Debilidad de las estrategias técnicas - financieras para el desarrollo de los	No se han desarrollado los instrumentos de financiación y	

recursos asignados a la institución para su funcionamiento.	patrimonio señalados en los actos administrativos.	No se contaría con los recursos financieros para el funcionamiento de la entidad.
---	--	---

Fuente: Realizado por autores del proyecto

Conforme al sistema de archivos institucionales, no se observa que la máxima autoridad del establecimiento público haya expedido recientemente actos administrativo orientados a la modificación de su estructura y planta de personal y en la exploración y análisis de la entidad realizada por parte de las autoras de la investigación de la operación actual de la entidad, no se encontró estudios relacionados con procesos de reingeniería administrativa, ni se observa que recientemente se hayan aplicado procesos de modernización administrativa orientadas a facilitar el cumplimiento de la misión institucional y a la dinamización de la estructura organizacional; así mismo que se hayan diseñado e implementado los instrumentos de financiación señalados en su acto administrativo de creación que le permite obtener los recursos económicos para la implementación del Plan de Desarrollo y el Plan de Ordenamiento Territorial, ni se vienen gestionando proyectos de cooperación internacional y nacional que permita la consecución de recursos técnicos, financieros y humanos que brinden los mecanismos para el mejoramiento de la calidad de vida de la población, así como el fortalecimiento administrativo y financiero de la entidad que le permita no depender únicamente de las transferencias municipales.

La evaluación de las condiciones actuales de la organización, permite orientar la formulación de mecanismos de mejora administrativa que conlleven a la definición de una efectiva gestión pública en el cumplimiento de las funciones legales y estatutarias atribuidas a la organización, generando cambios organizacionales a través de un *rediseño organizacional que mejore su gestión para que sea más eficiente y se fortalezca la relación Estado – ciudadano*. (DAFP, Departamento Administrativo de la Función Pública, 2015)

La importancia del rediseño organizacional radica en lograr que el Banco Inmobiliario obtenga niveles de funcionamiento óptimos cumpliendo su misión y su visión. Al realizar un diagnóstico se determina los problemas actuales que enfrenta, orientado a facilitar la toma de decisiones gerenciales y administrativas relacionadas con una estructura funcional debidamente organizada y empoderada en su quehacer que cumpla con todo el portafolio de servicios. De igual manera es fundamental que dentro del diseño se establezcan dependencias, cargos y responsabilidades que por medio de procesos y procedimientos logren dinamizar la labor del Banco Inmobiliario, creando instrumentos financieros que permitan realizar esta estructuración.

De no adoptarse el rediseño organizacional en el Banco Inmobiliario de Floridablanca no tendría otra solución que liquidarse puesto que no cuenta con mecanismos para orientar el cumplimiento de las funciones impuestas en el Acuerdo Municipal 016 del 2004. El presente proceso de investigación beneficia tanto al proceso de planeación estratégica en la definición de estrategias organizacionales, sino que además beneficia al personal vinculado a la entidad, al mejorar las condiciones de la calidad de vida laboral pero principalmente a los habitantes del municipio de Floridablanca toda vez que es una entidad que presta servicios a la comunidad y su misión es netamente social. Es importante destacar el beneficio del claustro universitario toda vez que se aportaría una nueva investigación desde la mirada a la empresa pública y aplicando teorías académicas relacionadas con el enfoque de los nuevos modelos de la gestión pública y finalmente, brinda un beneficio a los investigadores que tendrán la posibilidad de trabajar en un nuevo campo de investigación.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Proponer un rediseño organizacional para el Banco Inmobiliario del municipio de Floridablanca Santander

1.5.2 Objetivos Específicos

Realizar una evaluación diagnóstica sistemática de la situación actual que permita la identificación de las dificultades y problemas críticos que afectan el funcionamiento del Banco Inmobiliario de Floridablanca.

Diseñar una estructura organizacional funcional y perfiles requeridos para la correcta prestación de los servicios y el cumplimiento de su objeto social

Definir los procesos que mejoren su capacidad administrativa y promueva la gestión y uso eficiente de los recursos.

2. Marco referencial

El marco referencial definido en el presente se encuentra orientado a la identificación de los aspectos normativos y conceptuales que identifican al Banco Inmobiliario de Floridablanca, como un establecimiento público de carácter municipal que, de acuerdo a la estructura del estado tiene definido sus funciones por parte de un organismo jerárquico superior. Así mismo, de acuerdo a la naturaleza de sus funciones se presentan por parte de las autoras los enfoques de las teorías en

primer lugar un contexto normativo que fundamenta la creación, existencia y obligaciones de los establecimientos par en que se encuentra agrupado el Banco Inmobiliario como establecimiento público de carácter municipal encargado de desarrollar las funciones del Estado en materia urbana, uso y aprovechamiento del espacio público y el desarrollo de la política pública de vivienda.. Igualmente, se relaciona un contexto conceptual que permite ampliar elementos de conocimiento en la lectura de la investigación y de las formas de organización que aplica al BIF, así como las teorías organizativas que influyen en una entidad de carácter pública de acuerdo a los nuevos modelos de la función pública y que su aplicación orienta la eficiencia administrativa de las entidades pública en pro del beneficio de los usuarios y diferentes grupos de interés.

2.1 Antecedentes de la organización

Para conocer el origen del BIF como establecimiento público, se identifican los aspectos normativos que la preceden y que motivan su creación desde la municipalidad, se aborda en primer lugar el componente constitucional como fundamento de la creación de los Bancos de tierras.

El artículo 58 de la Constitución Política indica que:

“Se garantiza la propiedad privada como derecho adquirido, cuando de la aplicación de una ley expedida por motivos de utilidad pública o interés social, resulten en conflicto los derechos de los particulares con la necesidad por ella reconocida, el interés privado deberá ceder al interés Público o social. (De Colombia, Ministerio de justicia y del Derecho, 1991)”

Esta cita hace referencia a los principios constitucionales que regulan la relación entre la propiedad privada y el interés colectivo, al igual que, la garantía de la propiedad privada, la primicia del interés público o social sobre el privado, la función social de la propiedad privada, el

compromiso ambiental reflejado en la función ecológica de la propiedad, y la expropiación mediante sentencia judicial e indemnización por motivos de utilidad pública. De acuerdo a lo señalado por la corte Constitucional en la sentencia No. C-595/95 (Corte Constitucional , 1995) *El dominio eminente es un poder supremo sobre el territorio, convirtiéndose éste en un conjunto o suma de bienes sometido a un régimen jurídico especial, distinto a los que rige el dominio privado.*

Es por la Constitución Política que nacen los Bancos Inmobiliarios en Colombia, que son establecimientos públicos de orden municipal basados en la legislación colombiana que puso a disposición en los municipios de Colombia, la plataforma jurídica para gestionar, viabilizar e implementar el Ordenamiento Territorial, mediante la combinación de métodos y procedimientos de carácter Administrativo, Financiero y Gestión del Suelo. (De Colombia, Ministerio de justicia y del Derecho., 1991)

En Santander en el año 2002 el municipio de Floridablanca mediante Acuerdo Municipal No.024 de 2002 se crea una unidad administrativa de carácter descentralizado orientada a cumplir con el fin de ser la empresa líder en la constitución del Banco de Tierras que le permitiera a la entidad territorial llamada municipio implementar las estrategias para la gestión del suelo para el desarrollo de vivienda de interés social y del espacio público para el disfrute de las comunidades. Sin embargo, este acto administrativo no permitió la operatización del organismo creado y se requirió que la administración municipal presentara una iniciativa a la Corporación Municipal, para modificar este acuerdo; siendo aprobado por el Concejo Municipal el Acuerdo 016 de 2004 que definió la estructura, funciones e instrumentos para que el Banco Inmobiliario de Floridablanca iniciará su puesta en marcha y a través de su funcionamiento contribuir al mejoramiento de calidad de vida de los habitantes del municipio de Floridablanca. (Concejo Municipal de Floridablanca, 2004)

Revisado el Archivo institucional se evidencia que en el año 2005 el organismo empieza su operación administrativa y se da por parte de la Junta Directiva como máxima autoridad administrativa, inicialmente la aprobación de los estatutos, determinación de la estructura administrativa, la aprobación de la planta de personal y el diseño del manual de funciones como instrumentos y herramientas para la administración y funcionamiento del Banco Inmobiliario. Con estos elementos, se da comienzo a organizar el cumplimiento de las funciones de la Gestión territorial para la implementación de los instrumentos y procedimientos para la gestión del suelo; Desarrollar una verdadera política pública de vivienda de interés social a través de la implementación de una visión integral de la oferta y demanda; adelantar mecanismos de cooperación e intermediación de proyectos que enfocados al desarrollo económico y social de la población del Municipio, realizar la administración de todos inmuebles municipales y del espacio público y reglamentar y controlar el ejercicio de la actividad inmobiliaria en el Municipio. Luego de la aprobación en el año 2005 de los documentos iniciales para el inicio y puesta en funcionamiento de las actividades como entidad descentralizada con carácter municipal; la Junta Directiva como máxima autoridad administrativa, se evidencia en el archivo institucional que en el año 2010, procedió a realizar ajustes en la planta de personal y se crearon en el plan de cargos existentes, tres nuevos empleos, cuyos perfiles fueron orientados al fortalecimiento del área administrativa de la entidad, en asuntos relacionados con las responsabilidades en administración del talento humano, el seguimiento y el control y el apoyo técnico en la asistencia administrativa en la gestión documental. (Banco Inmobiliario de Floridablanca, Junta Directiva, 2010)

2.2 Marco Conceptual

A continuación, se presenta algunos aspectos conceptuales que las autoras consideran necesario plantear para el desarrollo de la lectura de los resultados de la investigación e interpretación de aspectos administrativos que aplican al BIF como establecimiento de orden municipal, en una mirada de los nuevos modelos de la función pública. Algunos de estos corresponden a la presentación de la interpretación a partir de la lectura del concepto y otros que la postura del autor encaja en la mirada dada por parte del proceso de investigación.

Gestión Organizacional: Se puede describir y analizar una organización como un conjunto de recursos que constituyen sus fuerzas, la distinguen de otras y le permiten concebir y poner en práctica las estrategias que mejoran su gestión en relación con su eficiencia y poder de mercado.

Gestión del Recurso Humano: La Gestión de los Hombres (GH), no es indiferente a las mutaciones del entorno organizacional pues, de hecho, el proceso de las soluciones de los problemas es dependiente del contexto. Así, la tecnología utilizada, las características del entorno reglamentario, económico y social, el tamaño de la organización, son algunos de los parámetros que le confieren a toda organización su especificidad, por tanto, dos grandes elementos condicionan el papel de la GH: la teoría de las organizaciones y la estrategia y estructura de las organizaciones. La primera designa un conjunto de proposiciones (de diferentes autores), concernientes a las decisiones tomadas al interior de la organización, ensayando restituir en toda su extensión, la realidad compleja. (Le Berre and Castagnos, 2003; Plane, 2000; Rojot and Bergman, 1989). Entre tanto, la segunda concierne a las estrategias y a las estructuras de la organización, es decir a los métodos disponibles para coordinar los papeles productivos.

Perfiles laborales: Se define como un conjunto de competencias y el nivel requerido para las mismas. Estas deben encontrarse incluidas en la estructura base que requiere una ocupación concreta, convirtiéndose en el elemento básico que permite dinamizar otras tareas dentro de la organización.

Competencias: Las competencias laborales se definen como la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado. (Colombia, Departamento Administrativo Función Pública - DAFP, 2018)

Adicional a la definición se encuentra interesante el desarrollo de la clasificación señalada Posteriormente Woodruffe a partir de los trabajos de McClelland .(Woodruffe, 1991):

“Hard competences”: o competencias esenciales, del hecho que todos los individuos tienen para ser eficientes en su empleo. Pueden ser adquiridas por la formación y el desarrollo personal. (Spencer, Mc Clelland et al., 1990, Spencer and Spencer, 1993, Tremblay and Sire, 1999).

“Soft competentes”: o competencias diferenciales. Comprenden la concepción de sí mismo, los rasgos de personalidad y las motivaciones. Buscan distinguir en los individuos aquellos rendimientos superiores de los promedios. (Spencer, Mc Clelland et al., 1990; Spencer and Spencer, 1993).

Medición de Cargas Laborales. La importancia de la medición de cargas de trabajo es que esta se hace necesaria para poder realizar una reforma organizacional, puesto que permite identificar los productos, procesos, etapas o fases y actividades que requiere la organización en cada dependencia. Este estudio utiliza un conjunto de técnicas que pueden aplicarse para la

medición de trabajos administrativos o tiempos de trabajo en oficinas, y determina la cantidad de personal necesario para la eficiente realización de las tareas derivadas de las funciones asignadas. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2012)

La **estructura mental**, es aquello que sus componentes tienen en la cabeza, son los conceptos con los cuales ellos leen el mundo. Estos conceptos están materializados en el lenguaje que domina la organización. Algunos autores llaman a esto los paradigmas o la cultura organizacional.

Las **formas organizativas** están definidas como las reglas o normas que son necesario establecer para el adecuado funcionamiento de una organización. También son definidas como el conocimiento acumulado en manuales o reglamentos y adecuan la estructura de la organización en función de la misionalidad definida. Los organigramas, los reglamentos, los manuales de procedimiento, todos ellos, son formas organizativas.

Planificación estratégica Pública. Es una disciplina bien distinta que la planificación estratégica corporativa. Examina las teorías, métodos y diversos enfoques sobre el gobierno de procesos y la planificación de los mismos, para comprender las relaciones entre proyecto de gobierno, la gobernabilidad del sistema y la capacidad de gobierno. Implica estudiar las relaciones entre el gobierno y la planificación, entendida ésta última como planificación de la acción del gobierno en todos sus ámbitos. (Sanchez, 2003)

Teoría de la organización y macroorganizaciones. Hace un examen crítico de la teoría de la organización, especialmente referida a la omisión de la dimensión macroorganizativa y lingüística; precisa el carácter empírico-normativo de la mayoría de dichas concepciones y la ausencia de un cuerpo teórico sólido sobre las organizaciones y su funcionamiento. A partir de esa crítica, analiza los diversos intentos por construir una ciencia de la organización que pueda

sustentar y operacionalizar técnicas de diseño del padrón macroinstitucional, macroorganizativo, organizativo y microorganizativo. (Ramíó C.)

Análisis estratégico. Teoría por la cual un actor intenta lograr un objetivo que no depende por entero de sus capacidades. Se sitúa en el contexto del juego social donde no existe una relación de jerarquía y dependencia entre los jugadores, y cada uno controla una parte de las variables del juego. Los extremos de este juego son la cooperación, el conflicto y la confrontación violenta. El problema central es la construcción de viabilidad política al plan de un actor y se concentra en la teoría y los métodos para formular estrategias políticas. (Egger, 2012)

Análisis de problemas. Aborda la distinción entre problemas bien estructurados y problemas cuasiestructurados. Discute los métodos para abordar ambos tipos de problemas. Respecto de los primeros enfatiza las diversas herramientas que las matemáticas modernas aportan para enfrentar problemas determinísticos, problemas estocásticos no interactivos e interactivos y problemas de incertidumbre cuantitativa, con especial cuidado en distinguir el uso de probabilidades objetivas y subjetivas. Destaca el uso de protocolos para enfrentar problemas cualitativos. En relación con los problemas cuasiestructurados analiza la teoría que sustenta la construcción de modelos sistémicos cualitativos, en especial flujogramas situacionales y árboles explicativos de problemas. La falla más ostensible en la dirigencia latinoamericana es su débil capacidad para procesar problemas cuasiestructurados. (Egger, 2012).

Evaluación y monitoreo de la gestión pública. Apunta hacia los métodos para evaluar resultados y el esfuerzo para alcanzarlos según sean las circunstancias de contexto. Distingue los siguientes modos de evaluación: 1) la gestión por problemas, 2) la gestión global de la

institución, 3) la calidad de la organización, y 4) el desempeño personal. Examina los diversos modos de acompañamiento de la gestión pública, entre ellos, los sistemas de información estadística, el monitoreo visual y el monitoreo por indicadores y señales. Enfatiza el monitoreo por indicadores y señales, así como su uso para la rendición y cobranza de cuentas por desempeño. Aborda de un modo especial el monitoreo del cambio de las características de los actores sociales, de las conversaciones gerenciales, de los marcadores de los problemas y de las operaciones que los enfrentan en escenarios concretos. (Sanchez, 2003)

2.3 Marco Teórico

2.3.1. Conformación organizacional

2.3.1.1. Definición. Estructura (Hall, 1996) Dado que la investigación busca la solución de una problemática identificada en el Banco Inmobiliario relacionado con el contexto de la teoría de las organizaciones, se hace necesario analizar los aspectos relacionados con la estructura administrativa u organizacional.

Se tiene entonces, que es “...*un medio complejo*” donde se interactúa determinando una forma lo que ocasiona y se constituye en sí una estructura y se dicen que “... *son constituyentes*” (Ranson Hinings y Greenwood: 1980, p3)

También se determina que la estructura es una conjunción de “intercambios” tanto políticos, tecnológicos y sociales en las administraciones. En igual forma, se estipula que los administrados se ajustan a las estructuras y además estas son impuestas.

Como corolario, las estructuras son los medios donde se “... *ejercita el poder*” (Hall, 1996) y como consecuencia es donde se decide y ejecutan las acciones de las organizaciones.

2.3.2. La teoría y la estructura organizacional. Frederick W. Taylor en su obra “la organización rentable del trabajo y del taller” proponen cuatro principios de dirección científica, señalándose en el primero de ellos que *“los miembros de la dirección enfocan la ciencia de la ejecución de cada elemento del trabajo que reemplaza a los antiguos métodos empíricos”* (Aktouf, 2001) que hace referencia a que la organización científica del trabajo aparece cuando los dirigentes agrupan los conocimientos empíricos y tradiciones plasmadas por los empleados en el ejercicio de sus tareas y se procede a transferir a ellas todas las técnicas de trabajo, la tecnología y la organización a través de normas o reglamentos. El responsable de la dirección debe realizar el análisis de cuál es el mejor método y organizar así mismo el trabajo a realizarse. El miembro director realiza esta organización a través de la observación, clasificación, sistematización y estandarización de las tareas y actividades, teniendo como referencia el tiempo, las demoras, los movimientos, los flujos de trabajo, las operaciones, los responsables y las herramientas de trabajo. De igual forma, se debe recurrir a realizar el análisis de los respectivos puestos de trabajo para establecer quién, cómo, cuándo, y qué debe hacerse. Para lo cual, aplicando el principio del método científico de Taylor, se deben usar instrumentos de medición, análisis de tiempos, frecuencia y movimientos, cuyos resultados deben conllevar al diseño de una organización eficiente y enmarcada en los principios de la productividad. Para este caso, este principio se aplica por parte del Departamento Administrativo de la Función Pública en el diseño de modelo de matrices de cargas de trabajo orientado a establecer la medición de los tiempos que demandan las actividades al interior para medir la cantidad de personas que se requieren para dar cumplimiento a las funciones asignadas a una entidad (DAFP, Departamento Administrativo de la Función Pública, 2015)

Para constituir los cimientos de la organización, se tiende a apoyarse en elementos o personas que son por naturaleza diferentes, pero de los cuales se espera la complementariedad. Para llevar a cabo la organización de las estructuras existen varios modelos.

La mirada anterior está relacionada con el modelo de organización y la definición de la estructura a partir de la organización del trabajo; pero ésta, después de definida conlleva a contemplar dos elementos de igual forma requeridos definir: *la división del trabajo en distintas tareas, y el logro de la coordinación entre estas*. Al realizar el análisis a la estructura organizacional se identifican las posturas que nacen de la organización, la ordenación de las unidades que integran y los roles de autoridad existente. Aspectos teorizados por Henry Mintzberg y que señala se deben ligar al diseño organizacional propuesto o en desarrollo al señalar que cuando se define diseño de una estructura organizativa, esto “*significa que se hacen girar las manijas que influyen sobre la división del trabajo y los mecanismos coordinadores las cuales afectan el funcionamiento de la organización*” (Mintzberg, 2003), en cuanto a la coordinación de las áreas éstas corresponden “*al diseño de estructuras y procesos, entendiendo por tal la determinación de las formas que adoptan las relaciones entre roles y los flujos que transforman entradas en salidas*” (Schvarstein, 2004)

2.3.3 La Funcionalidad de las instituciones. La funcionalidad de las instituciones, se encuentra enmarcada en los conceptos de: ***Institucionalismo regulativo o económico***. Que comprende la interacción entre los actores se da dentro de un marco constitucional (conjunto de reglas) que regula su comportamiento, estas reglas son formales (leyes) o sociales (no escritas, pero sancionadas por mecanismos sociales). El estudio de este, es relevante porque ayuda a entender el desempeño de la economía en las instituciones. Según Douglas North de acuerdo al

marco institucional depende el éxito económico de una sociedad, también depende de la reducción o aumento de transacción en la sociedad. Se encuentran que los actores de este concepto, son racionales y muy calculadores y manifiestan que el dominio de las organizaciones depende si es una sociedad democrática o monopólica y gradúan su funcionalidad de acuerdo a su interés, racionalidad y ambición. (Vergara, 1993)

Al revisar el concepto de *Institucionalismo normativo o de la ciencia política*. Se encuentra que actores como March y Olsen dicen que en las organizaciones políticas el comportamiento de los actores, se restringe según la posición que debe adoptar de acuerdo a las circunstancias, también es importante recalcar que un individuo puede asumir varios personajes en situaciones diferentes y pues lógicamente su comportamiento debe ajustarse a su personaje, también dice que la mayoría de los individuos decide su comportamiento en dichas organizaciones con base en mi identidad y en lo que debo hacer, eso es fundamental para definir el comportamiento en la organización política, (lo apropiado vs lo conveniente). Otra característica de este tipo de instituciones es que los comportamientos cambian cuando ya no logran cumplir su función de satisfacer las necesidades de los individuos.

Frente al concepto del *Institucionalismo cognitivo o sociológico*, se encuentra que este concibe las instituciones como el resultado de los procesos cognitivos que tienen lugar durante la socialización de los individuos: las instituciones son los comportamientos aprehendidos por un individuo a lo largo de años de vivir inmersos en una cultura organizacional. Parte de este concepto es afirmar que toda organización o individuo que “entre” por primera vez a un campo organizacional adoptara la cultura que allá existe. El individuo siempre modifica su forma de pensar para adaptarse al entorno. Para concluir la lectura de los conceptos señalados por Vergara frente al institucionalismo, se debe revisar la comparación señalada por el autor entre las versiones

descritas en el ensayo, en primer lugar, se señala que las tres versiones de la teoría institucional apuntan en una misma dirección; explican de igual forma la estabilidad de los procesos sociales. Cada una de ellas da elementos para comprender la estabilidad de tipo particular de fenómenos; da elementos que señalan la regulación del comportamiento de los actores económicos y de los mercados, de los actores y las organizaciones políticas, los procesos de organización de los individuos y organizaciones a nuevos entornos. Aun cuando la meta es conseguir la estabilidad, las instituciones cambian, pero el cambio puede variar en el tiempo de acuerdo a la racionalización de cada individuo.

