

UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO

Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales



MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA PERSONERÍA DEL MUNICIPIO DE  
MEDELLÍN: UNIDAD DE VIGILANCIA DE LA CONDUCTA OFICIAL**

Autora

ALEJANDRA ARANGO MORENO

Director

RODOLFO A. ESCALADA

Septiembre, 2019

## **Agradecimientos**

A Dios como pilar fundamental de mi existencia, quien siempre me ha brindado su inmenso amor y ha estado presente en cada uno de mis días, gracias por abrir el camino para cumplir mis sueños y avanzar profesionalmente.

A mi familia por haber hecho de mí la persona que soy, por estar presente y apoyarme incondicionalmente en todo momento, creer en mí y alentarme a seguir adelante.

Quiero dar un agradecimiento muy especial, a mi Profesor y Director de tesis, Rodolfo Escalada, de quien recibí el apoyo en el desarrollo y culminación de mi investigación.

A mis amigos de quienes recibí todo su respaldo, apoyo y colaboración para continuar progresando en mi formación, no me dejaron desfallecer y me animaron a cumplir mis objetivos.

A todas las personas con las que he compartido en el devenir de los años, porque de cada una de ellas he recibido grandes enseñanzas, lo cual ha permitido fortalecer mi espíritu, mi carácter y mi capacidad de decisión.

## Contenido

	Pág.
Resumen.....	viii
Abstract.....	ix
Capítulo 1. Introducción .....	1
1.1 Planteamiento del problema.....	2
1.2 Objetivos.....	3
1.2.1 General.....	3
1.2.2 Específicos.....	3
Capítulo 2.....	5
2.1 Marco conceptual.....	5
2.1.1 Administración pública.....	6
2.1.2 Estructura organizacional.....	7
2.1.2.1 Estructura simple.....	8
2.1.2.2 Estructura burocrática.....	8
2.1.2.3 Estructura divisionalizada.....	9
2.1.2.4 Estructura adhocracia.....	9
2.1.3 Eficacia organizacional.....	10
2.1.4 Eficiencia y competitividad.....	11
2.1.5 Eficiencia social.....	12
2.2 Marco teórico.....	12
2.2.1 Teoría de la organización.....	13
2.2.2 Teorías administrativas.....	15
2.2.2.1 Administración científica.....	16
2.2.2.2 Teoría clásica.....	16
2.2.2.3 Teoría de la administración pública.....	18
2.2.2.4 Teoría organizacional integrada.....	19

2.2.3 Tendencias y perspectivas de las nuevas organizaciones públicas. ....	21
2.3 Referentes y casos de estudio. ....	22
Capítulo 3. Marco metodológico .....	28
3.1 Enfoque cualitativo. ....	29
3.2 Método de investigación. ....	30
3.3 Fuentes de investigación. ....	31
3.4 Técnicas de recolección de datos. ....	32
3.5 Información secundaria. ....	32
3.6 Información primaria. ....	34
3.7 Procesamiento y análisis de datos. ....	35
Capítulo 4. Análisis resultados .....	38
4.1 Información primaria. ....	61
Capítulo 5. Conclusiones y propuestas de mejora .....	82
Bibliografía .....	89
Anexo.....	93

**Lista de Tablas**

	Pág.
Tabla 1. Resultados PQRS .....	56
Tabla 2. Perfil de entrevistados.....	63
Tabla 3. Matriz de categorización.....	64

**Lista de Figuras**

	Pág.
Figura 1. Los subsistemas organizativos .....	14
Figura 2. Teorías administrativas.....	15
Figura 3. Áreas de trabajo de una organización.....	18
Figura 4. Modelo organización integrada .....	20
Figura 5. Innovación .....	25
Figura 6. Modelo de innovación .....	26
Figura 7. Componente del procedimiento metodológico.....	29
Figura 8. Instrumentos recolección de información .....	32
Figura 9. Proceso análisis inductivo .....	35
Figura 10. Modelo procesamiento de datos .....	36
Figura 11. Mapa de procesos Personería de Medellín. ....	40
Figura 12. Cuadro integral de mando. ....	44
Figura 13. Eficacia cumplimiento de vigilancias.....	45
Figura 14. Eficacia cumplimiento de términos. ....	46
Figura 15. Eficacia informe. ....	49
Figura 16. Eficacia términos .....	50
Figura 17. Eficacia decisiones de fallo .....	51
Figura 18. Eficacia decisiones de demandas.....	52
Figura 19. Área de vigilancia administrativa.....	53

Figura 20. Área de disciplinarios .....	54
Figura 21. Cuadro de mando integral 2018. ....	58
Figura 22. Valores Personería de Medellín.....	60
Figura 23. Estructura organizacional UVCO.....	62
Figura 24. Resultados definición de conceptos.....	65
Figura 25. Responsabilidades del cargo.....	68
Figura 26. Objetivos del área. ....	70
Figura 27. Prestación de servicios .....	72
Figura 28. Fortalecimiento de capacidades del personal. ....	74
Figura 29. Motivaciones del personal .....	76
Figura 30. Trabajo en equipo. ....	78
Figura 31. Dificultades en el área .....	80
Figura 32. Propuestas de mejora.....	82

## **Resumen**

El siguiente trabajo presenta el desarrollo de un análisis que tiene como objetivo el estudio de la Estructura organizacional de la Personería del Municipio de Medellín: Unidad de Vigilancia de la Conducta Oficial.

Este estudio se compone de varios capítulos en los cuales se presentan análisis que van desde la construcción de un contexto, antecedentes y referentes, como en la exposición de resultados que se obtuvieron del trabajo de campo realizado en la Personería de Medellín.

A partir de fuentes secundarias y primarias se lograron obtener diferentes resultados que contribuyeron al análisis de la actual estructura organizacional de la entidad y en esta medida, incluir los hallazgos como propuestas de mejora para ser tenidas en cuenta en los siguientes períodos de funcionamiento de la entidad.

### **Palabras claves**

Estructura organizacional, liderazgos en organizaciones, innovaciones en las estructuras administrativas, entidades públicas, direccionamientos estratégicos, eficacia, eficiencia y efectividad en las organizaciones, personerías y vigilancia de la conducta oficial.

## **Abstract**

The following work presents the development of an analysis, which has as purpose to study the organizational structure of the Personeria of the municipality of Medellin: unit for monitoring official behavior.

This study is composed of several chapters in which analyzes are presented ranging from the construction of a context, background and references, such as the presentation of results that were obtained from the field work carried out in the Medellin Personeria.

From secondary and primary sources, different results were obtained and these contributed to the analysis of the current organizational structure of the entity and to this extent, include the findings as proposals for improvement to be taken into account in the following periods of operation of the entity.

### **Keywords**

Organizational structure, leadership in organizations, innovations in administrative structures, public entities, strategic addresses, efficiency and effectiveness in organizations, personerias and vigilance of official conduct

## Capítulo 1. Introducción

Las diferentes organizaciones presentan características que le son comunes, empezando por los intereses de quienes las conforman o están ligada a ellas, sin embargo, existen unas características especiales, propias de algunas organizaciones de orden estatal, específicamente referentes a su conformación, funcionamiento, competencia y jerarquía porque obedecen más al marco normativo como paradigma de un estado social de derecho como Colombia, donde “todo está escrito, pero no todo lo escrito se cumple”.

La presente investigación se circunscribirá a analizar la Personería de Medellín, como Ente de Control, buscando reconocer principalmente los efectos que tiene su estructura organizacional actual para la prestación de los servicios en la Unidad de Vigilancia de la Conducta Oficial, lo que lleva el análisis de determinados aspectos como identificar las características específicas de las áreas de trabajo que componen dicha unidad, las actividades que se desarrollan, el recurso humano con que cuenta, los perfiles requeridos para los cargos, las funciones, competencias, la productividad de dicha unidad, la manera como se gestiona por los directores de las áreas, el liderazgo que imponen para dirigir y cumplir objetivos y metas, la comunicación estratégica, los valores imperantes en la organización y verificar si conforme a su realidad se prestan los servicios al ciudadano – cliente bajo parámetros de eficacia, eficiencia y efectividad.

El desarrollo de este estudio se fundamenta en un análisis con enfoque cualitativo, partiendo de la importancia que quienes conforman las estructuras organizacionales, son las personas, que en últimas son quienes toman las decisiones y quienes de forma positiva o negativa contribuyen a la prestación de los servicios de las instituciones.

Dado lo anterior, la participación de expertos que pertenecen a esta entidad, tomando en cuenta sus conocimientos y consideraciones de las diferentes perspectivas que aborda el presente estudio, posterior a ellos se realizara un proceso de análisis de resultados para luego de ellos, presentar las conclusiones de acuerdo a las consideraciones tanto de los participantes como del investigador.

### **1.1 Planteamiento del problema.**

Las organizaciones que ejercen el control sobre los entes de nivel territorial como las personerías, que tienen específicamente consagradas sus funciones en la constitución, la ley y por delegación de la Procuraduría como máximo órgano del Ministerio Público, a la cual estas pertenecen, deben adquirir estructuras y modelos de gestión que lleven a mejorar la prestación de los servicios con calidad, tendientes a la protección de los derechos fundamentales de los ciudadanos, el respeto por la dignidad humana, la solidaridad y la prevalencia del interés general consagrados en la Constitución Política de 1991.

El problema de investigación refiere a determinar las características y efectos de la estructura actual de la Personería de Medellín que inciden en la prestación del servicio con eficacia, eficiencia y efectividad dentro de la Unidad de Vigilancia de la Conducta Oficial debido a la alta demanda de la población de la ciudad y los nuevos retos que enfrenta.

De ahí la importancia de realizar este análisis del tema seleccionado, ya que son muy pocos por no decir nulos, los estudios realizados al interior de la Entidad con respecto a su funcionamiento y evaluación de las áreas de trabajo, por lo que dicha investigación podría contribuir como una oportunidad de mejora a la Entidad, impactando de forma positiva beneficiándose finalmente tanto la parte directiva como profesional de la organización y

definitivamente los ciudadanos a los cuales va dirigido el servicio, pues al partir de un diagnóstico se podrán realizar propuestas, que redunden en mejoras en la calidad de su prestación para afrontar los nuevos retos y contingencias con soluciones perdurables en el tiempo que obedezcan a las realidades que se viven y correspondan a las demandas sociales.

Finalmente, con este análisis se terminará respondiendo la pregunta de investigación:  
¿Cuál es la incidencia que tiene la estructura organizacional actual de la Personería de Medellín para la prestación de los servicios a los ciudadanos desde la Unidad de Vigilancia de la Conducta Oficial bajo parámetros de eficacia, eficiencia y efectividad?

## **1.2 Objetivos.**

### **1.2.1 General.**

Analizar los efectos que tiene la estructura organizacional actual de la Personería de Medellín para la prestación de los servicios en las áreas de trabajo que componen la Unidad de Vigilancia de la Conducta Oficial.

### **1.2.2 Específicos.**

- Identificar las características de las áreas de trabajo de la Unidad de Vigilancia de la Conducta Oficial y la manera como se delimita su desempeño o actividades dentro de la estructura organizacional.
- Identificar los valores imperantes en la organización y determinar cuáles son los más arraigados.

- Verificar si las áreas de trabajo cuentan con el personal idóneo para el desarrollo de las funciones en términos de eficiencia y efectividad, definiendo cuales son esos parámetros de éxitos y cuales son deficientes para la prestación de los servicios.

## Capítulo 2.

### 2.1 Marco conceptual

Se hace referencia en este apartado, a los conceptos y referentes que orientan las definiciones que se han planteado como objeto de estudio en la presente investigación, con el fin de dar un mayor contexto tanto conceptual y teórico al presente estudio. Es así como se realiza una aproximación a lo que en la práctica hacen las diferentes instituciones públicas, específicamente las personerías que den cuenta de su funcionalidad estructural como los servicios que ofrecen y posterior a ello, hacer un análisis a lo que una Unidad de Vigilancia de la Conducta Oficial o en su defecto a entidades similares realizan y funcionan en la realidad.

En primer lugar, se inicia con una descripción textual de lo que representan las personerías, de acuerdo al Consejo de Estado, una personería:

Las personerías son organismos de control y vigilancia de las respectivas entidades territoriales, que ejercen la función de Ministerio Público y que están encargadas de la defensa, protección y promoción de los Derechos Humanos en su jurisdicción, así como de ejercer el control disciplinario en el municipio, la guarda del interés público y de los principios del Estado Social de Derecho y de la promoción del control social de la gestión pública. (Consejo del Estado , 2007)

En tal sentido la Personería de Medellín, es una entidad pública que lo que busca principalmente es la protección de los derechos humanos y la preservación de los recursos públicos, para que estos cumplan realmente su propósito que es contribuir con el desarrollo social de sus individuos.

Que lleva como misión:

Actúa como Ministerio Público, ejerce la guarda, promoción y defensa de los derechos humanos, vigila la conducta oficial, protege el interés público y contribuye a la solución alternativa de conflictos, generando una cultura de paz, desarrollo sostenible con el medio ambiente y acompañamiento de víctimas, haciendo cumplir los principios rectores de la función administrativa (Personería de Medellín , 2019)

Entendiendo el gran compromiso que tiene esta entidad con la sociedad y en el marco de seguir fortaleciendo su gestión para garantizar el adecuado control y de esta forma el logro de sus objetivos, se creó la Unidad de Vigilancia de la Conducta Oficial, que se encarga básicamente de vigilar los comportamientos de los diferentes funcionarios públicos y cuenta con la facultad y potestad de imponer una sanción o castigo ante el incumplimiento de las normas jurídicas que exigen un determinado comportamiento a los particulares o a los servidores públicos, a fin de preservar el mantenimiento del orden jurídico como principio fundante de la organización estatal (Personería de Medellín , 2019)

Por otra parte, y en coherencia con el objetivo de este estudio, se analiza los diferentes conceptos que se encuentran para dar respuesta a lo que significa una estructura organizacional y sus características, encontrando lo siguiente:

### **2.1.1 Administración pública.**

En primer lugar, se mencionarán conceptos referentes a la administración pública que darán mayor refuerzo al objeto de estudio.

el sistema dinámico -integrado por normas, objetivos, estructuras, órganos, funciones, métodos y procedimientos, elementos humanos y recursos económicos y materiales- a través del cual se ejecutan o instrumentan las políticas y decisiones de quienes representan o gobiernan una comunidad políticamente organizada (Camacho, 2000, pág. 30)

Es comúnmente aceptado que la Administración Pública se lleva a cabo mediante las actividades que tienen el siguiente contenido:

- a) Mantener el orden público.
- b) Satisfacer las necesidades de la población
- c) Conducir el desarrollo económico y social.

Partiendo siempre de la base jurídica de que el acto administrativo se realiza bajo un orden jurídico, que crea, modifica o extingue situaciones jurídicas particulares y concretas, y que en un Estado de derecho toda la actividad administrativa está determinada por el principio de legalidad. (Camacho, 2000, pág. 45)

### **2.1.2 Estructura organizacional**

Es importante resaltar en primera medida, que en una entidad pública se busca y se mide su impacto a través del beneficio común y de las personas, y en una privada es la consecución de rentabilidad en términos económicos. Se hace énfasis en lo anterior, ya que desde el marco conceptual las estructuras organizacionales en cuanto a su definición no diferencian su naturaleza, como a continuación se evidencia.

Una estructura social formal, racionalmente organizada implica normas de actividad definidas con claridad en las que, idealmente cada serie de acciones está funcionalmente relacionadas con los propósitos de la organización (Merton, 2002, pág. 2)

Otra definición importante y que complementa lo anterior es: “La distribución formal de los empleos dentro una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando amplitud de control, centralización y formalización” (Robbins & Timothy A., 2005, pág. 539)

Así mismo es importante, además, mencionar el tipo de estructuras organizacionales que se han implementado a lo largo de la historia en las diferentes entidades tanto públicas como privadas, de esta manera la búsqueda arroja:

#### ***2.1.2.1 Estructura simple***

Se da en una empresa con un mínimo de personal dentro de los denominados “*Núcleos de personal*” y “*línea media*” llevando la coordinación la cúspide estratégica mediante supervisión directa.

Solo una pequeña parte de los comportamientos están estandarizados o formalizados y la planificación es mínima. Suele darse en empresas pequeñas y de reciente creación.

#### ***2.1.2.2 Estructura burocrática.***

Se implementa en organizaciones altamente formalizadas y donde sus procesos están claramente definidos. Dando como resultado una estructura rígida e impersonal.

“Las disonancias afloran cuando el procedimiento importa más que el problema y cuando la forma se antepone al fondo” (Publicaciones Vértice S.L, 2008).

### ***2.1.2.3 Estructura divisionalizada.***

Este tipo de estructuras a diferencia de las anteriores, se enfoca en crear diferentes unidades de negocio, atribuyendo a que se divida la autoridad y en esa misma medida la autonomía para la toma de decisiones según cada línea de negocio.

### ***2.1.2.4 Estructura adhocracia.***

En términos generales, es una estructura altamente flexible, capaz de adaptarse a las condiciones y necesidades que se requiera para el desarrollo de la organización.

Está estructura es la más adecuada, para aquellas organizaciones que necesiten un alto nivel de innovación y deban combinar equipos interdisciplinarios de expertos en proyectos muy variables entre sí, ya sea por su duración o por el contenido mismo (Publicaciones Vértice S.L, 2008)

De esta manera, es que cobra importancia analizar los diferentes propósitos que tiene esta Unidad, en la ciudad de Medellín, con el fin de dar insumos y herramientas a quienes conforman el equipo de trabajo de esta Unidad de Vigilancia de la Conducta Oficial. Ofreciendo en primer lugar una identificación de la estructura según los tipos que anteriormente se mencionaron y posterior a ello, entonces abordar, si ésta estructura se encuentra y en qué tipo, de acuerdo a las características mencionadas anteriormente.

Finalmente, y para complementar, se realiza una búsqueda de lo que se conoce como eficiencia y efectividad de una organización, con el objetivo de iniciar un análisis posterior, para determinar si la actual Unidad de Vigilancia de la Conducta Oficial, es una estructura eficiente o efectiva, o ambas.

Dado que en la búsqueda no se encontró eficiencia y eficacia por si solas, sino como complementos de otras palabras y con la intención de ser coherente con este contexto y que además aparecen otros elementos, cuyos conceptos le dan mayor valor a este estudio, se incluirá, entonces los siguientes conceptos:

### **2.1.3 Eficacia organizacional.**

“La eficacia conlleva, así, un proceso de comparación entre lo que se es o se hace y lo que se podría ser o hacer o lo que es o hace otra organización” (Fernández Ríos & Sánchez , 1997)

Dado lo anterior, el término de eficacia, independiente de cuáles sean los objetivos que persigan las organizaciones, busca siempre que se cumplan los objetivos y que estos se reflejen en resultados tangibles, que permitan dar herramientas para evaluar la gestión diaria de las organizaciones. En otras palabras, una organización o estructura es eficaz si esta lograr cumplir a cabalidad los propósitos propuestos y planeados.

Es de suma importancia entonces, que este término oriente lo siguiente: “Si hacemos algo o si diseñamos y ponemos en marcha una organización es para conseguir unas metas” (Fernández Ríos & Sánchez , 1997)

#### **2.1.4 Eficiencia y competitividad.**

Este término, en medio de su complejo tratamiento y significado, pues a lo largo de la historia de la producción se ha transformado en gran medida por un concepto ahora denominado como el desarrollo sostenible que lo que busca es el diálogo entre el ambiente, la sociedad y la productividad y que esto a su vez no genere impactos negativos y se logre un equilibrio entre estos elementos, es así como para las Naciones Unidas la Competitividad significa: “Como el proceso capaz de satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras” (Sepúlveda, 1999)

En este orden de ideas, es que desde la perspectiva de la misión de la Personería es importante iniciar un proceso que incluya esta mirada como parte esencial de las actividades de vigilancia que se hacen en los procesos y proyectos sobre los cuales la Unidad de Vigilancia de la Conducta Oficial tiene poder de influencia.

