

**Estructura Orgánico Funcional de la Alcaldía de Santiago de Cali, desde la Reforma  
del 2016 y la Planta de Personal entre 2017-2021**

Aranzalez Ríos Vivian Lileth y Vargas Beltrán Rocío.

Escuela Superior de Administración Pública

Facultad de Pregrado

Programa Administración Pública Territorial

Cali, Valle del Cauca

Junio 2023

**Estructura Orgánico Funcional de la Alcaldía de Santiago de Cali, desde la Reforma  
del 2016 y la Planta de Personal entre 2017-2021**

Aranzalez Ríos Vivian Lileth y Vargas Beltrán Rocío.

Trabajo de grado para optar al título de Administrador Público Territorial

Luz Stella Santamaría Delgado

Docente Asesor Académico

Escuela Superior de Administración Pública

Facultad de Pregrado

Programa Administración Pública Territorial

Cali, Valle del Cauca

Junio 2023

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

(Firma)  
Presidente del jurado

(Firma)  
Jurado

(Firma)  
Jurado

## **Dedicatoria**

Este trabajo de monografía lo dedico en primer lugar a mi familia por su importante apoyo y comprensión, a Ailin por ser una motivación constante en mi vida, a Julio Cesar, quien siempre me animó y confió en que yo podía con esta carrera y con muchas más, a los tutores por su entrega en esta labor de ser docente, pero especialmente por enseñarnos a construir conocimiento de acuerdo con las experiencias de un grupo tan heterogéneo como el que fuimos, a los compañeros, a mi grupo de trabajo por su dedicación y empeño en ser los mejores y finalmente a mis amigos quienes siempre entendieron la dedicación y concentración que dispuse de mí, durante estos 5 años para mi superación personal.

**Vivian Lileth Aranzalez R.**

“Quiero dedicar este trabajo, primero que todo a mi hija Valentina quien es el motor de vida y me animó todo el tiempo para seguir adelante, a mi madre Beatriz que fue mi inspiración y me transmitió su entereza, fuerza, deseo de superación constante y sembró en mí con su ejemplo ese gusto por el servicio a la comunidad y finalmente a mis compañeros hoy exediles como yo, egresados de la ESAP, que me retaron y alentaron a iniciar esta carrera.”

**Rocio Vargas B.**

## **Agradecimientos**

Doy las gracias a Dios por darme la capacidad y la fuerza para continuar cada día, por darme la fortaleza para seguir en los momentos en que pensé aplazar, a mi grupo de trabajo Rocío y John por su gran apoyo en ese momento difícil al final de la carrera, a los amigos que dejé de llamar, ver y visitar, a los profesores Saúl, Ildebrando y Miguel por las lecciones aprendidas en el grupo de investigación, a las personas de la alcaldía de Santiago de Cali que tuvieron la disposición de brindarnos la información requerida para continuar con esta investigación, gracias totales.

**Vivian Lileth Aranzalez R**

Después de agradecer a Dios por darme la oportunidad de cumplir el sueño de obtener el título de Administrador Público, quiero agradecer a nuestra directora de trabajo de grado Luz Stella por sus orientaciones, disposición y paciencia, a mis tutores que lograron transmitir no solo conocimientos sino el gusto por aprender para servir, con amor, idoneidad y honestidad, a nuestros profesores Saúl e Ildebrando por todo lo aprendido al permitirnos participar en el semillero del grupo de investigación Estado y Poder, también a mi querido grupo de trabajo conformado por Vivian y John, por estos cinco años luchando juntos y en general a todos mis compañeros con quienes compartí muy buenos momentos de estudio y camaradería.

**Rocío Vargas B.**

## Contenido

1. Aspectos Preliminares de la Investigación .....	15
1.1. Planteamiento del Problema.....	15
1.2. Antecedentes .....	17
1.3. Justificación.....	22
1.4. Objetivos .....	24
1.4.1. Objetivo General.....	24
1.4.2. Objetivos Específicos .....	24
1.5. Estado del arte .....	24
1.6. Marco Contextual.....	29
1.7. Marco Teórico .....	36
1.8. Marco Legal y normativo.....	39
1.9. Marco Metodológico.....	44
2. Cambios Adoptados en la Estructura Orgánico Funcional de la Alcaldía de Santiago de Cali en la Reforma del año 2016 .....	46
3. Modificaciones de la Planta de Empleos antes y después de la Reforma Administrativa ....	61
3.1. Necesidad de aumentar la planta de empleos de la Alcaldía.....	65
3.2. Resultados del Estudio de Cargas .....	67
3.3. Evolución de la planta de personal desde la reforma de 2016 hasta el año 202270	
4. Resultados de la Gestión de la Alcaldía de Santiago de Cali en el Período de Implementación de la Reforma de Estudio, 2017-2021.....	76
4.1 Análisis de la medición de desempeño institucional -MDM- del Departamento Nacional de Planeación.....	76
4.2. Análisis de resultados del Modelo Integrado de Planeación y Gestión 2018-2019-2020-2021.....	84
4.3. Análisis anual del comportamiento de las dimensiones de MIPG .....	87
Conclusiones .....	95
Recomendaciones .....	98
Referencias bibliográficas.....	99

### **Listado de Gráficos**

Gráfico 1: Distribución de la planta central de cargos a 2015.....	64
Gráfico 2: Comparación de Indicadores de Medición del Desempeño Municipal 2016-2021.....	82
Gráfico 3: Puntaje Comparativo de Medición del Desempeño Municipal por Gestión 2016-2021 .....	83
Gráfico 4: Comparativo de Medición del Desempeño Municipal por Resultados 2016-2021.....	83
Gráfico 5: Resultados de la medición del desempeño institucional en la Alcaldía de Santiago de Cali 2018-2021.....	85
Gráfico 6: Comparativo de las dimensiones de MIPG 2018-2021 .....	87
<i>Gráfico 7: Puntaje de las dimensiones de MIPG en 2018.....</i>	<i>88</i>
Gráfico 8: Puntaje de las dimensiones de MIPG en 2019 .....	89
Gráfico 9: Puntaje de las dimensiones de MIPG en 2020 .....	90
Gráfico 10: Puntaje de las dimensiones de MIPG en 2021 .....	91

### **Listado de Tablas**

Tabla 1: Planta de empleos de la Administración Central de la Alcaldía de Santiago de Cali a diciembre 31 de 2015.....	63
Tabla 2: Detalle de empleos asignados por dependencia en el año 2016 .....	66
Tabla 3: Consolidado propuesto de medición de cargas de trabajo de la entidad, distribuido en las 18 dependencias.....	68
Tabla 4: Análisis del déficit de la planta de cargos de 2016 y la propuesta por la reforma. ....	69
Tabla 5: Comparativo de la Planta Central de cargos de 2016 y 2022 .....	71
Tabla 6: Propuesta de la Planta de Personal por Nivel Jerárquico, de la nueva estructura. ....	72
Tabla 7: Distribución de la planta de personal al 30 de abril de 2022.....	73
Tabla 8: Resultados componente Gestión de la MDM .....	80
Tabla 9: Resultados componente resultados de la MDM .....	81
Tabla 10: Resultados de la medición del desempeño institucional 2018-2021 .....	85
Tabla 11: Comparativo de las dimensiones de MIPG 2018-2021 .....	86
Tabla 12: Puntaje anual de las políticas de MIPG para la Alcaldía de Santiago de Cali 2018-2021 .....	93

### **Lista de Figuras**

Figura 1: Estructura Orgánica Alcaldía de Cali en diciembre de 2015 .....	46
Figura 2: Organigrama de la Alcaldía de Cali a partir de enero 1 de 2017 .....	48
Figura 3: Organigrama de la Alcaldía de Santiago de Cali a mayo de 2023 .....	58

## Resumen

La presente monografía documental, tiene como objetivo, identificar los cambios en la estructura orgánico-funcional y la planta de empleos de la alcaldía de Santiago de Cali, a partir de la reforma de 2016 hasta el 2021.

La técnica utilizada es de tipo documental, que incluye la búsqueda, la clasificación, la organización y análisis de las fuentes documentales de la alcaldía municipal y fuentes externas como informes y estadísticas del Departamento Nacional de Planeación –DNP- y el Departamento Administrativo de la Función Pública-DAFP. Revisión del marco legal, estudios técnicos de la reforma administrativa de 2016.

El interés de desarrollar la presente monografía se centró en conocer a fondo el rediseño institucional realizado en la alcaldía de Santiago de Cali en el año 2016 e identificar tanto la estructura orgánico funcional como la planta de empleos de la entidad y analizar los cambios surgidos en los últimos 5 años.

**Palabras clave:** *reforma administrativa, estructura orgánico funcional, planta de personal, gestión administrativa.*

## Introducción

Uno de los aspectos más importantes que deben desarrollar y fortalecer las entidades públicas y el Estado en todos sus niveles, es la capacidad de rediseñarse, reestructurarse y modernizarse, para poder enfrentar los retos que le imponen los cambios en los temas político, económico, tecnológico y social a nivel mundial y nacional, logrando de esta manera, garantizar soluciones acertadas con nuevas formas de atención y nuevos servicios enfocados en la alta calidad y la excelencia, que satisfagan las demandas de la ciudadanía y la sociedad en general, en una forma diligente, transparente, eficiente y eficaz, lo cual la administración pública no puede lograr, con una estructura orgánico funcional desactualizada. En el año 2001 en Santiago de Cali, con la expedición de los decretos 0376 y 0380 del 22 y 27 de junio de 2001 del Alcalde Municipal, en virtud de lo dispuesto en las Leyes 443 de 1998 y 317 de 2000 y de los Decretos 1568 y 1572 de 1998, se realiza e implementa una reforma administrativa, con el criterio de la supresión del 30% de los cargos teniendo como base la viabilidad económica, ya que en ese momento, el municipio contaba con una deuda pública de \$473.198 millones y por ende enfrentaba dificultades para asumir las responsabilidades salariales y prestacionales de la planta de personal del momento, ya en el año 2012 se inicia un proceso de recuperación de la autonomía financiera de la Administración Municipal, a partir de lo cual se presenta una tendencia de mejoramiento de las finanzas propias de municipio. Teniendo en cuenta el indicador de la Ley 617 de 2000, la comparación entre los gastos de funcionamiento y los ingresos corrientes de libre destinación, que pasó de 45,6% en el año 2012 a 35,1% en 2015 (el límite máximo es del 50%). Pero como la planta de personal funcionando desde el 2001 ya en el 2016, presenta una obsolescencia de 15 años se hace necesario un rediseño institucional, de tal forma y que ante el desafío de la actualización de la estructura orgánico funcional que enfrenta la nueva

administración el electo Alcalde de Santiago de Cali, Norman Maurice Armitage Cadavid, dio trámite a la iniciativa de reforma, ante el Concejo Municipal, quien por medio del Acuerdo 0395 de 2016, le otorga las facultades *Pro-Tempore* para determinar la nueva estructura de la Administración Central, las funciones de la dependencias y la escala de remuneración correspondiente a las diferentes escalas de empleo, en un término de seis meses, tiempo en el cual se realizaron los estudios técnicos exigidos por la normativa Colombiana especialmente en la Ley 909 de 2004 y el Decreto 1083 de 2015, para demostrar la necesidad latente de modernizar la administración y se presenta el proyecto de reforma al Concejo Municipal, quien posteriormente lo aprueba mediante el Decreto Extraordinario 411.0.20.0516 de septiembre 28 de 2016, cambios que empezaron a regir a partir del 1 de enero de 2017.

Adicionalmente, este estudio hace un análisis de la estructura orgánico funcional de la Alcaldía de Santiago de Cali, desde la reforma administrativa del 2016 y de su planta de personal entre los años 2017 a 2022, el cual se encuentra enmarcado en la línea de Investigación de la Escuela Superior de Administración Pública ESAP, denominada Organización y Gerencia del Estado y es motivado por el interés de las autoras en conocer más a fondo el proceso de rediseño orgánico funcional de las entidades públicas, considerándolo uno de los temas importantes para la administración pública, los profesionales en el área y la academia, porque en sus manos se encuentra la responsabilidad de estar a la vanguardia en lo que respecta a la modernización del estado, de innovar, mejorar procesos, aplicar las nuevas tecnologías, en el momento de prestar sus servicios, en el caso de la ESAP en cumplimiento de sus actividades misionales como capacitaciones y asesorías a los municipios y de sus egresados cuando ingresen a la carrera administrativa o presten sus servicios en cualquier nivel, haciendo significativo su aporte al logro

de los objetivos del Estado, que redundan en el mejoramiento de la calidad de vida y bienestar de la ciudadanía.

En ese orden de ideas, la metodología de la Monografía es de tipo documental y pretende identificar inicialmente, los cambios que se presentaron la estructura orgánico funcional de la Alcaldía de Santiago de Cali, desde la reforma del 2016, teniendo en cuenta también las razones que motivaron la propuesta de modificación de la estructura interna para su fortalecimiento, es así que en el capítulo 1 se encontrarán los resultados de la nueva distribución orgánica, la cual quedó distribuida en 9 departamentos administrativos, 15 secretarías de despacho y 5 Unidades Administrativas Especiales.

Luego busca mostrar cómo estaba conformada la planta de personal en el año 2015 y cómo se transformó en el 2017, año en el que se implementó dicha reforma y su evolución hasta el año 2022, describiendo la forma como se reestructuró la planta global, con base en los estudios técnicos realizados por la Alcaldía de Santiago de Cali, como fueron entre otros el levantamiento de cargas laborales, la escala salarial y el manual de funciones y competencias laborales de las dependencias anteriores y las nuevas, que sirvieron de sustento y justificación a dicha reforma en el 2016, constatando la cantidad de cargos nuevos, de los cargos que se suprimieron, así que en el capítulo 2 se encontrará cómo cambió la planta de empleos, la cual antes de la reforma era débil e insuficiente, con la reforma no mejoró significativamente ya que ésta sólo creó 62 cargos nuevos en el 2017, ya en el 2022 el déficit inicial de cargos de la planta global disminuyó en un 5%, por el aumento en los empleos de la secretaría de educación pagados con las transferencias del estado, mas no por cargos a cargo de recursos propios, sin alcanzar aún el ideal de cargos que arrojó el estudio de cargas laborales del 2015.

En la parte final de este trabajo se plantea hacer una revisión de los resultados de la medición del desempeño Municipal MDM de la Alcaldía de Santiago de Cali, en el periodo 2017-2021 y analizar los resultados de la Medición del Desempeño Institucional, bajo los criterios y estructura del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, en las siete dimensiones del periodo 2017 a 2022, e identificar los avances o retrocesos en la implementación del MIPG, por lo tanto en el capítulo 3, se encontrará un comparativo para los años 2016-2021 de la medición del desempeño municipal de la alcaldía frente a los resultados de la gestión en el período de implementación de la reforma de estudio, 2017-2021 con una tendencia positiva.

## 1. Aspectos Preliminares de la Investigación

### 1.1.Planteamiento del Problema

La Alcaldía de Santiago de Cali, como entidad territorial ha realizado varias reformas administrativas como han sido las de 1996 en la alcaldía de Mauricio Guzmán Cuevas, 2001 en la administración de Jhon Maro Rodríguez Flórez y la más reciente en 2016 realizada en el gobierno de Norman Maurice Armitage Cadavid, buscando siempre dar cumplimiento a los objetivos del Estado; La reforma administrativa realizada en el año 2001, tuvo un enfoque fiscal, con una lógica financiera de reducción de costos, debido a que era necesario en ese momento disminuir los gastos de funcionamiento, lo que significó la disminución de la planta de cargos en un 30 %, la cual a 31 de diciembre de 2015 cuenta con 1.715 empleos.

Los ingresos corrientes de libre destinación -ICLD-, se duplicaron en el periodo 2007-2015, es así que en el año 2012 la Alcaldía aumentó los ingresos corrientes del Municipio de \$399.247.904.000 a \$955.216.079.000, correspondientes al 86,4% y 85,7% de los ingresos totales de Cali.

Para los años 2014 y 2015, respectivamente, los cuales crecieron 2,3% entre 2013 y 2014 y 11,1% entre 2014 y 2015, cabe mencionar que este incremento en los ingresos está impulsado principalmente por el crecimiento de los ingresos corrientes de libre destinación -ICLD-, los cuales se duplicaron en el periodo 2007 – 2015, los datos precedentes se encuentran en la Exposición de Motivos del Proyecto de Acuerdo “Por medio del cual se brinda Facultades *Pro Tempore* al alcalde para la modernización de la Administración Municipal”, 2016.

Ahora bien, de acuerdo con la información referente a los ingresos, se encontró que entre los años 2012 y 2015, el indicador de la Ley 617 de 2000<sup>1</sup> que muestra la relación existente entre los ingresos corrientes de libre destinación y el costo de los gastos de funcionamiento del Municipio se redujo en 10,5 puntos porcentuales, pasando de 45,6% en 2012 a 35,1% según el cierre estimado en 2015.

El comportamiento de este indicador se encuentra por debajo del tope máximo establecido para el Municipio de Santiago de Cali donde el compromiso era del 48%, lo que muestra niveles de racionalización del gasto por parte de la administración. De esta manera, es viable realizar un cambio al interior de la estructura administrativa, fiscalmente sostenible.

La reforma administrativa del año 2016, se desarrolló con el objetivo de modernizar y determinar la estructura orgánica y funcional de la administración central de la alcaldía de Cali, el señor alcalde Norman Maurice Armitage Cadavid, fue facultado por el Concejo Municipal mediante el Acuerdo 395 de 2016; La Dirección de Desarrollo Administrativo de la alcaldía, el Departamento Administrativo de Planeación Municipal y el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal, participaron en la elaboración del Estudio técnico para soportar los cambios de la estructura y la planta de empleos. El estudio técnico responde a las directrices y lineamientos de la Ley 909 de 2004 y del Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP.

Esta reestructuración y modernización del municipio de Santiago de Cali, se sustenta en la necesidad de modernizar la estructura orgánica y funcional de la administración, por lo que se realizó una valoración del desempeño de la estructura existente para evaluar su misión,

---

<sup>1</sup> **La ley 617 del 2000**, establece la categorización de las entidades territoriales teniendo en cuenta su capacidad de gestión administrativa y fiscal, de acuerdo con su población e ingresos corrientes de libre destinación; con el objetivo de establecer un saneamiento fiscal en las entidades territoriales, en el cual los gastos de funcionamiento de las entidades territoriales deben financiarse con sus ingresos corrientes de libre destinación.

funciones, resultados y adecuarlos con la realidad del país, realidad que ameritaba esta modernización para hacer frente a temas como el desarrollo económico, la generación de ingresos, la cultura ciudadana o la inclusión social según la dinámica del posconflicto en el país, que sustentó la Reforma Administrativa de 2016. Además, frente a la planta de empleos era necesario adecuarla a esa nueva realidad, dado que la arquitectura y la planta de empleos respondía a las necesidades propias de hace 15 años.

Ahora bien, con la entrada en vigencia del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG-, se da una gran importancia a la gestión del talento humano a través de la dimensión 1, la cual expresa que el talento humano es el eje fundamental para poder alcanzar las metas y objetivos de la entidad, por lo que en este estudio se pretende identificar, aspectos importantes de los cambios surgidos en la planta de empleos a partir de la reforma de 2016 dando respuesta a la siguiente pregunta:

**¿Cuáles fueron los cambios surgidos en la estructura orgánico funcional de la Alcaldía de Santiago de Cali a partir de la reforma administrativa de 2016 y qué cambios han realizado a la planta de empleos en los últimos 5 años?**

## **1.2. Antecedentes**

La parte administrativa del municipio de Santiago de Cali está basada en los procesos de descentralización administrativa generados a partir de la proclamación de la Constitución Política de Colombia de 1991, en donde el alcalde es el jefe de gobierno y de la administración municipal, y representa el poder ejecutivo; por otra parte cuenta con el Concejo Municipal que representa el poder legislativo, el cual tiene la potestad de facultar al alcalde como representante legal, judicial y extrajudicial del municipio, adelantar los estudios técnicos exigidos por la ley para proponer cualquier rediseño institucional y si se cumple con los requisitos normativos, de

viabilidad y los topes financieros, éste lo aprueba. Administrativamente la alcaldía de Cali se divide en dos grandes grupos: la administración central conformada por las entidades que dependen directamente del alcalde actualmente conformada por las Secretarías, Departamentos Administrativos y Unidades administrativas Especiales y el otro grupo lo integran las entidades descentralizadas. Alcaldía de Cali, (2020)<sup>2</sup>.

En 1927 la administración central del municipio de Cali estaba formada por el despacho del señor alcalde, la secretaría general, la secretaría de hacienda, secretaría de higiene municipal y obras públicas. Con el Acuerdo 039 de 1927, el concejo facultó al Alcalde para realizar la reforma de la administración central, posteriormente se emitieron algunos decretos reglamentarios a este acuerdo que fueron definiendo, redefiniendo y asignando funciones a los cargos y dependencias y se dan cambios de competencias, por ejemplo, los secretarios de gobierno, hacienda y obras públicas se les faculta funciones que por acuerdos anteriores tenía el secretario de la alcaldía; al jefe de la sección de egresos de la inspección fiscal y al ingeniero municipal se les asignan funciones del secretario general<sup>3</sup>.

En 1978 a través del Acuerdo 033 de 1978 se da otra reforma administrativa donde se establecen jerarquías como las secretarías y los departamentos administrativos, y se establecen las siguientes dependencias: Despacho del Alcalde, Secretaría General, las direcciones administrativas de Planeación, Departamento de Valorización y el Departamento de Promoción y Acción Comunal; las Secretarías de Gobierno, Servicios Administrativos, Salud, Tesorería, Tránsito, Educación, Cultura y Recreación.

---

<sup>2</sup> Nuestra historia Cali, Alcaldía de Santiago de Cali, 2020. [www.cali.gov.co](http://www.cali.gov.co), consultada en mayo de 2023.

<sup>3</sup> Ibidem

En el año 1991 se crearon nuevas dependencias: la Personería delegada para la defensa del menor y la familia, la Secretaría de Programas Especiales que desapareció rápidamente pues no tenía un propósito preciso; se realizaron ajustes al Departamento Administrativo de Control Interno y a la Secretaría de Tránsito y se creó la Corporación de Eventos, Ferias y Espectáculos, hoy Corfecali.

En el periodo entre 1992 a 1994, la gestión administrativa se centró en el banco de proyectos municipal y la estructuración del sistema municipal de planeación, para reglamentar la elaboración, presentación, aprobación y evaluación de los planes de desarrollo; creación de la secretaría de coordinación y control; se crearon el departamento administrativo para la gestión del medio ambiente DAGMA en la zona urbana, la personería delegada para la vigilancia de los bienes del municipio, los ejidos y las reservas forestales, también el fondo mixto de promoción de la cultura y las artes como entidad encargada de llevar a cabo la gestión cultural entre los sectores público y privado.

