

**TITULO: ANÁLISIS DE LA TRANSFORMACIÓN ADMINISTRATIVA EN EL SECTOR
PÚBLICO: CASO TUNJA**

Wilders Hernán González Botia

Leidy Liliana Suárez Molina

Universidad Santo Tomás

2024

Resumen

Este artículo analiza categóricamente el proceso de modernización administrativa en las entidades territoriales del sector público, así como su aplicabilidad e impacto en la estructura organizacional, en los procesos y subprocesos; acciones que contribuyen al mejoramiento continuo de la gestión pública para el ciudadano. Este análisis permite conocer e identificar las principales falencias y características del modelo de implementación basado en los Lineamientos de Rediseño Institucional de la Función Pública, con lo que se establecerá cuál es el tipo de estructura organizacional más funcional para implementarla gradualmente, sin desconocer a los actores y participantes de las entidades territoriales.

Por lo tanto, como parte de la planificación estratégica de cada entidad, la gestión para el logro de los objetivos estratégicos y misionales asociados a la prestación de servicios públicos debe ser orientada, de acuerdo con los principios rectores, a las políticas institucionales del Modelo Integrado de Planificación y Gestión (MIPG). De esta manera, se busca fortalecer la estructura administrativa y la capacidad operativa, con el fin de ayudar a identificar factores para mejorar la productividad. Como resultado, se prestan servicios de acuerdo con los requerimientos de los ciudadanos.

Palabras clave: calidad, Modelo Integrado de Planificación y Gestión, modernización, rediseño, procesos, estructuración.

Abstract

This article categorically analyzes the administrative modernization process in the territorial entities of the public sector, as well as its applicability and impact on the organizational structure, processes, and sub-processes; actions that contribute to the continuous improvement of public management for the citizen. This analysis allows to know and identify the main shortcomings and characteristics of the implementation model based on the Institutional Redesign Guidelines of the Civil Service, with which it will be established what is the most functional type of organizational structure to implement it gradually, without ignoring the actors and participants of the territorial entities.

Therefore, as part of the strategic planning of each entity, management for the achievement of the strategic and mission objectives associated with the provision of public services must be oriented, in accordance with the guiding principles, to the institutional policies of the Integrated Planning and Management Model (MIPG). In this way, it seeks to strengthen the administrative structure and operational capacity, to help identify factors to improve productivity. As a result, services are provided in accordance with citizens' requirements.

Key words: quality, Integrated Planning and Management Model, modernization, redesign, processes, structuring.

Tabla de Contenido

Resumen	1
Abstract.....	3
Tabla de Contenido	4
Lista de Figuras.....	7
Lista de Tablas	8
Introducción.....	9
Antecedentes.....	11
Identificación del Problema	13
Objetivos.....	14
Objetivo General	14
Objetivos Específicos	14
Metodología	15
Resultados	17
Diagnóstico De Los Problemas Actuales Para La Transformación Administrativa En El Municipio De Tunja.....	17
<i>Resistencia al Cambio.....</i>	<i>18</i>
<i>Falta de Capacitación.....</i>	<i>18</i>
<i>Problemas de Interoperabilidad.....</i>	<i>18</i>
<i>Problemas de seguridad.....</i>	<i>18</i>
<i>Falta de recursos financieros.....</i>	<i>18</i>
<i>Desconexión con los Trabajadores.....</i>	<i>19</i>
<i>Estructura No Clara.....</i>	<i>19</i>

<i>Planes Estratégicos</i>	19
Organización de las Actividades Propias del Gobierno Según su Grado de Responsabilidad para Realizar la Transformación Administrativa en la Alcaldía de Tunja	21
<i>Análisis y Diagnóstico</i>	22
<i>Desarrollo de políticas</i>	22
<i>Mejora de procesos</i>	23
<i>Involucrar de los Stakeholders</i>	23
<i>Capacitación y Desarrollo del Personal</i>	23
<i>Implementación de Nuevas Tecnologías</i>	23
<i>Mejora de Servicios al Ciudadano</i>	24
<i>Ventanilla Única</i>	24
<i>Gestión del Cambio</i>	25
<i>Sostenibilidad</i>	25
<i>Resultados de la Organización de Actividades Propias del Gobierno</i>	26
Analizar la Guía Metodología para el Rediseño Institucional en Entidades Públicas del DAFP con el fin de Establecer Factores Claves y Exitosos que Incrementen la Productividad en el Municipio de Tunja.....	29
<i>Acerca de la Entidad</i>	30
<i>Marco Legal</i>	30
<i>Análisis de Factores Externos</i>	31
<i>Análisis Interno</i>	31
<i>Redefinición del Modelo de Operación</i>	32
<i>Estructura u Organización Interna</i>	33
<i>Perfiles y Cargas de Trabajo</i>	34
<i>Planta de Personal</i>	35

<i>Manual de Funciones y Competencias Laborales</i>	<i>35</i>
Conclusiones.....	36
Referencias.....	38

Lista de Figuras

Figura 1. <i>Modelo Integrado de Planeación y Gestión.</i>	15
Figura 2. <i>Barreras a la innovación pública.</i>	17
Figura 3. <i>Ruta de desarrollo para alcanzar un bienestar general</i>	22
Figura 4. <i>SAC tramitadas entre 2020-2023</i>	24
Figura 5. <i>Objetivos del MIPG</i>	26
Figura 6. <i>Composición de la Guía Metodología para el Rediseño Institucional en Entidades Públicas.</i>	30
Figura 7. <i>Análisis PESTEL</i>	31
Figura 8. <i>Mapa de procesos Alcaldía Mayor de Tunja.</i>	33
Figura 9. <i>Organigrama</i>	34

Lista de Tablas

Tabla 1. *Distribución de la planta de personal*21

Introducción

La Administración Pública, al tener por objeto el entendimiento y la intervención de problemáticas sociales caracterizadas por la complejidad, se consolida como un quehacer organizacional de naturaleza dinámica y variable. Debido a ello, las instituciones del Estado se ven expuestas a fenómenos cambiantes del territorio, entre los cuales sobresalen tendencias sociales e institucionales de gran impacto, como la transformación urbanística, la estructura económica, las variaciones del medio ambiente, los comportamientos demográficos, la agudización de problemáticas y complejidades socioculturales, entre otras.

