

14

Transformar lo público

Perspectivas sobre la
reforma administrativa
de Santiago de Cali
de 2016

Editores

Pedro Pablo Sanabria Pulido
Enrique Rodríguez Caporalli



Resultados de investigación del proyecto de acompañamiento al proceso de reforma administrativa del municipio de Santiago de Cali

03

Análisis de referenciación comparativa de prácticas y estructuras administrativas para la reforma administrativa de Santiago de Cali

Pedro Pablo Sanabria Pulido

Universidad de los Andes | psanabri@uniandes.edu.co

Cesar Augusto Morantes

Universidad Icesi | camorant@gmail.com

Introducción y antecedentes de la reforma administrativa

Diferentes académicos de las organizaciones han tratado de explicar los procesos por los cuales las organizaciones buscan, mediante los cambios en su estructura, pasar de un aparato actual a un nuevo diseño para aumentar la eficiencia y la efectividad organizacional (Jones, 2008). La literatura sobre estudios organizacionales indica que los procesos de diseño y rediseño organizacional buscan poner a tono las capacidades organizacionales, capacidades tecnológicas, recursos funcionales y recursos humanos con los objetivos de una nueva estrategia organizacional. Para adaptarse a nuevas condiciones, responder a cambios en el entorno y eventuales choques externos, la estructura requiere adaptación, actualización y re-contextualización esporádica.

Dichos procesos de rediseño institucional y organizacional también tienen lugar en las organizaciones del sector público y en los diferentes niveles de gobierno, cuyas organizaciones y aparatos administrativos buscan actualizarse para responder a cambios constantes en contextos económicos, políticos y sociales cambiantes. Por ejemplo, los gobiernos subnacionales –municipios, departamentos, Estados– sujetos a casi constantes cambios en el entorno por sus frecuentes interacciones con la sociedad y la ciudadanía, y expuestos a retos complejos de política pública que sobrepasan fronteras y límites temporales, requieren poner a tono su estructura cada cierto tiempo.

De esta manera, las ciudades y municipios también están en constante búsqueda de nuevas formas –estructuras y estrategias– que les permitan alcanzar objetivos colectivos, mejorar la gestión pública y propiciar una adecuada formulación e implementación de políticas públicas que redunden en calidad de vida para el ciudadano. En ese contexto, un ejercicio relevante para una ciudad en proceso de actualización de sus estructuras administrativas es hacer un ejercicio de referenciación comparativa (*benchmarking*) con otros entes subnacionales similares en busca de aprendizajes a partir de sus experiencias (Stone, 2001). A partir del aprendizaje comparativo, las organizaciones pueden analizar las mejores prácticas y experiencias de reforma a la estructura administrativa de otros municipios/ciudades, con el fin de contrastar necesidades y modelos y tomar ideas que sean pertinentes para el contexto local.

Dada la interacción en que se da hoy el aprendizaje en gestión pública local, las ciudades salen fuera de su territorio a revisar prácticas y procedimientos exitosos buscando inspiración. No obstante, es de suma importancia, en ese proceso, como lo exponen Kouzmin *et al.* (1999), buscar estructuras administrativas sean coherentes con la estrategia y las expectativas de desempeño del ente territorial y que puedan ser apropiadas por los distintos actores involucrados e interesados en las distintas esferas del sector público. Como lo proponen estos autores, el *benchmarking* es una actividad que permite aprendizajes en la administración pública, permitiendo la transferencia de lecciones de procesos previos de otras administraciones públicas o gobiernos.

De esta manera, como lo propone Ammons (1999), el éxito de un ejercicio de referenciación comparativa que busque alinear la estructura administrativa para la gestión orientada a los resultados del sector público, reside en elegir de manera apropiada los criterios de comparación que permitan seleccionar casos relevantes y en seguir una metodología consistente. Por ello, más adelante, se da cuenta de los criterios de análisis elegidos en la realización de este ejercicio de *benchmarking* para la ciudad de Santiago de Cali, que permita establecer una suerte de línea de base para futuros procesos de reforma administrativa en el municipio.

Este capítulo resume, entonces, los principales elementos presentados en los informes de acompañamiento técnico a los equipos de la Alcaldía Municipal por parte de la Universidad Icesi, la Pontificia Universidad Javeriana Cali y la Universidad de San Buenaventura Cali. En un primer informe –presentado a mediados de 2016, como parte de un trabajo conjunto entre las universidades y la Alcaldía y la presentación en diversas reuniones de trabajo por parte de los dos equipos–, se entregaron y validaron con el equipo de la Alcaldía la revisión de literatura, la aproximación metodológica, los criterios y casos seleccionados para el *benchmarking* y los elementos iniciales de recomendación al equipo técnico a partir de la comparación. Posteriormente, en un segundo informe, se presentaron los resultados del *benchmarking*, en clave de recomendaciones concretas sobre aspectos estructurales y de diseño organizacional para el caso de Santiago de Cali a partir de la revisión de los casos seleccionados a nivel nacional e internacional.

Este capítulo, de este modo, presenta un resumen de los principales elementos componentes de dichos informes de acompañamiento técnico y una posterior revisión de cómo dichas recomendaciones fueron incorporadas dentro del articu-

lado final de la reforma decretada en 2016. De acuerdo con ello, en la siguiente sección se presenta una revisión de la literatura de gestión pública relacionada con procesos de reforma administrativa a nivel local, que permitía conectar el proceso de rediseño con el ejercicio mismo de *benchmarking*. Posteriormente, en la sección tres, se presenta una revisión de la literatura de gestión pública, que documenta el estado de arte –desde la disciplina de la gestión pública– de los procesos de rediseño organizacional. La sección cuarta presenta la metodología y los criterios adoptados para hacer el ejercicio de *benchmarking*, mientras que, en la quinta sección, se presentan los resultados finales del ejercicio de referenciación comparativa. Finalmente, en la sección seis, se comparan las nuevas entidades de la reforma administrativa con las estructuras de las ciudades comparadas y con las recomendaciones hechas por el equipo de las universidades, y se hace un balance sobre la incorporación de las recomendaciones hechas al equipo técnico de la Alcaldía en el articulado final de la reforma.

Antecedentes de procesos de reforma en el municipio

El acuerdo 001 de 2016 concedió a la Administración Municipal de Santiago de Cali facultades especiales para realizar una nueva reforma a la estructura administrativa del municipio.¹ La estructura vigente hasta entonces fue el resultado de dos procesos previos de reforma realizados en 1996 y 2001. Esto implicó que pasaron cerca de quince años para que tuviera lugar un nuevo proceso de reforma.

Con el acuerdo 001 de 1996 se redefinió la estructura administrativa existente hasta ese entonces en el municipio. El objetivo final de la reforma administrativa de 1996 era «[...] convertir la Administración Municipal en un instrumento de gestión eficaz para orientar, impulsar y facilitar el desarrollo económico, social, y ambiental de Santiago de Cali» (Barona 1996). Los efectos de dicha reforma se evidenciaron en consolidación del personal de la Administración Municipal, así como en la variación en las escalas de remuneración correspondiente a las distintas categorías de empleos de esta.

1. El organigrama de la estructura administrativa existente se presenta en esta sección.

La siguiente reforma respondió a las presiones fiscales de 1999-2000 a nivel nacional. En atención a ello, el Gobierno de la República promulgó la Ley 617 de 1999 con la que ordenaba el ajuste fiscal e impartía obligaciones a los entes territoriales para recortar los gastos de funcionamiento. En el caso de Santiago de Cali, la crisis fiscal había generado incrementos en la deuda y presiones fiscales que implicaron algunos ajustes, menos estructurales que la reforma de 1996, pero con un fuerte enfoque en el saneamiento de las finanzas públicas. Mediante el Decreto extraordinario No. 0203 de 2001, en el Artículo 1º, se compilaron, modificaron y adicionaron acuerdos preexistentes, en los cuales se modificaba la estructura administrativa del Municipio de Cali y se crearon dependencias como la Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria (UMATA mediante Acuerdo 013 de 1996), la Dirección de Control Disciplinario Interno (Acuerdo 22 de 1998), la Dirección para la prevención de Desastres (Acuerdo 56 de 1999), se modificó la estructura orgánica de la Dirección Jurídica de la Alcaldía (Acuerdo 39 de 1999); y se reestructuró el Departamento Administrativo de Hacienda, Catastro y Tesorería del Municipio de Santiago de Cali (Decreto Extraordinario 0355 de 1999). El resultado de estos decretos y acuerdos se evidencian en el organigrama presentado en la Figura 1.

En ese orden de ideas, mientras la reforma de 1996 recogió elementos que adaptaron la estructura de la administración municipal a una ciudad en crecimiento y con dinámicas enfocadas a la producción y el mercado interno y externo, la reforma de 2001 vino a ajustar las presiones fiscales generadas por la desaceleración económica de 1999 y 2000. La estructura, sin embargo, se mantuvo relativamente inalterada hasta bien entrado el siglo XXI y, en consecuencia, en 2016, apareció la propuesta de la Alcaldía de Maurice Armitage para ajustar su estructura vigente (ver Anexo 1).

De acuerdo con Dussauge (2009), una reforma administrativa tiene tres características principales: 1) la presencia de un esfuerzo deliberado, intencional por reformar; 2) busca alterar procesos, estructuras, diseños organizacionales con diferentes propósitos; 3) busca mejorar, ajustar, modernizar, elevar la calidad de la administración pública y sus componentes. En general, estos elementos ilustran las expectativas conceptuales y prácticas que usualmente surgen cuando se propone de una reforma de lo público a nivel local; se busca un cambio en la estructura por diferentes razones, pero, usualmente, para propiciar mejoras en desempeño y servicio. En el año 2016, en Santiago de Cali, se abrió una

ventana para definir una estructura administrativa en respuesta a nuevos retos de la administración pública en el nivel municipal y coherente con las necesidades particulares de una ciudad dinámica, diversa, en crecimiento y tensión. La actualidad caleña presenta amplios retos de política pública que, por su complejidad, requieren nuevos arreglos institucionales y, como la literatura de gestión pública ilustra, es una de las razones para buscar remozar el aparato organizacional e institucional.

La literatura de gestión pública sobre administración pública local identifica diferentes opciones de estructuras de gobierno para los municipios y localidades. Si bien dicha literatura tiende a centrarse especialmente en la relación ejecutivo legislativo en el nivel local, más que en elementos de diseño y estructura organizacional, diversos autores han intentado tipificar estructuras administrativas a nivel gubernamental. Por ejemplo, Frederickson y Johnson (2001) identifican tres tipos de estructura administrativa a nivel local:

1. Una estructura formal legal Tipo I (forma política pura) que se asimila al modelo del Estado nación con separación de poderes, frenos y contrapesos. Los autores afirman que dicha estructura es apropiada para una ciudad grande con heterogeneidad de problemas. En dicha estructura, se buscan herramientas de control político por parte de los concejos municipales en busca del valor público de representatividad, y se da un fuerte enfoque administrativo al alcalde o administrador municipal en busca de valores públicos relacionados con la eficiencia y la efectividad en la gestión. Tanto el concejo como el alcalde son directamente elegidos por voto popular y son partidistas.
2. Una estructura formal legal Tipo II, que se asimila al formato parlamentario, en el que se enfoca la estructura en una administración a cargo de un cuerpo colegiado elegido popularmente que se encarga a su vez de nombrar a un administrador de la ciudad (*city manager*). De acuerdo con los autores, este es un modelo ideal para ciudades más pequeñas. En este caso las elecciones del concejo no son partidistas. Esta forma es definida como Concejo-Gerente por la *National League of Cities* (2013).
3. La denominada «ciudad política adaptada» es el tercer tipo. Esta es la principal propuesta de Frederickson y Johnson (2001, p. 879). Presenta rasgos de la forma política pura (tipo 1), pero con modificaciones enfocadas en la gobernanza, como que los miembros del concejo son elegidos por distritos (representación directa); por otro lado, se elige un jefe administrador de la ciudad (*city manager*), quien se encarga de los asuntos administrativos y existe un funcionario encargado de la relación con el concejo y los asuntos políticos.

De acuerdo con Frederickson y Johnson (2001, p. 872) las ciudades con estructura organizacional alcalde-concejo (Tipo I), por su enfoque político, buscan, en principio, mejorar la respuesta política, el liderazgo, la rendición de cuentas y la gestión política. Mientras la segunda (Tipo II) tiene un enfoque más de gestión, que busca mejorar las capacidades de gestión, control y productividad de la administración. No obstante, los autores plantean una expectativa en términos de que el modelo de ciudad adaptada –tercer tipo– puede responder de mejor forma a las tensiones y demandas de lo público en lo local conciliando tanto los objetivos políticos como administrativos del gobierno de lo local.

Es evidente que la ciudad de Cali, y en general las ciudades colombianas, se enmarcan en la estructura formal legal I (o forma política pura). La experiencia colombiana contrasta con lo que afirman Carr y Karuppusamy (2009) y Frederickson, Johnson y Wood (2004), según lo cual –al menos para el caso de las ciudades de Estados Unidos–, el Tipo I es cada vez menos frecuente. Para los autores, la forma política afecta en el largo plazo las capacidades de gestión, haciendo que en algunas ciudades empiecen a buscar rasgos del modelo administrativo con el fin de mejorar la capacidad de respuesta a problemas complejos de política pública. Es decir, empiezan a constituir un modelo de ciudad política adaptada, con el fin de satisfacer tanto los objetivos políticos de representación y participación como los objetivos de efectividad y eficiencia.

En ese contexto, se podría preguntar ¿sería posible considerar un modelo que recoja algunos de esos aspectos para el caso colombiano y específicamente para el caso caleño? Aparentemente, el modelo de administración responde a particularidades de los regímenes y sistemas políticos de cada país. La revisión de la literatura empírica de gestión pública sobre este tema confirma para varios países desarrollados lo mencionado por Frederickson y Johnson (2001): las ciudades en dichos contextos adoptan, esencialmente, un enfoque de gerencia a través de un gerente *«city manager»* y un concejo o comisión de la ciudad. Entonces, lo que se puede concluir es que el contexto latinoamericano y colombiano se plantea diferente, más enfocado hacia lo político.

Ahora bien, aunque el contexto constitucional colombiano define claramente los roles y la forma de administración de las ciudades, valdría la pena considerar y discutir opciones que, enmarcándose en el marco constitucional y normati-

vo colombiano, ayuden a mejorar las capacidades de gestión en lo local. Por ejemplo, para dar una idea del tipo de preguntas que se podrían plantear en el contexto caleño, podría ponerse a consideración la figura de vicealcalde/vicealcaldesa como una posibilidad de adaptar a lo local el modelo parlamentario, por el cual se cuenta con un primer ministro (encargado de las labores políticas) y un jefe de gobierno (encargado de las labores administrativas) que facilite el avance en temas de gestión a la vez que se cumplen las funciones de representación política. Todo esto enmarcado en un proceso de reforma de lo local que en las últimas décadas ha buscado fortalecer la gestión y enfocarse fuertemente en mejorar la efectividad y la eficiencia de la administración pública local.

Las tendencias de las últimas décadas en materia de reforma y modernización del Estado, también en el nivel local han estado fuertemente en marcadas dentro de la denominada nueva gestión pública (NGP). La cual, más que un modelo, es un conjunto de prácticas usualmente relacionadas con el sector privado (Hood, 1999), impulsadas inicialmente por gobiernos parlamentarios con tradición anglosajona del *common law* y luego por los gobiernos de otras economías desarrolladas, que buscaban «romper con la burocracia» (Barzelay, 1992) y «reinventar el gobierno» (Osborne y Gaebler, 1992) en la búsqueda de un estado más innovador, efectivo y orientado a resultados. Muchas de esas prácticas han pretendido establecer nuevas estructuras administrativas y formas de operación que permitan reducir la tramitomanía (*red tape*), pero a la vez disminuir el rol del Estado en algunos casos, por lo que usualmente vienen acompañadas de una fuerte carga ideológica para sobreponer las fuerzas de mercado a los asuntos públicos. Dado el impacto de muchas de sus acciones y el desconocimiento del carácter político y constitucional que diferencia la administración pública, dicho grupo de prácticas ha sido cuestionado por sus alcances y limitaciones en un contexto democrático y de valores públicos. No obstante, luego de años de reformas a nivel internacional existe ya un acervo de lecciones importantes de dicho tipo de reformas, especialmente, en materia de orientación a resultados, monitoreo, seguimiento, innovación y gerencia pública que deben ser tenidas en cuenta para el rediseño administrativo.

De acuerdo con lo anterior, hoy, diferentes procesos de reforma a nivel municipal buscan de forma decidida un modelo que les permita alcanzar valores públicos de efectividad y eficiencia (cercano a la NGP), en un contexto que reconozca la importancia de la representatividad política, la participación y

la rendición de cuentas –reconociendo el carácter democrático de lo público y su distinción legal–. Así, posterior a la nueva gestión pública, han llegado otros modelos, como el modelo de descentralización, Estado servidor, modelo de Gobernanza, y el de Gobierno abierto; han llegado con nuevas ideas que buscan reconocer la esencia política de la sociedad y fortalecer los mecanismos de participación, colaboración en red y coproducción en la toma de decisiones y en la provisión de bienes y servicios públicos. Dichos elementos traen como lecciones, para el caso de la reforma a nivel municipal de nuestra ciudad, la necesidad de balancear los elementos gerenciales de la reforma –búsqueda de resultados, monitoreo, seguimiento, reducción de trámites, estructuras horizontales– con los elementos políticos –representación, participación ciudadana y de otros actores de la sociedad, rendición de cuentas y transparencia–.