Las versiones descritas por el autor sobre el institucionalismo no son excluyentes, sino complementarias. Se encuentra que cada una de las versiones estudia unos fenómenos de manera particular y los aportes dados por cada una, ayudan a comprender los fenómenos y dar explicaciones y análisis institucionales que contribuyen a explicar los procesos de cambios que se presentan en los mismos. A lo expuesto por Vergara aplica el concepto dado por (Majone, 1997) en que las instituciones son de gran importancia para la eficacia de las acciones del gobierno y dan un aporte fundamental en el diseño de las políticas públicas y el éxito de las mismas dependen en el sentido de confianza de la sociedad. Existe una relación entre la estabilidad en el funcionamiento de las organizaciones burocráticas, en sus criterios de decisión y en el conjunto de reglas que norman las acciones de gobierno, con la consistencia de las políticas públicas. Mientras más estables sean los procesos y las decisiones, serán más consistentes las políticas y tendrán mayor credibilidad. Las instituciones le dan estabilidad a los procesos sociales, políticos y económicos. Finalmente señala que se debe comprender que toda organización es un espacio de interacción social donde los individuos se relacionan entre sí para encontrar mecanismos de desarrollo y crecimiento. Las sociedades se transforman conforme a los beneficios que los bordean y los

efectos positivos que se generan de los mismos. Así mismo, que la conformación de las instituciones conlleva a que las personas trabajen coordinadamente influyendo en la transformación de las mismas.

2.3.4. Modelos de gestión pública

La planificación estratégica como instrumento de la Gestión por resultados. En los organismos Institucionales se define la planificación estratégica como:

Una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. (Armijo Marianela, 2009) ILPES / CEPAL.

Por otra parte, teniendo en cuenta lo señalado por la CEPAL en el Manual de Planificación Estratégica, en cuanto a que esta consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos como herramienta clave para la toma de decisiones en las instituciones Públicas; estableciendo cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un futuro deseado, referido en el mediano o el largo plazo; los objetivos estratégicos permiten materializar la Misión y la Visión; los indicadores y las metas permiten establecer el marco de elaboración de la programación anual operativa que es la base para la formulación del proyecto de presupuesto; el proceso de la gestión no se puede sin un proceso previo de planificación estratégica (Armijo, ILPES / CEPAL, 2009).

Creatividad e innovación en empresas y organizaciones técnicas para la resolución de problemas. El aprendizaje se da a partir de la reflexión aplicada al ámbito empresarial, que sobrepasa lo normal invocando la creatividad como impulso de una innovación necesariamente indispensable para poder entrar a competir en el mercado, y así subsistir en la sociedad siendo un punto orientador, para aquellos que quieren innovar enfocando la intuición y la capacidad de invención hacia un buen planteamiento y definición de los múltiples problemas empresariales y del mercado, siempre en búsqueda de soluciones, para vencer los problemas y las barreras existentes en la creatividad, que han dificultado siempre el progreso humano. Hablando del tema de la innovación siempre se ha tenido esa necesidad de calificar las ideas y su potencial en viabilidad, su oportunidad, sus aspectos positivos y negativos, son igualmente elementos que han de tenerse presentes a la hora de proponer soluciones innovadoras. Pero hay algo más que dificulta la creatividad profesional y la búsqueda de la excelencia de las ideas (Fernandez Romero, 2005)

Escenarios de la Administración Pública moderna. Ramió, (2015) Frente a los posibles escenarios de cambio de la Administración pública, Ramió presenta cuatro, que considera modelos alternativos que pueden marcar el futuro de la Administración pública, un modelo estable de mejoras incrementales y de una paulatina reducción de su peso, un modelo fallido, un modelo de red de gobernanza dominado por el sector privado y un modelo en red de metagobernanza (dominado por el ámbito público en el que las instituciones públicas asumen el rol de meta gobernador) de elevada institucionalización e innovación. Cita cuatro modelos alternativos que pueden marcar el futuro de la Administración pública. Considera dos variables conceptuales por medio de las cuales debería regirse la Administración pública del futuro: 1) La Administración pública será tan necesaria (o más) que ahora: Los problemas de carácter económico, sociales, de

población, medioambientales, de seguridad y de conflictos violentos no parece que vayan a disminuir en los próximos años sino a mantener su presencia y a incrementar su complejidad de una manera notable. 2) Una Administración esencialmente reguladora: la regulación va a ser la principal política pública a impulsar por las instituciones a nivel internacional y a nivel local (y en una fase de transición también a nivel estatal). *Nótese que, a pesar de que los estudios de investigación deben ser conducentes al cumplimiento de metas trazadas en objetivos planteados al inicio de la misma y que el tema de investigación es la Administración Pública del futuro,* (Ramió C.).

Ramió, (), expone en una síntesis algunas reflexiones nuevas sobre los recursos humanos de las administraciones públicas, considera el recurso humano como aspecto básico de un nuevo diseño institucional, su presencia se verá reducida considerablemente, con la regulación de un sistema garantista que propenda por no vulnerar sus derechos en su salida. Expone el autor que la normativización del régimen jurídico de los empleados públicos, debe ser distinto al laboral, para garantizar que los funcionarios públicos ingresen a la Administración pública de manera estricta por meritocracia con altos estándares de valoración cualitativa, con un sistema retributivo bastante robusto y regulación garantista pero eficaz sobre las salidas del sistema por vías periódicas de evaluación; Aunque su normativización no se encuentra desligada del código sustantivo del trabajo, se denota aportes a la norma que diferencian las prebendas existentes entre los sectores público y privado acentuando aspectos como la vinculación, la permanencia, la evaluación y salida del sistema; frente a lo que refiere el autor, en el caso colombiano los criterios de vinculación al servicio público, está regulada por la Comisión Nacional del Servicio Civil, quien con autoridad y aplicación de la normativa vigente, solicita ante las entidades públicas la disponibilidad de cargos existentes para así organizar el concurso de méritos que hará selección de los profesionales,

técnicos o asistenciales que de acuerdo a la lista de elegibilidad puede proceder a ocupar los cargos en situación administrativa de vacancia definitiva.. De conformidad con lo expuesto por el autor, se puede señalar que el método como tal, existe lo que hay que revisar, por lo menos en el caso Colombiano es su aplicación de manera concomitante con el cumplimiento de las directrices emanadas de la normativa existente y que los términos para llevar a cabo la convocatoria sea mínimo, que reduzca el manejo burocrático existente sobre la provisión transitoria de los empleos, donde diferentes actores políticos se hacen partícipes, ejerciendo presión de la vinculación del personal de maneta provisional a las entidades públicas, las mismas que a la fecha pueden contar con siete años o más en la transitoriedad, lo que permite que se siga presentando de manera marcada la incidencia de los grupos políticos en la provisión de los empleos públicos a través de cuotas políticas.

2.3.5. Los desafíos de la Gestión Pública. Matus, (1997) señala que el problema a atacar está en las raíces de la cultura organizacional de las entidades públicas, ya que estas son las que moldean las prácticas de trabajo que se tienen definidas para dar un servicio hacia los ciudadanos. Se encuentra en la postura del actor, que los tres desafíos llevan a que los dirigentes definan *cómo se piensan, diseñan y gestionan las entidades del sector público*. Indica que el desafío al que se tienen que enfrentar los gerentes públicos es a generar modelos de organización para el funcionamiento de las entidades a partir de los tres ejes establecidos en la relación triádica entre (Escuela, partidos políticos y organizaciones públicas) “Tres cinturones de Gobierno” (Matus, 1993) en el cual se define que la gestión pública en primer lugar se debe dar en la necesidad de producir un cambio en las estructuras mentales, entiéndase esta como la formación de los dirigentes y gerentes de las organizaciones públicas y la capacidad de transmitir estos valores de

conocimiento a lo demás miembros de las mismas. Teniendo en cuenta que las prácticas de trabajo son moldeadas por la cultura organizacional, el segundo eje establecido en los desafíos para generar transformación y modernización es mejorar e implementar buenas practicas del trabajo realizado a diario por parte de los integrantes de la dirección en la empresa y del área que operatiza la funcionalidad de la organización. Básicamente las prácticas de trabajo hacen relación al que, y como se hace, que de conjunto con las formas organizativas que corresponde a los instrumentos diseñados por la dirección para poner en funcionamiento el lenguaje de la organización se produce la transformación de la cultura organizacional: En cuanto a los desafíos, el *primero* de ellos se entiende como *“revolucionar la estructura mental con la cual se crea, diseña, gerencia y evalúa la gestión de las entidades públicas: Este primer desafío va orientado a repensar el modelo de tradicional de formación universitaria, teniendo en cuenta el papel fundamental de las instituciones educativas en la formación de los gerentes públicos que son los que van a definir los proyectos de gobierno y orientar las prácticas de trabajo para establecer la gobernabilidad en las sociedades. Otra parte fundamental de este primer desafío corresponde a la perspectiva que debe tomar la relación y articulación entre la ciencia y el gobierno: El autor da una mirada entre los abismos y divorcios que se presentan entre ciencia y gobierno. El divorcio entre las universidades y el gobierno parte de los problemas de la práctica política de gobierno al no coincidir con los problemas abordados por la ciencia por no ser afrontados desde la vida práctica, ya que son problemas desde puntos de vista concretos. Un Segundo desafío, corresponde a las Prácticas de trabajo de la Gerencia Pública en el que señala que en las instituciones se deben implementar medidas y tendencia que permitan asumir los cambios que traen los tiempos modernos. Los representantes de la dirección o director deben incorporar las nuevas características que identifican el servicio en lo público: Integralidad como forma de pensar y construir nuevas realidades; La*

interactividad; La movilidad; La cualificación del trabajo humano y finalmente en las ciencias y técnicas de gobierno de Carlos Matus se define como un Tercer *desafío: El Diseño y creación de las Formas organizativas. Siendo estas como el conjunto de reglas y normas definidas para la organización para su funcionamiento, se definen como los instrumentos para hacer cambios estructurales* que orientan la implementación de los ajustes administrativos que se deben realizar en las entidades.

2.4 Marco Legal

El marco jurídico del presente proyecto se centra en varios aspectos esenciales de la normatividad colombiana que lleva a obtener un conocimiento y un mejor entendimiento del tema acá desarrollado, así:

De la organización territorial. Inicialmente con la *Constitución de 1991* se insertan cambios importantes en la división y vida política de Colombia desde su preámbulo al ser adicionada la frase de un “estado social de derecho” (Constitución Política, 1991) hasta las diversas formas democráticas de nuevos entes institucionales y mecanismos participativos.

En la constitución se observa la descentralización y la autonomía de las entidades territoriales permitiendo que estas puedan administrar sus propios recursos, establecer tributos, emitir bonos y títulos de deuda pública, etc.

Ahora bien, la *Ley 1454 de 2011* y Reglamentada por el *Decreto 3680 de 2011* por la cual se dictan normas orgánicas sobre ordenamiento territorial en su artículo tercero establece los

principios rectores entre ellos: la autonomía, la regionalización, la sostenibilidad, la participación, la paz y convivencia, economía y buen gobierno.

Con lo anterior se puede decir que el ordenamiento territorial determina en la normatividad que las entidades territoriales tuviesen una soberanía propiciando así una integridad territorial, fortaleciendo el concepto de Estado Social de Derecho, y no solo se doto con soberanía sino con autonomía para la gestión de sus intereses, sin dejar a un lado la distribución de competencias entre entidades territoriales y demás esquemas asociativos para adelantar programas de cooperación o integración dirigidos al fomento del desarrollo comunitario, promoviendo las Regiones de Planeación y Gestión, regiones administrativas y de planificación y la proyección de Regiones Territoriales como marcos de relaciones geográficas, económicas, culturales, y funcionales.

Del empleo y la organización pública. *Ley 909 de 2004* la cual regula el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública, teniendo como objeto la regulación del sistema de empleo público estableciendo varios principios básicos que deben regular el ejercicio de la gerencia pública para todos aquellos que prestan sus servicios personales remunerados, con vinculación legal y reglamentaria, en los organismos y entidades de la administración pública, conforman la función pública.

Por otro lado, se tiene la Directiva Presidencial No. *10 de 2002* del programa de renovación de la administración pública: hacía un Estado comunitario con leyes como la *790 de 2002* sobre el programa de reforma de la administración pública y el *Conpes 3248 de 2003* que se encargó de la renovación de la administración pública de igual manera dentro del Decreto 3816 de 2003.

Comisión intersectorial de políticas y de gestión de la información para la administración pública y también sobre el *Decreto 235 de 2010* el cual define el intercambio de información entre entidades para el cumplimiento de funciones públicas

En la *Ley 136 de 1994* expidió normas destinadas a modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios el cual enfatiza que el régimen municipal será definido por lo que dice la Constitución Política y por lo establecido en la Ley.

La *ley 1551 de 2012* donde se dicta normatividad para modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios y se tiene por objeto modernizar la normativa relacionada con el régimen municipal.

El *Decreto 1083 de 2015* dictó el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública, según las facultades que le confirió el numeral 11 del artículo 189 de la Constitución Política.

En relación a las funciones que cumple el Banco Inmobiliario de Floridablanca – BIF como establecimiento público del orden Municipal aplica el siguiente marco normativo:

A continuación, se relaciona una síntesis del marco normativo vigente aplicable al Banco Inmobiliario de Floridablanca, como establecimiento público de orden municipal de carácter descentralizado:

Tabla 1. *Marco normativo aplicable al Banco Inmobiliario*

RÉGIMEN ESPECIAL	
IDENTIFICACION DE LA NORMA	CONTENIDO
Ley 87 DE 1993.	Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones
Decreto 1599 de 20 de mayo de 2005	Adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano.
Ley 136 DE 1994.	Por la cual se dictan normas tendientes a modernizar la organización y el funcionamiento de los Municipios” Art. 6 Categorización de los municipios Modificado por la Ley 617 de 2000.
	Art. 117 Comunas y Corregimientos.
	Art. 118 Administración de los Corregimientos.
	Art. 148 Asociación de Municipios.
	Art. 153 Órganos de Administración de la Asociación.

	Art. 156 Modificado por el artículo 21 de la ley 617 del 2000: Únicamente los municipios y distritos clasificados en categoría especial y primera, y aquellos de 2ª. Categoría que tengan más de cien mil habitantes podrán crear y organizar sus propias Contralorías.
Ley 1551 de 2012.	Por la cual se dictan normas para modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios.
Ley 152 de 1994.	Por la cual se establece la ley orgánica del plan de desarrollo”.
Ley 489 DE 1998.	Estatuto básico de organización y funcionamiento de la administración pública. Regula el ejercicio de la función administrativa, determina la estructura y define los principios y reglas básicas de la organización y funcionamiento de la administración pública.
	Nota. Las entidades descentralizadas del nivel territorial se sujetan a lo dispuesto por la ley 489 de 1998.
	Art. 18 Supresión y simplificación de trámites.
	Art. 39 Integración de la Administración Pública
Ley 617 de 2000.	Ley de racionalización del gasto público nacional y territorial.
Decreto 1826 de 1994.	Reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993.
Decreto 2145 de 1999.	Reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993.
Ley 909 del 23 de septiembre de 2004	Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.
NORMAS EN MATERIA ESTATUTARIA	
Ley 80 de octubre 28 de 1993.	Estatuto General de Contratación de la Administración Pública.
Ley 1150 de 16 de julio de 2007	Por medio de la cual se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con Recursos Públicos.
Ley 87 del 29 de noviembre de 1993.	Establece normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado.
Ley 190 del 6 de julio de 1995 y ley 1474 de 2011	Adopta el Estatuto Anticorrupción y por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública.
Ley 617 de 2000.	Ley de racionalización del gasto público en el orden nacional y territorial.
Ley 715 de diciembre 21 de 2001.	Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (acto legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud entre otros.
Ley 734 de 2002.	Adopta el Código Disciplinario Único.
Ley 962 de 2005 y Decreto Ley 019 de 2012	Dicta normas para suprimir y reformar las regulaciones, trámites y procedimientos.
Decreto 1826 del 3 de agosto de 1994.	Reglamenta parcialmente la ley 87 de 1993.
Decreto 2145 de noviembre de 1999.	Reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993.

Decreto 770 de 17 de marzo de 2005	Por el cual se establece el sistema de funciones y de requisitos generales para los empleos públicos correspondientes a los niveles jerárquicos pertenecientes a los organismos y entidades del Orden Nacional a que se refiere la Ley 909 de 2004.
Decreto 1599 de 20 de mayo de 2005	Adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano.
Decreto 2539 de 22 de Julio de 2005.	Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los decretos Ley 770 y 785 de 2005.
Ley 1437 de 2011	Por la cual se expide el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo
Plantas de Personal, Nomenclatura y Escala Salarial	
Ley 4 DE 1992.	Determina el sistema salarial y el régimen prestacional de empleados públicos.
Ley 136 de 1994.	Define las normas aplicables a los empleos públicos y trabajadores oficiales del municipio, como las atribuciones del Alcalde frente a la planta de personal a su cargo.
Ley 190 de 1995.	Estatuto anticorrupción. Establece los requisitos para la posesión y para el desempeño de cargos o empleos públicos.
Ley 734 de 2002.	Código disciplinario único. Define las faltas disciplinarias en que pueden incurrir los servidores públicos, la competencia para adelantar las investigaciones respectivas y el procedimiento a seguir.
Ley 909 de 2004.	Por la cual se expiden normas que regulan el Empleo Público, la Carrera Administrativa, la Gerencia Pública y se dictan otras disposiciones
Decreto 1227 de 2005	Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto-Ley 1567 de 1998
Decreto ley 760 de 2005.	“Por el cual se establece el procedimiento que debe surtir ante y por la Comisión Nacional del Servicio Civil para el cumplimiento de sus funciones”.
Decreto ley 785 2005	“Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la ley 909 de 2004
Decreto 2539 de 2005.	Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los decretos Ley 770 y 785 de 2005.
Decreto 1228 de 2005.	“Por el cual se reglamenta el artículo 16 de la ley 909 de 2004 sobre las Comisiones de Personal.
Decreto 1042 de 2001.	Sistema Único de Información de Personal.
Decreto 1083 de 2015	Por medio del cual se expide el decreto Único Reglamentario Sector de Función Pública.
Manual específico de funciones y competencias laborales.	
Constitución Política, Artículo 122.	Establece que no habrá empleo público que no tenga funciones detalladas en la ley o reglamento.
Constitución Política, Artículo 305.	Numeral 7. Faculta al Gobernador para crear, suprimir y fusionar los empleos de sus dependencias, señalar sus funciones especiales y fijar sus emolumentos con sujeción a la Ley y a las ordenanzas respectivas.
Ley 136 de 1994.	Literal D, Numeral 4 del Artículo 91. Faculta al Alcalde para crear, suprimir o fusionar los empleos de sus dependencias, señalarles funciones especiales y fijarles sus emolumentos con arreglos a los acuerdos correspondientes.

Ley 190 de 1995.	Artículo 9°. Fija un término de tres (3) meses a partir de su vigencia para que las entidades públicas elaboren su manual de funciones, especificando claramente las funciones que debe cumplir cada funcionario.
	Determina además que las funciones deben ser comunicadas a cada empleado, quien responderá por el cumplimiento de las mismas de acuerdo con la ley, el reglamento y el manual.
Decreto Ley 785 2005	Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004
Decreto 2539 de 2005.	Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los decretos Ley 770 y 785 de 2005.
Decreto 1228 de 2005.	“Por el cual se reglamenta el artículo 16 de la ley 909 de 2004 sobre las Comisiones de Personal”
Decreto 1042 de 2001.	Sistema Único de Información de Personal.
Decreto 2484 de 2014	Por el cual se reglamenta el Decreto Ley 785 de 2005”
Decreto 1083 de 2015	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública
Planeación y Ordenamiento Territorial	
Ley 152 de 1994.	Disposiciones sobre elaboración, presentación, aprobación, ejecución y evaluación del plan de desarrollo.
Ley 388 de 1997.	Fija reglas con sujeción a las cuales el municipio realiza la planeación física del territorio de su jurisdicción.
Presupuesto	
Decreto 111 de 1996.	Dispone reglas que rigen a nivel municipal para la preparación, elaboración, presentación, discusión, aprobación, ejecución, control y evaluación del presupuesto.
Educación, Salud, Seguridad Social, Deporte y Cultura	
Ley 1045 de 1978.	Reglas generales para la aplicación de las prestaciones sociales de empleados públicos y trabajadores oficiales
Ley 10 de 1990.	“Por la cual se reorganiza el sistema nacional de salud y se dictan otras disposiciones”.
Ley 30 de 1992.	Por la cual se organiza el servicio público de la educación superior
Ley 100 de 1993.	“Por la cual se crea el Sistema de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones”.
Ley 115 de 1994	Ley general de educación.
Ley 181 de 1995.	“Por la cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física y se crea el Sistema Nacional del Deporte”.
Ley 397 de 1997.	Normas sobre patrimonio cultural, fomento y estímulos a la cultura.
Ley 715 de 2001.	Deroga la ley 60 de 1993 y dicta normas orgánicas en materias de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud entre otros.