En la última década, las nuevas tendencias paradigmáticas de la Administración Pública han atravesado un proceso de aplicación e institucionalización en el Estado Colombiano, el cual se evidencia a través de reformas normativas y técnicas impulsadas por los diferentes sectores administrativos a nivel nacional. Ejemplo de ello son los significativos cambios normativos que han sufrido el Régimen Municipal, el Estatuto de Contratación, el Estatuto Tributario; las reformas en el marco de las competencias y el financiamiento de las entidades territoriales; las transformaciones del Código Administrativo y de Procedimiento Administrativo; los Decretos Únicos Sectoriales; el Estatuto Anticorrupción; el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo; el Modelo Estándar de Control Interno; el Modelo Integrado de Planeación y Gestión; los principios y herramientas del Gobierno Electrónico y el Gobierno Digital, entre otros. Todos estos fenómenos territoriales, legales y administrativos son elementos que modulan constantemente las estrategias de gestión en las entidades públicas

En ese orden de ideas, la Ley 1551 de 2012 estableció la necesidad y obligación de las entidades de implementar mecanismos para modernizar su funcionamiento y organización, en función de las dinámicas señaladas y también de sus condiciones internas. Para el cumplimiento de este lineamiento legal, el rediseño organizacional y la reforma a la planta de personal se constituyen como un procedimiento de vital importancia en las organizaciones públicas, no solo para el mejoramiento de los procesos institucionales y organizacionales de una entidad, sino que

deben ser un foco de impacto para una interacción armónica entre los entes estatales y la sociedad en general.

En tanto, la implementación del modelo de modernización administrativa es fundamental teniendo en cuenta que los gobiernos territoriales deben tener una Administración efectiva que satisfaga sus necesidades, promueva un buen Gobierno, les permita alinearse con el crecimiento y la transformación en distintos órdenes y, al mismo tiempo, les ayude a sobresalir a nivel local, nacional e internacional. Dicho modelo se considera como un instrumento de evolución de la configuración y gestión administrativa de cualquier entidad pública, cuya finalidad es dar soluciones duraderas que mejoren el ejercicio de las instituciones, manteniendo una afinidad con los mandatos constitucionales y legales. Este refuerzo de las instituciones a nivel territorial se emplea como una táctica para afianzar y aumentar la eficacia en la gestión de las peticiones y requerimientos de la población y sus formas de organización social y civil, con la intención de obtener resultados de calidad y garantizar el reconocimiento, la legitimidad y confianza en las instituciones públicas (Alcaldía Mayor de Tunja, 2020).

La transformación administrativa se da mediante la ejecución de diversas acciones, unas se enfocan en que los bienes y servicios prestados por cada uno de los sectores tengan relevancia y calidad, las otras están dirigidas hacia la búsqueda de la competitividad y el incremento de la eficacia y eficiencia de los procesos básicos ofrecidos por la Administración Pública Territorial. Cabe señalar que esta última entidad está siendo atravesada por las nuevas acepciones del *Smart Management* a partir de la inclusión de elementos que permiten contar con un Gerenciamiento Inteligente (Alcaldía Mayor de Tunja, 2020).

Antecedentes

La mayoría de las instituciones públicas se encuentran en un proceso de mejoramiento continuo de acuerdo con los resultados del Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión (FURAG). Pese a ello, el análisis de la estructura organizacional de entidades públicas demuestra una carencia en la jerarquización de tareas y funciones para cada colaborador. Esto afecta la eficacia y el funcionamiento en la distribución de cargas laborales, generando incumplimiento en los objetivos institucionales. A raíz de ello, es oportuno fortalecer las estructuras orgánico-funcionales y modernizar tanto la estructura como sus procesos.

Como ejemplo, se pueden mencionar algunas entidades públicas de orden nacional que han realizado con éxito su modernización, transformación o rediseño administrativo. Tal es el caso de la alcaldía de Neiva, que en unos de sus apartes manifiesta:

En tal sentido, el Gobierno Municipal actual consciente de que uno de los principales problemas que afronta, ha sido la fragilidad y deficiencia de la estructura administrativa municipal, asumió un decidido compromiso con miras a recuperar la legitimidad y gobernabilidad deterioradas, y se ha propuesto en su Plan de Desarrollo Municipal 2020-2023 Mandato Ciudadano, Territorio de Vida y Paz, desarrollar el Programa de Primero Neiva con el Fortalecimiento Institucional, donde se pretende estructurar la administración del municipio como una entidad pública moderna, focalizada mediante un direccionamiento estratégico, con una cultura ética y de transparencia, con actualización tecnológica, control y participación ciudadana, procesos eficientes y servicios de calidad, con un talento humano idóneo que le permita a Neivanos y Neivanas gozar de unos servicios oportunos de acuerdo a sus necesidades. (Alcaldía Municipal De Neiva Huila, 2020)

Asimismo, es posible tomar como caso previo la organización administrativa del Municipio de Ibagué, cuyo objetivo general es:

Determinar un diseño moderno y competitivo para la estructura organizacional, la escala salarial y la planta de personal del Instituto de Financiamiento, Promoción y Desarrollo de Ibagué-INFIBAGUÉ, a partir del referente establecido por el Departamento Administrativo de la Función Pública “DAFP”, en la Guía de rediseño institucional para entidades públicas en el orden territorial, Versión de 2018, con el fin de fortalecer su desempeño económico e institucional e iniciar los trámites y gestiones pertinentes para obtener la Vigilancia Especial por la Superintendencia Financiera de Colombia, de conformidad con lo definido en la Circular Externa N° 034 del 02 de Diciembre de 2013 y demás normatividad vigente en la materia. (INFIBAGUÉ, 2020)

Finalmente, a nivel internacional, la modernización administrativa del sector público de España también sirve como antecedente para el estudio propuesto, pues dicta del siguiente modo:

El presente documento tiene por objetivo analizar las vías de modernización de la Administración pública española que, a nuestro juicio, deberían seguirse para conseguir una reforma exitosa. En concreto, consideraremos, sucesivamente, las siguientes áreas: 1) los recursos humanos, 2) la digitalización de la Administración, 3) la colaboración público-privada, 4) la transparencia en la gestión pública y 5) los mecanismos de control de la gestión pública. La evaluación de políticas públicas queda fuera de su contenido, pues ya ha sido objeto de análisis en un informe específico del GTMC. (Grupo de Trabajo Mixto Covid-19, 2022)

Identificación del Problema

La sociedad necesita contar con una buena Administración en lo público; es decir, una que no solo satisfaga sus necesidades y promueva un buen Gobierno, sino que se enfoque en el crecimiento y la transformación en distintos órdenes. De ese modo, se hace fundamental la implementación de nuevos modelos organizacionales modernizados que sirvan como instrumento de evolución en la configuración y gestión administrativa, a fin de dar soluciones perdurables.

Objetivos

Objetivo General

Analizar la incidencia de una transformación administrativa en el sector público en el Municipio de Tunja para determinar la estrategia de transformación efectiva del territorio.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar los problemas actuales para la realización de una transformación administrativa en el municipio de Tunja.
2. Organizar las actividades propias del gobierno por su grado de responsabilidad para realizar la transformación administrativa en el Municipio de Tunja.
3. Analizar la Guía Metodología para el Rediseño Institucional del Departamento de Administración de la Función Pública (DAFP) en función de las necesidades del Municipio y con el fin de establecer factores claves y exitosos que incrementen la productividad en el Municipio de Tunja.