Considerando entonces lo anterior, es que se trae a colación un concepto que es bastante conocido en la actualidad y que, en realidad en términos conceptuales, es muy similar a la eficacia y que dado la investigación que se ha realizado, es importante incluirlo dentro del marco conceptual, por el valor que genera a las organizaciones.

De igual modo, cuando se habla de eficiencia se traslada, así mismo al término competitividad, entendiendo que éste último conlleva una mirada mucho más amplia puesto que profundiza.

Por último, se encontró un término, poco conocido pero que genera otra mirada desde el punto de vista de las organizaciones públicas y que amplían la perspectiva de estructuras organizacionales, pues refuerza y se enfoca más en la gestión social.

### **2.1.5 Eficiencia social.**

Según Ernesto Cohen (2005) “La mejor política social es una buena política económica”. Este apartado cobra relevancia en el contexto en que cuando una región va en crecimiento, esto permite a sus líderes resolver problemas estructurales a nivel social, como la pobreza y calidad de vida de sus individuos.

Es así como el término de Eficiencia Social hace referencia:

“Sin desarrollo social paralelo, no habrá desarrollo económico satisfactorio” (Kliksberg, 1999), Sin embargo, esto no es garantía de que los recursos que se obtengan de la productividad del país, si llegue de forma equitativa a los diferentes sectores y se logre el impacto social adecuado. Es por ello que el termino Eficiencia Social se vuelve indispensable para entidades como la Personería, donde su papel es velar porque en realidad los recursos si estén cumpliendo el propósito por el cual fueron generados. (Ernesto Cohen, 2005)

## **2.2 Marco teórico**

En este apartado se tratarán los diversos temas en cuanto a las perspectivas y referentes como casos de éxitos que se han generado en organizaciones públicas, tanto a nivel nacional como internacional, desde los aspectos de una estructura administrativa enfocado en las organizaciones públicas.

Actualmente el Estado se enfrenta a unos retos complejos en cuanto a las sociedades, pues uno de los elementos de gran cambio es que el Estado ha dejado de tener el completo control sobre los conocimientos y recursos económicos e institucionales, sin desconocer además la alta influencia de los actores no gubernamentales, lo cual es un cambio significativo con respecto al pasado, derivado de los medios de comunicación, como las redes sociales que juegan un papel a la hora de opinar y evidenciar casos que antes no hubiera sido posible presentarlo a la opinión pública. (Peral, 2005)

En relación con lo anterior es que se hacen indispensable y la necesidad imperante de nuevos liderazgos que permitan no solo la adaptabilidad a estos retos, sino también la anticipación a las diferentes situaciones que se puedan presentar.

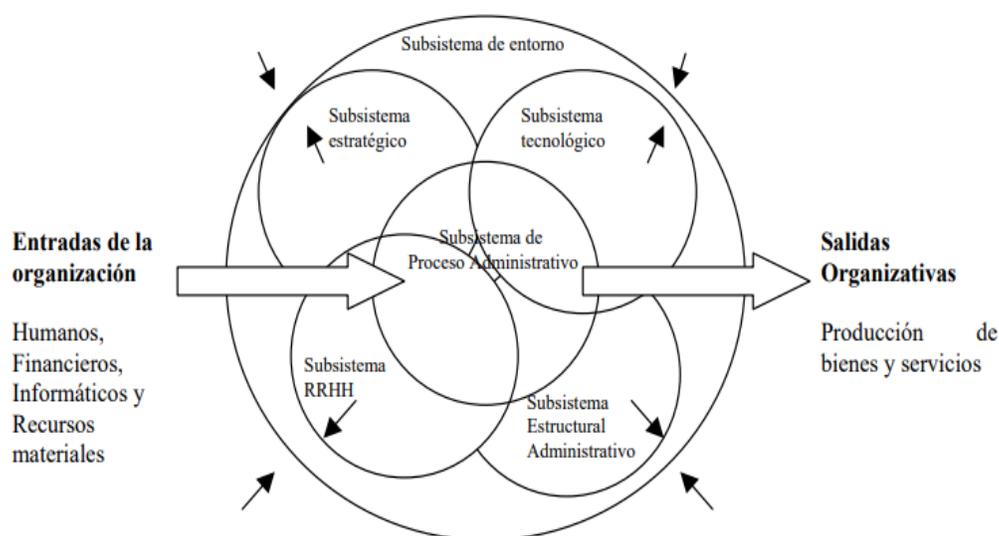
En primer lugar, se hará una revisión de las diferentes teorías administrativas y que generan valor y fortalecen el discurso administrativo por el cual se está enfocando este estudio.

### **2.2.1 Teoría de la organización.**

De acuerdo a la teoría de la Organización, donde su primer criterio corresponde a que las organizaciones deben analizarse de manera integral, sin desconocer ninguno de sus componentes, los cuales se mencionan:

- Entorno.
- Objetivos.
- Estructura Administrativa.
- Recursos Humanos, Tecnológicos, Financieros y Materiales.
- Procesos administrativos.

Donde además el siguiente esquema nos muestra la funcionalidad de una organización, para comprender de forma integrada las dimensiones que configuran las organizaciones con el objetivo de comprenderlas como “fenómenos integrados”. (Ramió, 1999)



*Figura 1. Los subsistemas organizativos*

Fuente. Kast, F.E., Rosenzbeig, J.A.(1976)

Los aportes de la Teoría de la Organización durante las dos últimas décadas permiten que las organizaciones vean algo más que objetivos, estructuras, recursos humanos, entre otros. Es decir, son algo más que un conjunto de elementos que configuran una dimensión de carácter “sociotécnico”. Las organizaciones son también entidades sociales que tienen sus propias dinámicas políticas y que poseen sus propios mitos, valores e ideología, es decir, realidades que tienen sus propios parámetros culturales.

De acuerdo a lo anterior, se plantea entonces que los análisis de las organizaciones deben tener presente el ámbito “político-cultural” de las organizaciones públicas. (Ramió, 1999).

Este quizá es uno de los mayores aportes para las diferentes organizaciones públicas, ya que, sin caracterizar y tener un contexto social de las regiones, éstas se quedarán corta frente a su administración e impacto positivo a la sociedad.

### 2.2.2 Teorías administrativas.

Es importante además mencionar las diferentes teorías administrativas que se han generado a través del tiempo y que en niveles tanto públicos como privados se ha visto su práctica y que hoy en día todavía sirven como rutas de aprendizaje para quienes se encuentran en el ámbito de la administración.

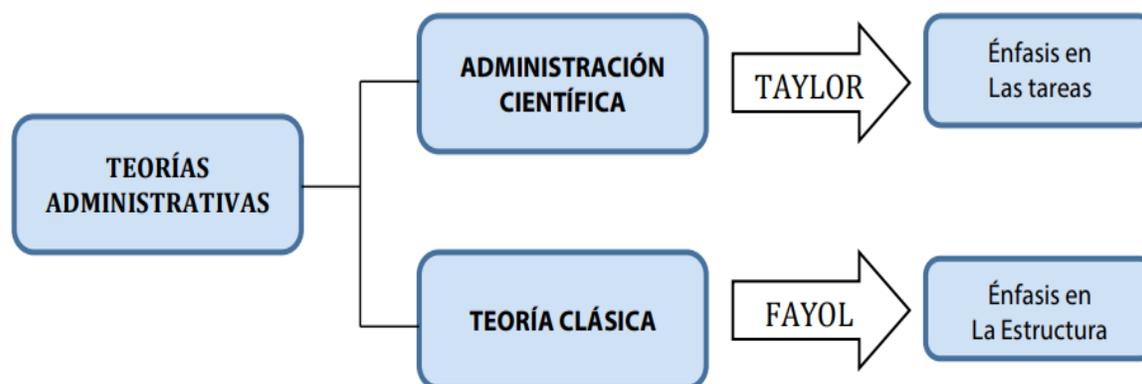


Figura 2. Teorías administrativas

Fuente. Teorías administrativas.

### ***2.2.2.1 Administración científica.***

Con respecto a la administración científica, es importante tener presente los trabajos de su pionero el norteamericano Frederick Taylor, que como su nombre lo menciona, esta teoría administrativa está orientada a la búsqueda de soluciones, su estudio y formulación de postulados, tiene como base el método científico. Desde allí busca un mejoramiento de la eficiencia empresarial, partiendo del análisis de los métodos practicados por los jefes y trabajadores en cuanto a la ordenación y ejecución de las actividades y operaciones.

Los orígenes del enfoque científico de la administración deben buscarse en las consecuencias generadas por la revolución industrial,

- El crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas.
- La necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones.

(Facultad de estudios a distancia).

El mayor mérito de Taylor está realmente en que contribuyó a que se abordase de manera sistemática el estudio de la organización, lo cual no sólo revolucionó por completo la empresa, sino que tuvo gran impacto en la administración.

### ***2.2.2.2 Teoría clásica.***

Esta teoría surgió en Francia en el año 1916. Si la administración científica se caracterizaba por hacer énfasis en la tarea que realiza el obrero, la teoría clásica se distinguirá por la especial atención en la estructura que debe tener una organización para lograr la eficiencia.

Henry Fayol, ingeniero francés, fundador de la teoría clásica de la administración, parte de un enfoque global y universal de la empresa, lo cual inicia la concepción estructural de la organización, en contraposición a la visión analítica y concreta de Taylor. (Facultad de estudios a distancia)

Para este fundador, la teoría clásica se compone de 6 elementos fundamentales:

- Funciones técnicas: relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.
- Funciones comerciales: relacionadas con la compra, la venta y el intercambio.
- Funciones financieras: relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
- Funciones de seguridad: relacionadas con la protección y preservación de los bienes y las personas.
- Funciones contables: relacionadas con los inventarios, los registros, los balances, los costos y las estadísticas.
- Funciones administrativas: relacionadas con la integración de las otras cinco funciones por parte de la dirección. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa y, están siempre, por encima de ellas. (Facultad de estudios a distancia).

Actualmente la estructura de una organización está dividida por áreas o departamentos de trabajo



Figura 3. Áreas de trabajo de una organización

Fuente. Teorías administrativas.

Para Henry Fayol los elementos de la función de la administración, tomados en conjunto constituyen el proceso administrativo, y se encuentran en cualquier trabajo que lleve a cabo el administrador. Las funciones administrativas, se reparten en todos los niveles de la jerarquía de la empresa y no son privilegio de la alta dirección. Es decir, no se concentran en la cúpula de la empresa, sino que se distribuyen de manera proporcional entre todos los niveles jerárquicos de la empresa.

### ***2.2.2.3 Teoría de la administración pública.***

La ciencia de la administración pública debe ser estudiada con rigurosidad y con la finalidad de que ésta parte de la actividad del Estado, denominada Administración Pública,

responda plenamente a los cambios evolutivos y requerimientos de la sociedad de nuestro tiempo.

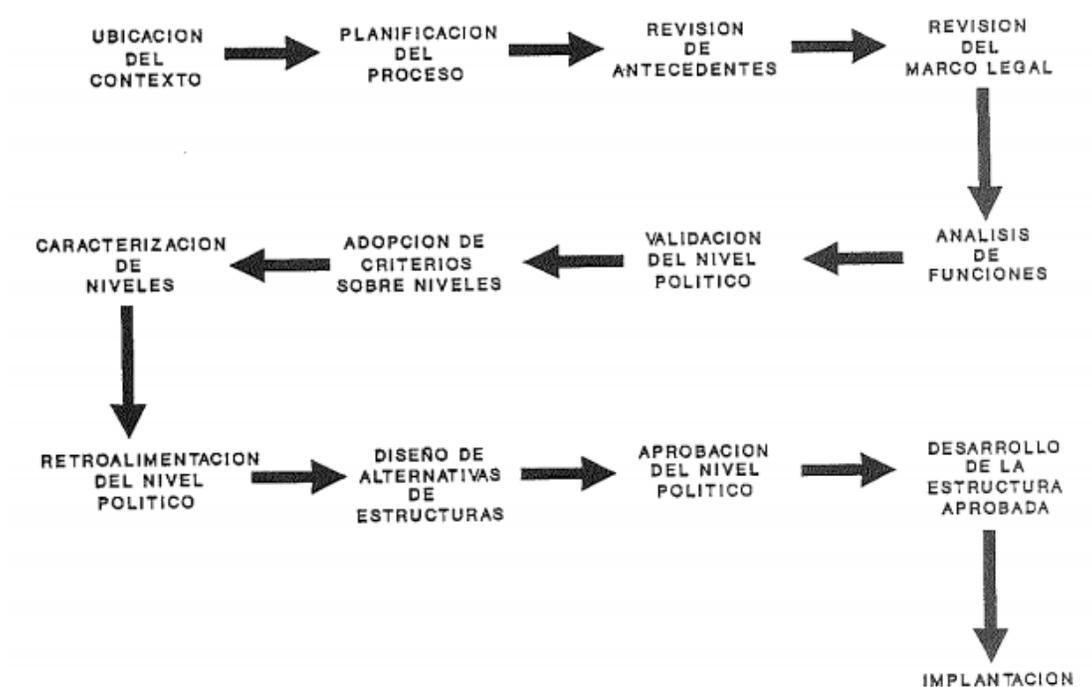
Esta teoría trata la administración como una ciencia que hace referencia a que el Estado cumple el rol de satisfacer las necesidades colectivas, es decir, a cumplir con los requerimientos de la sociedad, sin que se escatime esfuerzo ni elemento alguno para concretar la actividad estatal y ésta es la razón de ser del empeño de las universidades para interpretar el pensamiento de los teóricos de la materia para determinar que teorías son las idóneas para obtener una administración pública que garantice el bienestar colectivo.

De manera que esta teoría a través de los diferentes pensamientos, se enfoca en el Estado y su Constitución como determinantes de las funciones del mismo y consecuentemente de la Administración y los fines del Estado moderno; Marco jurídico del ejercicio de la Administración Pública; Complejidad creciente de la Administración Pública. El Estado Policía. El Estado Planificador; Continuidad y terminación de políticas en Administración Pública y coordinación de políticas públicas. (Camacho, 2000)

#### ***2.2.2.4 Teoría organizacional integrada.***

Este tipo de teoría, es más moderna que las vistas anteriormente se caracterizan a partir de unos análisis que se realizan con el propósito de mantener a la organización en permanente adecuación para el cumplimiento de sus objetivos, en respuesta a cambiantes necesidades y demandas del ambiente en que está insertada.

A continuación, se describe el modelo que se utiliza para llevar a cabo esta teoría en una organización.



*Figura 4. Modelo organización integrada*

Fuente. Teoría del desarrollo organizacional.

Este esquema se fundamenta bajo la premisa de dos interrogantes.

- ¿Qué clase de estructura se necesita?
- ¿Cómo y de qué manera se debe construir y reforzar en el tiempo?

Es preciso mencionar aquellos nuevos elementos que cobran importancia en las administraciones actuales y que facilitarían la gestión y cumplimiento de los propósitos en caso de buscar la intención de renovar y reforzar las estructuras administrativas. (OMS, PNUD, OPS)

### **2.2.3 Tendencias y perspectivas de las nuevas organizaciones públicas.**

Si bien es cierto que el análisis de la transformación estatal se ha preocupado más por el ente estatal, como institución, que, por los mismos cambios en los contextos externos, es que se hace necesario entender, la perspectiva del Estado no como un ente supremo que cambia, sino como un conjunto de redes de organizaciones en varios niveles, que están en proceso de reconfiguración, parece ser una perspectiva que puede dar mucha claridad respecto al cambio.

El siguiente aspecto trata de aquellos elementos importantes y que se van actualizando en aras de responder a los diferentes retos sociales que se presentan, pues el Estado como garante del desarrollo social y económico de un país, se convierta en el líder de transformación e ideas innovadoras que contribuyan y conduzcan a los demás actores claves a estas rutas de trabajo que busquen el beneficio colectivo y social y de esta forma poder cumplir con la destinación de recursos públicos y que estos si lleguen a los diferentes lugares y personas que los necesitan.

Elementos como incluir el contexto social, permiten la nueva entrada de conceptos como “La Gobernanza” aunque si bien es cierto para Latinoamérica, son nuevos. En el mundo, aproximadamente desde el año 1951 se mencionaba, por el Doctor H. Lasswell, quien afirmaba que se necesitaba construir políticas públicas con orientación práctica. “El conocimiento tiene como objetivo fundamental fortalecer la democracia” (Valencia Agudelo & Álvarez, 2008)

En tal sentido la gobernanza hace énfasis en la democratización de procesos que orienten la participación ciudadana, orientada al consenso, que sea evidente y transparente y que de respuesta rápida adecuada y eficiente y, por último, pero no menos importante que sea inclusiva.

Es decir, la gobernanza se refiere a las estructuras y procesos mediante los cuales los actores políticos y sociales llevan a cabo prácticas de intercambio, coordinación, control y adopción de decisiones en los sistemas democráticos.

Esta concepción nos remite a la ya clásica de Kooiman, quien propone definir la gobernanza como "los patrones y estructuras que emergen en un sistema sociopolítico, como el 'común resultado' de los esfuerzos de intervención interactiva de todos los actores implicados" (Natera Peral, 2005)

Es así como los países latinoamericanos han demostrado algunos intentos y avances creación de formas de gobernanza más democráticas, que expresen las características deseadas. Finalmente, el reto es la creación de relaciones sistémicas tanto en el nivel institucional como en el ciudadano que garanticen niveles de bienestar aceptables, garantizando espacios de negociación equitativos a los mismos. (Whittingham Munevar, 2005)

### **2.3 Referentes y casos de estudio.**

A continuación, se presentan una serie de estudios de caso, relacionados con el objeto de estudio de este trabajo, haciendo relevancia en aquellos hallazgos que aporten de forma significativa a lo expuesto en este documento.

De acuerdo a lo anterior, se presenta el siguiente estudio, denominado "Estudio comparativo de la influencia de liderazgo y congruencia de valores en la eficacia de empresas privadas e instituciones públicas" desarrollado en Chile y practicado a 64 directivos de empresas públicas y 119 directivos de empresas privadas en el año 2007.

Se abordaron temas como las buenas prácticas tanto en la gestión pública como en la gestión privada, dilucidando de qué manera el liderazgo impacta sobre la eficacia en los diferentes tipos de organizaciones.

Encontrando en primer lugar, que el estilo de liderazgo se puede enmarcar en tres tipos; Transformacional, transaccional y situacional, para este estudio se tomaron en consideración los dos primeros, por evidenciar mayor práctica según los hallazgos de este estudio. Para el caso de las instituciones públicas, el estilo de liderazgo transformacional<sup>1</sup>, más no así el liderazgo del tipo transaccional<sup>2</sup>, así como la congruencia de valores, son aspectos esenciales para conducir al éxito estratégico en la dirección pública.

Por otro lado, en las empresas privadas el liderazgo transformacional afecta positivamente la eficacia, en tanto que el estilo de liderazgo transaccional tiene un efecto negativo sobre la eficacia. La congruencia de valores es también en las empresas privadas un determinante del éxito. (Pedraja-Rejas & Rodríguez-Ponce, 2008)

Este estudio permite hacer una aproximación en cuanto al tipo de liderazgo que se puede presentar en una institución pública, pues se basa en gran medida en buscar contribuir a la colectividad y no solo a particulares, es por ello que la naturaleza de entidades como la personería de Medellín, deberían tener en cuenta estrategias que permitan realizar diagnósticos preliminares a sus liderazgos para mejorar y ser más eficientes en cuanto a sus equipos de trabajo.

