Bogotá D. C., 05 de noviembre de 2024

Asunto: Carga de documentos de ejecución del contrato

Por medio del presente, y en cumplimiento con las directrices establecidas por la Oficina de Contratación, nos permitimos realizar el cargue de documentos vinculados al plan de pagos de la contratista Cedente **LEIDY JOHANA RODRIGUEZ BONILLA**, identificada con Cédula de ciudadanía 1.121.905.505, correspondiente a la cuenta de cobro del mes de octubre, quien cedió el contrato el 5 de noviembre de 2024, ya que no fue posible validar las planillas de seguridad social, esta medida tiene como objetivo principal optimizar el proceso de gestión contractual, garantizando así la transparencia y eficiencia en la ejecución de los mismos.

Específicamente, se ha determinado que todos los documentos relacionados con el plan de pagos, incluyendo planillas de seguridad social, evidencias del mes y modificaciones, deben ser cargados en la sección de Documentos de Ejecución del Contrato. Esta tarea ha sido asignada al supervisor del contrato, quien deberá asegurarse de que toda la documentación esté completa y actualizada conforme a los plazos establecidos.

Atentamente,

Elier Ávalo Castaño
Director Técnico
Dirección de Fortalecimiento y Apoyo a la Gestión Estatal

Anexos: N/A.

Elaboró: Katherine Castillo – Contratista DFAE Katherine Castillo E.
Revisó: Carolina Velandia – Contratista DFAGE Carolina Velandia C.
Aprobó: Elier Ávalo Castaño – Director Técnico DFAGE

Vigilada MinEducación

compensar | miplanilla.com

PLANILLA INTEGRADA DE AUTOLIQUIDACION DE APORTES

DATOS DEL APORTANTE						
TIPO	NÚMERO	NOMBRE APORTANTE	DIRECCIÓN	TELÉFONO	CORREO	EXONERADO PAGO PARAFISCALES Y SALUD
CC	1121905505	LEIDY JOHANA RODRIGUEZ BONILLA	multifamiliares centauros C torre 20-102	6731313	leidyrodriguezb@hotmail.com	
FORMA PRESENTACIÓN	CLASE APORTANTE	NOMBRE SUCURSAL / CÓDIGO	DEPARTAMENTO	CIUDAD / MUNICIPIO		
ÚNICA	I – Independiente		BOGOTÁ D. C.	BOGOTÁ, D.C.		NO

DATOS DE LA PLANILLA						
PLANILLA ASOCIADA	FECHA PAGO ASOCIADA (DIA/MES/AÑO)	TIPO PLANILLA	FECHA PAGO (DIA/MES/AÑO)	NÚMERO PLANILLA	CANTIDAD	
					EMPLEADOS	UPC
					1	0
PERIODO SALUD	PERIODO PENSIONES				TOTAL A PAGAR	
2024-10	2024-10	I	01/11/2024	81370144	$632.900	

TOTALES POR SUBSISTEMAS

TOTALES SALUD

Código EPS	Nombre	NIT	Cotización Obligatoria	UPC Adicional	Incapacidades		Licencia Maternidad		Días Mora	Valor Mora Cotización	Valor Mora UPC	Total a Pagar	No. Afiliados
					No. Autorización	Valor	No. Autorización	Valor					
EPS005	Sanitas EPS	800251440-6	255.000	0		0		0	0	0	0	255.000	1

TOTALES PENSIÓN

Código AFP	Nombre	NIT	Cotización Obligatoria	Aporte Voluntario Afiliado	Aporte Voluntario Aportante	Aporte FSP - Solidaridad	Aporte FSP - Subsistencia	Días Mora	Valor Mora Cotización	Valor Mora FSP	Total a Pagar	No. Afiliados
230301	Porvenir	800224808-8	326.400	0	0	0	0	0	0		326.400	1

TOTALES RIESGOS LABORALES

Código ARL	Nombre	NIT	Cotización Obligatoria	Incapacidades		Aportes Otros Sistemas	Valor Neto Cotización	Días Mora	Valor Mora Cotización	Subtotal Cotización	No. Radicado Saldo a Favor	Valor Saldo a Favor	Fondo Solidaridad	Total a Pagar	No. Afiliados
				No. Autorización	Valor										
14-23	Positiva Seguros	860011153-6	10.700				10.700	0	0	10.700			107	10.700	1

TOTALES CAJAS

Código CCF	Nombre	NIT	Valor Aporte	Días Mora	Valor Mora Aporte	Total a Pagar	No. Afiliados
CCF22	Colsubsidio	860007336-1	40.800	0	0	40.800	1

TOTALES PARAFISCALES

Valor Aporte	Días Mora	Valor Mora Aporte	Total a Pagar	No. Afiliados
SENA				
0	0	0	0	0
ICBF				
0	0	0	0	0
ESAP				
MEN				

TOTALES POR SUBSISTEMA

Tipo Administradora	No. Administradoras Reportadas	Valor antes de IGE, LMA, IRP y Mora	Total a Pagar
Salud	1	255.000	255.000
Pensión	1	326.400	326.400
Riesgos Laborales	1	10.700	10.700
CCF	1	40.800	40.800
ESAP	0	0	0
ICBF	0	0	0
MEN	0	0	0
SENA	0	0	0
TOTALES	4	632.900	632.900

PAGADA

Este documento está clasificado como PRIVADO por parte de Compensar Operador de Información

