

FUNDACIÓN CORONA

**MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN
DE LA ALCALDÍA LOCAL DE SAN CRISTÓBAL**

Diseño Organizacional, Procesal y Procedimental

RESUMEN EJECUTIVO

Documento elaborado por

ASESORÍA Y GESTIÓN , CIA. LTDA.



Bogotá D. C. , Septiembre de 1997

INDICE

INTRODUCCIÓN Y CONTEXTO GENERAL	4
Inducción	7
Diagnóstico	7
Diseño	10
Limitaciones	11
Implantación	12
MISIÓN DE LA ALCALDÍA LOCAL DE SAN CRISTÓBAL	15
IMPLICACIONES	16
FACTORES CRÍTICOS A SUPERAR EN LA NUEVA ORGANIZACIÓN	18
ESTRATEGIAS Y ACCIONES DIRIGIDAS A MAXIMIZAR EL COMPROMISO DE LOS FUNCIONARIOS DE LA ALCALDÍA LOCAL	19
ESQUEMA DE DELEGACIÓN Y RESPONSABILIDAD	20
PROCESOS FUNDAMENTALES	21
ESTRUCTURA ORGÁNICA PROPUESTA Y FUNCIONES POR ÁREAS	23
MODELOS RELACIONALES	24
PLANTA DE PERSONAL y PERFILES DE CARGOS	26

INDICE

PROCESOS y PROCEDIMIENTOS POR AREAS	28
SISTEMA DE INFORMACIÓN	30
AGENDA FUTURA y PROCESO DE IMPLANTACION	31
AGENDA SUGERIDA	31
PROCESO DE IMPLANTACIÓN	32

INTRODUCCIÓN Y CONTEXTO GENERAL

En desarrollo del contrato celebrado entre la Fundación Corona y Asesoría y Gestión para el mejoramiento de la gestión de la Alcaldía Local de San Cristóbal, el Consultor adelantó las actividades acordadas entre los meses de noviembre de 1996 y Septiembre de 1997, en un proceso participativo con los funcionarios de la Alcaldía y la Administración Distrital.

Teniendo en cuenta la tutela que la Secretaría de Gobierno ejerce sobre las Alcaldías Locales, el Consultor ejecutó el objeto del contrato dentro de este contexto, lo que implicó desarrollar actividades, tanto en la localidad, la Alcaldía Local y la Secretaría de Gobierno.

Durante el desarrollo del trabajo el consultor elaboró los documentos de diagnóstico y recomendaciones generales, así como los que se refieren al diseño detallado de los instrumentos requeridos para la reorganización y mejoramiento de la Alcaldía Local de San Cristóbal, los cuales son conocidos por la Fundación Corona, la Secretaría de Gobierno y la Alcaldía Local.

El presente documento constituye el resumen de los principales aspectos tratados en los documentos de diseño mencionados.

Vale la pena señalar que el instrumental diseñado ha sido revisado por los funcionarios de la Alcaldía Local. Este material se encuentra listo para que, cuando la Secretaría de Gobierno y las entidades competentes del Distrito Capital tomen las decisiones pertinentes sobre aspectos estratégicos para las Alcaldías Locales como estructura orgánica, funciones por áreas, perfiles de cargos, planta de personal, y procesos y procedimientos, se efectúen los ajustes que se deriven de tales decisiones y sean aplicados, previo un proceso de capacitación e implantación progresivo, en el momento más oportuno para la ciudad y para la Alcaldía de San Cristóbal.

El informe detallado del trabajo de la etapa de diseño se organiza en tres volúmenes así:

Volumen 1: Aspectos Organizacionales

Capítulo 1: Misión de la Alcaldía, implicaciones de su adopción y factores críticos

Capítulo 2: Procesos Fundamentales, estructura orgánica, funciones por áreas, cargos tipo y planta de personal y perfiles de cargos por áreas (anexo)

Capítulo 3: Proceso de Implantación

Volumen 2: Procesos y procedimientos (contiene paquetes de diseño general y detallado de procesos y procedimientos asociados)

Se presentan agrupados de acuerdo con su área organizacional más relacionada, en el siguiente orden:

- Participación Ciudadana
- Control de Ejecución de Proyectos
- Vigilancia y Control de Normas
- Convivencia y Seguridad Local

Volumen 3: Procesos y procedimientos (contiene paquetes de diseño general y detallado de procesos y procedimientos asociados)

Capítulo 1:

- Planeación y Sistemas
- Administrativo y Financiero
- Sistema de Información

Volumen 4:

ANEXOS

1. Tablas y Bases de Datos del Sistema de Información
2. Banco de Programas y Proyectos de Inversión Local
3. Indicadores de Gestión
4. Actividades de Apoyo Directo de la Consultoría en los Procesos y Procedimientos de Contratación de la Alcaldía Local

Al hacer entrega del Resumen Ejecutivo del Informe Final de la consultoría correspondiente a esta etapa, Asesoría y Gestión desea hacer explícito el reconocimiento y agradecimiento por su apoyo y confianza a lo largo del proyecto a la Fundación Corona, específicamente al Doctor Guillermo Carvajalino, a la Doctora Margareth Flórez y al Consejo Directivo de la Fundación. Igualmente agradece la colaboración prestada por el Doctor Nelson Córdoba, Alcalde Local de San Cristóbal, así como la de los funcionarios, ediles y representantes de la comunidad que contribuyeron durante el desarrollo del trabajo.

Con el fin de ofrecer un contexto general a los instrumentos elaborados, antes de presentar el instrumental propuesto nos parece importante hacer un breve resumen de las principales actividades adelantadas a lo largo del proyecto, así como de sus principales limitaciones y actividades futuras.

Inducción

Como un primera actividad del proyecto, se adelantó un proceso de inducción a todo el personal de la Alcaldía Local, con la finalidad de comunicar el objeto, la metodología y, en general, la características del proyecto, con el propósito de que, bajo la coordinación del Alcalde Local, se optimizará la participación del personal durante el desarrollo del trabajo.