---

<sup>1</sup> “Es el tipo de liderazgo ostentado por aquellos individuos con una fuerte visión y personalidad, gracias a la cual son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones, así como liderar el cambio dentro de una organización” James MacGregor Burns

<sup>2</sup> “El trabajador ofrece sus servicios y obtiene por ello salario y otros beneficios y, por otro lado, el líder reconoce qué quiere conseguir y facilita a los trabajadores los recursos necesarios para hacer que lo consigan” James MacGregor Burns

El siguiente estudio titulado “Análisis de innovaciones exitosas en organizaciones públicas. Una propuesta metodológica” que se llevó a cabo en México en el año 1993, a tres organizaciones públicas que llevaron a cabo procesos innovadores, permite concluir en primera medida que los procesos de innovación se pueden generar por los siguientes motivos:

- 1) Beneficiarios, es decir, el usuario final que recibe el servicio.
- 2) Por una crisis social de cierta comunidad y,
- 3) Por incentivos a la participación social de la comunidad ante cualquier proyecto que involucre una transformación del territorio. (Mendoza & Areüano Gault, 1993)

En este sentido, se menciona que las organizaciones públicas se ven obligadas a un cambio no solo de forma (tamaño y estructura) sino más bien en su naturaleza profunda, puesto que la complejidad de su acción se hace de mayor importancia.

No puede sostenerse más la creencia de un ente estatal como actor supremo que diseña políticas para que, en consecuencia, un conjunto de organizaciones públicas implante lógica y estructuradamente, y con un apego irrestricto y racional, lo diseñado originalmente (Mendoza & Areüano Gault, 1993)

Si bien es cierto que las organizaciones públicas nacen con su estructura ya definida, también se hace necesario que estas, tengan en cuenta que su misión es precisamente el de construir sociedad, de ahí la importancia de comprender los ejercicios prácticos y los procesos de transformación a los que quizá se deberán someter para tener la capacidad institucional de responder a una sociedad compleja, diversa y con cada una de las particulares que tienen las regiones.

Para los diferentes estudios que se realizaron, hubo una metodología que incluyó el tipo de innovaciones que se podían dar en una las diferentes organizaciones, como a continuación se presenta en el esquema.

		<i>Innovaciones administrativas</i>	
		<i>Bajo</i>	<i>Alto</i>
<i>Innovaciones técnicas</i>	<i>Bajo</i>	tipo A Mecánico	tipo B Administrativo Burocrático
	<i>Alto</i>	tipo C Tecnológico Burocrático	tipo D Orgánico

*Figura 5. Innovación*

Fuente. Gault, 1993

Es decir, las innovaciones se generan dependiendo también de las capacidades de la organización. Generalmente en las organizaciones que se lleva a cabo tantas innovaciones es porque su estructura es de tipo muy eficiente, que responde a contextos dinámicos y estructuras muy descentralizadas.

Es como de esta manera el proceso lógico y metodológico que se debe diseñar, una vez se tome la decisión de realizar algún cambio o estrategia innovadora debe tener en cuenta el siguiente modelo.

		<i>Innovación</i>	
		Proceso inicial	Proceso ampliado
<i>Éxito</i>	Estructural (propensión al desempeño exitoso)	Situación riesgosa "A" El análisis puede sobredimensionar el valor de una iniciativa innovadora poco desarrollada	Situación central del estudio "B" Existe mayor poder demostrativo de la experiencia. Asimismo, mayor riqueza para el análisis al tratarse de procesos de amplio desarrollo con procesos de innovación derivados
	Coyuntural (situación de éxito)	Situación aparentemente no deseable para estudiar "C" El análisis tiene poca base en procesos no maduros en situaciones poco claras de efecto	Situación riesgosa "D" El análisis puede llevar a conclusiones prematuras sobre el éxito organizacional (posible como situación de referencia para control)

Figura 6. Modelo de innovación

Fuente. Gault, 1993

A partir de este modelo, se incluyeron tres organizaciones a las que se les aplicó y estas fueron algunos de los resultados y conclusiones:

**Organización A.** Es una organización pública que se encarga de otorgar para la construcción de viviendas a los trabajadores. Para esta entidad la innovación se orienta en el diseño de un sistema de planeación estratégica, buscando establecer nuevos procedimientos para la recuperación de carteras.

**Organización B.** Es una entidad pública temporal que debía dar cuerpo organizado a los diversos grupos de construcción de viviendas. El foco innovador se estableció a partir de los procesos que permitieron la distribución y ubicación para el desarrollo de viviendas.

**Organización C.** Está entidad otorga servicios sociales a la ciudadanía y se enfocó en la incorporación de una lógica de integración y dirección dentro de una sociedad participativa.

De forma general, uno de los primeros cuestionamientos, fue el alcance que se pretendía dar a este proceso de innovación y que en vista de los intereses de los directivos se pudo resolver, a partir de su criterio y conocimiento de sus organizaciones.

Por otra parte, evidencia además el temor de estas organizaciones a la exposición externa, lo que se convierte en una dificultad al momento de realizar análisis y estudios a profundidad en estas entidades.

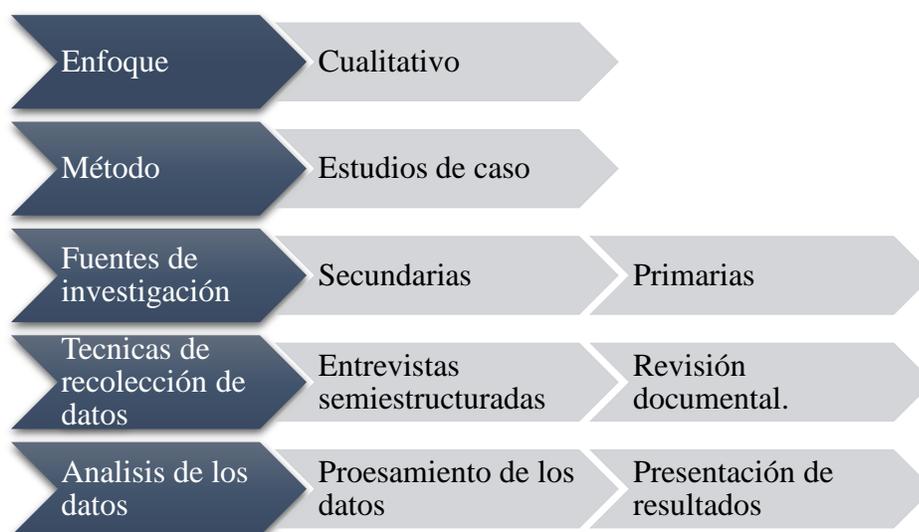
Por último, esta vía de estudio abre una perspectiva amplia para la comprensión en los diferentes procesos a nivel micro y macro de las organizaciones públicas, así como de los cambios y diferentes reformas estatales que se puedan generar, a partir de procesos de innovación que impliquen nuevos retos y dinámicas para estas organizaciones.

### **Capítulo 3. Marco metodológico**

Este capítulo trata de dar a conocer los aspectos epistemológicos y del proceso metodológico que se abordará de acuerdo al planteamiento del objeto de estudio, teniendo en cuenta a las definiciones de los autores Taylor y Bogdan “Lo que define la metodología es tanto la manera cómo enfocamos los problemas, como la forma en que buscamos las respuestas” (S.J Taylor, 2000)

En este sentido, se trata de comprender, cual es el tipo de estructura actual de la Personería de Medellín que inciden en la prestación del servicio, tomando como base los conceptos de eficacia, eficiencia y efectividad en términos de la adecuada función de la Unidad de Vigilancia de la Conducta Oficial, para luego poder determinar si es una estructura que responde a la alta demanda de la población de la ciudad y los nuevos retos que enfrenta.

Bajo la definición de este planteamiento, es que se presentará el desarrollo metodológico que consta de los siguientes componentes de trabajo, partiendo que para este caso se trabajará bajo el tipo de investigación cualitativa.



*Figura 7. Componente del procedimiento metodológico*

Fuente, Elaboración propia, 2019

### **3.1 Enfoque cualitativo.**

Para el desarrollo del enfoque cualitativo, se debe tener en consideración las bases conceptuales que permiten dar fundamento a la elección y pertinencia para la utilización de la investigación cualitativa.

“Se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable” (Quecedo Lecanda & Castaño Garrido, 2002)

Es decir, que los diferentes proyectos o estudios que empleen este enfoque, tienen por objetivo, desarrollar interpretaciones a partir de las opiniones, conocimiento y consideraciones de los grupos de expertos o personas involucradas o que intervengan en los temas abordados.

El enfoque cualitativo, además incluye miradas integradoras que permiten ampliar perspectivas desde el objeto de estudio, permitiendo no limitar las definiciones y conclusiones

“No debe limitar la búsqueda de una investigación, solo tiene por finalidad exponer lo que se ha hecho para esclarecer el fenómeno objeto de la investigación” (Jiménez Paneque, 2006)

En este sentido, la investigación cualitativa se toma como un proceso holístico, donde las personas, los escenarios y situaciones, no son simples variables, sino que conforman un todo. (Quecedo Lecanda & Castaño Garrido, 2002)

Otro de los aspectos que resulta de mayor relevancia, está relacionado con que este estudio actualmente aborda las estructuras y los procesos organizacionales, partiendo que estos son conformados por seres humanos, de ahí, la importancia de la investigación cualitativa.

“Si estudiamos a las personas cualitativamente, llegamos a conocerlas en lo individual y a experimentar lo que ellas sienten en sus luchas cotidianas en la sociedad” (Alvarez & Jurgenson, 2003).

### **3.2 Método de investigación.**

El presente estudio, será abordado desde el método de estudios de caso, que significa “una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares” (Martínez Carazo, 2006)

El estudio de caso es pertinente al momento de buscar y dar respuesta a fenómenos del porque ocurren ciertas situaciones, partiendo principalmente de los siguientes principios

- Permite estudiar un tema determinado.

- Permite estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable.
- Permite explorar en forma más profunda y obtener un conocimiento más amplio sobre cada fenómeno, lo cual permite la aparición de nuevas señales sobre los temas que emergen
- Juega un papel importante en la investigación, por lo que no debería ser utilizado meramente como la exploración inicial de un fenómeno determinado. (Carazo, 2006)

### **3.3 Fuentes de investigación.**

Es importante tener en cuenta que, para el desarrollo metodológico de este estudio, la información consultada se realizará a través de dos fuentes:

- Información Secundaria.

Hacen referencia a todas las fuentes que proporcionan información ya recolectada y elaborada previamente (estadísticas, libros, revistas, estudios anteriores, entre otros.)

- Información Primaria.

Está información se genera a partir de la consulta directa a expertos involucrados o actores claves que brindan información de acuerdo a su experiencia o conocimiento del objeto de estudio, situación definida o tema central de una investigación. (Biblioteca Universidad Alcalá, 2006)

### 3.4 Técnicas de recolección de datos.

De acuerdo a las fuentes de información; primaria y secundaria, se plantearán los siguientes instrumentos para la captura y toma de información.

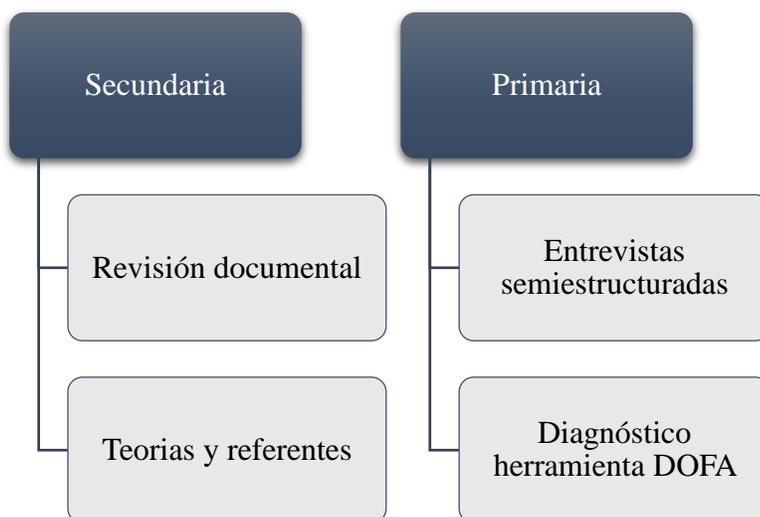


Figura 8. Instrumentos recolección de información

Fuente, Elaboración propia, 2019

### 3.5 Información secundaria.

En la revisión documental, se tendrá en cuenta las fuentes consultadas, que se refiere a los documentos oficiales para la administración municipal.

#### Corpus de análisis

#### Corpus A: Jurídico

Se elige este corpus porque se requiere establecer el origen de la Personería como Agente del Ministerio Público, las funciones que cumple por constitución, ley, y delegadas por el máximo órgano del Ministerio, que es la Procuraduría General de la Nación, así como la estructura organizacional, la composición de las áreas de trabajo y específicamente de la Unidad

de Vigilancia de la Conducta Oficial, los perfiles, competencias y funciones del personal adscrito a estas, entre otras.

A1. Constitución Política de 1991 arts. 117,118.

A2. Leyes: 3 de 1990 (Reforma Código de Régimen Municipal) 136 de 1994 (Normas tendientes a modernizar la organización y funcionamiento de los Municipios), ley 617 de 2000, ley 1551 de 2012.

A3. Decretos Nacionales: 1333 de 1986 (Código de régimen municipal) 785 de 2005, 2539 de 2005, 2484 de 2014.

A4. Acuerdos Municipales: 63 de 1932, 08 de 2002, 36 de 2006 y 054 de 2007.

A5. Delegaciones de Procuraduría General de la Nación Delegaciones para conocer de faltas cometidas por los miembros de las Juntas Administradoras Locales (JAL).

A6. Resoluciones internas: 236 del 1º de junio de 2015 y 131 del 26 de marzo de 2019 (Manual de funciones).

A7. Reglamento interno de trabajo.

### **Corpus B: Informes y documentos de la entidad**

Se elige este corpus con el fin de conocer la productividad de las dependencias que componen la Unidad de Vigilancia de la Conducta Oficial y la satisfacción del cliente al que va dirigido el servicio para medirlos bajo criterios de eficacia, eficiencia y efectividad.

B1. Informe sobre encuesta de satisfacción al usuario y análisis de las quejas, reclamos y sugerencias efectuadas por la Oficina Asesora de Planeación.

B2. Plan estratégico de la Entidad.

B3. Plan de acción de la Entidad.

B4. Planes operativos de las áreas que conforman la Unidad de Vigilancia de la Conducta Oficial.

B5. Informes de medición de indicadores del área.

B6. Informes de la Oficina de Control Interno de la Entidad.

B7. Informes de Gestión.

B8. Mapa y objetivos estratégicos de la Entidad.

B9. Reportes del SIP – Sistema de Información de la Personería.

Así mismo se incluirán dentro de este estudio, las encuestas que desde el Oficina de Planeación se realizan a los diferentes usuarios y que tienen por objetivo medir la satisfacción frente al servicio que se les ofrece cuando están en la oficina.

### **3.6 Información primaria.**

De acuerdo a lo anterior, las entrevistas semi-estructuradas, por su naturaleza, facilitan la comunicación, logrando que la interacción entre el entrevistado y entrevistador se de forma coloquial y poco formal, generando confianza en las respuestas de los entrevistados.

(biblioteca.unlpam.edu.ar, s.f.)

Es por ello que se realizaran a los funcionarios en general y en específico a los adscritos a las áreas de trabajo de la Unidad de Vigilancia de la Conducta Oficial.

### 3.7 Procesamiento y análisis de datos.

Así mismo, es importante mencionar que la investigación cualitativa da herramientas integradoras a la hora de realizar análisis de la información recolectada, enfocando este proceso en. “Dos tareas básicas (1) recoger datos e información y (2) categorizarlos e interpretarlos, no se realizan siempre en tiempos sucesivos, sino que se entrelazan continuamente. Es decir, que nuestra mente no respeta una secuencia temporal de estas actividades” (Quecedo Lecanda & Castaño Garrido, 2002).

En esta medida, lo principal es generar una comprensión del problema de investigación. Por consiguiente, es importante que los datos sean examinados desde un proceso de análisis inductivo, que permita una veracidad a los datos, tal como se muestra a continuación.

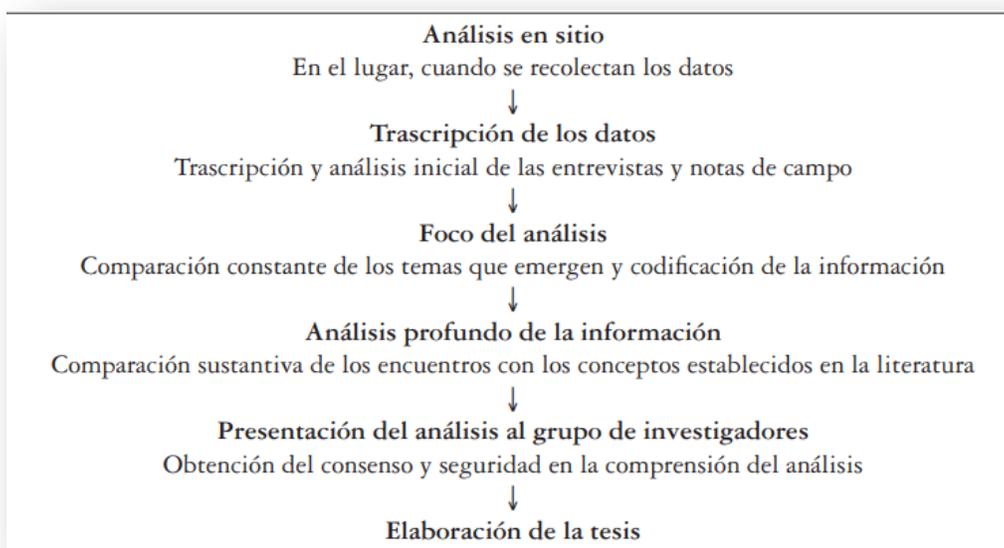


Figura 9. Proceso análisis inductivo

Fuente, Shaw 1999

Para dar un adecuado tratamiento de los datos y que estos sean veraces y fieles a los resultados que arroje el trabajo de campo, se tomara como base teórica “*Teoría fundamentada*” Metodología cualitativa de investigación científica, donde básicamente lo que se busca es la identificación de categorías teóricas que son derivadas de los datos mediante la utilización de un método comparativo constante. (Stratuss, 2015)

Logrando de esta manera que el investigador pueda comparar contenidos de diversos episodios de entrevistas o de observación con los conceptos teóricos nacientes del esfuerzo de identificar los temas fundamentales. (Stratuss, 2015)

En esencia es analizar los datos y resultados obtenidos en los trabajos de campo en cada uno de los procesos de investigación, siguiendo el modelo que a continuación se presenta.



*Figura 10. Modelo procesamiento de datos*

Fuente, Elaboración propia.

1. Revisión de la información.

Una vez se desarrollen las entrevistas, estas harán parte de un procedimiento de datos, es decir, se clasificarán los temas por códigos que representan las ideas centrales de las diferentes respuestas de los entrevistados.

2. Categorización de los datos.

Posterior a la clasificación, se diseñará una matriz de codificación, de acuerdo a los objetivos planteados en este estudio y se ubicaran estos códigos en cada una de las categorías que se generan a partir de los temas centrales derivados de las respuestas de los entrevistados.

3. Estructuración o creación de mapas conceptuales.

Luego de esta categorización se procederá con el diseño de mapas conceptuales que sean coherentes con las respuestas de los entrevistados y que logren plasmar los resultados del trabajo de campo.

4. Análisis y discusión de los hallazgos.

En este sentido, se generan los análisis y discusiones de acuerdo a la experiencia del investigador y respuestas de los entrevistados, con el objetivo de analizar y dar respuesta al cumplimiento del objetivo general de este estudio.