PLANILLA INTEGRADA DE AUTOLIQUIDACION DE APORTES

DATOS DEL APORTANTE						
TIPO	NÚMERO	NOMBRE APORTANTE	DIRECCIÓN	TELÉFONO	CORREO	EXONERADO PAGO PARAFISCALES Y SALUD
CC	1121905505	LEIDY JOHANA RODRIGUEZ BONILLA	multifamiliares centauros C torre 20-102	6731313	leidyrodriguezb@hotmail.com	
FORMA PRESENTACIÓN	CLASE APORTANTE	NOMBRE SUCURSAL	CÓDIGO	DEPARTAMENTO	CIUDAD / MUNICIPIO	
ÚNICA	I – Independiente			BOGOTÁ D. C.	BOGOTÁ, D.C.	NO

DATOS DE LA PLANILLA						
PLANILLA ASOCIADA	FECHA PAGO ASOCIADA (DIA/MES/AÑO)	TIPO PLANILLA	FECHA PAGO (DIA/MES/AÑO)	NÚMERO PLANILLA	CANTIDAD	
					EMPLEADOS	UPC
					1	0
PERIODO SALUD	PERIODO PENSIONES				TOTAL A PAGAR	
2024-10	2024-10	I	01/11/2024	81370144	$632.900	

DETALLE POR COTIZANTE

INFORMACIÓN COTIZANTE									INFORMACIÓN NOVEDADES															
No.	Tipo	No. de Identificación	Apellidos y Nombres	Cotizante	Subtipo	Extranjero	Colom. exterior	Exonerado	ING	RET	TDE	TAE	TDP	TAP	VSP	VST	SLN	IGE	LMA	VAC	AVP	VCT	IRL	CORRECCIÓN
1	CC	1121905505	RODRIGUEZ BONILLA LEIDY JOHANA	59	0			N																

No.	PENSIÓN							SALUD			RIESGOS LABORALES				CCF			PARAFISCALES				
	Cód. AFP	IBC AFP	Cotización	Voluntario Afiliado	Voluntario Aportante	Fondo pensional de solidaridad	Fondo pensional de subsistencia	Cód. EPS	IBC EPS	Cotización / Valor UPC	Cód. ARL	IBC ARL	Clase de Riesgo	Cotización	Código CCF	IBC CCF	Aporte CCF	IBC otros parafiscales	Aporte SENA	Aporte ICBF	Aporte ESAP	Aporte MEN
1	230301	2.040.000	326.400	0	0	0	0	EPS005	2.040.000	255.000	14-23	2.040.000	1	10.700	CCF22	2.040.000	40.800	0	0	0	0	0

PAGADA

Este documento está clasificado como PRIVADO por parte de Compensar Operador de Información

PROCESO GESTIÓN DE LA CONTRATACIÓN

DATOS DEL CONTRATO					
CONTRATISTA:	LEIDY JOHANA RODRIGUEZ BONILLA			C.C. No:	1121905505
DEPENDENCIA:	DIRECCIÓN DE FORTALECIMIENTO Y APOYO A LA GESTIÓN			No CONTRATO:	BOG-764-2024
FECHA DE INICIO DEL CTO:	09/04/2024			FECHA DE TERMINACIÓN DEL CTO:	08/12/2024
No CDP:	86824	No RP:	134324	TIPO CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS	PRESTACION DE SERVICIOS

Número de Planilla PILA	Fecha de Pago de planilla PILA
80052799	2024-09-30

OBJETO:
Prestar servicios profesionales para el desarrollo de actividades de rediseño organizacional de proyectos, contratos y convenios con entidades estatales de acuerdo con las metodologías establecidas por la Dirección de Fortalecimiento y Apoyo a la Gestión Estatal - DFAGE.

PERIODO DE REPORTE					
MES PAGO:	SEPTIEMBRE	PAGOS TOTALES DEL CONTRATO:	9	NÚMERO DE PAGO Y/O CUENTA DE COBRO:	6

INFORMACIÓN FINANCIERA DEL CONTRATO O CONVENIO

Valor Inicial:	$ 39.312.000,00
Valor Adición:	$ 0,00
Valor Reducción:	$ 0,00
Valor Total:	$ 39.312.000,00
Valor a pagar:	$ 4.914.000,00