Decreto 3135 del 26 de diciembre de 1968.	Régimen prestacional de Empleados Públicos y trabajadores oficiales. Básicos sobre trabajadores oficiales, más los que los modifican, sustituyan o reglamenten.
Decreto 1848 del 4 de noviembre de 1969.	Reglamenta el decreto 3135 de 1968. “por el cual se prevé la integración de la seguridad social entre el sector público y el privado y se regula el régimen prestacional de los empleados públicos y trabajadores oficiales”
Medio Ambiente	
Ley 99 de 1993.	Organiza el Sistema Nacional Ambiental, las entidades nacionales y territoriales que lo conforman.
Vivienda	
Ley 9ª de 1989.	Dispone reglas para adelantar proyectos de desarrollo urbano, de conservación del espacio público, así como para el proceso de expropiación con fines urbanísticos.
Ley 3 de 1991.	Transforma el ICT en el INURBE y define la política de vivienda de interés social, estableciendo las responsabilidades sociales para el efecto.
Ley 388 de 1997.	Actualiza las disposiciones anteriores en materia de vivienda de interés social y el desarrollo de procesos de expropiación.
Servicios Públicos Domiciliarios	
Ley 142 de 1994.	Adicionada por la Ley 689 de 2001) “Por la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones”.
Ley 143 de 1994.	Establece el régimen para generación, interconexión, transmisión, distribución y comercialización de electricidad en el territorio nacional.
Ley 286 de 1997.	Fija plazos para la transformación institucional de entidades que prestan los servicios anteriores.
Ley 358 de 1996.	Consagra las reglas para el cálculo de la capacidad de endeudamiento de las entidades territoriales.
Decreto 2681 de 1993.	Regula las distintas operaciones de crédito público y los procedimientos y requisitos para su celebración por parte de las entidades territoriales.
Contratación	
Ley 80 de 1993.	Estatuto General de Contratación de la Administración Pública
Ley 1150 de 2007	Modifica Ley 80 de 1993.
Decreto 1510 de 2013	Por el cual se reglamenta el sistema de compras y contratación pública.
Decreto 1082 de 2015	Por medio del cual se expide el decreto único reglamentario del sector administrativo de planeación nacional.
Normas del orden municipal	
Acuerdo 016 de 2004	Por el cual se modifica en su totalidad el acuerdo 024 de 2002 de creación del Banco Inmobiliario de Floridablanca, se define el objeto funciones y órganos de administración y dirección del BIF.
Acuerdo de Junta Directiva No.001 de 2017	Por medio del cual se establecen los estatutos del Banco Inmobiliario de Floridablanca
Acuerdo de Junta Directiva No. 002 de 2017	Por medio del cual se establece la Estructura Administrativa del Banco Inmobiliario de Floridablanca
Acuerdo de Junta Directiva No. 003 de 2017	Por medio del cual se adopta la planta de personal global del Banco Inmobiliario de Floridablanca
Acuerdo de Junta Directiva No. 004 de 2017	Por medio del cual se adopta el Manual Específico de funciones y competencias laborales de los empleos de la planta de personal del Banco Inmobiliario de Floridablanca

Acuerdo de Junta Directiva No. 008 de 2015	Por medio del cual se ajusta el Manual Específico de funciones y competencias laborales para la planta de personal del Banco Inmobiliario de Floridablanca
--	--

Fuente: Resultado revisión normativa realizada por las autoras del proyecto

3. Diseño metodológico

El diseño metodológico se define teniendo en cuenta la situación problema y en relación con lo planteando en la propuesta de investigación. La Investigación se encuentra enmarcada dentro de un tipo de investigación según el objetivo principal de estudio, lo que refiere a una investigación descriptiva y aplicada, además de carácter inductivo y participativo. A nivel descriptivo se realiza la gestión de conocimiento de las teorías de las organizaciones y los modelos de gestión en la administración pública vistos en el desarrollo del programa académico de la Maestría en cuanto tiene que ver con el desarrollo de las teorías de las organizaciones, el conocimiento de los principios de la economía, el desarrollo de los conocimientos sobre procesos y procedimientos, aplicados de manera unitaria con enfoque en la empresa pública responsable de dar cumplimiento a unas competencias legales y estatutarias, cuyo fin es el proporcionar bienestar social.. Lo referente a la investigación aplicada corresponde a la aplicación de los conocimientos interdisciplinarios de los participantes del proyecto de grado en la formulación de modelos de gestión y planes estratégicos que le permitan a la entidad objeto de la investigación armonizar y ser un organismo estatal catalizador que dirija la consolidación del sector y de las políticas de vivienda, entorno y gestión territorial.

De acuerdo con lo anterior, a nivel descriptivo, se realizará igualmente gestión del conocimiento para determinar los recursos estratégicos del Banco Inmobiliario de Floridablanca para desarrollar la actividad, los actores sociales, económicos e institucionales que intervienen

en la actividad de la gestión del territorio, la vivienda y el buen entorno y el diseño de estrategias a aplicar para liderar la actividad en el territorio. Posteriormente se propondrá un modelo de gestión o método administrativo representado en la estructura administrativa y definición de procesos. Por medio de los cuales se permita gestionar y liderar las actividades propias del Banco Inmobiliario de Floridablanca en el marco de las competencias señaladas a los municipios del Estado Colombiano con un enfoque en la innovación y la información, como parte del proceso de investigación aplicada.

Para el desarrollo del diagnóstico de la entidad y con el fin de conocer diferentes fuentes de información se usaron las fuentes primarias producidas por la entidad como son la reseña histórica, actos administrativos e informes de gestión, los cuales a través de la revisión bibliográfica permitieron realizar fichas de trabajo para la recopilación de la información. Por otra parte, se realizaron entrevistas al personal vinculado a la entidad con el ánimo de conocer cada uno de los procesos y procedimientos que se cumple, lo que dio una muestra de la población objetivo del 100% debido a que la misma es pequeña y no requiere ser sesgada.

3.1. Hipótesis

Una reorganización administrativa y Organizacional en el Banco Inmobiliario optimizara el flujo de recursos y el funcionamiento de la entidad

3.2 Definición y operacionalización de las Variables

3.2.1. Definición de las variables

Con base en el rastreamiento bibliográfico y la información institucional suministrada por la población objetivo, se definieron las siguientes variables por categoría de las funciones que debe cumplir la entidad territorial.

Tabla 3. *Definición de variables*

Categoría por Funciones	Variable por Categoría	Item de Medición de las Variables
Gestión Territorial: Es la plataforma jurídica para gestionar, viabilizar e implementar el Plan de Ordenamiento Territorial, mediante la combinación de métodos y procedimientos de carácter administrativo, financiero y de gestión del suelo	Talento humano: Personal a cargo de realizar las actividades propias	Numero de Empleados
	Estructura organizacional: Es la metodología utilizada de la forma como las actividades se deben realizar	Numero de actividades que se deben realizar en Gestión Territorial
	Planta física: Se define como la infraestructura física que sirve como base para la realización de las actividades de la función de Gestión Territorial	Numero de elementos mobiliarios, equipo y oficina e infraestructura física utilizada
	Funciones: Son las diferentes actividades que se deben realizar para cumplir con la Gestión territorial	Numero de funciones a realizar en gestión territoriales
Vivienda de Interés Social: El Banco Inmobiliario debe gestionar actuaciones urbanas integrales para cumplir con sus objetivos de conformación para mejorar el desarrollo social, económico y	Talento humano: Personal a cargo de realizar las actividades propias	Numero de Empleados
	Estructura organizacional: Es la metodología utilizada de la forma como las actividades se deben realizar	Numero de actividades que se deben realizar en Vivienda de Interés Social
	Planta física: Se define como la infraestructura física que sirve como base para la realización de las actividades de la función de Vivienda de Interés Social	Numero de elementos mobiliarios, equipo y oficina e infraestructura física utilizada

ambiental del Municipio de Floridablanca Funciones: Son las diferentes actividades que Numero de funciones a realizar en
se deben realizar para cumplir con la Vivienda de Interes Social
Vivienda de Interes Social

Tabla 3. *Continuación*

Categoría por Funciones	Variable por Categoría	Item de Medición de las Variables
Cooperación e Intermediación: El Banco debe contribuir a la presentación de proyectos tanto a nivel público como privado	Talento humano: Personal a cargo de realizar las actividades propias	Numero de Empleados
	Estructura organizacional: Se define como la infraestructura física que sirve como base para la realización de las actividades de la función de Cooperación e Intermediación	Numero de actividades que se deben realizar en Cooperación e Intermediación
	Planta física: Se define como la infraestructura física que sirve como base para la realización de las actividades de la función de Cooperación e Intermediación	Numero de elementos mobiliarios, equipo y oficina e infraestructura física utilizada
Vivienda de Interes Social	Funciones: Son las diferentes actividades que se deben realizar para cumplir con la Vivienda de Interes Social	Numero de funciones a realizar en Vivienda de Interes Social
Inmuebles Municipales y Espacio Público: Administración de inmuebles de propiedad del ente territorial así como la conservación y cuidado de entidades descentralizadas del municipio	Talento humano: Talento humano: Personal a cargo de realizar las actividades propias	Numero de Empleados
	Estructura organizacional: Se define como la infraestructura física que sirve como base para la realización de las actividades de la función de Cooperación e Intermediación	Numero de actividades que se Espacio Público
	Planta física: Se define como la infraestructura física que sirve como base para la realización de las actividades de la función de Inmuebles Municipales y Espacio Público	Numero de funciones a realizar en Cooperación e Intermediación
	Funciones: Son las diferentes actividades que	Numero de funciones a realizar en

se deben realizar para cumplir con Inmuebles Municipales y Espacio Publico	Inmuebles y Espacio Publico
--	-----------------------------

Tabla 3. *Continuación*

Categoría por Funciones	Variable por Categoría	Item de Medición de las Variables
Control del Ejercicio de la Actividad Inmobiliaria: Realizar control y sancionar en el momento que sea haga necesario en todos los procesos inmobiliarios del municipio	Talento humano: Talento humano: Personal a cargo de realizar las actividades propias	Numero de Empleados
	Estructura organizacional: Se define como la infraestructura fisica que sirve como base para la realizacion de las actividades de la funcion de Actividad Inmobiliaria	Numero de actividades que se deben realizar en Actividad Inmobiliaria
	Planta física: Se define como la infraestructura fisica que sirve como base para la realizacion de las actividades de la funcion de Actividad Inmobiliaria	Numero de funciones a realizar en Actividad Inmobiliaria
	Funciones: Son las diferentes actividades que se deben realizar para cumplir con la actividad inmobiliaria	Numero de funciones a realizar en Actividad Inmobiliaria

Fuente: Resultado evaluación de variables autores del proyecto.

Los anteriores recursos o tareas que se articulan con el objetivo general de la investigación desde realizar el análisis institucional de la entidad pública y proponer un rediseño organizacional para el logro y retos en la gestión del territorio de responsabilidad del Banco Inmobiliario de Floridablanca – Santander y el uso de las teorías y principios de las organizaciones y la aplicación de los modelos de administración pública en lo territorial, como instrumento al servicio de los gobiernos eficientes, efectivos y abiertos.

3.2.2. Operacionalización de las variables

Para el proceso de recolección de información se diseñarán e implementarán instrumentos de indagación apropiados para cada etapa de la investigación y las correspondientes actividades presupuestadas en el plan de trabajo.

- Para el desarrollar el objetivo específico de Realizar una evaluación diagnóstica sistemática de la situación actual que permita la identificación de las dificultades y problemas críticos que afectan el funcionamiento del Banco Inmobiliario de Floridablanca: Se utilizará los instrumentos diseñados por la Función Pública para la evaluación del modelo de procesos, la capacidad financiera y la medición y análisis de las cargas de trabajo del personal participante de los diferentes procesos. Estos instrumentos se encuentran disponibles en la página del Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP: www.funcionpublica.gov.co. El diligenciamiento de los instrumentos se articula con rastreamiento de información institucional y la revisión de los componentes de sus estados financieros, análisis documental y entrevistas con funcionarios que conocen el funcionamiento de la organización, realizado a través de las entrevistas funcionales de las cargas de trabajo (Anexo Fichas cargas)

- Para el caso del objetivo de diseñar una estructura organizacional funcional y perfiles requeridos para la correcta prestación de los servicios y el cumplimiento de su objeto social. Para alcanzar este objetivo, se adelantará el análisis de los procesos a través de la metodología de las opciones prioritarias e instrumentos de medición y análisis de las cargas de trabajo de la entidad pública. Se seguirá las guías facilitadas por el Departamento Administrativo de la

Función Pública, en el diseño e individualización de los instrumentos a aplicar en el tema objeto de investigación. Los resultados de la aplicación de estos instrumentos, permitirá la fase propositiva por parte de los autores del proyecto en cuanto a los procesos y sistema administrativa de estructura, planta y sistemas de información para el mejoramiento de la prestación del servicio.

3.3 Población: Muestra

Para este trabajo de investigación se hará una selección de poblaciones heterogéneas.

Inicialmente se tendrán en cuenta entidades o personas que intervengan en diferentes roles en el desarrollo de la actividad, revisando casos específicos en gestores privados, representantes de la población, representantes de la administración municipal, actores económicos y sociales. Lo anterior teniendo en cuenta la participación de diferentes actores en el desarrollo de la gestión del territorio, que permite obtener la información relevante para proponer un modelo de organización para la entidad objeto de investigación. Además, de responder a los diferentes interrogantes sobre la visión de la actividad y del análisis de las capacidades y recursos con los que cuenta el Banco Inmobiliario de Floridablanca o la identificación de los procesos, procedimientos o actividades cumplidas para cumplir con las funciones legales y estatutarias y las tendencias de la gestión de la entidad.

Para lo anterior, se optará por utilizar un tipo de muestra significativa de los actores y participantes de las actividades que se cumplen desde el Banco Inmobiliario que permita profundizar en la información y en el análisis de los contextos, de su capacidad institucional y de la evolución de la gestión por resultados. De igual manera, teniendo en cuenta que se requiere

identificar las diferentes perspectivas de la planeación, avances y desafíos en la nueva gestión pública que permita formular una propuesta de rediseño institucional de la entidad orientada a gestión por resultado.

Adicionalmente, para la determinación de requerimientos y consolidación de la metodología se definirán las poblaciones que cuenta con la información que se requiere permitirá definir la plataforma estratégica para la gestión administrativa y establecer criterios para la formulación del rediseño institucional para la entidad que facilite la interacción con el entorno social, ambiental, político y económico de BIF.

4. Evaluación diagnóstica sistemática del banco inmobiliario

Para desarrollar el primer objetivo de la investigación “Realizar una evaluación diagnóstica sistemática de la situación actual que permita la identificación de las dificultades y problemas críticos que afectan el funcionamiento del Banco Inmobiliario de Floridablanca”, a partir de las técnicas de rastreamiento de la información institucional sobre procesos, estructura y financiera y la aplicación del instrumento matriz de la medición y valoración de la cargas laborales al personal vinculado a la entidad, mediante la técnica de la entrevistas personal sobre las frecuencias y actividades realizadas en el desempeño de funciones permanente, se logró la recopilación de la información de la entidad y sus componentes de procesos, estructura organizacional y situación financiera, presentándose los siguientes resultados:

Aplicados los instrumentos de indagación diseñados para la investigación correspondiente al análisis de los procesos, la encuesta de autoevaluación, así como la realización del análisis de la

información recopilada de la situación financiera y cargas de trabajo; se procedió a realizar un análisis diagnóstico del Banco Inmobiliario de Floridablanca – BIF, como entidad de carácter municipal del sector descentralizado encargado de la gestión territorial. Conforme a lo dispuesto en el Art. 97 del Decreto 1227 los rediseños y modificaciones de la plata de personal, deben basarse en metodologías de diseño organizacional y ocupacional, que deben contener los aspectos de análisis de los procesos, evaluación del servicio, análisis financiero y evaluación de las funciones, perfiles y las cargas de trabajo de los empleos.

4.1 Evaluación Diagnóstica del Modelo del Sistema de Gestión y Control

A partir de la técnica de rastreamiento de la información se realiza un diagnostico general del estado actual del Sistema Integrado de Gestión MECI – NTC GP1000:2009 del Banco Inmobiliario de Floridablanca. Siendo el Modelo Estándar de Control Interno y el Sistema de Gestión de la Calidad, complementarios por cuanto tienen como propósito común el fortalecimiento institucional, la modernización de las instituciones públicas, el mejoramiento continuo, la prestación de servicios con calidad, la responsabilidad de la alta dirección y los funcionarios en el logro de los objetivos, por lo tanto, su implementación debe ser un proceso armónico y complementario.

En la identificación del Sistema de Gestión de Calidad del Banco Inmobiliario de Floridablanca se evidencia que este fue adoptado por la entidad mediante Resolución 0345 de 2013, “Por el cual se actualiza y adopta el manual de calidad del Banco inmobiliario de Floridablanca” y en la Resolución 0318 de 09 de octubre de 2013, “Por medio de la cual se actualiza y adopta el manual de Operaciones”.

El manual describe un mapa de procesos en el cual se encuentran los procesos: estratégico – evaluación, misionales y de apoyo. Descripción que presenta los procesos o cadenas de valor que la organización adoptó para la implementación y mejora del servicio y el enfoque para dar respuesta a las necesidades de la población en los aspectos asignados como responsabilidad del BIF.

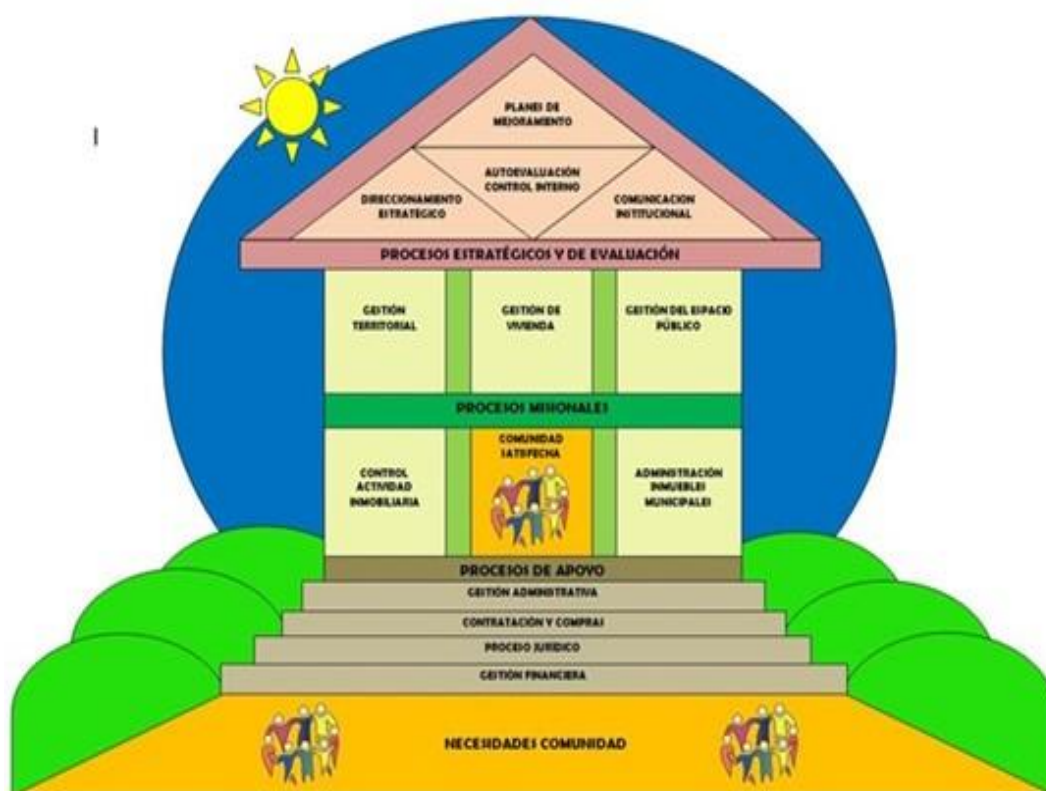


Figura 1. Mapa de procesos, BIF, Sistema de Gestión de Calidad BIF. Tomado página web:

www.bif.gov.co

En los **procesos estratégicos** se encuentra relacionado la planificación del Sistema de Gestión integral, gestión de direccionamiento estratégico y la gestión de la comunicación e información. Estos procesos están definidos para soportar la estrategia institucional de una entidad y se

encuentran relacionados con la dirección. Se refieren a la implementación de las políticas, la planeación, la estrategia, los planes de mejora. Realizado la evaluación diagnóstica del Sistema, se encuentra que:

- El proceso “Planificación del sistema de Gestión Integral” no debe hacer parte de los procesos estratégicos, teniendo en cuenta que la planificación del Sistema de Gestión Integral es un proceso de evaluación, haciéndose necesario eliminarlo del mapa de procesos de la entidad.
- Frente al proceso de “Gestión de direccionamiento estratégico”, se encuentra que está orientado a la planeación del direccionamiento estratégico mediante la formulación, ejecución, evaluación y seguimiento del plan de desarrollo, planes de gestión y resultados y planes de acción. Se debe revisar este proceso en base hacer una revisión a la planificación del Sistema de Gestión de Calidad redefiniendo la misión, la visión, la política y los objetivos de calidad como punto de partida para replantear los objetivos estratégicos de la entidad.
- En relación con el proceso de “gestión de Comunicación e información”, se encuentra su planteamiento hacia la gestión de las comunicaciones institucionales (organizacional e informativa). Se observa que este proceso debe articular el diseño, gestión y aplicación de las políticas y estrategias de comunicación para fortalecer las competencias comunicativas internas y externas de la entidad de conformidad a los lineamientos señalados en el nuevo modelo integrado de planeación y gestión MIPG a las entidades públicas del Estado Colombiano (Colombia, Departamento Administrativo de la función Pública - DAFP, 2017).

En los **Procesos Misionales** se encuentran relacionados los que proporcionan el resultado previsto por la entidad en el cumplimiento de su objeto social o razón de ser. Se define como procesos misionales la gestión territorial, vivienda de interés social VIS y VIP, la cooperación e

intermediación de proyectos, la administración de los inmuebles municipales y espacio público y el control del ejercicio de la actividad inmobiliaria. En la evaluación diagnóstica se encuentra que los procesos misionales se encuentran relacionados los procedimientos, pero en el manual de procesos y procedimientos de la entidad no especifica a cuál proceso misional corresponde. No existen registros suficientes para análisis del desarrollo y control de las actividades. Se hace necesario que se proceda a realizar la caracterización de cada uno de los procesos y a la clasificación de los procedimientos, de acuerdo al proceso al que pertenece.

En relación a los **procesos de apoyo**, se encuentra que incluye todos aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos estratégicos, misionales y de medición, análisis y mejora. Se encuentran relacionados en esta clasificación, los siguientes: gestión documental, gestión administrativa y financiera, gestión de compras, gestión de talento humano, gestión de infraestructura, gestión jurídica y gestión de atención al cliente. En la evaluación diagnóstica se encuentra que:

- Los procesos de apoyo establecidos en el Mapa de Procesos no coinciden con la caracterización del Manual de Procesos y Procedimientos y la caracterización de los procedimientos no está relacionada con el proceso de apoyo al cual pertenece, ya que las persona vinculadas con cada procedimiento maneja de manera discrecional las pautas para su realización.
- En el proceso de Gestión de Infraestructura (nombre del proceso), se encuentra que hace referencia al mantenimiento general y soportes de equipos tecnológicos con una definición más acorde a las características del proceso, elementos que no corresponden a la dimensión del título del mismo.
- En el manual de Procesos y Procedimientos se caracterizan los procedimientos por áreas y no se especifica a que proceso de Apoyo pertenece.

En cuanto a los **procesos de evaluación**, estos no se identifican claramente los procesos de evaluación ya que se presentan de manera conjunta con los procesos estratégicos en el Manual de Calidad. Los procesos de Evaluación encontrando los siguientes: evaluación independiente y mejoramiento continuo. Revisados los documentos que soportan la operación institucional, la evaluación concluye en cuanto a los procesos de evaluación, que:

- En el manual de procesos y procedimientos se caracteriza el proceso de control interno, el cual no hace parte del mapa de procesos, además se caracterizan unos procedimientos que no deberían hacer parte de este proceso.
- Los procesos que hacen parte de los procesos de evaluación, así como los procedimientos que los conforman, deben redefinirse y revisar los procedimientos, la caracterización y los registros.

4.2 Caracterización de los procesos y procedimientos

A través de la verificación con lista de chequeo del Manual de Procesos y Procedimientos adoptado por la entidad mediante Resolución interna 0345 del año 2013, se encuentra caracterizados los procedimientos conforme al área que los cumple, pero no armonizados con los procesos señalados en el Sistema de Gestión pública. En la caracterización de los procedimientos, se señalan las áreas de dirección, área administrativa y financiero, control interno, área jurídica, área técnica y talento humano.