En el nivel local, retomando las principales lecciones de los modelos mencionados, una reforma contemporánea busca enfocarse en mejorar y reforzar la relación del ciudadano con el Estado; un enfoque de servicio y transparencia, dado que es en lo local donde las interacciones con el Estado son más cercanas y frecuentes –servicios públicos, catastro, movilidad y transporte, seguridad etc.– y, por esa razón, es allí donde se hace estratégico construir una estructura que fortalezca la capacidad de respuesta y servicio de la administración estatal, y su transparencia, tanto por razones puramente administrativas como políticas –gestión del capital político–. Todo ello, en un contexto de enormes retos en términos de relaciones intergubernamentales y gobernanza multinivel –relaciones entre el nivel central, los departamentos y municipios– en la medida en que la descentralización implica, usualmente, una disputa de competencias entre los diferentes niveles de gobierno.

Por su parte, los modelos de gobierno abierto se han planteado a partir de la declaración de Obama en 2009 sobre la necesidad de generar prácticas que permitan no solo mejorar la transparencia de las acciones públicas, sino, ante todo, los procesos de participación ciudadana, la relación de los ciudadanos con el Estado y viceversa. Este modelo se enmarca fuertemente en redefinir los modelos de contratación estatal para garantizar el flujo de información, la libre competencia y la eficiencia en los procesos y productos que el estado contrata; una fuerte mejora en la cultura de atención y el servicio al ciudadano, especialmente, mediante nuevas tecnologías de información y comunicación (gobierno electrónico); el fortalecimiento de los procesos de talento humano en

lo público hacia la adopción de un modelo estratégico; y la gestión de procesos e información para mejorar la participación ciudadana, la transparencia y la eficiencia en la gestión y la efectividad en las políticas públicas.

El modelo descentralizador se basa en la idea de construir autonomía a nivel regional y local en la toma de decisiones y en la ejecución de las políticas públicas; luego, en el municipio, recae una alta expectativa en términos de definir estructuras de operación que sean efectivas, transparentes y que faciliten la operación transversal del estado local al servicio del ciudadano. Dicha estructura facilita enfocarse en construir capacidad técnica, articulada, en las organizaciones públicas del nivel local, para evitar re-procesos, uso ineficiente de recursos públicos y generar habilidades conjuntas e integradas para la gestión, el monitoreo, el seguimiento y la evaluación de las acciones públicas con una perspectiva global de gobierno y no solo sectorial. Todo esto está sucediendo en un contexto de complejización y construcción de redes complejas de política pública, donde no solo el Estado es ejecutor, y en el que se evidencia una creciente participación del sector privado y de las organizaciones no gubernamentales y sin ánimo de lucro en la provisión de bienes públicos y en la implementación de políticas públicas.

Siguiendo lo expuesto con anterioridad, el contexto de la administración pública local define la necesidad de adoptar una estructura que esté acorde con los retos actuales de la gobernanza en el nivel municipal a nivel global (Desouza *et al*, 2015). Hoy, es evidente que el Estado busca definir y acentuar su rol en lo local, teniendo en cuenta los cambios en las formas de operación y prestación de bienes y servicios por parte del Estado y la aparición de nuevos actores en lo público. Por esta razón, se habla, actualmente, de gobernanza más que de gobierno, y se entiende como el ejercicio de poder compartido entre el gobierno y la sociedad. Un escenario de gobernanza a la vez mediado por la aparición de problemas complejos de política pública (*wicked problems*) que no pueden ser solucionados con miradas sectoriales o de silos (ej. contaminación, movilidad, competitividad), sino que requiere articulación de estructuras que faciliten la colaboración.

En ese contexto cambiante y con la presencia de nuevos modelos, también se observan mayores expectativas ciudadanas en términos de la respuesta estatal, mezcladas con una mayor cercanía y conexión entre los mismos ciudadanos a través de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC). Esta com-

binación, de alguna forma, inmediatiza las expectativas del ciudadano hacia el gobierno, incluso con más fuerza en el nivel local y reafirma la importancia de la comunicación política como elemento fundamental de la gestión pública en los niveles subnacionales. Estas mayores expectativas van acompañadas por mayores demandas de transparencia, lo que ha significado un rol creciente de las prácticas de gobierno abierto como forma esperada y deseada de operar lo público, y del uso de plataformas de gobierno electrónico para mejorar la respuesta al ciudadano. En definitiva, esta combinación de fenómenos y tendencias demandan hoy un diseño organizacional que facilite el alcance de objetivos conjunto como estructura de gobierno menos fragmentada y mejor articulada en un contexto de ciudad que busca definir su norte.

La literatura de organizaciones ha definido los procesos de cambio y desarrollo organizacional como «[...] estrategias explícitas de las organizaciones para mantener y construir su capacidad genérica para alcanzar sus objetivos o misión» (Housden, 2000). En ese orden de ideas, una reforma de la estructura administrativa del nivel municipal debe partir por reconocer, no solo sus objetivos y misión básicos, sino también, en cuáles son esos recursos, capacidades y necesidades que tipifican, el aparato administrativo del municipio. Esto implica la necesidad de un enfoque de gestión del cambio que facilite la transformación de estructuras pre-burocráticas y burocráticas ampliamente arraigadas y usuales en casos como el colombiano (Sanabria, 2015) hacia un modelo transversal de gestión pública en el cual el alcance de los resultados y objetivos de política pública se defina de forma articulada entre los diferentes sectores –público, privado, no gubernamental– hacia las múltiples áreas de acción pública en lo local.

Para tal fin, y como se observa en la siguiente sección, las administraciones locales han tendido a buscar la simplificación y ordenamiento de sus estructuras administrativas para enfocarse en el ciudadano como objeto de la gestión hacia el alcance de objetivos de política pública de forma articulada. Esto en un contexto de mayor integración y transversalización de acciones, búsqueda de flexibilidad, transparencia e innovación en lo gubernamental al servicio del ciudadano y la sociedad. No sorprende, entonces, que el modelo de estructura matricial ha sido frecuente en los procesos recientes de reforma de ciudades colombianas y latinoamericanas, como se observará en la siguiente sección.

Dicho modelo, no solo se orienta a facilitar la diferenciación e integración de actividades desde el punto de vista de diseño organizacional, sino también, a la horizontalización y aplanamiento de las estructuras administrativas, la construcción de equipos autónomos y en red, la adopción de un enfoque a resultados más que a reglas, la construcción de redes de gobernanza y prestación de servicios públicos con el sector privado y no gubernamental, la transparencia y el gobierno abierto, entre otras. Esto sin desconocer aspectos clave del modelo burocrático organizacional que siguen siendo parte de estructuras organizacionales pues facilitan el monitoreo y seguimiento tales como la jerarquía, la unidad de mando y la especialización, pero moderadas por la búsqueda del alcance de los objetivos más que por el cumplimiento irreflexivo de las reglas.

El modelo matricial ha sido definido por Knight (1976) citado por Rowlinson (2001) como: «[...] a vertical functional hierarchy overlain by lateral authority, influence or communication, i.e. a mixed organization», mientras que Kuprenas (2003) lo define como «[...] a mixed form in which traditional hierarchy is overlaid by some form of lateral authority, influence or communication. This overlay present in a matrix creates two chains of command –one along the functional lines, the other along project lines...is often used where the need of strong technical assistance across many areas is required». Esta última definición brinda un elemento ilustrativo de la importancia de dicho modelo en un contexto de operación de lo público, con múltiples organizaciones y sectores actuando en pos de objetivos similares o contradictorios enfrentados a disyuntivas (ej. Productividad vs medio ambiente) que se entrecruzan y que requieren una mayor coordinación en la respuesta al ciudadano y la sociedad. La estructura matricial aparecería como útil para coordinar en contextos de alta complejidad como proyectos y políticas públicas, con múltiples actores en la formulación, implementación y seguimiento, y con multiplicidad de objetivos y poblaciones. Así las cosas, la estructura matricial puede constituirse en un modelo a analizar para el contexto de la reforma administrativa del municipio de Santiago de Cali, dada su ventaja para transversalizar el alcance de los objetivos de política pública a través de la integración horizontal de los diferentes sectores de la administración pública.

Metodología

Este capítulo se enfoca, específicamente, en la descripción de un ejercicio de referenciación comparativa (*benchmarking*) realizado en 2016 por los autores durante el periodo de diseño de la reforma administrativa de Santiago de Cali. Este ejercicio se hizo con el fin de dar luces para la reforma a partir de la revisión de las estructuras y los modelos organizacionales de un grupo de ciudades seleccionadas. Para realizar dicho proceso de referenciación comparativa, definimos una metodología orientada a establecer los criterios de escogencia de ciudades cuyas estructuras fueran comparables o generaran valor comparativo para el caso caeño. Los criterios de escogencia de las ciudades son relevantes para comprender la relevancia al usar la referenciación comparativa en administración pública.

Así, el primer criterio buscó las ciudades consideradas como grandes ciudades en el orden nacional con población superior a 1,5 millones de habitantes. Siendo estas Bogotá D. C., Medellín y Barranquilla. Según proyecciones del Departamento Nacional de Planeación (DANE) este conjunto de ciudades, junto con la ciudad de Cali, aglutinan aproximadamente el 29% de la población en el año 2016. Entonces, realizar un ejercicio comparativo de las estructuras administrativas de las ciudades con mayor población permite generar lecciones de política sobre estructura adoptada para alcanzar los objetivos de política pública a los cuales se enfrentan esas ciudades y que, en varios casos, pueden presentar similitudes con la capital vallecaucana.

Asimismo, se definió como segundo criterio identificar ciudades que se encuentren en cercanía a puertos marítimos, y orientadas a los mercados internacionales. A partir de ello, se realiza el análisis comparativo de la estructura administrativa de ciudades como Maracaibo, Montevideo y Panamá. Finalmente, otro de los criterios escogidos es el representado por la ciudad de Curitiba, la cual, al ser una ciudad referente en materia de administración pública local a nivel de Latinoamérica, podía aportar instrumentos que permitiesen el acercamiento de la nueva administración municipal de Cali a las distintas necesidades locales de la ciudad. Esto, dado que, al presentar un ejemplo de simplificación y ordenamiento de su estructura en pro de alcanzar los objetivos de política pública, podía dar pistas que contribuyesen de igual manera en la estructuración articulada al orden administrativo en Cali.

Con ese objetivo, en la quinta sección, se presenta, en primer lugar, el organigrama/estructura administrativa de las ciudades seleccionadas, con lo cual se busca analizar la estructura misma de la administración local e identificar el tipo de estructura y sus principales rasgos, para luego analizar la división por sectores y dependencias de las distintas administraciones. Con ello, se busca resaltar las áreas de política a las que se enfoca, y los énfasis y sectores con mayor relevancia. En tercer lugar, se realizó un análisis comparativo de las diferencias entre esas estructuras administrativas y la estructura administrativa de Cali previa a la reforma y buscar tomar lecciones para la estructura propuesta en la capital del Valle del Cauca. El análisis comparativo se enfoca en recoger lecciones e ideas de las distintas estructuras administrativas para la configuración de la nueva estructura para la ciudad de Cali. Por último, para cada una de estas ciudades, se presentan las modalidades básicas de servicio al ciudadano, de nuevo, en la búsqueda de aprendizajes para el caso caleño.

Referenciación comparativa (*benchmarking*)

En la presente sección se presenta un análisis de referencia comparativa (*benchmarking*) de las estructuras administrativas seleccionadas, con la estructura de la ciudad de Santiago de Cali previa a la reforma administrativa de 2016. Específicamente, se analizan las estructuras de Barranquilla, Bogotá D. C., Medellín, Maracaibo, Panamá, Montevideo y Curitiba, ciudades escogidas de acuerdo con los criterios establecidos en la sección anterior. Para cada uno de los casos, se realiza, en primer lugar, una descripción del tipo de estructura administrativa de cada ciudad y se presenta una descripción general de las distintas dependencias adscritas al ente municipal; luego, se describe, para cada ciudad, los servicios y trámites que brinda cada municipalidad/localidad. Por último, se identifican y resaltan las diferencias que las respectivas estructuras presentadas poseían respecto a la estructura administrativa de la ciudad de Cali previa a la reforma. De igual manera, se presentan algunos lineamientos que se consideraron podían aportar en la construcción de la nueva estructura administrativa de la capital del Valle del Cauca y que constituyeron el insumo que de este trabajo se presentó al equipo técnico de la Alcaldía encargado de la reforma en el momento del acompañamiento.

Barranquilla DEIP (Colombia)

Barranquilla también reformó su estructura administrativa en 2016, poco antes de Santiago de Cali. A la cabeza de la estructura administrativa del Distrito Especial Industrial y Portuario (DEIP) de Barranquilla (ver Figura 2), se ubica la Alcaldía y dependiendo directamente de ella se encuentran adscritas 21 dependencias, las cuales se subdividen en doce (12) secretarías, seis (6) Oficinas, dos (2) gerencias (Figura 3) y un área adscrita de Consejos y Comités. En general, se observa una estructura relativamente horizontal que distribuye las diferentes unidades entre oficinas del despacho, gerencias, secretarías estratégicas, misionales y de apoyo, como un elemento característico del modelo administrativo barranquillero (ver Anexo 2).

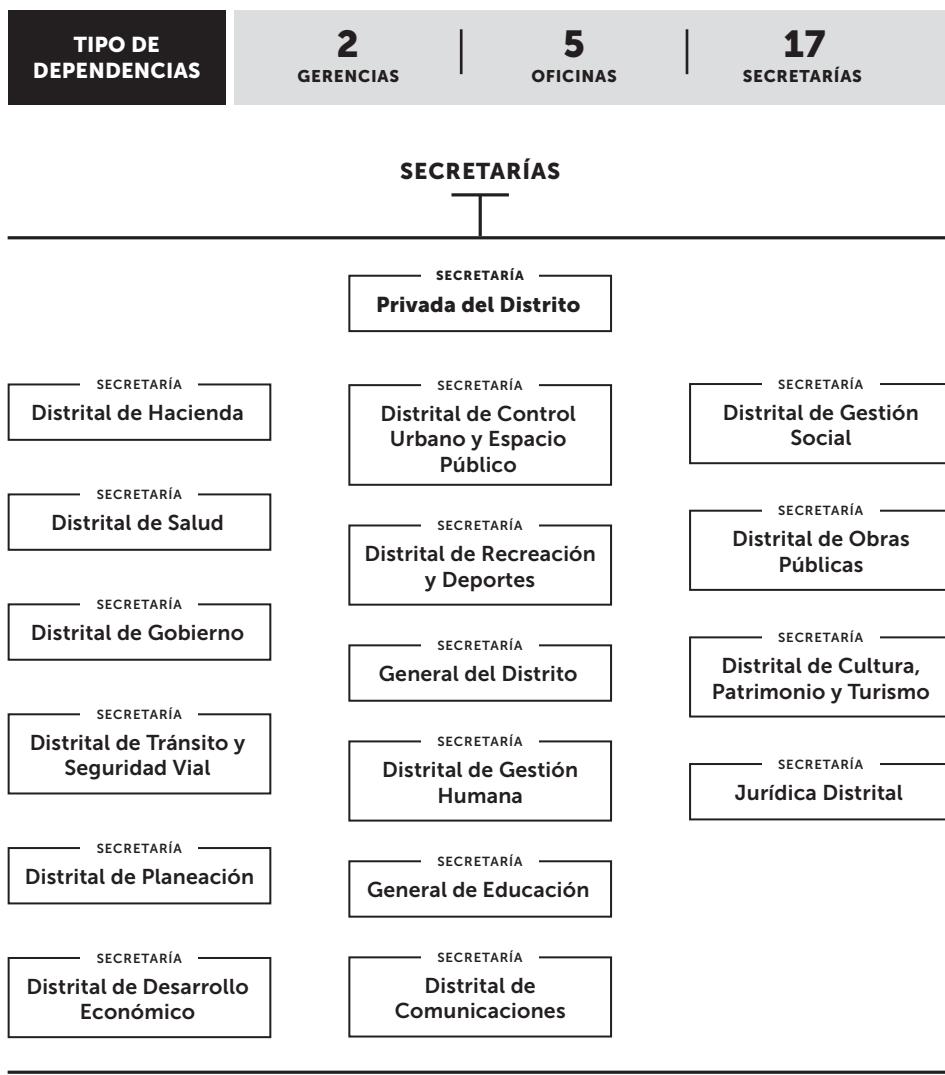
Por otra parte, dentro de las dieciséis (16) Secretarías (ver Figura 1) llaman la atención las unidades encargadas de gerencia de rentas, una gerencia de desarrollo de la ciudad, y la gerencia de gestión catastral como unidades con enfoques de apoyo a la gestión. En términos de secretarías con temas contemporáneos, llama la atención de la estructura barranquillera la Secretaría de Gestión Humana, la Secretaría de Comunicación, Barranquilla Verde y la Secretaría de Desarrollo Económico. En general, la estructura barranquillera recoge elementos de reformas recientes y de ese modo parece enfocarse en aspectos de mejoramiento del servicio y mejora del desempeño usuales en reformas recientes de administración pública local.