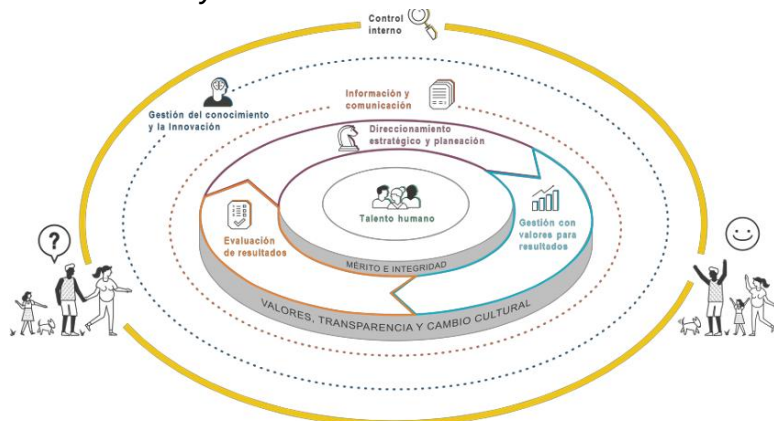
Metodología

La metodología de este estudio se basó en los lineamientos para las empresas estatales en el orden territorial establecidos por el Departamento de Administración de la Función Pública (DAFP) y contenidos en el Reordenamiento Institucional. Así pues, se realizó un análisis que presenta los resultados desde una perspectiva analítica, interpretativa y crítica utilizando fuentes confiables y veraces. Dentro de estas herramientas de investigación se encuentran los instrumentos de recolección de información; una revisión documental relevante relacionada con la normativa de personal vigente; un mapa de procesos y procedimientos; un manual de funciones y habilidades laborales; un listado de contratos, estadísticas, informes de gestión y auditoría; entre otras.

Según el manual revisado, las etapas secuenciales de análisis de la metodología empleada son una breve reseña histórica; una descripción del marco legal general y específico que toma en cuenta los sectores institucionales; un análisis interno considerando la misión, objetivos corporativos y funciones de las dependencias, áreas, procesos, productos y servicios dentro del rol institucional; un análisis del potencial institucional y organizacional (capacidades y entorno); un análisis externo; y la identificación de procesos, estructura interna y planta de personal.

Figura 1.

Modelo Integrado de Planeación y Gestión



Nota. Tomado de *Modelo Integrado de Planeación y Gestión*, de Función Pública, 2017.

A la par del proceso anterior, se revisaron los estudios realizados por diferentes entidades territoriales para comprender el volumen, el alcance y las características de la información relacionada con la Gestión de Calidad (GC) y la administración pública. Además, se revisaron los resultados y casos exitosos de su aplicación en agencias gubernamentales. Todo esto sirvió para identificar vacíos de conocimiento sobre la gestión integrada en diferentes contextos de la administración pública.

Para hacer la búsqueda de las fuentes anteriores se establecieron una serie de categorías relacionadas con la pregunta de investigación, la primera de ellas estaba relacionada con el tema central de los modelos de gestión; además se hicieron combinaciones con otras categorías para filtrar la búsqueda. Otra de estas categorías fue la nueva gestión pública, enunciado que se refiere al empleo de modelos comúnmente vinculados al ámbito privado con el objetivo de simplificar y potenciar la gobernanza, abarcando incluso modelos de gestión integrada. Finalmente, otras categorías incluyeron ISO 18091 e ISO 9001 como temas clave.

Resultados

Diagnóstico de los Problemas Actuales para la Transformación Administrativa en el Municipio de Tunja

Desde el año 2005 no se ha podido implementar una transformación administrativa en el Municipio de Tunja. Esto se dedujo revisando la información que reposa en la Alcaldía Mayor de Tunja, los procesos que intentaron darle vida a una nueva estructura organizacional, sus estudios técnicos, anexos y evidencias de trabajo de campo con los funcionarios de diferentes áreas, así como los soportes de socialización y concertación. Dicha situación hace que la capital del Departamento de Boyacá siga en un atraso administrativo y organizacional con respecto a otras ciudades de la misma categoría.

Figura 2

Barreras a la innovación pública



Nota. Tomado de *Barreras a la innovación pública*, de ((EiP), 2020), en Medium.

En ese sentido, se dedujo que parte de la problemática se traduce en los aspectos enunciados a continuación:

Resistencia al Cambio

Los colaboradores y funcionarios de edad avanzada se resisten a adoptar nuevas prácticas y tecnologías debido a la comodidad que sienten usando los métodos tradicionales, al miedo a lo desconocido o a la falta de comprensión sobre los beneficios de la modernización.

Falta de Capacitación

La implementación de nuevas tecnologías y metodologías, a menudo, requiere habilidades y conocimientos específicos. La falta de capacitación de acuerdo con las funciones y el propósito de cada empleo puede obstaculizar la efectividad de la modernización y afectar negativamente el cumplimiento de los objetivos trazados en el plan de desarrollo. Asimismo, la atención y satisfacción de la comunidad, fines primarios del Estado, se ven perjudicadas.

Problemas de Interoperabilidad

La introducción de nuevos procesos puede generar problemas de interoperabilidad con los ya existentes, especialmente si estos últimos son obsoletos. La falta de integración efectiva puede resultar en redundancias y pérdida de datos, esto se traduce en atrasos a la hora de generar nuevos conocimientos a favor de la Entidad.

Problemas de seguridad

La transformación administrativa a menudo implica la introducción de nuevas tecnologías y sistemas, lo que aumenta el riesgo de que la seguridad sea vulnerada. También, la falta de medidas de seguridad adecuadas puede exponer datos sensibles a amenazas cibernéticas. Prueba de ello es el desarrollo de software implementado en la Entidad y los constantes cambios en la normatividad e innovación tecnológica que fomenta el MinTIC (Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones de Colombia).

Falta de recursos financieros

La modernización requiere inversiones significativas en tecnología, capacitación y vinculación de nuevo de personal. En ese sentido, la falta de recursos financieros ha limitado la capacidad de implementar cambios efectivos y sostenibles propuestos por los estudios técnicos.

Burocracia y Regulaciones

En el sector público, la presencia de regulaciones y procesos burocráticos a menudo puede dificultar la rápida implementación de cambios. Así, la rigidez de las estructuras organizativas existentes puede limitar la agilidad y la adaptabilidad.

Desconexión con los Trabajadores

Las transformaciones administrativas que se han intentado en varias administraciones se realizaron sin tener en cuenta las necesidades y perspectivas de los funcionarios de carrera administrativa y personal provisional, por lo que fueron soluciones ineficaces e inadecuadas que el Honorable Concejo Municipal no aprobó. De manera que es esencial involucrar a los trabajadores y agremiaciones sindicales desde el principio para garantizar una implementación exitosa.