De la verificación realizada al manual de procesos y procedimientos suministrado por la entidad, se construye la siguiente tabla que contempla la clasificación de cada proceso y sus

respectivos procedimientos, como se relaciona a continuación, cabe destacar que al igual que la descripción de los procesos y procedimientos no guardan relación con los esquemas anteriormente descritos debido a que en este caso los procedimientos se encuentran relacionado con el nombre del área responsable y no con los procesos descritos en el mapa, lo que soporta las falencias en la formulación del sistema de gestión de calidad de la entidad. A continuación, se describen los procedimientos encontrados que se realizan por áreas del Banco Inmobiliario.

Tabla 3.

Relación de procedimiento por áreas

Proceso	Procedimiento
Dirección	Plan Operativo de Inversiones
	Formulación Plan Estratégico Institucional
	Formulación Planes de Acción
	Divulgación e Información
	Monitoreo de Medios
	Revisión Por La Dirección
	Producto No Conforme
	Acciones Correctivas Y Preventivas
	Mejora Continua
	Comunicación Institucional
	Comunicaciones Oficiales
	Peticiones, Quejas Y Reclamos
	Ordenación Del Gasto
	Control Disciplinario Ordinario

Tabla 3. Continuación

Proceso	Procedimiento
Control Interno	Actualización del Manual de Procedimientos
	Desarrollo de Auditorías Internas
	Control Documentos Internos
	Control de Documentos Externos
	Control de Registros
	Identificación del Mapa De Riesgos
	Evaluación del Sistema de Control Interno
	Monitoreo y Control de Planes de Mejoramiento
	Monitoreo y Evaluación del Mapa de Riesgos
	Convocatoria Comité de Control Interno
	Sistema Integrado de Gestión de Calidad – MECI
	Auditoría al SIGC – MECI
	Diseño y Seguimiento a Indicadores
	Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano
Área Jurídica	Informe Pormenorizado de Control Interno
	Proyección de la Contratación
	Contratación Directa
	Selección Abreviada de Menor Cuantía
	Selección de Licitación Pública
	Selección por Concurso de Méritos
	Demanda de Declaración de Pertenencia
	Demanda de Restitución de Inmueble Arrendado
	Demanda Reivindicatoria de Bienes Fiscales
	Querellas de Restitución del Espacio Público
	Representación y Defensa Judicial
	Soporte o Asesoría Jurídica a Dependencias
	Proyección de Acuerdos Necesarios para la Reglamentación de Algunas Funciones del BIF

Tabla 3. *Continuación*

Proceso	Procedimiento
Área Jurídica	Depuración de Beneficiarios Subsidios de Vivienda por No Cumplir Requisitos de Ley
	Proyección de Respuesta a Derechos de Petición que Competan al Área Jurídica
	Asistencia a Actos o Reuniones por Delegación de la Dirección
	Elaboración de Proyectos de Acuerdo para Declaración de Inmuebles Como de Utilidad Pública
	Trámite Solicitud Certificado Actividad Inmobiliaria
	Entrega Áreas de Cesión Tipo A
	Permisos para Uso del Espacio Público Temporales, Parques, Vías, Zonas Verdes
	Certificaciones de Propiedad de los Predios del Municipio
	Gestión Territorial
	Gestión Vivienda Interés Social
Área Técnica	Proyectos de Vivienda Interés Social Urbana
	Procedimiento para Postulación de Proyectos de Vivienda de Interés Social Urbana (Construcción en Sitio Propio, Mejoramiento)
	Postulación para Subsidios de Mejoramiento de Vivienda Rural
	Procedimiento para Postulación de Proyectos de Vivienda de Interés Social Rural
	Entrega Material de la Vivienda
	Restitución del Subsidio Solicitado por Renuncia del Beneficiario
	Legalización de Entrega de Predios Municipales en el Sector Rural y Urbano
	Administración de Inventarios de Inmuebles Municipales
	Sanción Actividad Inmobiliaria
	Control Inmobiliario
	Postulación para Subsidios Municipales Complementarios para Víctimas del Desplazamiento Forzado de Vivienda a Población Desplazada

Tabla 3. *Continuación*

Proceso	Procedimiento
Área Técnica	Certificaciones de Habitabilidad VIS y VIP
	Procedimiento Archivo y Custodia de Escrituras Públicas (Resoluciones) de Predios de Propiedad del Municipio de Floridablanca
	Delineamiento Urbano
	Multas y Sanciones Urbanísticas
	Inventario de Mobiliario Urbano del Municipio
	Gestión de Proyectos
	Recuperación de Predios Invasivos
	Gestión pre Contractual de Administración, Mantenimiento y Aprovechamiento del Espacio Público y Arrendamiento de Inmuebles Públicos
	Realización de Estudios Previos Contratos de Comodato
	Compra de Predios para el Municipio de Floridablanca
Área Administrativa Y	Expedición del Certificado Laboral
	Solicitud de Permiso
	Licencia Ordinaria o No Remunerada
	Encargo
	Avance de Viáticos
Financiera	Retiro del Servicio y/o de un Servidor Público
Financiera	Afiliación Salud, Pensión, Cesantías, Caja De Compensación Familiar y ARP
	Aplicación de Embargos
	Inducción de Personal
	Ingreso a la Carrera Administrativa
	Licencia Remunerada por Enfermedad o Maternidad
	Nómina

Tabla 3. *Continuación*

Proceso	Procedimiento
Área Administrativa Y Financiera	Planes de Bienestar Social, Capacitación y Salud Ocupacional
	Selección, Vinculación y Permanencia de un Servidor Público
	Vacaciones
	Liquidación Prestaciones Sociales
	Inventario de Bienes en Servicio
	Recibo de Elementos por los Funcionarios Del BIF
	Ingreso de Elementos por Compra de Bienes Devolutivos y Bienes de Consumo
	Ingreso de Bienes por Donación
	Ingreso de Bienes por traspaso de Otras Entidades
	Ingreso de Bienes por Reposición
	Ingreso de Bienes por Sobrantes
	Ingreso de Bienes Faltantes
	Ingreso de los Bienes a las Pólizas de Seguro
	Ingreso de Bienes en Préstamo o Comodato
	Baja por Pérdida de Bienes o por Hurto
	Baja de Bienes por Caso Fortuito o Fuerza Mayor
	Baja de Bienes Inservibles o Innecesarios
	Comercialización de Bienes Devolutivos Dados de Baja Innecesarios
	Venta de Bienes Mediante Contratación Directa
	Venta de Bienes Mediante Subasta Pública
	Certificado de Disponibilidad Presupuestal
	Conciliaciones Bancarias
	Contabilización de Egresos
	Comprobante de Ingreso
	Órdenes de Pago

Tabla 3. *Continuación*

Proceso	Procedimiento
Área Administrativa Y Financiera	Pago de Cuentas
	Presupuesto
	Plan Anual Mensualizado de Caja
	Registro Presupuestal
	Saldar RPS y CDPS
	Tesorería
	Traslados Presupuestales
	Apertura de Cuentas
	Legalización Caja Menor
	Legalización de Avances
	Procedimiento de Contabilidad
	Elaboración de los Estados Contables
	MECICO
	Administración de la Página Web
	Soporte Técnico e Infraestructura
	Administrar los Archivos de Gestión, Central e Histórico del BIF

Fuente: Construcción propia autores del proyecto de investigación

Al respecto se recomienda que una vez se realicen modificaciones producto de este estudio, se ajuste el mapa de procesos con el objetivo de que guarden relación entre el esquema y su descripción y por otra parte contengan el desarrollo de todas los procesos y procedimientos que sean responsabilidad de la entidad basados en los estatutos, en las demás normas expedidas por las autoridades competentes y en la calidad de la prestación del servicio.

4.3 Resultados medición de cargas laborales

La medición y análisis de las cargas de trabajo es parte esencial del estudio de rediseño institucional, reforma organizacional y/o modernización administrativa; por cuanto en este proceso se identifica déficit o excedente de personal en cantidad y calidad o, si en su defecto, se deben reasignar funciones y/o la implementación o mejoramiento de las herramientas tecnológicas. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2012)

La metodología definida para el levantamiento de cargas laborales en el presente proyecto de investigación está basada en los lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública y las características de la empresa, que corresponde a la de métodos Estándares Subjetivos, que consiste en definir el tiempo de realización de determinada actividad basado en las estimaciones realizadas por el responsable de su ejecución. Conforme a esta metodología se le solicita a cada persona que proporcione un tiempo mínimo y uno máximo para la realización de cada actividad en un caso normal. (instrumento cargas laborales orientado por el Departamento Administrativo de la Función Pública)

El instrumento para la captura de información en las entrevistas con los funcionarios del Banco Inmobiliario de Floridablanca, BIF, hace parte de los anexos del presente proyecto de investigación, al ser consideradas hojas de trabajo. (Anexo C)

El instrumento para la identificación y medición de las cargas de trabajo, se aplica a 10 personas vinculadas a la planta de personal de un total de 11 cargos y a 6 personas vinculadas mediante contrato de prestación de servicios, cuyas actividades desarrolladas se enmarcan en procesos permanentes en la entidad. No se tiene en cuenta la entrevista al personal vinculado en el nivel directivo, en razón a que una de las actrices del proyecto de investigación conoce las estrategias administrativas y las metas propias a cumplir por parte de la entidad. Observándose la necesidad

de orientar y distribuir el trabajo del equipo vinculado al BIF y la especialización de cada una de las áreas, se aplica los instrumentos al personal vinculado a la fecha en calidad de empleado público y a los profesionales que cumplen objetos contractuales, mediante la modalidad de prestación de servicios. A continuación, se señalan los criterios e intervalos en los que se clasifican los valores de carga, los cuales fueron definidos basados en las consideraciones presentadas en la Guía de Modernización de las Entidades Públicas del Departamento Administrativo de la Función Pública. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2012)

Tabla 4.

Criterios e intervalos para análisis de carga laboral.

Criterios	Intervalos
Subutilizado	[0, 0.8)
Normal	[0.8, 1.3)
Redistribuir	[1.3, 1.8)
Sobrecarga	[1.8, ∞)

Fuente: Tomado de la guía de la Función Pública

La aproximación de las cifras decimales realizados está basada en la Norma Técnica Colombiana NTC 3711 y en la norma internacional JIS Z 8401, donde se establecen las reglas para el redondeo de valores numéricos y las cuales se resumen a continuación:

Si el dígito a la derecha del último requerido es (Universidad Nacional de la Plata, s.f.):

- ✓ Menor que 5, se deja el dígito precedente intacto.
- ✓ Mayor que 5, se aumenta una unidad el dígito precedente.

✓ Un 5 seguido de cualquier dígito diferente de cero, se aumenta una unidad el dígito precedente.

✓ Un 5 no seguido de dígitos, se deja el dígito precedente sin cambiar si es par, y se aumenta una unidad si es impar, de modo que siempre termine en par.

Para el cálculo de las cargas de trabajo, las autoras toman el modelo orientado por el Departamento Administrativo de la Función Pública en la cartilla Guía de Rediseño de Entidades Pública y los resultados de los mismo acercan al redondeo de los valores numéricos conforme a las normas señaladas en el párrafo anterior. Las cargas de trabajo analizadas, permiten identificar el número de horas que cada empleado utiliza para el desarrollo de las actividades señaladas en su ficha funcional conforme a los procedimientos adoptados por la organización. Así mismo el resultado de la medición permite definir el número de horas – hombre, que requiere contar la entidad para dar cumplimiento a los planes estratégicos misionales y administrativos. Resultados de necesidades de personal, que posteriormente se alinean con las capacidades financieras del BIF para determinar los indicadores de sostenibilidad económica y presupuestal de los cargos que se diseñen y definan para la planta de personal de la entidad.

4.3.1 Identificación de cargas de laborales por dependencias

De acuerdo con el trabajo de campo realizado con el fin de realizar la recolección de información a través de entrevistas a funcionarios de la administración objeto del presente estudio para el análisis de cargas, se relacionan los cargos adscritos a cada dependencia donde se especifica la denominación de cada uno de los empleos con su respectiva nomenclatura, tipo de vinculación y valor individual de la carga, así como el valor de la carga total por dependencia en el desarrollo

y cumplimiento de las responsabilidades funcionales señaladas en la respectiva estructura administrativa..

- Dirección General

La Dirección General cuenta con una planta actual de personal de dos (2) funcionarios en el nivel directivo y profesional, integrados según el tipo de vinculación de la siguiente manera: uno (1) de libre nombramiento y remoción del Alcalde Municipal y uno (1) en provisionalidad.

Adicional a esta planta de personal la dependencia cuenta con un profesional vinculado a través de contrato de prestación de servicios, el cual desarrolla actividades del área técnica relacionadas con el manejo de información estadística y documentación relacionada con los proyectos de vivienda de interés social y los beneficiarios de estos, las cuales hacen parte de los objetivos de la entidad. En la siguiente tabla, se detallan los cargos estudiados en la dependencia, con su respectivo código, grado, forma de vinculación y valor de la carga:

Tabla 5.

Cargas Laborales Dirección General

No.	Cargo	Código	Grado	Nivel	Tipo de vinculación	Valor carga
1	Profesional Especializado	222	07	Profesional	Periodo Fijo	1,04
1	Profesional Universitario	N.A.	N.A.	N.A.	CPS	1,09
2	Totales					2,13

Fuente: Entrevista de cargas laborales. Autores del proyecto.

Para el cálculo de la carga de trabajo, se tiene en cuenta la metodología orientada por el DAFP al en el sentido de calcular la frecuencia o número de veces que se repite la acción y el tiempo que emplea de manera individual para cumplirla.

Según los resultados generados se puede decir que, los funcionarios entrevistados presentan carga laboral en el intervalo definido como normal. El proceso perteneciente a esta dependencia que arrojo mayor nivel de carga es el de Control Interno con el 48,80% de la carga total y el procedimiento que demanda más carga laboral es el de Desarrollo de Auditorías Internas con un 48,8% de la carga total de la dependencia. En la siguiente gráfica se puede observar cómo se distribuye la carga restante:

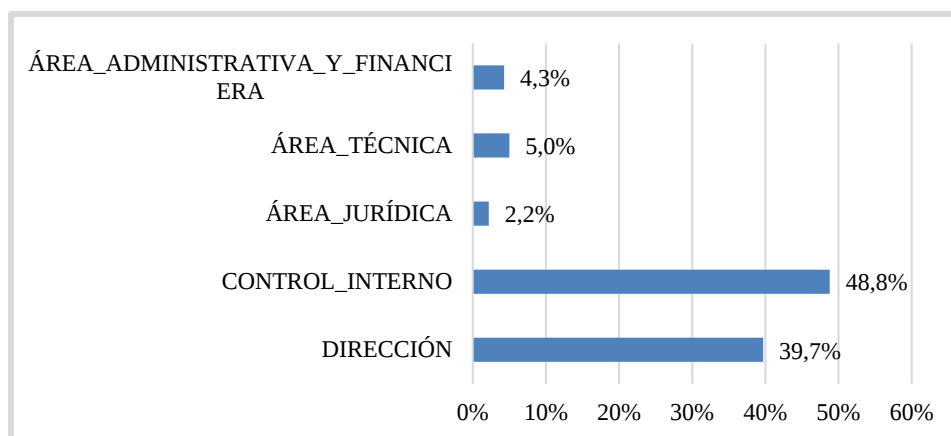


Figura 2. Distribución de la carga por proceso de los cargos estudiados en la Dirección General

Fuente: Elaboración propia basados en los resultados del análisis de cargas laborales

- Área Técnica

El Área Técnica cuenta con una planta actual de personal de dos (2) funcionarios en cargos del nivel profesional y dos (2) técnicos, integrados a la planta de personal mediante vinculación legal y reglamentaria con inscripción en carrera administrativa. A la fecha de elaboración del presente estudio, se aplicó instrumento de carga laboral a dos (uno profesional y uno técnico), el tercer empleado del nivel técnico, no se tuvo en cuenta en razón en la programación de la aplicación del instrumento de cargas laborales, en razón a que a la fecha se encuentra en una comisión de servicios para adelantar estudios en la ciudad de Bogotá y su reintegro al servicio activo se tiene proyectado fuera de la fecha de formulación del presente proyecto.

Adicional a esta planta de personal vinculados mediante relación legal y reglamentaria; la dependencia cuenta con cuatro (4) profesionales vinculados a través de contrato de prestación de servicios, los cuales desarrollan actividades del área técnica relacionadas con la formulación y seguimiento a proyectos, el control inmobiliario, la supervisión de obras, y el desarrollo de tecnologías de la información, los cuales hacen parte de los objetivos y competencias de la entidad. En la siguiente tabla, se detallan los cargos estudiados en el área, con su respectivo código, grado, forma de vinculación y valor de la carga:

Tabla 6.

Resultados entrevista de Cargas Laborales Área Técnica

No.	Cargo	Código	Grado	Nivel	Tipo de vinculación	Valor carga
1	Profesional Universitario	219	04	Profesional	Carrera Administrativa	0,56
1	Técnico Operativo	314	03	Técnico	Carrera Administrativa	0,27

Tabla 6. *Continuación*

No.	Cargo	Código	Grado	Nivel	Tipo de vinculación	Valor carga
1	Profesional Universitario	N.A.	N.A.	N.A.	CPS	0,89
1	Profesional Universitario	N.A.	N.A.	N.A.	CPS	1,37
1	Profesional Universitario	N.A.	N.A.	N.A.	CPS	0,98
1	Profesional Universitario	N.A.	N.A.	N.A.	CPS	0,94
6	Totales					5,02

Fuente: Elaboración propia basados en los resultados del análisis de cargas laborales

Según los resultados generados se puede decir que de las personas entrevistadas tres (3) presentan carga en el intervalo definido como normal, dos (2) en el definido como subutilizado y uno (1) debe ser sujeto de redistribución de sus actividades.

El proceso perteneciente a esta área que arrojó mayor nivel de carga es el de Área Técnica con el 63,8% de la carga total y los procedimientos que demandan más carga laboral es el definido como Otras Actividades un 30,3% de la carga total. En la siguiente gráfica se puede observar cómo se distribuye la carga restante:

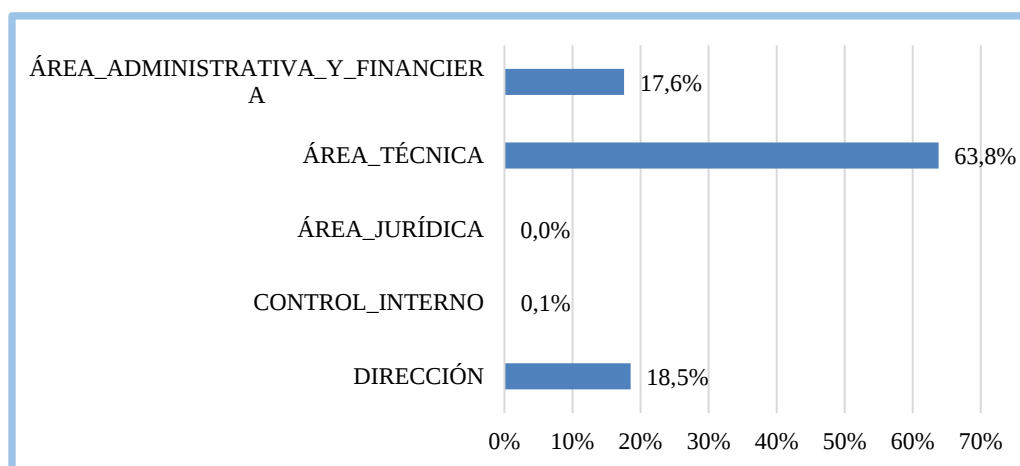


Figura 3. Distribución de la carga por proceso Área Técnica

Fuente: Elaboración propia basados en los resultados del análisis de cargas laborales

- Secretaría General y Administrativa

La Secretaría General y Administrativa cuenta con una planta actual de personal de seis (6) funcionarios del nivel profesional, técnico y asistencial, integrados según el tipo de vinculación de la siguiente manera: uno (1) en carrera administrativa y (5) en provisionalidad.

Adicional a esta planta de personal la dependencia cuenta con dos (2) profesionales vinculados a través de contrato de prestación de servicios, los cuales desarrollan actividades de apoyo permanente a las funciones de la entidad relacionadas con los procesos financieros y de soporte y apoyo técnico. En la siguiente tabla, se detallan los cargos estudiados en el área, con su respectivo código, grado, forma de vinculación y valor de la carga:

Tabla 7.

Resultados entrevista de Cargas Laborales Secretaría General y Administrativa.

No.	Cargo	Código	Grado	Nivel	Tipo de vinculación	Valor carga
1	Profesional Universitario	219	03	Profesional	Provisionalidad	0,43
1	Profesional Universitario	219	03	Profesional	Provisionalidad	1,35
1	Profesional Especializado	222	07	Profesional	Provisionalidad	1,01
1	Técnico Operativo	314	04	Técnico	Provisionalidad	0,61
1	Técnico Administrativo	367	01	Técnico	Provisionalidad	0,61
1	Secretario	440	03	Asistencial	Provisionalidad	1,19
1	Profesional Universitario	N.A.	N.A.	N.A.	CPS	1,01

Tabla 7. *Continuación*

No.	Cargo	Código	Grado	Nivel	Tipo de vinculación	Valor carga
1	Profesional	N.A.	N.A.	N.A.	CPS	1,01
	Universitario					
8			Totales			7,21

Fuente: Elaboración propia basados en los resultados del análisis de cargas laborales

Según los resultados generados se puede decir que, de las personas entrevistadas cuatro (4) presentan carga en el intervalo definido como normal, tres (3) en el definido como subutilizado y uno (1) debe ser sujeto de redistribución de sus actividades.

El proceso perteneciente a esta área que arrojo mayor nivel de carga es el de Área Administrativa y Financiera con el 61,9% de la carga total y el procedimiento que demanda más carga laboral es el definido como Otras Actividades con un 15,2% de la carga total de la dependencia.