Trámites y servicios

En la ciudad de Barranquilla, los trámites y servicios no son prestados en centros de servicios, sino que estos son prestados directamente en la sede principal de la oficina de comunicaciones/secretaría de comunicación en el despacho municipal. Así mismo, los servicios y trámites suministrados por la administración municipal de Barranquilla se brindan en las sedes de las cuatro (4) Alcaldías locales del distrito, así como en las diecisiete (17) secretarías de gobierno o en las sedes de las correspondientes secretarías de la cual se busque un servicio.

Figura 01

Secretarías y tipos de entidades Barranquilla



Fuente: construcción propia.

COMPARACIÓN CON ESTRUCTURA DE BARRANQUILLA

Diferencias con estructura de Cali a 2016	Ideas para nueva estructura Cali
<p>Dentro de las principales diferencias que presentaba la estructura administrativa de la ciudad de Barranquilla respecto a la estructura administrativa de Cali previa a 2016, mostraba algunas secretarías no existentes en la estructura caleña o que existían parcialmente con algunas funciones: Secretaría de Gestión Humana, Gerencia de Rentas, Secretaría de Control Urbano y Espacio Público, Secretaría de Gestión Social, Secretaría de Infraestructura Pública, y Secretaría para la Movilidad.</p>	<p>Dentro de las lecciones barranquilleras para la ciudad de Cali se destacó el hecho de tener sedes de secretarías dispersas en ciudad en las respectivas Alcaldías Locales donde se pueden realizar trámites y brindar servicios cercanos al ciudadano. Así mismo, se destacó la creación de las secretarías de Cultura y Patrimonio, Movilidad, Gestión Humana y la secretaría de comunicación, Barranquilla Verde y la secretaría de desarrollo económico, como posibles ideas de temas para la reforma. Algunas de esas secretarías fueron posteriormente creadas por el decreto de reforma.</p>

Bogotá, D. C. (Colombia)

La estructura administrativa del Distrito Capital de Bogotá está dividida en tres bloques de dependencias (ver Figura 2). Estos bloques están dados por las Secretarías Cabeza de Sector, las Secretaría Privada y, las Altas consejerías. Asimismo, estos bloques de secretarías están divididos en tres sectores. Estos son el sector central, el sector descentralizado y el sector de localidades. Al sector central están adscritas dieciséis (16) dependencias, donde trece (13) corresponden a Secretarías Cabezas de Sector y a tres (3) dependencias de Soporte Técnico. El sector descentralizado contiene cuarenta y dos (42) dependencias adscritas (3 fondos, 3 Unidades Administrativas Especiales, 14 Institutos y 22 Empresas Sociales del Estado) y doce (12) dependencias vinculadas (3 Empresas Industriales y Comerciales del Estado, 5 Sociedades, 3 Empresas de Servicios Públicos y 1 Ente Universitario Autónomo). Por último, al sector Localidades, se encuentran adscritas veinte (20) localidades a la administración distrital (ver Anexo 3).

Las trece (13) Secretarías cabeza del sector central (ver Figura 2) son Secretaría General, Secretaría Distrital de Gobierno, Secretaría Distrital de Hacienda, Secretaría Distrital de Planeación, Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, Secretaría de Educación del Distrito, Secretaría Distrital de Salud, Secretaría Distrital de Integración Social, Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte, Secretaría Distrital de Ambiente, Secretaría Distrital de Movilidad, Secretaría Distrital de Hábitat, y Secretaría Distrital de la Mujer.

De igual manera, las tres (3) dependencias de soporte técnico son el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital (DASCD), el Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público (DADEP), y la UAE Cuerpo oficial de Bomberos de Bogotá. Por otra parte, con el objetivo de dar respuesta a las nuevas demandas sociales, el Distrito Capital planeaba crear la Secretaría de Seguridad y Convivencia, así como la Empresa Metro.

Figura 02

Secretarías y tipos de entidades Bogotá



Fuente: construcción propia.

Trámites y servicios

En el caso de la capital del país, la prestación de servicios y resolución de trámites de lleva a cabo mediante el sistema de Centros de Atención Distrital Especializados CADE. Los ciudadanos pueden acercarse a alguno de los 7 centros de SuperCADE, o los 18 centros CADE, a los 32 centros RapiCADE (datos para 2016). Para aquellas localidades que no cuentan con un centro de atención cercano los ciudadanos, pueden solicitar la prestación de los servicios a través de la Línea de atención 195, o del CADE Virtual, así como acercarse a los SuperCADE Móvil.

Por otra parte, algunos de los servicios que se prestan en los respectivos centros de atención se clasifican en servicios por sector y servicios por población. Los servicios por sector hacen referencia a los Servicios Sociales, Espacio Público, Educación, Salud, Cultura y Recreación, Medio Ambiente, Empresas y Economía, y Transporte. Y los servicios por población se refieren a los servicios prestados a poblaciones específicas, tales como Gestación, Infancia, Juventud, Discapacidad, Mujer, Adulto Mayor, Etnias, y Población Vulnerable.

COMPARACIÓN CON ESTRUCTURA DE BOGOTÁ

Diferencias con estructura de Cali a 2016	Ideas para nueva estructura Cali
<p>De la estructura administrativa de Bogotá D.C. se evidenciaron diferencias respecto a la estructura de la ciudad de Cali anterior a la reforma administrativa. La principal diferencia en la estructura administrativa del Distrito Capital es que en este caso se encuentra organizado de manera matricial, de forma que las dependencias de la estructura están delineados por objetivos. Estos objetivos articulan de manera transversal a los tres sectores de la estructura administrativa. Adicional a ello, algunas de estas diferencias es la presencia de un sector de localidades encargado de la descentralización; la existencia en el distrito capital de la secretaría de integrada de la mujer, hábitat, y movilidad. Otro elemento a destacar son los diferentes centros de atención al ciudadano que garantizan la presencia en el territorio y la descentralización de servicios (CADES, RAPICADES etc.)</p>	<p>Dentro de los elementos comparativos tomados de la estructura de Bogotá se mencionan: -La estructura misma, que para la ciudad de Bogotá está estructurada en forma matricial, buscando dar respuesta de manera transversal e integrada por objetivos de política. En segundo lugar, la administración del Distrito Capital presenta una macro-estructura administrativa dividida en 13 sectores verticales, integrados horizontalmente que puede ser ideal para facilitar la transversalidad en la gestión y en la formulación e implementación de políticas públicas. Varios de los temas de foco mencionados como parte de las secretarías sectoriales de Bogotá fueron parte de los elementos incluidos en la reforma en el caso caleño.</p>

Medellín (Colombia)

La estructura de la capital antioqueña (ver Anexo 4) contiene dieciocho (18) dependencias municipales, de las cuales tres (3) son gerencias y veintidós (22) son Secretarías, dentro estas últimas, encontramos cincuenta y cinco (55) subsecretarías o subdirecciones. Asimismo, al despacho municipal, se encuentran vinculados catorce (14) entes descentralizados adscritos, nueve (9) entes descentralizados vinculados y trece (13) entes descentralizados indirectos. En general, Medellín muestra una estructura matricial con áreas de apoyo transversales y equipos orientados a la integración de actividades entre los diferentes sectores.

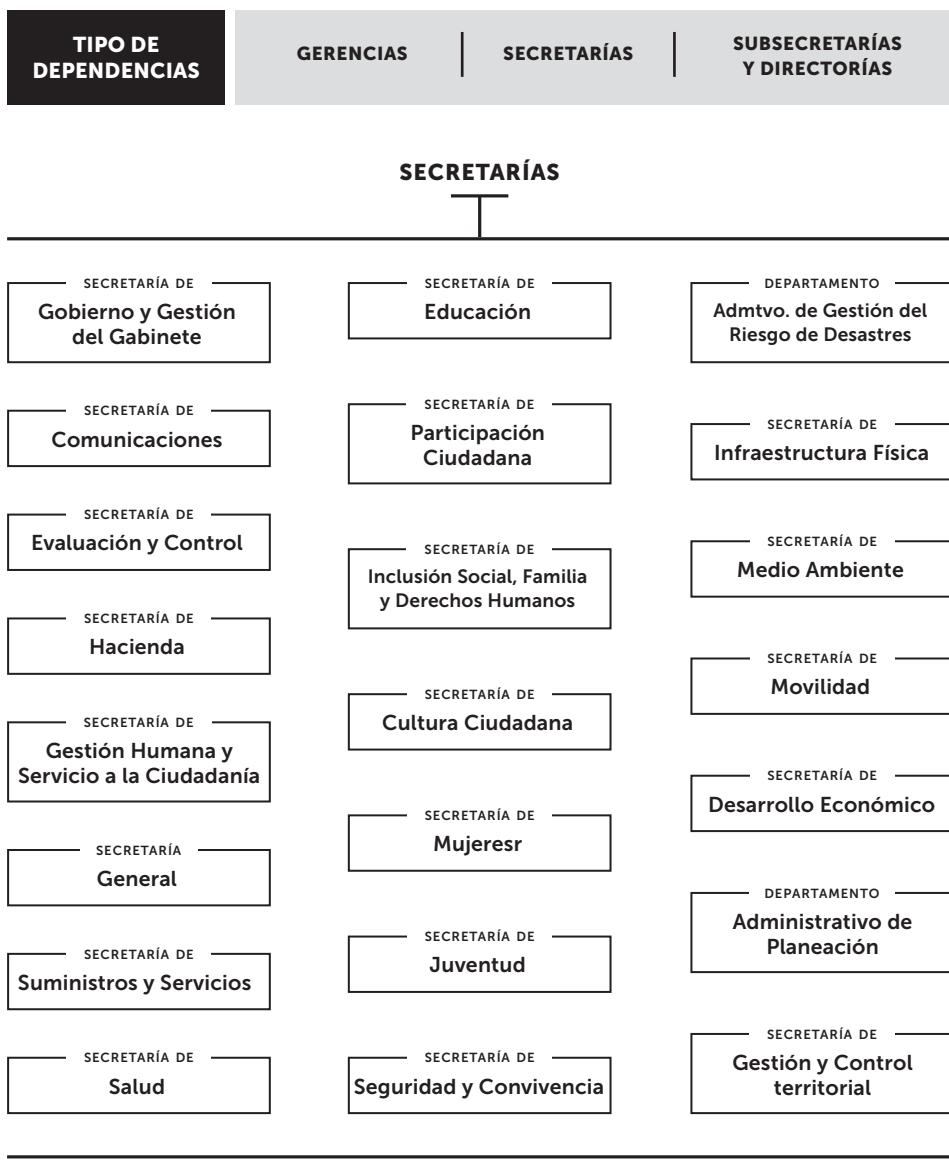
La estructura también muestra un enfoque descentralizador al contar con tres (3) dependencias trasversales denominadas «Gerencias» que corresponden a la Gerencia de Corregimientos, la Gerencia Centro, y la Gerencia de Movilidad Humana. Dentro de las veintidós (22) Secretarías (ver Figura 3) existentes llaman la atención los casos de la Secretaría de Gobierno y Gestión del Gabinete (una especie de *delivery office* de la Alcaldía), la de Evaluación y Control, de Hacienda, la de Gestión Humana y Servicio a la Ciudadanía, de Suministros y Servicios, de Participación Ciudadana, de Cultura Ciudadana, de Salud, de Inclusión Social, Familia y Derechos Humanos, de Mujeres, de Juventud (ver Anexo 4).

Trámites y servicios

Para la ciudad de Medellín, la prestación de servicios y diligenciamiento de trámites se encuentra a cargo de la Subsecretaría de Calidad y Servicio a la Ciudadanía. Dentro de los trámites y servicios que presta la subsecretaría, se encuentra recaudo de impuestos, trámites tributarios, SISBEN, plan de desarrollo, y contratación entre otros. Estos trámites a los que pueden acceder los ciudadanos son brindados en los cinco centros del proyecto MASCERCA así como en las casas de gobierno ubicadas en cada uno de los seis corregimientos, y en once centros de servicio al ciudadano.

Figura 03

Secretarías y tipos de entidades Medellín



Fuente: construcción propia.

COMPARACIÓN CON ESTRUCTURA DE MEDELLÍN

Diferencias con estructura de Cali a 2016	Ideas para nueva estructura Cali
<p>Dentro de las principales diferencias existentes en la estructura administrativa de la ciudad de Medellín respecto a la previa de Cali, se encontraba el hecho que para la ciudad de Medellín la estructura de esta ciudad presenta la existencia de tres (3) entes adscritos que brindan servicios adicionales a las distintas secretarías en el tema de descentralización. Asimismo, la administración municipal de Medellín incluía las secretarías de Seguridad y Convivencia de la Secretaría de Gobierno y Gestión del Gabinete como una suerte de delivery office y oficina de gestión política que o existían en el caso de la capital vallecaucana. Otras diferencias que presentaba la estructura administrativa de Medellín respecto a la de Cali, era el hecho que la primera presentaba en su estructura inscritas las secretarías de Participación Ciudadana, Movilidad, Comunicaciones, Evaluación y Control, Suministros y Servicios, Medio Ambiente, Juventud, y Mujeres entre otras. Otro elemento diferencial es la presencia desconcentrada en el territorio a través de diferentes instancias de servicio MASCERCAS y casas de gobierno en los corregimientos.</p>	<p>Se planteó tomar de la estructura administrativa de la ciudad de Medellín para ser implementado en Cali, el fortalecer o replantear el funcionamiento de la red de los C.A.L.I., articulando trámites y servicios para generar desconcentración y descongestionamiento de trámites a partir de un modelo segmentado como el de Medellín (MASCERCAS, casas de gobierno, centros de servicio)</p> <p>Así mismo, se propuso la creación de las secretarías de la mujer, juventud o participación ciudadana en la nueva estructura para la ciudad de Cali, o en su defecto darle mayor participación fortaleciendo las oficinas que prestan servicios a esta población para ejecutarlo de manera transversal entre dependencias.</p> <p>Por último, también se planteó la integración de entes adscritos, para articular todos los servicios que se prestan desde la administración municipal.</p>

Panamá (República de Panamá)

La estructura administrativa de la Ciudad de Panamá (ver Anexo 5) se encuentra encabezada por la Alcaldía. Dependiendo directamente de ella se encuentra el Despacho del Alcalde y la Vice-Alcaldía. De igual manera, se encuentra, dependiendo directamente de él, dos agencias de Dirección, una Oficina y la Secretaría General. La Secretaría General se subdivide en once Direcciones sectoriales, las cuales se dividen, a su vez, en diferentes subdirecciones o departamentos. De esta manera, de la Alcaldía dependen directamente el Despacho del Alcalde, la Vicealcaldesa, la Dirección de comunicaciones y relaciones públicas, la Oficina de Cooperación Internacional, la Dirección de Auditoría Interna, y la Secretaría General (ver Figura 4).

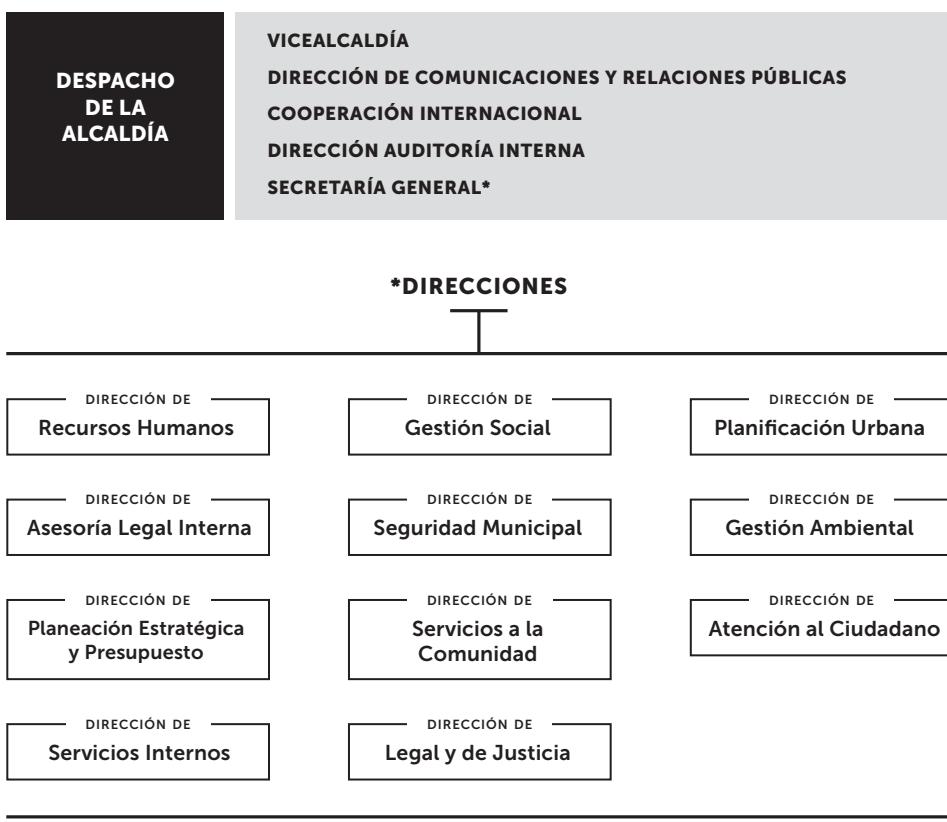
Llaman la atención dentro de la estructura de direcciones sectoriales (ver Figura 4) la Dirección de Seguridad Municipal, la Dirección de Servicios a la Comunidad y la Dirección de Participación Ciudadana y Transparencia. Esta última particularmente refleja ya un fuerte enfoque hacia prácticas y estructuras de gobierno abierto en la capital del istmo.