Estructura No Clara

La actual estructura no incluye los órganos de asesoría y concertación que la ley ha señalado como necesarios para los municipios en Colombia, tales como la Comisión de Personal, el Comité Institucional de Gestión y Desempeño, el Comité de Conciliación Judicial y Prevención del Daño Antijurídico, y el Comité Asesor de Compras y Contratación. Así pues, la estructura no evidencia la existencia de grupos internos de trabajo o de grupos especializados para la prestación de servicios institucionales con los cuales se pueda hacer distribución especializada de tareas.

Planes Estratégicos

De conformidad con lo establecido en la Ley 1474 de 2011, la Ley 1712 de 2014, el Decreto 612 de 2018 y la Resolución 3564 de 2015 de MinTIC, la Alcaldía Mayor de Tunja integra

los planes institucionales y estratégicos al Plan de Acción de la Entidad que a continuación se relacionan:

- Plan Institucional de Archivos de la Entidad (PINAR)
- Plan Estratégico de la Tecnologías de la Información
- Plan Anual de Adquisiciones
- Plan de Bienestar, Estímulos e Incentivos Institucionales
- Plan Estratégico de Talento Humano
- Plan de Previsión de Recursos Humanos
- Plan Institucional de Capacitación
- Plan de Trabajo Anual en Seguridad y Salud en el Trabajo
- Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
- Plan Anual de Vacantes
- Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano

La Entidad tiene que realizar e implementar los planes mencionados de manera anual, cumpliendo de manera contundente cada una de sus actividades y objetivos, los cuales deben estar alineados a las directrices del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) y el Plan de Desarrollo de la Alcaldía de Tunja. Por este motivo, la responsabilidad de su ejecución, seguimiento, e informes respectivos debería recaer en el personal de planta y no, como actualmente sucede, en personas vinculadas por orden de prestación de servicios, pues estas son vinculaciones transitorias y que no llevan la trazabilidad de cada uno de estos planes. Al final, esto se convierte en un reproceso administrativo con hallazgos desastrosos en temas de evaluación y cumplimiento.

Tabla 1*Distribución de la planta de personal*

DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA DE PERSONAL		
NIVEL JERÁRQUICO	CARGOS	PARTICIPACIÓN
Directivo	15	5.1 %
Asesor	4	1.4 %
Profesional	102	34.7 %
Técnico	46	15.6 %
Asistencial	127	43.2 %
Total Empleos	294	100 %
Públicos		

Nota. Elaboración propia con base en datos del Departamento Administrativo de Gestión, Bienes, Servicios y Función Pública.

Organización de las Actividades Propias del Gobierno Según su Grado de Responsabilidad para Realizar la Transformación Administrativa en la Alcaldía de Tunja

Teniendo como base varias de las funciones de la administración pública que, por ley y de acuerdo con la Constitución Política, deben realizar las entidades territoriales para atender las necesidades de la comunidad, hay que establecer una ruta de desarrollo que propenda por el bienestar general (ver Figura 3). Por esta razón, la transformación administrativa implica la revisión y mejora de las estructuras, los procesos y las tecnologías utilizadas por el Gobierno para ofrecer servicios a los ciudadanos de manera eficiente y efectiva.

Figura 3

Ruta de desarrollo para alcanzar un bienestar general



Análisis y Diagnóstico

Es importante mencionar que este análisis surge de la necesidad de contar con una nueva estructura alineada con el plan de desarrollo, las metas y los objetivos institucionales, y la plataforma estratégica que la Entidad tiene para los años siguientes de gobierno.

Desarrollo de políticas

Este proceso define una visión a largo plazo que se extiende más allá del tiempo de gobierno de la actual administración, la cual se enfoca en transformar las realidades sociales relevantes de la ciudad (Función Pública, 2018). Esto hace posible establecer estrategias para el cumplimiento de esas políticas planteadas, las cuales dinamizan y contribuyen al desarrollo de la sociedad.

Mejora de procesos

En la actualidad, el modelo operacional de la Entidad se basa en la manera en que lleva a cabo sus funciones y constituye el conjunto de procesos, procedimientos y herramientas administrativas que lo componen. Una entidad que tiene un modelo organizacional por procesos relacionados entre sí alcanza una mayor eficacia en el logro de objetivos y en el cumplimiento de las necesidades de clientes o usuarios. Este enfoque es respaldado por las acciones de cada proceso, por la cadena de valor agregado, así como por la responsabilidad, la autonomía y el autocontrol que los empleados mantienen frente las labores asignadas en la reingeniería de procesos (Función Pública, 2018).

Involucrar de los Stakeholders

Es importante involucrar a todos los funcionarios de carrera administrativa, provisionales, personal vinculado por prestación de servicios y también a las agremiaciones sindicales de la Entidad. Esto garantiza el éxito del proceso de transformación y hace posible su validación ante grupos externos como la Comisión Nacional del Servicio Civil, el Departamento Administrativo de la Función Pública, y el Honorable Concejo Municipal de Tunja.

Capacitación y Desarrollo del Personal

El mejoramiento continuo de las habilidades ya existentes del personal que labora en la Entidad y la adquisición de nuevas trae consigo resultados óptimos para el desarrollo de los objetivos y las actividades públicas. Ahora bien, desde la Alcaldía se implementa el Plan Anual de Capacitaciones, el cual fue concertado con los trabajadores.

Implementación de Nuevas Tecnologías

Según el PETI (Plan Estratégico de Tecnologías de Información) institucional de MinTIC (2023), se realizó un diagnóstico que permitió constatar que la Alcaldía de Tunja ha efectuado grandes esfuerzos por sistematizar los diferentes procesos de la Organización. A raíz de ello, se ha logrado la existencia de alrededor de 103 aplicaciones o sistemas de información, clasificados