ACTIVIDADES DE EJECUCIÓN

INFORME DE ACTIVIDADES CONTRATISTA Y/O PROVEEDOR

OBLIGACIONES CONTRACTUALES	ACTIVIDADES
Realizar el levantamiento, análisis y procesamiento de cargas de trabajo de las dependencias de en el marco de los proyectos en los que sea incorporado, conforme a los parámetros definidos por la entidad y conforme a los lineamientos metodológicos establecidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública.	02 de septiembre de 2024: Se realiza el levantamiento de cargas laborales del proceso de gestión documental de la alcaldía de San Carlos. 05 de septiembre de 2024: Se realiza el levantamiento de cargas laborales del proceso de gestión ambiental de la alcaldía de San Carlos. 17 de septiembre de 2024: Se realiza el levantamiento de cargas laborales del proceso de gestión del deporte de la alcaldía de San Martin de Loba. 19 de septiembre de 2024: Se realiza el levantamiento de cargas laborales del proceso de MIPG y Servicios Públicos de la alcaldía de Santa Rosa- Cauca. 20 de septiembre de 2024: Se realiza el levantamiento de cargas laborales del proceso de infraestructura de la alcaldía de Santa Rosa- Cauca. 26 de septiembre de 2024: Se realiza el levantamiento de cargas laborales del proceso de medio ambiente de la alcaldía de La Macarena – Meta.
Participar en la elaboración de los informes de las actividades realizadas, detallando hallazgos, resultados, procesos, sugerencias y demás aportes que contribuyan al avance de la ejecución del proyecto, incluyendo aquella requerida para la validación de los resultados de cargas de trabajo ante los directivos y/o líderes de las dependencias conforme con los lineamientos establecidos por la DFAGE.	13 de septiembre de 2024: Se realiza mentoría de levantamiento de cargas laborales al equipo No. 7, con el fin de que todos aborden esta actividad en los rediseños de Santa Rosa, san Martin de Loba y La Macarena.
Construir el Manual de Funciones, Competencias laborales y realizar el análisis de factores político, legal, administrativo y sectorial, económico presupuestal, social, ambiental y tecnológico de las áreas misionales de las entidades asignadas por la supervisión, según tiempos y formatos definido por la ESAP, alineado con la propuesta de Planta establecida para el proyecto de Rediseño Institucional en el marco de los proyectos en los que sea incorporado, conforme con los parámetros metodológicos del Departamento Administrativo de	11 de septiembre de 2024: Se participa en la reunión de equipo con el fin de realizar la revisión del análisis financiero de San Martín de Loba de acuerdo al instrumento creado para el desarrollo de este item.

la Función Pública . Programar y participar las sesiones de trabajo de validación de Manual de Funciones y competencias laborales de las dependencias asignadas conforme a los parámetros técnicos y operativos establecidos por la DFAGE.	Para el periodo a reportar no se desarrollaron actividades para esta obligación
Participar en el desarrollo de los capítulos del estudio técnico de fortalecimiento institucional en el marco de los proyectos en los que sea incorporado, conforme con los lineamientos de la DFAGE.	09 de septiembre de 2024: Se realiza el diligenciamiento del formato de análisis funcional y organizacional con el secretario de Planeación de la alcaldía municipal de Guayatá. Septiembre de 2024: Se realiza el análisis del Modelo de operación por procesos y la metodología por opciones prioritarias de la alcaldía de San Carlos y Pueblorrico. Septiembre de 2024: Se realiza el análisis de la capacidad del talento humano de la alcaldía de San Carlos y Pueblorrico.
Participar en las reuniones, mentorías, talleres y demás actividades programadas, de forma presencial o virtual, en cada una de las etapas del proyecto y según los lineamientos establecidos.	10 de septiembre de 2024: se participa en la reunión de empalme del equipo No. 7, con el fin de asumir el liderazgo de este equipo que esta adelantando los rediseños de las alcaldías de San Martin de Loba – Bolívar, Santa Rosa – Cauca y la Macarena - Meta. 10 de septiembre de 2024: se participa en la reunión de seguimiento del equipo No. 4, en aras de revisar los avances y la entrega de las actividades que tienen a cargo cada profesional del equipo en los proyectos de rediseño organizacional de San Marcos, Pueblorrico, San Carlos y Guayatá. 12 de septiembre de 2024: Se participa en la reunión de mentoría de la herramienta de análisis financiero, con el fin de tener en cuenta los ajustes realizados y definir el uso de la misma. 23 de septiembre de 2024: Se participa en la reunión de equipo de lideres con el fin de recibir lineamientos a tener en cuenta en los rediseños que se están adelantando en el segundo semestre del año 2024.
Desplazarse a las diferentes ciudades que le sean asignadas para el desarrollo de las actividades propias del proyecto, de acuerdo con el desarrollo de las diferentes etapas y con base en las instrucciones emitidas, para lo cual, la ESAP realizará de forma previa el trámite presupuestal y administrativo correspondiente.	Para el periodo a reportar no se realizaron desplazamientos para el desarrollo de actividades de los proyectos a cargo.
Atender y dar respuesta oportuna a los requerimientos que le sean solicitados, por parte de su supervisor y/o el líder del proyecto.	Para el periodo a reportar no fue solicitado requerimientos por parte del supervisor y/o líder del proyecto.
Guardar la debida reserva de los asuntos que conozca con ocasión de la ejecución del contrato.	Se guarda la debida reserva de la información producto de los rediseños designados, conservando la información en las debidas carpetas del equipo No. 7.
Realizar el almacenamiento de la información generada dentro del proyecto en los repositorios establecidos por la DFAGE.	Se carga la información en el estudio técnico de los rediseños que se están adelantando en la alcaldía de Pueblorrico, San Carlos y Guayatá, Santa Rosa, San Martin de Loba y la Macarena.
Realizar el almacenamiento de la información generada dentro del proyecto en los repositorios establecidos por la DFAGE, y guardar la debida y completa reserva y confidencialidad sobre la información y los documentos de que tenga conocimiento o a los que tenga acceso en virtud del objeto del contrato, así como, dar cumplimiento al tratamiento de datos personales que establece el presente contrato de conformidad con lo dispuesto de la Ley 1581 de 2012 y demás que deroguen, complementen o modifiquen.	Se crean nuevas carpetas para almacenar la información de los rediseños de Santa Rosa, San Martin de Loba y la Macarena y se comparte con el equipo de trabajo y las lideres del proceso de Rediseño.
Las demás obligaciones que se relacionen con el objeto del contrato y que sean requeridas por el Director Técnico de la DFAGE y/o el supervisor del contrato.	Para el periodo a reportar no requirieron alguna otra actividad con respecto al desarrollo de los proyectos en desarrollo.