Trámites y servicios

Para la prestación de servicios y el diligenciamiento de trámites, los ciudadanos de la ciudad de Panamá pueden acercarse a alguno de los doce (12) puntos de atención existentes o contactándose por medio de las líneas telefónicas de atención. Los servicios a los cuales los ciudadanos tienen acceso consisten en reportes, solicitudes de información, consultas o sugerencias y denuncias.

Figura 04

Secretarías y tipos de entidades Panamá



Fuente: construcción propia.

COMPARACIÓN CON ESTRUCTURA DE PANAMÁ

Diferencias con estructura de Cali a 2016	Ideas para nueva estructura Cali
Entre las principales diferencias de la estructura administrativa de Panamá se encuentra el área de despacho del alcalde y la vicealcaldesa dependiendo directamente del Alcalde.	Los aportes que se plantearon tomar del modelo de estructura planteado por la ciudad de Panamá tienen que ver precisamente con la inclusión de áreas de seguridad, participación ciudadana y medio ambiente en lo misional y en áreas de apoyo gestión humana y cooperación internacional. Así mismo, es de resaltar el enfoque en temas de gobierno abierto ya presentes en la estructura de la capital panameña.
Otras instancias con las que no cuenta la administración cafleña son la Dirección de Seguridad Municipal y la de Gestión Ambiental. Así como la dirección de seguridad municipal, la dirección de servicios a la comunidad y la dirección de participación ciudadana y transparencia. Adicionalmente, la ciudad de Panamá contaba con una dependencia de atención al ciudadano, donde los individuos pueden ir a realizar trámites y solicitar la prestación de servicios.	
Por otra parte, la administración de Panamá inscribía directamente direcciones de Recursos humanos, y Gestión social entre otras dependencias con las cuales Cali no cuenta.	

Los trámites corresponden a las siguientes subcategorías. 32 subcategorías o trámites referentes a una categoría denominada negocios, 22 trámites de la categoría vehículos, 15 subcategorías o trámites referentes a la categoría de permisos y licencias, 11 subcategorías asociadas a la categoría funerarios, la categoría de Obras y Construcciones con 13 subcategorías y finalmente Publicidad Exterior y Gestión ambiental.

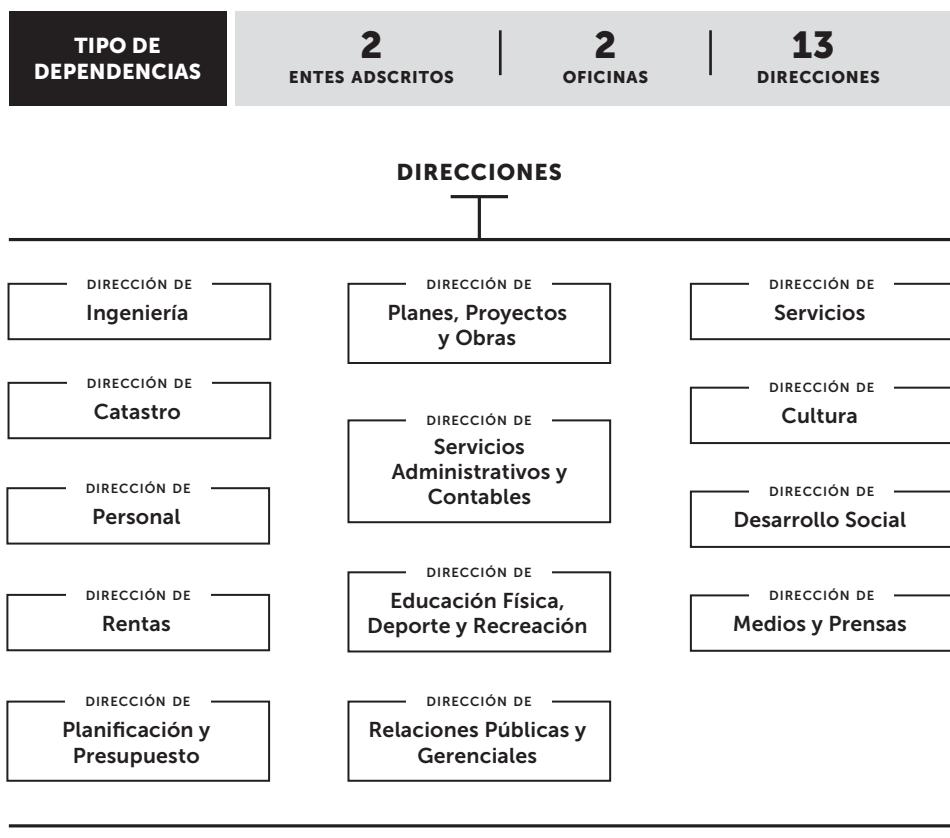
Maracaibo (Venezuela)

La información encontrada es muy limitada en cuanto a la estructura de la Alcaldía del municipio de Maracaibo, y la página web de la Alcaldía no incluye un organigrama completo. Sin embargo, un artículo de Lopez *et al.* (2001) ilustraba un organigrama para dicha época. En general, la estructura mostraba un modelo clásico vertical y orientado a aspectos principalmente operativos con apoyo transversal (ver Anexo 6).

Entre las entidades (ver Figura 5) que llaman la atención se encuentran la oficina de servicio social, la Dirección de Rentas, de Ingeniería, de catastro, de relaciones públicas y ceremoniales, de educación, de cultura, y de desarrollo social. En general, dicha estructura dejaba ver una menor especialización sectorial y varias instancias encargadas de asuntos transversales de la administración.

Figura 05

Secretarías y tipos de entidades Maracaibo



Fuente: construcción propia.

Trámites y servicios

Por otra parte, la prestación de servicios y realización de trámites por parte de la ciudadanía se llevaba a cabo por parte de las entidades de forma descentralizada. Se encuentra que hay un número importante de servicios en línea, por ejemplo el pago de impuestos, y hay otros servicios que son prestados por las entidades respectivas: por ejemplo las inspecciones técnicas bomberiles, protección civil, registro civil, servicios públicos, permisos ambientales, microcréditos, entre otros.

COMPARACIÓN CON ESTRUCTURA DE MARACAIBO

Diferencias con estructura de Cali a 2016	Ideas para nueva estructura Cali
La estructura de Maracaibo refleja un enfoque clásico. Si bien no se encontró un organigrama más reciente al de 2001 de los autores citados, llama la atención el fuerte enfoque operativo y transversal al contar con unidades como la oficina de servicio social, la Dirección de Rentas, de Ingeniería, de catastro, de relaciones públicas y ceremoniales, de educación, de cultura, y de desarrollo social.	En general la idea de transversalización de servicios de apoyo aparece como un aspecto a tener en cuenta en el caso caleño.

Montevideo (Uruguay)

La Intendencia Municipal de Montevideo, Uruguay (organismo ejecutivo del departamento de Montevideo) presenta la siguiente estructura organizacional (ver anexos 7 y 8). Hay cinco (5) órganos principales vinculados directamente a la Intendencia y un subgrupo de órganos (no definido en el organigrama) vinculados directamente también a la Intendencia. A la cabeza de la estructura, ubicamos al Intendente y, dependiendo directamente de él, once Departamentos, una División y otros órganos asesores. A su vez, cada uno de los Departamentos se subdivide en diferentes Divisiones, Servicios, Unidades.

En primer lugar, los órganos vinculados directamente a la intendencia son, el Contador General, la Asesoría Jurídica, la Asesoría de Desarrollo Municipal y Participación, la Secretaría General, el Comité de Sistemas, y Otros Órganos vinculados directamente (no especificados).

Al observar los tipos de entidades (ver Figura 6), en general, en lo misional, llaman la atención las secretarías de desarrollo económico e integración regio-

nal, de desarrollo ambiental y de acondicionamiento urbano. Mientras en las unidades de *staff* destacan la secretaría general (por sus amplias funciones) y la secretaría de gestión humana y recursos ambientales.

Trámites y servicios

En la ciudad de Montevideo en la información encontrada no se especifica la presencia los puntos de atención a los ciudadanos. Sin embargo, presenta claramente especificado el tipo de servicios que presta, y la población objetivo a la que guía otros servicios. Motivo por el cual, los servicios vienen especificados

Figura 06

Secretarías y tipos de entidades Montevideo



Fuente: construcción propia.

por las siguientes áreas. Ambiente, en donde se prestan servicios referentes al agua (Agua, Playas, Estudio de la calidad del agua y biota del río de la Plata, y Cursos de agua), aire, industrias (Efluentes Industriales, y Residuos Sólidos Industriales), Cambio Climático, Monitoreo de metales pesados en suelos, acústica, y Humedales Santa Lucía.

Otras áreas temáticas diferentes de Ambiente hacen alusión a limpieza, saneamiento, Centro Coordinador de Emergencias, concursos, cursos, deportes, educación, y salud. Por su parte, los servicios especiales encaminados a responder a problemáticas de grupos sociales determinados se componen de las categorías de Personas con discapacidad, mujeres, afrodescendientes, personas adultas mayores, jóvenes, e infancia.

COMPARACIÓN CON ESTRUCTURA DE MONTEVIDEO

Diferencias con estructura de Cali a 2016	Ideas para nueva estructura Cali
<p>Dentro de las diferencias que presentaba la estructura administrativa de la ciudad de Montevideo, se encontraba la existencia de los departamentos de Movilidad, Desarrollo Ambiental, Gestión Humana y Recolección Materiales, Recursos Financieros, Acondicionamiento Urbano, y Planificación.</p> <p>Así mismo, otra diferencia de las dos estructuras administrativas era que existen dependencias que están adscritas directamente a la Alcaldía, pero no son especificadas en la estructura organizacional de la Alcaldía de Montevideo. Por otra parte, no se evidenciaron con la información disponible centros de recepción de solicitudes, ni de prestación de servicios.</p>	<p>De la estructura administrativa de Montevideo se plantearon algunas ideas para la estructura administrativa de Cali tales como la separación de Servicios y Sociedad, entendido como el tema de políticas poblacionales en el contexto colombiano. Esta separación buscaba identificar de forma clara qué servicio o servicios se brindaban a cada segmento de la población.</p> <p>Por otro lado, de la estructura se observaban Secretarías como las de desarrollo económico, desarrollo ambiental y de acondicionamiento urbano que no existían en la estructura previa a 2016 en Santiago de Cali.</p>

Curitiba (Brasil)

El Ayuntamiento (Prefectura) Municipal de Curitiba presenta la siguiente estructura organizacional. A la cabeza organizacional del Municipio de Curitiba se encuentra el Jefe del Poder Ejecutivo. Dependiendo directamente de este hay veintidós (22) Órganos de Administración Directa, once Órganos de Administración Indirecta, y tres entidades paraestatales. Por su parte, los once Órganos de Administración Indirecta se subdividen en Autoridades Locales, Fundaciones

y Sociedades de Economía Mixta. Los órganos de Administración Directa se encuentran subdividida en órganos de asesoramiento, órganos de naturaleza media, órganos de naturaleza final, y secretarías extraordinarias. En general (ver Anexo 9), se observa un modelo donde las unidades de apoyo se ubican en el segundo nivel (órganos de asesoramiento y órganos de naturaleza media) que se enfocan a áreas de apoyo (recursos humanos, finanzas, información y tecnología). Por otro lado, las unidades sectoriales se encuentran en el nivel de órganos de naturaleza final y aquí cabe destacar la secretaría de suministros, la de defensa social, trabajo y empleo, asuntos metropolitanos entre otras.

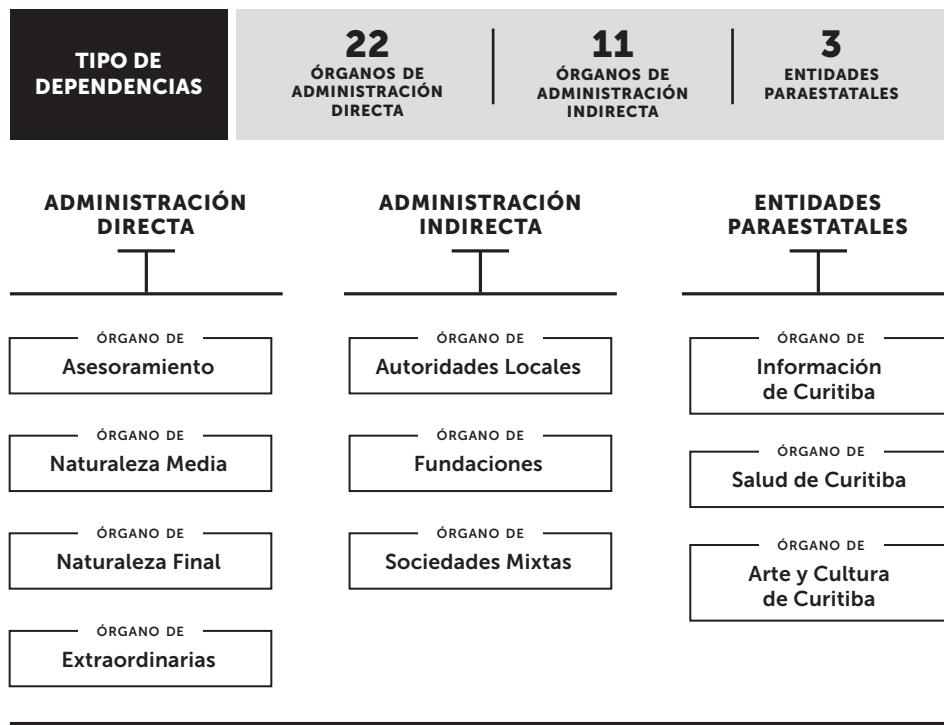
De esta manera, existen tres tipos diferentes de organizaciones (ver Figura 7) que los Órganos de Asesoramiento se encuentran a su vez subdivididas por el Gabinete de la Alcaldía, el Gabinete de la Vice-Alcaldía, la Secretaría de Gobierno Municipal, la Procuraduría General del Municipio, y la Secretaría Municipal de Comunicación Social. Por su parte, los Órganos de Naturaleza Media se encuentran subdividido en las Secretarías Municipales de Planificación y Administración, de Información y Tecnología, de Recursos Humanos, y de Finanzas.

Por otra parte, los Órganos de Naturaleza Final tienen adscritas las Secretarías Municipales de Educación, de Deporte, de Salud, de Suministro, de Defensa Social, de Medio Ambiente, de Obras Públicas, de Urbanismo, de Asuntos Metropolitanos, de Trabajo y Empleo, y de Tránsito (ver Figura 8). Por último, se encuentra que el órgano de Administración Directa presenta las Secretarías Extraordinarias, a las cuales se encuentran adscritas la Secretaría Especial de Protección de los derechos de las personas con Discapacidad, y la Secretaría Municipal Extraordinaria de la Mujer.

Así mismo, el órgano de Administración Indirecta se encuentra subdividido en cuatro (4) institutos de Autoridades Locales, tres (3) Fundaciones, cuatro (4) sociedades Mixtas, y tres (3) Institutos Paraestatales. Un elemento interesante de la estructura de Curitiba es la división en cuatro tipos de entidades de acuerdo con su propósito: i) organismos asesores de la Alcaldía, ii) órganos de naturaleza media, iii) órganos de naturaleza final y iv) secretarías extraordinarias (ver Figura 8).