En el periodo comprendido entre los años de 1995 al 1997, se creó CaliSalud EPS, entidad promotora de salud adscrita a la Secretaría de Salud Pública, para brindar a la población afiliada al régimen subsidiado, servicios de promoción y se desarrollaron iniciativas de modernización de la administración pública.

Mediante decreto se transforma la administración en diciembre de 1995, pero al iniciar el año 1996 este proceso tuvo que enfrentar demandas laborales y administrativas, pues salieron de la administración 536 trabajadores de base. El tribunal contencioso administrativo declaró la suspensión provisional del artículo que fusiona a Hacienda, Catastro y Tesorería. La alcaldía convalidó la reforma a través de un proyecto de acuerdo ante el Concejo.

En 1996 se da una nueva reforma con el Acuerdo 01 que fue sancionado el 10 de mayo, en donde la administración central crea las Gerencias de Desarrollo Sectorial y Territorial, los departamentos administrativos, las direcciones, las secretarías del Deporte, de Arborización y Parques, de Fomento Económico, Subsecretarías, BANCALI y Cali asfalto, los fondos especiales y los C.A.L.I. Por otra parte, la transformación de Emcali tuvo sus efectos políticos con crisis de gabinete, militarización de las sedes y desorden público en la sede del Concejo. Posteriormente por medio de acuerdo que se sanciona el 10 de diciembre, Emcali se convierte en una empresa industrial y comercial del estado –EICE-, con un ente corporativo (holding) y cuatro unidades de negocios. Emsirva, también se convierte en una empresa industrial y comercial del Estado.

Para el periodo 1998-2000, se crea el primer Plan de Ordenamiento Territorial –POT. Como parte de la gestión administrativa se crearon varias dependencias relacionadas con asuntos sociales y ambientales: el Consejo Municipal de Paz, la reestructuración orgánica de la Dirección Jurídica de la Alcaldía, la modificación de las funciones del Fondo Financiero del Municipio; se inició la liquidación de Instituto de Vivienda de Cali; se creó el Consejo de Vigilancia y Control de Animales Vertebrados y la Dirección para la Prevención de Desastres; se aprobó la creación de la Comisión Asesora Municipal para la implementación de programas destinados al Adulto Mayor y el Comité Consultivo Municipal de las personas con limitación física, psíquica o sensorial.

El Acuerdo 070 de diciembre de 2000 faculta al alcalde para la Reforma Administrativa, el cual se desarrolló mediante el Decreto Reglamentario 0203 de 2001, y que definió la siguiente estructura conformada así: Despacho del alcalde, Secretaría General, Departamentos Administrativos: Planeación Municipal, Hacienda Municipal y Gestión del Medio Ambiente. Direcciones adscritas: Jurídica, Desarrollo Administrativo y Control Interno. Sector Físico:

Secretarías de Valorización, Tránsito y Transporte. Sector Colectivo: Secretarías de Gobierno y Deporte. Sector Social: Secretarías de Educación, Salud Pública, Desarrollo Territorial y Social, Cultura y Turismo. Tras el Acuerdo 070 de 2000 el municipio recibió una transformación que originó que algunas dependencias se vieran fortalecidas en su planta y en otras casi desaparecieron, lo que trajo consigo poca presencia de acciones gubernamentales en varios frentes, que debieron ser fortalecidas con la externalización de servicios y la recurrencia de contratos de prestación de servicios con su consecuente impacto en las finanzas Municipales, elementos que necesariamente exigen un replanteamiento y la urgencia de una reestructuración administrativa.

La reforma administrativa implementada durante el año 2001, se materializó con la expedición de los decretos 0376 y 0380 del 22 y 27 de junio de 2001 del Alcalde Municipal, en virtud de lo dispuesto en las Leyes 443 de 1998 y 317 de 2000 y de los Decretos 1568 y 1572 de 1998, tuvo como criterio la supresión del 30% de los cargos teniendo como base la viabilidad económica, pues en ese momento, las arcas del municipio estaban vacías; contaba con una deuda pública de 473.198 millones y enfrentaba dificultades para asumir las responsabilidades salariales y prestacionales de la planta de personal del momento.

Mediante el Acuerdo 152 de 2005, emanado del Concejo de Santiago de Cali se creó la Dirección de Control Interno y Gestión de la Calidad, a través del Acuerdo Municipal 0387 de 2015, se crea la Secretaría Municipal para la Gestión del Riesgo de Emergencias y Desastres y el Fondo Municipal para la Gestión del Riesgo de Emergencias y Desastres.

Mediante el Decreto 0910 de 2011, la entidad adoptó el modelo de operación por procesos MOP, el cual ha permitido la integración de la estructura funcional con la estructura por procesos (Funciones vs Procesos), garantizando mejoras en la calidad, la oportunidad y el

servicio a la comunidad. Ya en el año 2012 se inició un proceso de recuperación de la autonomía financiera de la Administración Municipal, a partir de lo cual se presenta una tendencia de mejoramiento de las finanzas propias del municipio. Teniendo en cuenta el indicador de la Ley 617 de 2000, la comparación entre los gastos de funcionamiento y los ingresos corrientes de libre destinación, que pasó de 45,6% en el año 2012 a 35,1% en 2015 (el límite máximo es el 50%).

Finalmente Mediante el Acuerdo 0395 de 2016, se otorga facultades *pro tempore* al Alcalde de Santiago de Cali para determinar la estructura de la Administración central y se dictan otras disposiciones, se da inicio a una nueva Reforma Administrativa, que señala la propuesta de modificación de la estructura interna, la evaluación de las cargas de trabajo, el análisis de la escala salarial y el análisis de la planta de personal y la propuesta para su fortalecimiento y modificación, con los siguientes antecedentes.

La planta de personal de la Alcaldía de Santiago de Cali, con sus 18 dependencias era insuficiente para cubrir las necesidades de las 22 comunas, 15 corregimientos y los 2 millones cuatrocientos mil habitantes y con fundamento en el análisis realizado a la actual estructura organizacional de la Entidad, y dentro del marco de las funciones básicas definidas por la función pública, se plantea la propuesta de reforma administrativa en la Administración Municipal y se expide el Decreto Extraordinario 0516 de 2016, “Por el cual se determina la estructura de la Administración Central y las funciones de sus dependencias”. (Alcaldía de Santiago de Cali, Nuestra historia Cali, 2023).

### **1.3. Justificación**

Este trabajo es importante porque busca estudiar con mayor profundidad las reformas administrativas o rediseños organizacionales en las entidades del Estado. Así mismo, identificar

los cambios realizados a la estructura orgánico funcional de la Alcaldía de Santiago de Cali en la reforma administrativa de 2016, las modificaciones de la planta de cargos entre el 2016-2022 y analizar las variaciones de resultados de las mediciones de desempeño municipal MDM del Departamento Nacional de Planeación<sup>4</sup> y el IDI de la Función Pública.

Para lograr lo anterior, se identificarán los cambios implementados en la reforma administrativa del año 2016 en la alcaldía de Santiago de Cali, tanto de la estructura orgánico funcional como en la planta de empleos, como una manera de complementar lo aprendido en el pregrado en Administración Pública Territorial por parte de las autoras.

Se pretende que esta monografía, sirva de fuente bibliográfica fidedigna y pertinente, a los estudiantes interesados en indagar sobre la misma temática y de igual forma, le sirva como referencia de análisis a otros municipios y organismos del Estado que estén interesados en la línea de mejoramiento y modernización de sus instituciones, haciendo un aporte interesante ya que existen pocos documentos académicos, que han trabajado de manera individual el tema de la reforma administrativa de 2016 de Santiago de Cali y menos con el enfoque en los cambios dados en la estructura orgánico funcional, en la planta de personal, lo que redundará en un beneficio a la sociedad en general, pues en la medida que las entidades del Estado logren modernizarse a través de una asertiva reestructuración, ampliarán la oferta de los servicios a la comunidad, con un alto grado de calidad, transparencia, eficiencia y eficacia, en esa medida mejorará la percepción ciudadana y la confianza en las entidades públicas y el funcionariado.

---

<sup>4</sup> Medición de Desempeño Municipal (MDM) tiene como objetivo medir, comparar y ordenar a los municipios según su desempeño municipal entendido como la capacidad de gestión y resultados de desarrollo, teniendo en cuenta sus dotaciones iniciales

## **1.4.Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo General**

Identificar los cambios en la estructura orgánico-funcional y la planta de empleos de la alcaldía de Santiago de Cali, a partir de la reforma de 2016 hasta el 2021.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Identificar los cambios adoptados en la estructura orgánico-funcional de la Alcaldía de Santiago de Cali implementados en la reforma del año 2016 y compararlos con la estructura del año 2022.
- Analizar los cambios en la planta de empleos antes y después de la reforma y determinar cuántos puestos nuevos se crearon.
- Analizar los resultados de la gestión de la Alcaldía de Santiago de Cali en el período de implementación de la reforma de estudio, 2017-2021.

## **1.5. Estado del arte**

Para el presente trabajo se consultaron las bases de datos Scielo, Unirioja, Dialnet, Biblioteca CDIM de la ESAP utilizando palabras clave como: reforma administrativa, servicio civil y gestión del talento humano, donde se encontraron 3 tesis de maestría, 4 artículos de revistas indexadas y 1 trabajo de investigación, de lo anterior, 6 trabajos son del orden nacional y 2 internacionales, los cuales se organizaron por temática de acuerdo con la relevancia para la investigación.

Se empezará por considerar en su orden, los estudios sobre “Reforma administrativa” en donde se encontraron 2 estudios nacionales y 2 internacionales. Por un lado, Parra (2013, p. 6)<sup>5</sup> en su tesis de maestría, define las categorías organización administrativa y derecho de la organización, entendidas como "la forma en que el Estado adquiere existencia como sujeto capaz de decidir y de actuar". Además, recopila una idea de Luciano Pareja, en la que para el caso de la presente investigación se tendrá en cuenta i) que “la organización administrativa no es flexible, ni susceptible de "modificaciones espontáneas", debido a que está determinada rígidamente por normas jurídicas”. A partir de esta premisa, el proceso de globalización ha obligado a la administración pública a responder de manera eficiente a necesidades cada vez más especiales de sus usuarios.

Otro aspecto que también presenta el autor Parra (2013, p. 7)<sup>6</sup> Es un comparativo entre la Nueva gestión pública -NGP- y la gestión pública tradicional, a partir de la NGP hace parte de una realidad global orientada al éxito, pretendiendo llevar a las entidades públicas a un futuro deseado, con el fin de responder a las transformaciones del concepto de lo público. Finalmente, el autor presenta los elementos diferenciadores que se deben tener en cuenta en un proceso de reforma administrativa, como son la planeación, las estrategias y los riesgos hasta llegar a realizar el diagnóstico que permita los cambios en una entidad. Adicionalmente, Delgado (2022, p. 13)<sup>7</sup> al realizar un análisis de la modernización del estado en varios países de Latinoamérica, concluye que es perentorio y necesario que, en todos los niveles del gobierno, entendiendo estos como nacional, regional y local, se realice esta modernización para fomentar los principios de

---

<sup>5</sup> Las Reformas administrativas de las entidades territoriales: una mirada desde sus limitaciones, controles y riesgos, Colegio Mayor Nuestra señora del Rosario, Bogotá, P235

<sup>6</sup> Ibidem

<sup>7</sup> Modernización de la gestión pública y su influencia en la atención de la ciudadanía desde los gobiernos locales.

buen gobierno y de esta manera fortalecer la atención a los ciudadanos, generando un cambio institucional positivo.

Por otro lado, Nieves (2013, p. 82)<sup>8</sup>, expresa que, para el proceso de la modernización del estado, es importante tener en cuenta la política pública de rendición de cuentas social, lo que acerca a los ciudadanos con los gobiernos y es por esto que tanto funcionarios como directivos deben estar constantemente actualizados para brindar a sus usuarios una información oportuna, eficiente y veraz. Ahora bien, si se suma a lo anterior lo expresado por Grandinetti (2018, p. 111)<sup>9</sup> quien en su estudio manifiesta que esta modernización no es algo nuevo, sino que es algo de lo que se está hablando desde los años noventa, lo cual ha permitido llegar al desarrollo actual, identificando tres momentos, el momento del nacimiento de la idea de innovación, la retracción de la idea y finalmente el momento del auge y tal vez la consolidación, todo lo anterior con un enfoque de gobierno abierto.

Entonces podemos concluir que los autores manifiestan conceptos que aunque ocurren en escenarios distintos y contextos diferentes, finalmente permiten entender que las razones actuales para llevar a cabo una reforma administrativa, como lo es el caso de estudio del presente trabajo, obedecen a la necesidad de la entidad de modernizar sus procesos para dar cumplimiento a las necesidades de los ciudadanos, quienes ahora han ganado terreno con la participación ciudadana y es por esto que exigen a los gobernantes de turno la rendición de cuentas y la implementación de gobierno en línea para dar celeridad a servicios o procesos, entre otros.

Avanzado con los temas de estudio objeto de la presente investigación se hará un breve análisis de los documentos sobre el servicio civil, se hizo acopio de 3 trabajos nacionales,

---

<sup>8</sup> Modernización del estado y de la administración pública en Colombia, la política pública de rendición de cuentas social y el fortalecimiento de la democracia. Universidad Externado de Colombia.

<sup>9</sup> Innovación en la gestión pública: Estado Abierto. Revista Sobre El Estado, La Administración y Las Políticas Públicas.

correspondientes a 2 tesis de maestría y un trabajo de investigación, empezando por este último el cual hace un importante recorrido por la historia que ilustra muy bien Londoño, et al., (2018, p. 16)<sup>10</sup>, quien lideró una investigación financiada por el Departamento Administrativo de la Función Pública -DAFP- que arrojó como resultado un libro, el cual hace un aporte valiosísimo acerca del contexto histórico del servicio civil en Colombia y lleva al lector a evidenciar este proceso que se vive en Colombia desde 1938 cuando se promulgó la ley 165 por el presidente Eduardo Santos, el problema de la carrera administrativa estuvo marcado por la confrontación política y la violencia generada por la lucha partidista por conseguir el poder, en 1958 en la época del primer gobierno del Frente Nacional se expidió la ley sobre reforma administrativa, pero es a partir de 1991 con la Constitución Política cuando empieza a avanzar, “es notoria la frustración de los gobernantes en lo que se refiere a los resultados de las reformas de la administración pública, habida cuenta de los obstáculos interpuestos por sus contradictores políticos” como lo manifiestan textualmente, Londoño, et al. (2018, p. 342)<sup>11</sup> lo que demuestra que ha sido falta de voluntad política para cumplir lo que ya se había determinado mediante las leyes existentes. Con la Constitución del 91, se creó la Comisión Nacional del Servicio Civil y es a partir de allí, cuando se establecen unos lineamientos para regular la planeación, el ingreso, la permanencia y el retiro de los servidores públicos de carrera administrativa en las entidades del país.

Agregando a lo anterior, en su estudio, Ortega (2012, p. 11)<sup>12</sup> hace aportes importantes para esta investigación desde la mirada jurídica del servicio civil y denota como se ha ido ganando terreno en los concursos de méritos y en el acceso a cargos públicos pasando por los

---

<sup>10</sup> La trayectoria histórica del Servicio Civil y la función pública en Colombia, Departamento Administrativo de la Función Pública, Bogotá, p365.

<sup>11</sup> *Ibidem*

<sup>12</sup> Aportes jurídicos para una renovación de la carrera Administrativa en Colombia, 2012 Universidad Nacional de Colombia

evidentes problemas que tiene el servicio civil como son las cuotas políticas, la corrupción, las nóminas paralelas, eso por mencionar solo algunos; Otro aspecto que se encontró, es lo que manifiesta Flórez (2015, p. 90)<sup>13</sup>, quién en su tesis de maestría, presenta un diagnóstico de la función pública y de la profesionalización del servicio civil en Colombia que se viene dando desde el año 2004 con la aprobación de la Ley 909 la cual, regula el empleo público, la carrera administrativa y la gerencia pública. El autor realiza un análisis de los resultados, los cambios que ha generado para saber si se ha llegado a una eficaz y mejor administración pública. También presenta aspectos propios de las actividades gerenciales o neo-gerenciales sobre la profesionalización del sistema administrativo, la cual va en contravía de los principios clásicos de las Burocracias Weberianas como son el mérito, la estabilidad del empleo y la ética pública, partiendo del hecho de que las ideas neo-gerenciales buscan promover el empleo temporal con criterios de la administración privada. Frente a las inconsistencias encontradas, Flórez (2015, p.111)<sup>14</sup> concluye que cada vez está más lejos la idea de profesionalización de la administración pública, debido a factores como el clientelismo y la corrupción, aspectos en los que coincide con Ortega, y por las inconsistencias en la planificación y la aplicación de las políticas, lo que impide que se puedan realizar concursos abiertos de mérito donde los ciudadanos tengan una real confianza en que el Estado les pueda brindar la estabilidad laboral que buscan.

Para finalizar, en el trabajo presentado por (Alejandría et al., 2023 p. 2)<sup>15</sup> acerca de los enfoques de la gestión organizacional en el sector público, quienes destacan que en América Latina, los nuevos enfoques de gestión buscan de alguna manera, mejorar los resultados que benefician a los ciudadanos, basándose en principios como la transparencia, eficacia y eficiencia,

---

<sup>13</sup> Servicio Civil de Carrera en Colombia: Perspectivas y resultados de la profesionalización de la Función Pública.

<sup>14</sup> *Ibidem*

<sup>15</sup> Enfoques de la gestión organizacional en el sector público. Revista Amazónica de Ciencias Económicas.

estos principios nombrados por la CEPAL (2018) llevan a las entidades a generar una gestión por resultados, de calidad, por objetivos, por procesos y estratégicas y finalmente llegar a un óptimo desempeño institucional. Después de la anterior exposición sumaria, se puede decir que todos estos elementos interrelacionados entre sí, permiten aclarar conceptos importantes para el desarrollo de la investigación y los autores consultados coinciden en sus análisis sobre reforma administrativa, servicio civil y gestión del talento humano, tanto en documentos nacionales como en análisis del orden internacional, especialmente de América Latina.

## **1.6. Marco Contextual**

El problema estudiado en la presente monografía se desarrolla en la ciudad de Santiago de Cali, fundada el 25 de julio de 1536 por Sebastián de Belalcázar y erigida en municipio a través de la Ley 131 de 1863. La Ley 1933 de 2018 categoriza al municipio como Distrito Especial, Deportivo, Cultural, Turístico, Empresarial y de Servicios, es la capital del departamento de Valle del Cauca, la tercera ciudad más poblada y el tercer centro económico y cultural de Colombia, está organizado en el área urbana en 22 Comunas con 336 barrios y el área rural en 15 Corregimientos, con 87 veredas, cuenta con una población proyectada a 2022 de 2.280.907, en donde 1.052.717 son hombres y 1.228.190 son mujeres<sup>16</sup>.

Desde el 30 de julio de 2014, hace parte del G11, la Región de Planificación y Gestión, RPG, integrada por 11 municipios del Valle del Cauca: Santiago de Cali, Vijes, Yumbo, Buenaventura, Candelaria, Dagua, Florida, Jamundí, La Cumbre, Palmira y Pradera, esta región RPG del G11<sup>17</sup>, la cual se constituyó con el fin de Conformar alianzas estratégicas que impulsen el desarrollo autónomo y autosostenible de las comunidades, generar economías de escala,

---

<sup>16</sup> Tomado de Cali en cifras 2021, Proyección del Dane a 2022

<sup>17</sup> Tomado de <https://www.cali.gov.co/planeacion/publicaciones/148225/region-de-planificacion-y-gestionrpg-del-g11/>

articular objetivos, programas, proyectos y acciones alrededor de una visión compartida, fortalecer la institucionalidad, la gobernabilidad y la capacidad de negociación con otros actores claves del desarrollo, actuar como banco de proyectos de inversión estratégicos de impacto regional, planear y ejecutar la designación de los recursos del Fondo de Desarrollo Regional.

En cuanto a su economía<sup>18</sup>, Cali cuenta con tres sectores económicos: la industria, el comercio y el sector público, en cuanto al primer sector la zona industrial de Cali se encuentra principalmente en el norte de la ciudad entre Cali-Yumbo, en la zona hay instaladas más de 2.000 grandes empresas, en cuanto al sector del comercio la mayoría de centros comerciales de la ciudad están contruidos como bulevares urbanos con pasillos al aire libre. Casi siempre están equipados con cines, restaurantes, supermercados de grandes superficies y boutiques, también cuenta con un centro comercial especializado en tecnología, grandes supermercados y unas decenas de pequeños centros comerciales que están repartidos por toda la ciudad y su tercer sector económico es considerado el sector público el cual ha hecho su principal aportación a la economía de la ciudad con la construcción de grandes infraestructuras, como por ejemplo las 21 Mega obras y el MIO, que han permitido el desarrollo comercial e industrial, estos y otros proyectos se han realizado en gran parte con transferencias de comunidades más ricas y la clase media de la ciudad, beneficiando a las comunidades menos favorecidas económicamente. Según el DANE (2023) Santiago de Cali cuenta con una variación del producto interno bruto PIB del 3% en el primer trimestre de 2023, un índice de precios al consumidor IPC del 0,78% a abril de 2023, una tasa de desempleo del 10% a marzo de 2023.

La Alcaldía de Santiago de Cali está ubicada en el centro de la ciudad y funciona en el Centro Administrativo Municipal - CAM. Administrativamente se divide en dos grandes grupos:

---

<sup>18</sup> Tomado de: [https://www.cali.gov.co/informatica/publicaciones/106110/economia\\_de\\_cali/](https://www.cali.gov.co/informatica/publicaciones/106110/economia_de_cali/)

La administración central y las entidades descentralizadas, entendiéndose por administración central, el conjunto de entidades que dependen directamente del alcalde y son denominadas Secretarías, Departamentos Administrativos y Unidades Administrativas especiales. Como organismos de control están la Contraloría y la Personería. En las comunas cuenta con los Centros de Administración Local Integrada C.A.L.I., a los cuales se les cedieron funciones del Centro Administrativo Municipal – CAM como el cobro de impuestos y de las tarifas de los servicios públicos.

**Misión:** “El Municipio de Santiago de Cali, como ente territorial, genera las condiciones necesarias para la oportuna prestación de los servicios públicos y sociales, a través de la planificación del desarrollo económico, social, ambiental y del territorio y de la administración efectiva de los recursos, propiciando la participación ciudadana en la gestión pública, el ejercicio de los derechos y deberes constitucionales y la convivencia pacífica de sus habitantes, con el fin de mejorar su calidad de vida”.