RECIBIDO A SATISFACCIÓN
En calidad de supervisor del contrato / convenio anotado, manifiesto que el contratista cumplió a satisfacción y dentro de los términos contractuales con todas las obligaciones establecidas. Igualmente certifico que el Contratista dio cumplimiento a lo establecido en las disposiciones legales vigentes sobre el régimen de seguridad social (conforme a lo señalado en el artículo 50 de la Ley 789 de 2002, la Ley 1562 de 2012, decreto 723 de 2013 y demás normas que regulen la materia), y cumplió con los aportes a salud y pensión y/o parafiscalidad aplicable.

OBSERVACIONES

AUTORIZACIÓN DE PAGO		

SUPERVISOR:	ELIER AVALO CASTAÑO	1115188019

ESAP - SEDE CENTRAL
Fortalecimiento Institucional – 2024

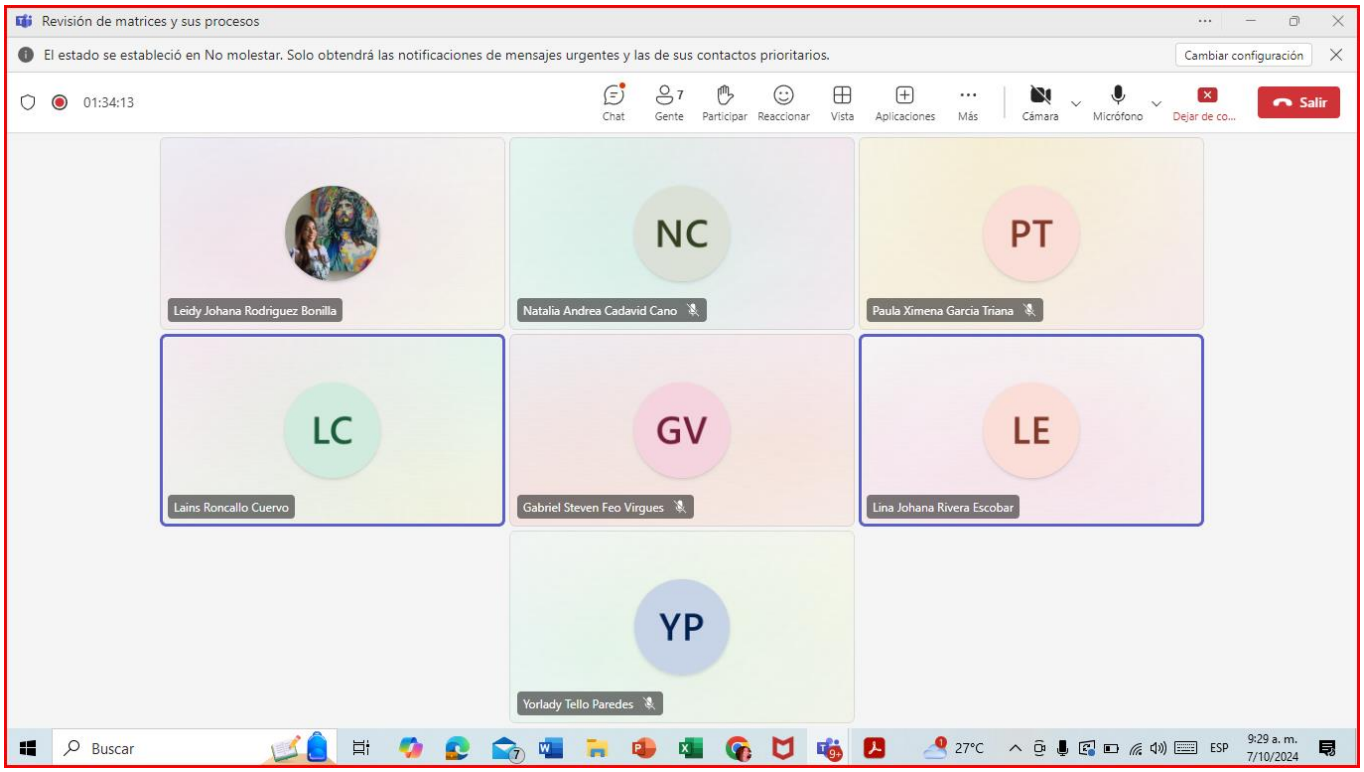
Nombre Contratista:	Leidy Johana Rodríguez Bonilla
Identificación:	1.121.905.505 de Villavicencio
Contrato N°:	BOG-764-2024
Mes Evidencia:	Octubre

ANEXO 1

Obligación No. 1.

1. **Realizar el levantamiento, análisis y procesamiento de cargas de trabajo de las dependencias de en el marco de los proyectos en los que sea incorporado, conforme a los parámetros definidos por la entidad y conforme a los lineamientos metodológicos establecidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública.**

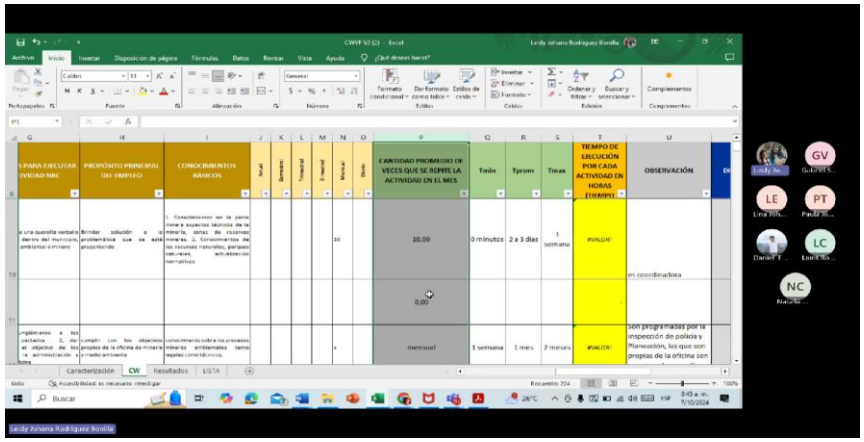
07 de octubre de 2024: Se realiza la revisión de las matrices de cargas laborales con el objetivo de incorporar la información de nivel, grado, propósito, núcleos básicos del conocimiento, experiencia, así como la revisión de tiempos y cantidad tomados.