Figura 07

Secretarías y tipos de entidades I Curitiba

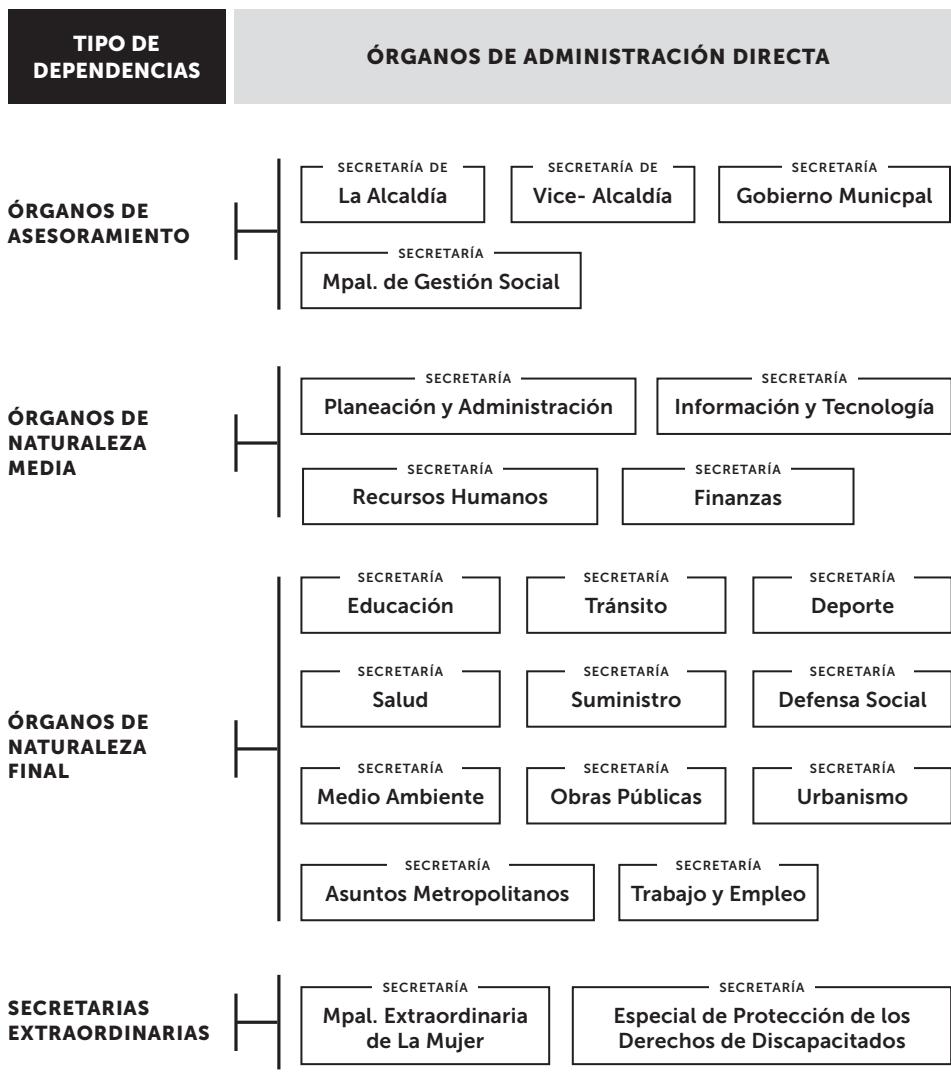


Fuente: construcción propia.

Así, a las Autoridades Locales se encuentran adscritos los institutos Municipal de Turismo, de Investigación y Planificación Urbana de Curitiba, Municipal de Administración Pública, y de Seguridad Social de la Ciudad de Curitiba. Las Fundaciones asociadas a los órganos de administración indirecta se encuentran adscritas la Fundación Cultural de Curitiba, la Fundación de Acción Social, y la Fundación Estatal de Atención de la Salud Especializada de Curitiba. Las Sociedades Mixtas están subdivididas por la Compañía de Habitación Popular de Curitiba, la Urbanización de Curitiba, la Compañía de Desarrollo

Figura 08

Secretarías y tipos de entidades II Curitiba



Fuente: construcción propia.

de Curitiba, y la Agencia de Desarrollo de Curitiba. Por último, el órgano de Administración Indirecta presenta a los institutos Paraestatales, los cuales son el Instituto de Información de Curitiba, de Salud de Curitiba, y de Arte y Cultura de Curitiba.

Trámites y servicios

La prestación de servicios y realización de trámites por parte de los ciudadanos en la ciudad de Curitiba está articulada de la siguiente manera: los ciudadanos pueden acercarse a alguna de las diez localidades de administración regional; asimismo, se pueden realizar solicitudes de servicios o realizar trámites a través de la Agencia de Noticias Vía Internet y de la oficina de Urbanización de Curitiba. Los servicios y trámites que presta la administración municipal de Curitiba corresponden a alimentación, permisos, certificados y licencias, asistencia social, capacitación, ciudadanía, concursos públicos, cultura, educación, emergencias, deporte y esparcimiento, vivienda, impuestos y tasas, información y publicaciones, licitaciones y proveedores, medio ambiente, Mi negocio, obras y urbanismo, prefectura, responsabilidad social, salud, seguridad, servicios funerarios, trabajo, tránsito, transporte y turismo.

COMPARACIÓN CON ESTRUCTURA DE CURITIBA

Diferencias con estructura de Cali a 2016

Las diferencias estructurales de la ciudad de Curitiba respecto a la que presentaba la ciudad de Cali, era que la estructura administrativa de la primera integraba órganos de administración Indirecta y Paraestatales. Así mismo, la estructura de Curitiba integraba las Secretarías Municipal de Comunicación Social, de Planificación y Administración, de Información y Tecnología, de Recursos Humanos, de Finanzas, de Suministro, de Defensa, de Social, de Medio Ambiente, de Obras Públicas, de Urbanismo, de Asuntos Metropolitanos, de Trabajo y Empleo, de Secretaría Especial de Protección de los derechos de las personas con Discapacidad, y la Secretaría Municipal Extraordinaria de la Mujer, las cuales, no se encontraban articuladas a la estructura administrativa de Cali previa a 2016.

Ideas para nueva estructura Cali

Algunas de las ideas que se plantearon aplicar a la configuración de la nueva estructura administrativa de Cali fueron: la especificación de los servicios que se han de prestar en los puntos de atención. Así mismo, al igual que la estructura administrativa de Curitiba presentaba claridad en los objetivos de política prestados en cada uno de los niveles, o la naturaleza de cada órgano, se planteaba diseñar la nueva estructura administrativa bajo el mismo esquema. Llaman la atención de forma especial las secretarías de asuntos metropolitanos que puede ser altamente relevante para el caso caleño en su relación con municipios circunvecinos, la secretaría de suministros, la de defensa social, trabajo y empleo.

Recomendaciones generales para la nueva estructura de Cali a partir del ejercicio de *benchmarking*

La revisión comparativa previa de los diferentes modelos y estructuras de las ciudades escogidas permitió recoger una serie de recomendaciones al equipo técnico de la Alcaldía. A continuación, hacemos un resumen de los elementos mencionados:

Ideas para la estructura general

- Uno de los elementos a tener en cuenta era la estructura misma. A partir del *benchmarking* se observa que la estructura matricial presente en el Distrito Capital de Bogotá, similar al caso de Medellín, permite dar respuesta de manera transversal e integral por objetivos de política pública desde los distintos entes adscritos. Buena parte de las ciudades más grandes usan dicho tipo de estructura por la complejidad de problemas y la multiplicidad de actores que requieren la formulación e implementación de políticas públicas.
- Llama la atención el caso de Curitiba que separa cuatro tipos diferentes de dependencias dentro de la estructura administrativa municipal de acuerdo con su funcionalidad: i) Órganos de asesoramiento , que son los que acompañan directamente a la alta dirección, ii) Organizaciones de naturaleza media que son dependencias transversales de apoyo, iii) organizaciones de naturaleza final, que son las secretarías/direcciones sectoriales que cumplen tareas misionales y iv) secretarías extraordinarias que son las que se encargan de los temas no considerados en la agenda regular.
- Por otro lado, de los casos de la ciudad de Medellín y de Curitiba, se destaca que se crearon al nivel de secretarías, instancias encargadas de asuntos estratégicos de *staff* y apoyo transversal que por su complejidad requieren prioridad y cercanía a los altos niveles de dirección. En este contexto resaltan, por ejemplo, las secretarías de talento humano, secretaría de suministro y abastecimiento y secretaría de contratación.

Ideas sobre servicio al ciudadano, descentralización y desconcentración de servicios

- En este contexto, un punto clave a fortalecer o replantear el funcionamiento de la red de Centros Administrativos Locales Integrales (C.A.L.I.), con lo cual, se posibilite la articulación de trámites y servicios, la descentralización y desconcentración de servicios y el acercamiento al ciudadano. Los casos de Bogotá (CADE), Medellín (MASCERCA) y Barranquilla (sedes secretarías en las localidades) han mostrado importantes avances

en la descentralización y desconcentración de servicios, además de facilitar la presencia del Estado en el territorio.

- Es evidente, también, en las estructuras más recientes, un fuerte enfoque a la creación de un aparato de mejora de servicio al ciudadano. Incluso, en varias de las administraciones revisadas se crearon dependencias específicamente orientadas a tal fin. Aunque esto se mezcla con el tema de descentralización y desconcentración, también estas dependencias permiten la realización de estudios estratégicos de racionalización de trámites, mejoras en servicio, capacitación a servidores públicos de ventanilla entre otras que se enfocan a mejorar la calidad de la gestión pública.

Ideas sobre temas prioritarios e innovadores reflejados en la estructura

- Dentro de esos temas, las estructuras administrativas de la Ciudad de Montevideo y de la Prefectura de Curitiba, destacan la creación de unidades encargadas de relación con la integración con la región circundante o con la creación de una secretaría de asuntos metropolitanos. La configuración de un área metropolitana es un tema clave para regiones conurbadas y municipios con altas interacciones y cercanía como es el caso de los municipios de Yumbo, Palmira, Jamundí, Candelaria, entre otros, con la ciudad de Santiago de Cali.
- Por otro lado, aparece la importancia de tener secretarios en temas sectoriales estratégicos que actualmente no se evidencian en la estructura. Por ejemplo, un rol estratégico de *delivery office* para la secretaría de gobierno, también encargada de los asuntos de gestión política. Así mismo, aparece la creación de una secretaría de seguridad ciudadana encargada específicamente de eso, separada de gobierno y una secretaría de movilidad/transporte como instancia independiente también. Todos estos elementos fueron recomendados por las universidades acompañantes y, efectivamente, incluidos en la reforma de Santiago de Cali de 2016.
- En general, las estructuras más recientes presentan una dirección o secretaría de tecnologías de información y comunicación (TIC) orientadas a mejorar la transparencia y la participación ciudadana, muy en la línea de estrategias de gobierno abierto, gobierno electrónico y uso de TIC en la gestión pública. La reforma de 2016 recogió dichos elementos.
- Al revisar la globalidad de las estructuras revisadas, es evidente la ausencia de una Secretaría de Desarrollo Económico que aparece en la mayoría de estas, la cual no se encontraba hasta ese momento en el caso caleño; pero fue exitosamente incluida en 2016.
- Aparecen, también, en la estructura algunas secretarías enfocadas a políticas poblacionales y atención a minorías tales como mujer, género, población en condición de discapacidad, entre otras, que valdría la pena considerar si tienen lugar en el contexto de la administración municipal de Santiago de Cali.

Comparativo *benchmarking* y recomendaciones con la nueva estructura administrativa de Santiago de Cali de 2016

En esta sección, revisamos en retrospectiva los aspectos de la sección cinco y presentados al equipo técnico de la reforma administrativa como recomendaciones; también, las características de las estructuras de cada una de las ciudades referenciadas en la sección cuatro comparadas con la estructura final adoptada en el Decreto 516 de 2016. De acuerdo con la revisión, buena parte de los temas que se observan en las estructuras más recientes, identificados en este *benchmarking* y recomendados por los investigadores al equipo de la Alcaldía, fueron efectivamente incorporados en la estructura de la reforma administrativa de 2016. Ya sea como nuevas entidades o como dependencias reformadas a partir de otras entidades previamente existentes. En general, en lo referente al *benchmarking*, la revisión de lo incorporado en el decreto refleja que el equipo de la administración municipal coincidió con nuestras propuestas o tuvo en cuenta las recomendaciones hechas en los informes técnicos entregados.

Así, aparecen entidades nuevas como el Departamento Administrativo de TIC, las secretarías de Infraestructura, la de Cultura, para las que se encuentran entidades correspondientes en al menos seis de las siete ciudades que hicieron parte de la referenciación comparativa realizada en este capítulo. Por su parte, dependencias tales como la Secretaría de Movilidad y la Dirección de Talento Humano se hacen presentes en cinco de las siete ciudades del grupo de comparación. Y así, sucesivamente, se encuentra que, en general, las nuevas entidades del caso caleño siguen la línea de estructuras recientemente reformadas en ciudades grandes colombianas y latinoamericanas. Finalmente, se observa que la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana representa una excepcionalidad frente a las municipalidades comparadas en términos de que no se encuentra, aparte de Medellín, otra ciudad con una instancia similar orientada a aspectos de paz y resolución de conflictos.

Tabla 01

Comparación de las dependencias de la reforma administrativa de 2016 con las de las ciudades revisadas en el ejercicio de *Benchmarking*

Dependencia	Existencia en otra de las ciudades referenciadas	Nueva dependencia u origen en la estructura previa
Departamento Administrativo de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	Barranquilla - Gerencia de Sistemas de Información Curitiba - Existe Secretaría de Información y Tecnología. Maracaibo - Gerencia de Tecnología de la Información y Computación. Medellín - Secretaría de Comunicaciones Montevideo - la División de Información y Comunicaciones se encuentra vinculada a la Secretaría General Panamá - Subdirección de Tecnología de la Información.	Dependencia Nueva
Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana	Medellín - Secretaría de Inclusión Social, Familia y Derechos Humanos - Secretaría de Cultura Ciudadana	Dependencia Nueva
Secretaría de Desarrollo Económico	Barranquilla - Secretaría de Desarrollo Económico Bogotá - Secretaría de Desarrollo Económico Medellín - Secretaría de Desarrollo Económico Montevideo - Departamento de Desarrollo Económico e Secretaría de Integración Regional	Dependencia Nueva
Departamento Administrativo de Contratación Pública	Burarquilla - Secretaría de Suministros Medellín - Secretaría de Suministros y Servicios Montevideo - Gestión Humana y Recursos Materiales Panamá - Subdirección de compras adscrita a la Dirección de Servicios Internos	Surge de la Dirección de Desarrollo Administrativo
Departamento Administrativo de Desarrollo e Innovación Institucional	Barranquilla - Secretaría de Infraestructura Pública Montevideo - Asesoría de Desarrollo Municipal y Participación	Surge de la Subdirección de Desarrollo Integral
Departamento Administrativo de Control Interno	Barranquilla - Oficina de Control Interno Curitiba - Unidad de Control Interno Medellín - Secretaría de Evaluación y Control Panamá - Dirección de Auditoria Interna	Modificación de la Dirección de Secretaría de Control Interno y Gestión de la Calidad.

Departamento Administrativo de Gestión Jurídica Pública	Barranquilla - Oficina Jurídica Maracaibo - Unidad de Consultoría Jurídica Montevideo - Asesoría Jurídica Panamá - Dirección de Legal y Justicia	Surge de la Dirección Jurídica
Secretaría de Seguridad y Justicia	Bogotá - No se realiza una distinción entre Gobierno y Seguridad Barranquilla - Componente de seguridad adscrito a la Secretaría de Gobierno Medellín - Secretaría de Seguridad y Convivencia Panamá - Dirección de Seguridad Municipal	Surge de la Secretaría de Gobierno, Convivencia y Seguridad
Secretaría de Desarrollo Territorial y Participación Ciudadana	Bogotá - Secretaría de Integración Social Barranquilla - Secretaría de Control Urbano y Espacio Público, y Secretaría de Gestión Social Curitiba - Secretaría de Asuntos Metropolitanos Medellín - Secretaría de Participación Ciudadana, y Secretaría de Gestión y control Territorial Panamá - Dirección de Servicios a la Comunidad y Secretaría de Planificación Urbana.	Modificada a partir de la Secretaría de Desarrollo Territorial y Bienestar Social
Secretaría de Infraestructura	Barranquilla - Secretaría de Infraestructura Pública Curitiba - Secretaría de Obras Públicas, Y Secretaría de Asuntos Metropolitanos Maracaibo - Asistencia de la Intendencia Municipal Medellín - Secretaría de Infraestructura Física Montevideo - Acondicionamiento Urbano Panamá - Secretaría de Planificación Urbana	Surge de la Secretaría de Infraestructura y Valorización
Secretaría de Vivienda Social y Hábitat	Bogotá - Secretaría de Hábitat Curitiba - Secretaría Urbanismo, y las Sociedades Mixtas está subdividida por la Compañía de Habitación Popular de Curitiba, la Urbanización de Curitiba	Surge de la Secretaría de Vivienda Social
Secretaría de Turismo	Barranquilla - Cultura, Patrimonio y Turismo Curitiba - Dentro de las Autoridades Locales está el Instituto Turismo	Surge de la Secretaría de Turismo y Cultura
Secretaría de Cultura	Bogotá - Cultura, Deporte y Recreación Barranquilla - Cultura, Patrimonio y Turismo Curitiba - Dentro de los Órganos de Administración Indirecta se encuentra el Instituto Paraestatal de Arte y Cultura de Curitiba. Medellín - Secretaría de Cultura Ciudadana Montevideo - Departamento de Cultura Panamá - Dirección de Gestión Social articula las Subdirecciones de Cultura.	Surge de la Secretaría de Turismo y Cultura

Secretaría de Movilidad	Bogotá - Secretaría de Movilidad Barranquilla - Secretaría de Movilidad Curitiba - Secretaría de Transito Medellín - Secretaría de Movilidad Montevideo - Departamento de Movilidad	Modificación de la Secretaría de Tránsito y Transporte
Dirección de Talento Humano	Barranquilla - Gerencia de Gestión Humana adscrita a la Secretaría General. Curitiba - Secretaría de Recursos Humanos. Medellín - Secretaría de Gestión Humana y Servicios a la Ciudadanía Montevideo - Recursos Humanos y Recursos Materiales. Panamá - Dirección de Recursos Humanos.	Surge de la Subdirección de Recurso Humano adscrita a la Dirección de Desarrollo Administrativo.