**Visión:** Para finales de 2023, Santiago de Cali en cumplimiento al Plan de Desarrollo “Cali, Unida por la Vida, 2020-2023” habrá generado las transiciones públicas y ciudadanas para ser un territorio inteligente que preserva y expande la vida en condiciones de dignidad, a partir de una economía sustentable y una gobernanza democrática, logradas por el alto nivel de resiliencia, reconversión económica, innovación tecnológica y solidaridad de la sociedad caleña, con la participación ciudadana, de los diversos sectores comunitarios, sociales y económicos, en integración con la región, el país y el concierto global.

Santiago de Cali será reconocida en el ámbito nacional e internacional por sus esfuerzos para mejorar la calidad de vida de los y las caleñas, por la armónica relación ecológica y ambiental, por su apuesta por la revitalización productiva y empresarial, por los avances en

transformar la matriz energética hacia fuentes alternativas, por los procesos culturales y deportivos de alto valor, por su apuesta de paz y reconciliación, por el reconocimiento ciudadano respetuoso de la diversidad y por los avances de la gestión pública distrital relacionados con la protección y expansión solidaria de la vida en todas sus manifestaciones.

**Funciones:** Constitucionalmente (Art. 311) al municipio como entidad fundamental de la división político administrativa del Estado le corresponde prestar los servicios públicos que determine la ley, construir las obras que demande el progreso local, ordenar el desarrollo de su territorio, promover la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes y de acuerdo al Art. 3 de la Ley 1551 del 06 de julio de 2012 “Por la cual se dictan normas para modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios” tiene las siguientes funciones:

1. Administrar los asuntos municipales
2. Elaborar los planes de desarrollo municipal, en concordancia con el plan de desarrollo departamental, los planes de vida de los territorios y resguardos indígenas, incorporando las visiones de las minorías étnicas, de las organizaciones comunales y de los grupos de población vulnerables presentes en su territorio, teniendo en cuenta los criterios e instrumentos definidos por la Unidad de Planificación de Tierras Rurales y Usos Agropecuarios –UPRA–, para el ordenamiento y el uso eficiente del suelo rural, los programas de desarrollo rural con enfoque territorial, y en armonía con el Plan Nacional de Desarrollo, según la ley orgánica de la materia. Los planes de desarrollo municipal deberán incluir estrategias y políticas dirigidas al respeto y garantía de los Derechos Humanos y del Derecho Internacional Humanitario;

3. Promover el desarrollo de su territorio y construir las obras que demande el progreso municipal. Para lo anterior deben tenerse en cuenta, entre otros: los planes de vida de los pueblos y comunidades indígenas y los planes de desarrollo comunal que tengan los respectivos organismos de acción comunal.

4. Elaborar e implementar los planes integrales de seguridad ciudadana, en coordinación con las autoridades locales de policía y promover la convivencia entre sus habitantes. Promover la participación comunitaria, la cultura de Derechos Humanos y el mejoramiento social y cultural de sus habitantes. El fomento de la cultura será prioridad de los municipios y los recursos públicos invertidos en actividades culturales tendrán, para todos los efectos legales, el carácter de gasto público social de conformidad con el artículo 1º, numeral 8 de la Ley 397 de 1997.

5. Promover alianzas y sinergias público-privadas que contribuyan al desarrollo económico, social y ambiental del municipio y de la región, mediante el empleo de los mecanismos de integración dispuestos en la ley.

6. Procurar la solución de las necesidades básicas insatisfechas de los habitantes del municipio, en lo que sea de su competencia, con especial énfasis en los niños, las niñas, los adolescentes, las mujeres cabeza de familia, las personas de la tercera edad, las personas en condición de discapacidad y los demás sujetos de especial protección constitucional.

7. En asocio con los departamentos y la Nación, contribuir al goce efectivo de los derechos de la población víctima del desplazamiento forzado, teniendo en cuenta los principios de coordinación, concurrencia, complementariedad, subsidiariedad y las normas jurídicas vigentes.

8. Formular y adoptar los planes de ordenamiento territorial, reglamentando de manera específica los usos del suelo en las áreas urbanas, de expansión y rurales, de acuerdo con las leyes y teniendo en cuenta los instrumentos definidos por la UPRA para el ordenamiento y el uso eficiente del suelo rural. Optimizar los usos de las tierras disponibles y coordinar los planes sectoriales en armonía con las políticas nacionales y los planes departamentales y metropolitanos. Los Planes de Ordenamiento Territorial serán presentados para revisión ante el Concejo Municipal o Distrital cada 12 años.

9. Velar por el adecuado manejo de los recursos naturales y del ambiente, de conformidad con la Constitución y la ley.

10. Promover el mejoramiento económico y social de los habitantes del respectivo municipio, fomentando la industria nacional, el comercio y el consumo interno en sus territorios de conformidad con la legislación vigente para estas materias.

11. Fomentar y promover el turismo, en coordinación con la Política Nacional.

12. Los municipios fronterizos podrán celebrar Convenios con entidades territoriales limítrofes del mismo nivel y de países vecinos para el fomento de la convivencia y seguridad ciudadana, el desarrollo económico y comunitario, la prestación de servicios públicos y la preservación del ambiente.

13. Autorizar y aprobar, de acuerdo con la disponibilidad de servicios públicos, programas de desarrollo de Vivienda ejerciendo las funciones de vigilancia necesarias.

14. Incorporar el uso de nuevas tecnologías, energías renovables, reciclaje y producción limpia en los planes municipales de desarrollo.

15. En concordancia con lo establecido en el artículo 355 de la Constitución Política, los municipios y distritos podrán celebrar convenios solidarios con: los cabildos, las

autoridades y organizaciones indígenas, los organismos de acción comunal y demás organizaciones civiles y asociaciones residentes en el territorio, para el desarrollo conjunto de programas y actividades establecidas por la Ley a los municipios y distritos, acorde con sus planes de desarrollo.

16. Elaborar los planes y programas anuales de fortalecimiento, con la correspondiente afectación presupuestal, de los cabildos, autoridades y organizaciones indígenas, organismos de acción comunal, organizaciones civiles y asociaciones residentes en el territorio. Lo anterior deberá construirse de manera concertada con esas organizaciones y teniendo en cuenta sus necesidades y los lineamientos de los respectivos planes de desarrollo.

17. Celebrar convenios de uso de bienes públicos y/o de usufructo comunitario con los cabildos, autoridades y organizaciones indígenas y con los organismos de acción comunal y otros organismos comunitarios.

18. Garantizar la prestación del servicio de agua potable y saneamiento básico a los habitantes de la jurisdicción de acuerdo con la normatividad vigente en materia de servicios públicos domiciliarios.

19. Ejecutar el Programas de Alimentación Escolar con sus propios recursos y los provenientes del Departamento y la Nación, quienes podrán realizar el acompañamiento técnico, acorde con sus competencias.

20. Publicar los informes de rendición de cuentas en la respectiva página web del municipio.

21. Las demás que señalen la Constitución y la ley.

22. En materia de vías, los municipios tendrán a su cargo la construcción y mantenimiento de vías urbanas y rurales del rango municipal. Continuarán a cargo de la Nación, las vías urbanas que formen parte de las carreteras nacionales, y del Departamento las que sean departamentales.

### **1.7. Marco Teórico**

Uno de los temas planteados en la presente investigación documental, son los cambios propuestos en la reforma administrativa de la administración central municipal de Santiago de Cali en el año 2016 y cómo esta reforma ha impactado el desempeño de la Alcaldía del año 2017 al 2021.

Se tendrán como referentes teóricos en esta investigación los conceptos de Max Weber sobre el Estado, que lo concibe como “aquella comunidad humana que al interior de un determinado territorio reclama para sí (con éxito) el monopolio de la coacción física legítima” y el Estado moderno como “la asociación de tipo institucional que, aparte de concentrar la coacción física legítima como instrumento de dominio, se sirve de los medios materiales de explotación expropiados a los funcionarios de clase autónomos”.

La reestructuración administrativa y organizacional no se limita a suprimir, crear o fusionar dependencias o empleos de la entidad, es en sí misma, un proceso de cambio que implica una nueva cultura administrativa y la implementación de procesos para la modernización institucional.

La importancia de este proceso radica en la posibilidad de proyectar la eficiencia institucional, a través de la satisfacción de las demandas ciudadanas, dentro del nuevo paradigma de gestión integral para resultados ,con base en un modelo de operación por

procesos, y una estructura orgánica funcional y flexible, dotado de una planta de personal global y un equipo humano capacitado y en constante desarrollo, donde el trabajo en equipo, el autocontrol y la creatividad, son la constante, todo esto para lograr los objetivos establecidos en el plan de desarrollo municipal.

El Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP- determina la herramienta para el rediseño institucional del orden territorial<sup>19</sup>, el cual debe contener como mínimo las siguientes fases.

Fase Previa: acuerdo inicial de diseño, para esta fase se establecen 3 momentos, el primero es que el secretario general de la entidad o quien haga sus veces, busque el acompañamiento y asesoría de Función Pública; En el segundo momento la entidad debe conformar un equipo técnico encargado de elaborar la propuesta para la reforma, puede estar conformado por servidores de diferentes áreas de la entidad.

En el tercer momento el asesor designado por Función Pública entregará su propuesta de rediseño y se reunirá con la entidad para responder algunos interrogantes, en esta reunión se clarifica el objetivo del rediseño y se establece el cronograma de trabajo, actividades, indicadores y tiempo de ejecución (Función Pública)<sup>20</sup>.

Fase de diagnóstico: El diagnóstico es la base de construcción de todo proceso organizacional, el cual parte del análisis interno y autocrítico de la situación actual y cómo mejorar, es aquí donde se debe tener en cuenta el marco legal, el rol institucional, la misión u

---

<sup>19</sup> Guía de diseño y rediseño institucional PARA ENTIDADES PÚBLICAS DEL ORDEN TERRITORIAL .2018 Bogotá.

<sup>20</sup> Ibidem

objeto social, identificar y analizar las funciones generales y el análisis de capacidades y entornos.

Fase de diseño: esta fase también consta de varios elementos, a partir del análisis DOFA de la entidad, definidos así: validación del acuerdo inicial de diseño, arquitectura institucional, análisis financiero, análisis de procesos, metodologías para la revisión y análisis de procesos, evaluación de la prestación del servicio, cadena de valor, estructura administrativa, definición de perfiles y necesidades de personal (aquí se incluye la medición de cargas laborales), elaboración propuesta planta de personal, manual de funciones y competencias laborales

Fase de implementación, en esta fase se definen los modelos de actos administrativos y la estructura<sup>21</sup>.

Es oportuno anotar que la Gestión Administrativa Municipal está conformada por las actividades que la entidad emprende para coordinar los esfuerzos de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas y objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control, lo anterior en palabras de Rojas, (2002, p. 70)<sup>22</sup>.

Corvo (2021)<sup>23</sup> expresa que la gestión administrativa es “el conjunto de formas, acciones y mecanismos que permiten utilizar los recursos humanos, materiales y financieros de una empresa, a fin de alcanzar el objetivo propuesto”. Por su parte Chiavenato (2007, p.142)<sup>24</sup> manifiesta que las funciones del administrador corresponden a los elementos definidos por Fayol, como son: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, las cuales constituyen el

---

<sup>21</sup> Ibidem

<sup>22</sup> Rojas S. Administración de Pequeñas Empresas. 2 ed. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana; 2002

<sup>23</sup> Tomado de <https://www.lifeder.com/gestion-administrativa/>

<sup>24</sup> Introducción a la teoría general de la administración, Séptima edición.

proceso administrativo, y la secuencia de estas mismas constituye el ciclo del administrador, el cual es cíclico, interactivo y dinámico.

La dirección se puede dar en tres niveles diferentes: dirección global, que abarca a toda la organización, realizada por el nivel estratégico de la misma; dirección departamental, que abarca cada departamento o unidad de la organización, correspondiendo al nivel táctico; y dirección operacional, que abarca al personal ubicado en la base del organigrama, corresponde al nivel operacional.

### **1.8. Marco Legal y normativo**

El marco legal de la situación problema presentada, está referenciado en las siguientes normas:

#### **Constitución Política de Colombia de 1991**

Artículo 2 Los fines del Estado. Son fines esenciales del Estado: Servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la acción; defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de orden justo.

Artículo 122: Competencia reglada. No habrá empleo público que no tenga funciones detalladas en ley o reglamento y para proveer los de carácter remunerado se requiere que estén contemplados en la respectiva planta y previstos sus emolumentos en el presupuesto correspondiente.

Artículo 209: Principios fundamentales de la función administrativa. La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones

Artículo 287: De la organización territorial. Las entidades territoriales gozan de autonomía para la gestión de sus intereses, y dentro de los límites de la Constitución y la ley. En tal virtud tendrán los siguientes derechos: 1. Gobernarse por autoridades propias. 2. Ejercer las competencias que les correspondan. 3. Administrar los recursos y establecer los tributos necesarios para el cumplimiento de sus funciones. 4. Participar en las rentas nacionales.

Artículo 313: Corresponde a los concejos: Numeral 3. Autorizar al alcalde para celebrar contratos y ejercer pro tempore precisas funciones de las que corresponden al Concejo. Numeral 6. Determinar la estructura de la administración municipal y las funciones de sus dependencias; las escalas de remuneración correspondientes a las distintas categorías de empleos; crear, a iniciativa del alcalde, establecimientos públicos y empresas industriales o comerciales y autorizar la constitución de sociedades de economía mixta.

Artículo 315: Atribuciones del alcalde: Numeral 4. Establece como una de sus funciones: Suprimir o fusionar entidades y dependencias municipales, de conformidad con los acuerdos respectivos. Numeral 7. Crear, suprimir o fusionar los empleos de sus dependencias, señalarles funciones especiales y fijar sus emolumentos con arreglo a los acuerdos correspondientes. No podrá crear obligaciones que excedan el monto global fijado para gastos de personal en el presupuesto inicialmente aprobado.

**Ley 489 del 29 diciembre de 1998** “Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y

reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones.

**Ley 617 del 6 de octubre de 2000** “Por la cual se reforma parcialmente la Ley 136 de 1994, el Decreto Extraordinario 1222 de 1986, se adiciona la ley orgánica de presupuesto, el Decreto 1421 de 1993, se dictan otras normas tendientes a fortalecer la descentralización y se dictan normas para la racionalización del gasto público nacional”.

**Ley 909 del 23 de septiembre de 2004** Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.

**Artículo 17. Planes y plantas de empleos**, señala que todas las Entidades deberán mantener actualizadas las plantas globales de empleo necesarias para el cumplimiento eficiente de las funciones a su cargo, para lo cual tendrán en cuenta las medidas de racionalización del gasto y elaborar y actualizar anualmente planes de previsión de recursos humanos con el siguiente alcance: Cálculo de los empleos necesarios, de acuerdo con los requisitos y perfiles profesionales establecidos en los manuales específicos de funciones, con el fin de atender a las necesidades presentes y futuras derivadas del ejercicio de sus competencias. - Identificación de las formas de cubrir las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal para el período anual, considerando las medidas de ingreso, ascenso, capacitación y formación. - Estimación de todos los costos de personal derivados de las medidas anteriores y el aseguramiento de su financiación con el presupuesto asignado.

**Artículo 46. Reformas de plantas de personal**, modificado por el Artículo 228 del Decreto Nacional 19 de 2012, dispone: “ Las reformas de plantas de personal de empleos de las entidades de la Rama Ejecutiva de los órdenes nacional y territorial, deberán motivarse, fundarse en necesidades del servicio o en razón de modernización de la Administración y basarse en

justificaciones o estudios técnicos que así lo demuestren, elaborados por las respectivas entidades bajo las directrices del Departamento Administrativo de la Función Pública y de la Escuela Superior de Administración Pública - ESAP - . El Departamento Administrativo de la Función Pública adoptará la metodología para la elaboración de los estudios o justificaciones técnicas, la cual deberá ceñirse a los aspectos estrictamente necesarios para soportar la reforma a las plantas de personal.”

**Artículo 96.** Determinó que se entiende que la modificación de una planta de empleos está fundada en necesidades del servicio o en razones de modernización de la administración, cuando las conclusiones del estudio técnico de la misma deriven en la creación o supresión de empleos con ocasión, entre otras causas, de: fusión, supresión o escisión de entidades. - Cambios en la misión u objeto social o en las funciones generales de la entidad. - Traslado de funciones o competencias de un organismo a otro. - Supresión, fusión o creación de dependencias o modificación de sus funciones. - Mejoramiento o introducción de procesos, producción, de bienes o prestación de servicios. - Redistribución de funciones y cargas de trabajo. - Introducción de cambios tecnológicos. - Culminación o cumplimiento de planes, programas o proyectos cuando los perfiles de los empleos involucrados para su ejecución no se ajusten al desarrollo de nuevos planes, programas o proyectos o a las funciones de la entidad. - Racionalización del gasto público. - Mejoramiento de los niveles de eficacia, eficiencia, economía y celeridad de las entidades públicas

**Artículo 97.** Determina que los estudios que soporten las modificaciones de las plantas de empleos deberán basarse en metodologías de diseño organizacional y ocupacional que contemplen, como mínimo, los siguientes aspectos: análisis de los procesos técnico-misionales y

de apoyo. - Evaluación de la prestación de los servicios. - Evaluación de las funciones, los perfiles y las cargas de trabajo de los empleos.

**Decreto Ley 785 del 17 de marzo de 2005** reglamentario de la Ley 909 de 2004, Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004.”

**Decreto Ley 1567 del 5 de agosto de 1998** Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado.

**Ley 1551 del 16 de julio de 2012** “Por la cual se dictan normas para modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios”

**Decreto 1083 del 26 de mayo de 2015** “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública” en el Título 12 sobre Reformas de la Plantas de Empleos, establece en su articulado que las reformas de las plantas de empleo “deberán motivarse, fundarse en necesidades del servicio o en razones de modernización de la administración y basarse en justificaciones o estudios técnicos que así lo demuestren” y deroga el Decreto 1227 de 2005.

### **Normativa Interna**

**Decreto Municipal 0538 de 2015** “Por medio del cual se efectúa una delegación y se dictan otras disposiciones” Delegar en el (la) director (a) Administrativo (a) de Desarrollo Administrativo del Municipio de Santiago de Cali, la facultad de emitir todos los actos administrativos necesarios para definir las siguientes situaciones respecto a los servidores públicos adscritos a la planta de personal de la Administración Central Municipal

**Decreto 1221 de 2015** “Por el cual se adopta el manual específico de funciones y de competencias laborales de las distintas denominaciones de empleo adscritos a la planta global de la administración central municipal del Municipio de Santiago de Cali”

**Decreto Municipal 359 de 2016** “Por el cual se crean unos empleos de carácter temporal en la planta de personal de la Administración Central del Municipio de Santiago de Cali”

**Acuerdo Municipal 0395 de 2016** “Por medio del cual se otorgan facultades Pro-Tempore al alcalde de Santiago de Cali, para determinar la estructura de la Administración Central y de dictan otras disposiciones”, se faculta al alcalde para en el término de seis meses para determinar la estructura y las funciones de las dependencias y la escala de remuneración correspondiente a las diferentes escalas de empleo.

**Decreto Extraordinario 411.0.20.0516 de septiembre 28 de 2016**, por el cual se determina la estructura de la administración central de Santiago de Cali y las funciones de sus dependencias.

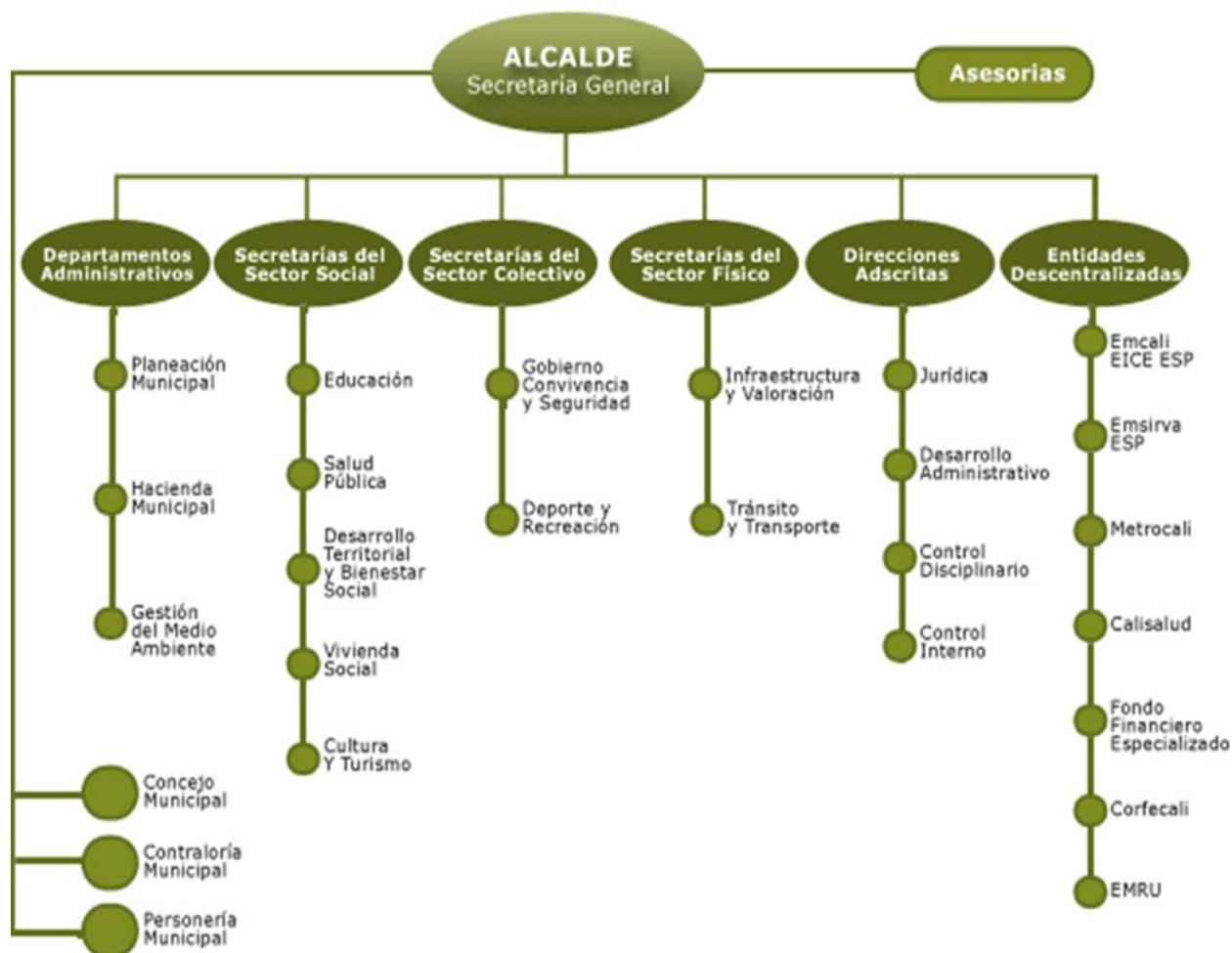
### **1.9. Marco Metodológico**

La presente monografía se desarrolla dentro del enfoque cualitativo descriptivo, de tipo documental, que permitirá ampliar el conocimientos sobre las reformas administrativas, realizando una revisión documental de fuentes primarias institucionales, indagando documentos oficiales del municipio y fuentes secundarias como los datos de la Comisión Nacional del Servicio Civil - CNSC-, la normatividad, estudios previos y posteriores a la reforma, con la finalidad de identificar y analizar los cambios realizados a la estructura orgánico funcional y la planta de empleos de la Alcaldía de Santiago de Cali en la reforma implementada en el año 2017.