#### Capítulo 4. Análisis resultados

Para el desarrollo de este componente, si bien se realizó un enfoque cualitativo, fundamentando en el anterior capítulo, cabe mencionar que como parte de la contextualización para los resultados y hallazgos que a continuación se presentaran, se tomó como base la encuesta anual que realiza la Personería de Medellín denominada “Encuesta de satisfacción de usuarios frente a los servicios de la personería” Se consideró de importancia incluirla dentro de los resultados de este estudio, ya que uno de los pilares que mide es la eficiencia y eficacia de los servicios, según la percepción de los usuarios en la atención recibida.

Tal como lo expresa (González Rey, 2016), citado por Macedo Pereira Alciane Barbosa, “Es en el proceso de comunicación que los sujetos pueden implicarse en la investigación y expresar su subjetividad a partir de las características abiertas y semiabiertas de los instrumentos utilizados” (pág. 23)

Sin embargo, es de aclarar que la inclusión de este componente de la encuesta no hace referencia a un enfoque de investigación, ya que se tomaran los resultados ya obtenidos y caracterizados como parte de la interpretación del enfoque cualitativo, que es el que se está desarrollando en este presente estudio.

De esta manera, los resultados obtenidos corresponden a la indagación frente a las características de las áreas de trabajo de la Unidad de Vigilancia de la Conducta Oficial, en cuanto a los planteamientos estratégicos, indicadores, y demás componentes relacionados con la funcionalidad del área, dando respuesta al primer objetivo planteado en este estudio:

“Identificar las características de las áreas de trabajo de la Unidad de Vigilancia de la Conducta Oficial y la manera como se delimita su desempeño o actividades dentro de la estructura organizacional”

En primer lugar, el sistema de gestión de calidad de la Personería de Medellín está basado en un enfoque por procesos, por medio del cual se busca satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios.

Dicho sistema por las dinámicas de la Entidad está en constante mejoramiento y es incluido dentro de las políticas y planes estratégicos de las diferentes administraciones que tienen lugar cada cuatro (4) años, por lo tanto, constituye la plataforma operacional y administrativa sobre la cual funciona la personería. A su vez estos planes utilizan la herramienta Balanced Scorecard, que permite la evaluación y medición de cada uno de los planes operativos y de acción que como ocurre con el plan estratégico se cambia de acuerdo a las políticas de la entidad dependiendo de las líneas estratégicas a que le apunte el Administrador de turno.

Por último, dentro de estos planteamientos que a continuación se van a detallar, se resalta que algunos de los indicadores se miden de acuerdo a los conceptos de eficacia, eficiencia y efectividad.

A continuación, se presenta de forma más detallada cada una de las características de la estructura administrativa de la Personería de Medellín.

El sistema de gestión de calidad cuenta con cuatro (4) macro procesos, que tal como se observa en el mapa: Direccionamiento Institucional, Prestación del Servicio, Apoyo, Medición Análisis y Mejora y once (11) procesos específicos, encontrándose la Vigilancia de la Conducta

Oficial dentro del proceso de prestación del servicio, constituyendo un servicio de carácter misional, es decir, que es una de las razones de existencia de la Entidad.



Figura 11. Mapa de procesos Personería de Medellín.

Fuente, Personería de Medellín

Es así, como la Entidad cuenta con un manual de calidad, que es el documento que contiene entre otros, la descripción de la estructura organizacional, el marco filosófico, la visión, la misión, la estructura del sistema de gestión, los requisitos, la política, los objetivos estratégicos, responsabilidad y autoridades del sistema de gestión, caracterización de los procesos, tipo de documentos, además abarca los principios que regulan el funcionamiento de la Personería de Medellín, entre los que se encuentra, la “Prestación del servicio con calidad, prontitud, oportunidad, eficacia y eficiencia”, pensamientos y comportamientos introyectados en el recurso humano que conforman la organización y que precisamente son la base de su cultura

organizacional, además de ser parte de la ruta de navegación de la entidad a través de su plan estratégico.

En este sentido, se debe tenerse en cuenta, que cada cuatrienio el respectivo Personero de Medellín designado por concurso, presenta un plan estratégico para la Entidad, que es la ruta trazada para los cuatro (4) años, en los que estará dirigiendo los destinos de la Entidad, es decir determina el rumbo a seguir durante su respectivo período, plan que igualmente y como ya se indicó cuenta con mediciones a través de indicadores estratégicos.

Para el año 2016 – 2020 se diseñó un plan estratégico denominado “Donde todos contamos” con cinco (5) líneas estratégicas, así:

1. “Una Personería actuando y donde todos contamos”;
2. “Una Personería protegiendo el medio ambiente, el hábitat y los animales”,
3. “Una Personería con estándares de calidad, profesionalizada, tecnificada, con comunicación efectiva y altos estímulos laborales”.
4. “Una Personería que comunica, evalúa y aplica tecnología en su servicio”.
5. “Una Personería que gestiona en forma transparente y eficiente sus recursos”

Así como el plan de acción y el operativo, se observan conceptos de eficacia, eficiencia y efectividad, en la medición y monitoreo de los resultados de los procesos del sistema de gestión, a través de los diferentes indicadores, los cuales buscan evaluar la capacidad para lograr las metas propuestas, el uso eficiente de los recursos y el impacto general de la gestión. (Personería de Medellín, 2019)

Desde el marco estratégico de la personería y teniendo como base la exigencia del Sistema ISO 9001 – 2015, se encuentra que las definiciones de estos indicadores son:

- ***Indicadores de Eficiencia.***

Eficiencia: Se entiende por eficiencia el uso racional de los recursos disponibles en la consecución de la prestación del servicio, es decir, la prestación del servicio en los términos establecidos por la entidad (cubrimiento de necesidades y expectativas) con menos recursos.

Lo que realmente se mide es la forma como se manejan los recursos disponibles para la obtención de la prestación del servicio, con los resultados obtenidos. La eficiencia está relacionada con aspectos internos de la entidad y no con los aspectos externos de esta.

### **Cálculo de la Eficiencia**

Se comparan frente a un esperado definido o preestablecido, y su resultado es multiplicado por cien, para obtener el porcentaje de eficiencia en el manejo de los recursos.

- ***Indicadores de Eficacia***

Eficacia: Se entiende por eficacia, grado en el que se realizan las actividades planificadas y se logran los resultados planificados

La eficacia mide nuestra capacidad de innovación, mientras que la eficiencia mide capacidad racional. La eficacia está dada por el número de aciertos que tengamos en los objetivos.

- ***Indicadores de Efectividad***

Efectividad: Es la medida del impacto de nuestros servicios en el objetivo. El logro del impacto está dado por los atributos que tienen los servicios lanzados al objetivo. Por lo tanto, la efectividad es el resultado de la eficacia y eficiencia. No debe considerarse como una sumatoria, o multiplicación, simplemente como un resultado.

El concepto de efectividad debe entenderse como el resultado del proceso de alcanzar los objetivos propuestos y la utilización óptima de los recursos en ese logro. Está relacionada tanto con aspectos internos, como aspectos externos de la empresa. La efectividad está dada en porcentaje, como una relación del número de veces por cada cien ” (Personería de Medellín, 2019).

Ahora bien, cada proceso tiene sus indicadores definidos para efectuar la medición, tanto los procesos misionales, como los operativos y de cumplimiento. Para este caso nos centraremos en los indicadores de la Unidad de Vigilancia de la Conducta Oficial, que corresponden al proceso de prestación del servicio por ser específicamente el objeto de estudio.

Para el efecto, se toman apartes del cuadro integrado de mando, que contiene solo lo pertinente al proceso de Vigilancia de la Conducta Oficial, se extrae solo el año 2018 para poder observar el comportamiento.

En dicho cuadro se puede observar el proceso de prestación del servicio al cual pertenecen las áreas de Vigilancia Administrativa y Área de Disciplinarios, es decir la Unidad de Vigilancia de la Conducta Oficial, en donde se detallan las mediciones del proceso bajo los indicadores de eficacia, eficiencia, pero no de efectividad, es decir son indicadores de cumplimiento.

PROCESO RESPONSABLE	VIGILANCIA DE LA CONDUCTA OFICIAL							
OBJETIVO DEL PROCESO	<p align="center"><b>Vigilancia</b></p> Vigilar el ejercicio de los actos y conductas oficiales de los servidores públicos del orden municipal y sus entidades descentralizadas, con el propósito de establecer la sujeción a la normatividad vigente, y prevenir las conductas contrarias a la Constitución y la ley.							
NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	TIPO DE INDICADOR	CATEGORIA	FRECUENCIA DE MEDICION	META	OBJETIVO ESTRATÉGICO	CUMPLIMIENTO DEL INDICADOR	PORCENTAJE CUMPLIMIENTO
Eficacia cumplimiento de Vigilancias	Numero de vigilancias terminadas (dentro de los 60 días siguientes al reparto)/ Numero de vigilancias repartidas	Eficiencia	Misional	Trimestral	30,0%	garantizar e impulsar todos los mecanismos con que cuenta la Entidad, para la protección de los derechos tanto por parte de los particulares como del Estado y vigilar que las entidades públicas municipales cumplan con sus misiones contempladas por la normatividad.	55,0%	100,0%
Eficacia cumplimiento de términos.	Vigilancias cumpliendo término inicial / total de vigilancias en el periodo	Eficiencia	Misional	Cuatrimestral	85,0%	garantizar e impulsar todos los mecanismos con que cuenta la Entidad, para la protección de los derechos tanto por parte de los particulares como del Estado y vigilar que las entidades públicas municipales cumplan con sus misiones contempladas por la normatividad.	73,0%	85,9%
Eficacia informes de Vigilancia	Numero de Vigilancias preventivas/ Numero de vigilancias con mesas de trabajo y planes de mejora	Efectividad	Misional	Semestral	80,0%	Garantizar e impulsar todos los mecanismos con que cuenta la Entidad, para la protección de los derechos tanto por parte de los particulares como del Estado y vigilar que las entidades públicas municipales cumplan con sus misiones contempladas por la normatividad.	81%	100,0%
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DEL PROCESO DE VIGILANCIA								95,3%
OBJETIVO DEL PROCESO	<p align="center"><b>Disciplinarios</b></p> Investigar las conductas de los servidores públicos del orden municipal y sus entidades descentralizadas, que puedan constituir falta disciplinaria y sancionar las conductas que sean contrarias a la constitución y la ley.							
NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	TIPO DE INDICADOR	CATEGORIA	FRECUENCIA DE MEDICION	META	OBJETIVO ESTRATÉGICO	CUMPLIMIENTO DEL INDICADOR	PORCENTAJE CUMPLIMIENTO
Eficiencia terminos investigaciones	numero de procesos con terminos de investigacion vencidos superiores a 30 días/numero de procesos activos	Eficiencia	Estratégico	Cuatrimestral	<10%	garantizar e impulsar todos los mecanismos con que cuenta la Entidad, para la protección de los derechos tanto por parte de los particulares como del Estado y vigilar que las entidades públicas municipales cumplan con sus misiones contempladas por la normatividad.	1,0%	100,0%
EFICACIA DECISIONES DE FALLO	# de procesos demandados ante la jurisdiccion contenciosa administrativa / # de procesos con decision ejecutoriada en el ultimo año	Eficiencia	Estratégico	Semestral	<10%		0,0%	100,0%
EFICACIA DECISIONES DEMANDADAS	# de fallos con responsabilidad disciplinaria ratificados en segunda instancia / # de fallos con responsabilidad disciplinaria	Eficiencia	Estratégico	Semestral	85,0%		91,0%	100,0%
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DEL PROCESO DE DISCIPLINARIOS								100,0%
<b>PORCENTAJE TOTAL DE CUMPLIMIENTO DEL PROCESO DE VIGILANCIA DE LA CONDUCTA OFICIAL</b>								<b>97,6%</b>

Figura 12. Cuadro integral de mando.

Fuente, Personería de Medellín

A continuación, y de forma más específica se observa el comportamiento de los indicadores establecidos tanto para el Área de Vigilancia Administrativa como para el Área de Disciplinarios, con mayor especificidad y con los períodos de medición, que corresponden a los ya vistos en el cuadro integrado de mando:

PERSONERIA DE MEDELLIN	HOJA DE INDICADORES				ADOPTADO POR RESOLUCION N°111 DE MARZO DE 2018
Nombre del Indicador	Eficacia cumplimiento de Vigilancias		Proceso	VIGILANCIA DE LA CONDUCTA OFICIAL (subproceso vigilancia administrativa)	
Formula	Numero de vigilancias terminadas (dentro de los 60 días siguientes al reparto)/ Numero de vigilancias repartidas		Frecuencia de Medicion	TRIMESTRAL	
Meta	30%		Tipo	eficiencia	
<b>DATOS</b>	<b>AÑO 2018</b>				
	ENERO A MARZO	ABRIL A JUNIO	JULIO A SEPTIEMBRE	OCTUBRE A DICIEMBRE	TOTAL
Numero de vigilancias terminadas (dentro de los 60 días siguientes al reparto)	29	15	19	42	105
/ Numero de vigilancias repartidas	87	31	23	51	192
<b>CUMPLIMIENTO</b>	<b>33%</b>	<b>48%</b>	<b>83%</b>	<b>82%</b>	<b>55%</b>
<b>PLAN DE MEJORAMIENTO - ACCION CORRECTIVA (TRATAMIENTO POR NO CUMPLIMIENTO DE META)</b>					
Descripcion del Hallazgo:					
<b>ANALISIS DE LA CAUSA</b>					
1. PORQUE:		2. PORQUE:		3. PORQUE:	
ACCION CORRECTIVA			RESPONSABLE	F. SEGUIMIENTO	F. CUMPLIMIENTO
ACTIVIDAD:					
ACTIVIDAD:					

*Figura 13. Eficacia cumplimiento de vigilancias*

Fuente, Personería de Medellín

Para dar una lectura detallada del indicador, cabe precisar, que las vigilancias administrativas tienen un período de trámite de 90 días calendario, prorrogables por otros 90 días.

En principio advertiríamos que respecto al cumplimiento de dicho indicador hay una exigencia de mermar los tiempos de ejecución de las vigilancias, es decir de 90 a 60 días; mejorando los tiempos de respuesta ante los requerimientos de la ciudadanía, es decir prevalece la oportunidad en los tiempos de respuesta.

Los resultados nos permiten determinar, que, de 192 vigilancias administrativas repartidas a los Profesionales Universitarios durante el año 2018, 105 fueron resueltas en menos de 60 días calendario, por lo cual, si la meta de cumplimiento es del 30%, y el resultado para cada trimestre fue superior a este porcentaje, además del definitivo del año que estableció un porcentaje de cumplimiento del 55%, se concluye que la meta alcanzada fue muy superior a lo planeado.

PERSONERIA DE MEDELLIN	HOJA DE INDICADORES		MODIFICADO POR RESOLUCION Nº111 DE MARZO DE 2018	
Nombre del Indicador	Eficacia cumplimiento de términos.	Proceso	VIGILANCIA DE LA CONDUCTA OFICIAL (Vigilancia)	
Formula	Vigilancias cumpliendo término inicial / total de vigilancias repartidas	Frecuencia de Medicion	Cuatrimestral	
Meta	85%	Tipo	Eficacia	
DATOS	AÑO 2018			
	ENERO A ABRIL	MAYO A AGOSTO	SEPTIEMBRE A DICIEMBRE	TOTAL
Vigilancias cumpliendo término inicial	41	60	112	213
Total de vigilancias repartidas	101	65	125	291
<b>CUMPLIMIENTO</b>	<b>41%</b>	<b>92%</b>	<b>90%</b>	<b>73%</b>
<b>PLAN DE MEJORAMIENTO - ACCION CORRECTIVA (TRATAMIENTO POR NO CUMPLIMIENTO DE META)</b>				
Descripcion del Hallazgo: Corresponde a la medicion del mes de Enero a Abril				
<b>ANALISIS DE LA CAUSA</b>				
1. PORQUE: Ausencia de personal, ya sea por incapacidad, vacaciones, traslado (sin reemplazo), encargos en funciones o licencia de maternidad.		2. PORQUE: Derechos legales, reconocimientos y asignacion de funciones por fuera de la oficina.		3. PORQUE:
ACCION CORRECTIVA	RESPONSABLE	F. SEGUIMIENTO	F. CUMPLIMIENTO	
ACTIVIDAD: aumentar la cantidad de vigilancias a los profesionales con la finalidad de dar cumplimiento a los indicadores, indiferente de las contingencias presentadas, de esta forma los profesionales que prestan el servicio auxilian a quienes estan en las circunstancias descritas en el analisis de causa.	lider de procesos y equipo de trabajo	02/06/2018	31/08/2018	
Descripcion del Hallazgo:				
<b>ANALISIS DE LA CAUSA</b>				
1. PORQUE:		2. PORQUE:		3. PORQUE:
ACCION CORRECTIVA	RESPONSABLE	F. SEGUIMIENTO	F. CUMPLIMIENTO	
ACTIVIDAD:				
ACTIVIDAD:				

Figura 14. Eficacia cumplimiento de términos.

Fuente, Personería de Medellín

Frente a este segundo indicador obsérvese que tiene una medición cuatrimestral, cuya fórmula tiende a establecer, cuantas de las vigilancias repartidas a los Profesionales Universitarios cumplieron el término inicial de la vigilancia, es decir de las asignadas cuantas cumplieron el término de 90 días, sin necesidad de prórroga.

De conformidad con el resultado podemos concluir, que en el período comprendido entre enero y abril de 2018, el indicador arrojó un porcentaje de 41%, siendo resultado negativo, toda vez que el margen de tolerancia del indicador es de 85%, sin embargo, los dos cuatrimestres siguientes mejoró el indicador obteniendo en su evaluación porcentajes superiores de cumplimiento, nos obstante el resultado definitivo anual fue de 73% por debajo del 85% propuesto.

La lectura que se hace del análisis de la causa, por la cual el indicador de eficacia en el cumplimiento de términos, es bajo para el cuatrimestre de enero a abril de 2018, obedece a la ausencia de personal, ya sea por incapacidad, vacaciones, traslados (sin reemplazo) encargos de funciones o licencias de maternidad, lo cual ante la falta del recurso humano suficiente para el área de vigilancia conllevó, que como acción correctiva se aumentara la carga laboral de los profesionales del área para que se diera cumplimiento a los indicadores, lo que habría que preguntarse ante estas acciones es, si aumentando la cantidad de actividades por profesional se cumple el servicio bajo parámetros de eficacia, eficiencia y efectividad, o simplemente como se advierte en la acción correctiva, ello es auxiliar a los profesionales que se encuentran en dicha situación.

La finalidad no puede ser tan solo el cumplimiento de indicadores, pues ello es un número más en el reporte, lo que cabe medir es el contenido del servicio y si este cumple con los

atributos, pues si bien se busca el cumplimiento de términos, el producto final puede no generar satisfacción para los clientes internos y externos de la Entidad.

Finalmente, frente a este indicador, se agrega que no se encuentra coherencia con el anterior, toda vez que difiere en el número de vigilancias asignadas durante el año a los Profesionales Universitarios, es decir 192 en el primer indicador y 291 en el segundo y que el número que corresponde al cumplimiento dentro del término de 60 días y no 90 que es el término inicial es de 105 en el año, muy superior que corresponde al 55% de cumplimiento. Implica lo anterior, que el primer indicador ofrece una lectura de anticipación de resultados de las vigilancias administrativas en términos inferiores al otorgado para su respectivo trámite y sin embargo en contraposición el segundo indicador evidencia que las vigilancias administrativas repartidas a los Profesionales Universitarios no son cumplidas en sus términos iniciales.

Esta situación muy posiblemente hará que se exija a los Profesionales Universitarios, acelerar algunas vigilancias que no han cumplido su ciclo con el fin de cumplir el primer indicador, sacrificando otras más complejas que seguramente requerirán de más estudio, no respetando el orden de ingreso al área para ser resueltas, lo que les restaría el atributo de oportunidad.