Igualmente se adelantó un proceso de acercamiento con la Secretaria de Gobierno con una doble finalidad. De una parte, conocer las políticas que la Administración Central del Distrito Capital pretendiera ejecutar en la Localidad de San Cristóbal y de otra, que, como parte del apoyo de la Secretaría al proyecto, actuara como puente entre la Alcaldía Local y las dependencias de la Alcaldía Mayor.

Diagnóstico

Antes de la realización de esta etapa, se adelantó una fase de planeación y preparación del desarrollo del proyecto.

El diagnóstico se realizó sobre los aspectos principales que podrían incidir en la gestión de la Alcaldía Local y en la prestación de servicios a la comunidad:

- Caracterización general de la Localidad,
- Funcionamiento interno de la Alcaldía Local y
- Relación con la administración central en cuanto a la prestación de servicios a la comunidad local.

Hacia este propósito se desarrollaron las siguientes actividades principales:

-

- Alcaldía Local: levantamiento de información, a través de entrevistas directas con los responsables de las áreas, así como con buena parte de los demás funcionarios que laboran en la entidad, con el fin de conocer el desarrollo organizacional, funcional, procesal y procedimental de la Alcaldía Local y su sistema de información.
- Localidad: Levantamiento de información secundaria sobre las características físicas, socioeconómicas, ambientales y geográficas de la localidad.

Levantamiento de información primaria, a través de encuestas directas a la población, en una muestra de 232 personas, con el fin de conocer su opinión sobre la organización de la localidad y el funcionamiento y servicios obtenidos de la Alcaldía Local.

Realización de un taller de planeación estratégica para identificar y analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Alcaldía Local y la JAL, así como las necesidades más sentidas de la comunidad. En este evento participaron el Alcalde Local, Ediles, funcionarios de la administración local y representantes de la comunidad de San Cristóbal.

Identificación de las 27 ONGs, grupos juveniles, asociaciones, cooperativas que desarrollan algún tipo de actividad en la localidad e interacción directa con una muestra compuesta por 6 de ellas.

Interacción con la Asociación de Juntas de Acción Comunal que agrupa a las juntas de este tipo que funcionan en la Localidad.

- Relación y gestión de la Administración Central en la Localidad

Levantamiento de información sobre la organización, recursos humanos destinados, procesos de comunicación, de toma de decisiones, de planeación, de control y gestión de las entidades (Secretarías, Departamentos Administrativos, Institutos, Empresas de Servicios Públicos, y Estaciones de Policía y Bomberos) de la Administración Central en la localidad de San Cristóbal.

Igualmente, identificación de herramientas básicas de soporte para el sistema de información integral más adecuado para la localidad (Mapa Digital o uno similar), para lo cual se interactuó con el SISE, CATASTRO, PLANEACION DISTRITAL, SECRETARIA DE GOBIERNO, CORPOSUR Y PROGRAMA PTREV.

Toda la información obtenida fue organizada, procesada y analizada, para identificar las principales conclusiones del diagnóstico y formular, de manera general, las alternativas de solución que permitieran mejorar los niveles de eficiencia, eficacia, oportunidad y calidad en la gestión de la Alcaldía Local y presentada en los tres volúmenes que constituyeron el Informe de Diagnóstico (Resumen Ejecutivo, Informe detallado y anexos).

Diseño

En esta etapa se adelantaron dos grupos de actividades. De un lado, se complementaron los diseños generales elaborados en las recomendaciones formuladas en el diagnóstico. Del otro, se elaboraron los diseños detallados teniendo en cuenta las prioridades definidas por el Alcalde Local.

A la fecha se encuentran desarrollados, tanto a nivel general como detallado, a partir de una propuesta de misión de la Alcaldía Local, la estructura orgánica, funciones por dependencias, esquema relacional del modelo organizacional propuesto, procesos básicos y de apoyo, procedimientos operativos, cargos tipo, perfiles de cargos y planta de personal, requeridos para el adecuado funcionamiento de la Alcaldía Local, entendida como una entidad de servicio.

En el mismo nivel se encuentran algunas aplicaciones computacionales de apoyo a la gestión de la Alcaldía. Vale la pena resaltar que actualmente el equipo consultor realiza el montaje del Mapa Digital y la incorporación de Información propia de la localidad.

En desarrollo del proyecto se identificó la necesidad de apoyar de manera directa la gestión de la Alcaldía Local. Por tanto, actualmente el equipo consultor adelanta las actividades de apoyo requeridas para terminar con éxito los procesos licitatorio y de contratación directa, necesarios para la adquisición del equipo de comunicaciones y transporte de la Policía Nacional que desarrolla sus labores en la localidad.

Igualmente se desarrollan actividades de apoyo (elaboración de planes locales de desarrollo y formulación de proyectos de cofinanciación nacional en los sectores de educación y salud) las cuales no han tenido el progreso deseado por la dinámica propia de estos sectores, el cronograma asignado a estos programas y las dificultades para disponer de las contrapartidas requeridas.

Limitaciones

El desarrollo del proyecto ha encontrado dos tipos de limitaciones. De un lado, aquellas asociadas con la toma de decisiones por parte de la Alcaldía Mayor (Secretaría de Gobierno) sobre el instrumental diseñado. Del otro, aquellas referidas a la falta de disponibilidad de tiempo de algunos funcionarios de la Alcaldía Local.

Terminado el diagnóstico y las recomendaciones básicas (Marzo de 1997) el Informe respectivo fue puesto a consideración de la Secretaría de Gobierno del Distrito Capital, como ente tutelar de las Alcaldías Locales. (Igualmente la Fundación le dio amplia difusión entre aquellas entidades y o personas que por su trayectoria y conocimiento e influencia sobre la ciudad podrían realizar algunos aportes).

La Secretaría comunicó verbalmente que venía adelantando un estudio de descentralización y que, por tanto, los resultados y recomendaciones logrados hasta la fecha en el trabajo de San Cristóbal deberían analizarse por parte de algunos funcionarios de esta entidad, para que los dos estudios tuvieran un buen grado de complementariedad. De otra parte, la Secretaría de Gobierno estaba inmersa en la solución de sus propios problemas organizacionales.