La información documental sobre el tema de la monografía se obtuvo directamente de la Alcaldía de Cali, la bibliografía relacionada con los rediseños institucionales y de reestructuración administrativa de las entidades del estado, se realizó en la biblioteca virtual de la ESAP, así mismo se consultó la página del Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP - micrositio del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, y la base de datos estadísticos del Departamento Nacional de Planeación -DNP- sobre el desempeño administrativo de la Alcaldía de Santiago de Cali, durante el periodo de estudio, esto con el fin de verificar si con los cambios en la estructura organizacional de la entidad y los cambios en la planta de empleos, han generado mejoras en la efectividad y cumplimiento de las metas de la Alcaldía.

## 2. Cambios Adoptados en la Estructura Orgánico Funcional de la Alcaldía de Santiago de Cali en la Reforma del año 2016

Figura 1: Estructura Orgánica Alcaldía de Cali en diciembre de 2015



Fuente: [https://www.cali.gov.co/publicaciones/2280/organigrama\\_5/](https://www.cali.gov.co/publicaciones/2280/organigrama_5/) (Consultada en abril, 2023)

Como se muestra en el organigrama anterior, la estructura de la alcaldía de Santiago de Cali para finales del año 2015 estaba conformada por: el Despacho del alcalde, la secretaria general, 3 departamentos administrativos (Hacienda Municipal, Planeación y el Departamento

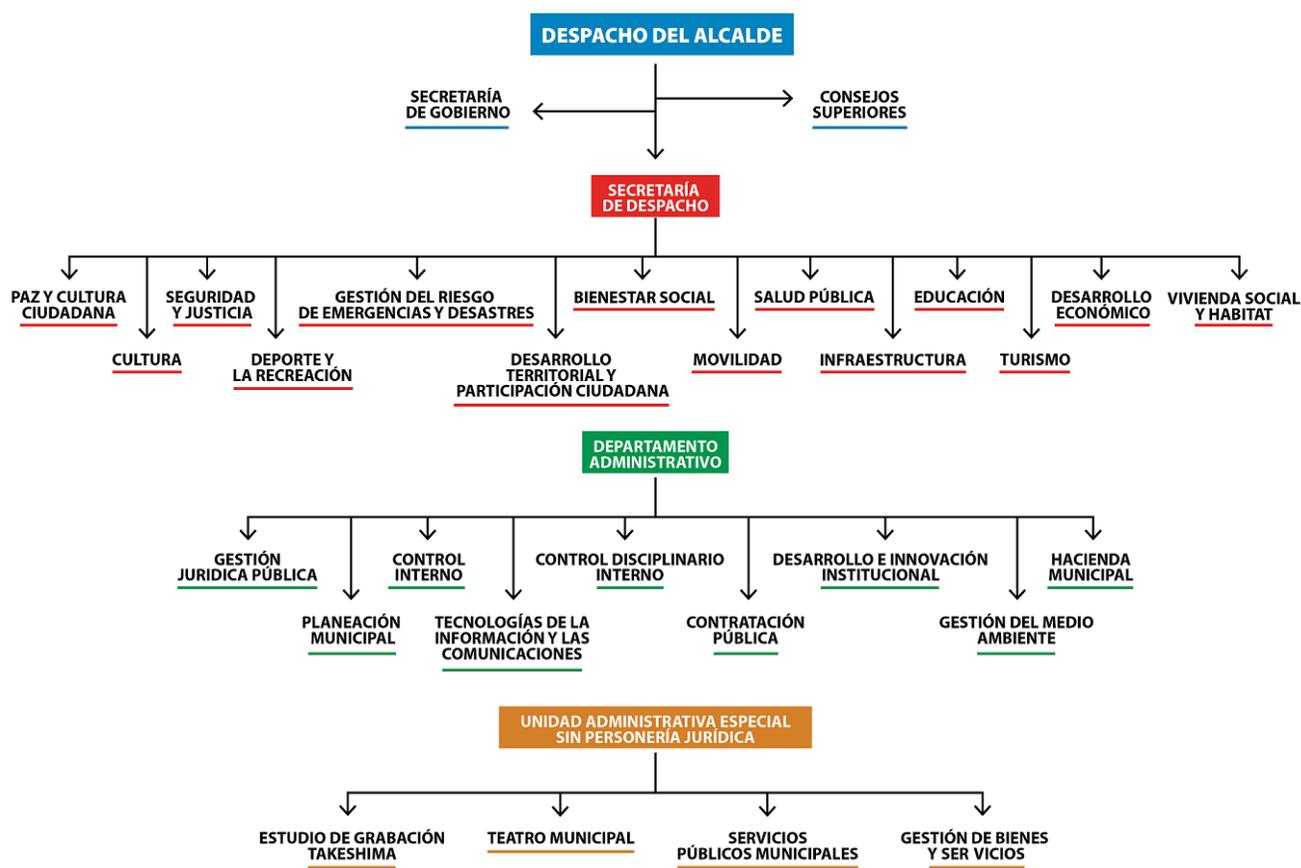
Administrativo de Gestión del Medio Ambiente –DAGMA-) cuatro (4) direcciones adscritas (Dirección Jurídica, la Dirección de Desarrollo Administrativo, Dirección de Control Interno y Dirección de Control Disciplinario Interno). Cinco (5) secretarías en el sector social (Educación, Salud Pública, Desarrollo Territorial y Bienestar Social, Vivienda Social y Cultura y Turismo), dos (2) secretarías en el sector físico (Infraestructura y Valorización; Tránsito y Transporte), dos (2) secretarías en el sector colectivo (Gobierno, Convivencia y Seguridad y la de Deporte y Recreación).

Las entidades descentralizadas del nivel municipal son 7 (siete) Emcali E.I.C.E. E.S.P., Corfecali, la Empresa Municipal de Renovación Urbana-EMRU y Metro Cali, Emsirva E.S.P., Calisalud y el Fondo Financiero Especializado, éstas 3 últimas liquidadas.

Posteriormente, a través del acuerdo 101 de 2002, se creó la Dirección de Control Disciplinario Interno y mediante el Acuerdo 387 de 2015 se creó la Secretaría para la Gestión del Riesgo de Emergencias y Desastres.

En la reforma organizacional del año 2016 se estableció la nueva estructura orgánico funcional de la alcaldía de Santiago de Cali a través del decreto en el decreto extraordinario No. 411.0.20.0516 de septiembre 28 de 2016, y quedó conformada, como se muestra en el siguiente organigrama, para un total de 28 Unidades administrativas o dependencias, distribuidas así: nueve (9) Departamentos administrativos, quince (15) Secretarías de despacho y cuatro (4) Unidades Administrativas Especiales.

Figura 2: Organigrama de la Alcaldía de Cali a partir de enero 1 de 2017



Fuente: Alcaldía de Santiago de Cali. Elaboración Propia

Los Departamentos administrativos tienen como objetivo fundamental dar soporte técnico para la formulación de políticas, planes generales, programas y proyectos municipales y en su especialidad técnica, formulan, adoptan y ejecutan políticas, planes generales, programas y proyectos transversales, que dan soporte técnico y administrativo a la gestión pública a cargo de los demás organismos municipales, siendo estos: Gestión Jurídica Pública, Control Interno, Control Disciplinario Interno, Desarrollo e Innovación Institucional-DADII-, Hacienda,

Planeación, Tecnologías de la Información y las Comunicaciones –DATIC-, Contratación Pública -DACP- y Gestión del Medio Ambiente-DAGMA-.

Las secretarías de despacho son organismos principales de la Administración Central del Municipio de Santiago de Cali, sin personería jurídica, que cuentan con autonomía administrativa para el desarrollo de la función pública a su cargo, y que tienen como objetivo primordial la formulación, adopción y ejecución de políticas, planes generales, programas y proyectos del sector administrativo de coordinación al que pertenecen, les corresponde la coordinación y supervisión de su ejecución con el objeto de materializar los fines de la organización estatal y el goce efectivo, restablecimiento, protección, garantía y materialización de los derechos de las personas.

Con la Reforma administrativa de 2016, se oficializaron las siguientes secretarías de despacho: Bienestar Social, Cultura, Deporte y Recreación, Educación, Gestión del Riesgo de Emergencias y Desastres, Gobierno, Secretaría General, Infraestructura antes Infraestructura y Valorización, Movilidad antes Tránsito y transporte, Salud Pública, Vivienda Social y Hábitat antes Vivienda Social y se crearon 4 secretarías: Desarrollo Económico, Desarrollo Territorial y Participación Ciudadana, Paz y Cultura Ciudadana, Seguridad y Justicia y finalmente Turismo.

También se crearon las unidades administrativas especiales sin personería jurídica, las cuales son organismos del Nivel Central de la Administración Municipal, que cuentan con autonomía administrativa para el desarrollo de la función pública a su cargo, y que tienen por objeto desarrollar o ejecutar programas propios de un organismo principal de la Administración Municipal, estas unidades son: Estudio de grabación Takeshima, Teatro Municipal, Servicios Públicos Municipales-UAESPM- y Gestión de Bienes y Servicios UAEGBS. Posteriormente

mediante el Decreto 0543 de 2022 del 7 de diciembre, se creó la Unidad Administrativa Especial de Protección Animal -UAEPA-, la cual se encuentra adscrita al DAGMA.

Las entidades descentralizadas o adscritas son Corfecali, Emcali E.I.C.E. E.S.P. Empresa Municipal de Renovación Urbana-EMRU-, Escuela Nacional del Deporte, Hospital Geriátrico Ancianato San Miguel E.S.E., Institución Universitaria Antonio José Camacho – UNIAJC- Instituto Popular de Cultura –IPC-, Metro Cali y Empresas Sociales del Estado.

Es importante resaltar que al interior de cada una de las reparticiones administrativas también se realizaron cambios en la estructura orgánica de cada dependencia, pues en el caso de las secretarías existentes algunas aumentaron o suprimieron la cantidad de subdirecciones o subsecretarías y en algunas se creó la Unidad de Apoyo a la Gestión, las cuales son dependencias creadas al interior de la estructura de aquellos organismos que por su complejidad o necesidad institucional así lo requieren, dependen directamente del respectivo Secretario de Despacho o Director de Departamento Administrativo y tienen por función centralizar, coordinar y administrar la gestión que atañe a cada organismo, en los siguientes aspectos: asesoría jurídica, defensa judicial y extrajudicial, la gestión del talento humano, los trámites y servicios administrativos, la atención al ciudadano, la rendición de cuentas, los sistemas de gestión y control integrados, los procesos y procedimientos, la gestión documental, la administración de los bienes muebles e inmuebles, la adquisición de bienes y servicios, la contratación de obra pública o su mantenimiento, la supervisión en interventoría contractual, la elaboración y administración del presupuesto, la ordenación del gasto, el manejo financiero, contable y presupuestal, el manejo y administración de cajas menores, la coordinación y seguimiento a los requerimientos de los órganos de control, la atención de las visitas administrativas de los órganos de control, el cumplimiento y seguimiento a los compromisos y planes de mejoramiento suscritos

con los órganos de control, la adquisición de bienes y servicios relacionados con las tecnologías de la información y las comunicaciones, la gestión del uso y aplicación de las tecnologías de la información y las comunicaciones, la formulación, implementación, el seguimiento y la evaluación de los planes de desarrollo y de ordenamiento territorial y demás instrumentos de planificación, la formulación, inscripción, seguimiento, ejecución y el control de los proyectos de inversión del organismo, la producción de información estadística y geográfica, la ejecución de los recursos de inversión y funcionamiento que le sean asignados al organismo, la divulgación de los temas inherentes al organismo, la atención de los medios de comunicación y para finalizar, la planeación, ejecución y seguimiento de las intervenciones en el territorio<sup>25</sup>.

En la estructura orgánica de cada dependencia también se realizaron algunos cambios establecidos de la siguiente manera, se empezará por describir la Secretaría General la cual tenía a cargo varias oficinas asesoras como son: la Secretaría privada, la Oficina de Relaciones Internacionales y Cooperación, la de Comunicaciones, la Alta Consejería de Transparencia, el Despacho del Alcalde, la Asesoría de Informática y Telemática, y la Asesoría de Paz, con la reforma administrativa, la secretaria de General cambia su nombre por el de Secretaría de Gobierno la cual tiene como objetivo asistir al Alcalde en el ejercicio de sus funciones constitucionales y legales, coordinar las relaciones políticas de la Administración Municipal con los órganos de elección popular, los órganos de control y con los gobiernos de todos los niveles de la Administración Pública, así como prestar asistencia al Alcalde en su tarea de gerencia, planeación, coordinación, seguimiento y evaluación de la gestión del Gabinete, la Administración Municipal y la interacción con actores públicos y privados<sup>26</sup>.

---

<sup>25</sup> Tomado del Decreto 0516 del 28 de septiembre de 2016.

<sup>26</sup> *Ibidem*

Su estructura interna quedó conformada por el Despacho del alcalde, la Secretaría Privada, la Oficina Asesora de Transparencia, la Oficina de Relaciones y Cooperación y la Oficina de Comunicaciones;

Por otra parte, la Asesoría de Informática y Telemática pasó a ser el Departamento Administrativo de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - DATIC- que a su vez se compone de la Subdirección de Tecnología Digital, la Subdirección de Innovación Digital y la Unidad de Apoyo a la Gestión. Las funciones asignadas a DATIC son liderar la gestión estratégica y operativa de las tecnologías de la información y las comunicaciones mediante la definición, implementación, ejecución, seguimiento y divulgación de políticas, planes, programas y proyectos que estén alineados a los planes estratégicos del municipio y al modelo integrado de gestión de la entidad; buscando impulsar transformaciones sociales, incrementar la eficiencia de la Administración Municipal, reducir los riesgos de corrupción y mejorar la prestación de servicios a la ciudadanía<sup>27</sup>.

Por otro lado, la Asesoría de Paz, pasó a ser la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana la cual la integran la Subsecretaría de Prevención y Cultura Ciudadana y la Subsecretaría de Derechos Humanos y Construcción de Paz. De acuerdo con el Decreto 0516 de 2016, es la encargada de diseñar e implementar políticas, programas y proyectos que permitan la prevención de la violencia, la resolución pacífica de conflictos, la promoción y protección de los derechos humanos y el fomento de una cultura y pedagogía de paz y reconciliación.

Adicionalmente se creó la Secretaría de Desarrollo Económico, con dos reparticiones como son la Subsecretaría de Cadenas de Valor y la Subsecretaría de Servicios Productivos y Comercio Colaborativo. Tiene como misión liderar la Política de Desarrollo Económico del

---

<sup>27</sup> *Ibidem*

Distrito de Santiago de Cali, articulando actores del sector público y privado en un contexto de ciudad región, para el fomento de la competitividad, la productividad, la ciencia, tecnología e innovación, la promoción de la ciudad y la atracción de inversión; fortaleciendo los sectores económicos, la generación de empleo, ingresos y emprendimientos sostenibles en los territorios urbanos y rurales para contribuir a la disminución de las brechas sociales y al mejoramiento económico y ambiental de sus habitantes.

La Secretaria de Bienestar Social y Desarrollo Territorial, se divide en dos, por un lado cambia su nombre a Secretaría de Bienestar Social y da origen a la Secretaría de Desarrollo Territorial y Participación Ciudadana, quedando conformadas por las siguientes subsecretarías, Subsecretaría de Poblaciones y Etnias, Subsecretaría de Atención Integral a Víctimas, Subsecretaría de Equidad de Género, Subsecretaría de Primera Infancia y la Unidad de Apoyo a la Gestión, las anteriores para el caso de la Secretaría de Bienestar Social, este organismo es el encargado de liderar la promoción, protección, restitución y garantía de derechos de quienes por su condición social, económica, física o mental se encuentran en condiciones de vulnerabilidad, mediante la formulación, coordinación e implementación de políticas sociales, en el marco de la Constitución y la Ley.

La nueva secretaría de Desarrollo Territorial y Participación Ciudadana es el organismo encargado de definir y liderar las políticas locales del desarrollo territorial, participación ciudadana y el acceso de la comunidad a los bienes y servicios que brinda la Administración Municipal, en el marco de la inclusión social, la resiliencia de las comunidades, el respeto por el otro, la movilización de nuevos liderazgos, el apoyo a los procesos asociativos, la priorización de la inversión, el ejercicio del control social y el fortalecimiento de la democracia, quedó conformada por la Subsecretaría de Promoción y Fortalecimiento de la Participación,

Subsecretaría Territorial de Inclusión y Oportunidades Urbano y Rural -TIO's- la Unidad de Apoyo a la Gestión y está a cargo de los Centros de Administración Local Integrada -CALI-, ubicados en cada comuna de la ciudad.

Continuando con la Secretaría de Educación Municipal, la cual estaba conformada por 3 subsecretarías, Planeación Sectorial, Desarrollo Pedagógico y Dirección y Administración de los Recursos, con la reforma pasó a tener cuatro reparticiones, Planeación sectorial, Cobertura Educativa, Calidad educativa y la Subsecretaría Administrativa y financiera.

La Secretaría de Salud Pública a partir de la reforma quedó con la Subsecretaría Técnica de Promoción, Prevención y Producción Social de la Salud y la Subsecretaría Técnica de Protección de la Salud y Prestación de Servicios.

La Secretaría de Vivienda Social, cambió su nombre por Vivienda Social y Hábitat y se suprime o se fusionan las subsecretarías. La Subsecretaría de Mejoramiento Urbano y Regularización de Predios, cambió su nombre por Mejoramiento Integral y Legalización, y la subsecretaría de Renovación Urbana y Proyectos Especiales se fusionó con la Subsecretaría de Proyectos Básicos y Asociativos de Vivienda, dando origen a la Subsecretaría de Gestión del Suelo y Oferta de Vivienda, adicionalmente se creó la Unidad de Apoyo a la Gestión.

La Secretaría de Cultura y Turismo la cual tenía a cargo 2 unidades administrativas especiales, Takeshima y Teatro Municipal, se divide, en dos Secretarías, dando origen a la Secretaría de Turismo, y es así como cada una queda conformada de la siguiente manera: Secretaría de Cultura con la Subsecretaría de Patrimonio, Bibliotecas e Infraestructura Cultural, la Subsecretaría de Artes, Creación y Promoción Cultural y la Unidad de apoyo a la gestión junto con las dos unidades administrativas mencionadas anteriormente, por otro lado, para la Secretaría de Turismo no se reportan reparticiones administrativas.

La Secretaría de Infraestructura y Valorización solo reporta un cambio en el nombre al suprimir la palabra valorización y su estructura queda igual, con la subsecretaría de Apoyo Técnico y la subsecretaría de Mantenimiento Vial.

Continuamos ahora con la Secretaría de Tránsito y Transporte, la cual cambia su nombre por el de Secretaría de Movilidad y su estructura orgánica interna pasa a integrarse por la Subsecretaría de Movilidad Sostenible y Seguridad Vial, Subsecretaría de Servicios de Movilidad, la Oficina de Contravenciones y la Unidad de Apoyo a la Gestión. Tiene como propósito garantizar mejores condiciones en la movilidad de personas y bienes en el área urbana y rural, dando prioridad a la movilidad no motorizada (peatón y bicicleta) y al transporte público optimizado sobre el transporte privado, en el marco de criterios de sostenibilidad ambiental y socio-económica, seguridad vial y accesibilidad universal<sup>28</sup>.

Ahora bien, la Secretaría de Gobierno, Convivencia y Seguridad la cual estaba conformada por la Subsecretaría de Convivencia y Seguridad Ciudadana y la Subsecretaría de Policía y Justicia, cambia su nombre a Secretaría de Seguridad y Justicia y la integran la Subsecretaría de la Política de Seguridad, Subsecretaría de Acceso a Servicios de Justicia y la Subsecretaría de Inspección, Vigilancia y Control. Mientras tanto, a la Secretaría de Deporte y Recreación se le crearon la Subsecretaría de Fomento y la Subsecretaría de Infraestructura Deportiva y Recreativa, así como a la Secretaría para la gestión del Riesgo de Emergencias y Desastres, la cual solo contaba con la Subsecretaría Administrativa, con la reforma pasan a ser integrada por la Subsecretaría de Conocimiento y Reducción del Riesgo y la Subsecretaría para el Manejo de Desastres.

---

<sup>28</sup> *Ibidem*

Por otro lado, el Departamento Administrativo de Planeación, estaba conformado por la Subdirección de Desarrollo Integral, la Subdirección del Plan de Ordenamiento Territorial y Servicios Públicos y la Subdirección de Ordenamiento Urbanístico, internamente queda conformada por la Subdirección de Planificación del Territorio, Subdirección de Espacio público y Ordenamiento Urbanístico, Subdirección de Desarrollo Integral y la Unidad de Apoyo a la Gestión.

Continuando con el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal, a este sólo se le creó la Unidad de Apoyo a la gestión y conservó su estructura orgánica con la Subdirección de Impuestos y Rentas Municipales, Subdirección de Tesorería, Subdirección de Catastro, Subdirección de Finanzas Públicas y la Contaduría General del Municipio.

Mientras que al Departamento Administrativo de Gestión del Medio Ambiente - DAGMA- el cual tenía una estructura orgánica plana, se le crearon la Subdirección de Gestión Ambiental, Subdirección de Gestión Integral de Ecosistemas y la Unidad de apoyo a la Gestión y la Unidad Municipal de Asistencia Técnica -UMATA, que estaba antes a cargo de Desarrollo Territorial y Bienestar Social, pasa a integrar al DAGMA.