Referencias bibliográficas

- Alcaldía de Barranquilla. (2011). Decreto 867 del 23 de diciembre de 2008. «Organigrama Distrital». Recuperado el 18 de junio de 2016 de <http://www.barranquilla.gov.co/acerca-de-la-entidad/organigrama-distrital>
- Alcaldía de Barranquilla. (2016). «Atención al Ciudadano». Consultado el 18 de junio de 2016 de <http://www.barranquilla.gov.co/atencion-ciudadano>
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2012). «Estructura General del Distrito Capital». Recuperado el 15 de junio de 2016 de <http://www.bogota.gov.co/gobierno/estructura-general-del-distrito-capital>
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2012). «Dirección Distrital de Servicio al Ciudadano». Consultado el 18 de junio de 2016 de <http://www.secretariageneralalcaldiamayor.gov.co/servicio-al-ciudadano>
- Alcaldía del Municipio de Maracaibo (2005). «Organigrama». Recuperado el 21 de junio de 2016, desde: <http://200.44.98.155/organigrama.htm>
- Alcaldía de Maracaibo (2016). «Trámites». Recuperado el 21 de junio de 2016 de: http://www.alcaldiademarkaibo.gob.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=238&Itemid=263

Alcaldía de Maracaibo (2016). «Trámites». Consultado el 21 de junio de 2016, desde: http://www.alcaldiademaracaibo.gob.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=238&Itemid=263

Alcaldía de Medellín (2016). «Estructura Administrativa de Medellín». Consultado el 19 de junio de 2016, desde: <https://www.medellin.gov.co/irj/portal/nmedellin?NavigationTarget=navurl://d6711eea7921ec816614f14bd1ea9a1b>

Alcaldía de Medellín. (2016). Acuerdo 001 del 24 de febrero de 2016. «*Por el cual se modifica la estructura de la Administración Municipal de Medellín, las funciones de algunas de sus dependencias y se dictan otras disposiciones*». Consultado el 18 de junio de 2016, desde: https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportalCiudadano_2/PlandeDesarrollo_0_15/Publicaciones/Shared%20Content/GACETA%20OFICIAL/2015/Gaceta%204362/ACUERDO%200001%20DE%202016.pdf

Alcaldía de Medellín. (2016). «*Subsecretaria De Calidad Y Servicio A La Ciudadanía - Maserca, Centro De Servicio A La Ciudadanía Y Casas De Gobierno - Alcaldía De Medellín*». Consultado el 19 de junio de 2016, desde: <https://www.medellin.gov.co/irj/portal/nmedellin?NavigationTarget=navurl://0528b11eca61406b545ecd2db8407383>

Alcaldía de Panamá (2016). «Estructura Organizativa». Consultado el 19 de junio de 2016, desde: <http://mupa.gob.pa/mi-municipio/organigrama-del-mupa>

Alcaldía de Panamá (2016). «Trámites Municipales». Consultado el 19 de junio de 2016, desde: <http://mupa.gob.pa/tramites-municipales>

Alcaldía de Santiago de Cali. (2017). «Organigrama de la Alcaldía de Cali». Consultado el 19 de agosto de 2017, desde: http://www.cali.gov.co/publicaciones/101206/organigrama_alcaldia_de_cali/

Ammons, D. N. (1999). A proper mentality for benchmarking. *Public Administration Review*, 105-109.

Barona, B. (1996). La reestructuración de la Administración del municipio de Santiago de Cali: marco conceptual y rasgos esenciales. *Gestión y Política pública*, 5(2), 397-424.

Barzelay, M. (1992). *Breaking Through Bureaucracy*. Berkeley: University of California Press.

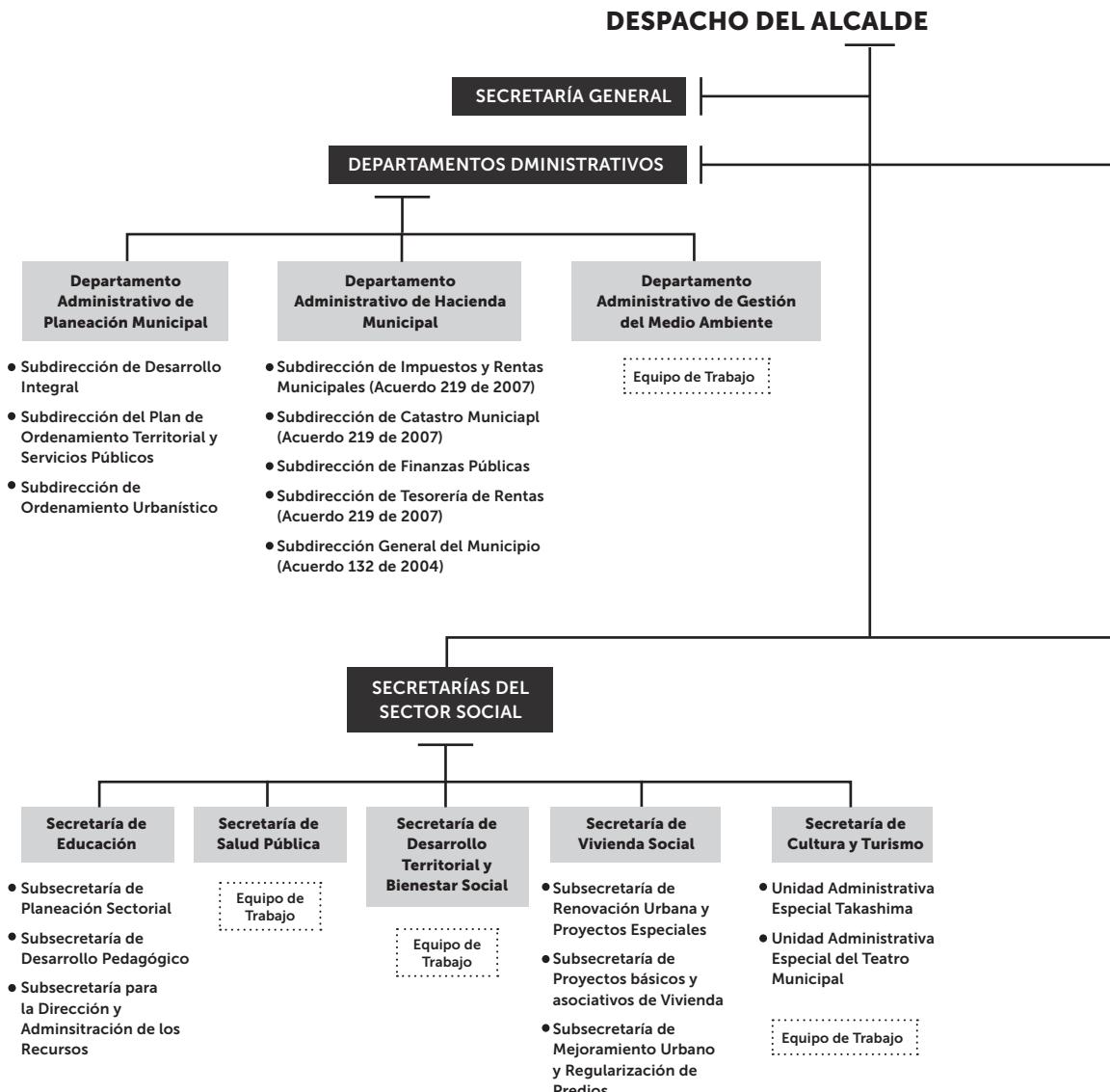
- Carr, J. & Karuppusamy, S. (2009). Beyond ideal types municipal structure. *The American Review of Public Administration*, 39, 304-321.
- Decreto Extraordinario No. 0203. Alcaldía de Santiago de Cali, Colombia. 03 de marzo de 2001.
- Desouza, K., D., Swindell, K. Smith, A., Sutherland, K. Fedorschak & Coronel, C. (2015). Local Government 2035: Strategic Trends and Implications of New Technologies. *Governance Studies at Brookings*, 27.
- Dussauge, M. (2009). La Literatura Comparada sobre Reformas Administrativas. Desarrollos, Limitaciones y Posibilidades. *Gestión y Política Pública*, 23(2), 439-495.
- Frederickson, G. & Johnson, G. (2001). Adapted American City- A Study of Institutional Dynamics. *Urban Affairs Review*, 36, 872-884.
- Frederickson, G., Johnson, G. & Wood, C. (2004). Changing Structure American Cities: A Study of the Diffusion of Innovation. *Public Administration Review*, 64, 320-330.
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69 (1), 3-19.
- Housden, P. (2000). The Modernization and Improvement of Government and Public Services: Turning Strategy into Practice: Organizational Development in the Modernization of Local Government. *Public Money & Management*, 20(2), 9-13.
- Intendencia de Montevideo. (2013). «Estructura Orgánica de la Intendencia de Montevideo». Recuperado el 20 de junio de 2016 de: http://www.montevideo.gub.uy/sites/default/files/organigrama_31-julio-2013.pdf
- Intendencia de Montevideo. (2013). «Servicios y Sociedad». Recuperado el 20 de junio de 2016 de: <http://www.montevideo.gub.uy/servicios-y-sociedad>
- Intendencia de Montevideo (2013). «Trámites y Tributos». Recuperado el 20 de junio de 2016 de: <http://www.montevideo.gub.uy/tramites-y-tributos>
- Jones, G. R. (2008). *Teoría Organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. México: Pearson.
- Kouzmin, A., Löfller, E., Klages, H. & Korac-Kakabadse, N. (1999). Benchmarking and performance measurement in public sectors: towards learning for agency effectiveness. *International Journal of Public Sector Management*, 12(2), 121-144.

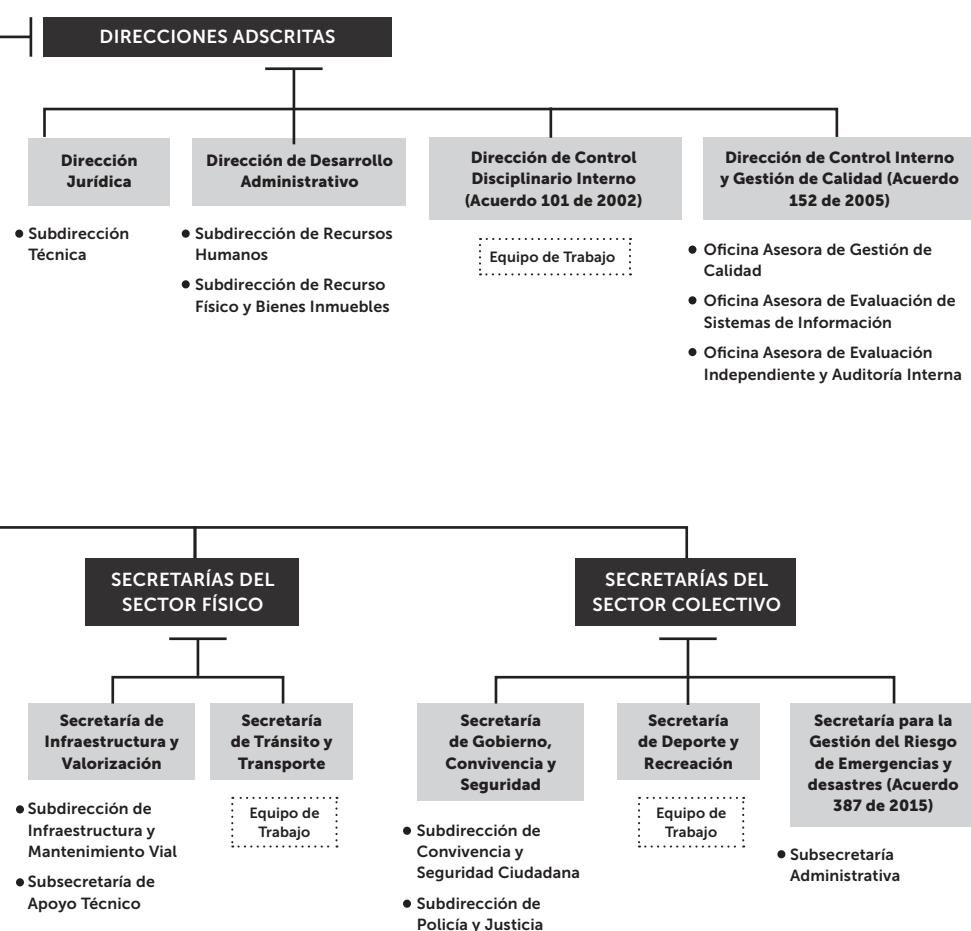
- Kuprenas, J. (2003) Implementation and Performance of a Matrix Organization Structure. *International Journal of Project Management*, 21, 51-62.
- Lopez, M., Montes de Oca, Y. & Añez, C. (2001). Cambios en la Estructura Organizativa de la Alcaldía de Maracaibo. *Revista de Ciencias Sociales*, 7(2), 287-304.
- Osborne, D. & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. New York: Addison-Wesley.
- Prefeitura de Curitiba. (2016). «Portal de Servicios de Curitiba». Recuperado el 19 de junio de 2016 de: <http://www.curitiba.pr.gov.br/servicos/cidadao>
- Prefeitura de Curitiba. (2016). «Estructura da PMC». Recuperado el 19 de junio de 2016 de: http://www imap.curitiba.pr.gov.br/?page_id=2068
- Prefeitura de Curitiba. (2016). «Índice de Secretarías e Órgãos». Recuperado el 19 de junio de 2016 de: <http://www.curitiba.pr.gov.br/secretarias/>
- Rowlinson, S. (2001). Matrix organizational structure, culture and commitment: a Hong Kong public sector case study of change. *Construction Management and Economics*, 19, 669-673.
- Sanabria, P. (Comp.). (2015). *Gestión del Talento Humano en el Sector Público: Estado del Arte, Diagnóstico y Recomendaciones para el Caso Colombiano*. Bogotá: Ediciones Uniandes.
- Stone, D. (2001). *Learning Lessons, Policy Transfer and International Diffusion of Policy Ideas*. Centre for the Study of Globalisation and Regionalisation (CSGR). University of Warwick. Recuperado el 19 de junio de: http://wrap.warwick.ac.uk/2056/1/WRAP_Stone_wp6901.pdf

Anexos

Anexo 01

Estructura Administrativa Municipal
de Santiago de Cali 2016



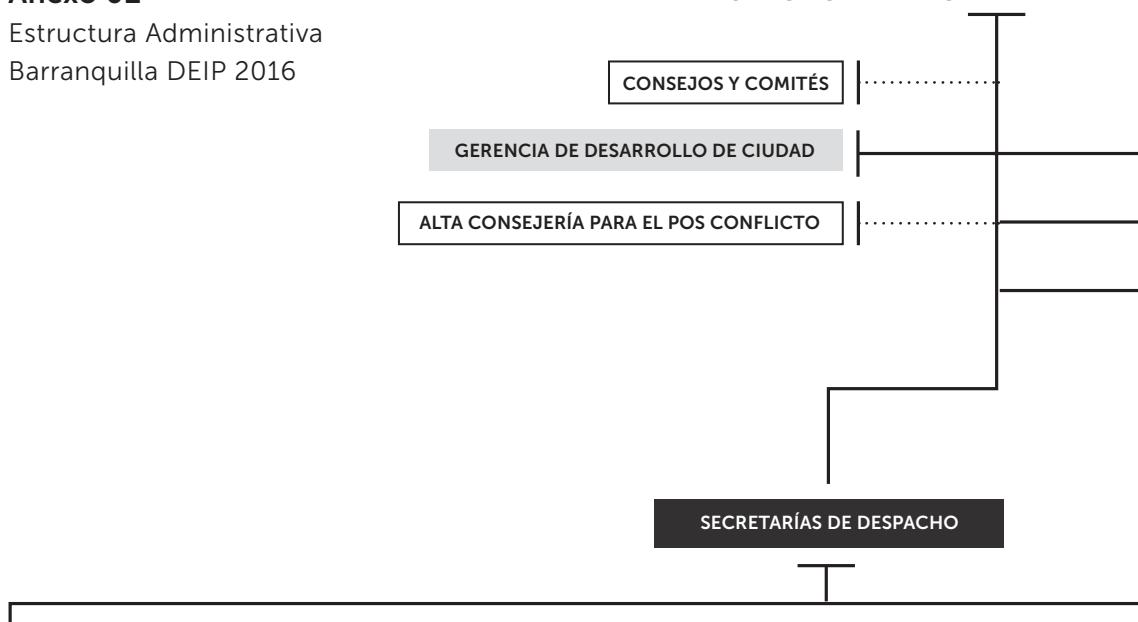


Fuente: Alcaldía de Cali. Elaboración propia con base en la revisión de literatura relacionada.