Posteriormente la Secretaría de Gobierno solicitó la colaboración de la Fundación, para que a través de Asesoría y Gestión adelantara un mapeo que permitiera establecer las coincidencias y diferencias entre las dos propuestas. Todo esto dirigido a que el producto (resultado final) a ser aplicado en las Alcaldías Locales, estuviera conformado por la suma de los aspectos mejor tratados en cada propuesta. En este sentido, Asesoría y Gestión adelantó el mapeo respectivo y lo entregó a la persona que la Secretaría había delegado para este fin.

El grupo directivo de la Secretaría analizó el mapeo, lo encontró satisfactorio, y solicitó que Asesoría y Gestión formara parte de este grupo de trabajo, para que contribuyera en la materialización y operacionalización de las propuestas definitivas, denominadas de consenso. Esta participación se consideró fundamental para el éxito de proyecto, si se tiene en cuenta que es la Secretaría de Gobierno la entidad competente para tomar o tramitar la toma de decisiones en estas materias, que directamente afectan a la Alcaldía de San Cristóbal. Por esta razón, a pesar de no estar dentro de sus obligaciones contractuales, después de examinar la situación con la Fundación Corona, la Firma Consultora elaboró las siguientes propuestas:

- estructura orgánica
- funciones por áreas

- perfiles de cargos
- planta de personal (para el caso San Cristóbal)

Estos instrumentos fueron entregados a la Secretaría de Gobierno durante el mes de Julio pasado.

Sin entrar en detalles, la Secretaría ha tenido serias dificultades para organizarse así misma, a pesar de los esfuerzos que ha venido realizando en esta materia. Igualmente ha tenido dificultades para tomar y formalizar las decisiones fundamentales que permitan adoptar las recomendaciones dirigidas al mejor funcionamiento de las Alcaldías Locales, incluida la de San Cristóbal, en aspectos tales como la estructura orgánica, funciones por áreas, perfiles de cargos, planta de personal y sistemas y procedimientos.

A la fecha (12 de septiembre/97), la Secretaría se encuentra a la espera de un pronunciamiento definitivo por parte de las entidades competentes del Distrito Capital (Secretaría de Hacienda y Departamento Administrativo del Servicio Civil), sobre las propuestas de presupuesto de planta de personal y perfiles de cargos, tanto para la Secretaría de Gobierno, como de las Alcaldías Locales.

Implantación

En el caso de San Cristóbal, el proceso de implantación operativa requiere, para tener garantía de éxito la siguientes condiciones mínimas:

- Aprobación del nivel central sobre los siguientes aspectos:
 - Misión de la Alcaldía Local
 - Estructura Orgánica
 - Funciones por áreas
 - Planta de personal
 - Perfiles de cargos

- Nombramiento de los funcionarios de la planta de personal requerida

- Ambiente adecuado para la implantación

Actualmente los funcionarios del Fondo de Desarrollo Local tienen como su máxima prioridad, la realización de las funciones que se dirijan a lograr la mayor ejecución del presupuesto asignado al Fondo. Esto, en su opinión, les impide dedicarle al proceso de implantación el tiempo requerido.

- Continuidad del Alcalde Local por un tiempo adecuado

Esto es fundamental, dado el liderazgo que este funcionario debe tener en el proceso. (Con el cambio de Alcalde Mayor y de JAL, elegidos el próximo 26 de octubre, lo normal es que se presente cambio de Alcalde Local)

- Condiciones de estabilidad (por lo menos un año) a los funcionarios que van a participar en el proceso de implantación y que son los encargados de darle continuidad al proceso de mejoramiento de la gestión, efectuando los ajustes que la dinámica de la implantación vaya requiriendo.

Los funcionarios del Fondo de Desarrollo Local, en quienes recae el mayor peso de la implantación, son de libre nombramiento y remoción, por lo cual no se garantiza su continuidad en la próxima administración, si se tienen en cuenta los cambios mencionados.

Como es obvio, por todo lo anterior, sin tener claro el horizonte sobre estos aspectos, el Alcalde Local y el equipo consultor no pueden implantar instrumentos que no hayan sido aprobados previamente por la Secretaría y por las otras entidades mencionadas. Esto es particularmente claro, si se tiene en cuenta que las decisiones que tomen tales entidades afectan a las 20 Alcaldías Locales del Distrito Capital, incluida la de San Cristóbal.

De otra parte, aún en el escenario optimista de que el instrumental anterior estuviera aprobado y los funcionarios pertinentes tuvieran la disponibilidad de tiempo requerido, no tendría sentido adelantar el proceso de implantación con un grupo humano que muy probablemente no va a continuar, por lo cual se presentaría un alto riesgo de perder el esfuerzo realizado.

Por todo lo anterior, consideramos que la decisión más apropiada es la de suspender temporalmente el proyecto, por un período aproximado de tres o cuatro meses, hasta cuando las limitaciones mencionadas se hayan superado y se cuente ya con un Alcalde Mayor elegido, con el cual se puede reiniciar el proceso con el apoyo político indispensable para garantizar su éxito.

MISION DE LA ALCALDIA LOCAL DE SAN CRISTOBAL

SER EL ORGANISMO DEL ESTADO QUE LIDERA Y COORDINA LA ADECUADA, OPORTUNA, EFICIENTE Y TRANSPARENTE ATENCION DE LAS NECESIDADES DE LA COMUNIDAD LOCAL, CON EL FIN DE MEJORAR PERMANENTE MENTE SU CALIDAD DE VIDA

IMPLICACIONES

La función objetivo de la Alcaldía Local de San Cristóbal, según su misión es mejorar permanentemente el nivel de calidad de vida de la población de la localidad.

1. Cultura Nueva de Líder

La Alcaldía Local requiere inducir un proceso de cambio de cultura, en el cual adquiera nuevas responsabilidades de igual o mayor importancia real que las que tiene actualmente, para prestar o inducir la prestación de mejores servicios a la comunidad local. Se destacan las nuevas responsabilidades de liderar coordinar y controlar la prestación de los servicios¹ que la comunidad demanda.