En la siguiente gráfica se puede observar cómo se distribuye la carga restante:

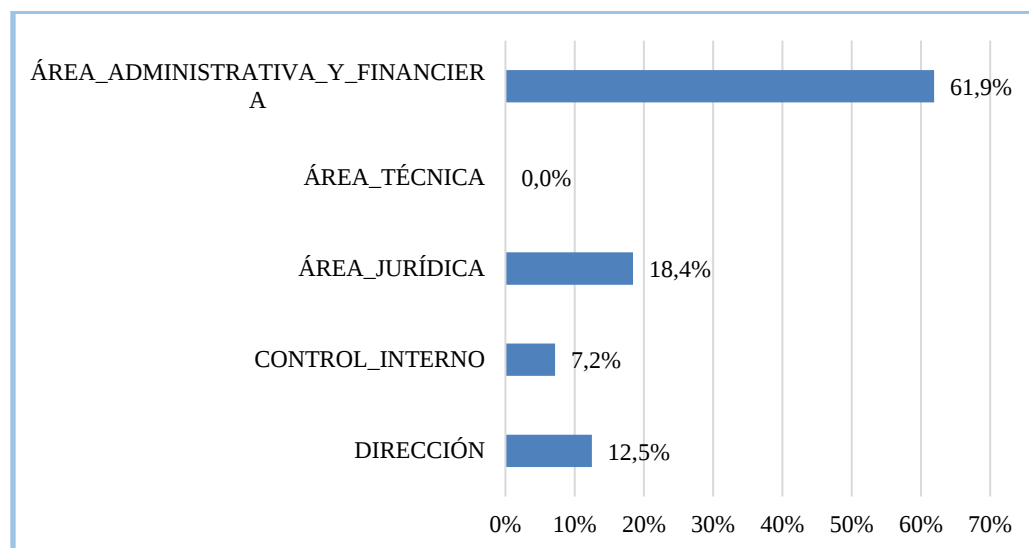


Figura 4. Distribución de la carga por proceso Secretaría General y Administrativa

Fuente: Elaboración propia basados en los resultados del análisis de cargas laborales

- Consolidado de resultado de cargas de trabajo en la entidad

El Banco Inmobiliario de Floridablanca, BIF, cuenta con una planta actual de personal de doce (12) funcionarios en cargos de nivel directivo, profesional, técnico y asistencial integrados según el tipo de vinculación de la siguiente manera: dos (2) de libre nombramiento y remoción, cuatro (4) vinculados con derechos de carrera administrativa y seis (6) vacantes definitivas que se encuentran en concurso de méritos por parte de la Comisión Nacional del Servicio Civil – CNSC, según convocatoria No. 491 de 2017 para su provisión definitiva mediante lista de elegibles. Los empleos en situación administrativa de vacancia definitiva a la fecha la entidad los ha provistos de manera transitoria mediante nombramiento en provisionalidad mientras se realiza el concurso de méritos. En la siguiente tabla, se detallan los cargos estudiados en la entidad, con su respectivo código, grado, forma de vinculación y valor de la carga:

Tabla 8.

Resultados entrevista de Cargas Laborales Banco Inmobiliario de Floridablanca

No.	Cargo	Código	Grado	Nivel	Tipo de vinculación	Valor carga
Dirección General						
1	Profesional Especializado	222	07	Profesional	Provisionalidad	1,04
1	Profesional Universitario	N.A.	N.A.	N.A.	CPS	1,09
Área Técnica						
1	Profesional Universitario	219	04	Profesional	Carrera Administrativa	0,56
1	Técnico Operativo	314	03	Técnico	Carrera Administrativa	0,27
1	Profesional Universitario	N.A.	N.A.	N.A.	CPS	0,89
1	Profesional Universitario	N.A.	N.A.	N.A.	CPS	1,37
1	Profesional Universitario	N.A.	N.A.	N.A.	CPS	0,98
1	Profesional Universitario	N.A.	N.A.	N.A.	CPS	0,94
Secretaría General Y Administrativa						
1	Profesional Universitario	219	03	Profesional	Provisionalidad	0,43
1	Profesional Universitario	219	03	Profesional	Provisionalidad	1,35
1	Profesional Especializado	222	07	Profesional	Carrera Administrativa (Encargo)	1,01
1	Técnico Operativo	314	04	Técnico	Provisionalidad	0,61
1	Técnico Administrativo	367	01	Técnico	Provisionalidad	0,61
1	Secretario	440	03	Asistencial	Provisionalidad	1,19
1	Profesional Universitario	N.A.	N.A.	N.A.	CPS	1,01
1	Profesional Universitario	N.A.	N.A.	N.A.	CPS	1,01
16	Totales					14,35

Fuente: Elaboración propia basados en los resultados del análisis de cargas laborales

Según los resultados obtenidos se puede decir que, de las diez y seis (16) personas entrevistadas, nueve (9) presentan carga laboral en el intervalo definido como normal, cinco (5) en el intervalo definido como subutilizado y dos (2) deben ser sujetos de redistribución de sus actividades. Adicionalmente partiendo de los resultados presentados y como se puede observar en las gráficas y tablas, se puede evidenciar que:

1. El proceso que aporta la mayor carga laboral es Área Administrativa y Financiera con el 37,9% de la carga total de la entidad, la carga restante se distribuye como se observa en la siguiente gráfica:

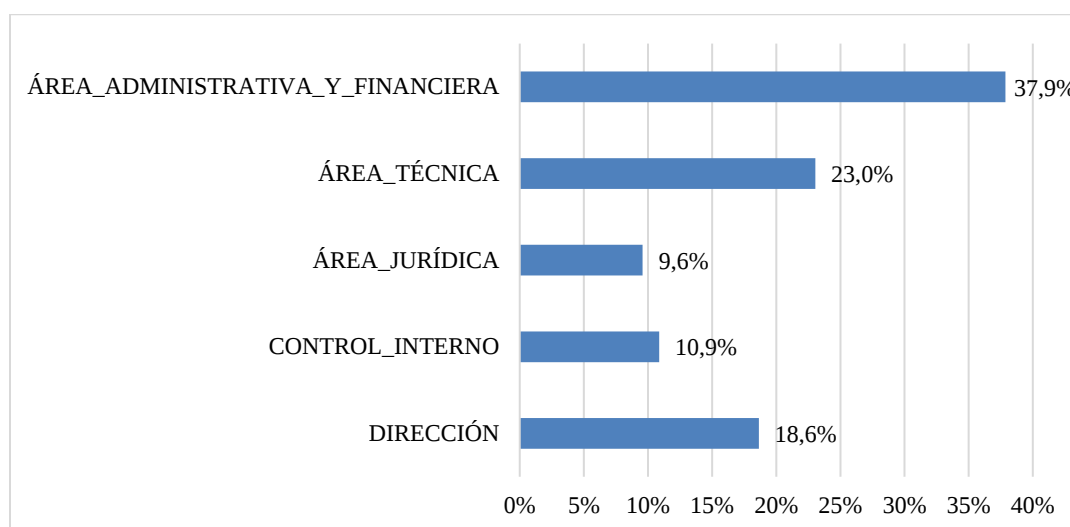


Figura 5. Distribución de la carga por proceso del Banco Inmobiliario, BIF

Fuente: Elaboración propia basados en los resultados del análisis de cargas laborales

2. El procedimiento que demanda más carga laboral, como se puede observar en la tabla a continuación, es el definido como Otras Actividades con el 19,9% de la carga total de la entidad.

Tabla 9.

Distribución de la carga total de la entidad en los procedimientos

Procedimiento	Carga	%
Otras Actividades	2,85	19,9%
Peticiones, Quejas Y Reclamos	2,06	14,4%
Administrar Los Archivos De Gestión, Central E Histórico Del Bif	1,08	7,5%
Desarrollo De Auditorías Internas	1,04	7,2%
Administración De La Página Web	0,78	5,4%
Entrega Material De La Vivienda	0,67	4,6%
Gestión Pre Contractual De Administración, Mantenimiento Y Aprovechamiento Del Espacio Público Y Arrendamiento De Inmuebles Públicos	0,65	4,5%
Control De Documentos Externos	0,52	3,6%
Gestión De Proyectos	0,40	2,8%
Proyección De Respuesta A Derechos De Petición Que Competan Al Área Jurídica	0,37	2,5%
Soporte O Asesoría Jurídica A Dependencias	0,30	2,1%
Entrega Áreas De Cesión Tipo A	0,29	2,0%
Comunicaciones Oficiales	0,23	1,6%
Conciliaciones Bancarias	0,23	1,6%
Inventario De Bienes En Servicio	0,22	1,5%
Proyección De La Contratación	0,21	1,5%
Nómina	0,21	1,4%
Planes De Bienestar Social, Capacitación Y Salud Ocupacional	0,20	1,4%
Registro Presupuestal	0,19	1,3%
Postulación Para Subsidios De Mejoramiento De Vivienda Rural	0,19	1,3%
Elaboración De Los Estados Contables	0,16	1,1%
Pago De Cuentas	0,16	1,1%
Ingreso De Elementos Por Compra De Bienes Devolutivos Y Bienes De Consumo	0,15	1,1%

Tabla 9. *Continuación*

Procedimiento	Carga	%
Soporte Técnico E Infraestructura	0,13	0,9%
Procedimiento para postulación de proyectos de vivienda de interés social urbana (Construcción En Sitio Propio, Mejoramiento)	0,10	0,7%
Plan Anual Mensualizado De Caja	0,08	0,6%
Presupuesto	0,08	0,6%
Proyectos De Vivienda Interés Social Urbana	0,08	0,5%
Contratación Directa	0,07	0,5%
Querellas De Restitución Del Espacio Público	0,07	0,5%
Representación Y Defensa Judicial	0,07	0,5%
Permisos Para Uso Del Espacio Público Temporales, Parques, Vías, Zonas Verdes	0,06	0,4%
Legalización Caja Menor	0,05	0,4%
Órdenes De Pago	0,05	0,3%
Control Inmobiliario	0,05	0,3%
Divulgación E Información	0,05	0,3%
Demanda De Restitución De Inmueble Arrendado	0,04	0,3%
Ingreso A La Carrera Administrativa	0,03	0,2%
Mejora Continua	0,03	0,2%
Expedición Del Certificado Laboral	0,03	0,2%
Tesorería	0,03	0,2%
Selección De Licitación Pública	0,02	0,2%
Formulación Planes De Acción	0,02	0,1%
Procedimiento De Contabilidad	0,02	0,1%
Formulación Plan Estratégico Institucional	0,02	0,1%
Solicitud De Permiso	0,02	0,1%

Tabla 9. *Continuación*

Procedimiento	Carga	%
Procedimiento Archivo Y Custodia De Escrituras Públicos (Resoluciones) De Predios De Propiedad Del Municipio De Floridablanca	0,01	0,0%
Aplicación De Embargos	0,01	0,0%
Certificado De Disponibilidad Presupuestal	0,01	0,0%

Fuente: Elaboración propia basados en los resultados del análisis de cargas laborales

3. Las actividades de fortalecimiento de las TICs definidas por la Función Pública en el Decreto 415 de 2016 y las relacionadas con la implementación de las políticas de Gobierno Digital, Seguridad Digital y de Transparencia y Acceso a la Información Pública no se encuentran asignadas a funcionarios pertenecientes a la planta de personal de la entidad, considerándose necesario que la entidad formule mecanismos administrativos para la determinar las responsabilidades funcionales en empleado de planta en roles de gobierno en línea, gobierno digital, acceso a la información y uso de las tecnologías para la prestación de los servicios y trámites que el BIF presta a la ciudadanía en general en desarrollo de su misión institucional.

4. Las actividades de administración de la información y bases de datos de proyectos, beneficiarios, y demás soporte al proceso de oferta de VIS se llevan a cabo a través de personal vinculado mediante contrato de prestación de servicios, en miras de la formalización laboral, el fortalecimiento institucional y en cumplimiento de los objetivos definidos por el Acuerdo No. 016 de 2004, se sugiere satisfacer estas necesidades de personal robusteciendo el Área Técnica de la entidad.

4.4 Autoevaluación de la gestión

A partir de la valoración permanente de la efectividad de la gestión administrativa y del nivel de ejecución de los planes, programas y proyectos como parte del desarrollo de los principios institucionales y objetivos estratégicos existentes, se identifican debilidades y se evidencian tendencias de comportamiento organizacional que requieran acciones de mejora. El presente proyecto de investigación, para conocer de las tendencias administrativas, aplicó un instrumento tipo encuesta con el fin de evaluar y verificar la calidad y efectividad de los controles internos de los procesos, áreas y responsabilidades existentes en la organización pública. (Ver Apéndice B)

El instrumento aplicado a las personas vinculadas en el desarrollo de los diferentes procesos, define las siguientes consideraciones de resultados:

La entidad ha demostrado una elevación porcentual en el puntaje del Modelo Estándar de Control Interno - MECI, tomando en cuenta los datos de los resultados del instrumento aplicado permite evidenciar que el estado actual del sistema presenta mejora satisfactoria en el cumplimiento de los indicadores de resultados institucionales. Se debe incluir en los programas de inducción y reinducción actividades sobre el Sistema, con el objetivo de resaltar su importancia para la orientación hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales y la contribución de estos a los fines esenciales del estado. Se requiere que la entidad mantenga al personal capacitado y actualizado de los procesos competentes a su área, seguir con auditorías de control y retroalimentar el Modelo.

4.5 Resultados de la evaluación financiera

El Análisis Financiero del Banco Inmobiliario de Floridablanca, BIF, se realizó de acuerdo con su naturaleza jurídica; con base en las cifras oficiales; en los reportes realizados al Consolidador de Hacienda e Información Pública, CHIP. El estudio busca conocer en un primer análisis la situación histórica de la entidad tomando como referente los cinco últimos años (2014 - 2017), basado en la información de resultados económicos obtenidos por la gestión integral de los servicios prestados y demás ingresos registrados a 31 de diciembre de 2017. En un segundo análisis se contempla la proyección de planta propuesta; para un escenario de cuatro años (2018, 2019, 2020, 2021), junto con la evaluación de viabilidad financiera. Los cálculos se realizan con base en la normatividad vigente; tomando como referente de proyección el estimativo de IPC (Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE, s.f.), que tiene en cuenta el histórico presentado en el país en los últimos años. Por tanto, el incremento del valor de los sueldos empleado será proyectado con el 5%.

4.5.1 Estado de la situación financiera

En el marco de los resultados arrojados en la evaluación diagnóstica de la situación del estado financiero del Banco Inmobiliario de Floridablanca, se procedió al análisis las variables de ingresos y gastos correspondientes a la productividad de la entidad durante el periodo seleccionado de cuatro años.

Análisis de los Ingresos: Los ingresos del Banco Inmobiliario de Floridablanca, BIF, a nivel presupuestal están representados en su mayoría por los ingresos corrientes los cuales en el periodo analizado han sido en promedio el 70% de los ingresos totales (ver tabla 8. Composición Ingresos BIF). A nivel general los ingresos totales han mostrado una tendencia creciente en el periodo estudiado como se puede observar en la gráfica 6.

Tabla 10.

Composición Ingresos BIF (cifras en pesos)

Ingresos	2014	2015	2016	2017
Corrientes	\$3.555.274.896	\$3.655.182.586	\$2.065.848.458	\$8.158.623.866
Tributarios	\$1.927.403.828	\$1.800.414.665	\$1.003.688.621	\$731.366.379
No tributarios	\$1.627.871.068	\$1.854.767.921	\$1.062.159.837	\$7.427.257.487
Recursos de capital	\$90.194.018	\$3.170.108.720	\$2.246.730.876	\$1.932.570.773
Total	\$3.645.468.914	\$6.825.291.306	\$4.312.579.334	\$ 10.091.194.639

Fuente: Elaborado para el estudio basado en los estados financieros.

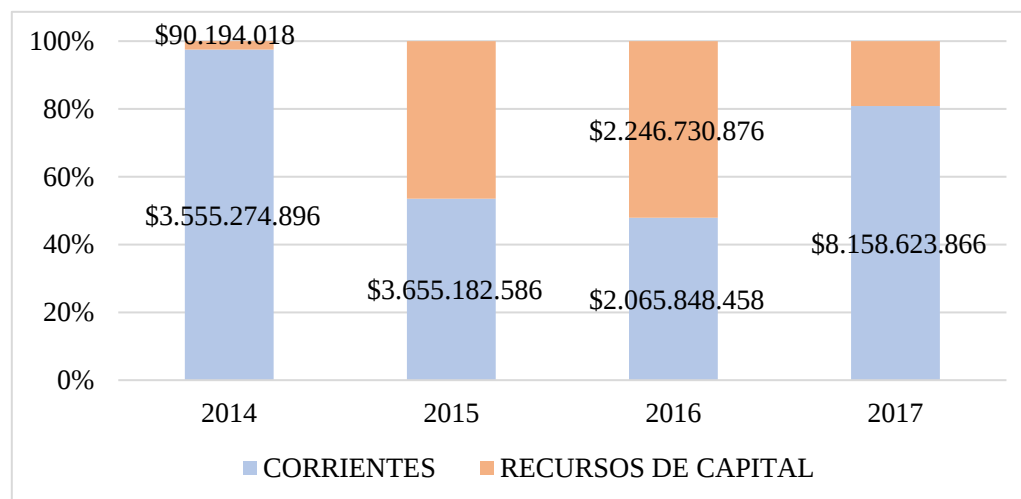


Figura 6. Composición de los Ingresos (cifras en pesos)

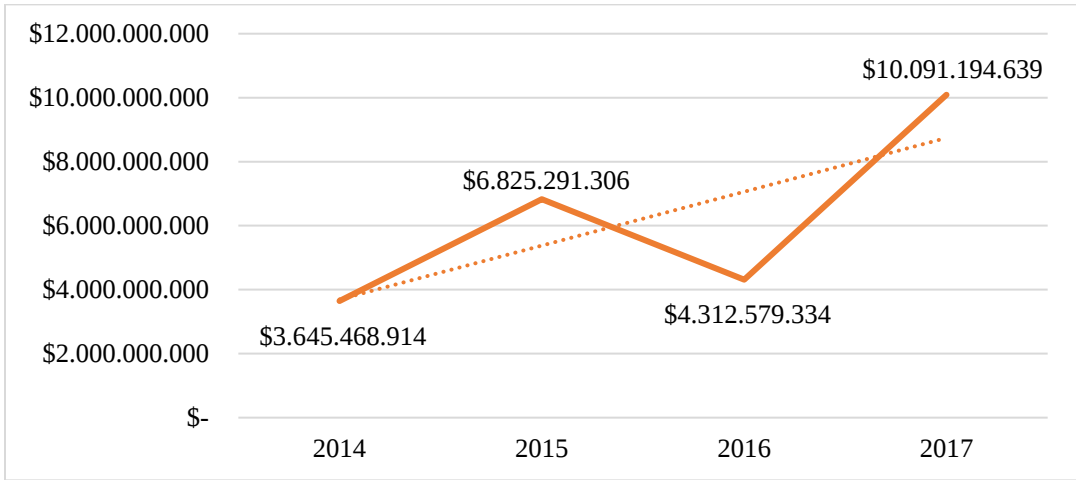


Figura 7. Ingresos totales BIF 2014 - 2017 (Cifras en pesos)

Los ingresos corrientes en el año 2014 en un 52,9% estaban soportados por los ingresos tributarios, sin embargo, estos han tenido un descenso hasta el 7,2% en el año 2017, lo que sugiere deficiencias en la gestión de este tipo de ingresos. El comportamiento de los ingresos tributarios y no tributarios en el periodo estudiado se puede observar en la siguiente gráfica:

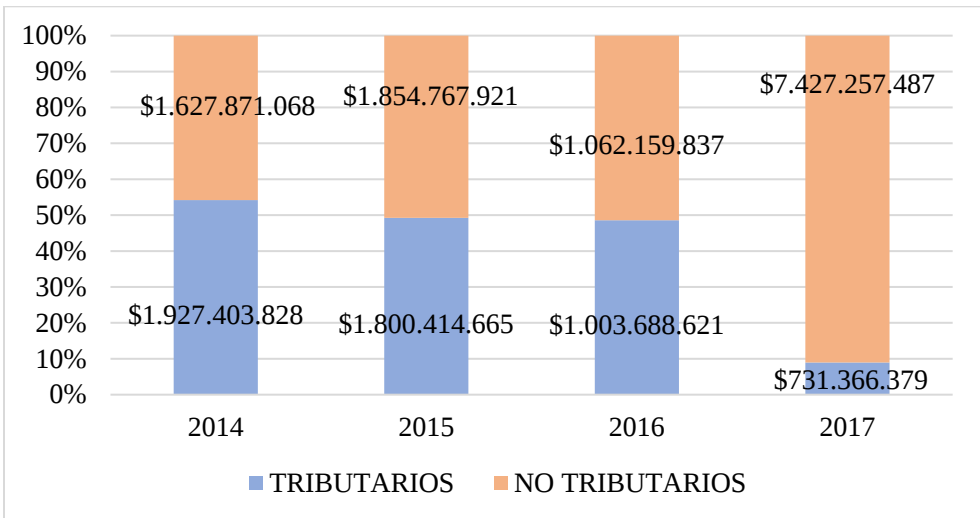


Figura 8. Distribución de los ingresos corrientes 2014 - 2017 (cifras en pesos)

Los ingresos no tributarios han tenido un crecimiento del 78,1% desde el 2014 hasta el 2017, aportando el 91,0% de los ingresos corrientes de la entidad. El comportamiento de estos en el periodo estudiado se puede detallar en la siguiente gráfica:

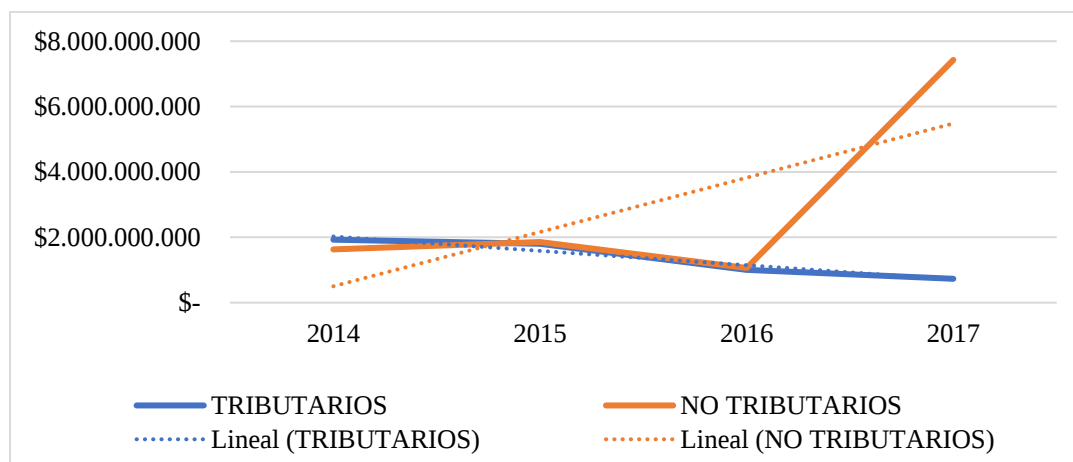


Figura 9. Comportamiento de los ingresos tributarios y no tributarios

Ingresos No tributarios: Los ingresos no tributarios están compuestos en su mayoría por los aportes y transferencias, los cuales para el año 2017 representaron un 89,8% de los ingresos corrientes de la entidad, como se puede observar en la tabla a continuación:

Tabla 11.