PERSONERIA DE MEDELLIN	HOJA DE INDICADORES		MODIFICADO POR RESOLUCION Nº082 DE MARZO DE 2018	
Nombre del Indicador	Eficacia informes de Vigilancia	Proceso	VIGILANCIA DE LA CONDUCTA OFICIAL	
Formula	Informes Definitivos / Numero de Vigilancias Repartidas	Frecuancia de Medicion	Semestral	
Meta	80%	Tipo	Efectividad	
DATOS	AÑO 2018			
	DE ENERO A JUNIO	DE JULIO A DICIEMBRE	TOTAL	
Informes Definitivos	50	173	223	
Numero de Vigilancias Repartidas	63	212	275	
<b>CUMPLIMIENTO</b>	<b>79%</b>	<b>82%</b>	<b>81%</b>	
PLAN DE MEJORAMIENTO - ACCION CORRECTIVA (TRATAMIENTO POR NO CUMPLIMIENTO DE META)				
Descripción del Hallazgo				
ANALISIS DE LA CAUSA				
1. PORQUE: los procedimientos administrativos de vigilancia de la conducta oficial tienen un periodo inicial de 90 días y una prorroga por el mismo termino, es por ello que puede reflejarse un porcentaje menor toda vez que si alguno de los servidores por circunstancias justificables solicita prorroga, el informe definitivo no se expedira en el termino inicial lo cual conlleva una merma en el indicador.	2. PORQUE:	3. PORQUE:		
ACCION CORRECTIVA	RESPONSABLE	F. SEGUIMIENTO	F. CUMPLIMIENTO	
ACTIVIDAD: Se socializara con el equipo de trabajo, para que la prorroga sea excepcional, y se realicen actividades desde la comision, a fin de tener todo el insumo suficiente para realizar el informe definitivo dentro del termino inicial. Para ello se debiera elaborar un documento, que explique los terminos de los semaforos instalados en el SIP, Y que de directrices en cuanto a los terminos de la elaboracion de los informes.	lider del proceso doctor Jhonatan Estiven Villada y promotor de calidad Jaime alberto Cardenas Montoya	dic-18	dic-18	
ACTIVIDAD:				
Descripción del Hallazgo ( <u>Periodo a Analizar</u> ):				
ANALISIS DE LA CAUSA				
1. PORQUE:	2. PORQUE:	3. PORQUE:		
ACCION CORRECTIVA	RESPONSABLE	F. SEGUIMIENTO	F. CUMPLIMIENTO	
ACTIVIDAD:				
ACTIVIDAD:				

Figura 15. Eficacia informe.

Fuente, Personería de Medellín

Al realizar la lectura de este indicador, el cual es medido para un período de 6 meses, encontramos que se presenta una inconsistencia, toda vez que si el período normativo para el desarrollo de la vigilancia administrativa es de 90 días y normativamente se puede prorrogar por un término igual, y además tomamos en consideración que hay un número inferior de Profesionales Universitarios en el área, tal como lo habíamos advertido de la lectura del

indicador de eficacia de cumplimiento de términos, existe una carga laboral superior para los profesionales que estaban activos en el área y que no se encontraban en ninguna de las situaciones administrativas descritas, por lo tanto al presentarse más carga laboral, los responsables de adelantar las vigilancias, muy seguramente requerirán de más prórrogas y se tardarán más en los procedimientos a adelantar para presentar los respectivos informes definitivos en los términos iniciales.

Es de anotar, que nuevamente se observa inconsistencias en los indicadores con respecto al número de vigilancias repartidas pues los indicadores hasta ahora analizados difieren en 192, 291 y este último 275 vigilancias repartidas a los Profesionales Universitarios, por lo que la base de medición siempre ha sido diferente en el mismo año.

PERSONERIA DE MEDELLIN	HOJA DE INDICADORES			MODIFICADO POR RESOLUCION Nº082 DE MARZO DE 2018
Nombre del Indicador	<b>Eficiencia terminos investigaciones</b>	Proceso	Vigilancia de la Conducta Oficial	
Formula	numero de procesos con terminos de investigacion vencidos superiores a 30 dias/numero de procesos activos	Frecuencia de Medicion	Cuatrimestral	
Meta (No Superar)	10%	Tipo	Eficacia	
<b>DATOS</b>	<b>AÑO 2018</b>			
	DE ENERO A ABRIL	DE MAYO A AGOSTO	SEPTIEMBRE A DICIEMBRE	TOTAL
numero de procesos con terminos de investigacion vencidos superiores a 30 dias	8	2	9	19
numero de procesos activos	430	402	470	1302
<b>CUMPLIMIENTO</b>	2%	0%	2%	1%
<b>PLAN DE MEJORAMIENTO - ACCION CORRECTIVA (TRATAMIENTO POR NO CUMPLIMIENTO DE META)</b>				
Descripcion del Hallazgo ( <b>Periodo a Analizar</b> ):				
<b>ANALISIS DE LA CAUSA</b>				
1. PORQUE:	2. PORQUE:		F. SEGUIMIENTO	F. CUMPLIMIENTO
ACCION CORRECTIVA	RESPONSABLE			
ACTIVIDAD:				
ACTIVIDAD:				
Descripcion del Hallazgo ( <b>Periodo a Analizar</b> ):				
<b>ANALISIS DE LA CAUSA</b>				
1. PORQUE:	2. PORQUE:			F. CUMPLIMIENTO
ACCION CORRECTIVA	RESPONSABLE			
ACTIVIDAD:				
ACTIVIDAD:				

Figura 16. Eficacia términos

Fuente, Personería de Medellín

Este indicador, evidencia que, en relación al número de procesos disciplinarios en trámite, el número de procesos con términos vencidos ha sido muy inferior, encontrándose dentro del margen de tolerancia del indicador.

Nombre del Indicador	EFICACIA DECISIONES DE FALLO		Proceso	VIGILANCIA DE LA CONDUCTA OFICIAL
Formula	# de procesos demandados ante la jurisdicción contenciosa administrativa / # de procesos con decision ejecutoriada en el ultimo año		Frecuanecia de Medicion	Semestral
Meta (No Supera)	10%		Tipo	Eficacia
<b>DATOS</b>	<b>AÑO 2018</b>			
	DE ENERO A JUNIO		DE JULIO A DICIEMBRE	
	TOTAL			
# de procesos demandados ante la jurisdicción contenciosa administrativa	0		0	
# de procesos con decision ejecutoriada en el ultimo año	9		2	
<b>CUMPLIMIENTO</b>	<b>0%</b>		<b>0%</b>	
<b>PLAN DE MEJORAMIENTO - ACCION CORRECTIVA (TRATAMIENTO POR NO CUMPLIMIENTO DE META)</b>				
Descripción del Hallazgo				
<b>ANALISIS DE LA CAUSA</b>				
1. PORQUE:		2. PORQUE:		3. PORQUE:
ACCION CORRECTIVA		RESPONSABLE		F. SEGUIMIENTO
ACTIVIDAD:				F. CUMPLIMIENTO
ACTIVIDAD:				
Descripción del Hallazgo ( <b>Periodo a Analizar</b> ):				
<b>ANALISIS DE LA CAUSA</b>				
1. PORQUE:		2. PORQUE:		3. PORQUE:
ACCION CORRECTIVA		RESPONSABLE		F. SEGUIMIENTO
ACTIVIDAD:				F. CUMPLIMIENTO
ACTIVIDAD:				

*Figura 17. Eficacia decisiones de fallo*

Fuente, Personería de Medellín

Este indicador, evidencia que para el año 2018, no hay decisiones adoptadas por el área de disciplinarios que hayan sido demandadas ante la jurisdicción contenciosa administrativa.

PERSONERIA DE MEDELLIN	HOJA DE INDICADORES		MODIFICADO POR RESOLUCION Nº082 DE MARZO DE 2018	
Nombre del Indicador	EFICACIA DECISIONES DEMANDADAS		Proceso	VIGILANCIA DE LA CONDUCTA OFICIAL
Formula	# de fallos con responsabilidad disciplinaria ratificados en segunda instancia / # de fallos con responsabilidad disciplinaria		Frecuancia de Medicion	Semestral
Meta	85%		Tipo	Eficacia
DATOS	AÑO 2018			
	DE ENERO A JUNIO		DE JULIO A DICIEMBRE	TOTAL
# de fallos con responsabilidad disciplinaria ratificados en segunda instancia	8		2	10
# de fallos con responsabilidad disciplinaria	9		2	11
CUMPLIMIENTO	89%		100%	91%
PLAN DE MEJORAMIENTO - ACCION CORRECTIVA (TRATAMIENTO POR NO CUMPLIMIENTO DE META)				
Descripcion del Hallazgo				
ANALISIS DE LA CAUSA				
1. PORQUE:		2. PORQUE:		3. PORQUE:
ACCION CORRECTIVA		RESPONSABLE		F. SEGUIMIENTO
ACTIVIDAD:				F. CUMPLIMIENTO
ACTIVIDAD:				
Descripcion del Hallazgo ( <b>Periodo a Analizar</b> ):				
ANALISIS DE LA CAUSA				
1. PORQUE:		2. PORQUE:		3. PORQUE:
ACCION CORRECTIVA		RESPONSABLE		F. SEGUIMIENTO
ACTIVIDAD:				F. CUMPLIMIENTO
ACTIVIDAD:				

Figura 18. Eficacia decisiones de demandas

Fuente, Personería de Medellín

Este último indicador, advierte la coherencia de los fallos con responsabilidad disciplinaria en primera y segunda instancia, ya que, de 11 fallos proferidos con responsabilidad por el Área de Disciplinarios, solo uno (1) de ellos no fue ratificado, lo que puede concluir una asertividad en las decisiones de los Personeros Delegados del Área de Disciplinarios soportados en argumentos jurídicos.

De la documentación revisada, los indicadores fijados para 2019, no difieren de los ya vistos y evaluados de 2018.

Frente a los otros indicadores son claros en su cumplimiento, por lo que no ameritan un análisis profundo, pues las solas cifras hablan por sí solas.

Aunado a la medición de indicadores, se tiene que observar también la evaluación anual por dependencias con vigencia 2018, que realiza la Oficina de Control Interno de la Entidad a las diferentes áreas, para el caso que nos atañe la Unidad de Vigilancia de la Conducta Oficial.

criterio	Calificación dependencia	Peso porcentual Ev. Desempeño	Calificación Ev. Desempeño
Cumplimiento PA-PO	100.0%	8%	8.0
Medición y Seguimiento	100.0%	1%	1.0
Planes de Mejora	90.0%	1%	0.9
Calificación Final			9.9

Figura 19. Área de vigilancia administrativa

Fuente, Personería de Medellín

La oficina de Control Interno hace una evaluación el 16 de enero de 2019 del cumplimiento del plan de acción y plan operativo, encontrando que efectivamente se cumplieron las actividades propuestas dentro de los programas en un 100%; sin embargo, realiza unas anotaciones específicas, tales como que: "Se evidencian algunos porcentajes de sobre-ejecución significativos en las actividades "Formalización y socialización del modelo (documento) a las entidades objeto de vigilancia"(300%) y "Tramitar y rendir informe de las vigilancias de la conducta oficial que se realicen a solicitud de parte o de oficio" (182%).

Así mismo, frente a la medición y seguimiento anotó que los indicadores se encuentran actualizados a diciembre de 2018 y que el indicador de "Eficacia Cumplimiento de Términos", no cumplió con la meta establecida en el período enero-abril de 2018. Donde si bien se realiza análisis y toma de acciones frente a este incumplimiento, estas no fueron suficientes (o eficaces) para garantizar el cumplimiento del indicador total a fin de año, el cual cerró en un 73%.

En cuanto a los planes de mejora se establecieron las respectivas acciones correctivas.

La dependencia que evalúa efectúa finalmente las siguientes recomendaciones: "Fortalecer el proceso de Planeación Operativa a fin de que las metas que se establezcan sean reales, alcanzables y a la vez retantes.

Para tal fin, se recomienda realizar análisis del contexto institucional, de los datos históricos, de la demanda potencial de los servicios y de los recursos disponibles (humanos, financieros y tecnológicos). Establecer planes de mejora como respuesta a hallazgos o recomendaciones provenientes de otras fuentes (ej: Informes de auditoría y seguimiento presentados por la OCI, Autoevaluación de procesos, Círculos de Calidad, Evaluaciones a la gestión de riesgos, Análisis de Indicadores, etc.)"

Criterio	Calificación dependencia	Peso porcentual Ev. Desempeño	Calificación Ev. Desempeño
Cumplimiento PA-PO	100.0%	8%	8.0
Medición y Seguimiento	100.0%	1%	1.0
Planes de Mejora	90.0%	1%	0.9
Calificación Final			9.9

Figura 20. Área de disciplinarios

De dicha evaluación la Oficina de Control Interno, evaluó el cumplimiento total del plan operativo, los indicadores se encuentran actualizados, las acciones correctivas se encuentran en ejecución, solo le realizan a dicha dependencia la siguiente recomendación: “Establecer planes de mejora como respuesta a hallazgos o recomendaciones provenientes de otras fuentes (ej: Informes de auditoría y seguimiento presentados por la OCI, Autoevaluación de procesos, Círculos de Calidad, evaluaciones a la gestión de riesgos, etc.”

Finalmente, y en el marco del diseño metodológico, incluyendo como uno de los factores claves para entender y comprender las características de las áreas de trabajo de la Unidad de Vigilancia de la Conducta Oficial y la manera como se delimita su desempeño o actividades dentro de la estructura organizacional, se analizó un componente cuantitativo, que se considera fundamental para este estudio, ya que dentro de los macro-procesos de la Entidad se encuentra la medición, análisis y mejora, el cual cuenta con el proceso de satisfacción de las partes interesadas, cuyo objetivo no es otro que “atender las peticiones, quejas, reclamos, sugerencias, reconocimientos y denuncias de las partes interesadas en forma oportuna y eficaz, y determinar el nivel de satisfacción de las partes interesadas referente a los servicios brindados por la Entidad”.

Para efectos de observar el grado de satisfacción de los servicios prestados por la Entidad, se verificarán las PQRS y las encuestas de satisfacción a las partes interesadas del año 2018, las cuales fueron evaluadas, las primeras de manera trimestral, y las segundas cada cuatrimestre, contrastadas en relación con el número de atenciones realizadas.

*Para el caso de las PQRS.*

Tabla 1. Resultados PQRS

<b>MES</b>	<b>NUMERO DE ATENCIONES</b>	<b>NUMERO DE PQRS</b>	<b>PORCENTAJE EN RELACIÓN AL NUMERO DE ATENCIONES</b>
<b>Enero</b>	5607	5	0.1%
<b>Febrero</b>	6588	11	
<b>Marzo</b>	6526	5	
<b>Abril</b>	9765	20	0.2%
<b>Mayo</b>	10507	14	
<b>Junio</b>	2804	22	
<b>Julio</b>	7865	13	0.2%
<b>Agosto</b>	7892	20	
<b>Septiembre</b>	7591	12	
<b>Octubre</b>	7922	14	0.1%
<b>Noviembre</b>	6724	10	
<b>Diciembre</b>	4872	20	
<b>TOTAL</b>	84663	166	

Fuente, Personería de Medellín 2019

De 84.663 atenciones realizadas en el año 2018, se presentaron 166, entre quejas, reclamos, sugerencias y reconocimientos, es decir equivale a 0.19 %, lo que representa un número inferior en relación con las atenciones.

Las quejas son más frecuentes en el Área de Atención al Público, siendo la razón quizás el contacto directo y la primera entrada del servicio a la Entidad, la mayor inconformidad, se refleja en la demora en la atención y tiempos de espera.

En relación con la Unidad de Vigilancia de la Conducta Oficial, se tiene para el año 2018, 2 quejas de personal del Área de Vigilancia Administrativa y 2 reconocimientos del Área de Disciplinarios, lo que indicaría un número muy inferior en razón al número de atenciones.

Respecto a la encuesta de satisfacción a los usuarios frente a los servicios de la Personería, es aplicada a los subprocesos de Atención al Público y la Unidad Permanente de los Derechos Humanos (UPDH) que hacen parte del proceso de prestación del servicio, excluyendo así a la Unidad de Vigilancia de la Conducta Oficial, lo que implica que la satisfacción respecto a la calidad del servicio de las Áreas de Vigilancia Administrativa y de Disciplinarios no cuenta con la evaluación de la satisfacción al usuario, por ende no se conoce la percepción que tiene el usuario/cliente frente a la vigilancia de la conducta oficial y el grado de satisfacción, así como tampoco permite a través de estas plantearse acciones de mejora.

El servicio de la Entidad aplicada a los subprocesos de Atención al Público y la Unidad Permanente de los Derechos Humanos (UPDH) ha sido calificado en cada una de las encuestas realmente como excelente y bueno, de hecho, en la evaluación del indicador del proceso “Satisfacción de las partes interesadas” presenta un cumplimiento del 100%.

PROCESO RESPONSABLE	SATISFACCION DE LAS PARTES INTERESADAS-MEJORAMIENTO CONTINUO							
OBJETIVO DEL PROCESO	<u>Satisfaccion de las Partes Interesadas</u> Atender las peticiones, quejas, reclamos, sugerencias, reconocimientos y denuncias de las partes interesadas en forma oportuna y eficaz, y determinar el nivel de satisfacción de las partes interesadas referente a los servicios brindados por la entidad							
NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	TIPO DE INDICADOR	CATEGORIA	FRECUENCIA DE MEDICION	META	OBJETIVO ESTRATÉGICO	CUMPLIMIENTO DEL INDICADOR	PORCENTAJE CUMPLIMIENTO
Oportunidad en la respuesta	Total respuestas de QRyS a usuarios en 10 días/Total QRyS	Efectividad	Estratégico	Bimestral	100%	Posicionar la Personería de Medellín a través de nuevas herramientas de comunicación y tecnología, mejorando la prestación del servicio y su evaluación, facilitando el acercamiento con la comunidad y cumpliendo sus expectativas	100,0%	100,0%
Satisfacción del usuario	Número de preguntas calificadas por los usuarios como Excelente y Bueno/ Total preguntas realizadas en las encuestas	Efectividad	Estratégico	Cuatrimestral	95%		95,0%	100,0%
Satisfacción de entidades	Número de preguntas calificadas por las entidades como Excelente y Bueno/ Total preguntas realizadas en las encuestas	Efectividad	Estratégico	Semestral	95%		98,0%	100,0%
PORCENTAJE TOTAL DE CUMPLIMIENTO DEL PROCESO								100,0%

Figura 21. Cuadro de mando integral 2018.

Fuente, Personería de Medellín

Por otra parte, se presenta el desarrollo de los resultados, del segundo objetivo de este estudio.

“Identificar los valores imperantes en la organización y determinar cuáles son los más arraigados”

Para el desarrollo de este objetivo, es necesario contextualizar como algunos autores han definido el concepto de valor, para ello recurrimos a la revista Omnia (Valbuena, Morillo, & Doris, 2006) Sistema de valores en las organizaciones donde se alude a las diferentes posiciones de los autores, así:

“Desde esta perspectiva, Sherman, A. y Bohlander, G. (1994, p. 54) expresan que los valores “son como un concepto básico y creencias que definen el éxito en términos concretos para los empleados de una organización, los cuales se transforman en la filosofía de vida y profesional del ser humano”.

Shein (1998) conceptualiza los valores adoptados refiriéndose a “...los motivos esgrimidos por la organización para explicar la forma en que se hacen las cosas” así mismo, Stoner y Freeman (2000) complementan explicando que un valor es algo que valía la pena o la razón para hacer lo que se hace en las instituciones educativas.

García, S. y Dolan, S. (1997), definen los valores como la palabra que tiene un especial potencial para dar sentido y encauzar los esfuerzos humanos a nivel organizacional. También significa eje alrededor del cual giran movimientos esenciales como un estándar de principio o calidad considerado inherentemente valedero o deseable. Con significado de fortaleza, porque da a la gente el poder para emprender la acción”.