2. Mejoramiento Permanente del Nivel de Calidad de Vida

La Alcaldía Local deberá tener relación directa con la forma y los resultados que se vayan logrando en la prestación de todos y cada uno de los servicios que afectan la calidad de vida de la población local.

3. Prestación oportuna, Adecuada, Eficiente y Transparente de los Servicios

Además de procurar la buena calidad en la prestación de los servicios, la Alcaldía Local deberá propender por la optimización del uso de los recursos.

4. Legitimidad del Nuevo rol de la Alcaldía Local

Es necesario que mediante distintas señales y mensajes la administración central de la ciudad haga explícita su voluntad política de apoyo al proceso de descentralización y a la mayor participación de otras “fuerzas vivas” de la ciudad que apoyen al nivel local.

¹ Se entiende por **SERVICIOS** los de educación, salud, bienestar, cultura, recreación, transporte, medio ambiente, etc.

5. Relaciones entre el Nivel Central y el Local

Dentro de un marco integral de acciones conjuntas y complementarias entre el nivel central y el local (entidades Distritales y Nacionales y Alcaldía Local) para servir a la comunidad, es necesario redefinir las responsabilidades de uno y otro. Al primero le corresponde esencialmente la definición y regulación de políticas, así como la asesoría y control en su ejecución. Al segundo la ejecución de las mismas.

6. Relaciones entre la Alcaldía Local y las Entidades Locales (Distritales, Nacionales) Sector Privado y Comunidad

Dentro de un marco de acciones complementarias se requiere definir en forma clara y precisa las nuevas responsabilidades de todas y cada uno de las entidades que actúan en la localidad, especialmente en cuanto a sus relaciones con el nivel central y con la Alcaldía Local.

7. Fortalecimiento Institucional

- Identificación y diseño de procesos básicos y de apoyo acordes con la nueva misión de la Alcaldía Local.
- Diseño y desarrollo de un modelo organizacional acorde con la misión.
- Diseño, desarrollo y operatividad del sistema de información local.
- Diseño procedimental
- Elaboración del manual de perfiles de cargo
- Diseño de la planta de personal.

FACTORES CRÍTICOS A SUPERAR EN LA NUEVA ORGANIZACIÓN

1. Cambio cultural tanto en el nivel central como local.
2. Selección del personal
3. Capacitación a funcionarios en sus nuevas responsabilidades
4. Relación entre asignación salarial vs. asignación de funciones.
5. Relación entre entidades distritales y Nacionales Locales con la Alcaldía Local, la comunidad y el sector privado
6. Sistema de información local
7. Normatividad de apoyo del nivel central
8. Disponibilidad de normatividad de uso diario
9. Autonomía en gastos

ESTRATEGIAS Y ACCIONES DIRIGIDAS A MAXIMIZAR EL COMPROMISO DE LOS FUNCIONARIOS DE LA ALCALDÍA LOCAL

Estrategia Integral

Dadas las características de las actividades que debe adelantar la Alcaldía Local de San Cristóbal, especialmente por la importancia que ellas representan para la población y para el desarrollo de la Localidad, es necesario que la estrategia que finalmente se adopte sea amplia en su cobertura, es decir, incorpore elementos de interés personal para los funcionarios (proyección interna y externa, remuneración, estabilidad, etc.); de interés mutuo para la Alcaldía y los funcionario (capacitación, evaluaciones, etc.); y de clima organizacional

Estos y otros elementos se deben integrar en forma coherente y armónica para que los resultados de su aplicación produzcan los efectos positivos esperados. En este sentido, se propone que la estrategia incluya como mínimo los siguientes aspectos:

- Organización de la Alcaldía y de las responsabilidades de cada funcionario
- Ambiente y organización del trabajo (metas específicas para cada área)
- Política de desarrollo de personal (posibilidades de progreso al interior de la Alcaldía Local y del Distrito)
- Política de rotación en diferentes Alcaldías Locales
- Plan de Capacitación
- Requisitos para ingresar a la Alcaldía (residencia en la localidad, entre otros)
- Estabilidad (Carrera administrativa)
- Evaluación adecuada y oportuna del desempeño

El proceso de implantación de la estrategia debe acompañarse de un sistema de seguimiento, control y realimentación, en forma tal que los resultados de la misma dinámica del proceso permitan optimizarlo permanentemente.

ESQUEMA DE DELEGACIÓN Y RESPONSABILIDAD

La estructura de delegación en el Distrito Capital tiene unas características muy particulares, derivadas del mandato del Estatuto Orgánico (decreto 1421/93). En esta norma se establece que el Alcalde Mayor podrá delegar las funciones que le asigne la ley y los acuerdos en los secretarios, jefes de departamento administrativo, gerentes o directores de entidades descentralizadas, funcionarios de la administración tributaria, las juntas administradoras locales y alcaldes locales. Esto tiene un sentido sano. Una de las razones es que la delegación básicamente se efectúa en los funcionarios de segundo nivel, responsables de cada una de las instituciones mencionadas, con lo cual el Alcalde Mayor puede adelantar un mejor control sobre la forma de aplicación de las funciones delegadas. Sin embargo, esta situación podría privar a la administración de lograr una mayor agilidad, pues el volumen y diversidad de funciones que tiene asignadas el Alcalde Mayor y los Secretarios, Jefes de Departamento y Alcaldes Locales son muy altos, mientras la comunidad requiere, cada vez más, soluciones rápidas y adecuadas a sus necesidades. Sin desconocer los requerimientos que tiene la administración de tomar otras medidas de más fondo en su organización, en parte, esta agilidad podría lograrse si el Alcalde Mayor tuviera una facultad más amplia para delegar en otros funcionarios de la administración aquellas funciones que el desarrollo y características de la ciudad en general vayan requiriendo.