Ingresos corrientes BIF 2014 - 2017 (cifras en pesos)

Ingresos	2014	2015	2016	2017
Corrientes	\$3.555.274.896	\$3.655.182.586	\$2.065.848.458	\$8.158.623.866
No tributarios	\$1.627.871.068	\$1.854.767.921	\$1.062.159.837	\$7.427.257.487

Tasas, multas y contribuciones	\$3.080.000	\$422.175	\$898.000	\$984.000
--------------------------------	-------------	-----------	-----------	-----------

Tabla 11. Continuación

Ingresos	2014	2015	2016	2017
Corrientes	\$3.555.274.896	\$3.655.182.586	\$2.065.848.458	\$8.158.623.866
No tributarios	\$1.627.871.068	\$1.854.767.921	\$1.062.159.837	\$7.427.257.487
Tasas, multas y contribuciones	\$3.080.000	\$422.175	\$898.000	\$984.000
Operacionales	\$138.755.045	\$151.858.697	\$161.906.078	\$101.811.217
Aportes y transferencias	\$1.486.036.023	\$1.702.487.049	\$899.355.759	\$7.324.462.270
Aportes-transf. Vs ingresos corrientes	41,8%	46,6%	43,5%	89,8%

Fuente: Elaborado para el estudio basado en los estados financieros

Los ingresos operacionales han tenido una tendencia decreciente como se puede observar en la siguiente gráfica:



Figura 10. Comportamiento de los ingresos operacionales BIF 2014 - 2017 (cifras en pesos)

Las tasas, multas y contribuciones presentan una tendencia creciente a partir del 2015, sin embargo, presentan un detrimento del 213% en el 2017 con relación al 2014, como se puede observar en la siguiente gráfica:

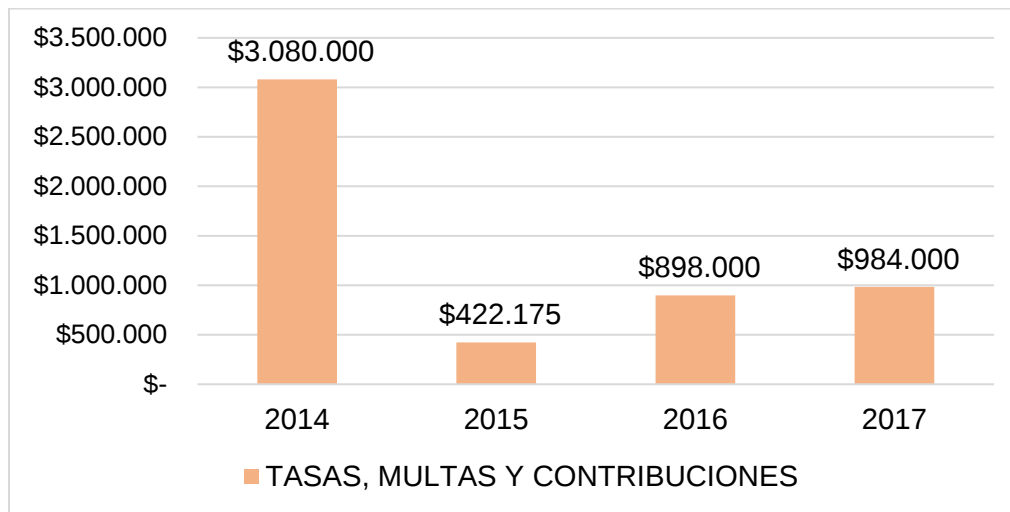


Figura 11. Tasas, multas y contribuciones BIF periodo 2014 - 2017 (cifras en pesos)

Los aportes y transferencias han mostrado un crecimiento del 79,7% en el 2017 con relación al 2014 como se puede observar en la gráfica a continuación:

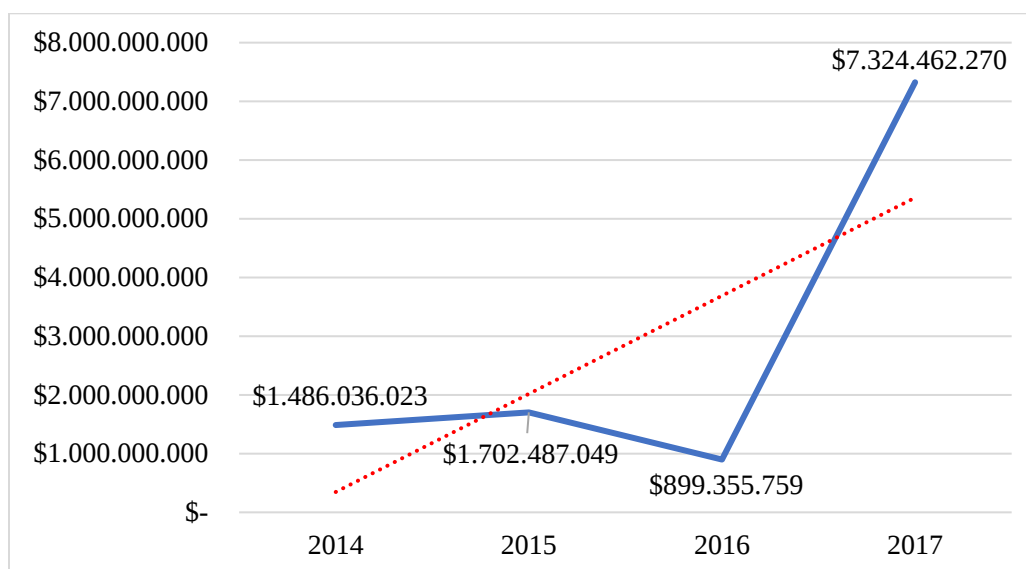


Figura 12. Aportes y transferencias BIF PERIODO 2014 - 2017 (cifras en pesos)

Análisis de los gastos: Los gastos por su parte se componen de los gastos de funcionamiento y los de inversión, el comportamiento de estos se puede detallar en la siguiente tabla:

Tabla 12.

Gastos BIF periodo 2014 - 2017 (cifras en pesos)

Gastos	2014	2015	2016	2017
Funcionamiento	\$1.255.257.685	\$1.726.976.824	\$1.555.096.992	\$1.888.636.256
Inversión	\$578.656.837	\$2.127.834.099	\$778.954.048	\$3.530.024.201
Total	\$1.833.914.522	\$3.854.810.923	\$2.334.051.040	\$5.418.660.457

Fuente: Elaborado para el estudio basado en los estados financieros.

La composición de los gastos ha tenido un comportamiento muy variable como se puede observar en la siguiente gráfica ya que, mientras que en el 2014 conformaban el 68,4% en el año 2017 son el 34,9%.

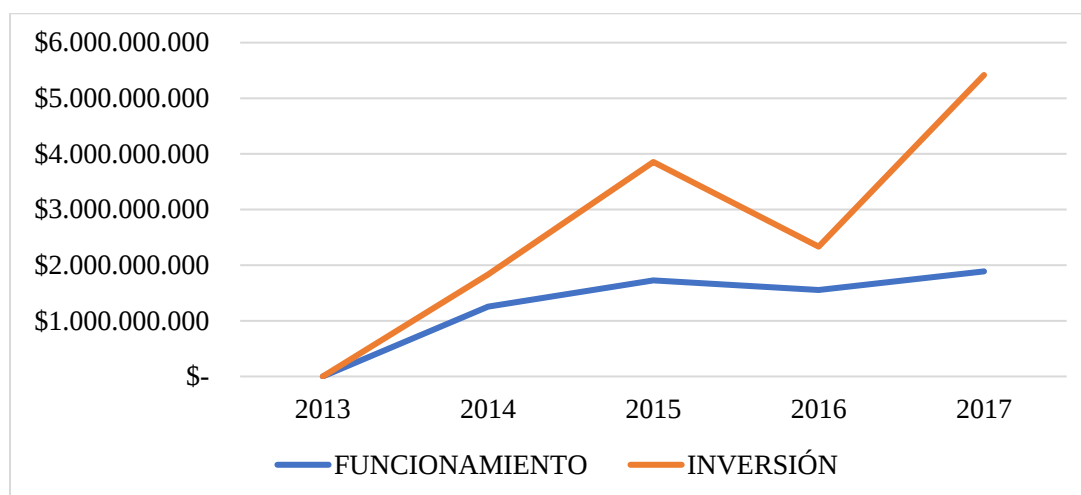


Figura 13. Comportamiento de los gastos BIF periodo 2014 - 2017 (cifras en pesos)

Gastos de Funcionamiento: Son las apropiaciones necesarias para el normal desarrollo de las actividades administrativas y de apoyo. Comprende los servicios de contratación de personal y los gastos generales, siendo el de personal el más significativo representando más del 69% del total de gastos de funcionamiento en el periodo estudiado, como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 13.

Gastos de funcionamiento 2014 - 2017 (cifras en pesos)

Gastos de funcionamiento	2014	2015	2016	2017
Personal	\$1.069.517.775	\$1.206.226.272	\$1.333.889.974	\$1.408.519.042
Asociados a la nómina	\$594.906.385	\$653.153.169	\$680.527.604	\$762.261.406
Servicios per. Indirect.	\$276.730.000	\$351.432.315	\$452.013.334	\$342.290.000
Gastos generales	\$171.261.077	\$256.760.929	\$188.258.488	\$467.998.955
Adquisición de bienes	\$39.646.321	\$80.739.502	\$85.138.515	\$62.454.050
Adquisición de servic.	\$118.292.109	\$164.869.211	\$114.179.448	\$255.825.286
Total	\$1.255.257.685	\$1.726.976.824	\$1.555.096.992	\$1.885.136.256

Fuente: Elaborado para el estudio basado en los estados financieros

En lo relacionado con los gastos asociados a la nómina teniendo en cuenta los gastos inherentes a esta, han fluctuado en el periodo 2013 – 2017 entre el 47,4% y el 37,8% del total de los gastos de personal, como se puede observar en la siguiente gráfica:

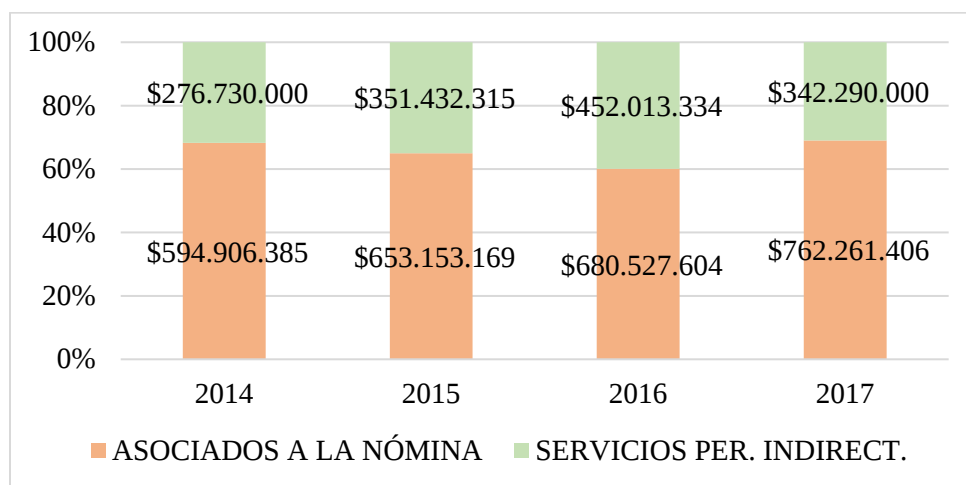


Figura 14. Composición de los gastos de personal periodo 2014 - 2017 (cifras en pesos)

Los gastos incurridos por servicios personales indirectos han fluctuado entre el 44,9% y el 66,4% de los gastos de funcionamiento totales; para el año 2017 por cada 100 pesos gastados en personal de planta se gastaron 45 en personal contratista.

Los gastos generales se componen de la adquisición de bienes y la de servicios, lo última ha tenido la mayor participación con un porcentaje superior al 50% de los gastos generales en el periodo estudiado como se puede observar en la siguiente gráfica:

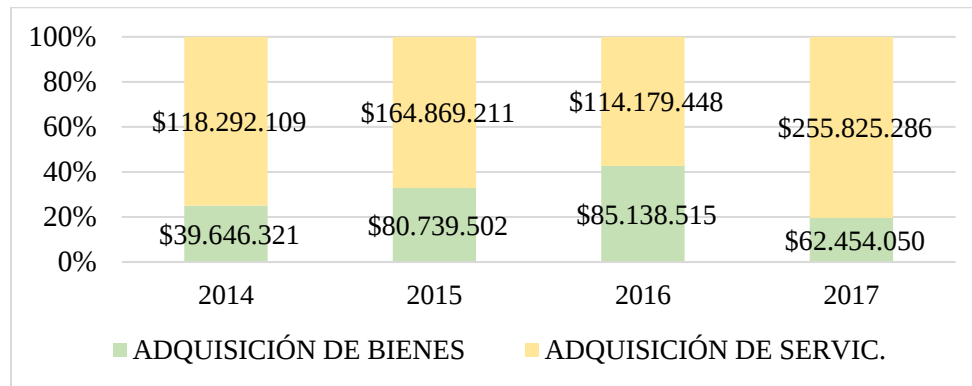


Figura 15. Distribución de los gastos generales en el periodo 2014 – 2017 (cifras en pesos)

Situación de los activos: Los activos totales del Banco Inmobiliario de Floridablanca, BIF, han presentado una tendencia decreciente como se puede observar en la siguiente gráfica:

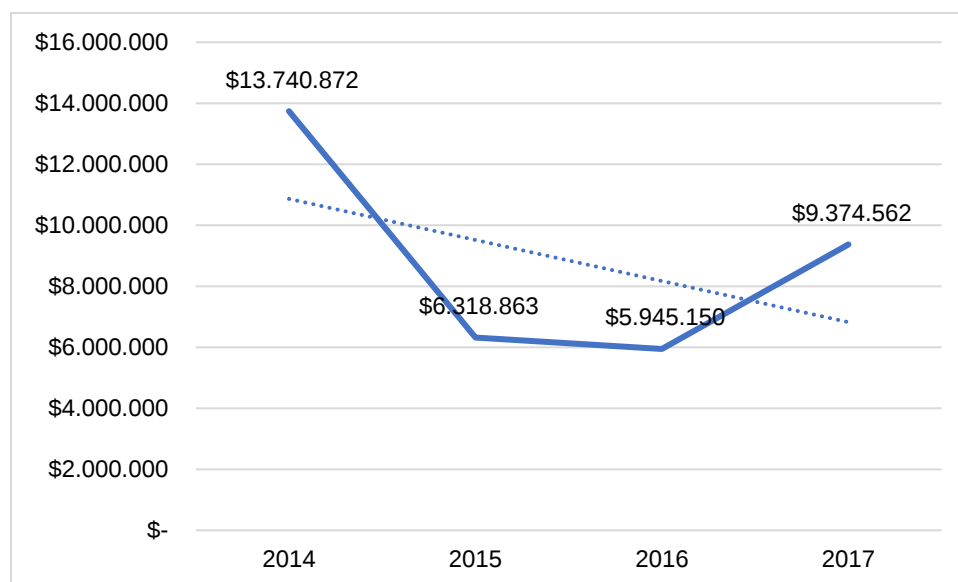


Figura 16. Comportamiento de los activos periodo 2014 - 2017 (cifras en miles de pesos)

La distribución de los activos de la entidad se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 14.

Activos BIF periodo 2014 – 2017 (cifras en miles de pesos)

Activos (cifras en miles)	2014	2015	2016	2017
Corriente	\$4.573.168	\$5.120.929	\$4.741.448	\$8.168.718
Efectivo	\$3.225.768	\$3.200.407	\$2.746.162	\$6.075.169
Deudores	\$1.347.400	\$1.920.522	\$1.995.286	\$2.093.549
No corriente	\$9.167.704	\$1.197.934	\$1.203.702	\$1.205.844
Propiedades, planta y equipo	\$9.135.843	\$1.165.305	\$1.171.073	\$1.173.215
Otros activos	\$31.861	\$32.629	\$32.629	\$32.629
Total	\$13.740.872	\$6.318.863	\$5.945.150	\$9.374.562

Fuente: Elaborado para el estudio basado en los estados financieros.

La distribución de los activos corrientes y no corrientes no presenta una tendencia constante en los periodos evaluados, los activos corrientes han fluctuado entre el 33,3% y el 87,1% de los activos totales, teniendo una tendencia creciente, como se puede observar en la siguiente gráfica:

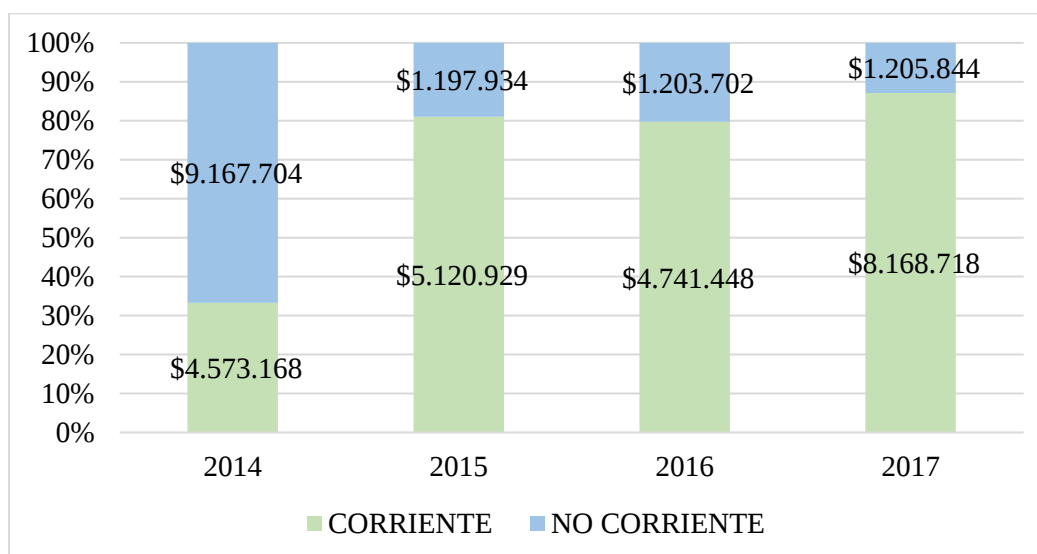


Figura 17. Distribución de los activos corrientes y no corrientes periodo 2014 - 2017 (cifras en miles de pesos)

Situación de los pasivos: El Banco Inmobiliario de Floridablanca, BIF, ha presentado una tendencia creciente en la cuenta de pasivos durante el periodo estudiado, como se puede detallar en la siguiente tabla y gráfica:

Tabla 15.

Situación de los pasivos periodo 2014 – 2017 (cifras en miles de pesos)

Pasivos (cifras en miles)	2014	2015	2016	2017
Cuentas por pagar	\$23.677	\$71.252	\$149.773	\$84.852
Obligaciones laborales y de SS	\$ -	\$ -	\$106.328	\$62.343
Pasivos estimados	\$36.056	\$87.505	\$ -	\$ -
Otros pasivos	\$1.319.435	\$1.687.806	\$1.585.236	\$1.679.032
Total	\$1.379.168	\$1.846.563	\$1.841.337	\$1.826.227

Fuente: Elaborado para el estudio basado en los estados financieros.

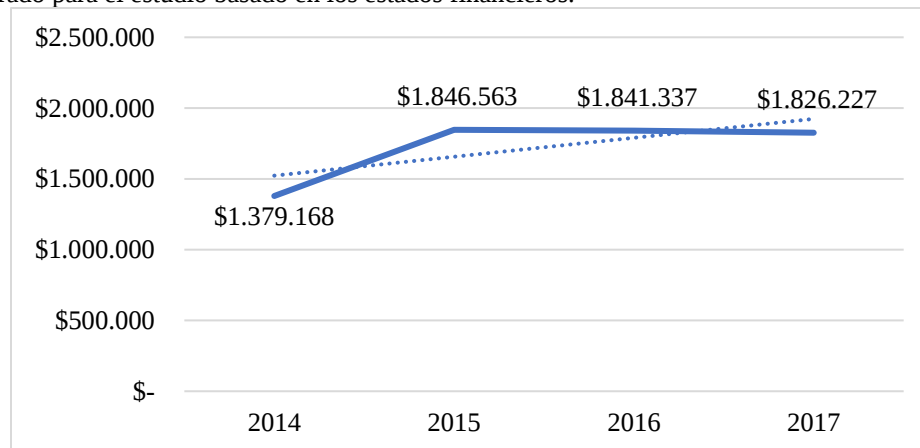


Figura 18. Comportamiento de los pasivos vigencia 2014 - 2017 (cifras en miles de pesos)

Patrimonio: El patrimonio del Banco Inmobiliario de Floridablanca, BIF, ha presentado un crecimiento del 68,8% entre el 2015 y el 2017, sin embargo, a nivel general en el periodo estudiado muestra una tendencia decreciente como se puede observar en la siguiente gráfica:

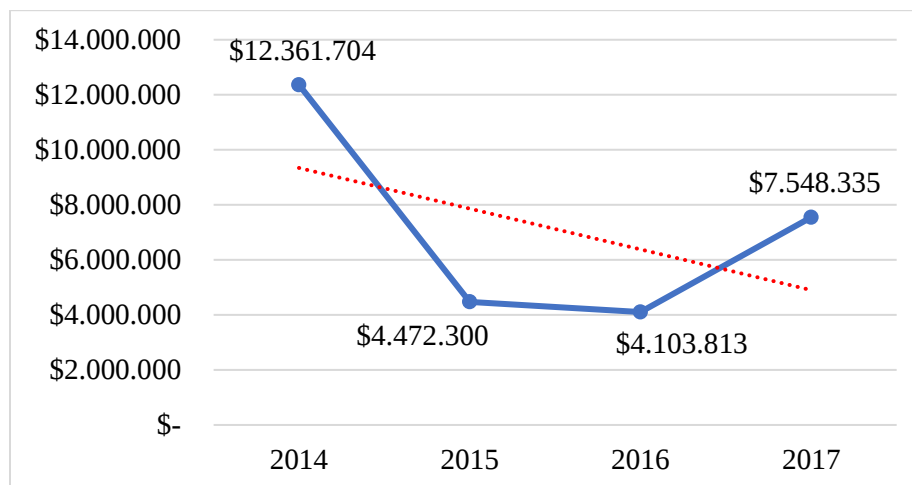


Figura 19. Comportamiento del patrimonio periodo 2014 - 2017 (cifras en miles de pesos)

La distribución del patrimonio se detalla en la tabla a continuación:

Tabla 16.

Distribución patrimonio periodo 2014 – 2017 (cifras en miles de pesos)

Patrimonio (cifras en miles)	2014	2015	2016	2017
Capital fiscal	\$11.870.056	\$12.453.432	\$12.500.660	\$12.210.735
Resultados del ejercicio	\$583.378	\$84.739	-\$330.976	\$3.403.471
Provisiones, depreciaciones y amortizaciones (DB)	-\$91.730	-\$101.154	-\$101.154	-\$101.154
Total	\$12.361.704	\$4.472.300	\$4.103.813	\$7.548.335

Fuente: Elaborado para el estudio con base a Información aportada por la entidad.