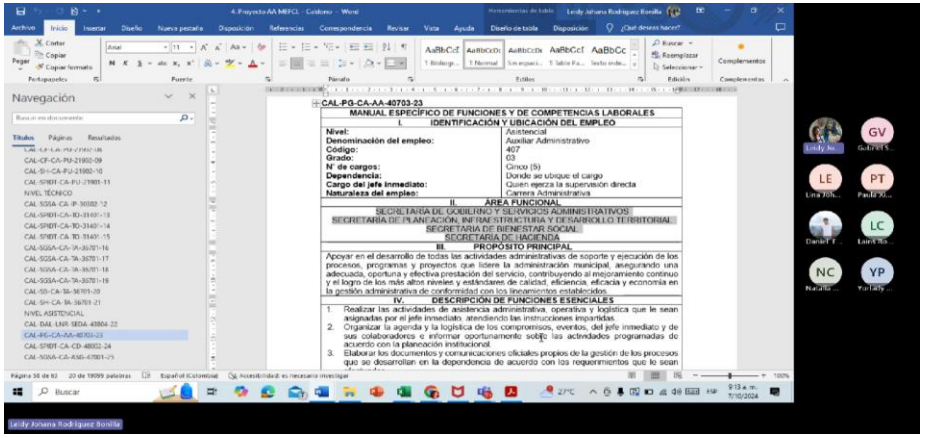


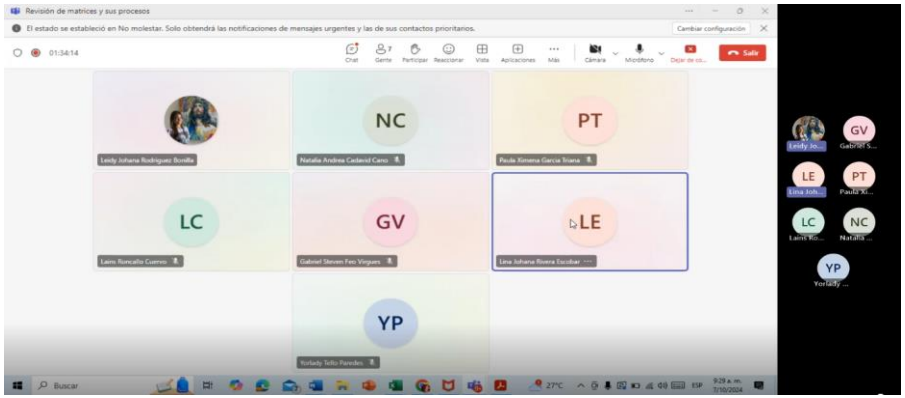
Escuela Superior de Administración Pública	ACTA DE REUNIÓN EJECUTIVA					
	DOCUMENTOS DE REFERENCIA : DC-S-GC-02					
Usuario	Externo ☐	**Asunto:**	Revision de Seguimiento a Proyectos		**Fecha:**	7 de octubre de 2024
		Proceso	Rediseño municipios de 5 y 6 ta			
	Interno x	**Dependencia**	Dirección de Fortalecimiento y Apoyo a la Gestión Estatal	**Hora Inicio:**	8:00 a.m	**Hora Final:** 9:26 a.m.

TEMAS TRATADOS

La líder del equipo 7 de rediseño institucional, la profesional Leidy Rodríguez, realiza el saludo y la explicación al grupo #7
La líder leidy rodriguez, comienza explicando sobre el diligenciamiento correcto de las matrices de levantamiento de cargas, hace un ejemplo de la matriz de Lina Rivera, en donde empiza a realizar correcciones de cargo y codigos de las funciones. Después se realiza la explicación del manual de funciones, ya que, ese mismo día en horas de la tarde se iba a realizar la segunda mentoria de manual de funciones.







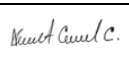
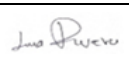
Escuela Superior de Administración Pública

ACTA DE REUNIÓN EJECUTIVA

DOCUMENTOS DE REFERENCIA : DC-S-GC-02

COMPROMISO	RESPONSABLES	FECHA DE CUMPLIMIENTO	FIRMA
Conectarse a la reunión de Manual de funciones	Todos	7/10/2024	

ASISTENTES

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	DEPENDENCIA	FIRMA	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	DEPENDENCIA	FIRMA
GABRIEL FEO	CONTRATISTA	Dirección de Fortalecimiento y Apoyo a la Gestión Estatal					
LAINS RONCALLO	CONTRATISTA	Dirección de Fortalecimiento y Apoyo a la Gestión Estatal					
YORLADYS TELLO	CONTRATISTA	Dirección de Fortalecimiento y Apoyo a la Gestión Estatal					
NATALIA CADAVID	CONTRATISTA	Dirección de Fortalecimiento y Apoyo a la Gestión Estatal					
PAULA GARCIA	CONTRATISTA	Dirección de Fortalecimiento y Apoyo a la Gestión Estatal					
LINA RIVERA	CONTRATISTA	Dirección de Fortalecimiento y Apoyo a la Gestión Estatal					
LEYDI RODRIGUEZ	CONTRATISTA	Dirección de Fortalecimiento y Apoyo a la Gestión Estatal					