Esta situación es más dramática en las Localidades. El Alcalde Local no tiene la facultad expresa para delegar funciones, pues el decreto 1421 de 19 93 así lo estableció. En estas alcaldías el cúmulo de actividades operativas derivadas de las funciones asignadas directamente por este decreto y de las delegadas por el Alcalde Mayor, hacen que sea el Alcalde Local, quien en forma directa deba atender la mayor parte de ellas. Esto está llevando actualmente a que se presenten atrasos importantes, particularmente en las funciones que se relacionan con la atención a los procesos de violación de las normas de espacio público, de establecimientos comerciales y de construcción y un marginamiento casi total en los procesos de planificación y control.

Dada la limitación del Alcalde Local para delegar, una solución parcial a esta situación es la asignación directa de funciones en los cargos de la Alcaldía Local, a través del manual específico de funciones y requisitos, en tal forma, que si bien la responsabilidad básica continúa en cabeza del Alcalde Local, los demás funcionarios estarían formalmente facultados para colaborar, participar o contribuir en el desarrollo de las responsabilidades del burgomaestre local, cada uno en los campos de su competencia.

PROCESOS FUNDAMENTALES

A partir de la misión se induce que para poder lograrla progresivamente, la Alcaldía Local deberá adelantar sus actividades dentro de los siguientes procesos fundamentales.

1. Participación Ciudadana

Organización, atención, orientación y participación comunitaria, así como información a la ciudadanía.

2. Control de Proyectos

Evaluación de propuestas pertinentes e interventoría en la ejecución de las obras.

3. Control a Cumplimiento de Normas

Incluye el seguimiento al cumplimiento de normas sobre establecimientos comerciales, obras, uso del espacio público y pesas y medidas.

4. Planeación

Presta asesoría en la orientación del rumbo de la Localidad, elabora los proyectos de planes, programas y presupuesto locales sigue y controla globalmente la gestión en la Alcaldía Local y en la Localidad.

5. Informática

Opera el Mapa Digital y resuelve las necesidades de aplicaciones o equipos requeridos, captura y procesa la información de la Alcaldía y la básica de la Localidad para facilitar el seguimiento a la gestión.

6. Administrativo

Tramita adquisiciones, suministros, almacenamiento, administra personal y responde por los servicios generales y de apoyo requeridos para la adecuada gestión de la Alcaldía Local.

7. Financiero

Registra contable y presupuestalmente al movimiento financiero del Fondo de Desarrollo Local y tramitar las cuentas.

En el caso de la Alcaldía Local de San Cristóbal se ejecutan otros procesos importantes, que aunque no dependen del Alcalde Local, tienen que ver directamente con aspectos fundamentales en la localidad. Estos procesos están asociados con la conciliación, convivencia y seguridad local.

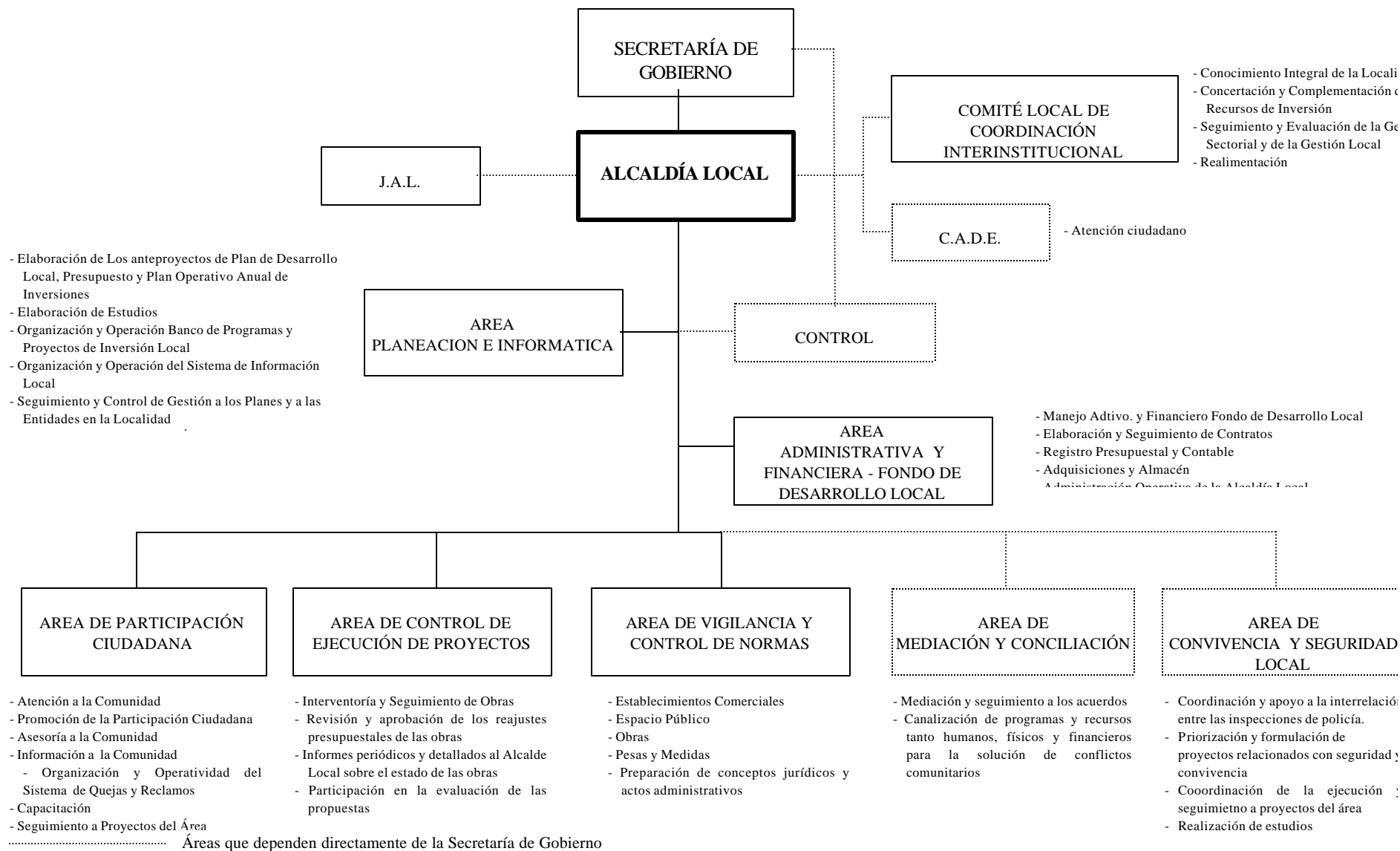
Los procesos asociados con control interno funcionan desde la Oficina de Control Interno de Secretaría de Gobierno.