En lo relacionado con el patrimonio de la entidad se debe destacar el comportamiento del resultado del ejercicio, el cual entre los años 2014 y 2015 arrojó un detrimento del 85,5%, en el 2016 arrojó cifras negativas. La tendencia de esta cuenta se puede observar en la gráfica a continuación:

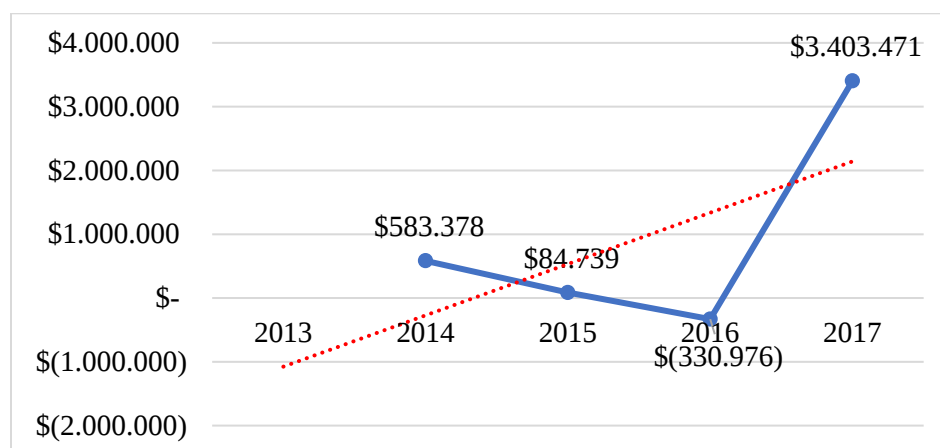


Figura 20. Comportamiento resultado del ejercicio periodo 2014 - 2017 (en miles de pesos)

Indicadores de rentabilidad: El objetivo de los indicadores de rentabilidad es expresar en un porcentaje la capacidad de la entidad de generar ingresos, en la tabla a continuación se detallan estos indicadores para el periodo 2014 – 2017 y se interpreta el resultado de cada uno de ellos.

Tabla 17.

Indicadores de rentabilidad periodo 2014 – 2017.

Rentabilidad	2014	2015	2016	2017
De las ventas netas	0,4%	0,1%	-0,2%	3,3%
Del activo total	4,2%	1,3%	-5,6%	36,3%
Del patrimonio	4,7%	1,9%	-8,1%	45,1%
Rotación activo total	10,10	24,03	27,23	10,86

Fuente: Elaborado para el estudio con base a Información aportada por la entidad.

La rentabilidad de las ventas netas indica el beneficio generado por la entidad por la venta de sus servicios, para el año 2017 por cada 100 pesos de ingresos operacionales se obtienen 33 pesos de superávit. La rentabilidad del activo y del patrimonio mide la capacidad de cada uno de ellos

para producir utilidades, en el año 2017 por cada 100 pesos de activo se generaron 36 pesos de superávit y por cada 100 pesos de patrimonio se obtuvieron 45 pesos de superávit.

La rotación de activos totales mide la eficiencia con que las entidades utilizan sus activos para generar ingresos, en el 2017 el activo total roto 10,86 veces.

Los indicadores anteriormente analizados permiten evidenciar que en el año 2017 la entidad tuvo una gestión financiera eficiente, logrando los mejores indicadores del periodo estudiado.

5. Diseño de una estructura organizacional funcional

Conforme a los resultados de la evaluación diagnóstica de la situación del Banco Inmobiliario, se define la necesidad de redefinir una estructura administrativa para la asignación funcional y de responsabilidad de los procesos y procedimientos, que se deben cumplir por el Banco Inmobiliario; la definición de una planta de personal mínima para el desarrollo de los procedimientos a adoptar por la Dirección General y la definición de un sistema de Información para establecer criterios de efectividad en la función.

5.1. La Estructura administrativa para el funcionamiento del BIF

El Banco Inmobiliario de Floridablanca (BIF) creado como establecimiento público municipal se encarga de la financiación y ejecución del ordenamiento territorial del municipio de Floridablanca con lo previsto en la Ley 388 de Julio 18 de 1997 en los capítulos IV, V, VI, VII, VIII, IX, X y XI y tiene las funciones de gestión territorial, vivienda de interés social, cooperación

e intermediación, inmuebles municipales y espacio público, este se encarga de realizar diversos tipos de servicios al ciudadano en el que se encuentran diferentes áreas para el cumplimiento de sus funciones, una de ellas es la solución de peticiones quejas y reclamos (PQRS), las cuales son distribuidas hacia el personal idóneo para su respectiva respuesta. Dichas tareas se asignan manualmente y de manera física ocasionando en algunos casos la pérdida de los documentos, o que no se realicen a falta de controles y seguimientos adecuados, dichas tareas se almacenan y se controlan a través de documentos de Excel que únicamente contiene la información básica y la fecha estimada máxima para dar respuesta a las PQRS, dando como necesidad un software que contenga toda la información y sea más eficiente a la hora de asignar, resolver y revisar los labores o tareas a fin de un mejor control por parte de la Dirección y los respectivos funcionarios que resuelven PQRS.

En desarrollo de los objetivos específicos del proceso de investigación y con fundamento en los resultados de la evaluación diagnóstica, se propone la siguiente estructura administrativa funcional para el cumplimiento de las funciones legales y estatutarias de la organización pública.

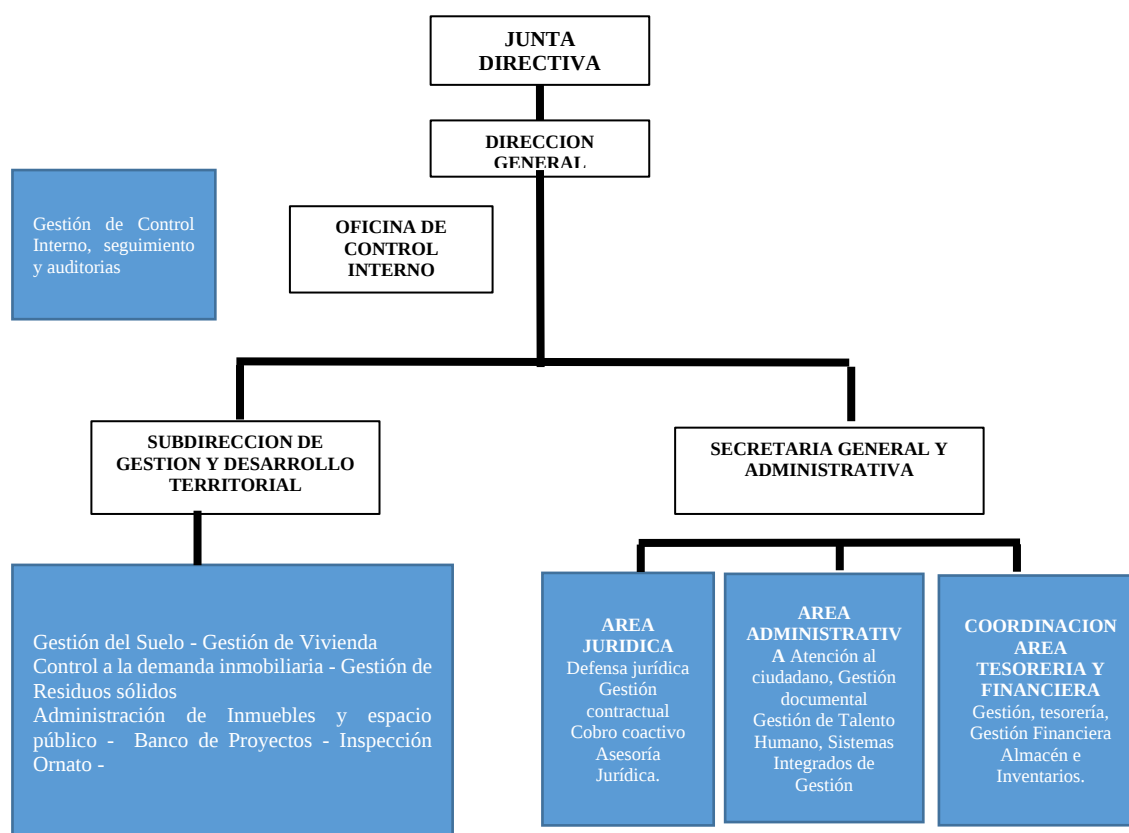


Figura 21. Propuesta de estructura administrativa BIF

La propuesta contiene una estructura jerárquica y funcional, cuyo fin es la asignación de responsabilidades conforme a las competencias definidas y la especialización de cada una de las áreas. En orden funcional jerárquico se define una Junta Directiva como máxima autoridad de la entidad, integrada por autoridades municipales en gestión territorial, responsable de realizar el seguimiento y control a la actividad de la gestión institucional direccionada por el ejecutivo – administrador del BIF.

Dirección General: Esta unidad es responsable del direccionamiento estratégico del BIF, de la planeación institucional y de la ordenación del gasto. El Director General se define como el

orientador administrativo de las políticas y metas, siendo responsable del cumplimiento de la misión institucional y del posicionamiento estratégico como entidad líder del desarrollo territorial

Oficina de Control Interno: Área encargada de la *Gestión de Control Interno*, de realizar el seguimiento y el control a la actividad funcional de la entidad conforme a los lineamientos normativos vigentes y en relación al sistema de gestión de calidad desarrollado por la alta dirección. Esta área contribuye en la armonización de los procesos de la entidad con los sistemas integrados de gestión.

Subdirección de Gestión y Desarrollo Territorial: Unidad administrativa responsable del liderazgo de los procesos misionales enfocados al cumplimiento de las funciones estatutarias establecidas al Banco Inmobiliario en el Acuerdo 016 de 2004 en gestión de vivienda, control a la demanda inmobiliaria, gestión de residuos sólidos, administración de inmuebles y espacio públicos, inspección ornato y la responsabilidad de formular los proyectos requeridos para dar cumplimiento a las metas establecidas en los instrumentos de planificación territorial.

Secretaría General y Administrativa: Responsable de liderar los procesos de apoyo señalados en el sistema de gestión de calidad para el cumplimiento de las funciones legales y estatutarias señaladas al BIF, corresponde a la Secretaría General direccionar los aspectos funcional y procedimental en el Área Jurídica, en aspectos relacionados con la defensa jurídica, la gestión contractual, el cobro coactivo y la asesoría jurídica especializada para el cumplimiento de las funciones del BIF. En el Área Administrativa en aspectos relacionados con la gestión y desarrollo de las políticas de atención al ciudadano, la gestión documental, la gestión de talento humano y la implementación de los sistemas integrados de gestión. Coordinación del Área de Tesorería y Financiera, en la gestión de tesorería, gestión financiera, Almacén e inventarios.

5.2. Formalización de la planta de personal del BIF

En el desarrollo de la fase diagnóstica se llevó a cabo la medición e identificación de las cargas de trabajo resultantes del desarrollo de la actividad funcional del personal vinculado al BIF, para el cumplimiento de funciones legales y estatutarias. El instrumento se aplicó al personal que cumple funciones permanentes y contribuye de manera efectiva en el desarrollo de las actividades establecidas por la entidad para el cumplimiento de la misión institucional y de conformidad a los procesos y procedimientos adoptados en el sistema integrado de gestión. Conforme a los resultados obtenidos en la carga laboral, se identifica las necesidades de personal mínimo requerido por la entidad para su desarrollo funcional.

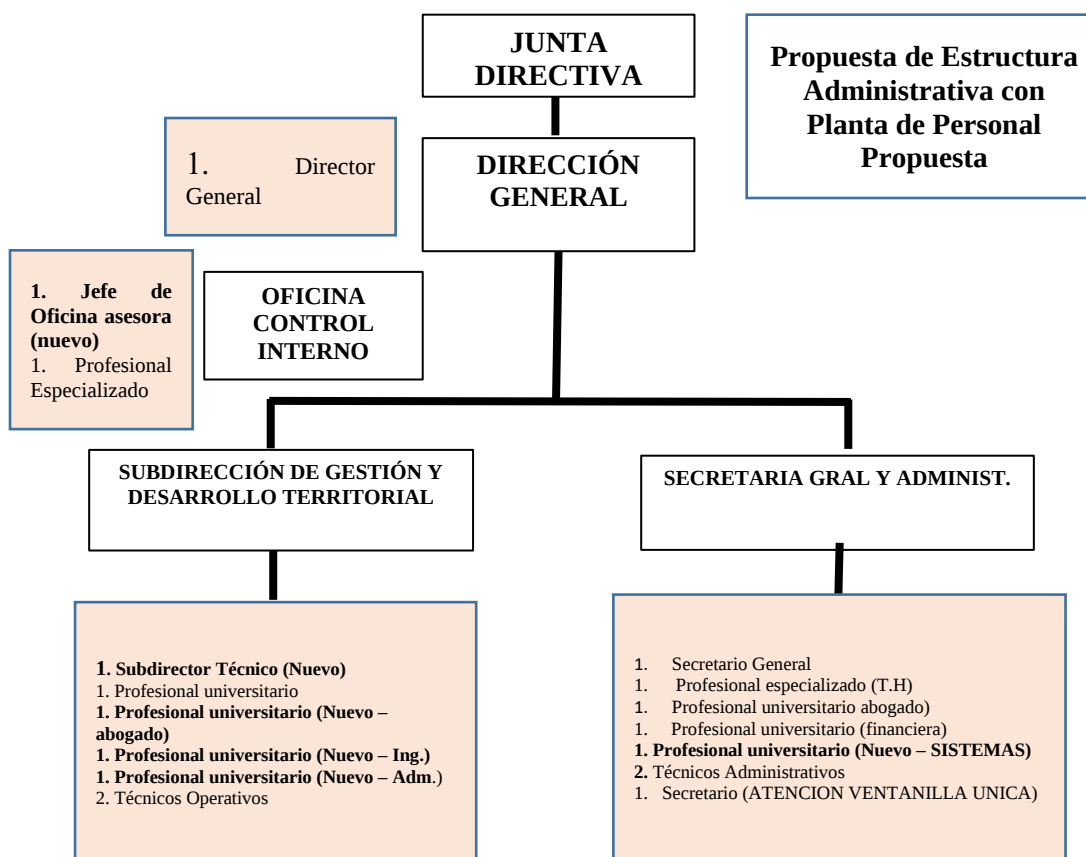


Figura 22. Propuesta de planta de personal para el funcionamiento del BIF

Dirección general:

Un (1) Director General

Un (1) Jefe de Oficina asesora

Un (1) Profesional Especializado

Subdirección De Gestión Y Desarrollo Territorial

Un (1) Subdirector Técnico

Un (1) Profesional Universitario Gestión Territorial

Un (1) Profesional Especializado en Sistemas de información georeferencial

Un (1) Profesional Universitario ingeniería civil

Un (1) Profesional Universitario En gestión de proyectos

Dos (2) Técnicos apoyo procesos de gestión urbana y territorial

Secretaria General

Un (1) Secretario General

Un (1) Profesional Especializado Gestión Talento Humano

Un (1) Profesional Universitario Área Financiera

Un (1) Profesional Universitario Área Jurídica

Un (1) Profesional Universitario Sistemas de información y de las TICS

Un (1) Técnico Administrativo de Gestión Documental

Un (1) Técnico Administrativo sistemas de almacén e inventarios

Un (1) Secretario Asistencial Atención al Ciudadano y sistema de ventanilla única

5.3. Diseño de un Sistema de Información interna

La creación de un sistema de correspondencia permite llevar el control y administración de las diversas PQRS que llegan a la entidad a fin de cumplir con los tiempos estipulados de respuesta, por lo tanto, se plantea la interfaz y funcionalidad de cada una de sus partes:

En la figura 23 se observa la interfaz para iniciar sesión, dicha interfaz permite llevar un control de los usuarios que pueden acceder a la plataforma a fin de mantener la seguridad de los archivos que se almacenan.



Figura 23. Diseño de inicio sesión Sistema de información.

En la figura 24. se tendrá la asignación de PQRS en el que a la hora de llegar un ciudadano se complementarán unos datos y allí mismo se generará un radicado, el único personal autorizado para la asignación será el rol de secretaria y los campos mínimos que deberá agregar será: nombre del remitente, entidad, asunto, si debe llevar respuesta por correo, fecha que se recibe, número de folios, archivo digitalizado y finalmente a quien se le será asignado.

The screenshot shows a web browser window titled 'Asignar PQRS' with the URL 'http://www.sistemainternobit.com'. The interface is divided into a left sidebar and a main content area. The sidebar contains a user profile icon labeled 'Secretaria' and a list of navigation links: 'Inicio', 'Asignar PQRS', 'Mis tareas', 'Contactos', 'Formulario de respuesta', 'Formulario de salida', 'Formulario de recibido', 'Informe PQRS', and 'Salir'. The main content area is titled 'Asignación de PQRS' and contains several form fields: 'Nombre del remitente' and 'Entidad' (text boxes), 'Asunto' (text box), 'Aceptó respuesta por correo' (radio buttons for 'Si' and 'No'), 'Fecha recibida' (date picker), 'Correo de respuesta' (text box), 'Documento' (dropdown menu with options 'Original', 'Copia', 'Correo'), and 'Numero de folios' (spin box with value '3'). There is also an 'Asignar a:' dropdown menu showing a list of 'Funcionario 1', 'Funcionario 2', 'Funcionario 3', and 'Funcionario 4'. At the bottom left, there is an 'Agregar folio' button with an upward arrow icon. At the bottom right, there is a blue 'Asignar' button.

Figura 24. Asignación de PQRS

En la figura 25 se plantea una interfaz de “mis tareas” para llevar el seguimiento de los oficios, realizando la revisión por parte de la secretaria general y la dirección quienes serán los únicos autorizados a cambiar los estados, entre ellos se encuentra asignado que es donde cada uno de los oficios que se le han asignado se van a agregar, de allí al haber creado una respuesta se envía a revisión del secretario general y él se encarga de dirigirlo a revisión de la dirección general en caso que no requiera correcciones, de igual modo la dirección general revisa el oficio y si es aprobado lo envía a finalizar, cada funcionario se hace responsable de la impresión y finalmente se procede a firmar cada uno de los oficios proyectados.



Figura 25. Tareas.

En la figura 26 se tendrá la información de cada una de las asignaciones allí contiene la información básica y el documento digitalizado a fin de apoyar políticas de cero papel, en esa misma pantalla se podrá acceder a la página para acceder a la proyección de la respuesta.

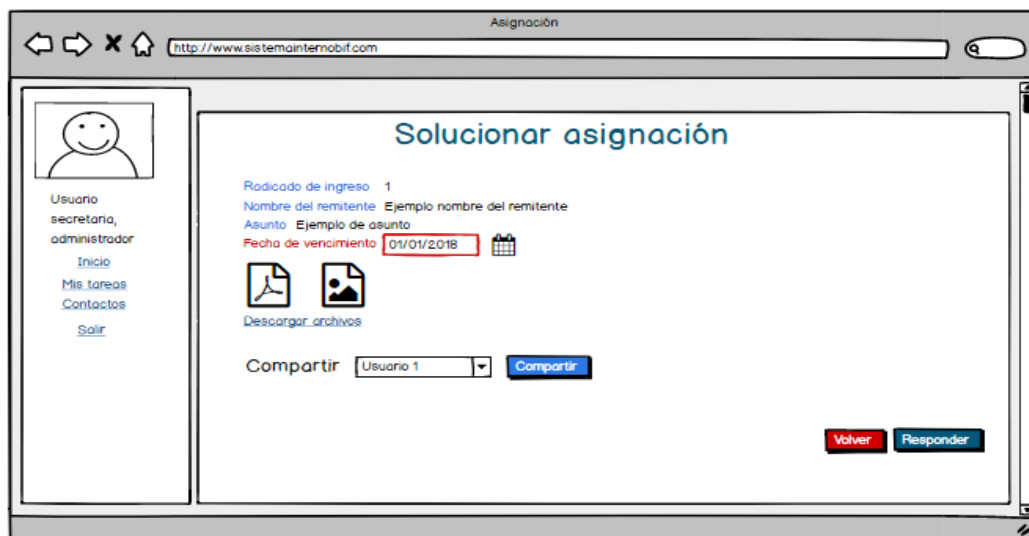


Figura 26. Información de asignación

En la Figura 5 se tendrá la pantalla del formulario de respuesta, en donde el usuario podrá dar respuesta a la asignación, guardarla (para llevar el control interno de la respuesta) y pasarla a revisión.

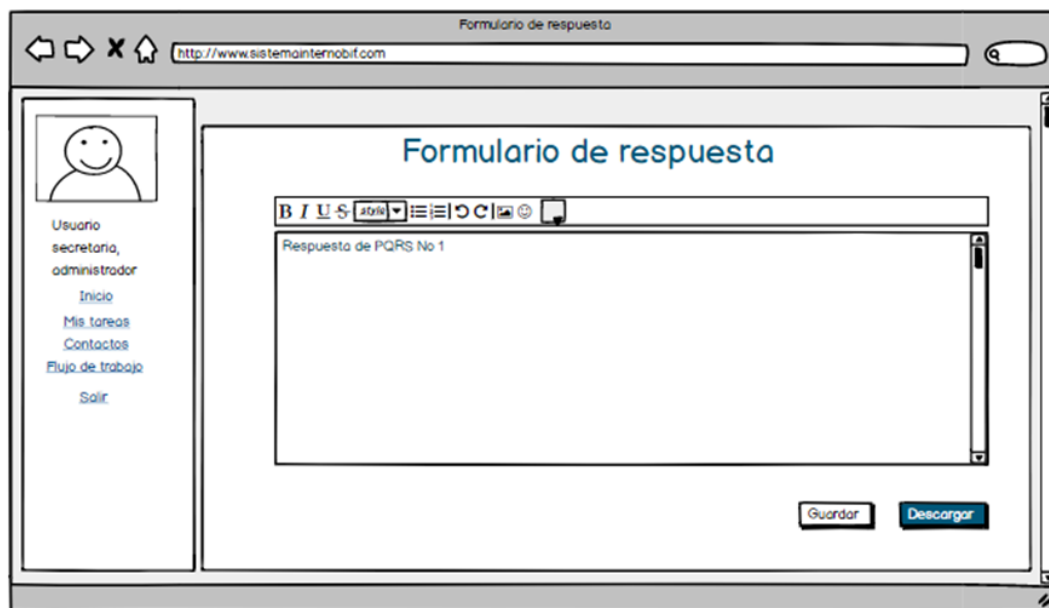


Figura 27. Formulario de respuesta

En la figura 28 se tendrá el formulario de salida que también únicamente tendrá permiso de acceso el rol de recepción en el que deberá completar los siguientes datos: radicado de ingreso (si lo tiene), a quien va remitido, si se envía por correo electrónico (en dicho caso se debe anexar el correo), fecha de salida, numero de folios que salen y por quien ha sido proyectado.

Asignar PQRS

http://www.sistemainternobif.com

Formulario de salida

Radicado de ingreso Remitido a

Enviado por correo ☒ Si ☐ No Correo de respuesta

Fecha salida Numero de folios

Resuelto por

Funcionario 2
Funcionario 3
Funcionario 4

Guardar

Secretaria

[Inicio](#)
[Asignar PQRS](#)
[Mis tareas](#)
[Contactos](#)
[Cronograma](#)
[Formulario de respuesta](#)
[Formulario de salida](#)
[Salir](#)

Figuran 28. Formulario de salida

Además de dicha necesidad, el BIF al encargarse de la administración de los predios municipales, requiere una herramienta que almacene toda la información correspondiente a dichos predios, llevando como información básica el número predial, matrícula inmobiliaria como características para búsqueda y como información adicional se pueda observar la ubicación del predio, destinación o uso, área, entre otras. A fin de administrar de un mejor modo los predios y llevar mayor control pensando hacia el futuro. De igual modo que permita conocer la cantidad de predios y generar informes con la información básica en caso que algún ciudadano la requiera.