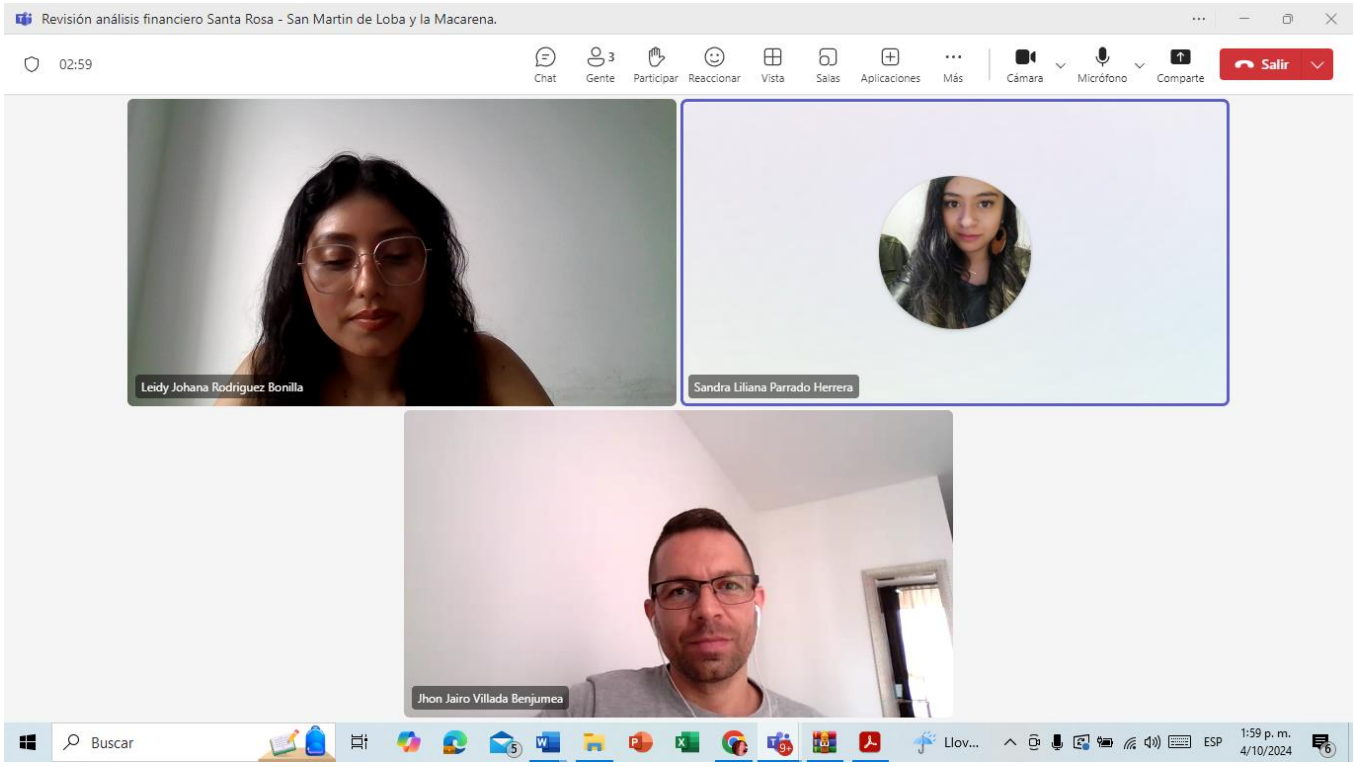
ESAP - SEDE CENTRAL
Fortalecimiento Institucional – 2024