La adecuada interpretación y diferenciación entre procesos fines y procesos medios, así como las interrelaciones que entre estos deban existir, dan origen a la estructura orgánica que debe soportar y apoyar la gestión de la Alcaldía de San Cristóbal, la cual se presenta en la página siguiente.

ALCALDÍA LOCAL

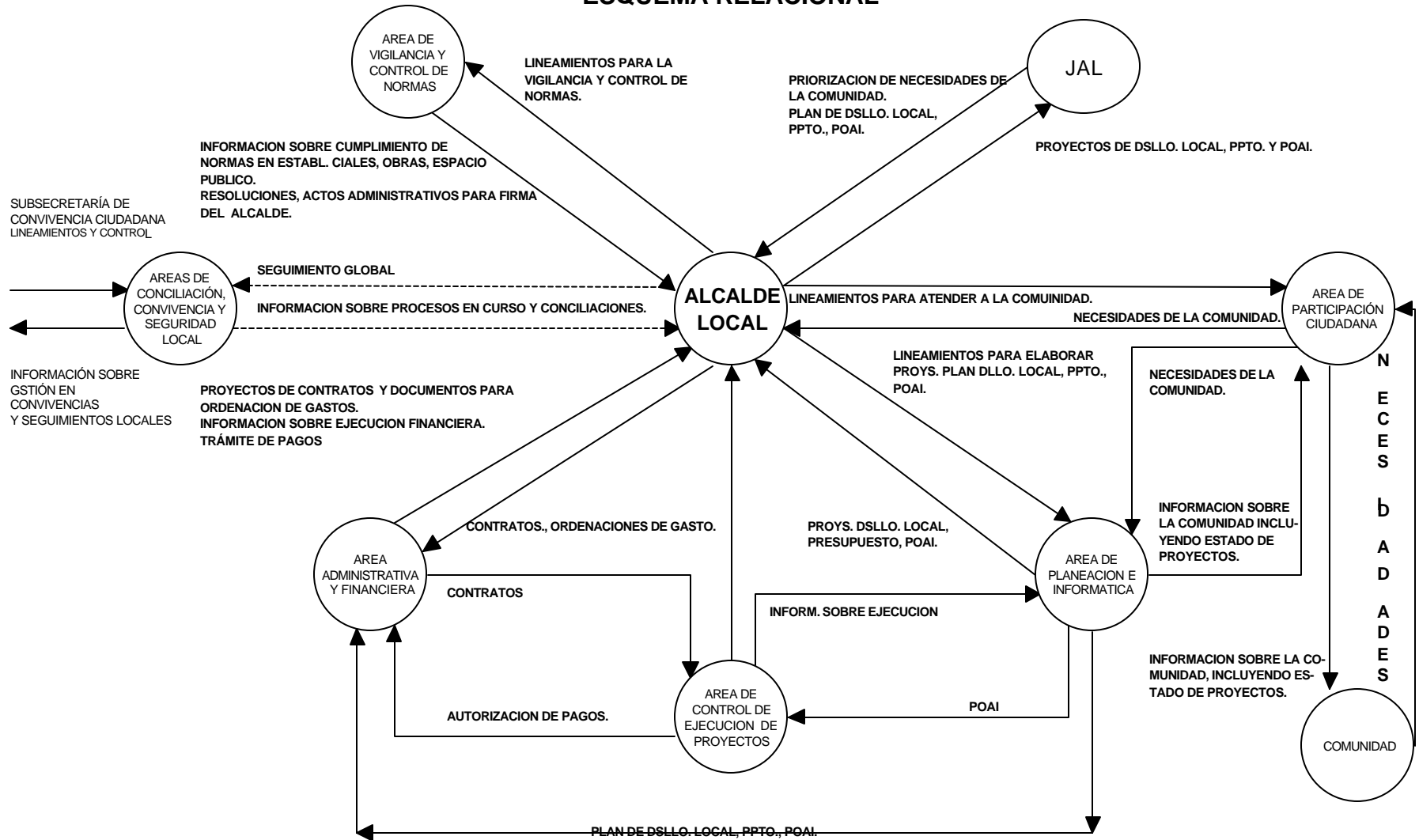
ESTRUCTURA ORGÁNICA PROPUESTA

INDICACIONES BASICAS POR AREAS



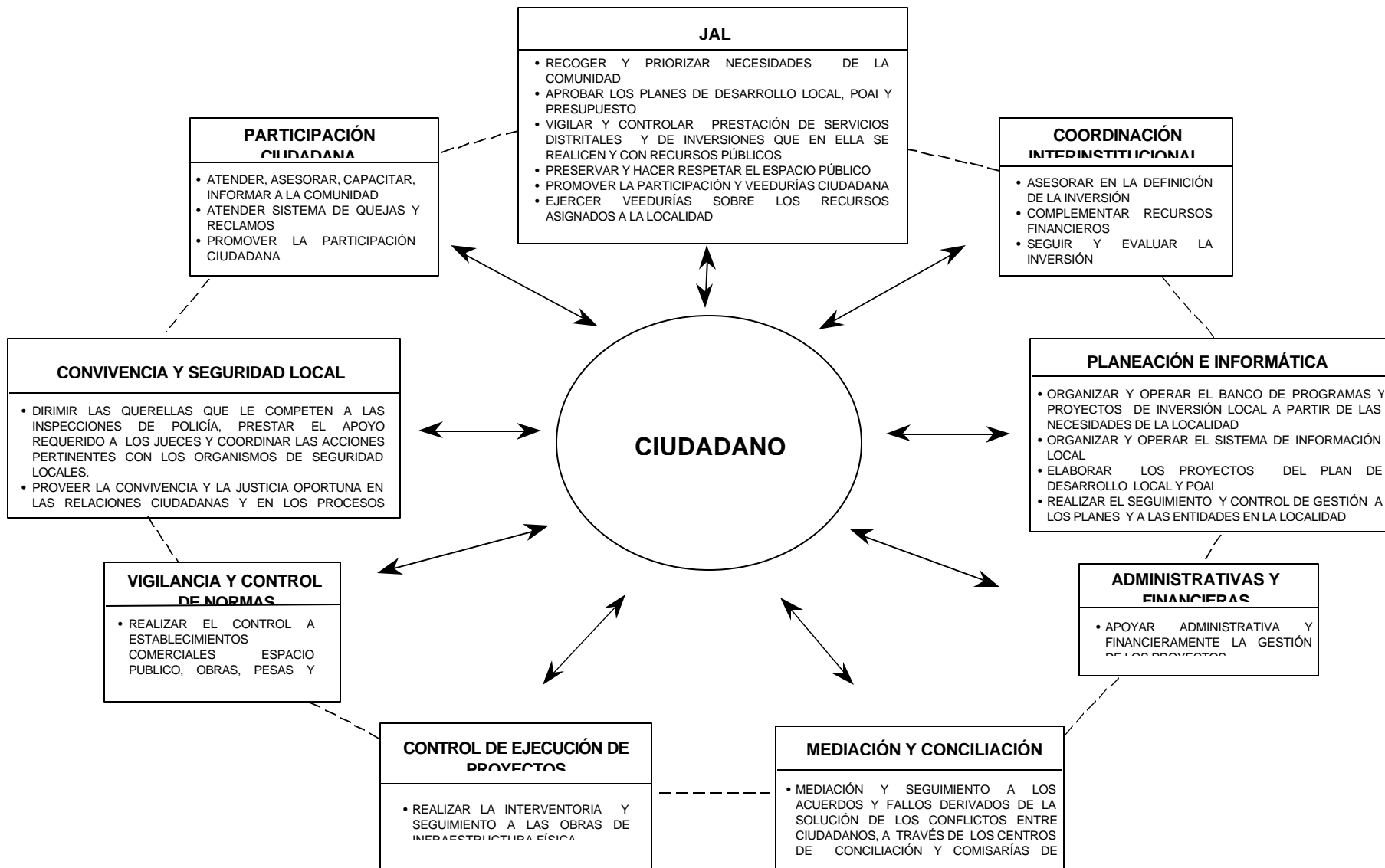
MODELOS RELACIONALES

ALCALDÍA LOCAL DE SAN CRISTÓBAL ESQUEMA RELACIONAL



-----> ÁREAS QUE NO DEPENDEN DEL ALCALDE LOCAL

MODELO RELACIONAL - ACCIONES DE LA ALCALDÍA LOCAL PARA ATENDER AL CIUDADANO



ALCALDE LOCAL -----

ALCALDÍA LOCAL DE SAN CRISTÓBAL

PLANTA DE PERSONAL PROPUESTA POR CARGO TIPO Y ÁREAS DE TRABAJO

AREA DE TRABAJO	CARGO TIPO	CANT.
DESPACHO DEL ALCALDE LOCAL	Alcalde Local	1
	Profesional Especializado (Asesor)	1
	Secretaria	1
JUNTA ADMINISTRADORA LOCAL	Profesional Especializado (Secretaria General)	1
	Secretaria	1
	Auxiliar Administrativo (Mensajero)	1
PLANEACIÓN E INFORMÁTICA	Profesional Especializado	1
	Profesional Universitario	2
	Técnico Administrativo	2
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA - FONDO DE DESARROLLO LOCAL (*)	Profesional Especializado	1
	Profesional Universitario (Contador, Abogado y Almacén)	3
	Asistente Administrativo. (Presupuesto., Archivo y Correspondencia)	2
	Secretaria	1
	Auxiliar Administrativo	1
	Auxiliar de Servicios Generales	3
PARTICIPACIÓN CIUDADANA	Profesional Especializado	1
	Profesional Universitario	3
	Asistente Administrativo	1