6. Definición de procesos para el mejoramiento de la capacidad administrativa del BIF

6.1. Análisis de procesos actuales

El análisis de procesos se realiza a través de la metodología “Opciones Prioritarias” la cual consiste en verificar la eficiencia y eficacia de los procedimientos en torno a las siguientes tres preguntas: (DAFP, Departamento Administrativo de la Función Pública, 2015)

1. ¿Se requiere que el proceso sea llevado a cabo?: *“Que permite realizar el planteamiento, si a la luz de las normas se requiere o no del proceso. En caso contrario deberá eliminarse”*. (DAFP, Departamento Administrativo de la Función Pública, 2015)

2. ¿Es necesario que el proceso sea llevado a cabo directamente por la entidad? *“En el evento que así sea, por razones normativas, por la naturaleza del proceso, o porque no existan las condiciones para que un tercero lo provea efectivamente, este deberá ser objeto de un mejoramiento permanente que se fundamenta en un estudio de eficiencia”* (DAFP, Departamento Administrativo de la Función Pública, 2015).

3. ¿Se está llevando a cabo el mismo proceso en varias dependencias de la entidad, en otras entidades del sector, en los entes territoriales, o en otro sector? *“Esta pregunta permite identificar si existe duplicidad de funciones y procesos y cuantificar los niveles de ineficiencia”*.

De acuerdo con el análisis de la documentación del Sistema de Gestión de Calidad de la entidad se encuentra la necesidad de realizar una revisión de los procedimientos del área técnica con el objetivo de ajustarlos, de ser necesario, a los servicios prestados actualmente y a la normatividad

vigente, por otra parte, se evidenció el planteamiento de procedimientos innecesarios ya sea porque corresponden a funciones o actividades o bien debido a que en aras de simplificar el sistema como una de sus características importantes deben ser integrados según el grado de similitud en el objetivo de los mismos. Los resultados del análisis de los procesos conforme a la metodología de opciones prioritarias realizada por los autores del proyecto de investigación se encuentran en el Apéndice C.

6.2. Análisis de pertinencia de los procesos

A continuación, se detalla el análisis de pertinencia de los procesos planteados en el Sistema de Gestión de Calidad de la Entidad en relación con los objetivos de la misma establecidos por el Acuerdo No. 016 de 2004 y las competencias generales como entidad territorial.

Tabla 18.

Pertinencia en el planteamiento de los procesos del SGC de la entidad.

Objetivos y/o competencias	Proceso del SGC	Observación
Acuerdo No. 016 de 2004		
Gestionar, viabilizar e implementar el plan de ordenamiento territorial mediante la combinación de métodos y procedimientos de carácter administrativo, financiero y de gestión del suelo.	Área Técnica	Si bien existen procedimientos que están alineados con el cumplimiento de este objetivo, no se encontraron que las actividades de planificación incorporen como base de la misma los instrumentos de planificación definidos en el numeral 1.1 del artículo 4.
Desarrollar una política de vivienda de interés social para el municipio de Floridablanca.	Área Técnica	Se evidencio que existen procedimientos establecidos para la postulación a proyectos de VIS y para la gestión de VIS, no se relacionan actividades ni el responsable en la entidad de constituir y mantener actualizadas los bancos de tierras y de proyectos, ni las bases de datos de la demanda de las VIS.
Cooperación e intermediación de proyectos.	Área Técnica	En el SGC se describe el procedimiento de Gestión de Proyectos, el cual se encuentra relacionado con el cumplimiento de este objetivo.

Tabla 18. Continuación

Objetivos y/o competencias	Proceso del SGC	Observación
Acuerdo No. 016 de 2004		
Administración de los inmuebles municipales y espacio público.	Área Técnica	En el SGC se describe el procedimiento de Administración de Inventarios de Inmuebles Municipales y de Inventario de Mobiliario Urbano del Municipio, los cuales se encuentran relacionados con el cumplimiento de este objetivo,
Control del ejercicio de la actividad inmobiliaria.	Área Técnica	Este objetivo se encuentra desarrollado a través de varios procedimientos del SGC, lo que resalta el enfoque de control del SGC de la entidad.
MIPG		
Gestión del Talento Humano	Secretaría General y Administrativa	En el SGC actual se evidencia la existencia de procedimientos definidos para la Selección, Vinculación y Permanencia de un Servidor Público, el Ingreso a Carrera Administrativa, Plan de Bienestar Social, Capacitación y Salud Ocupacional, Inducción de Personal, los relacionados con las situaciones administrativas de los servidores públicos, los relacionados con la nómina. Sin embargo, se sugiere incorporar procedimientos de planificación que incorporen los lineamientos establecidos por la Función Pública en la Política de Gestión del Talento Humano y los relacionados con la medición y el seguimiento al clima laboral, la caracterización del talento humano de la entidad, el mantenimiento y actualización de bases de datos del personal de la entidad con toda la información requerida por el modelo, los mecanismos para la conservación de las historias laborales, las evaluaciones de desempeño y de periodo de prueba, la formulación y seguimiento de los planes de mejoramiento individual, el desarrollo del programa estado joven, la conformación de la comisión de personal, los programas de reconocimiento a la trayectoria y el mecanismo de gestión del conocimiento.

Tabla 18. *Continuación*

Objetivos y/o competencias	Proceso del SGC	Observación
Acuerdo No. 016 de 2004		
Integridad	Secretaría	No se evidenció en el SGC un procedimiento que relacione actividades para la realización del diagnóstico institucional.
	General y Administrativa	
Planeación Institucional	Dirección General	Dentro del SGC de la entidad se encuentran procedimientos relacionados con la planeación institucional, sin embargo, se sugiere actualizarlos con el objetivo de alinearlos a los estándares establecidos por el MIPG.
Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público	Secretaría	A pesar de que la entidad percibe ingresos por arrendamiento no se encuentra documentado el procedimiento para la facturación y el seguimiento a la cartera.
	General y Administrativa	Se encuentra documentado el procedimiento de programación presupuestal, sin embargo, este debe ser ajustado a los lineamientos establecidos por la política de gestión presupuestal definida en el modelo.
Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos	Secretaría General y Administrativa	El SGC contempla la formulación de planes no obstante en la descripción del procedimiento no se tiene en cuenta la información del entorno y los clientes de la entidad como base para su formulación.
Gobierno Digital	Secretaría General y Administrativa	Se sugiere incluir en el procedimiento de administración de la página web la información que debe ser incorporada en la página, los criterios de accesibilidad y de usabilidad según los lineamientos de la política de Gobierno Digital.

Tabla 18. *Continuación*

Objetivos y/o competencias	Proceso del SGC	Observación
Acuerdo No. 016 de 2004		
Seguridad Digital	Secretaría	Dentro del SGC no se evidencia un procedimiento o instructivo relacionado con esta política.
	General y Administrativa	
Defensa Jurídica	Secretaría	No se encuentra en el SGC un documento que indique los lineamientos para la conformación y funcionamiento del Comité de Conciliación, ni para el préstamo y consulta de documentación de los procesos, ni el establecimiento de protocolos internos de manejo de archivos con el fin de facilitar a los apoderados la consecución de los antecedentes administrativos, para poder allegarlos en tiempo a los procesos judiciales.
	General y Administrativa	Los procedimientos asociados a la defensa jurídica deben ser actualizados según la normatividad vigente y los lineamientos establecidos por la ANDJE. Se debe contar dentro del proceso de gestión documental el manejo que se le debe dar a la documentación de los casos y la información sensible de cada uno de ellos, al igual que debe establecer mecanismos para mantener una base de datos actualizada de los casos que lleva incluyendo información relevante de cada uno de ellos.
Servicio al Ciudadano	Dirección General	En el SGC se encontró que existen procedimientos asociados al servicio al ciudadano, no obstante, no se evidenció la existencia de un documento que relaciones actividades para el desarrollo de la caracterización de los usuarios de la entidad, el análisis de la percepción del cliente y la priorización de las PQRs.

Tabla 18. Continuación

Objetivos y/o competencias	Proceso del SGC	Observación
Racionalización de Trámites	Secretaría General y Administrativa	N.A.
Participación Ciudadana en la Gestión Pública	Dirección General	No se evidencio documentación relacionada con la formulación del plan de participación que incorpore las etapas definidas por el modelo.
Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional	Dirección General	El proceso de evaluación está limitado a las actividades de control interno, se recomienda actualizar el proceso incorporando las directrices definidas en el modelo.
Gestión Documental	Secretaría General y Administrativa	En el SGC se encuentran documentados los procedimientos relacionados con el control de la documentación, sin embargo, se recomienda actualizar la documentación incorporando las actividades para la disposición final de documentos, las actividades de preservación de la documentación, la alineación de la gestión documental con la política ambiental y la implementación de los requisitos de integridad, autenticidad, inalterabilidad, disponibilidad, preservación y metadatos de los documentos electrónicos de archivo en el Sistema de Gestión de Documento Electrónico.
Transparencia, Acceso a la Información Pública y Lucha Contra la Corrupción.	Secretaría General y Administrativa	Se recomienda realizar una revisión a los procedimientos o instructivos para la realización de trámites con el fin de lograr la mayor simplicidad para los clientes de la entidad, eliminando actividades innecesarias.

Tabla 18. *Continuación*

Objetivos y/o competencias	Proceso del SGC	Observación
Gestión del Conocimiento y la Innovación	Dirección	Se debe incorporar un proceso de gestión del conocimiento al SGC de la entidad donde se incorporen mecanismos para la generación y producción de conocimiento basado en experiencias por parte de los servidores públicos de la entidad.
	General	
Control Interno	Dirección	El SGC evidencia la documentación procedimental para el ejercicio del control interno.
	General	

Fuente: revisión directa de los procesos realizada por las autoras

No se encuentran documentados los procesos estratégicos dentro del Manual de Procesos y Procedimientos, por lo tanto, no se puede realizar un análisis a los procedimientos y formatos.

Los procesos descritos en el manual de Calidad no coinciden con la figura del mapa de procesos ni con el Manual de Operaciones.

En el manual de Procesos y Procedimientos adoptado mediante Resolución 0322 del 10 de octubre de 2013 se relacionan los procedimientos de acuerdo al área a la cual pertenecen, pero no se especifica a que proceso misional corresponde.

La caracterización de los procedimientos no establece los registros suficientes para el desarrollo y control de las actividades.

Se recomienda revisar el planteamiento de los procesos misionales, a fin de definir qué procedimientos pertenecen a cada uno.

Se recomienda la revisión de la caracterización de los procedimientos, sus registros y puntos de control.

6.3. Ajuste Mapa de procesos

Conforme a la revisión del proceso de gestión de calidad, la entidad debe proceder a ajustar el modelo de operación por procesos para incorporar los cambios en el sistema. Parte de estos ajustes se deben realizar en la gráfica de los procesos, en el cual se incorporen la pertinencia de los mismos con el sistema integrado de planeación y gestión.

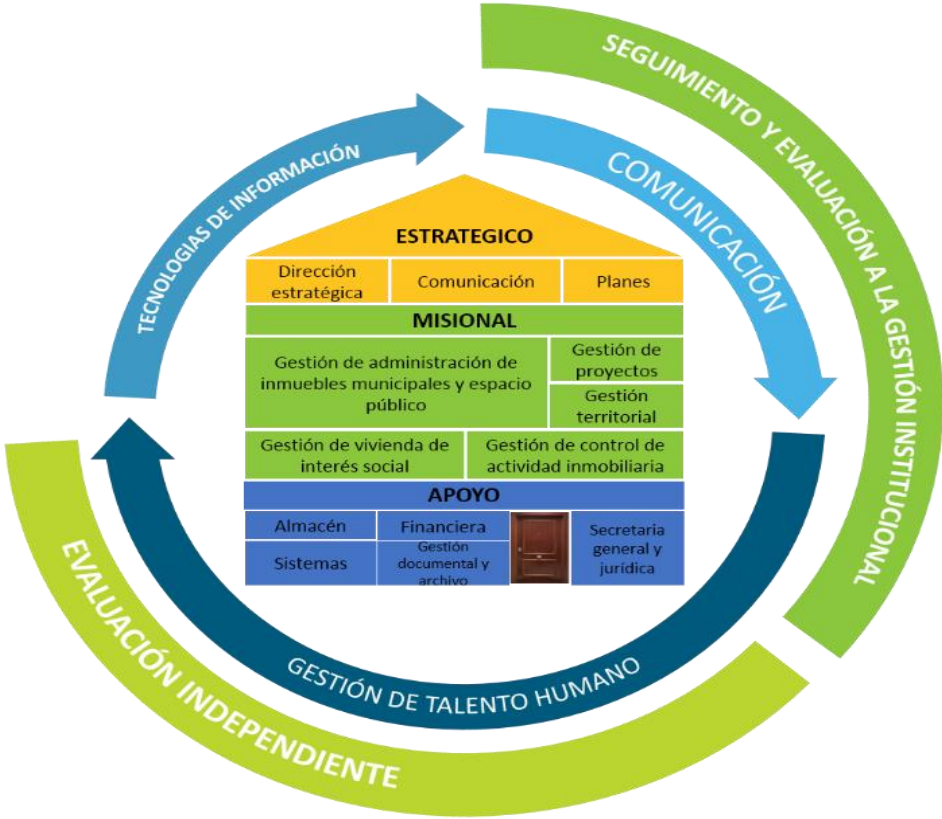


Figura 29. Mapa de Procesos articulado con el MIPG

7. Conclusiones

El Banco Inmobiliario de Floridablanca es una entidad territorial de carácter municipal cuya misión es prestar un servicio en el desarrollo de la gestión territorial, la administración de los bienes municipales y el impulso de la política de vivienda de interés social, principalmente. Por la naturaleza de su creación, el BIF es una empresa del sector público descentralizado sujeta de los criterios y direccionamiento jurídico dispuesto por el Estado Colombiano para dar cumplimiento de sus fines esenciales. En este orden y conforme a la naturaleza de la entidad, el desarrollo de cada uno de los objetivos propuestos se fundamentó en los lineamientos señalados por el Departamento Administrativo de la Función Pública como órgano orientador de la Función Administrativa y siguiendo las metodologías de análisis recomendadas, con la orientación de la gestión del conocimiento de las teorías administrativas abordadas.

Por lo tanto, una vez aplicados los instrumentos diseñados para la evaluación diagnóstica sistemática del Banco Inmobiliario, en relación con su sistema de gestión y control, su organización interna y las capacidades institucionales administrativas y financieras, se puede concluir que la entidad cuenta con fortalezas dispuestas para dar cumplimiento a las funciones señaladas al Banco Inmobiliario de Floridablanca, como son la autonomía administrativa y financiera otorgada, el aprovechamiento de la gestión de suelo y el desarrollo de los instrumentos de gestión otorgados en el Acuerdo de creación, acuerdo 016 de 2004 para el financiamiento de los proyectos y programas para el mejoramiento de la calidad de vida urbana de los habitantes del Municipio de Floridablanca; sin embargo, se identifica dificultades como la falta de perfiles profesionales y laborales en su planta de empleos que contribuyan de manera efectiva en desarrollo

del sistema administrativo, así como la ausencia de caracterización de los procedimientos en el modelo de operación adoptado por la entidad, que no permite la homogenización de las actividades a cumplir y que evite la redundancia e incertidumbre en la realización de las mismas.

Entre los puntos críticos que afectan a la entidad, se deducen en el análisis de su estado financiero. Se encuentra que existe una alta dependencia de los ingresos corrientes provenientes de las transferencias recibidas por la Administración Municipal central de los recursos tributarios destinados para el ejercicio de la entidad. Se considera crítico, en razón a que la entidad no cuenta con unos elementos administrativos para realizar la gestión y el seguimiento del recaudo de estos tributos y en la medida que presentan variación negativa, impacta en el funcionamiento de la entidad y una tendencia de bajo crecimiento en el comportamiento de los ingresos operacionales que corresponde a los conceptos de multas. Tasas y contribuciones, producto de las actividades de control al ejercicio realizado por otras áreas de la Administración Municipal al cumplimiento de las normas urbanísticas por parte de los constructores, cuya competencia de control no radica en el Banco Inmobiliario, sino en la Oficina Asesora de Planeación Municipal. El sostenimiento de esta variable económica, requiere del diseño de estrategias de seguimiento administrativo y técnico sobre las licencias de construcción otorgadas por la Curaduría Urbana y de reacción de esta oficina frente a la presunta violación de las normas urbanísticas por la realización de obras no autorizadas.

Conforme a los resultados de la evaluación diagnóstica de la situación del Banco Inmobiliario, el estudio plantea la necesidad de redefinir la estructura administrativa y la asignación funcional de sus áreas, a partir de la definición de una unidad administrativa responsable de la gestión de los recursos administrativos, físicos y financieros de la entidad, el cual tiene asignado un perfil profesional responsable del direccionamiento de las políticas administrativa, del control de la gestión y de la responsabilidad de la entrega de los resultados señalados en los planes estratégicos

adoptados para la buena marcha y funcionamiento de la entidad. Con la definición de un área responsable, se espera que se lidere la articulación institucional con las entidades responsables de realizar el control y la gestión de los recursos que soportan los estados de la entidad. Así mismo, la estructura administrativa propuesta en el estudio, especializa el área técnica de la entidad cuyo enfoque en la formulación de los programas y proyectos para garantizar el cumplimiento de las funciones misionales relacionadas con la gestión territorial. La administración y mantenimiento de los bienes inmuebles municipal y la operatización de la política de vivienda del Municipio. De igual manera la propuesta contiene la definición de un área responsable del seguimiento y control como elemento prioritario en la cultura organizacional del control de la gestión administrativa y seguimiento a los planes adoptados.

En cuanto a la definición de los perfiles laborales, el estudio concluye la necesidad de crear ocho cargos para fortalecer cada una de las áreas, con la definición de las responsabilidades funcionales. La ampliación de la planta de personal, le permite a la entidad, contar con los perfiles laborales requeridos para el desarrollo de las actividades institucionales y salvaguardar la memoria institucional de la gestión administrativa. Con la definición de las responsabilidades de cada área administrativa y la ampliación de la planta, la entidad ordena los mecanismos y los sistemas de información para la prestación de sus servicios y a través del cumplimiento de los planes operativos da alcance a su objeto misional.

Teniendo en cuenta que el desarrollo de los objetivos específicos permite la presentación de una propuesta de modificación y ajuste de las responsabilidades de la estructura administrativa y así mismo, conforme a las debilidades identificadas en el análisis institucional de la falta de caracterización de los procesos del sistema de operación, se concluye la necesidad de realizar un ajuste al sistema de gestión y control en relación y pertinencia con la estructura propuesta,

definiéndose el mapa de procesos articulado con el Modelo Integrado de Planeación y gestión a ser implementado y caracterizado por la entidad para el mejoramiento de su capacidad administrativa. Las propuestas de estructura administrativas y de armonización de los procesos, concluidas en el presente estudio para mecanismos para la mejora administrativa de la entidad evaluado. Requiere de la definición de estrategias y rutas por parte de los representantes de la Alta Dirección, que permite alcanzar el objetivo de llevar a cabo el rediseño institucional del Banco Inmobiliario.

8. Recomendaciones

- Evaluar los ajustes al sistema de gestión de calidad incorporando en el modelo de operación por procesos la pertinencia de los mismos, identificados en la parte propositiva de la investigación, de conformidad a los elementos señalados en la parte diagnóstica de la investigación y conforme a los elementos señalados en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión.
- Conceptualizar las funciones de los perfiles laborales señalados en el desarrollo del presente proceso de investigación a cumplir en las áreas identificadas en la parte propositiva del proyecto, señalando los requisitos a cumplir conforme a los lineamientos normativos vigentes para las entidades del orden territorial, en especial los Decretos No. 785 de 2005 y No. 1083 de 2015.
- Presentar ante la Junta Directiva del Banco Inmobiliario de Floridablanca la propuesta de ajuste y determinación de la estructura administrativa para el funcionamiento de la entidad y la operatización de los procesos y la propuesta de ajuste y determinación de la planta de empleos

propuesta para el cumplimiento de las funciones legales y estatutarias del BIF, que mejoren su eficiencia administrativa.

- Implementar por parte de la Dirección General los ajustes al modelo de operación por procesos requeridos para la caracterización de los mismos y la definición de los responsables de su realización.

- Llevar a cabo la implementación de las propuestas de estructura administrativa, de planta de personal y de sistemas de información conforme a los lineamientos aprobados por la Junta Directiva del Banco Inmobiliario.

Referencias bibliográficas

- Aktouf, O. (2001). La Administración: entre Tradición y renoc. Cali, Valle: Artes Graficas del Valle, editores impresores ltda.
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (1998). Ley 489 de 1998. Alcaldiabogota.gov.co. Obtenido de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=186>
- Andres, F. (2005). Creatividad e innovación en empresas y organizaciones técnicas para la resolución de problemas. Argentina : Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Armijo Marianela. (2009). Manual de Planificación Estrategica e indicador de desempeño del Sector Público. ILPES/CEPAL.
- Benitez, J. P. (2013). repositorio universidad del Rosario. Obtenido de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8340/1020725526-2014.pdf>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo -CLAD. (2004). Podemos reformar la administración pública. Reforma y Democracia, 30.
- Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP. (Noviembre de 2015). Guia de rediseño institucional para entidades públicas en el orden Territorial.
- Departamento Administrativo de la Gestión Pública. (2014). Rediseño Organizacional de Entidades Públicas. Bogotá: Departamento Administrativo de la Gestión Pública.
- Diego, Y. M. (2004). Panorama de las reformas del Estado y de la Administración Pública. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Fernández Romero, A. (2005). Creatividad e innovación en empresas y organizaciones técnicas para la resolucion de problemas. Argentina: Ediciones Díaz de Santos.

Fernández, M., & Sanchez, J. (1997). Eficacia organizacional: Concepto, desarrollo y evaluación.

Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Majone, G. (1997). Evidencia, argumentación y persuasión en la formulación de políticas públicas.

Mexico: Fondo de Cultura Económica.

Matus, c. (1997). Los tres cinturones del gobierno, Ciencias y Técnicas de Gobierno. Fundación altadir, 1997.

Maximiliano, E. (2012). Teoria de las Organizaciones. Buenos Aires: Maipue.

Ministerio de justicia y del Derecho De Colombia. (1991). Constitucion Política Colombiana. Bogotá .

Mintzberg, H. (2003). Diseño de Organizaciones Eficientes. El Ateneo.

Pérez, O. Z. (2011). Evolución de las reformas en la gestión de las administraciones públicas españolas. 129-150.

Ramió, C. (s.f.). Teoria de la organización y administración públcia. En Capitulo 1.

Ramió, M. C. (2015). La Administración Pública del Futuro: La Administración "2050". Madrid: GIGAPP Estudios / Working Papers,.

Ramírez Cardona, C. (2009). Fundamentos de Administración . Bogotá: Ecoe ediciones.

Schvarstein, L. (2004). Diseño de Organizaciones: Tendencias y paradojas. Paidós.

Vergara, R. (1993). Organizaciones e instituciones. Siglo XXI editores.

Vidal Perdomo, j. y. (2006). Teoria de la Organización administrativa colombiana. Bogotá: Colección textos de jurisprudencia Universidad del Rosario