Anexo 02

Estructura Administrativa
Barranquilla DEIP 2016

DESPACHO DEL ALCALDE



1. SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA

- Gerencia de Gestión de Ingresos
- Gerencia de Gestión Catastral
- Oficina de Presupuesto
- Oficina de Contabilidad
- Oficina de Tesorería

2. SECRETARÍA DISTRITAL DE PLANEACIÓN

- Oficina de Planeación Socio Económica e Inversiones
- Oficina de Planeación Territorial
- Oficina de Hábitat
- Oficina de SISBEN

3. SECRETARÍA GENERAL DEL DISTRITO

- Oficina de Servicios Administrativos y Logísticos
- Oficina de Sistemas
- Oficina de Atención al Ciudadano y Gestión Documental

4. SECRETARÍA DISTRITAL DE GESTIÓN SOCIAL

- Oficina de Aseguramiento
- Oficina de Salud Pública
- Oficina de Atención en Salud
- Oficina de Garantía de la Calidad
- Oficina de Proyectos en Salud

5. SECRETARÍA DISTRITAL DE SALUD

- Oficina de Inclusión y Desarrollo Productivo
- Oficina de Competitividad e Inversión
- Oficina de Asuntos Portuarios

6. SECRETARÍA DISTRITAL DE DESARROLLO ECONÓMICO

7. SECRETARÍA DISTRITAL DE GESTIÓN HUMANA

- Oficina de Compensación al Trabajador

8. SECRETARÍA DISTRITAL DE OBRAS PÚBLICAS

- Oficina de Programación y Control de Obras Públicas

9. SECRETARÍA DISTRITAL DE GOBIERNO

- Oficina de Inspecciones y Comisarías
- Oficina de Participación Ciudadana

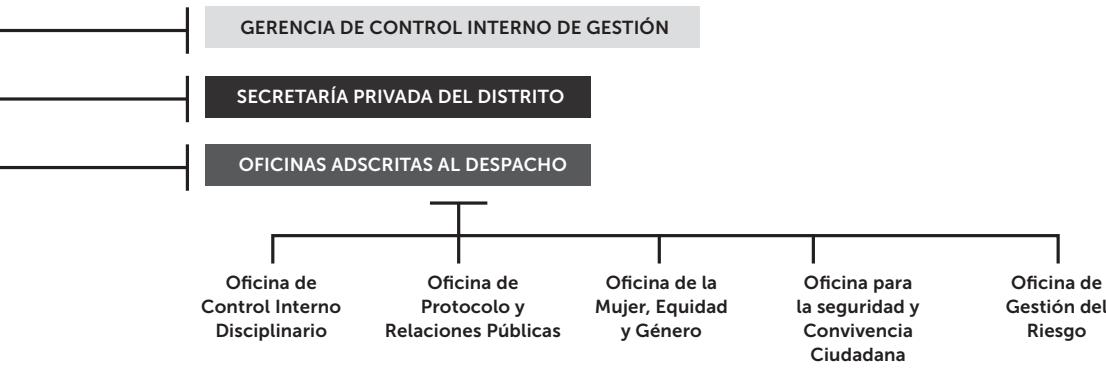
10. SECRETARÍA DISTRITAL DE CONTROL URBANO Y ESPACIO PÚBLICO

- Oficina de Control Urbano
- Oficina de Espacio Público

● Secretarías de despacho

● Gerencias

● Oficinas adscritas al despacho



**11. SECRETARÍA DISTRITAL
DE EDUCACIÓN**

- Oficina de Gestión Estratégica y Fortalecimiento Institucional
- Oficina de Cobertura Educativa
- Oficina de Calidad Educativa
- Oficina de Gestión Administrativa Docente
- Oficina de Inspección, Vigilancia y Control

**12. SECRETARÍA DISTRITAL
DE CULTURA, PATRIMONIO
Y TURISMO**

- Oficina de Turismo

**13. SECRETARÍA DISTRITAL
DE TRÁNSITO Y SEGURIDAD
VIAL**

- Oficina de Gestión Estratégica Institucional
- Oficina de Gestión de Tránsito
- Oficina de Control Operativo de Tránsito
- Oficina de Registros de Tránsito
- Oficina de Procesos Contravencionales
- Oficina de Educación y Cultura para la Seguridad Vial

**14. SECRETARÍA DISTRITAL
DE RECREACIÓN Y DEPORTES**

- Oficina de Escenarios Deportivos

**15. SECRETARÍA DISTRITAL
DE COMUNICACIONES**

- Oficina de Prensa del Despacho del Alcalde

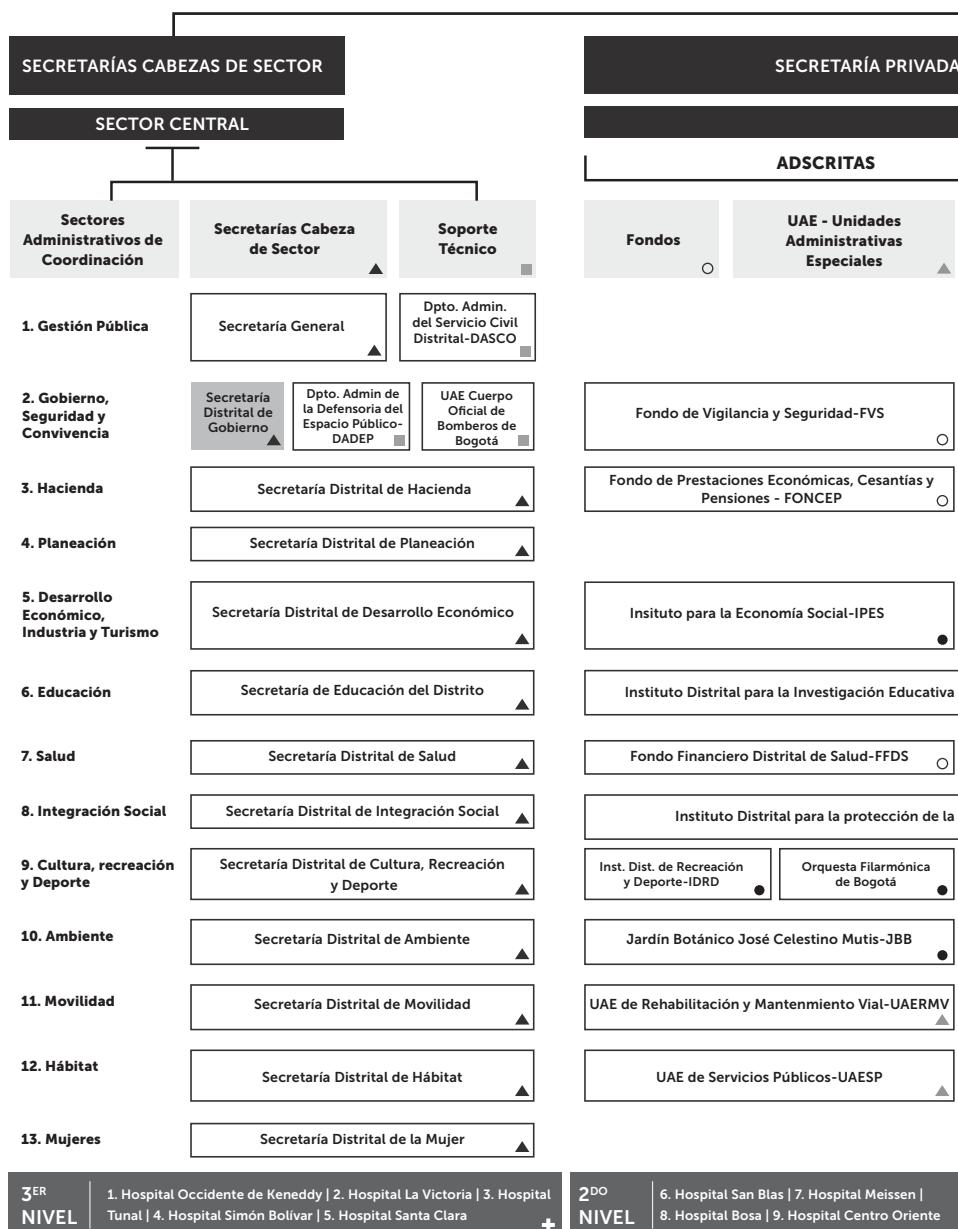
**16. SECRETARÍA JURÍDICA
DISTRITAL**

● Oficinas al interior de las dependencias

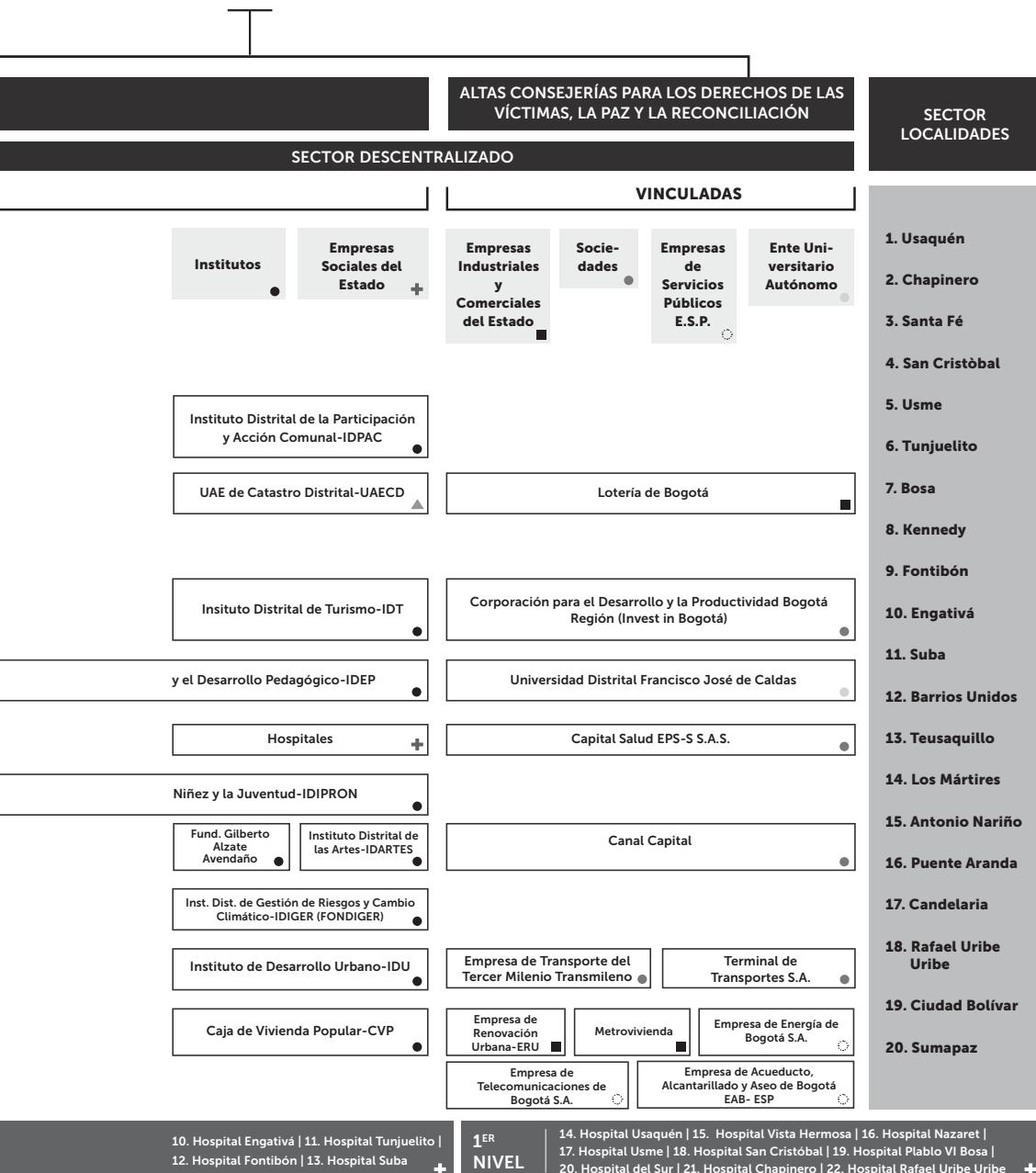
Fuente: Alcaldía de Barranquilla.

Anexo 03

Estructura Administrativa Bogotá D.C. 2016



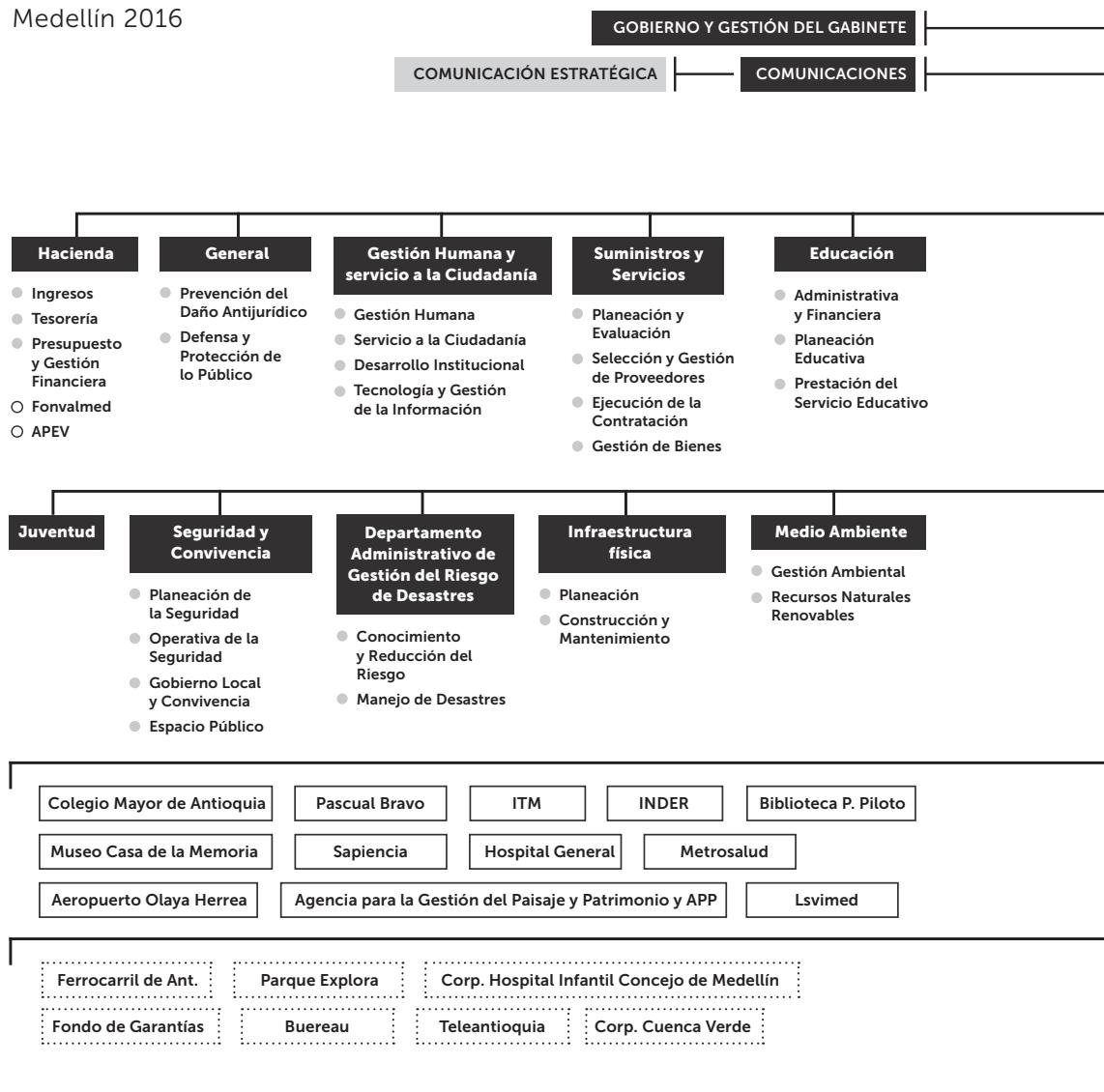
ALCALDE MAYOR DE BOGOTÁ



Fuente: Alcaldía Mayor de Bogotá.