La Dirección Jurídica, que antes la conformaba la Subdirección Técnica, pasa a ser Departamento Administrativo de Gestión Jurídica Pública y se le crean la Subdirección de Doctrina y Asuntos Normativos, y la Subdirección de Defensa Judicial y Prevención del Daño Antijurídico. La Dirección de Desarrollo Administrativo, estaba integrada por la subdirección de Recurso Físico y Bienes Inmuebles, y por la Subdirección de Recurso Humano, esta Dirección da origen al Departamento Administrativo de Contratación Pública - DACP-, el cual tiene entre sus funciones el acompañamiento a los demás organismos para que estructuren sus procesos contractuales con altos estándares de calidad, ceñidos a la normatividad vigente y procurando

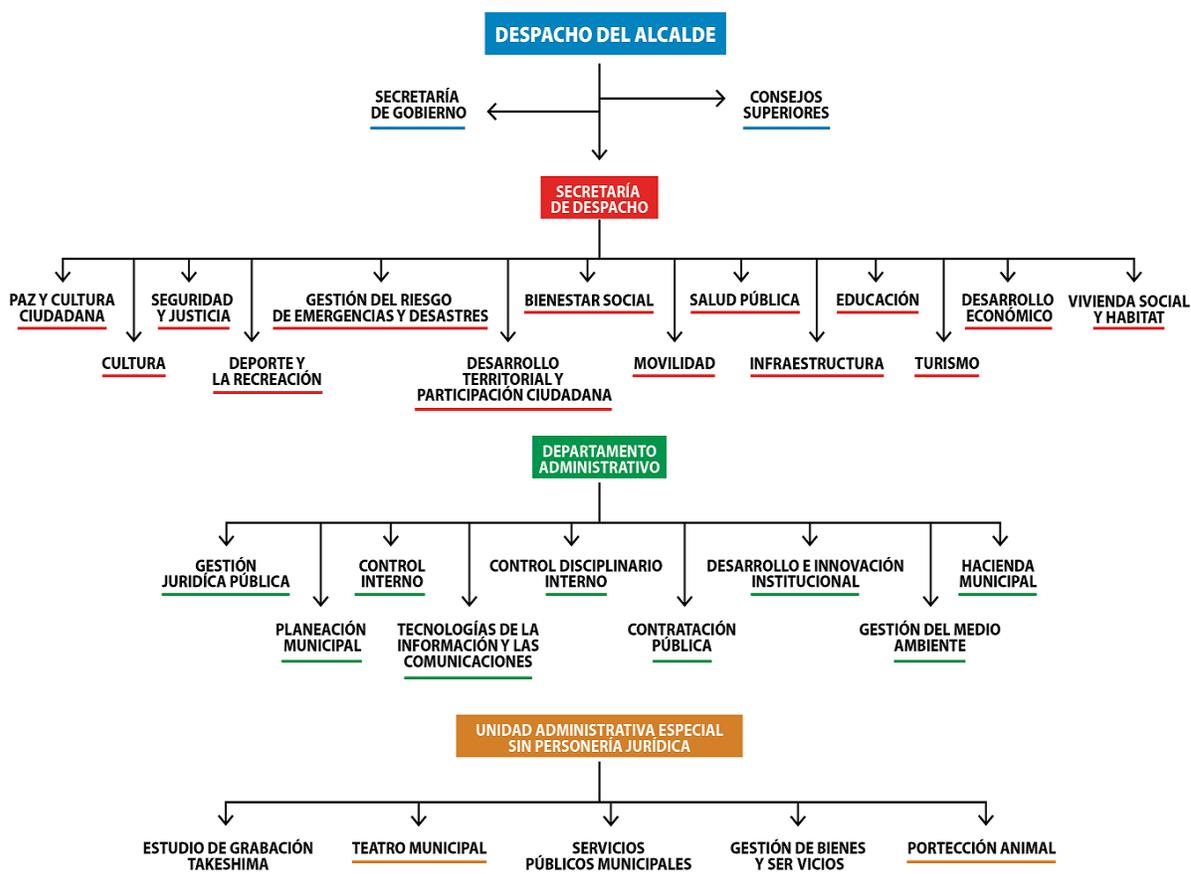
siempre el uso adecuado de los recursos públicos de manera transparente, lo integran la Subdirección de Abastecimiento Estratégico, la Subdirección de Gestión del Conocimiento y la Innovación, la Unidad de apoyo a la Gestión y queda adscrita la Unidad Administrativa Especial de Gestión de Bienes y Servicios.

El Departamento Administrativo de Desarrollo e Innovación Institucional -DADII- se encarga de coordinar los sistemas de gestión y control integrados de la Administración Central, liderar los procesos continuos de modernización organizacional, impartir lineamientos para la aplicación de la estrategia antitrámites y atención al ciudadano; es el responsable de formular los parámetros para la rendición de cuentas y el Sistema de Gestión Documental del Municipio de Santiago de Cali, con el fin de contar con una Administración Municipal eficiente y cercana a la ciudadanía. Queda conformado por la Subdirección de Gestión Organizacional, Subdirección de Trámites, Servicios y Gestión Documental y la Subdirección de Gestión Estratégica de Talento Humano.

La Dirección de Control Disciplinario Interno, solo cambió su nombre por Departamento Administrativo de Control Disciplinario Interno, sin reparticiones internas, al igual que la Dirección de control Interno, que también pasa a ser Departamento Administrativo.

Posteriormente, para diciembre del año 2022 se creó la Unidad Administrativa Especial de Protección Animal UAEPA, la cual se ubica en el Centro de Bienestar Animal construido por la actual administración en un lote ubicado en la Avenida Guadalupe. Este es un espacio que unifica una estructura física con procesos de atención y promoción por el bienestar animal en Santiago de Cali, quedando entonces el siguiente organigrama.

Figura 3: Organigrama de la Alcaldía de Santiago de Cali a mayo de 2023



Fuente: Alcaldía de Santiago de Cali. Elaboración Propia

Para terminar, entonces se puede decir que las nuevas dependencias creadas a partir de la reforma administrativa del año 2016, la Alcaldía de Santiago de Cali, logra modernizar su estructura, para poder brindar un mejor servicio a los ciudadanos, prueba de ello es la creación de la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana, que ha venido trabajando en procesos de reconciliación, el posconflicto, los derechos humanos, la construcción de paz, la cultura ciudadana, temas todos tan necesarios posterior al proceso de paz que vive el país, siendo Cali una ciudad receptora de desplazados de todo el suroccidente del país, anteriormente cuando sólo

se contaba con la oficina asesora de paz, el alcance era insuficiente, al no disponer de los recursos económicos, físicos y de personal, preparado y capacitado para atender procesos de paz y derechos humanos.

La Secretaría de Tránsito y Transporte fue objeto de una reorganización y cambia su nombre por secretaría de Movilidad, y entre sus funciones están dar prioridad a la movilidad no motorizada, es decir al peatón y a la bici usuario de acuerdo con los criterios de sostenibilidad ambiental y optimizar el transporte público sobre el privado, ejercer el control y vigilancia para el cumplimiento de las normas de tránsito y transporte vigentes, entre otras.

Por otro lado, la secretaria de Desarrollo Económico tiene funciones importantes como es la de promover el desarrollo económico de Cali, a través de la promoción de las cadenas productivas, emprendimientos el fortalecimiento de las MiPymes y grandes empresas del municipio, además de buscar la manera de atraer nuevos inversionistas para fortalecer el empleo. Desde su creación se han realizado ferias de servicios con el fin de mostrar los emprendimientos de los ciudadanos, algunos creados a partir del Proyecto Capital Semilla con resultados óptimos para los emprendedores y empresarios.

Continuando con la Secretaría de Turismo, la creación de esta Secretaría de despacho ha sido de gran importancia, la ciudad tenía un rezago en el desarrollo del sector turístico debido a la falta de liderazgo para concentrar y potenciar las capacidades del municipio en el sector turismo; Adicionalmente, tampoco se contaba con los recursos necesarios para invertir y empoderar procesos turísticos, pero al ser una nueva secretaría con presupuesto propio y autonomía, ha generado nuevas dinámicas en un sector económico independiente, a través de la promoción de turismo gastronómico, histórico, religioso, ambiental, cultural y deportivo.

También vale la pena decir, que, si bien es claro que algunas de las dependencias creadas eran necesarias para mejorar la eficacia y la eficiencia de la gestión de la alcaldía, también es evidente el aumento en los niveles jerárquicos de la estructura de tercer nivel, es decir el aumento de subsecretarías o subdirecciones, de esta manera se requiere aumentar la planta del nivel directivo de libre nombramiento y remoción.

Para terminar, los beneficios de esta reforma se podrán ver más adelante, en el capítulo 4, al ver cómo ha sido el avance de las mediciones de desempeño municipal con respecto a la gestión, realizadas por diferentes entidades del orden nacional.

### **3. Modificaciones de la Planta de Empleos antes y después de la Reforma Administrativa**

En las mesas de trabajo conformadas por funcionarios de la administración municipal, en la etapa de diagnóstico del estudio técnico que soporta la reforma de 2016, se evidenció la insuficiencia de personal de planta para dar respuesta a las demandas de la ciudadanía y para lograr el cumplimiento de los fines misionales y el óptimo funcionamiento del municipio, razón por la cual esta deficiencia se viene cubriendo a través de una progresiva tercerización de los servicios dirigidos a la comunidad, revelando una gran debilidad institucional en el área de la gestión de personal y esto causado por los limitantes en la estructura orgánico funcional, en la necesidad de fortalecer las competencias de los funcionarios vinculados actualmente con la Administración Municipal y en las finanzas públicas del momento.

Adicionalmente el funcionariado manifestó tener dificultades en el desarrollo de tareas y procesos, relacionados con el gran número de contratistas y la alta rotación de personal, debido a que no se da un equilibrio entre la cantidad de funcionarios de planta y la elevada cantidad de contratistas, ya que el 79% del personal es contratado por medio de órdenes de prestación de servicios.

El estudio realizado en el año 2009 por la facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle y la Alcaldía de Santiago de Cali, “Visión Cali 2036: diagnóstico estratégico”, identificó la situación anteriormente descrita y la necesidad de mejorar la eficacia de la gestión pública, la modernización de la administración y la recuperación de la gobernabilidad financiera, para lo cual propuso algunas acciones para el fortalecimiento del desarrollo institucional, como son la realización de una reforma administrativa y en el área de la gestión de personal, la profesionalización de la burocracia pública municipal y la superación de los efectos nocivos de la tercerización laboral.

La exposición de motivos presentada al Concejo Municipal para sustentar la reforma administrativa del 2016, refiere que al 31 de diciembre de 2015, la planta de empleos de la administración central municipal contaba con 1715 empleos, distribuidos de la siguiente manera, en el nivel asesor 23 empleos, en el nivel profesional 428 empleos, en el nivel técnico 608 empleos y en el nivel asistencial 656 empleos, adicionalmente la planta de cargos de la Secretaría de Educación contaba con 128 empleos, para un total de 1843 empleos.(Ver tabla 1) y con una participación porcentual del 1% en los empleos de asesores, un 28% correspondientes a los empleos de profesionales, luego un 34% de los empleos corresponden al nivel técnico y como se aprecia en la siguiente gráfica la mayor participación de empleos la tiene el nivel asistencial, con un 37% (Ver gráfico 1), evidenciándose el escaso grado de profesionalización de los funcionarios de la administración municipal para el año 2015, lo que confirma la necesidad de proponer un plan de mejoramiento con acciones tendientes al fortalecimiento de este tema y por ende de la gestión del recurso humano de la alcaldía de Santiago de Cali, siendo considerada como una de las grandes debilidades de la planta de personal, fue tomada en cuenta por la reforma administrativa de 2016, para lo cual propuso iniciar el proceso de profesionalización de la planta de personal, la creación de 35 nuevos empleos permanentes para profesionales grado 1, los cuales se provisionan en la medida de que las finanzas del municipio se incrementan; otro detalle importante para este proceso de profesionalización del funcionariado, fue el trámite de la autorización de la supresión del requisito obligatorio de la experiencia para el ingreso de los profesionales grado 1, con el fin de estimular y permitir el ingreso de jóvenes a la carrera administrativa.

*Tabla 1: Planta de empleos de la Administración Central de la Alcaldía de Santiago de Cali a diciembre 31 de 2015.*

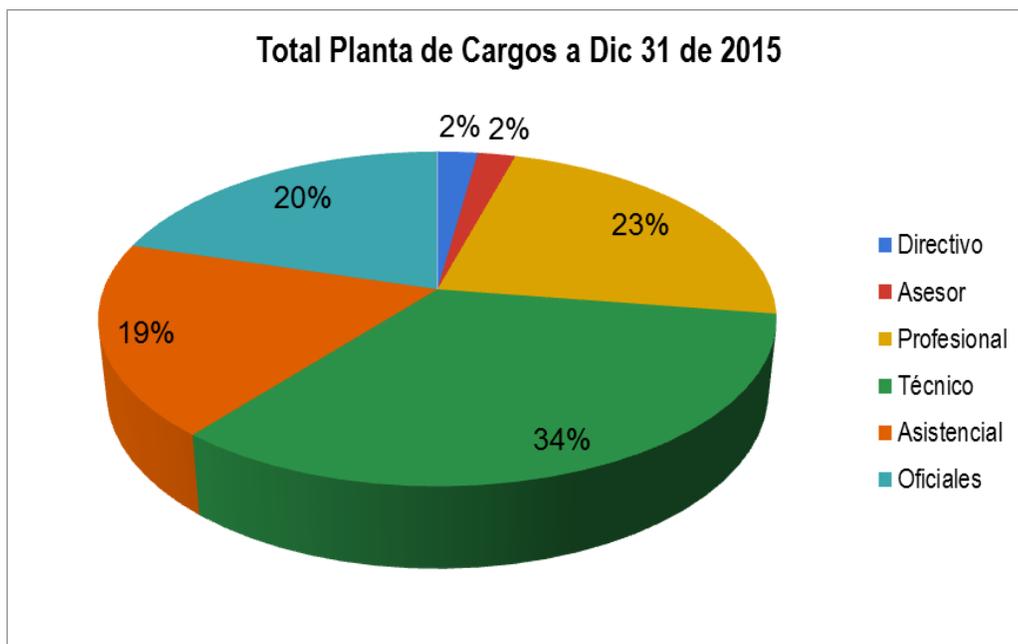
<b>Nivel Jerárquico</b>	<b>Planta de Empleos 2015</b>	<b>Sec. Educación 2015</b>	<b>Total</b>
Directivo	44	2	46
Asesor	43	0	43
Profesional	384	78	462
Técnico	652	24	676
Asistencial	350	26	376
Oficiales	392	20	412
<b>Total</b>	<b>1865</b>	<b>150</b>	<b>2015</b>

Fuente: Alcaldía de Santiago de Cali, 2016.

En la tabla anterior se indica cómo estaba conformada la planta de empleos de la Administración Central de la alcaldía a Diciembre 31 de 2015, la cual contaba con un total de 2015 cargos y hace el contraste entre los empleos correspondientes a la planta central y los empleos de la secretaría de educación según la Ley 715 de 2001, que hace modificaciones al sector educativo, tendientes a que las entidades territoriales asuman con responsabilidad sus funciones y hagan una correcta distribución de los recursos que gira la nación para cubrir los gastos del sistema, y además los clasifica entre los niveles directivo, asesor, profesional, técnico, asistencial y trabajadores oficiales, discriminados de la siguiente forma: 44 empleos directivos, 43 empleos para asesores, 462 empleos de profesionales, 676 del nivel técnico, 376 cargos asistenciales y 412 empleos correspondientes a los trabajadores oficiales, en la contrastación muestra el total de la planta central con 1865 cargos discriminados así: directivos 44, asesores 43, profesionales 384, técnicos 652, asistenciales 350 y finalmente 392 trabajadores oficiales y el

total los 150 empleos de la secretaría de educación, los discrimina en 2 directivos, coro asesores, 78 profesionales, 24 técnicos, 26 asistenciales, y 20 trabajadores oficiales.

*Gráfico 1: Distribución de la planta central de cargos a 2015.*



Fuente. Elaboración propia

Como se observa en la gráfica anterior los porcentajes por nivel jerárquico de empleo, los niveles directivo y asesor con el 2% de los cargos cada uno que son los niveles con menor porcentaje de los cargos, luego viene el nivel asistencial con un 19%, seguidos de los trabajadores oficiales con un 20%, los que tienen mayor participación en la planta de personal que venía en el 2015 son los cargos del nivel técnico con un 34%, para un total del 77% de los empleos, que al contrastar con el nivel profesional que cuenta solamente con el 23%, está indicando el escaso nivel de profesionalización del funcionariado de la alcaldía de Santiago de Cali en el año 2015 y la necesidad de realizar un cambio importante en este aspecto para

incrementar el número de empleos en el nivel profesional, incluso iniciar un proceso de profesionalización de la planta de personal de la institución.

### **3.1. Necesidad de aumentar la planta de empleos de la Alcaldía**

En el año 2015 la Universidad del Valle realizó el estudio de levantamiento y análisis de cargas de trabajo, con base en la normatividad vigente y la guía del Departamento Administrativo de la Función Pública “Rediseño Institucional de Entidades Públicas” de julio de 2014, para determinar técnicamente el estado de la planta de personal en ese momento, e identificar el déficit de empleos que presenta, el volumen de trabajo que genera el desarrollo de los procesos y procedimientos de cada una de las dependencias que conforman la estructura organizacional para la Alcaldía de Santiago de Cali y así poder formular una propuesta para la nueva planta de personal.

Este estudio se fundamentó en lo establecido en el Decreto 1083 de 2015, artículo 2.2.12.3, Estudios que soporten las modificaciones de las plantas de empleos y en los lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública -DAFP-, para el levantamiento de cargas de trabajo procedimientos y las actividades, el cual además ofrece información importante del estado de cada una de las dependencias, del estado del Sistema de Gestión de Calidad (SGC), de si los procedimientos se encuentran debidamente descritos, actualizados y ajustados a las necesidades de personal requerido y al diseño de funciones por niveles de empleo en el Manual de Funciones y Competencias Laborales, y ofrece también la información sobre la idoneidad de los perfiles necesarios para cada cargo, fundamentales al momento de realizar el estudio técnico, para la propuesta de reforma administrativa.

Los resultados del estudio de cargas laborales realizado por Univalle, demostraron que la mayor debilidad de la planta de personal existente en el año 2015, se presentaba en el número de empleos asignados a las áreas misionales, pues éste era insuficiente para atender efectivamente los procesos a cargo de cada dependencia y, a pesar de que la planta de personal asignada a los procesos misionales era del 78,2% del total; las áreas de liderazgo administrativo y financiero solo contaban con el 16%, la Dirección de Control Interno y gestión de calidad con 14 cargos equivalentes al 0.7%, la Dirección de Desarrollo Administrativo con el 7.1% y 143 cargos y la Dirección Jurídica de la alcaldía con solo 28 cargos y un porcentaje del 1,3%, solamente tres dependencias en esta área contaban con el personal suficiente, con una participación total del 5,8%, como eran el Departamento Administrativo de Planeación con 60 cargos y una participación del 3.0% , la Dirección de Control Disciplinario que contaba con 17 cargos y un porcentaje del 0.8% y la Secretaría General con un 2.4% y 48 cargos.

*Tabla 2: Detalle de empleos asignados por dependencia en el año 2016*

DEPENDENCIA	CARGOS POR DEPENDENCIA	PORCENTAJE
Departamento Administrativo de Hacienda	117	5.8
Departamento Administrativo de Planeación	60	3.0
Departamento Aactivo. de Gestión Medio Ambiente	25	1.2
Despacho Alcalde	38	1.9
Dirección de Control Disciplinario	17	0.8
Dirección de Control Interno y Gestión de Calidad	14	0.7
Dirección de Desarrollo Administrativo	143	7.1

Dirección Jurídica de la Alcaldía	28	1.4
Secretaria de Cultura y Turismo	44	2.2
Secretaria de Deporte y Recreación	141	7.0
Secretaria de Desarrollo Territorial y Bienestar	71	3.5
Secretaria de Educación	150	7.4
Secretaria de Gobierno y Convivencia y Seguridad	212	10.5
Secretaria de Infraestructura Vial y Val.	74	3.7
Secretaria de Salud Pública	240	11.9
Secretaria de Tránsito y Transporte	546	27.1
Secretaria de Vivienda Social	35	1.7
Secretaria General	48	2.4
Secretaría Gestión Riesgo de Emergencias y Desastres	12	0.6
Total	2015	100

Fuente: Dirección de Desarrollo Administrativo.

### 3.2. Resultados del Estudio de Cargas

De acuerdo con la información generada en esta actualización de cargas a septiembre de 2016, se establece que la Administración Central del Municipio de Santiago de Cali requiere en total 5184 empleos para operar de manera eficiente, cabe resaltar que para el estudio de cargas laborales no se toma en cuenta el personal del nivel Directivo, sin embargo, se incluyeron en las tablas a fin de establecer cuántos cargos debe tener la entidad para operar de manera eficiente, como se puede ver en la siguiente tabla.

Tabla 3: Consolidado propuesto de medición de cargas de trabajo de la entidad, distribuido en las 18 dependencias.

NOMBRE DE LA DEPENDENCIA	NUMERO DE EMPLEOS DISTRIBUIDO POR NIVELES Y DENOMINACIONES DEL EMPLEO					
	DIRECTIVO	ASESOR	PROFESIONAL	TÉCNICO	ASISTENCIAL	<u>TOTAL EMPLEOS</u>
DIRECCIÓN DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO	3	1	104	21	51	180
DIRECCIÓN CONTROL DISCIPLINARIO	1	0	25	0	13	39
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN	4	2	210	29	50	295
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE GESTIÓN DE MEDIO AMBIENTE (DAGMA)	1	2	152	35	49	239
SECRETARÍA DE DESARROLLO TERRITORIAL Y BIENESTAR SOCIAL	1	0	103	23	62	189
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN	4	0	232	43	45	324
SECRETARÍA DE DEPORTE Y RECREACIÓN	1	2	82	20	125	230
DIRECCIÓN JURÍDICA	2	25	22	10	13	72
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE HACIENDA	6	7	523	90	124	750
SECRETARÍA DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE	1	0	87	510	25	623
DESPACHO ALCALDE	1	5	2	0	8	16
SECRETARÍA GENERAL	1	5	82	87	85	260
SEC. PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO DE EMERGENCIAS Y DESASTRES	2	0	131	4	12	149
SECRETARÍA DE GOBIERNO, CONVIVENCIA Y SEGURIDAD	3	1	134	11	199	348
SECRETARÍA DE CULTURA Y TURISMO	3	0	141	71	37	252
SECRETARÍA DE VIVIENDA SOCIAL	4	0	59	24	14	101
SECRETARÍA DE INFRAESTRUCTURA Y VALORIZACIÓN	3	2	68	34	289	396
SECRETARÍA SALUD	4	5	416	138	163	724
DIRECCIÓN DE CONTROL INTERNO Y GESTIÓN DE CALIDAD	1	0	30	6	6	43
<u>TOTAL EMPLEOS</u>	46	57	2.603	1.154	1.370	5.230

Fuente: UT FCC-Racionalizar.