Lo anterior lleva a una primera reflexión, y es que las organizaciones tienen sus propios valores que convergen para poder desarrollar su misión y proyectar su visión, lo segundo es que la diferencian de otra u otras organizaciones y lo tercero es que los miembros deben compartir esas pautas de comportamiento para una buena convivencia laboral y desarrollo de los fines de la organización.

Es así como la Personería de Medellín, contiene dentro de su estructura los siguientes valores.



Figura 22. Valores Personería de Medellín

Dichos valores en la Personería obedecen a una construcción de tiempo atrás, la cual ha venido fortaleciendo el marco axiológico con el transcurso de los años, plasmándolos en las normas internas y retomándolos como propósito de cada administración en los planes estratégicos, incluso se adoptan en el Código de Ética y Buen Gobierno de la Entidad, incluyéndose la diligencia como el valor determinado por el “cumplimiento de los deberes, funciones y responsabilidades asignadas al cargo de la mejor manera posible, con atención, prontitud, destreza y eficiencia, para así optimizar el uso de los recursos del Estado”. (Personería de Medellín, 2019)

Finalmente, estos valores han sido objeto de constantes campañas de la Oficina Asesora de Comunicaciones, quien los ha divulgado, y ha dado a conocer el contexto en que deben entenderse estos conceptos, han tratado de que sean interiorizados por los servidores a través de su Programa Cultura P como una estrategia de sensibilización de la cultura de la Personería, en los diferentes medios, como radio, pagina web, cartelera y eventos.

#### **4.1 Información primaria.**

Por otra parte, se presenta la información obtenida del trabajo de campo que se realizó a expertos que para este caso son funcionarios de la Unidad de Vigilancia de la Conducta Oficial.

El desarrollo del trabajo de campo se realizó en el Centro Cultural Plaza de la Libertad donde se ubican las instalaciones de la Personería de Medellín - Unidad de Vigilancia de la Conducta Oficial, que está conformada por 2 áreas de trabajo, a saber: Vigilancia Administrativa y Área de Disciplinarios, cada una cuenta con un líder, cuya denominación del cargo, es Personero Delegado 20D, y su respectivo personal a cargo.

Es de anotar que el Área de Vigilancia Administrativa tiene 11 profesionales universitarios, abogados y el Área de Disciplinarios cuenta con 12 personeros, cuya denominación del cargo es personeros delegados 17D.



*Figura 23. Estructura organizacional UVCO*

Fuente, Elaboración propia 2019.

Se realizaron entrevistas semiestructuradas (Anexo) a 10 funcionarios que, de acuerdo a su experiencia en el cargo y el área, se convierten en expertos para el desarrollo del presente estudio.

Tabla 2. Perfil de entrevistados

<b>Cargo</b>	<b>Área</b>	<b>Años de experiencia</b>	<b>Nivel</b>
<b>Profesional Universitario</b>	Vigilancia Administrativa	5 años	Profesional
<b>Profesional Universitario</b>	Vigilancia Administrativa	1 Año - 7 Meses	Profesional
<b>Profesional Universitario</b>	Vigilancia Administrativa	25 años	Profesional
<b>Profesional Universitario</b>	Vigilancia Administrativa	27 años	Profesional
<b>Profesional Universitario</b>	Vigilancia Administrativa	27 años	Profesional
<b>Profesional Universitario</b>	Vigilancia Administrativa	11 años	Profesional
<b>Profesional Universitario</b>	Vigilancia Administrativa	7 años	Profesional
<b>Delegado 20D</b>	Vigilancia Administrativa	3 años	Directivo
<b>Delegado 20D</b>	Averiguación disciplinaria	8 años	Directivo
<b>Delegado 17D</b>	Averiguación disciplinaria	18 Años	Directivo

Fuente. Elaboración propia, 2019

Las entrevistas se realizaron a 8 funcionarios del Área de Vigilancia Administrativa y 2 del Área de Disciplinarios.

A partir de las respuestas que dieron los entrevistados, se generó una matriz de categorización, para ubicar tanto los temas centrales como los particulares y de esta forma organizar y facilitar el análisis de la información.

En este sentido se caracterizaron las respuestas de acuerdo a esta matriz de categorización.

*Tabla 3. Matriz de categorización*

<b>Categorías</b>	<b>Sub-categorías</b>
<b>A Conocimiento básicos</b>	1 Eficiencia
	2 Eficacia
	3 Efectividad
<b>B Eficiencia</b>	1 Responsabilidades del cargo
	2 Objetivos del área
	3 Prestación de servicios
<b>C Eficacia</b>	1 Fortalecimiento de capacidades del personal
	2 Motivaciones del personal
	3 Liderazgo y trabajo en equipo

Fuente, Elaboración propia 2019.

Se procedió de esta manera a realizar el análisis de cada uno de los elementos anteriormente descritos en la matriz, obteniendo los siguientes resultados por parte de los expertos.

## 1. Conocimientos básicos de conceptos sobre eficiencia, eficacia y efectividad.

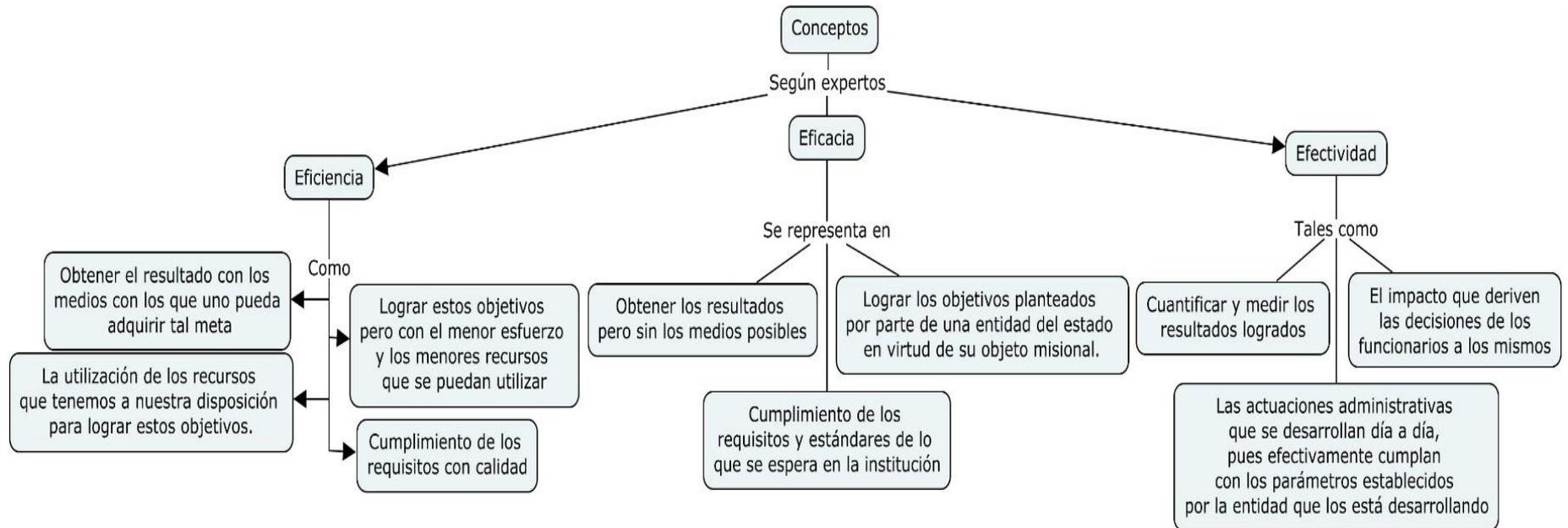


Figura 24. Resultados definición de conceptos

Fuente, Elaboración propia 2019.

En primer lugar, se encuentra que los equipos de trabajo de ambas áreas, tienen conocimiento de los conceptos eficacia, eficiencia y efectividad, donde si bien advierten que son términos muy parecidos y que pueden llegar a generar confusión, los actores establecen dentro del concepto elementos que le son comunes y muy pocas diferencias en las descripciones, algunos las definen desde su actuar cotidiano, otros conforme a las norma de calidad que cobija la entidad a través de la norma internacional NTC ISO 9000 y 9001 de 2015.

Lo cierto es que dentro de la cultura de la organización se tiene afianzado los términos como parte de su actuar. Los expertos coinciden en asociar la eficacia al cumplimiento de objetivos, actividades, metas o resultados conforme a lo planeado.

Igualmente asocian la eficacia al cumplimiento de su objeto misional, del deber funcional, y de los estándares y requisitos de calidad del servicio. Sin embargo, frente a la utilización de los recursos algunos difieren en el concepto, ya que atribuyen a que la eficacia se logra con los medios propuestos, sin tenerlos en cuenta, incluso con otras alternativas no planeadas.

Se sintetiza en objetivos/metras planeadas = Resultados planificados. Lo anterior implica que se da la eficacia si se cumple el objetivo o meta planeado con los recursos planeados.

A diferencia de la eficacia para los expertos la eficiencia, es el cumplimiento de los objetivos o metas, pero optimizando los recursos de manera racional, es decir con el menor esfuerzo y los mínimos recursos que se puedan utilizar. Sin embargo, frente a este concepto de eficiencia y en relación a los recursos, algunos expertos determinan que los recursos para el cumplimiento de dichas objetivos o metas obedecen a los medios propuestos o establecidos para

dicho fin o que se tengan a disposición, asimilándolo a la eficacia y no a la menor utilización de los mismos.

Finalmente, los expertos aluden a que sumados ambos conceptos se obtiene la efectividad, terminan por concluir que la efectividad se presenta en relación con el impacto que genera el cumplimiento de la misión de la Personería de Medellín, en la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos, el cumplimiento de los fines del estado y el bienestar general.

## 2. Responsabilidades del cargo.

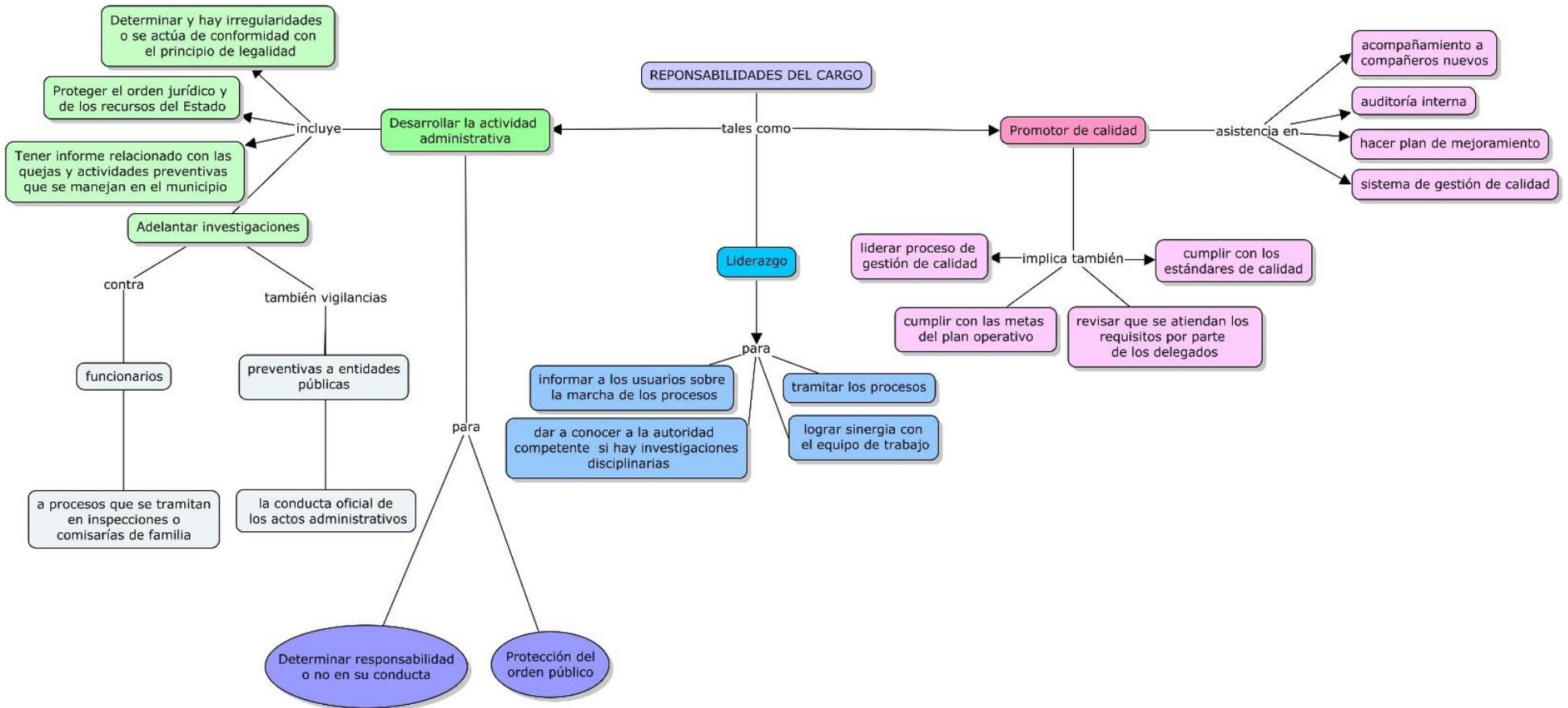


Figura 25. Responsabilidades del cargo

Fuente, Elaboración propia 2019.

En términos generales los funcionarios conocen la misión de la entidad y ubican sus cargos dentro de la estructura organizacional. Lo que permite identificar en primer lugar, que los funcionarios son conscientes de sus obligaciones y del desarrollo del proceso al cual se encuentran adscritos, además conocen sus roles y sus responsabilidades asignados.

En esta medida conocen las metas que se deben cumplir para la ejecución del plan de acción y operativo, como los estándares de calidad.

Otro aspecto relevante de estos hallazgos es que conocen el logro de los objetivos del proceso de Vigilancia de la Conducta Oficial y los objetivos propios de cada área.

### 3. Objetivos del área.

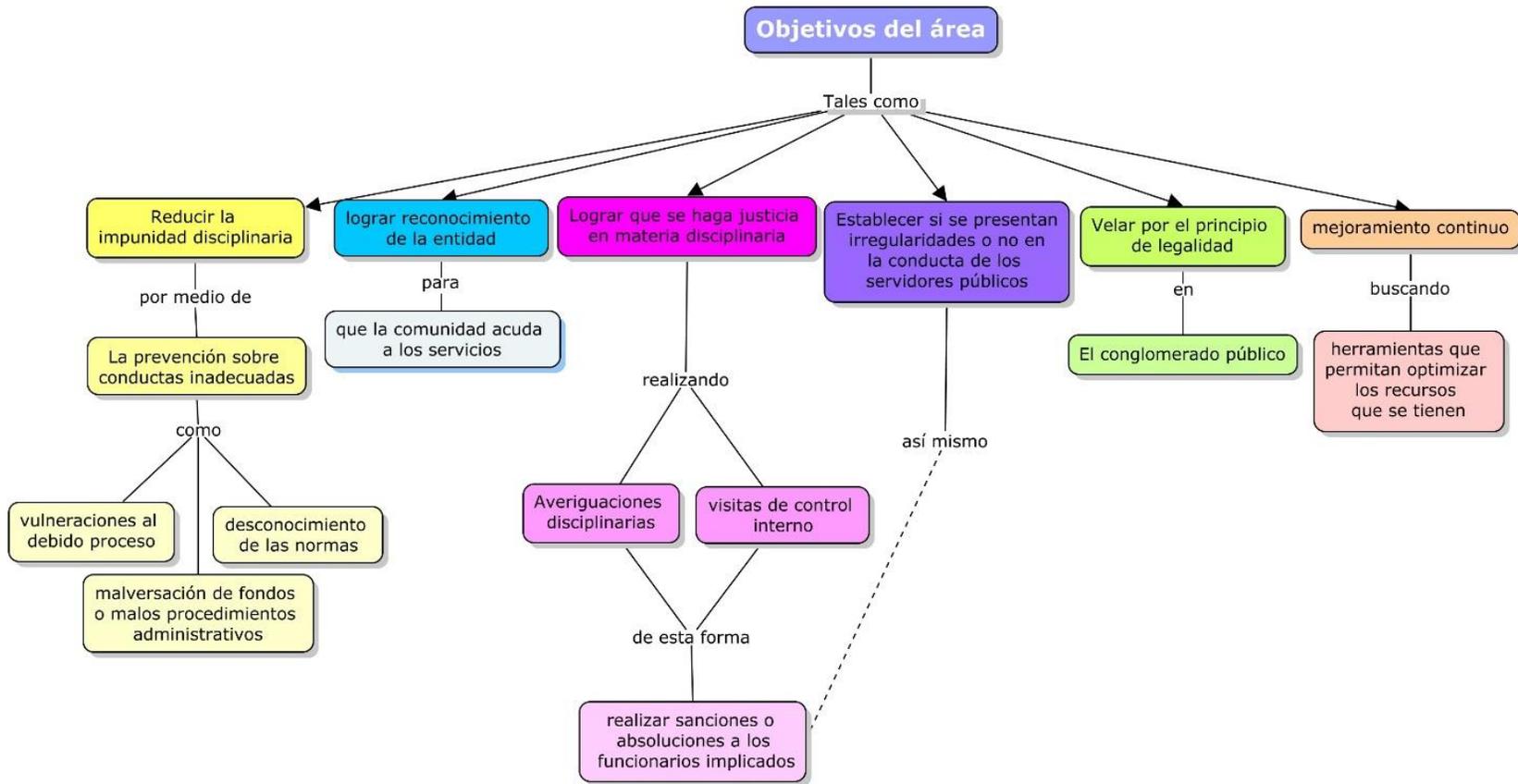


Figura 26. Objetivos del área.

Fuente, Elaboración propia 2019.

En primera medida, se identifica que los funcionarios de cada una de sus dependencias tienen claridad sobre los objetivos del proceso y de las áreas objeto de estudio.

Como la Unidad de Vigilancia de la Conducta Oficial es un proceso de prestación del servicio y es misional, sus objetivos están enfocados al cumplimiento de la misión y estos obedecen al orden constitucional y legal, el cual es la vigilancia de la conducta de los servidores públicos.

Por otra parte, los funcionarios también manifiestan que se presentan dificultades en cuanto al cumplimiento de los objetivos con el recurso humano limitado que tiene la Unidad y a sabiendas del cuantioso recurso y el personal del conglomerado público que se vigila. Estas dificultades se evidencian en cuanto a la falta del recurso humano, logístico y presupuestal para el cumplimiento del objeto misional.