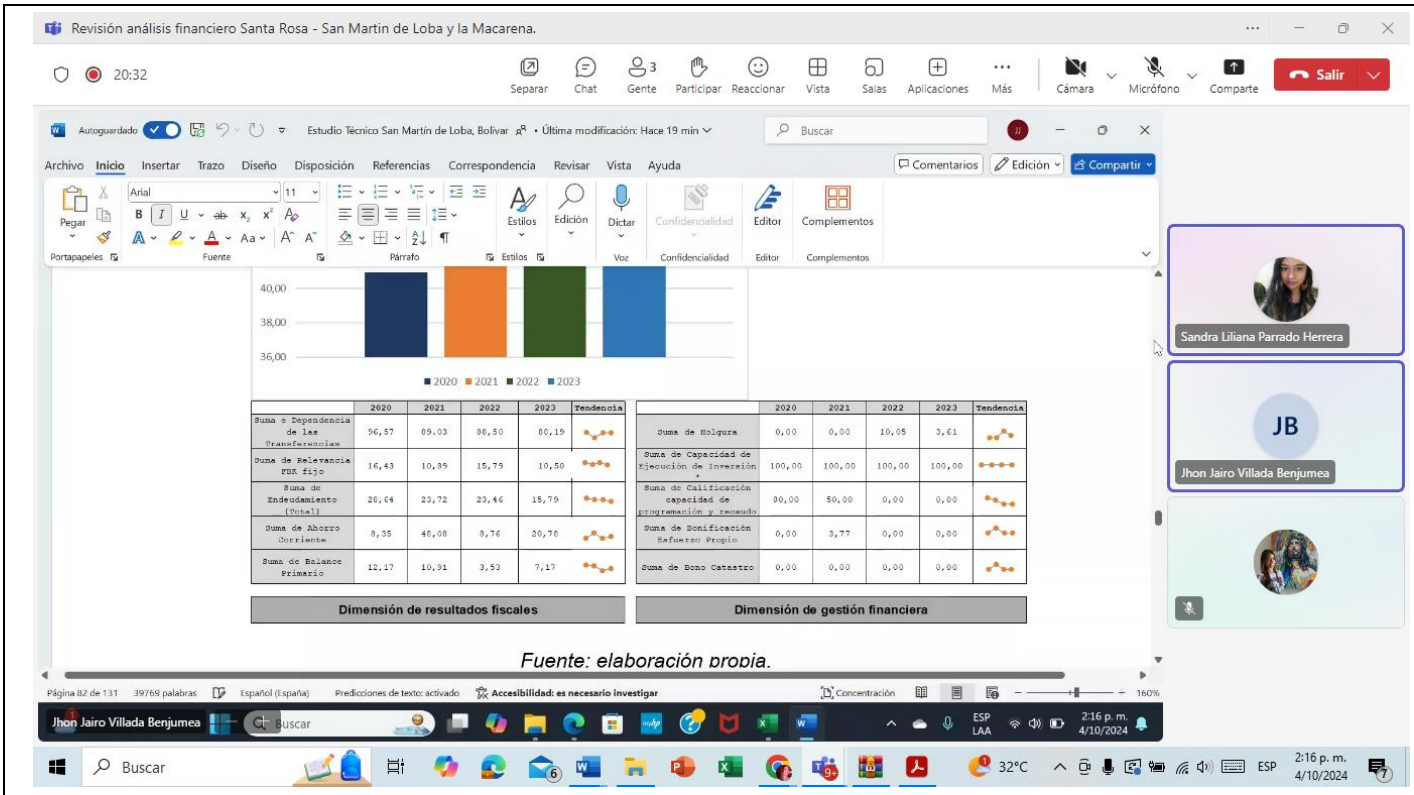
Nombre Contratista:	Leidy Johana Rodríguez Bonilla
Identificación:	1.121.905.505 de Villavicencio
Contrato N°:	BOG-764-2024
Mes Evidencia:	Octubre