La tabla 4 del consolidado ajuste de medición de cargas de trabajo de la entidad, distribuido en las 18 dependencias, muestra el número de empleos distribuidos por niveles y denominación, de la planta de personal adecuada para la alcaldía de Santiago de Cali, que le permitiría un funcionamiento óptimo, así: del nivel directivo 46, en el asesor 57, en el nivel profesional 2.603, en el técnico 1.154 y en el asistencial 1.370 para un total ajustado de 5.230 empleos.

Tabla 4: Análisis del déficit de la planta de cargos de 2016 y la propuesta por la reforma.

ANÁLISIS DEL DÉFICIT LA PLANTA DE CARGOS DE 2016 Y LA PLANTA DE CARGOS PROPUESTA POR LA REFORMA 2016																		
NIVEL JERARQUICO																		
DEPENDENCIAS	DIRECTIVOS			ASESORES			PROFESIONALES			TECNICOS			ASISTENCIALES			DEFICIT TOTAL		
	2016	PROP.	DEFICIT	2016	PROP.	DEFICIT	2016	PROP.	DEFICIT	2016	PROP.	DEFICIT	2016	PROP.	DEFICIT	2016	PROP.	DEFICIT
SECRETARIA GENERAL	1	1	0	5	5	0	11	82	71	1	87	86	27	85	58	48	260	212
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN	4	4	0	1	2	1	26	210	184	9	29	20	20	50	30	60	295	235
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE HACIENDA	6	6	0	4	7	3	42	523	481	10	30	80	35	124	89	117	750	633
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL MEDIO AMBIENTE	1	1	0	1	2	1	7	152	145	1	35	34	15	49	34	25	239	214
DIRECCIÓN JURIDICA	2	2	0	11	25	14	12	22	10	0	10	10	6	13	7	28	72	44
DIRECCION DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO	3	3	0	1	1	0	38	104	66	15	21	6	74	51	-23	143	180	37
DIRECCION DE CONTROL INTERNO DISCIPLINARIO	1	1	0	0	0	0	6	25	19	0	0	0	7	13	6	14	39	25
DIRECCION DE CONTROL Y GESTIÓN DE CALIDAD	1	1	0	0	0	0	5	30	25	3	6	3	3	6	3	17	43	26
SECRETARIA DE INFRAESTRUCTURA Y VALORIZACIÓN	3	3	0	0	2	2	7	68	61	5	34	29	61	289	228	74	396	322
TRANSITO Y TRANSPORTE	1	1	0	0	0	0	20	87	67	422	510	88	13	25	12	546	623	77
GOBIERNO, CONVIVENCIA Y	3	3	0	1	1	0	77	134	57	18	11	-7	114	199	85	212	348	136
SECRETARIA DE DEPORTE Y RECREACIÓN	1	1	0	0	2	2	13	82	69	4	20	16	121	125	4	141	230	89
EDUCACIÓN	4	4	0	1	0	-1	55	232	177	6	43	37	117	45	-72	150	324	174
SECRETARIA DE SALUD PÚBLICA	4	4	0	4	5	1	64	416	352	76	136	60	63	163	100	240	724	484
SECRETARIA DE DESARROLLO TERRITORIAL Y	1	1	0	3	0	-3	35	103	68	3	23	20	34	62	28	71	189	118
SECRETARIA DE VIVIENDA SOCIAL	4	4	0	0	0	0	16	59	43	4	24	20	7	14	7	35	101	66
SECRETARIA GESTION DEL RIESGO	2	2	0	6	0	-6	14	131	117	98	4	-34	30	12	-18	12	149	137
SECRETARIA DE CULTURA Y TURISMO	3	3	0	0	0	0	11	141	130	1	71	70	30	37	7	44	252	208
DESPACHO DEL ALCALDE	1	1	0	5	5	0	3	2	-1	0	0	0	11	8	-3	38	16	-22
<b>TOTALES</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>0</b>	<b>43</b>	<b>57</b>	<b>14</b>	<b>462</b>	<b>2603</b>	<b>2141</b>	<b>676</b>	<b>1154</b>	<b>478</b>	<b>788</b>	<b>1370</b>	<b>582</b>	<b>2015</b>	<b>5230</b>	<b>3215</b>

Fuente: Alcaldía de Santiago de Cali. Elaboración propia

En la tabla anterior se puede visualizar en la primera columna los empleos existentes en el 2016, la segunda columna presenta los empleos requeridos por cada una de las dependencias y la tercera columna nos muestra el déficit existente, identificados en cada uno de los niveles jerárquicos de los empleos de cada dependencia. La última columna muestra el déficit total de empleos que en este caso, ascienden a 3.215 cargos.

El comparativo de la planta de cargos existente en el 2016 contrastado con el consolidado ajuste de medición de cargas de trabajo de la entidad, distribuido en las 18 dependencias, explicadas en la tabla anterior, en donde se evidencia un déficit de 14 asesores, 676 profesionales, 478 técnicos y 1370 asistenciales, es decir un déficit de empleos total de 3215 cargos para alcanzar la planta ideal propuesta que es de 5.230 empleos y se observa que las dependencias con mayor porcentaje de faltante de cargos en su planta de personal son el Departamento Administrativo de Hacienda, la Secretaría de Salud Pública, y la Secretaría de Tránsito y Transporte, con 633, 484 y 627 empleos respectivamente, que juntas suman para un total de 1744 empleos, equivalentes al 54,24% o sea a un poco más de la mitad del déficit total que es de 3215 cargos.

### **3.3. Evolución de la planta de personal desde la reforma de 2016 hasta el año 2022**

Para realizar el análisis de la evolución de la planta de personal desde la reforma de 2016 hasta el año 2022, se tomaron los datos de la distribución de la planta de personal inicial del 2015 en donde se reportaron 1.865 empleos y los correspondientes a la Subdirección de Gestión del Talento Humano a 20 de abril de 2022 cuenta con 3.579 empleos, distribuidos de la siguiente forma: de carrera administrativa 2077 empleos, distribuidos en el nivel directivo 127 empleos, en el nivel asesor 36 empleos, en el profesional 464, en el nivel técnico 658 empleos y en nivel asistencial 380, y 412 trabajadores oficiales, por su parte la Secretaría de Educación en su planta

de cargos cuenta con un total de 1502 empleos, en el nivel directivo 5, en el asesor 1 empleo, en el nivel profesional 146 empleos, en el nivel técnico 71 empleos y en el nivel asistencial 1130 y 20 empleos de los trabajadores oficiales.

Como se mencionó anteriormente, según el Consolidado del estudio de cargas laborales del 2016, la planta de empleos de la administración central municipal cuenta con 1865 empleos, distribuidos de la siguiente manera, en el nivel directivo 44, en el asesor 43 empleos, en el nivel profesional 384 empleos, en el nivel técnico 652 empleos y en el nivel asistencial 350 empleos, y 392 de trabajadores oficiales, adicionalmente la planta de cargos de la Secretaría de Educación contaba, con 150 empleos distribuidos de la siguiente manera: en el nivel directivo 2, en el asesor cero empleos, en el nivel profesional 78 empleos, en el nivel técnico 24 empleos y en el nivel asistencial 24 empleos y 20 trabajadores oficiales para un gran total de 3579 empleos.

*Tabla 5: Comparativo de la Planta Central de cargos de 2016 y 2022*

	2016			2022			2016 - 2022
Nivel Jerárquico	Planta de Cargos	Secret. Educación	Total	Planta de Cargos	Secret. Educación	Total	Total Incremento
Directivo	44	2	46	127	5	132	86
Asesor	43	0	43	36	1	37	-6
Profesional	384	78	462	464	146	610	148
Técnico	652	24	676	658	71	729	53
Asistencial	350	26	376	380	1130	1510	1134
T. Oficiales	392	20	412	412	20	432	20
<b>Total</b>	<b>1865</b>	<b>150</b>	<b>2015</b>	<b>2077</b>	<b>1502</b>	<b>3579</b>	<b>1564</b>

Fuente: Elaboración propia

Contrastando entonces las dos plantas de personal se pudo determinar que la planta de personal se incrementó en 1564 empleos en el 2022 o sea en un 187,54 % respecto a la planta de personal total que venía de 2016, teniendo en cuenta que el mayor incremento se dio por que la planta de cargos de la Secretaría de Educación aumentó en un 1001,33 % en el 2022, por el aumento total de 1.352 cargos.

*Tabla 6: Propuesta de la Planta de Personal por Nivel Jerárquico, de la nueva estructura.*

<b>NIVEL</b>	<b>NÚMERO DE CARGOS</b>
DIRECTIVO	127
ASESOR	36
PROFESIONAL	464
TÉCNICO	658
ASISTENCIAL	380
OTROS	412
<b>TOTAL</b>	<b>2,077</b>

Fuente: Dirección de Desarrollo Administrativo. Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla 6, la propuesta presentada en el año 2016 por la Alcaldía de Santiago de Cali, se requieren 2.077 de empleos en los diferentes niveles jerárquicos, del nivel directivo 127 cargos, asesores 36, profesional 464, técnico 658 y asistencial 380 empleos e incluyen 412 empleos de los trabajadores oficiales.

Tabla 7: Distribución de la planta de personal al 30 de abril de 2022



DISTRIBUCION DE LA PLANTA DE PERSONAL DE LA  
ADMINISTRACIÓN CENTRAL MUNICIPAL DE SANTIAGO DE CALI  
Planeación del Talento Humano

ORGANISMO	DIRECTIVO	ASESOR	PROFESIONAL	TECNICO	ASISTENCIAL	TRABAJADOR OFICIAL	IPC	TOTAL GENERAL
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE CONTRATACIÓN PÚBLICA	4		3		5			12
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE CONTROL DISCIPLINARIO	1		4		10			15
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE CONTROL INTERNO	1		6	3	4			14
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE DESARROLLO E INNOVACIÓN INST.	4	1	50	12	40	1		108
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE GESTIÓN DEL MEDIO AMBIENTE	4	2	6	3	6	5		26
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE GESTIÓN JURÍDICA PÚBLICA	3	9	11		4			27
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE HACIENDA MUNICIPAL	10	3	28	7	29			77
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN MUNICIPAL	5	1	18	4	12	1		41
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE TECNOLOGÍAS DE LA INF. Y LAS COM.	4		12	3	4			23
DESPACHO ALCALDE	1	21	3		5			30
SECRETARÍA DE BIENESTAR SOCIAL	6		20	3	12	3		44
SECRETARÍA DE CULTURA	6		13	2	12	16		49
SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONOMICO	3		9	1	3			16
SECRETARÍA DE DESARROLLO TERRITORIAL Y PARTICIPACIÓN	27	1	7	3	16	1		55
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN	5	1	146	71	1130	109	20	1482
SECRETARÍA DE GESTIÓN DEL RIESGO DE EMERGENCIAS Y DESASTRES	3		5	1	4	1		14
SECRETARIA DE GOBIERNO	5		6	2	14	1		28
SECRETARÍA DE INFRAESTRUCTURA	3		9	3	5	46		66
SECRETARÍA DE MOVILIDAD	5		32	629	6	7		679
SECRETARÍA DE PAZ Y CULTURA CIUDADANA	4	1	5	1	2			13
SECRETARIA DE SALUD PUBLICA	7	2	76	88	41	25		239
SECRETARÍA DE SEGURIDAD Y JUSTICIA	5	1	90	24	91	10		221
SECRETARÍA DE TURISMO	1		3	1	2			7
SECRETARÍA DE VIVIENDA SOCIAL Y HABITAT	4		17	3	5			29
SECRETARÍA DEL DEPORTE Y LA RECREACIÓN	4	1	10	3	21	101		140
UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE GESTION DE BIENES Y SERVICIOS	1		9	6	12	6		34
UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE SERVICIOS PUBLICOS MUNICIPALES	1		4		5			10
<b>Total general</b>	<b>127</b>	<b>44</b>	<b>602</b>	<b>873</b>	<b>1500</b>	<b>333</b>	<b>20</b>	<b>3499</b>

Abril/30/2022

Fuente: Alcaldía de Santiago de Cali

Ya hacia finales del 2022 con el Acuerdo 543 del 12 de diciembre, el Concejo de Santiago de Cali, crea la Unidad Administrativa Especial de Protección Animal (UAEPA) y la Inspección de Policía Urbana de Protección animal, generando el último cambio en la estructura

orgánica de la Alcaldía de Santiago de Cali, la cual queda conformada, por 29 organismos. La UAEPA hace parte del sector central de la Administración, no tiene personería jurídica, cuenta con autonomía administrativa y financiera, y está adscrita al Departamento Administrativo de Gestión del Medio Ambiente (Dagma), se espera que con esta nueva unidad administrativa especial la planta de personal se modifique, pero hasta la fecha no se encontró un dato oficial para determinar su incremento.

Finalmente como se pudo apreciar través de este capítulo, que se centró en estudiar las modificaciones de la planta de empleos antes y después de la reforma del 2016 y se logró determinar que la Planta Global de la Administración Central existente antes de la reforma contaba con 2015 cargos en el 2016, siendo una debilidad importante que presentaba la administración municipal, pues ese personal era insuficiente para atender todos los requerimientos de las 22 comunas, los 15 corregimientos y los 2.400.000 habitantes. La reforma administrativa de 2016, la cual en último lugar, solo planteó una nueva Planta de personal de 2077 cargos, creando 62 cargos nuevos solamente, correspondientes a los seis (6) secretarios o directores de departamento y treinta y un (31) subsecretarios o subdirectores nuevos, lo que no es una cifra realmente significativa para disminuir esa debilidad, pues frente a los resultados del estudio de cargas laborales que dictaminó que la planta ideal o requerida para esa fecha era de 5.230 cargos, lo que arrojaba un déficit de 3.153 cargos. Ya en el 2022 se encontró una planta de personal con 3579 cargos, lo que disminuye el déficit inicial de 3153 empleos a 1651 empleos, estableciendo de esta forma que en el periodo entre 2017 y 2022 el déficit de cargos de la alcaldía de Santiago de Cali se redujo en un 54%, gracias al incremento de 1352 empleos de la Secretaría de Educación, que son pagados por transferencia de la nación y no con recursos propios del municipio, indica que las finanzas del municipio no han tenido una recuperación

importante o ha hecho falta voluntad política para crear más empleos permanentes en pro del fortalecimiento de la planta de personal de la entidad, pues aunque la planta global haya crecido, no ha alcanzado el ideal de cargas del estudio de cargas del 2015, por lo que se advierte que en el transcurso de los últimos siete (7) años este proceso tampoco está mejorando.

#### **4. Resultados de la Gestión de la Alcaldía de Santiago de Cali en el Período de Implementación de la Reforma de Estudio, 2017-2021**

Las entidades territoriales deben cumplir cada año con las mediciones de desempeño que realizan diferentes entidades del orden territorial como son el Departamento Nacional de Planeación y el Departamento Administrativo de la Función Pública. Cada una de estas mediciones evalúan criterios diferentes a través de las herramientas dispuestas para tal fin, y de acuerdo con el cronograma establecido para la presentación de los resultados los cuales se hacen anualmente.

##### **4.1 Análisis de la medición de desempeño institucional -MDM- del Departamento Nacional de Planeación.**

El Departamento Nacional de Planeación ha desarrollado diferentes metodologías para medir el desempeño tanto de los departamentos como de los municipios; para el año 2006 el Índice de Desempeño Integral (IDI), cuyo objetivo es “evaluar el desempeño de las entidades territoriales en cuanto a la eficacia en el cumplimiento de las metas de sus planes de desarrollo, la eficiencia en la provisión de los servicios básicos, el cumplimiento de los requisitos de ejecución presupuestal definidos por Ley y la gestión administrativa y fiscal”. El IDI, como primer instrumento comparativo, ha permitido entre otras cosas (i) medir el desempeño de las entidades territoriales (ET), identificar sus retos y compararlas entre sí, (ii) focalizar la oferta según la capacidad institucional de cada una (iii) identificar vacíos en lo relacionado al seguimiento y evaluación de la descentralización, en especial lo que tiene que ver con los resultados de desarrollo<sup>29</sup>.

---

<sup>29</sup> Tomado de: <https://portalterritorial.dnp.gov.co/AdmInfoTerritorial/MenuInfoTerrEstMDM>

Posteriormente a través de una nueva metodología y para medir otros factores nuevos, el DNP diseñó la Medición de Desempeño Municipal-MDM la cual tiene como objetivo medir y comparar el desempeño municipal entendido como la gestión de las Entidades Territoriales y la consecución de resultados de desarrollo, es decir, el aumento de la calidad de vida de la población, teniendo en cuenta las capacidades iniciales de los municipios, para incentivar la inversión orientada a resultados y como instrumento para el diseño de políticas dirigidas al fortalecimiento de capacidades y al cierre de brechas territoriales<sup>30</sup>. Medir el desempeño municipal es importante y necesario, sobre todo para orientar la toma de decisiones hacia la implementación de políticas públicas que aumenten el desarrollo territorial equilibrado y sostenido, para incentivar el liderazgo de las entidades territoriales en la gestión de los nuevos retos a los que se enfrentan y para mejorar la relación Estado – ciudadano.

En las entidades territoriales los objetivos de esta Medición del Desempeño Municipal son: la capacidad de gestión y de generación de resultados de desarrollo, teniendo en cuenta las condiciones iniciales de los municipios, como instrumento para el fortalecimiento de las capacidades territoriales, y la inversión orientada a resultados.

El componente de gestión está compuesto por cuatro dimensiones y 12 indicadores, los cuales miden la capacidad de las entidades territoriales para:

- 1) Generar recursos propios que se traduzcan en inversión (movilización de recursos propios);
- 2) Ejecutar los recursos de las fuentes de financiamiento de acuerdo con su presupuesto, planeación o asignación inicial (ejecución de recursos);
- 3) Atender al ciudadano y presentar la rendición de cuentas de las administraciones locales (gobierno abierto y transparencia) y

---

<sup>30</sup> *Ibidem*

4) La utilización de los instrumentos de ordenamiento territorial para el recaudo local y la efectiva organización de la información (gestión de instrumentos de ordenamiento territorial)

Por otro lado, el componente de resultados tiene cuatro dimensiones que recogen elementos constituidos de bienestar, como fin último de desarrollo territorial y útiles para orientar política pública. Éstas son: (I) Educación, (II) Salud, (III) Servicios Públicos y, (IV) Seguridad y Convivencia.

Tanto para gestión como para resultados, cada indicador tiene la misma participación porcentual al interior de cada dimensión, y a su vez cada dimensión tiene la misma participación en el puntaje final del componente (cada una pesa 25%). La calificación oscila entre 0 y 100, siendo 100 un desempeño sobresaliente<sup>31</sup>

Para desglosar los indicadores medidos por el DNP, es preciso mencionar que en el ítem Movilización de recursos se evalúan 3 variables: Ingreso tributario y no tributario sin recaudo, Recaudo por instrumentos y Porcentaje de inversión financiada con recursos propios. Para la dimensión Ejecución de recursos las variables son: Porcentaje de ejecución del Sistema General de Participaciones, Porcentaje de ejecución de recursos propios, Porcentaje de ejecución de otras fuentes y Sistema General de Regalías cumplimiento del plazo inicial.

Por otro lado, la dimensión Ordenamiento Territorial tiene dos variables: Tasa efectiva de recaudo y Porcentaje de uso de instrumentos OT y la cuarta dimensión Gobierno Abierto y transparencia las variables son: Organización de la información, Rendición de cuentas y Atención al ciudadano.

Frente a la medición por resultados las variables encontradas son las siguientes, en la dimensión Educación: Cobertura media neta, Saber 11 matemáticas, Saber 11 Lenguaje,

---

<sup>31</sup> *Ibidem*

Cobertura transición. En la dimensión Salud encontramos 3 variables, a saber: Cobertura Salud, Vacunación pentavalente y Mortalidad infantil. Frente al tema de servicios, encontramos 4 variables: Cobertura eléctrica rural, Cobertura internet, Cobertura acueducto y finalmente cobertura alcantarillado. En la dimensión seguridad encontramos tres variables para el indicador de resultados, estas son: Hurto por 10.000 habitantes, Homicidios por 10.000 habitantes y Violencia intrafamiliar por 10.000 habitantes.

Se continuará con la comparación de la medición realizada para el año 2016, año en el que se implementó la reforma administrativa y el año 2021, último año reportado al DNP, es preciso aclarar en este momento que a la fecha de elaboración de este trabajo de investigación, las entidades territoriales aún no han reportado la información correspondiente al año 2022, y que de acuerdo con los cronogramas de las entidades encargadas de procesar la información estos apenas se encuentran en preparación, razón por la cual se trabajará con información y resultados hasta el año 2021.

Al revisar los datos suministrados por el portal territorial del Departamento Administrativo de Planeación, con respecto a los resultados para la Alcaldía de Santiago de Cali, se realizó un comparativo entre los años 2016 y 2021 en el que se encontró que para el año 2016 se obtuvo una puntuación de 77.5 y para el 2021 81.82, presentando un incremento en 4.32 puntos, esto hablando del componente de gestión como se puede ver en la tabla 8.

Se puede decir del indicador de Movilización de Recursos que presenta incremento en todos sus componentes. Con respecto al indicador de ejecución de recursos no se encontraron datos para el 2016, mientras que para el indicador Gobierno abierto y transparencia, la variable Organización de la información se mantiene en el 100% y la rendición de cuentas se incrementó en 8%. Finalmente, el indicador Ordenamiento territorial aumentó la tasa efectiva de recaudo y

presentó una baja del 25% en el porcentaje uso de instrumentos OT, como se puede ver en la siguiente tabla.

*Tabla 8: Resultados componente Gestión de la MDM*

Variables Componente Gestión		2016	2021
Movilización de recursos	Ingreso tributario y no tributario sin recaudo OT per cápita	\$433.104	\$479.361
	Ingreso tributario por instrumentos de OT per cápita	\$163.162	\$316.366
	% de inversión financiada con recursos propios	22,9%	23,5%
Ejecución de recursos	% de ejecución sectores de desarrollo económico	N/A	59,39%
	% de ejecución sectores de desarrollo social	N/A	72,69%
	% de ejecución otros sectores	N/A	91,66%
	Indicador de eficiencia del IGPR**	N/A	100,00%
Gobierno abierto y transparencia	Organización de la información	100,00%	100,00%
	Rendición de cuentas	92,00%	100,00%
	Atención al ciudadano	100,00%	100,00%
Ordenamiento territorial	Tasa efectiva de recaudo	\$6,33	\$8,47
	% Uso de instrumentos OT	100%	75%
<b>Indicador de gestión</b>		<b>77,5</b>	<b>81,82%</b>

Fuente: Portal Territorial del Departamento Nacional de Planeación. Elaboración propia

Por otro lado, en la puntuación del componente resultados, (Ver tabla 9) el cual, como se dijo antes, mide el cambio en las condiciones de vida de la población, se encontró que el indicador de resultados del año 2016 fue de 70.9 mientras que para el año 2021 fue de 70.54 puntos, presentando una baja de 0.36 puntos. Se destaca la puntuación con respecto a la cobertura neta en educación media, el puntaje promedio para la prueba saber 11 en lenguaje y la cobertura en educación transición, la cobertura en salud logró un puntaje de 100% para el 2021, la tasa de mortalidad infantil también aumentó en 1.73 puntos, pero esta es una calificación negativa.