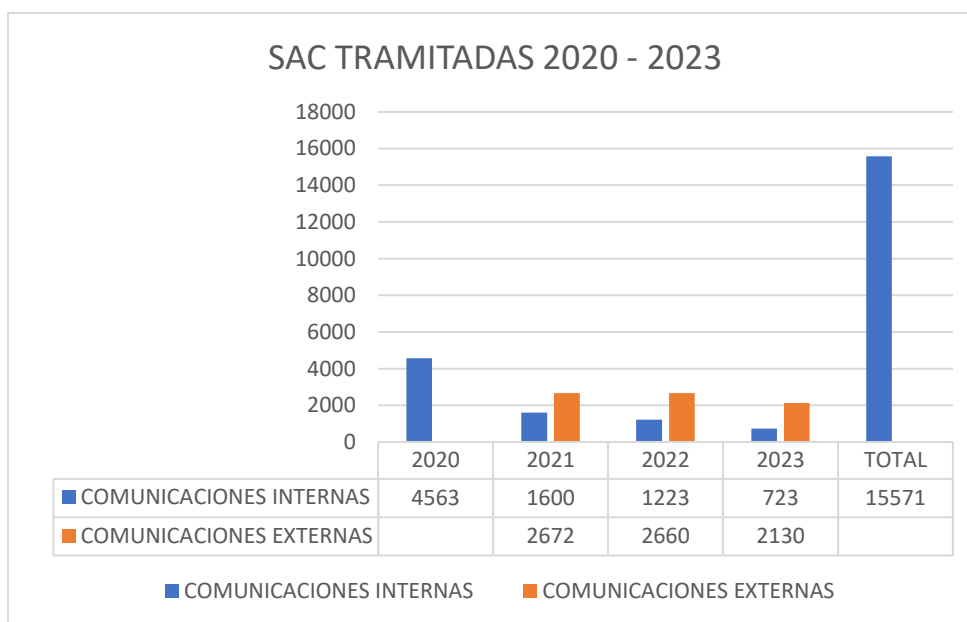
en aplicaciones de procesamiento de transacciones y de transformación de acuerdo con su funcionalidad.

Mejora de Servicios al Ciudadano

La Entidad tiene un Sistema de Atención al Ciudadano (SAC) que permite al habitante hacer seguimiento a sus requerimientos en tiempo real. Sin embargo, como esta herramienta es de propiedad del Ministerio de Educación Nacional, todavía tiene fallas a la hora de ser integrada con otros canales de información y con los tramites que realiza la Entidad.

Figura 4

SAC tramitadas entre 2020-2023



Nota. Elaboración propia con base en datos suministrados por la Unidad de Gestión a ciudadano

Ventanilla Única

En la búsqueda constante para optimizar la relación entre los ciudadanos, la Alcaldía Mayor de Tunja y todos los trámites que se realizan, la implementación de la Ventanilla Única para el trámite de PQRS (Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias) emerge como una estrategia clave en la transformación administrativa. Esta herramienta, concebida como un punto de centralización para la gestión de solicitudes ciudadanas, promete simplificar procesos, mejorar

la eficiencia y fortalecer la transparencia en la administración pública reemplazando el actual SAC.

Gestión del Cambio

La Entidad dignifica el desempeño realizado por cada uno de sus colaboradores dado que son la fuerza motriz del ente territorial. Debido a ello, se vienen implementando estrategias para gestionar la resistencia al cambio, promoviendo un cambio cultural desde el nivel directivo y en línea horizontal con las áreas de cada dependencia. De esta forma, se comunica efectivamente los beneficios de la modernización administrativa a todos los involucrados.

Sostenibilidad

La modernización administrativa debe establecer mecanismos para garantizar la sostenibilidad a largo plazo de las mejoras implementadas. Algunas de estos dispositivos podrían ser la caracterización de cada proceso y macroproceso; el manual de procesos y procedimientos; los indicadores de producto y resultado; las auditorías de control internas y externas que hagan posible la mejora continua; y, lo más importante, un talento humano preparado para continuar con lo proyectado en cada nueva administración, el cual debe ser capaz de mantener un enfoque proactivo en la adaptación continua a las cambiantes necesidades y tecnologías.

Figura 5*Objetivos del MIPG*

Nota. Tomado de *¿Cuáles son los objetivos de MIPG?*, de Función Pública, s. f.

Resultados de la Organización de Actividades Propias del Gobierno

Empleabilidad. Al iniciar la administración 2020-2023 de la Capital de Tunja, la cifra de desempleo en la capital superaba la media nacional, es por eso por lo que los esfuerzos también involucraron la potenciación del empleo. Como resultado, se pasó de tener el 16.5 % de desempleo al 8.9 %, lo que significa que 18 690 tunjanos se han empleado desde el inicio de la administración (DANE, 2023b). Esta es una cifra histórica que ubica a Tunja como la segunda ciudad capital con menor desempleo de Colombia.

Hoy, tras pasar una pandemia y gracias a estrategias como Fondo Emprender, Tunja te Emplea, Cumbre de Capital y el Fondo Educativo Municipal, la capital es ejemplo para el país.

Superación de la Pobreza. Según las últimas cifras del DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística) (2023a), durante el 2022, Tunja redujo la pobreza extrema en 6.2 puntos, pasando del 16.6 % al 10.4 %. Ello quiere decir que más de 10 000 personas salieron de la pobreza extrema, lo que ubicó a la Capital como líder en la disminución de la incidencia de pobreza extrema en todo el país.

Infraestructura. Con las obras de infraestructura desarrolladas por la administración se generaron 400 empleos directos y 1 200 empleos indirectos. En otras palabras, de 200 000 habitantes de la ciudad se beneficiaron 92 568 (Colombia Líder, 2023).

Vivienda. Después de 10 años sin programas de vivienda, se logró beneficiar a más de 11 000 personas con 2 864 subsidios de vivienda adjudicados. Además, hubo un mejoramiento integral de barrios con el proyecto ECOCUADRA, un mejoramiento de vivienda saludable en el área urbana, y un mejoramiento de vivienda saludable en el área rural con la construcción de unidades sanitarias y semilleros de propietarios (Colombia Líder, 2023).

Catastro Multipropósito. Tunja se convirtió en gestor catastral, proceso que le permite a la ciudad manejar su propia información sin depender del IGAC (Instituto Geográfico Agustín Codazzi) y realizar trámites gratuitos y ágiles.

Acueductos Veredales. La administración buscó que los acueductos rurales fueran más eficientes. Se optimizó siete acueductos rurales y, con su puesta en marcha, se beneficiaron a cerca de 753 viviendas del área rural. Así, se mejoró el color, la turbiedad y el olor del agua que hoy llega a las casas de habitantes de siete veredas de la capital (Colombia Líder, 2023).

Centro de Alto Rendimiento.

- Unidad de Ciencias Aplicadas (UCAD)
- Casa del Deporte
- Salón de Juegos y Ludoteca

- Coliseo Mayor

Torre Hospitalaria. Con la Torre hospitalaria del Hospital Metropolitano de Tunja se proyecta la atención de aproximadamente 350 000 personas beneficiadas de 25 municipios que conforman la Subred Centro. La nueva torre contará con 42 nuevas camas al servicio de Tunja y Boyacá (40 de hospitalización y 2 de aislamiento) (Colombia Líder, 2023).

Unidades Básicas de Atención. Después de más de 20 años, esta administración modernizó las Unidades Básicas de Atención (UBAS) de los barrios Libertador, Fuente y Muiscas, asimismo las de las veredas Runta y Florencia. Con todo ello se logró beneficiar a 45 000 personas del área urbana y rural (Colombia Líder, 2023).