4. Prestación de servicios.

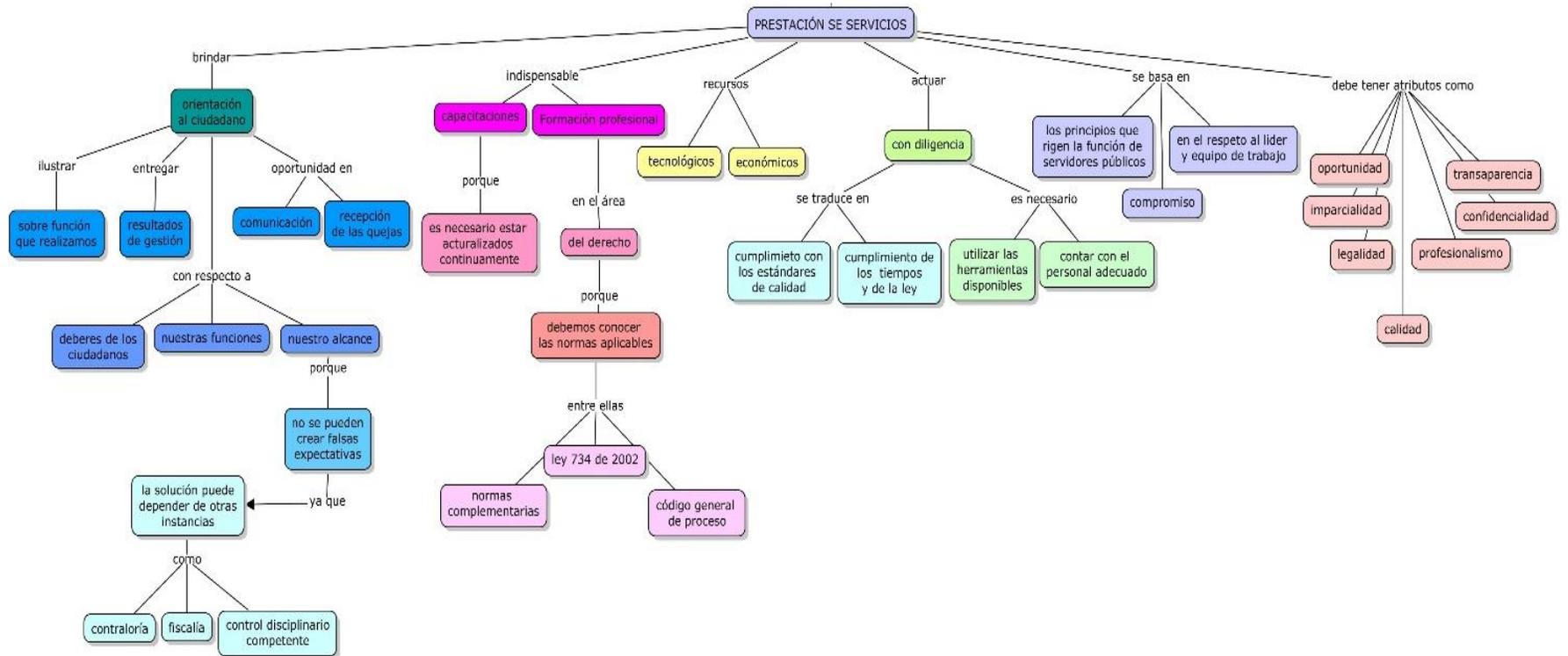


Figura 27. Prestación de servicios

Fuente, Elaboración propia 2019.

Se consideran como elementos necesarios para la prestación del servicio, el conocimiento y la formación profesional, la constante capacitación del talento humano, la logística, contar con unas buenas instalaciones locativas y herramientas tecnológicas que faciliten y contribuyan al mejoramiento de la prestación de servicios.

Los factores que los funcionarios definen como fundamentales para la prestación de un buen servicio son los siguientes:

- Diligencia y oportunidad en las actuaciones.
- Cumplimiento de estándares de calidad.
- Talento humano cualificado y comprometido.
- El acceso de la ciudadanía a la Personería.
- Trabajo en equipo
- La atención al usuario.
- Un servicio con atributos de calidad y con seguridad jurídica.
- La elaboración de los planes de acción y operativos.
- La promulgación de los servicios a la comunidad.

## 5. Fortalecimiento de capacidades del personal.

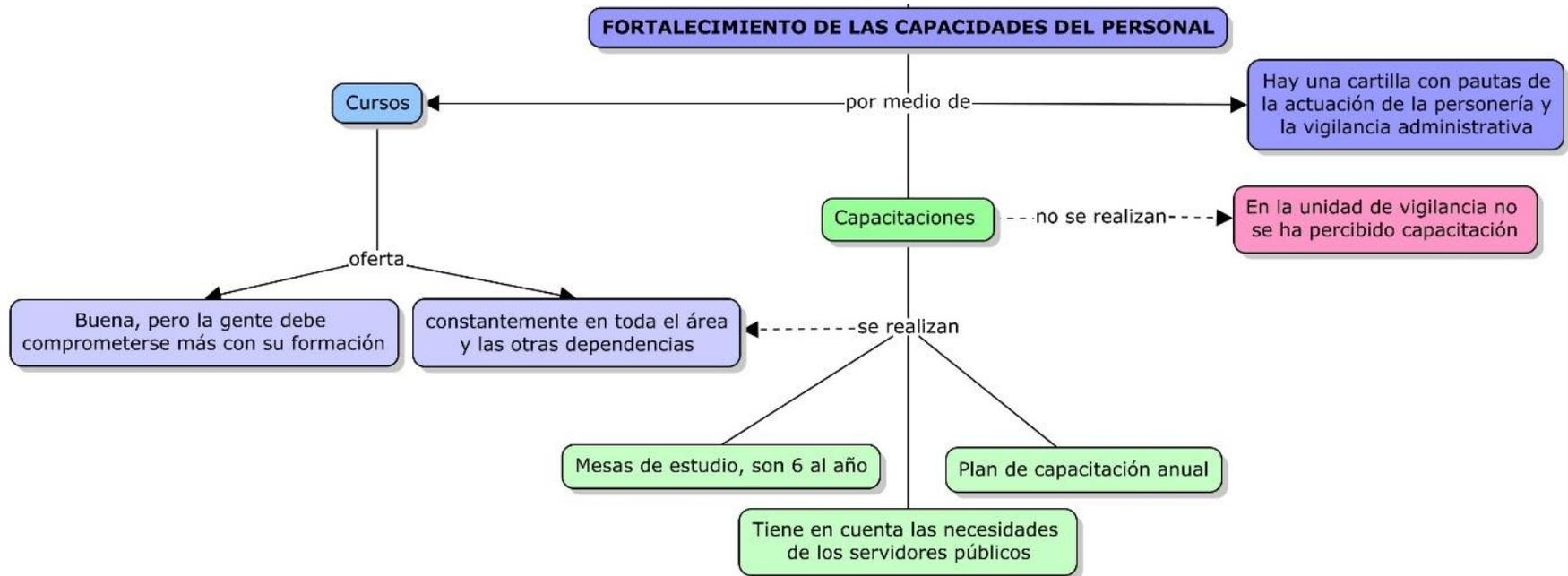


Figura 28. Fortalecimiento de capacidades del personal.

Fuente, Elaboración propia 2019.

Este factor se centra, en que la capacitación que se brinde al personal debe ser constante; Se reconoce por parte de los servidores adscritos a la Unidad que existe un plan anual de capacitación, sin embargo, a algunos funcionarios les falta compromiso de participar en los programas que brinda la Entidad y por parte de la Administración hace falta instruir al servidor respecto a la interacción frente al usuario, ciudadano o cliente.

De otro lado, hay diferencias entre los funcionarios en aspectos sobre la re-dirección de la capacitación a los requerimientos realmente que necesite el área. También se hace énfasis en que pese a que no se tiene un contacto directo con el ciudadano sino con los funcionarios no se ha recibido capacitación en estos temas.

Se ha creado por la líder del Área de Disciplinarios unas mesas de estudio, cuya finalidad es la unificación de criterios y el estudio de casos o temas de ciudad; mesas, en la que solo participan los Personeros Delegados 17D.

**6. Motivaciones del personal.**

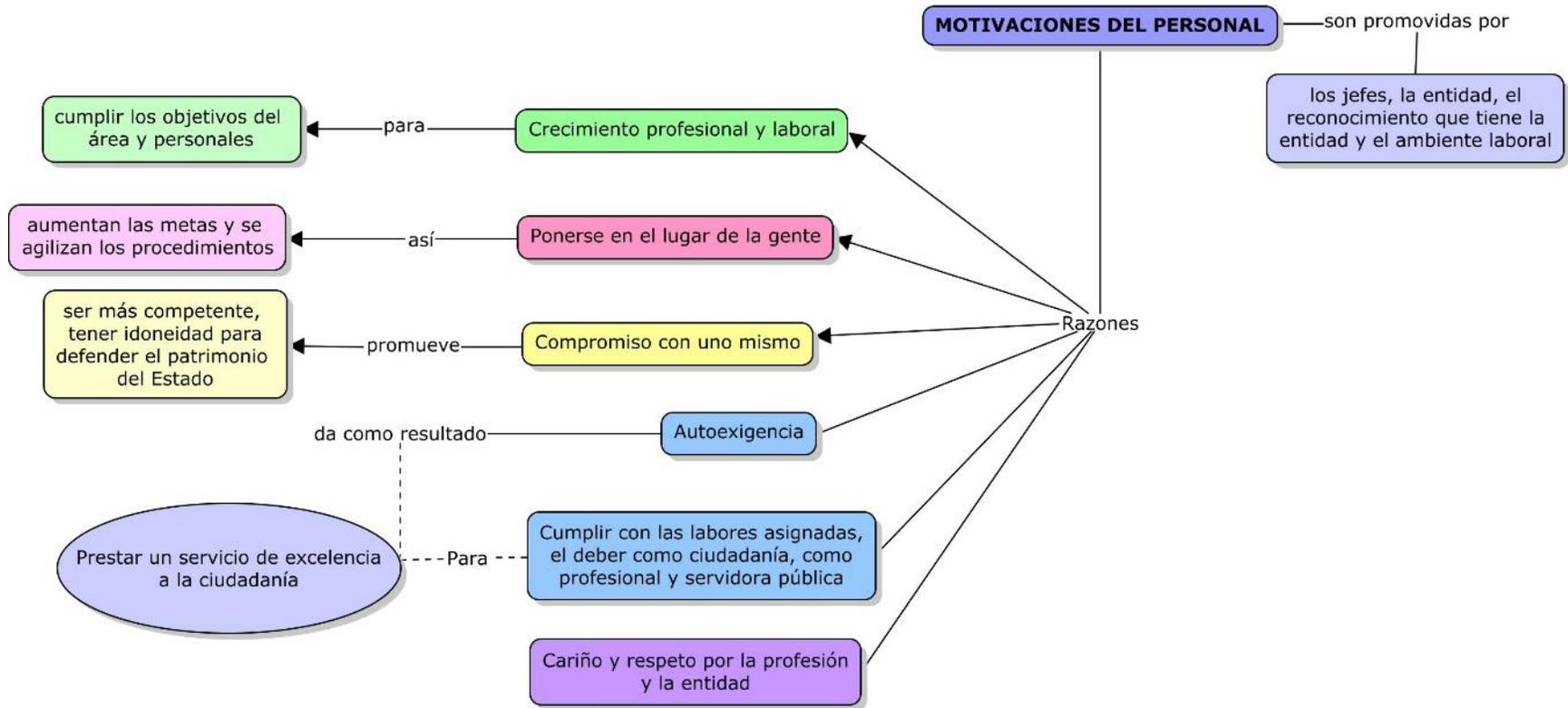


Figura 29. Motivaciones del personal

Fuente, Elaboración propia 2019.

La motivación del personal adscrito a la Unidad de Vigilancia de la Conducta Oficial, está dada por el crecimiento personal y profesional, aunado al reconocimiento con que cuenta la Entidad a nivel local, regional y nacional.

Es importante para los funcionarios en el cumplimiento de sus deberes, satisfacer las necesidades del usuario prestando un excelente servicio con calidad y oportunidad, a partir de la experiencia y el conocimiento con que se cuenta.

Los funcionarios además son conscientes y relacionan el crecimiento profesional con el logro y cumplimiento de las metas y objetivos del área. Además, que saben que sus funciones están ligadas directamente con un factor social por ser funcionarios públicos, esto hace que naturalmente sea un factor de motivación.

Por otra parte, se menciona el clima laboral como uno de los temas a tener en cuenta para ser motivo de incentivo a los funcionarios, pues reconocen que el ambiente laboral permite que las actividades fluyan de mejor manera.

## 7. Liderazgo y trabajo en equipo.

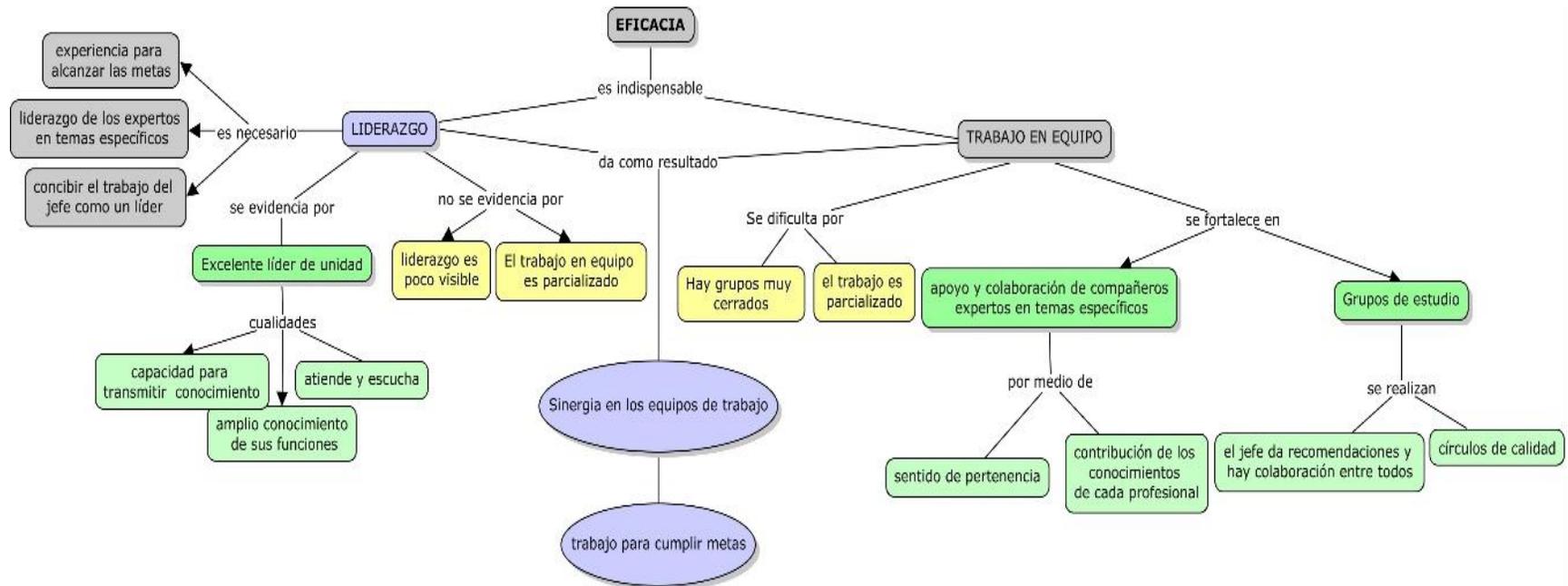


Figura 30. Trabajo en equipo.

Fuente, Elaboración propia 2019.

Dentro de los hallazgos de este componente se evidencia elementos comunes, como la percepción que tienen los funcionarios frente a la parcialización del equipo de trabajo, la división de algunos grupos de trabajo se convierte en un factor determinante al momento de pensar en eficacia y dificulta en algunos casos las relaciones en el área. Algunos incluso advierten falta de trabajo en equipo, por existencia de grupos de trabajo muy cerrados

Así mismo la falta de visibilidad del liderazgo y la atención oportuna del líder al equipo de trabajo, son variables que no permite la consolidación de los mismos y por ende sea ve afectado el trabajo del grupo.

Los funcionarios señalan que el equipo de trabajo es muy cualificado y que algunos profesionales tienen mucha experiencia y apoyan a las áreas en todas sus decisiones, pero frente al tema del liderazgo, específicamente en el Área de Vigilancia Administrativa, reconocen al líder como un profesional con muchos conocimientos, pero algunos refieren, su ausentismo, la falta de escucha, acompañamiento y atención a su equipo.

## 8. Dificultades.

Este hallazgo está relacionado directamente con el planteamiento del tercer objetivo.

*Verificar si las áreas de trabajo cuentan con el personal idóneo para el desarrollo de las funciones en términos de eficiencia y efectividad, definiendo cuales son esos parámetros de éxitos y cuales son deficientes para la prestación de los servicios.*

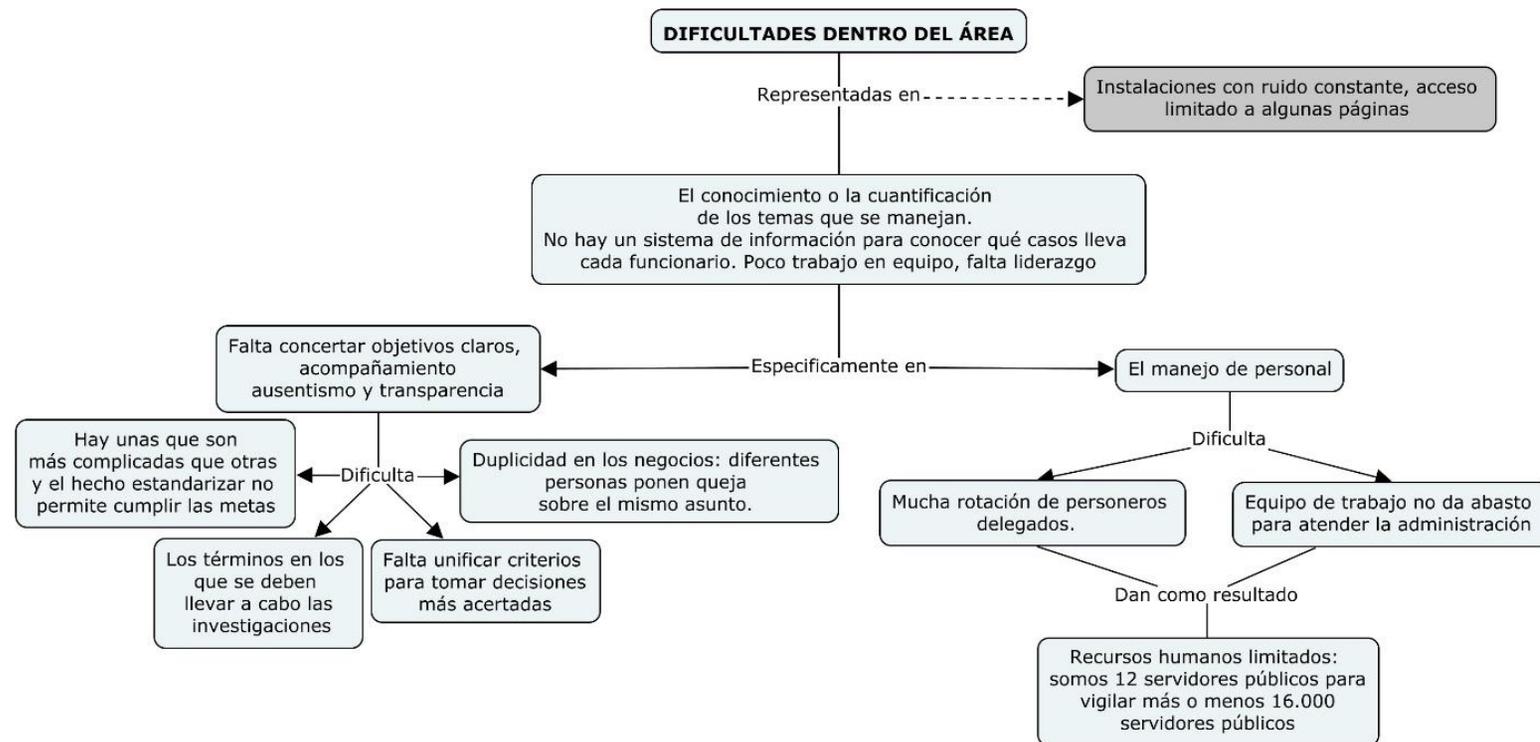


Figura 31. Dificultades en el área

Fuente, Elaboración propia 2019.

Ante ausencia de personal por diferentes situaciones administrativas, estos no son remplazados recargando el trabajo de los que se encuentran activos en el área, considerándolo como una ayuda para los otros profesionales, y no como un problema que debe ser soportado desde la parte de dirección del talento humano, pues al recargar las labores de un profesional a otro en el afán de cumplir metas puede presentarse que no se cumplan estas con los parámetros exigidos, pero si entrar a engrosar la cifra de cumplimiento en la gestión independientemente del impacto.