Frente al indicador de Servicios públicos hubo un aumento en la cobertura de energía eléctrica y de internet, mientras que las coberturas en acueducto y alcantarillado perdieron algunos puntos para el 2021.

Finalmente, para el indicador de seguridad y convivencia, el aumento en la puntuación no es una calificación óptima para las variables analizadas, pues nos está indicando que la ciudad se encuentra frente a unos niveles altos de violencia intrafamiliar, hurtos y homicidios que hacen de Cali una ciudad con percepción de seguridad negativa.

*Tabla 9: Resultados componente resultados de la MDM*

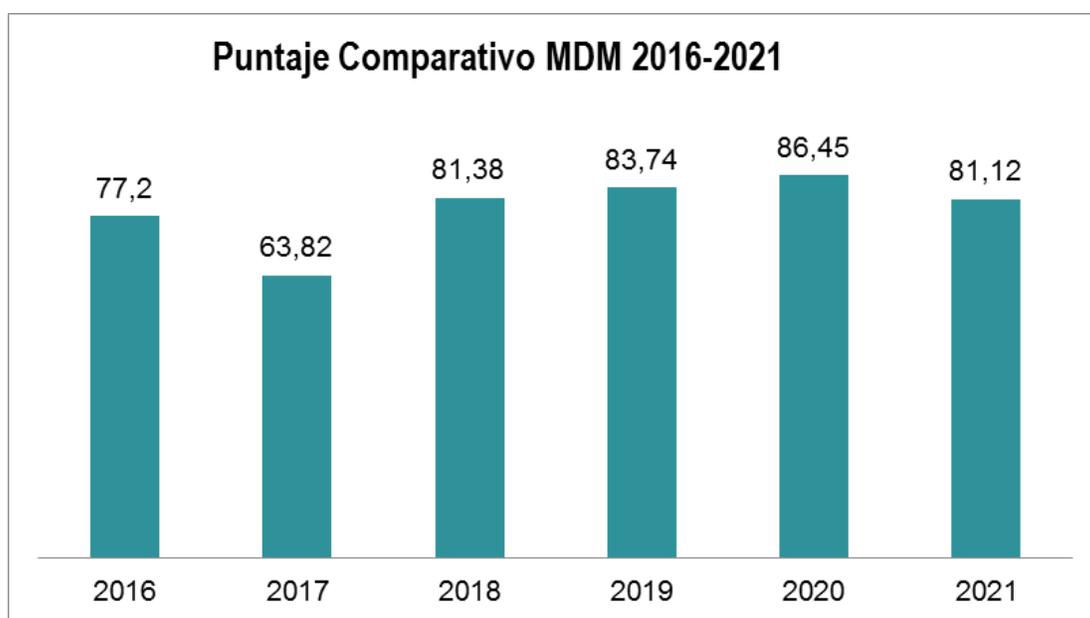
Variables componente Resultados		2016	2021
Educación	Cobertura neta en educación media	40,80%	50,35%
	Puntaje promedio prueba Saber 11 - Matemáticas	52,19	51,74
	Puntaje promedio prueba Saber 11 - Lenguaje	53,25	55,02
	Cobertura neta en educación transición	43,6%	55,92%
Salud	Cobertura en salud	92,5%	100%
	Cobertura en vacunación pentavalente	97,6%	96,68
	Tasa de mortalidad infantil	7,79	9,52
Servicios	Cobertura en energía eléctrica rural	94,0%	98,51%
	Cobertura Internet	17,3%	24,47%
	Cobertura en acueducto	81,9%	71,94%
	Cobertura en alcantarillado	81,3%	71,71%
Seguridad y convivencia	Tasa de hurtos por 10.000 habitantes	47,05	106,85
	Tasa de homicidios por 10.000 habitantes	5,38	5,48
	Violencia intrafamiliar por 10.000 habitantes	13,29	25,74
<b>Indicador de Resultados</b>		<b>70,9</b>	<b>70,54</b>

Fuente: Portal Territorial del Departamento Nacional de Planeación. Elaboración propia

Al comparar la puntuación general de los indicadores de Medición del Desempeño Municipal durante los años 2016-2021 se encontró que la Alcaldía presentó un incremento constante año a año con excepción del año 2017 que presentó la puntuación más baja con 63.82

puntos y la más alta para el año 2020 con 86.45 puntos, como se puede ver en la siguiente gráfica.

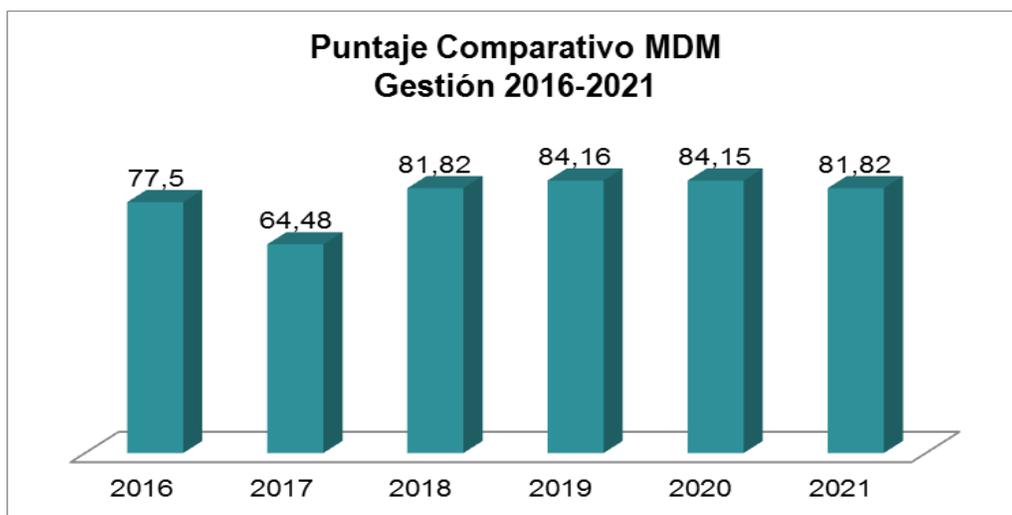
*Gráfico 2: Comparación de Indicadores de Medición del Desempeño Municipal 2016-2021*



Fuente: Portal Territorial del Departamento Nacional de Planeación. Elaboración propia

Al comparar la medición por gestión de los años 2016 al 2021, se encontró que el año 2017 obtuvo la puntuación más baja con 64,48 puntos y el 2019 presentó la puntuación más alta con 84.16 puntos, presentando de nuevo un descenso de 2.33 puntos para el año 2021. (Ver gráfico 3).

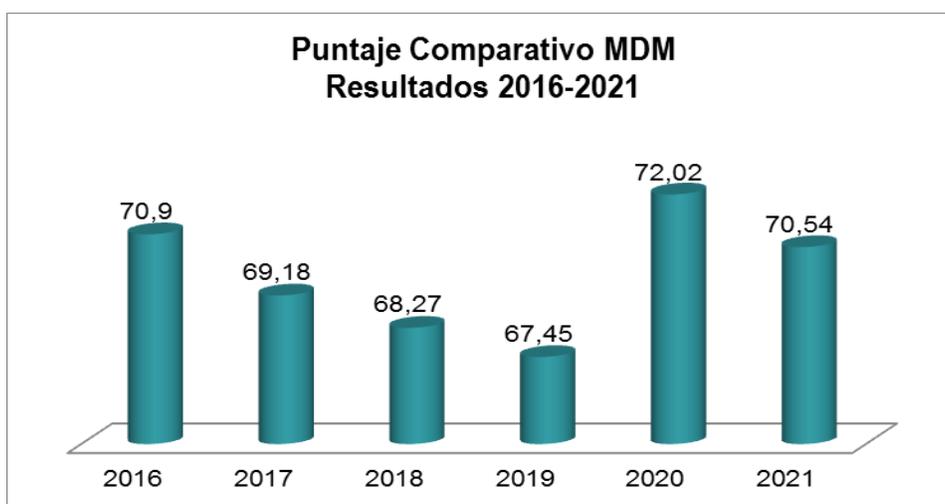
*Gráfico 3: Puntaje Comparativo de Medición del Desempeño Municipal por Gestión 2016-2021*



Fuente: Portal Territorial del Departamento Nacional de Planeación. Elaboración propia

Al comparar la medición del desempeño municipal por Resultados para los años mencionados anteriormente y que se verán en el gráfico 4, se encontró que la menor puntuación fue para el año 2019 con 67.45 puntos, mientras que, para el año siguiente, 2020 el puntaje fue el más alto con 72.02 puntos y para el 2021 se presenta de nuevo un descenso de 1.48 puntos.

*Gráfico 4: Comparativo de Medición del Desempeño Municipal por Resultados 2016-2021*



Fuente: Portal Territorial del Departamento Nacional de Planeación. Elaboración propia

Teniendo en cuenta los datos analizados se evidencia que, aunque la alcaldía ha presentado un buen desempeño en la gestión año tras año, frente a resultados este puntaje no es el óptimo, pues ha venido en descenso año tras año, presentándose un incremento significativo en 4.57 puntos solo para el año 2020, lo que indica que el cumplimiento de la alcaldía frente a los temas de salud, educación cobertura en servicios públicos y seguridad no ha sido lo esperado por los ciudadanos.

#### **4.2. Análisis de resultados del Modelo Integrado de Planeación y Gestión 2018-2019-2020-2021.**

Por otro lado se encontró que el Departamento Administrativo de la Función Pública realiza otra medición del desempeño institucional en la que consideran que “La Medición del Desempeño Institucional es una operación estadística que mide anualmente la gestión y desempeño de las entidades públicas, proporcionando información para la toma de decisiones en materia de gestión”, lo anterior de acuerdo con la definición del Departamento Administrativo de la Función Pública-DAFP, estos resultados se presentan en una escala de 1-100 siendo 100 el puntaje máximo, estos puntajes dependen de la complejidad de la política evaluada.

Para realizar esta medición las entidades nacionales y territoriales deben diligenciar anualmente, el Formulario Único de Reporte de Avances de la Gestión -FURAG- teniendo en cuenta los criterios establecidos en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión y en el Modelo Estándar de Control Interno, MIPG y MECI respectivamente en el que se analizan 7 dimensiones y 19 políticas.

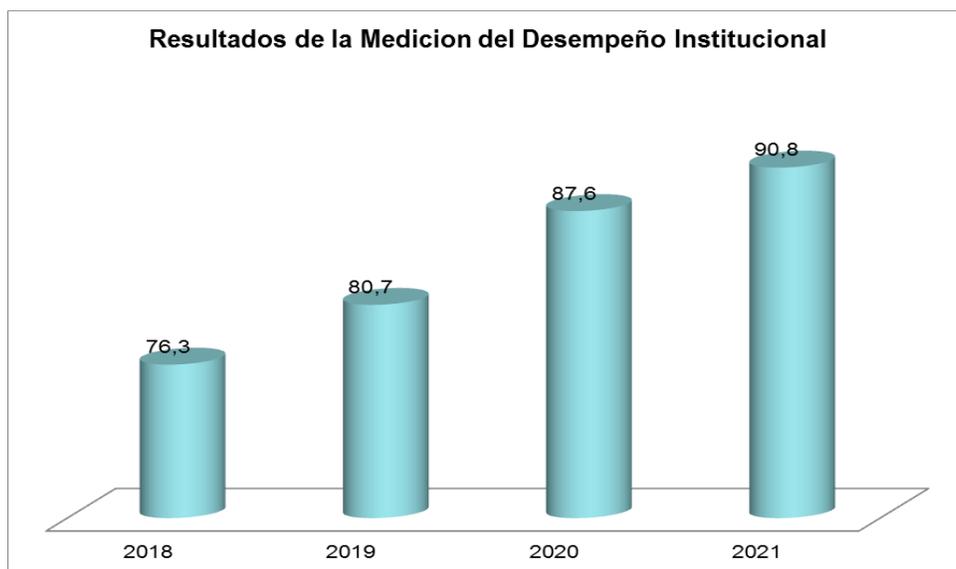
*Tabla 10: Resultados de la medición del desempeño institucional 2018-2021*

<b>Año</b>	<b>Resultado MDI</b>	<b>Incremento</b>
2018	76,3	
2019	80,7	4,4
2020	87,6	6,9
2021	90,8	3,2

Fuente: Función Pública, consultada en mayo de 2023. Elaboración propia

Se aprecia en la tabla 10, que los resultados de la medición de desempeño institucional correspondiente a los años 2018, 2019, 2020 y 2021 han aumentado año tras año, siendo más significativo el aumento del 2019 al 2020 con un incremento del 6.9% y para el 2021 únicamente aumentó 3,2%.

*Gráfico 5: Resultados de la medición del desempeño institucional en la Alcaldía de Santiago de Cali 2018-2021*



Fuente: Micrositio MIPG. Elaboración propia

De la anterior información gráfica se puede evidenciar que la calificación del desempeño de la alcaldía ha ido aumentando, registrando la mayor puntuación para el año 2020 donde se presentó un incremento de 6,9 puntos, posterior a los cambios realizados por la reforma administrativa.

Las dimensiones del MIPG recogen los aspectos más importantes de las prácticas y procesos que adelantan las entidades para transformar insumos en resultados que produzcan los impactos deseados a través de la gestión y desempeño institucional que generan valor público.

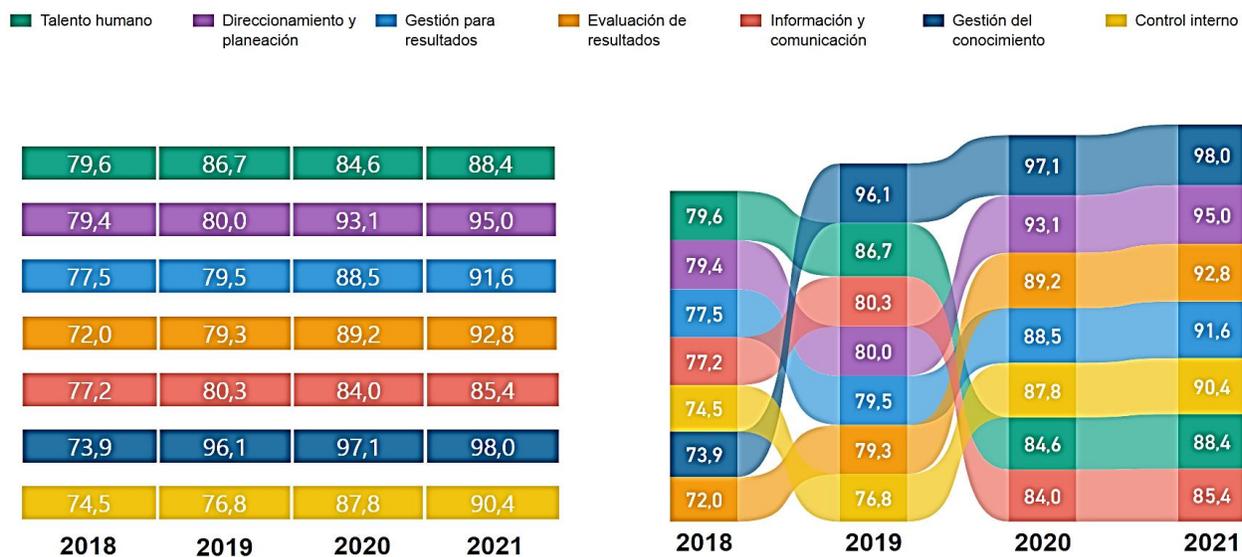
En la siguiente gráfica se puede ver la variación que ha tenido anualmente cada una de las dimensiones de MIPG y se evidencia que la única dimensión que ha presentado una baja de 2.1 puntos para el año 2020 es la dimensión 1 de Talento Humano, y el incremento más significativo lo obtuvo la dimensión de gestión del conocimiento para el año 2019 con 22.2 puntos.

*Tabla 11: Comparativo de las dimensiones de MIPG 2018-2021*

<b>DIMENSION</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>VAR</b>	<b>2020</b>	<b>VAR</b>	<b>2021</b>	<b>VAR</b>
Talento Humano	79,6	86,7	7,1 ↑	84,6	2,1 ↓	88,4	3,8 ↑
Direccionamiento y Planeación	79,4	80	0,6 ↑	93,1	13,1 ↑	95	1,9 ↑
Gestión para resultados	77,5	79,5	2 ↑	88,5	9 ↑	91,6	3,1 ↑
Evaluación de resultados	72	79,3	7,3 ↑	89,2	9,9 ↑	92,8	3,6 ↑
Información y comunicación	77,2	80,3	3,1 ↑	84,2	3,9 ↑	85,5	1,3 ↑
Gestión del conocimiento	73,9	96,1	22,2 ↑	97,1	1 ↑	98,2	1,1 ↑
Control Interno	74,5	76,8	2,3 ↑	87,8	11 ↑	90,4	2,6 ↑

Fuente: Micrositio MIPG. Elaboración propia

Gráfico 6: Comparativo de las dimensiones de MIPG 2018-2021



Fuente: Micrositio MIPG.

En el gráfico 6 se puede ver, el consolidado anual de las dimensiones de MIPG, como ha sido su evolución y como ha cambiado el ranking de acuerdo con el puntaje obtenido cada año, del cual se analiza que aunque cada política incrementa su calificación, no necesariamente significa que siga ocupando los puestos más altos.

#### 4.3. Análisis anual del comportamiento de las dimensiones de MIPG

A continuación, se realizará un análisis del comportamiento de cada una de las dimensiones de MIPG, de manera anual.

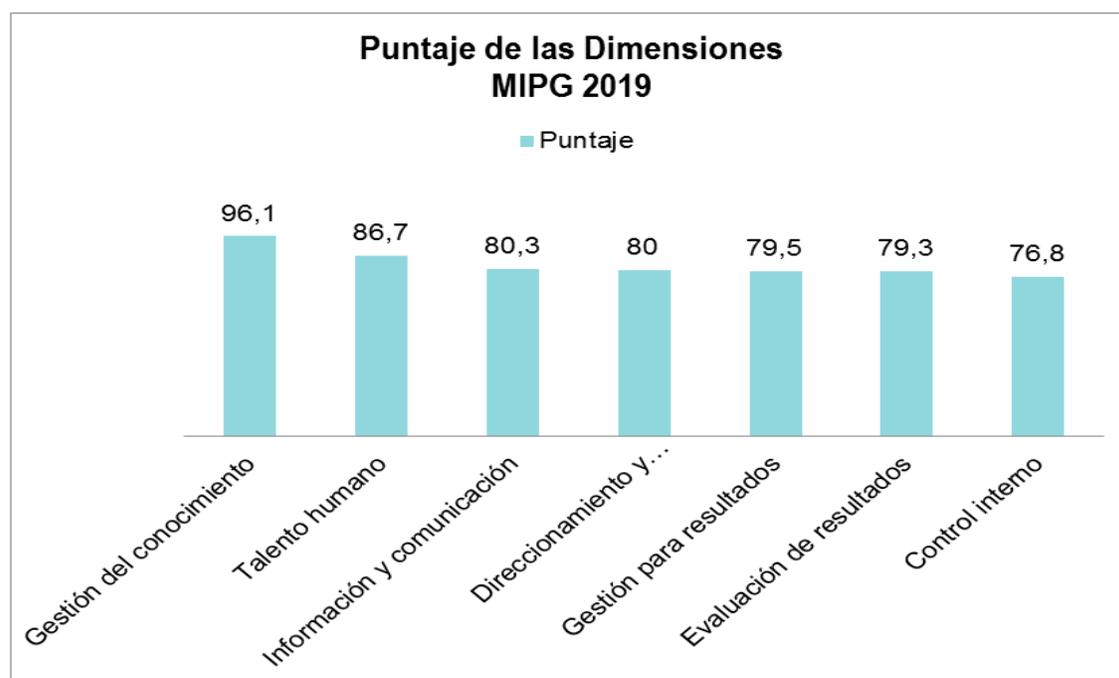
Gráfico 7: Puntaje de las dimensiones de MIPG en 2018



Fuente: Micrositio MIPG. Elaboración propia

Para conocer su comportamiento, se analizará el gráfico 7, donde para el año 2018 la dimensión 1, talento humano, obtuvo un puntaje de 79,6 siendo esta la calificación más alta; la dimensión 2 de direccionamiento estratégico y planeación obtuvo 79,4 puntos; para la dimensión 3 de gestión para resultados con valores obtuvo 77,5 puntos; por su parte la dimensión 4, evaluación de resultados obtuvo una puntuación de 72,0, siendo la puntuación más baja registrada para el año 2018, continuando con la dimensión 5, información y comunicación ésta obtuvo 77,2 puntos; mientras que la dimensión 6, gestión del conocimiento y la innovación tiene un puntaje de 73,9, y finalmente la dimensión 7 de control interno, cierra las puntuación con 74,5 puntos.

Gráfico 8: Puntaje de las dimensiones de MIPG en 2019

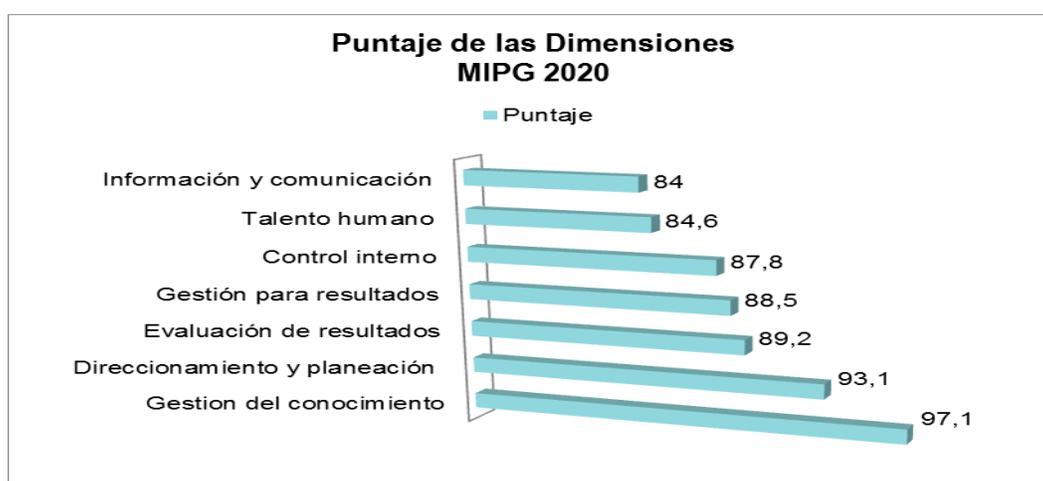


Fuente: Micrositio MIPG. Elaboración propia

Como se observa en el gráfico 8, para el año 2019, en el cual la puntuación general se incrementó en 4,4 puntos alcanzando un puntaje total de 80,7, las dimensiones tuvieron el siguiente comportamiento, la dimensión de Gestión del conocimiento obtuvo el mayor puntaje con 96.1 puntos, talento humano obtuvo 86,7 puntos ocupando el segundo lugar; la dimensión Información y comunicación alcanzó un puntaje de 80,3 puntos logrando así posicionarse en el puesto 3, el cuarto lugar es para la dimensión Direccionamiento estratégico y planeación con 80 puntos, la dimensión de Gestión para resultados logró una puntuación de 79.5 puntos y se ubicó en el quinto lugar; en el sexto lugar con 79,3 puntos se encuentra la dimensión de Evaluación para resultados y finalmente con 76.8 puntos se encuentra Control interno en el séptimo lugar. Es oportuno decir que para el año 2019, todas las dimensiones aumentaron su calificación respecto a la calificación del año inmediatamente anterior.