Cámaras de Seguridad. Gracias al Plan Estratégico de Seguridad durante el cuatrienio, la ciudad cuenta con 79 cámaras de vigilancia en video enlazadas con el Centro Automático de Despacho (CAD) de la Policía Metropolitana de Tunja. Además, con Presupuestos Participativos se instalarán 105 nuevas cámaras con reconocimiento facial y manejo de tráfico (Colombia Líder, 2023).

Conectividad Rural. Tunja pasó de tener 0 % a un 42.4 % de conectividad rural totalmente gratis. La ciudad es el primer municipio de Colombia en llevar fibra óptica a la zona rural y prestar servicio de internet gratuito, a través de esto se conectaron 13 veredas y se impactó a 500 familias con conectividad hogar gratis (Colombia Líder, 2023).

Seguridad Vial. 65 000 estudiantes recibieron capacitación en seguridad vial y se sensibilizaron a 800 000 actores viales como peatones, conductores y motociclistas (Colombia Líder, 2023).

Sistema Estratégico de Transporte Público. Hubo una inversión de 150 mil millones de pesos que estaría aportando el municipio en el lapso de los próximos 15 años, los cuales son equivalentes al 30 % de la inversión total para la implementación del Sistema Estratégico de Transporte Público (SETP). En esta tarea se logró que la Nación cofinanciara el proyecto, con lo que se garantizaron los recursos de un sistema (Colombia Líder, 2023).

Zonas Protegidas y Adquisición de Predios de Interés Hídrico. 18 predios, equivalentes a 54.4 hectáreas, fueron adquiridos como zonas de interés hídrico, un logro significativo en esta administración para la preservación de estos recursos. Esta acción benefició a todos los habitantes de la ciudad al garantizar la disponibilidad de agua de calidad y la protección del entorno natural, contribuyendo a un ambiente más saludable y sostenible en la capital de Tunja (Colombia Líder, 2023).

Infancia.

- **Niñez.** con la estrategia de Familia y Crianza con Amor se impactaron 18 000 niños. Adicionalmente, se entregaron 11 342 paquetes nutricionales a familias con niños y niñas del programa de primera infancia, y se dieron 1 561 paquetes nutricionales a familias pertenecientes al convenio de Fundación Éxito (Colombia Líder, 2023).
- **Adulto Mayor.** con la estrategia Sabiduría con Amor se atendieron, de manera integral, a 1 700 adultos mayores. Entre ellos hubo 40 beneficiarios del Centro de Larga Estancia, 150 cupos en comedores nutricionales, 1 300 beneficiarios de los Centros Vida y 200 beneficiarios de los Centros Integrales del Adulto Mayor (Colombia Líder, 2023).

Carpeta de Estímulos. Se desarrollo el proyecto cultural y se llegó a más de 270 artistas. Ello se hizo con el fin de contribuir, preservar y difundir la diversidad de la cultura a nivel nacional e internacional (Colombia Líder, 2023).

Analizar la Guía Metodología para el Rediseño Institucional en Entidades Públicas del DAFP con el fin de Establecer Factores Claves y Exitosos que Incrementen la Productividad en el Municipio de Tunja.

La Guía Metodología para el Rediseño Institucional en Entidades Públicas del DAFP permite tener una información clara y precisa para la toma de decisiones. En esa línea, se

analizaron los formatos y la información contenida en ella, con el fin de precisar la actuación administrativa que se debe seguir para obtener una verdadera transformación pública.

Figura 6

Composición de la Guía Metodología para el Rediseño Institucional en Entidades Públicas



Nota. Tomado de *Este estudio técnico se compone de las siguientes partes*, de (Pública, 2014), en Rediseño Institucional de Entidades Públicas.

La Guía Metodología para el Rediseño Institucional en Entidades Públicas (Función Pública, 2014) en cuestión tiene una serie de actividades enfocadas de la siguiente manera:

Acerca de la Entidad

En este punto se realiza un recuento histórico de la Alcaldía, del municipio de Tunja y de su plataforma estratégica. Se aborda cómo está concebida la misión, visión, los objetivos de calidad, valores corporativos y las funciones de la Entidad. De acá se desprende básicamente información formal que sirve para conocer la historia básica de la organización.

Marco Legal

El marco de las funciones generales y competencia de la Administración Municipal de Tunja está contenido en el marco constitucional y legal implícito en dos grandes grupos de


normas: las generales del orden nacional coincidentes con el quehacer territorial y las específicas del orden municipal. Estas cuales están estructuradas en subgrupos directamente relacionadas con el quehacer administrativo funcional de la entidad.

Análisis de Factores Externos

Es una evaluación de factores que se encuentran fuera de la organización, pero que pueden afectar su desempeño y éxito. Este tipo de análisis es crucial para comprender el contexto en el que opera una entidad pública y, así, anticiparse a posibles oportunidades y amenazas. Para realizar este análisis, la función pública se basa en algunas herramientas comunes como el análisis PESTEL (Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales).

Figura 7

Análisis PESTEL

Factores Externos	Norma / Lineamiento	Incidencia		Efectos	Propuesta	Acciones
		Debilidad	Oportunidad			
Política Pública Sectorial						
Económico (presupuesto)						
Social						
Ambiental						
Tecnológico						

Nota. Tomado de *Análisis externo*, de Función Pública (2014), en Rediseño Institucional de Entidades Públicas.

Análisis Interno

Este análisis tiene como fin realizar una evaluación detallada de los recursos, capacidades y operaciones internas de la Entidad. Este tipo de análisis es fundamental para

comprender las fortalezas y debilidades internas. En este es posible evaluar de manera precisa la capacidad de la estructura de la Entidad, la funciones de cada secretaria, la gerencia, las unidades especiales, los departamentos administrativos, sus respectivos empleos, la capacidad competitiva, los sistemas de gestión, los recursos físicos y tecnológicos, y la capacidad del talento humano, según los nuevos paradigmas del sector público.

Redefinición del Modelo de Operación

Actualmente, el Sistema de Gestión de la Calidad de la Alcaldía de Tunja adopta los lineamientos de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2009 y la norma ISO 9001:2008. Este proceso implica la identificación, documentación, implementación y mejora continua de sus procesos.

Esta esta se ocupa de identificar los procesos actuales y la documentación previamente desarrollada por la entidad en el Sistema Integrado de Gestión y el Sistema de Control Interno. A partir de ello, se analizan, evalúan y proponen los cambios que se consideran relevantes para mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos, servicios alineados a las dimensiones y lineamientos del Modelo Integrado de Planificación y Gestión (MIPG) (Función Pública, 2014).