CONTROL Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS (* *)	Profesional Especializado	1
	Profesional Universitario	2
	Tecnólogo (Inspector)	2

(*) Solicitando apoyo a los Policías Bachilleres para actividades varias

ALCALDÍA LOCAL DE SAN CRISTÓBAL

PLANTA DE PERSONAL PROPUESTA POR CARGO TIPO Y ÁREAS DE TRABAJO

AREA DE TRABAJO	CARGO TIPO	CANT.
(**) Se recomienda dejar una partida presupuestal para la contratación de un número mayor de Tecnólogos para la realización de la interventoría		
VIGILANCIA Y CONTROL DE NORMAS	Profesional Especializado (Abogado) Profesional Universitario (Ing. Civil / Arquitecto) Asistente Administrativo (Sustanciador, Escribiente) Auxiliar Administrativo (Mensajero)	1 1 3 1
SUBTOTAL		38
CONVIVENCIA Y SEGURIDAD SOCIAL	Profesional Especializado (Inspector) Profesional Universitario Asistente Administrativo (Escribiente) Secretaria Auxiliar Administrativo (Notificador)	1 3 4 4 2
MEDIACIÓN Y CONCILIACIÓN	Profesional Universitario (Comisario, Psicólogo, Trab. Social, Médico) Asistente Administrativo (Escribiente) Secretaría Auxiliar de Servicios Generales	4 1 1 1
SUBTOTAL		21
TOTAL ALCALDÍA LOCAL		59

NOTA : Se sugiere que la planta mencionada para el área de Mediación y Conciliación sea analizada y complementada por la Subsecretaría de Convivencia Ciudadana, teniendo en cuenta la escasa información y experiencia que existe en la Alcaldía Local de San Cristóbal

PROCESOS y PROCEDIMIENTOS POR AREAS

En la siguiente tabla se indican los procesos y procedimientos que se desarrollan en cada una de las dependencias de la alcaldía Local de San Cristóbal