Ahora se analizará el año 2020 mediante el gráfico 9, en el cual la entidad obtuvo una calificación de 87,6 puntos, de los cuales se observó el siguiente comportamiento, la dimensión 6 gestión del conocimiento logró un puntaje de 97,1 un leve incremento de 1 punto, ocupando el primer lugar; en segundo lugar se encuentra la dimensión 2 de direccionamiento y planeación, la cual alcanzó una puntuación de 93,1 siendo el mayor incremento con respecto al año inmediatamente anterior de 13,1 puntos; Ahora bien, el tercer lugar lo ocupó la dimensión 4, Evaluación por resultados la cual se incrementó en 9,9 puntos para un total de 89,2; el cuarto lugar lo tiene la dimensión de gestión para resultados con un puntaje de 88,5 incrementándose en 9 puntos con respecto al año anterior; la dimensión 7 de control interno también presentó un alza significativa de 11 puntos pasando de 76,8 en el 2019 a 87,8 puntos en el 2020 ocupando el quinto lugar; en el sexto puesto se encuentra la dimensión 1, talento humano la cual obtuvo 84,6 puntos, lo que quiere decir que perdió 2.1 puntos con respecto a la calificación del año anterior; finalmente la dimensión 5, información y comunicación pasó de 80,3 a 84,0 presentando un incremento de 3,7 puntos pero vale aclarar que es el valor más bajo de todas las dimensiones para el 202, ocupando el puesto 7.

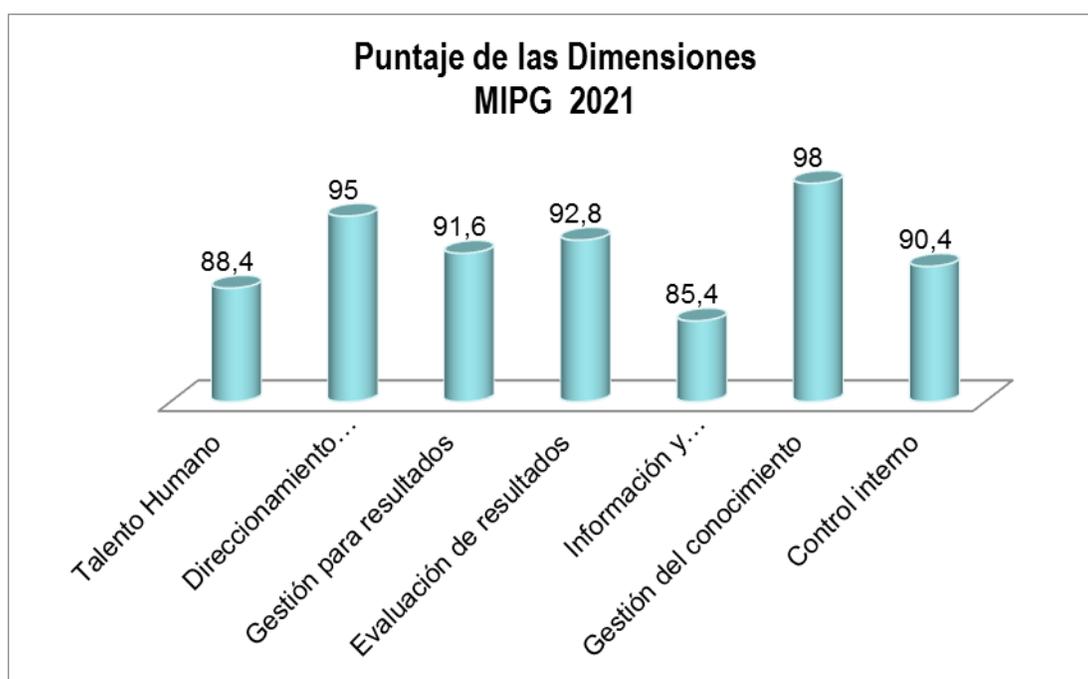
*Gráfico 9: Puntaje de las dimensiones de MIPG en 2020*



Fuente: Micrositio MIPG. Elaboración propia

Explicando el año 2021 el cual se puede apreciar en el gráfico 10, se encontraron los siguientes puntajes en las dimensiones de MIPG, para la dimensión 1, talento humano se logró 88,4 puntos; la dimensión 2, direccionamiento y planeación obtuvo un puntaje de 95 puntos; la dimensión 3 de Gestión para resultados, logró un puntaje de 91,6, la dimensión 4 de evaluación de resultados sacó 92,8 puntos; por otro lado, la dimensión 5 información y comunicación obtuvo el menor puntaje registrando 85,4 puntos; mientras que para la dimensión 6 Gestión del conocimiento se reporta el puntaje más alto con 98 puntos, y la dimensión 7 de Control interno cierra con 90,4 puntos. Es importante resaltar que, para este año, todas las dimensiones incrementaron su puntaje, siendo la más significativa la dimensión de Talento humano con un aumento de 3,8 puntos.

*Gráfico 10: Puntaje de las dimensiones de MIPG en 2021*



Fuente: Micrositio MIPG. Elaboración propia

De la anterior exposición de datos encontrados en el micrositio de MIPG del Departamento Administrativo de la Función Pública, se puede decir que la Alcaldía de Santiago de Cali ha venido mejorando su desempeño institucional, incrementando año a año los puntajes de las diferentes dimensiones de MIPG, es importante resaltar que en el año 2020 se realizó la posesión del personal de carrera administrativa que participó en el concurso de méritos que la alcaldía realizó a través de la Comisión Nacional del Servicio Civil en 2018, en el que se abrieron nuevas vacantes y más cargos para profesionales, aunque pocos, como se pudo evidenciar en el capítulo anterior.

Al analizar la puntuación que se da a las 19 políticas de MIPG, como se puede apreciar en la tabla 12, se encontró que se presenta una tendencia al incremento en la puntuación. Es importante resaltar las políticas que obtuvieron mayor puntaje cada año, entonces para el 2018, con 84.2 puntos la más destacada es Participación ciudadana en la gestión pública, para el 2019 la política de Talento humano obtuvo un puntaje de 96.8 puntos; para el 2020 hay un empate en el puntaje más alto con 97.1 puntos para las políticas de Gestión del conocimiento y Gestión de la información estadística. Las mismas que para el 2021, vuelven a obtener un empate de 98 puntos.

Es importante mencionar que las políticas de gestión de la información estadística y la de Mejora normativa, no presentan puntuación para el año 2018, pues se incorporaron posteriormente al Modelo Integrado de Planeación y Gestión, y de ellas se puede observar que la Gestión de información estadística es una política que se trabaja muy bien en la Alcaldía, pues presenta puntajes superiores a los 90 puntos y sigue en ascenso cada año, mientras que la política

de mejora normativa, empezó con un puntaje de 51.4 para el 2019, aunque va aumentando lentamente la puntuación.

Tabla 12: Puntaje anual de las políticas de MIPG para la Alcaldía de Santiago de Cali 2018-2021

POLITICA	2018	2019	2020	2021
Gestión estratégica de talento humano	80,3	96,8 ↑	93,3 ↓	95,5 ↑
Integridad	72,9	67,2 ↓	73,4 ↑	75,8 ↑
Planeación institucional	79,7	79,7 →	92,8 ↑	94,7 ↑
Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público	67,9	78,4 ↑	68,1 ↓	65,5 ↓
Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos	74,4	82,3 ↑	85,2 ↑	88,2 ↑
Gobierno digital	81,4	86,8 ↑	91,6 ↑	93,1 ↑
Seguridad digital	70,5	71,2 ↑	83 ↑	85,8 ↑
Defensa jurídica	77,7	77,2 →	93 ↑	94,8 ↑
Transparencia, acceso a la información y lucha contra la corrupción	76,7	78,8 ↑	84,5 ↑	85,8 ↑
Servicio al ciudadano	79,6	78 ↓	88,4 ↑	92,2 ↑
Racionalización de trámites	83,2	86,3 ↑	90 ↑	89,8 ↓
Participación ciudadana en la gestión pública	84,2	84,5 ↑	92,7 ↑	95 ↑
Seguimiento y evaluación del desempeño institucional	72	79,3 ↑	89,2 ↑	92,8 ↑
Gestión documental	72,3	81,1 ↑	75,5 ↓	78,5 ↑
Gestión del conocimiento	73,9	96,1 ↑	97,1 ↑	98 ↑
Control Interno	74,5	76,8 ↑	87,8 ↑	90,4 ↑
Gestion de la información estadística	-	90,3	97,1 ↑	98 ↑
Mejora normativa	-	51,4	54,1 ↑	54,5 ↑

Fuente: Micrositio MIPG. Elaboración propia.

En la tabla 12 también se puede evidenciar que la política con la puntuación más baja es la política de Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público, la cual, aunque presentó un aumento de 10.5 puntos del 2018 al 2019, para el 2020 perdió 10.3 puntos y para el 2021 de nuevo bajó 2.6 puntos, para la cual el DAFP plantea acciones de mejora para incrementar el puntaje. La política de Gestión estratégica del talento humano también presentó un leve descenso para el año 2020 de 3.5 puntos y para el 2021 un aumento de 2.2 puntos, que sigue estando por debajo de la mejor puntuación obtenida. Por otro lado, la política de Integridad que también hace

parte de la Dimensión 1 de Talento Humano presentó un descenso de 5.7 puntos para el año 2019, para los siguientes se recuperó de manera significativa. La Política de racionalización de trámites en los primeros 3 años presentó una calificación positiva y ascendente, pero para el 2021 bajó unos pocos puntos.

El desempeño en las diferentes políticas ha sido positivo a través de los años lo que significa que la alcaldía de Santiago de Cali ha venido mejorando su gestión al incrementar los indicadores anualmente, el reto es mantener el puntaje obtenido y trabajar fuertemente en aumentar los puntajes más bajos. Si bien es cierto la gestión de la Alcaldía se mide con las herramientas descritas, es importante que el diligenciamiento de los autodiagnósticos del FURAG, se realicen con transparencia, pues de nada serviría obtener una puntuación alta, cuando en realidad las cosas al interior del ente territorial no están funcionando adecuadamente y no se puedan implementar las acciones de mejora que lleven a la alcaldía a generar una gestión verdaderamente eficiente, eficaz y transparente.

## Conclusiones

De la anterior exposición sumaria y documental y el análisis realizado por las autoras se concluye que, la reforma administrativa de 2016 incrementó las dependencias de la estructura orgánico funcional de la alcaldía de Santiago de Cali así: 9 departamentos administrativos, 15 secretarías de despacho y 4 unidades administrativas especiales, para un total de 28 dependencias, lo que significó también un incremento en 62 empleos en la planta de cargos al requerir nuevo personal directivo de libre nombramiento y remoción como secretarios/directores, subsecretarios/subdirectores y jefes de unidad de apoyo a la gestión, profesionales, técnicos y asistenciales para el desempeño de las nuevas dependencias.

La selección de los empleos de carrera administrativa creados en la planta de personal se realizó a través de un concurso público de méritos por la Comisión Nacional de Servicio Civil en el año 2018. Este concurso de méritos realizó pruebas en el año 2019 y para el año 2020 se realizaron los respectivos nombramientos de acuerdo a la lista de elegibles.

Las dependencias creadas en el rediseño han contribuido a fortalecer cada uno de los sectores administrativos respectivos, como por ejemplo en los sectores de desarrollo económico, turismo, movilidad y derechos humanos, entre otros.

Se advierte que las debilidades en la planta de personal en general persisten, pues realmente la reforma administrativa de 2016, solamente creó 62 cargos nuevos, correspondientes a los seis (6) secretarios o directores de departamento y treinta y un (31) subsecretarios o subdirectores nuevos, (20) correspondientes a los cargos para la comisaría y la inspección de policía de familia, (5) cargos profesionales grado 1 con viabilidad financiera y 30 cargos de

profesionales grado uno (1) que solamente se irán llenando en la medida que las finanzas públicas del municipio les vaya dando viabilidad, así que 62 cargos no representan una cifra significativa que realmente fortalezca la planta de empleos y que logre disminuir esa debilidad, pues frente a los resultados del estudio de cargas laborales que dictaminó que la planta ideal o requerida para esa fecha era de 5.230 cargos, arroja un déficit de 3.153 cargos.

En el año 2022 la planta de personal ya está más estructurada con 3519 cargos, lo que disminuye el déficit inicial de 3.153 empleos a 1711 empleos, estableciendo de esta forma que en el periodo entre 2017 y 2022 el déficit de cargos de la alcaldía de Santiago de Cali se redujo en un 54%, gracias al incremento de 1.352 empleos de la secretaría de educación, que son pagados por transferencia de la nación y no con recursos propios del municipio, lo que indica que las finanzas del municipio no han tenido una recuperación importante y que el proceso de fortalecimiento de la planta de personal central de la Alcaldía de Santiago de Cali no se ha dado, aunque en la planta global haya crecido, no ha alcanzado el ideal de cargas del estudio de cargas del 2015, por lo que se advierte que en el transcurso de los últimos siete (7) años este proceso está muy lento.

En cuanto a la gestión administrativa se concluye que la alcaldía de Santiago de Cali, ha venido incrementando su puntaje en las mediciones de desempeño institucional cada año, y aunque aún hay aspectos por mejorar, específicamente en la cobertura de servicios públicos y en eficiencia en la ejecución del gasto, la tendencia es al ascenso y mejorar cada año, se puede agregar que lo anterior es el resultado del aumento de profesionales y técnicos en la planta de cargos quienes contribuyen a que la gestión mejore cada día.

La Reforma Administrativa de 2016 se podría considerar un acontecimiento muy importante para la administración municipal en los últimos 15 años, y valdrá la pena siempre y

cuando los organismos sigan reinventándose, e implementando las mejoras necesarias para llegar a lograr el mejor desempeño esperado, con desarrollo social y bienestar general para sus ciudadanos, de manera transparente, eficiente y eficaz.

## Recomendaciones

1. Se recomienda a la Alcaldía de Santiago de Cali, aumentar la planta de empleos, conforme a las recomendaciones del estudio técnico de rediseño institucional realizado por la Universidad del Valle.
2. Es imperativo que la alcaldía inicie el proceso de formalización laboral, la cual busca vincular en plantas temporales en equidad, a quienes trabajan por prestación de servicios con criterio meritocrático y vocación de permanencia en el empleo y dignificar la labor de quienes trabajan con el Estado, garantizando las prestaciones y demás beneficios de ley.
3. Cumplir con el derecho de los funcionarios en carrera administrativa para ser encargados en empleos vacantes, para cubrir comisiones o encargos en empleos de libre nombramiento y remoción.
4. Incrementar y mantener la capacitación de los funcionarios públicos de planta y de los prestadores de servicios, lo que redundará en una gestión eficiente y eficaz de los servicios que presta la alcaldía a la comunidad.
5. Este trabajo de investigación es insumo para la alcaldía de Santiago de Cali, así mismo para otros entes territoriales dada la importancia de los análisis realizados.
6. Incrementar y mantener la calificación en cada una de las Mediciones del Desempeño, en cada una de las variables y políticas analizadas.
7. Desarrollar las políticas de empleo público establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo “Colombia Potencia de la Vida 2022-2025” fortalecimiento para el desarrollo de las capacidades institucionales.

## Referencias bibliográficas

Acuerdo Municipal 0387 de 2015 “Por medio del cual se crea la secretaría Municipal para la gestión del riesgo de emergencias y desastres y el fondo municipal para la gestión del riesgo de emergencias y desastres en el Municipio de Santiago de Cali, y se dictan otras disposiciones”

Acuerdo Municipal 0395 de 2016 “Por medio del cual se otorgan facultades Pro- Tempore al alcalde de Santiago de Cali, para determinar la estructura de la Administración Central y de dictan otras disposiciones”, se faculta al alcalde para en el término de seis meses para determinar la estructura y las funciones de las dependencias y la escala de remuneración correspondiente a las diferentes escalas de empleo.

Alcaldía de Santiago de Cali. Departamento Administrativo de Planeación, Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración; Medina Vásquez, Javier; Gómez, Álvaro Pío; Gutiérrez, Isabel Cristina, (2009) Visión Cali 2036: diagnóstico estratégico, Universidad del Valle, 556 p.

Alcaldía de Santiago de Cali, 2016, Exposición de motivos para el Proyecto de Acuerdo “Por medio del cual se brinda Facultades *Pro Tempore* al alcalde para la modernización de la Administración Municipal” Alcaldía de Santiago de Cali, marzo 2016.

Alcaldía de Santiago de Cali, 2016, Estudio técnico para determinar la nueva estructura para la Administración Central del municipio de Santiago de Cali, las funciones de sus organismos, su funcionamiento y su gestión institucional, Septiembre 2016 p.599.

Alcaldía de Santiago de Cali, 2020, Nuestra historia Cali, tomado de [www.cali.gov.co](http://www.cali.gov.co)

- Alejandría-Castro, C. A., Fasanando-Puyo, T., Rojas-Vela, J. y Fasanando-García, S. W. (2023). Enfoques de la gestión organizacional en el sector público. *Revista Amazónica de Ciencias Económicas*, 2(1), e456. <https://doi.org/10.51252/race.v2i1.456>
- Cano, C. (2017). *La administración y el proceso administrativo*. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, 119 p.
- Chiavenato, I. (2013). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Séptima ed.). Estado de México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Christensen, T y Laegreid, P. La nueva administración pública: el equilibrio entre la gobernanza política y la autonomía administrativa. *Gestión y políticas públicas*, Vol. X, No. 1, 2001. (p. 55-100).
- Constitución Política de Colombia, 1991
- Corvo, Helmut Sy, Lifeder. (1 de julio de 2021). *Gestión administrativa*. Recuperado de: <https://www.lifeder.com/gestion-administrativa/>.
- Decreto Extraordinario 411.0.20.0516 de septiembre 28 de 2016 de la Alcaldía de Santiago de Cali.
- Decreto Ley 785 de marzo 17 de 2005 reglamentario de la Ley 909 de 2004. Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004.”
- Decreto Ley 1567 de 1998 Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado.

Decreto Ley 1083 de mayo 26 de 2015 “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública” título 12 sobre Reformas de las plantas de empleos.

Decreto Municipal 0538 de 2015 “Por medio del cual se efectúa una delegación y se dictan otras disposiciones” Delegar en el (la) director (a) Administrativo (a) de Desarrollo Administrativo del Municipio de Santiago de Cali, la facultad de emitir todos los actos administrativos necesarios para definir las siguientes situaciones respecto a los servidores públicos adscritos a la planta de personal de la Administración Central Municipal

Decreto 1221 de 2015 “Por el cual se adopta el manual específico de funciones y de competencias laborales de las distintas denominaciones de empleo adscritos a la planta global de la administración central municipal del Municipio de Santiago de Cali”

Decreto Municipal 359 de 2016 “Por el cual se crean unos empleos de carácter temporal en la planta de personal de la Administración Central del Municipio de Santiago de Cali”

Delgado Tapia, V. A. (2022). Modernización de la gestión pública y su influencia en la atención de la ciudadanía desde los gobiernos locales. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 2405-2420. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i2.2034](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2034)

Flórez López, J. R. (enero-junio, 2015). Servicio Civil de Carrera en Colombia: Perspectivas y resultados de la profesionalización de la Función Pública. *Summa Iuris*, 3(1), 87-115.

Grandinetti, R. (2018). Innovación en la gestión pública: Estado Abierto. *Revista Sobre el Estado, la Administración y las Políticas Públicas*, 2(3), pp. 91-115.

Jiménez, Ca V y Peressutti, M A. (2013): El rol de los Estados subnacionales en la política Exterior. Segundas jornadas de ciencia política del Litoral. Universidad Nacional del Litoral. Santa Fe

Ley 489 de 1998, artículo 54, que menciona los principios generales por los cuales se modifica la estructura administrativa de las entidades públicas.

Ley 617 de octubre 6 de 2000 “Por la cual se reforma parcialmente la Ley 136 de 1994, el Decreto Extraordinario 1222 de 1986, se adiciona la ley orgánica de presupuesto, el Decreto 1421 de 1993, se dictan otras normas tendientes a fortalecer la descentralización y se dictan normas para la racionalización del gasto público nacional”

Ley 909 de septiembre 23 de 2004, por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.

Ley 1551 de julio 6 de 2012 “Por la cual se dictan normas para modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios”

Londoño, R, Saidiza, O, Salinas, O y Perea, M, 2018. La trayectoria histórica del Servicio Civil y la función pública en Colombia. Departamento Administrativo de la Función Pública, Bogotá, p. 365.

Nieves-López, J. (2013). Modernización del estado y de la administración pública en Colombia, la política pública de rendición de cuentas social y el fortalecimiento de la democracia. *Justicia Juris*, 9(1), 70-83. <https://doi.org/10.15665/rj.v9i1.100>

Ortega, Dina (2012) Aportes jurídicos para una renovación de la carrera Administrativa en Colombia, 2012 Universidad Nacional de Colombia, Facultad de derecho, ciencias políticas y sociales, Bogotá, P139

Parra Benítez, J. D., (2013) Las Reformas administrativas de las entidades territoriales: una mirada desde sus limitaciones, controles y riesgos. Colegio Mayor Nuestra señora del Rosario, Bogotá, p.235.

Rojas, S. A. (2010). Administración de pequeñas empresas. McGraw-Hill Interamericana.

Weber, M. (1977). La institución estatal racional y los partidos políticos y parlamentos modernos en el valor estratégico de la gestión pública. Trece textos Economía y sociedad, Vol. 2, México, Fondo de Cultura Económica. (2015).