Antes de abordar estas mejoras, se profundiza un poco en el ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) y los tipos de procesos que existen. El modelo operativo del proceso se sintetiza en el mapa de procesos, que engloba los cuatro grupos de clasificación e incorpora la metodología PHVA (Función Pública, 2014). Este ciclo se describe detalladamente:

Planificar. Establecer objetivos y procesos fundamentales para alcanzar resultados en línea con los requisitos del cliente, las normativas legales aplicables y las políticas de la empresa.

Realizar. Ejecutar de modo efectivo los procesos planeados.

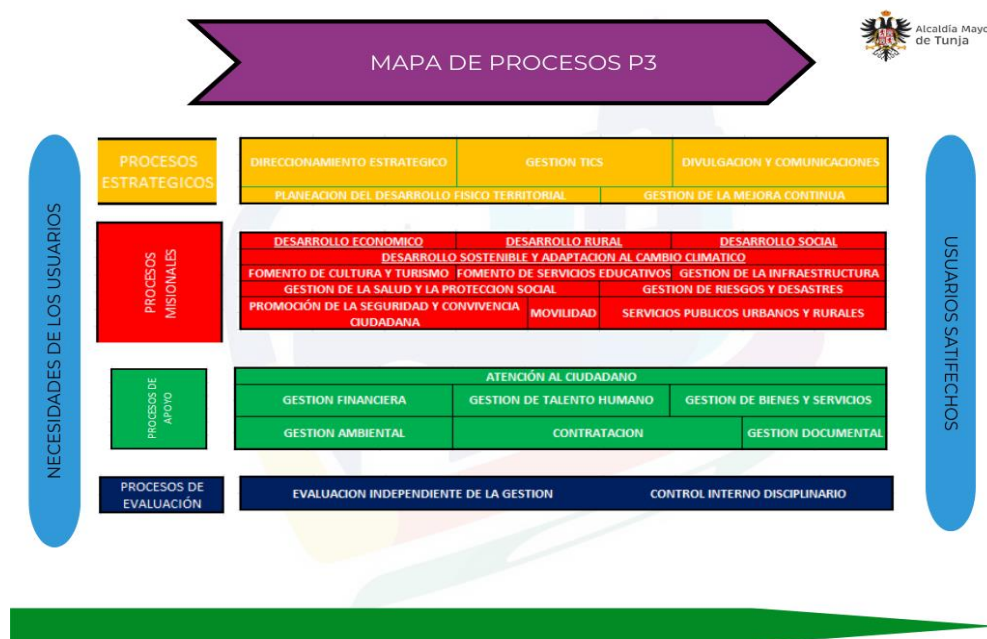
Revisión. Inspeccionar y evaluar de forma continua los procesos, productos y servicios, tomando como base las políticas, objetivos y requisitos establecidos e informando los resultados obtenidos.

Verificar. Hacer seguimiento y presentar informes sobre los resultados de la ejecución de los procesos y productos comparándolos con las políticas, objetivos y requisitos establecidos previamente.

Actuar. Proceder proactivamente para mejorar de manera constante el rendimiento del proceso.

Figura 8

Mapa de Procesos Alcaldía Mayor de Tunja



Nota. Elaboración por parte del equipo consultor.

Estructura u Organización Interna

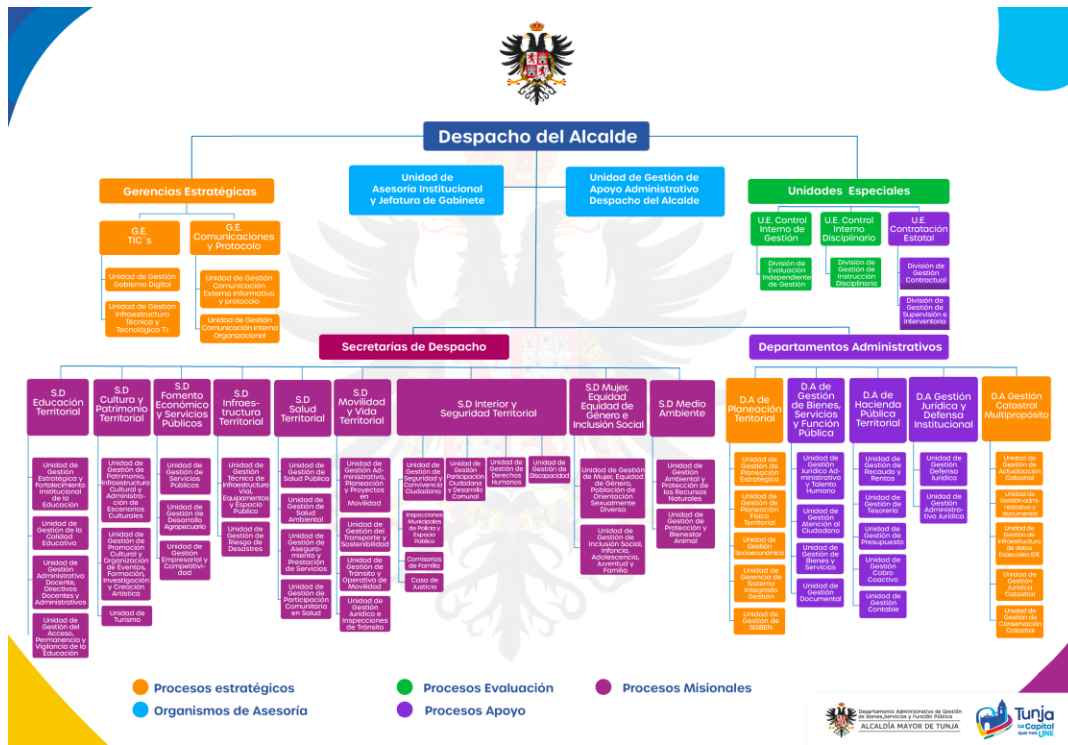
Esta etapa permite comprender la manera en que la Entidad organiza y coordina sus actividades, funciones y personal para alcanzar sus objetivos institucionales. Esto se hace entendiendo el tamaño de la Alcaldía, su plataforma estratégica, sus objetivos y los lineamientos del sector público.

Con la organización interna se puede conseguir la mejora de la eficiencia considerando que una estructura más plana y descentralizada puede agilizar la toma de decisiones, optimizar la eficiencia operativa y reorganizar las funciones similares o relacionadas, lo que facilita la

coordinación y la ejecución eficiente de tareas. En esta metodología se señala que la proyección de una nueva estructura debe ser flexible y adaptable, de modo tal que ayude a la Entidad a responder rápidamente a cambios en el entorno, tecnológicos o económicos.

Figura 9

Organigrama



Nota. Tomado de Organigrama, de (Tunja, 2023), en Tunja-Boyacá.gov

Perfiles y Cargas de Trabajo

Para poder desarrollar una propuesta de transformación administrativa, además de todos los elementos teóricos ya explicados y los análisis presentados, se debe realizar un levantamiento de información sobre los procesos y actividades relacionadas con el levantamiento de cargas laborales de cada una de las dependencias que conforman la Alcaldía de Tunja. Esto mide el tiempo de cada funcionario a la hora de realizar la ejecución de las tareas, así como las actividades contractuales que ejecutan las personas vinculadas por contrato de prestación de servicios.