Anexo 04

Estructura Administrativa Medellín 2016

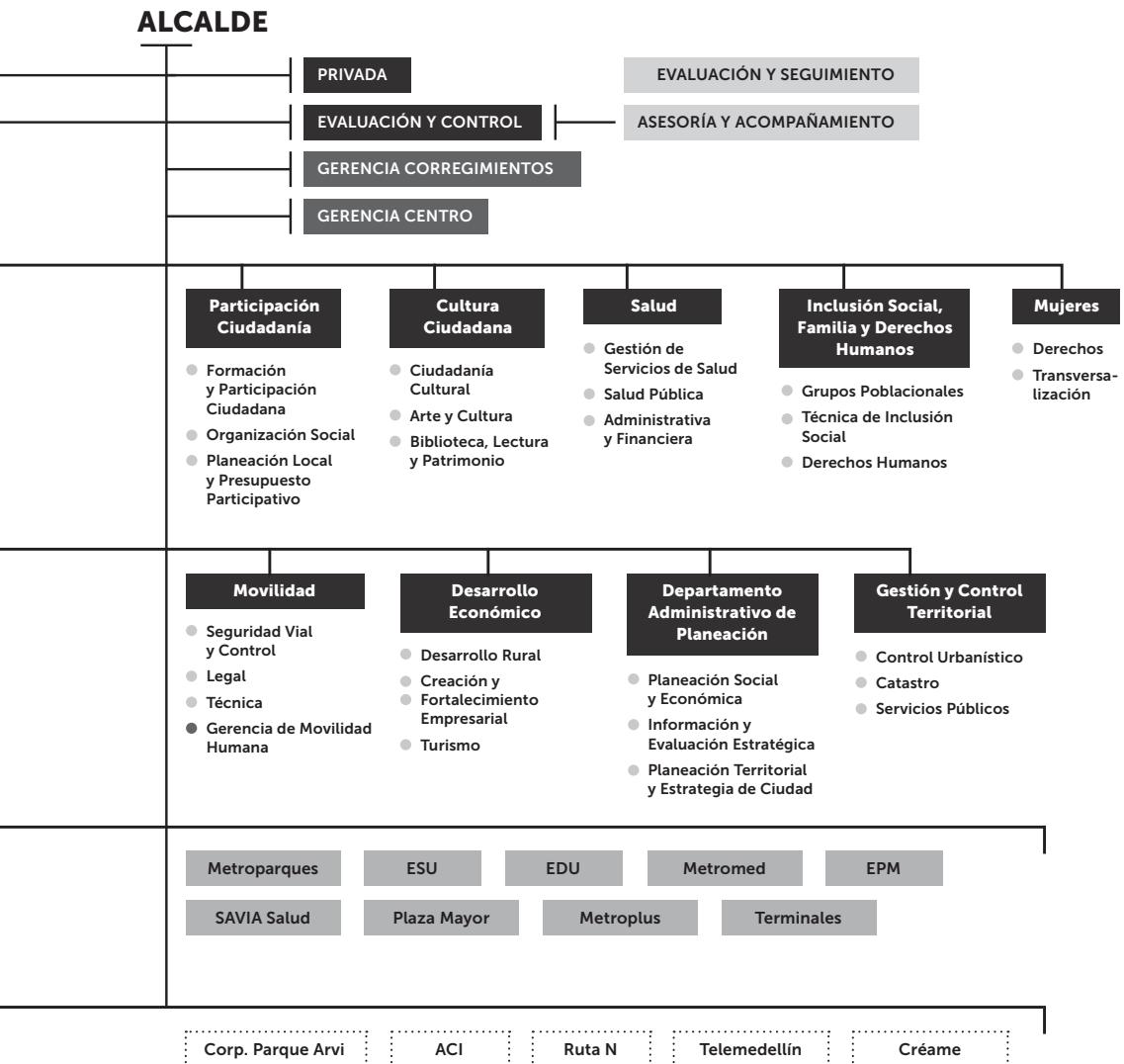


● Secretaría Departamento Administrativo

● Ente descentralizado vinculado

● Subsecretaría Subdirección

○ Ente descentralizado indirecto



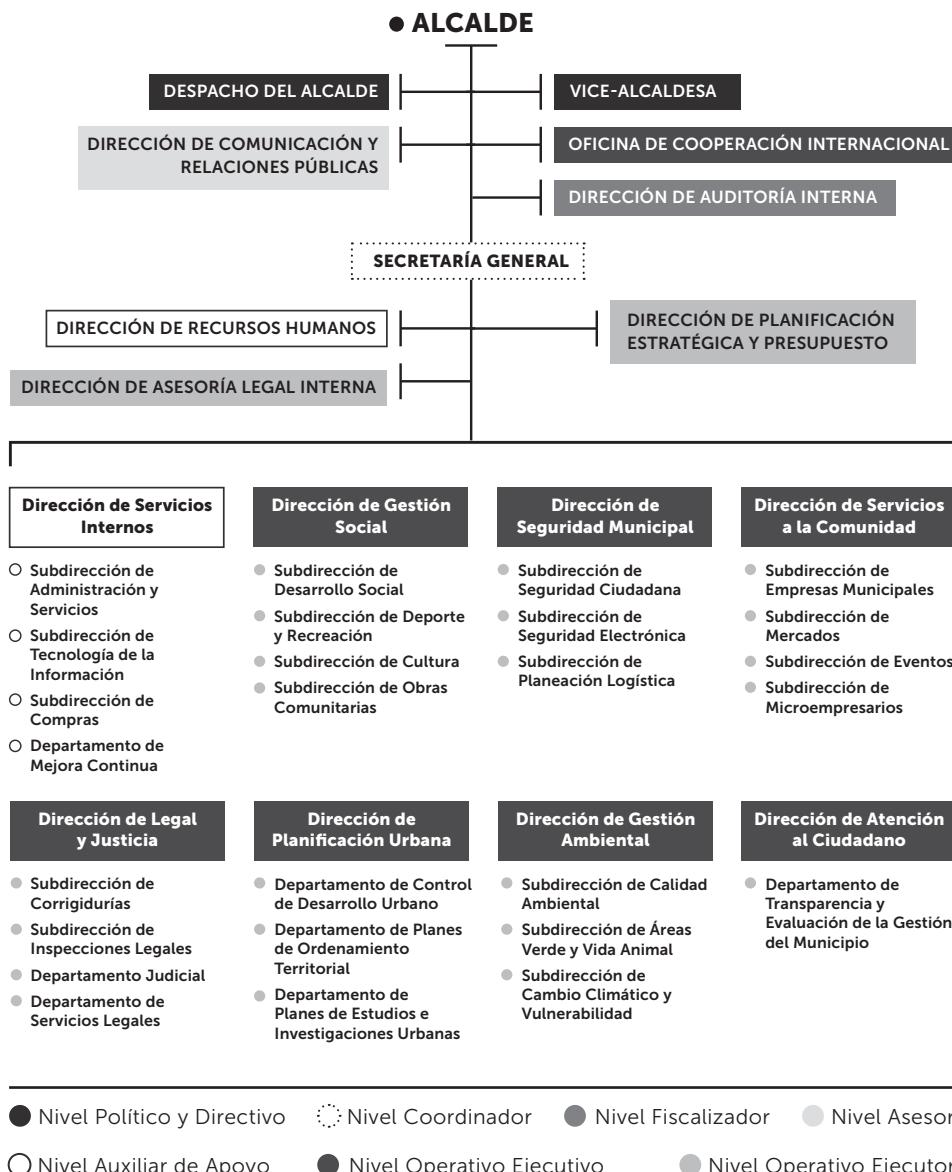
○ Ente descentralizado adscrito

● Gerencia

Fuente: Alcaldía de Medellín.

Anexo 05

Estructura Administrativa Panamá 2016



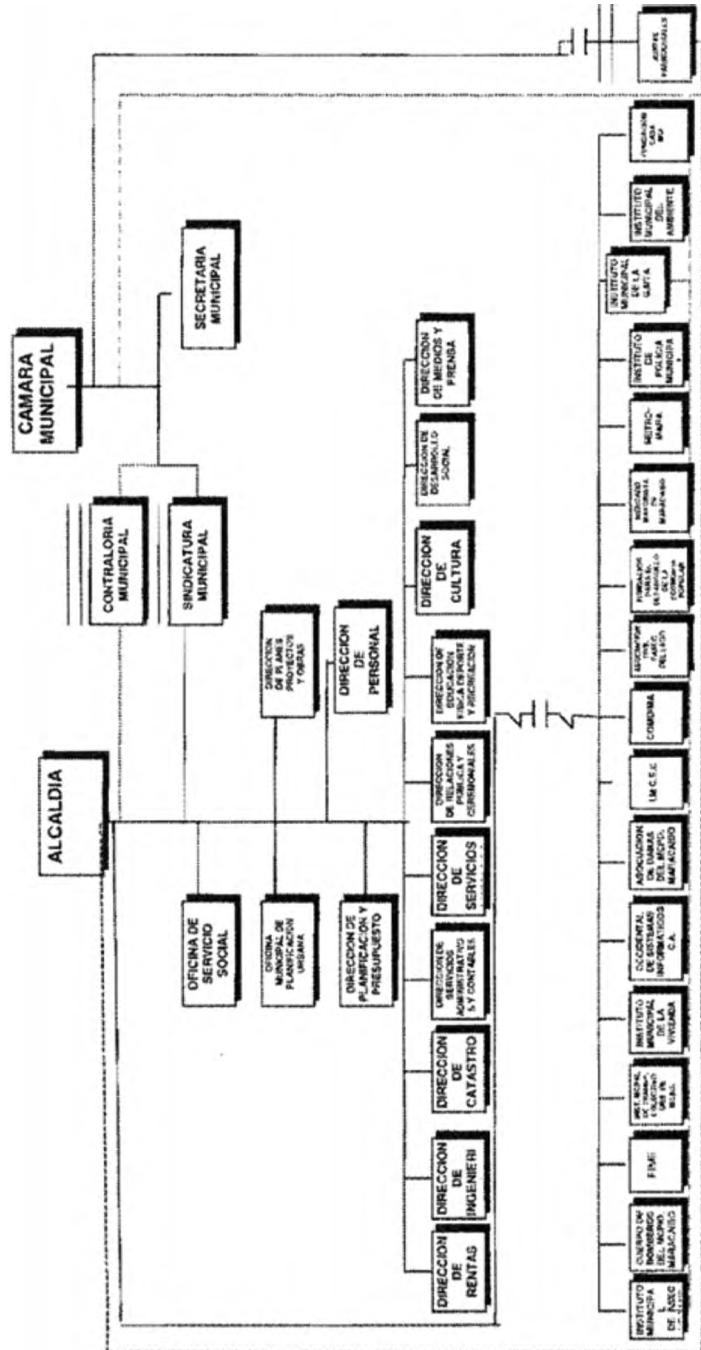
Fuente: Alcaldía de Panamá

Anexo 06

Estructura

Administrativa

Maracaibo 2016



Anexo 07

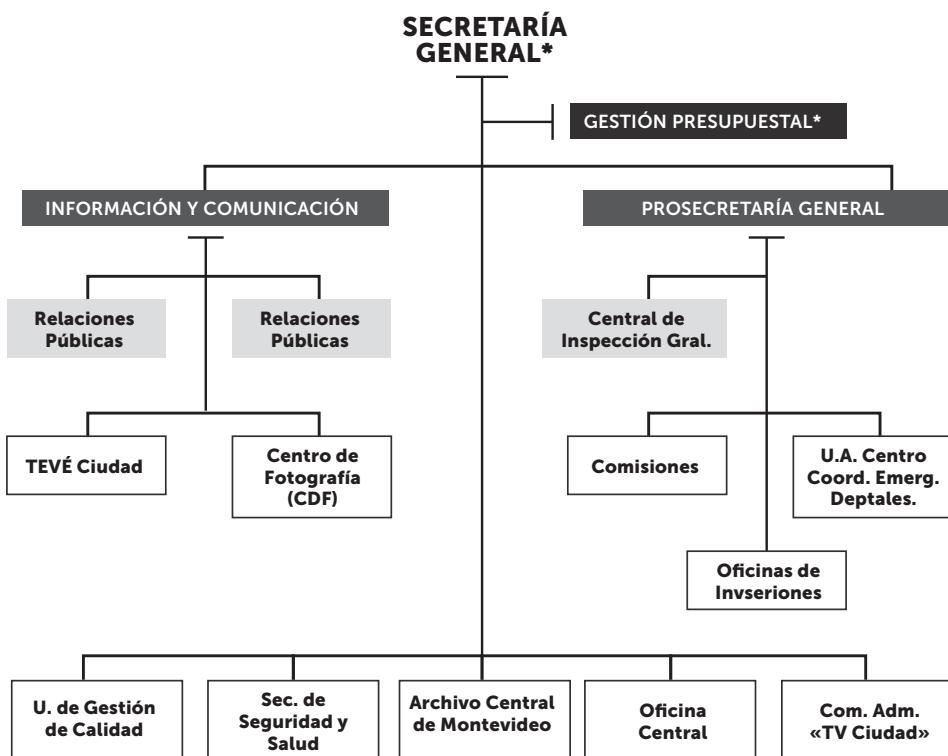
Estructura Administrativa
Montevideo - I 2016



Fuente: Intendencia de Montevideo

Anexo 08

Estructura Administrativa
Montevideo - II 2016



* Dependerán administrativamente de la Secretaría General, el atrio y la explanada del edificio sede. La Oficina de Gestión Presupuestal depende funcionalmente de la División Planificación y Ejecución Presupuestal.

● Departamento

● División

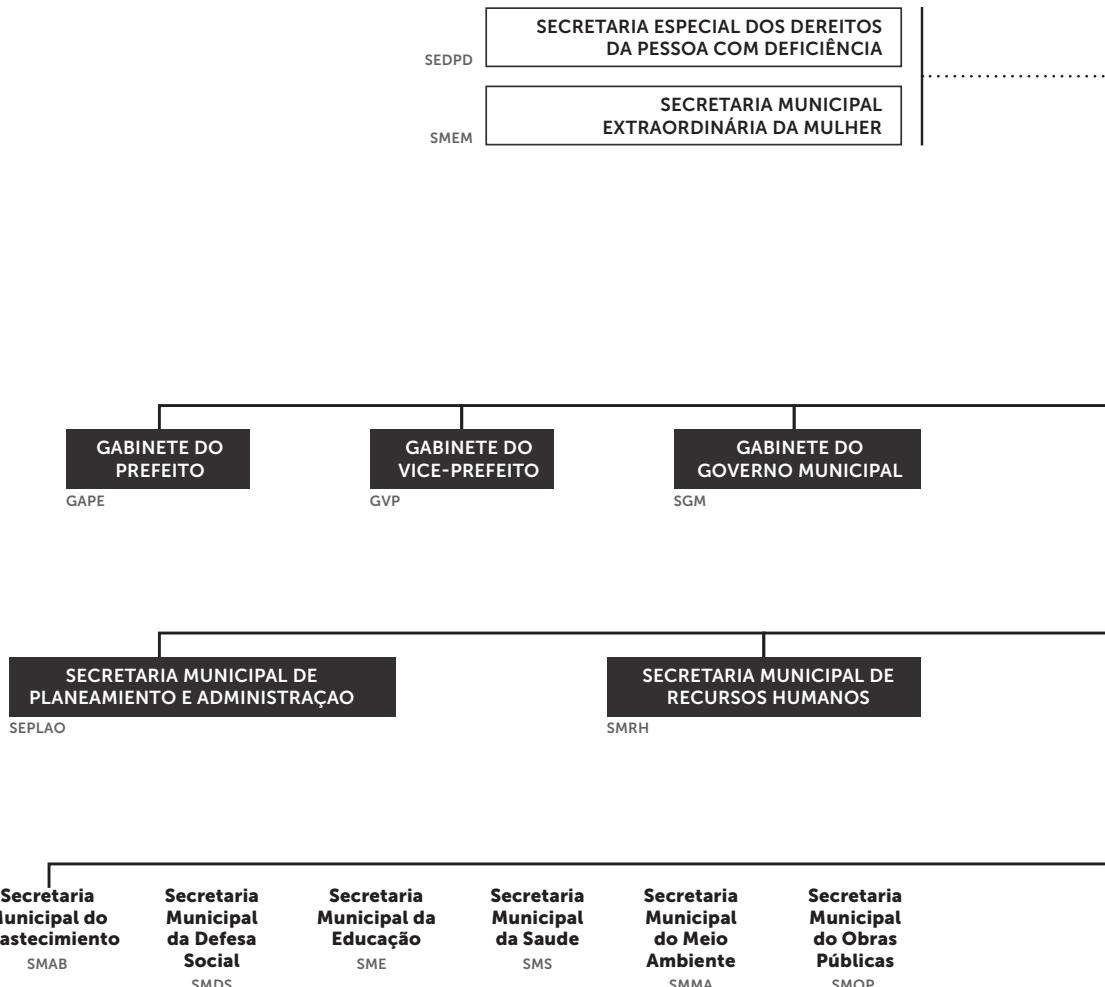
○ Servicio

○ Unidad

Fuente: Intendencia de Montevideo

Anexo 09

Estructura Administrativa
Curitiba - 2014

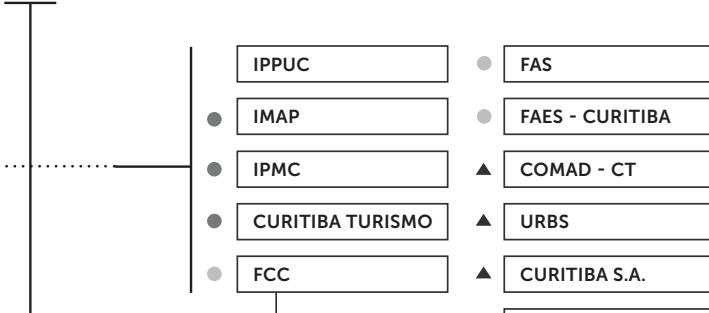


● Autarquias

● Fundações

▲ Economia mista

CHEFE DO PODER EXECUTIVO



ÓRGÃOS DE ASSESSORAMENTO



ÓRGÃOS DE NATUREZA MEIO



ÓRGÃOS DE NATUREZA FIN



Fuente: Prefectura de Curitiba