ÁREA DE TRABAJO	PROCESO	PROCEDIMIENTO
Planeación e Informática	Proyectos de Inversión Local	Banco de Programas y Proyectos de Inversión Local Revisión, Evaluación y Registro de Proyectos en el Banco de Programas y Proyectos de Inversión Local Actualización de la Información Contendida en el sistema de Información de la Alcaldía Local
	Presupuestación	Preparación del Presupuesto Modificación del Presupuesto Elaboración del Programa Anual Mensualizado de Caja
	Elaboración del Plan de Desarrollo Local	Elaboración del Plan de Desarrollo Local
	Control de Gestión	Control de Gestión
Administrativa y Financiera - Fondo de Desarrollo Local	Registro y Control Financiero	Elaboración de Estados Financieros Elaboración Mensual del PAC Constitución de Reservas Presupuestales
	Registro y Control Financiero	Elaboración y Trámites de Órdenes de Pago Caja Menor

ÁREA DE TRABAJO	PROCESO	PROCEDIMIENTO
Administrativa y Financiera - Fondo de Desarrollo Local (Continuación)	Contratación	Contratación Sin Formalidades Plenas Contratación Directa con formalidades Plenas Contratación por Licitación o Concurso
		Mantenimiento Control de Actos Administrativos Despacho de Correspondencia Recepción de Correspondencia Préstamo de Elementos y Maquinaria Ingreso de Elementos al Almacén Ingreso de Bienes al Almacén en Consignación o en Préstamo Reintegro de Elementos Devolutivos Control de Inventarios Salida de Elementos de Almacén Salida de Bienes del Almacén en Comodato Salida de Bienes del Almacén en Préstamo Traslado de Elementos Baja de Bienes por Robo, Hurto, Caso Fortuito o Fuerza Mayor Baja de Bienes Inservibles
Participación Ciudadana	Participación Comunitaria	Organización Comunitaria Atención de Inquietudes Atención de Solicitudes de Información
	Atención de Quejas y Reclamos	Atención de Quejas y Reclamos
Control de Ejecución de Proyectos	Interventoría	Interventoría

ÁREA DE TRABAJO	PROCESO	PROCEDIMIENTO
Vigilancia y Control de Normas	Violación a las Normas de Construcción y Urbanismo Restitución del Espacio Público Vigilancia de Establecimientos Comerciales	Violación a las Normas de Construcción y Urbanismo Restitución del Espacio Público Vigilancia del Funcionamiento de Establecimientos de Comercio
Convivencia y Seguridad Local	Querellas	Querella Despacho Comisorio
Control Interno (Secretaría de Gobierno)	Auditoría	Planeación de la Auditoría Ejecución de la auditoría Seguimiento de la Auditoría

SISTEMA DE INFORMACIÓN

En cuanto al sistema de información, específicamente en lo referente al procesamiento de la información generada por la Alcaldía y por la Localidad y a los procesos y procedimientos, el grupo consultor adelanto las siguientes actividades:

- Montaje de la estructura básica del mapa digital.
- Diseño de bases de datos y tablas básicas.
- Cargue del censo de 1993 de la localidad
- Análisis y procesamiento de la información general y sectorial de la Localidad (educación, salud, seguridad, otra información)
- Diseño y desarrollo de aplicaciones de apoyo a los procesos y procedimientos de manejo del Presupuesto y del Almacén.

AGENDA FUTURA y PROCESO DE IMPLANTACION

AGENDA SUGERIDA

1. Suministro del informe a la Secretaría de Gobierno
2. Decisiones básicas de la Secretaría sobre la operacionalización y ejecución de la política de descentralización y desconcentración de la administración en el nivel local. (organización de las Alcaldías Locales y sus relaciones con el nivel central)
3. Inducción general en las Alcaldías Locales
 - Misión
 - Organización
 - Función Básica por Area
 - Criterios básicos para la definición de la Planta de personal
 - Perfiles de cargos - criterios generales (delimitación) requisitos - política de especialización y polifuncionalidad
 - Procesos y procedimientos - criterios generales para su aplicación (transversales)
4. Acercamiento nuevas autoridades Distritales (Alcalde Mayor elegido)
 - Presentación de resultados
 - Estado del Proyecto
 - Agenda futura
5. Preparación conjunta proceso implantación operativa
 - Inducción general a nuevas autoridades
 - Contexto general
 - Cronograma de inducción e implantación Local en San Cristóbal
6. Implantación operativa
7. Elaboración de guías metodológicas para la divulgación de la experiencia y masificación de la implantación.

PROCESO DE IMPLANTACIÓN

La implantación es una de las fases previstas dentro del proceso de mejoramiento de la gestión de la Alcaldía Local que se caracteriza por llevar a la práctica las recomendaciones derivadas de las fases previas. Dentro del proceso de mejoramiento continuo, la implantación debe posteriormente complementarse con el fortalecimiento, ajustes, consolidación y actualización de los distintos instrumentos implantados, de acuerdo con los resultados que se vayan obteniendo o con las exigencias impuestas por la evolución de la Alcaldía Local.

El proceso de implantación debe dirigirse, en el corto plazo, a optimizar los aspectos de competencia directa de la Alcaldía Local, permitiendo de esta manera cumplir con las responsabilidades asignadas con la oportunidad y calidad debidas, a los menores costos posibles. Sin embargo, este proceso es sólo un medio para lograr un cambio mucho más profundo en la cultura de las personas que conforman la Administración Distrital, el cual debe materializarse en un mayor sentido de pertenencia y compromiso de los funcionarios hacia la Alcaldía Local.

Para el proceso de implantación, además del instrumental técnico, es necesario desarrollar previamente otras actividades que tienen un nivel de complejidad diferente.

A continuación se presentan las principales actividades previstas para el proceso de implantación operativa, las cuales se encuentran con el suficiente detalle en el Informe de Diseño Organizacional, Procesal y Procedimental, Volumen I - Aspectos Organizacionales.

- Establecimiento de objetivos
- Compromiso de la administración local
- Aspectos críticos, riesgos y barreras
- Metodología a emplear en el proceso de implantación

- Definición de tareas
- Monitoreo del progreso
- Análisis de los resultados
- Cronograma