La rotación de personal en algunos casos es una fuga de talento humano para las áreas, ya que se invierte tiempo y recursos para su formación y para fortalecer el engranaje de la entidad, y cuando se presenta un acoplamiento entre sus integrantes generalmente son movidos y nuevamente empieza el ciclo de entrenamiento para el personal nuevo, se vuelve una situación cíclica y retarda el cumplimiento de las metas planeadas.

Ahora bien, no solo la rotación genera perturbación a la hora de cumplir los objetivos propuestos para el área, esta también se presenta cuando se disminuye el personal, y quienes resultan siendo trasladados para otras dependencias no son remplazados, afectando la carga de los quedan y la motivación, fenómeno que por supuesto afecta el rendimiento del equipo de trabajo.

Pese a la ausencia de personal y la alta rotación se puede advertir el alto compromiso de los funcionarios de las áreas.

### Capítulo 5. Conclusiones y propuestas de mejora

El desarrollo de este capítulo contiene las conclusiones de los diferentes resultados que se obtuvieron tanto de la información secundaria como de la primaria.

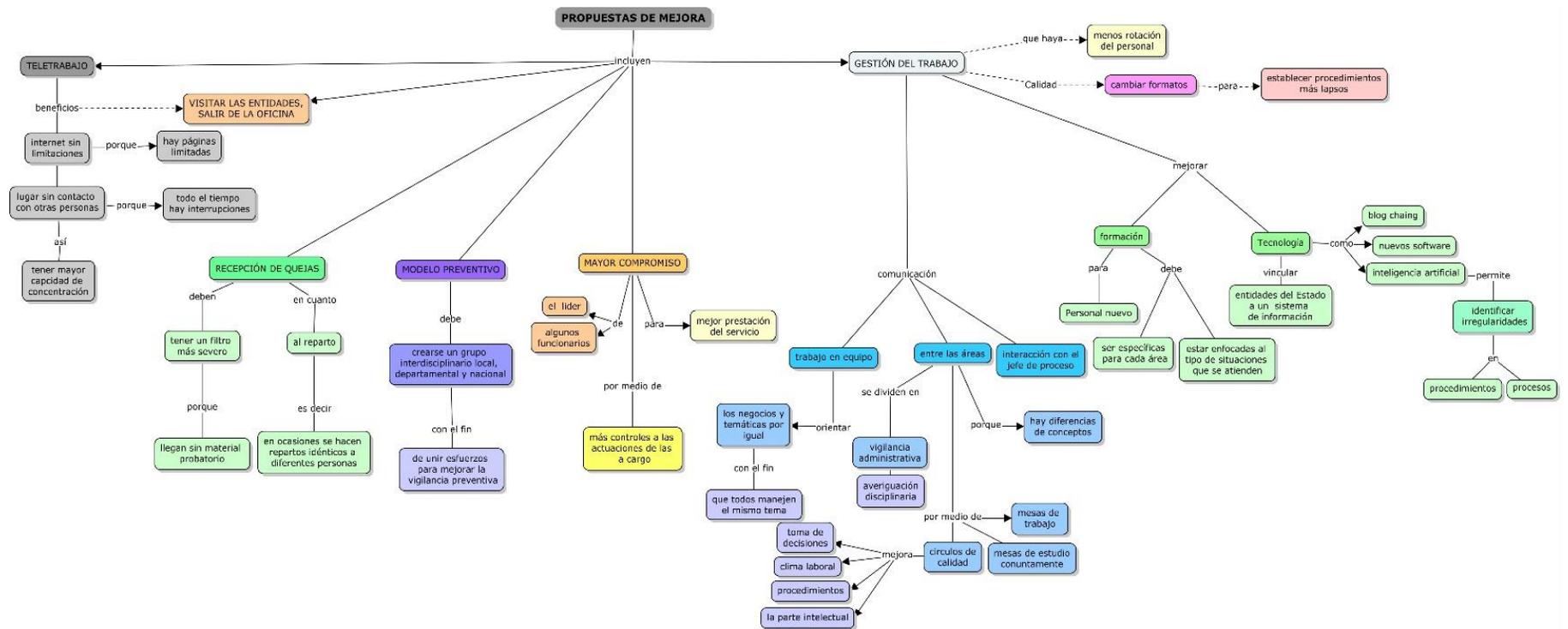


Figura 32. Propuestas de mejora.

Fuente, Elaboración propia 2019.

Las evaluaciones realizadas a los planes de acción y operativos de las áreas de Vigilancia Administrativa y Disciplinarios permiten establecer el porcentaje de cumplimiento en la prestación del servicio, con eficacia y eficiencia; sin embargo, la evaluación frente a la efectividad no es determinante, ni concluye respecto a la Unidad de Vigilancia de la Conducta Oficial que haya generado impacto en el entorno.

Frente a dicha situación, es necesario precisar que los indicadores que presenta la unidad, son cuantitativos, es decir miden cantidades, pero respecto a la calidad del producto, el beneficio para los ciudadanos de Medellín y aún para los servidores públicos que conforman el conglomerado público del municipio, no evidencian la disminución, ni prevención de las conductas de corrupción, ni la disminución de las vulneraciones de derechos a sus habitantes.

De otro lado no se conoce el grado de satisfacción de la comunidad frente a la labor que se desempeña desde estas dependencias, ya que incluso las encuestas de satisfacción al usuario que realiza el proceso de satisfacción a las partes interesadas, no encuesta a quienes solicitan el servicio de vigilancia de la conducta oficial, por lo que el grado de conformidad no es medido, solo se conocen cifras de cumplimiento de asuntos planeados y ejecutados.

Las encuestas de satisfacción deberían determinar el servicio prestado e identificar los usuarios por áreas a fin de establecer el grado de satisfacción de los usuarios/ clientes de toda la Entidad y no solo de Atención al Público y la Unidad Permanente de Derechos Humanos (UPDH) que hacen parte del macro proceso de prestación del servicio en los subprocesos de Guarda y Promoción de los Derechos Humanos.

La entidad está certificada en la norma ISO 9001 versión 2015, por lo que debe dar cumplimiento en su numeral 9.1.2 donde establece: “La organización debe llevar un seguimiento de las percepciones de los clientes para conocer el grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas” en efecto este numeral se cumple pero debería considerarse ampliar más la muestra y dirigirla a los usuarios de las diferentes dependencias y sedes alternas, como los corregimientos, además de realizar una muestra de las otras áreas misionales de la personería con el fin de mirar el grado de satisfacción del servicio.

El enfoque de las encuestas está dado en relación a las áreas que tienen contacto directo con el ciudadano y no aquellas a las cuales después de ingresado el servicio por el área de atención al público es repartido el servicio para su correspondiente trámite, lo que queda sin valoración y sin verificación de la calidad del servicio que se presta, pues si finalmente no se tiene contacto directo con el usuario el producto o servicio final incide en su grado de satisfacción, por la atención, la diligencia y la oportunidad.

No obstante, lo anterior, es indiscutible que las encuestas de satisfacción al usuario, manifiestan un grado de reconocimiento y satisfacción de los servicios de la personería desde el Área de Atención al Público, lo cual eleva la imagen de la Entidad, y la recurrencia y fidelidad de los usuarios.

Respecto a las quejas y los reclamos presentados a la Entidad, estos son ínfimos en relación al número de atenciones que se realizan, lo cuales tienen que ver con demoras en la atención como situación recurrente, además de la distribución de fichas a los usuarios, sistema en el que debe trabajar la Entidad para bajar los tiempos de espera y agilizar la atención del servicio.

No obstante que se han presentado quejas de los usuarios por la actitud de algunos funcionarios, también es cierto que en igual forma se ha reconocido la calidad humana, la atención, la buena labor y disposición del personal en la atención.

Se considera que los reconocimientos de los mismos líderes y compañeros de equipo de trabajo entre sí, elevan los indicadores de reconocimiento frente a la prestación de servicios a usuario externo, por lo que se deberían medir de manera independiente para no afectar las evaluaciones y correspondan más los resultados a la satisfacción de los usuarios externos.

La Entidad debería contemplar la posibilidad de operar la Unidad de Vigilancia de la Conducta Oficial con un solo Personero Delegado 20D, lo cual conllevaría una reestructuración, a efecto de que quien coordine las dos áreas imparta las directrices unificadas respecto a que constituye una conducta presuntamente irregular que requiera adelantar de manera inmediata el disciplinario y destinar el personal profesional universitario solo a la tarea de ejercer la función preventiva, puntualizando las actividades que sean propias del Área de Vigilancia Administrativa para así optimizar el recurso humano y realizar una verdadera labor preventiva para la ciudad de Medellín y realizar más presencia institucional en el conglomerado público.

El tener un solo Personero Delegado 20D a cargo de la Unidad de Vigilancia de la Conducta Oficial, tendrá la visión de que es procedente investigar y que es necesario ejercer en función preventiva, para evitar inconformidades de que quien instaure una queja le sea archivada por concepto del Profesional Universitario de Vigilancia Administrativa, simplemente por no contar con las pruebas o evidencias que permitan deducir una presunta falta disciplinaria, también se evitaría una impunidad frente a ciertas faltas que ante la concurrencia de evidencias

allegadas al proceso con la garantía al debido proceso permitan establecer la incursión en una conducta disciplinable.

Ya que desde el Área de Disciplinarios no se puede estudiar la conducta desde la órbita de la responsabilidad objetiva, como si lo realiza el Área de Vigilancia Administrativa, quienes no verifican la ilicitud sustancial que los operadores disciplinarios si deben evaluar determinando si hubo o no una afectación al deber funcional. Sumado a estos, como bien se advirtió en líneas anteriores los criterios serían unificados y habría una adecuada asignación de las actividades dentro de la unidad evitando retrasos, impunidad y reprocesos, además discrepancias entre una y otra área por los conceptos aplicables a los casos, ya que habría una sola directriz y un solo lineamiento.

A través de una mirada diferente y más que sancionar buscando prevenir, el área de vigilancia efectúa planes de vigilancia preventiva, enfocándose en seleccionar las entidades que considera de mayor vulnerabilidad frente a temas de corrupción y porque se visualiza que manejan temas álgidos para la ciudad.

Aunque se puede observar los esfuerzos del equipo de trabajo por cumplir con el modelo preventivo y que se han realizado planes de vigilancia según el plan de acción y operativo, no se evidencian evaluaciones que permitan mirar la efectividad de las experiencias en la operatividad del modelo, por lo que entran a ser un número más dentro de la estadística de procesos tramitados en la entidad y propiamente del Área de Vigilancia Administrativa.

Por otro lado, en el año 2017 se implementó un modelo preventivo, que a la fecha no ha sido evaluado de manera independiente para verificar su efectividad, incluso los indicadores no

apuntan a dicha verificación, por lo tanto, se desconoce el impacto que se ha generado con esta nueva modalidad de vigilancia.

Así mismo, la creación se creó un grupo de anticorrupción en el año 2017, que tenía como fin atender los casos en tiempo real, lo conforman los mismos integrantes del equipo de trabajo de vigilancia administrativa, lo cual lo hace inoperante, ya que el conglomerado público y el número de funcionarios que los integran es demasiado extenso para tan solo 11 funcionarios y 2 contratistas, llevándolos a desplazar las actividades planeadas por las que surgen intempestivamente y retrasando los otros procesos. Cada intento por mejorar son lecciones aprendidas, sin embargo, se debe llegar al punto en que los trámites de la vigilancia sean solo preventivos y no se conviertan en resolver los asuntos que perfectamente pueden ser resueltos por otras dependencias de la Entidad, optimizando de esta manera el recurso humano dispuesto para dichas áreas.

Se deben unificar los criterios de los jefes de área para operar bajo unas mismas directrices, estandarizando así sus actuaciones o como ya se había planteado reestructurar la Unidad de Vigilancia de la Conducta Oficial.

De la documentación revisada, los indicadores fijados para 2019, no difieren de los vistos y evaluados de 2018, son indicadores que no reflejan la efectividad, más allá de arrojar una cifra de cumplimiento que por demás no son muy exigentes porque incluso sobrepasan la planeación, no permiten establecer y medir si se ha sido efectivo, si la imposición de sanciones ha llevado a que se disminuya la corrupción, o si se han disminuido las conductas irregulares en la administración.

Se debe planear conforme al histórico de la demanda para evitar sobre-ejecuciones, toda vez que se observa en las evaluaciones a los planes operativos y de acción cumplimientos por

encima del cien por ciento, es decir por encima de lo planeado, por lo tanto, se debe recurrir al histórico para la planeación de los objetivos y metas.

Respecto a la estructura organizativa del recurso humano, la Personería de Medellín cuenta con una planta de personal horizontal, por lo que se debería distribuir mejor y de manera equitativa el recurso humano en las diferentes áreas misionales.

Incluso sería más beneficioso para la Entidad ampliar la planta de personal, con el fin de brindar más apoyo a las áreas misionales, lo cual conllevaría igualmente el estudio de carga laboral, entre ellas, las de las dependencias que conforman la Unidad de Vigilancia de la Conducta Oficial, la cual requeriría incluso un grupo adicional interdisciplinario en razón a los temas a los cuales se les hace vigilancia en la ciudad.

Los servidores de la Personería tienen conocimiento de sus funciones, las cuales se encuentran definidas en la constitución y la ley, además de enmarcarlas para su funcionalidad en el manual específico de funciones y competencias laborales, según el cargo.

En desarrollo del sistema de gestión de la calidad, la entidad cuenta con los procesos identificados, los procedimientos establecidos, aunque algunos requieren mejora, y un listado de servicios actualizados.

## Bibliografía

Alvarez, J. L., & Jurgenson, G. (2003). *derechos humanos*. Buenos Aires, México, Barcelona:

PAIDÓS. Obtenido de Como hacer investigación cualitativa:

<http://www.ceppia.com.co/Herramientas/Herramientas/Hacer-investigacion-alvarez-gayou.pdf>

Angel Luis López, E. G. (2003). Competitividad y Eficiencia. *Estudios de economía aplicada*, 450.

Biblioteca Universidad Alcalá. (27 de Junio de 2006). *Biblioteca Universidad Alcalá*. Obtenido de Biblioteca Universidad Alcalá: <http://www3.uah.es>

[biblioteca.unlpam.edu.ar](http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar). (s.f.). *biblioteca.unlpam.edu.ar*. Obtenido de

<http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/pubpdf/aljaba/n09a19ozonas.pdf>

Camacho, M. G. (2000). Teoría de la administración pública. En M. G. Camacho, *Teoría de la Administración Pública* (pág. 298). México D.F: Porrúa S.A.

Carazo, P. C. (2006). El método de estudio de caso. *Pensamiento & Gestión*, 165-193.

Consejo del Estado. (28 Enero de Junio de 2007). *Consejo de Estado*. Obtenido de Consejo de Estado: [http://www.consejodeestado.gov.co/documentos/boletines/PDF/25000-23-24-000-2007-00203-02\(3756-15\).pdf](http://www.consejodeestado.gov.co/documentos/boletines/PDF/25000-23-24-000-2007-00203-02(3756-15).pdf)

Ernesto Cohen, R. F. (2005). Gestión social: cómo lograr eficiencia e impacto en las políticas sociales. En R. F. Ernesto Cohen, *Gestión social: cómo lograr eficiencia e impacto en las políticas sociales* (pág. 277). Argentina : Editores Argentina S.A.

Facultad de estudios a distancia. (s.f.). *virtual.umng.edu.co*. Obtenido de [virtual.umng.edu.co](http://virtual.umng.edu.co):  
<http://virtual.umng.edu.co>

Fernández Ríos , M., & Sánchez , J. (1997). Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación. En J. C. Manuel Fernández-Ríos, *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación* (pág. 376). Madrid: Díaz de Santos S.A.

González Rey, L. (2016). Revista Tecnia. *epistemologia*, 18.

Jiménez Paneque, R. (2006). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. La Habana: Ciencias Médicas.

Kliksberg, B. (1999). Hacia una gerencia social eficiente. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas Sociales*, 175.

Martínez Carazo, P. C. (2006). El método de estudio de caso . *Pensamiento y gestión* , 167.  
Obtenido de Metodoestudiodecaso.

Mendoza, E., & Areüano Gault, D. (1993). Análisis de innovaciones exitosas en organizaciones públicas . Una propuesta metodológica. *Gestión y política pública*, 28.

Merton. (2002). *Estructuras organizacionales*.

Natera Peral, A. (2005). Nuevas estructuras y redes de gobernanza. *Revista mexicana de sociología*, 30.

- OMS, PNUD, OPS. (s.f.). *Teoría y técnicas de desarrollo organizacional*. Guatemala.
- Pedraja-Rejas, L., & Rodríguez-Ponce, E. (2008). Estudio Comparativo de la Influencia del estilo de liderazgo y la congruencia de valores en la eficacia de empresas privadas e instituciones públicas. *Interciencia*, 7.
- Peral, A. N. (2005). Nuevas estructuras y redes de gobernanza. *Revista mexicana de sociología*, 190.
- Personería de Medellín . (20 de Mayo de 2019). *personeriamedellin*. Obtenido de Personería de Medellín : <http://www.personeriamedellin.gov.co/>
- Personería de Medellín. (2019). *Manual de Calidad, Versión 26 MDPI001*. Medellín: Personería de Medellín.
- Publicaciones Vértice S.L. (2008). *Estructuras Organizativas*. Madrid : Vértice .
- Quecedo Lecanda, R., & Castaño Garrido, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*, 39.
- Ramió, C. (1999). *Teoría de la Organización*. Barcelona, España.
- Robbins, S., & Timothy A., J. (29 de Mayo de 2005). Estructura Organizacional. *Comportamiento Organizacional*, 519. Obtenido de psiqueunah: [https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)

S.J Taylor, R. (5 de Febrero de 2000). *ASODEA*. Obtenido de ASODEA:

<https://asodea.files.wordpress.com/2009/09/taylor-s-j-bogdan-r-metodologia-cualitativa.pdf>

Sepúlveda, S. (16 de Noviembre de 1999). Ciudadanos funcionales para el desarrollo sostenible de la Agricultura del Sigo 21. Panama, Panama, Panama.

Stratuss, G. &. (2015). La teoría fundamentada. *Pensamiento & gestión* , 119-146.

Valbuena, M., Morillo, R., & Doris, S. (2006). Sistema de valores en las organizaciones. *Omnia*, 78.

Valencia Agudelo, G. D., & Álvarez, Y. A. (Junio de 2008). The Policy Sciences: Recent Developments in Scope and Method. *Estudios Políticos* , 121.

Whittingham Munevar, M. V. (2005). Aportes de la teoría y la praxis para la nueva gobernanza. *CLAD Reforma y Democracia*, 15.

**Anexo.**

<b>Entrevista Funcionarios Personería de Medellín.</b>	
Nombre	
Fecha de realización	
<p>¿Desde su experiencia y conocimientos que considera usted que es la eficiencia, eficacia, eficiencia y efectividad?</p>	
<p>(En caso que el entrevistador perciba alguna confusión, se sugiere explicar las definiciones)</p> <p>1) Eficacia.</p> <p>1.1. ¿Cuáles son sus responsabilidades y compromisos dentro de su área?</p> <p>1.2. ¿Cuáles son los objetivos de su área?</p> <p>1.3. ¿Considera que estos son los adecuados o tiene sugerencias?</p> <p>1.4. ¿Cuáles son los elementos que usted considera importantes para la prestación del adecuado servicio para la ciudadanía?</p> <p>2) Eficiencia y competitividad.</p> <p>2.1. ¿Identifica en la entidad que se hayan realizado procesos de formación y capacitación para mejorar la atención en el servicio?</p> <p>2.2. ¿Cuáles son los motivos que lo llevan a mejorar su desempeño laboral?</p> <p>2.3. ¿Cuál es su percepción frente al liderazgo y trabajo en equipo de su área?</p>	
<p>¿Cuáles son las mayores dificultades que se presentan dentro de su área?</p>	
<p>¿Qué propuestas de mejora identifica o propone para mejorar los servicios de la entidad?</p>	