Planta de Personal

En esta fase se determinan las denominaciones de los empleos según la normatividad vigente en el sector público, producto del levantamiento de cargas. En esta instancia, es importante resaltar que el estudio de transformación administrativa debe incorporar el análisis financiero y presupuestal de los recursos que apalancarán una nueva planta de personal.

Manual de Funciones y Competencias Laborales

Aquí se incorporan los empleos creados de acuerdo con el estudio técnico, estableciendo la nomenclatura del empleo, su propósito principal, funciones propias del cargo a desempeñar, al igual que los requisitos de estudio y la experiencia laboral.

Conclusiones

- Como producto del análisis realizado, se encontraron procesos fragmentados que no son ejecutados por algunos sectores pertenecientes a la Administración de Tunja.
- Actualmente, no hay una participación efectiva de los líderes de cada dependencia en la elaboración de autodiagnóstico administrativo, lo que hace que la eficacia del cuerpo administrativo se vea reducida.
- La información analizada respecto a la Planta de Personal de la Alcaldía permite establecer, a priori, que no se cuenta con el personal suficiente para garantizar la culminación o cumplimiento de planes, programas o proyectos, ni el mejoramiento de los niveles de eficacia, eficiencia, economía y celeridad de la entidad.
- La implementación de una nueva transformación administrativa debe tener en cuenta las nuevas disposiciones del DAFP.
- Una nueva estructura organizacional mejora la atención de los servidores públicos a la comunidad.
- Teniendo claras las acciones propias del gobierno, se deben ejecutar las actividades con asignación presupuestal que redunden en el beneficio del ciudadano. Esto hay que realizarlo de acuerdo con la planeación y prioridad de atención de las necesidades territoriales, y cumpliendo con lo estipulado en el Plan de Desarrollo Municipal.
- No hay que perder de vista la teoría de valor en el modelo de gestión por resultados. En ese sentido, la planta de personal se debe articular a la estructura y esta, a su vez, al modelo de operación por procesos.
- La guía metodológica de la función pública permite de manera sistemática realizar un estudio técnico responsable, cuyo objeto sea alcanzar una verdadera

transformación de la Entidad. Esto teniendo en cuenta las actividades propias del gobierno y lo componentes estratégicos allí consignados.

Referencias

- Alcaldía Municipal de Neiva Huila (2020). *Estudio Técnico De Rediseño Institucional*. Neiva: Municipio de Neiva Retrieved from <https://www.alcaldianeiva.gov.co/NuestraAlcaldia/Dependencias/Documentos%20Sec%20General/ESTUDIO%20TECNICO%20DE%20REDISE%C3%91O%20INSTITUCIONAL%20NEIVA%202020.pdf>
- Alcaldía Mayor de Tunja (2020). *Plan de Desarrollo Municipal de Tunja 2020-2023*. Tunja: Alcaldía Mayor de Tunja Retrieved from <https://www.tunja-boyaca.gov.co/planes/plan-de-desarrollo-municipal-de-tunja-20202023>
- Alcaldía Mayor de Tunja (2023). *Organigrama*. Tunja-Boyacá.gov. <https://www.tunja-boyaca.gov.co/alcaldia/organigrama>
- Colombia Líder. (2023). *Informe y Análisis de Gestión 2023*.
- Decreto 612 de 2018 [República de Colombia]. Por el cual se fijan directrices para la integración de los planes institucionales y estratégicos al Plan de Acción por parte de las entidades del Estado. 4 de abril de 2018. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=85742>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. *MIPG*. Gobierno del Cambio. En *Función Pública* <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg>
- Departamento Administrativo de la Función Pública (2014). *Rediseño Institucional de Entidades Públicas*. Departamento Administrativo de la Función Pública.
- Departamento Administrativo de la Función Pública (2017). Esquema general del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG). In. *Modelo Integrado de Planificación y Gestión (MIPG)*.
- Departamento Administrativo de la Función Pública (2018). *Guía de rediseño para entidades del orden territorial*. Colombia Retrieved from <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/Gu%C3%ADa+de+redise>

<https://www.dane.gov.co/files/operaciones/PM/pres-PM-2022.pdf>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2023a). *Pobreza Monetaria. Resultados 2022*. <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/PM/pres-PM-2022.pdf>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2023b). *Principales indicadores del mercado laboral. Septiembre de 2023*. <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/GEIH/bol-GEIH-sep2023.pdf>

Equipo de Innovación Pública (EiP) (2020). Hablemos de barreras a la innovación pública en Colombia. *Medium*. <https://eipdnp.medium.com/hablemos-de-barreras-a-la-innovaci%C3%B3n-p%C3%ABblica-en-colombia-536dbaf41d14>

Grupo de Trabajo Mixto Covid-19. Comisión de seguimiento del Plan de Recuperación (2022). *Modernización de la Administración Pública. Fundación de Estudios de Economía Aplicada (FEDEA)*. <https://www.ucm.es/icei/file/fpp2022-01-modernizacion-de-la-administracion-publica>

Instituto de Financiamiento, Promoción Y Desarrollo De Ibagué (INFIBAGUÉ) (2020). *Estudio Técnico para el Rediseño Organizacional del Instituto de Financiamiento, Promoción Y Desarrollo De Ibagué (INFIBAGUÉ)*. Ibagué: Alcaldía Municipal Ibagué Retrieved from <https://www.infibague.gov.co/wp-content/uploads/2022/MIPG/03GESTION/Estudio-Tecnico-Rediseno2020.pdf>

Ley 1474 de 2011. 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. 12 de julio de 2011. Diario Oficial 48128. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=43292>

Ley 1551 de 2012. Por la cual se dictan normas para modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios. 6 de julio de 2012. Diario Oficial No. 48483. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=48267>

Ley 1712 de 2014. Por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones. 6 de marzo de 2014.

Diario Oficial 49.084 (2014).

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=56882>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC) (2023). *Plan Estratégico de Tecnologías de Información (PETI) de MinTIC 2023 - 2026*. MinTIC

Retrieved from https://www.mintic.gov.co/portal/715/articles-274095_recurso_1.pdf

Resolución 3564 De 2015 [Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones].

Por la cual se reglamentan los artículos 2.1.1.2.1.1, 2.1.1.2.1.11, 2.1.1.2.2.2, y el párrafo 2o del artículo 2.1.1.3.1.1 del Decreto número 1081 de 2015.31 de diciembre de 2015.

https://normograma.mintic.gov.co/mintic/docs/resolucion_mintic_3564_2015.htm