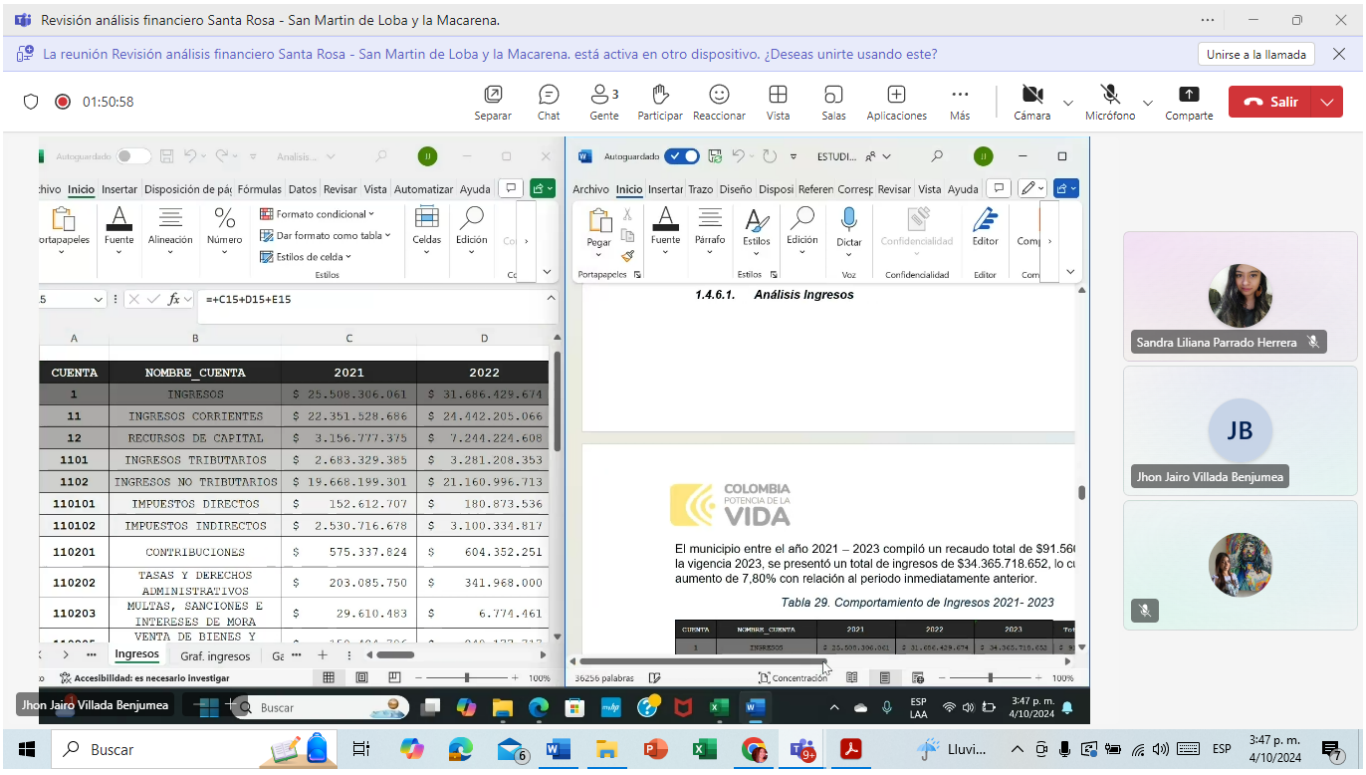
ANEXO 2

Obligación No. 3.
Construir el Manual de Funciones, Competencias laborales y realizar el análisis de factores político, legal, administrativo y sectorial, económico presupuestal, social, ambiental y tecnológico de las áreas misionales de las entidades asignadas por la supervisión, según tiempos y formatos definido por la ESAP, alineado con la propuesta de Planta establecida para el proyecto de Rediseño Institucional en el marco de los proyectos en los que sea incorporado, conforme con los parámetros metodológicos del Departamento Administrativo de la Función Pública.

04 de octubre de 2024: Se realiza reunión con el fin de revisar el análisis financiero realizado para los procesos de rediseño organizacional de San Martin de Loba, Santa Rosa y La Macarena.




Revisión análisis financiero Santa Rosa - San Martin de Loba y la Macarena.
Sandra Liliana Parrado Herrera
JB
Jhon Jairo Villada Benjumea
Fuente: elaboración propia.
Dimensión de resultados fiscales
Dimensión de gestión financiera


Revisión análisis financiero Santa Rosa - San Martin de Loba y la Macarena.
Sandra Liliana Parrado Herrera
JB
Jhon Jairo Villada Benjumea
1.4.6.1. Análisis Ingresos
COLOMBIA POTENCIA DE LA VIDA
Tabla 29. Comportamiento de Ingresos 2021- 2023

ESAP - SEDE CENTRAL
Fortalecimiento Institucional – 2024

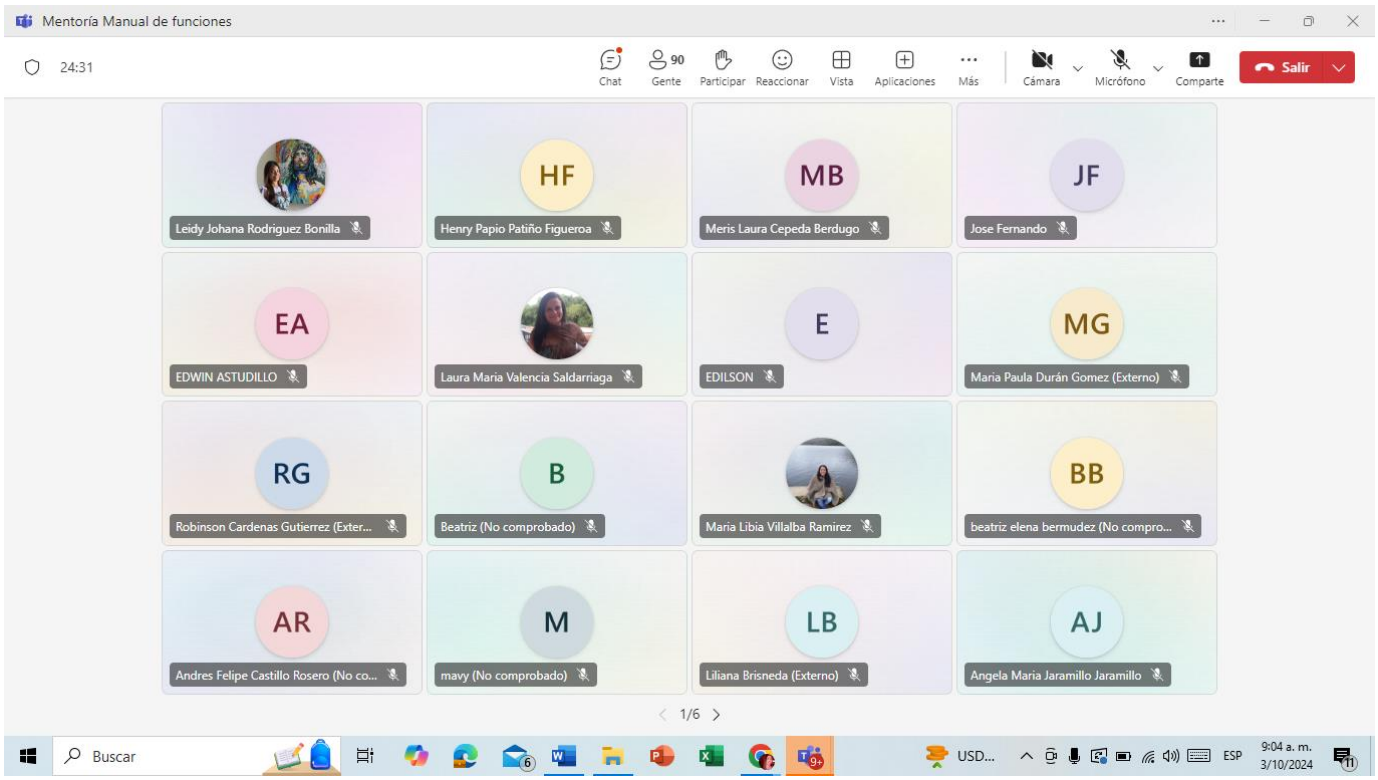
Nombre Contratista:	Leidy Johana Rodríguez Bonilla
Identificación:	1.121.905.505 de Villavicencio
Contrato N°:	BOG-764-2024
Mes Evidencia:	Octubre

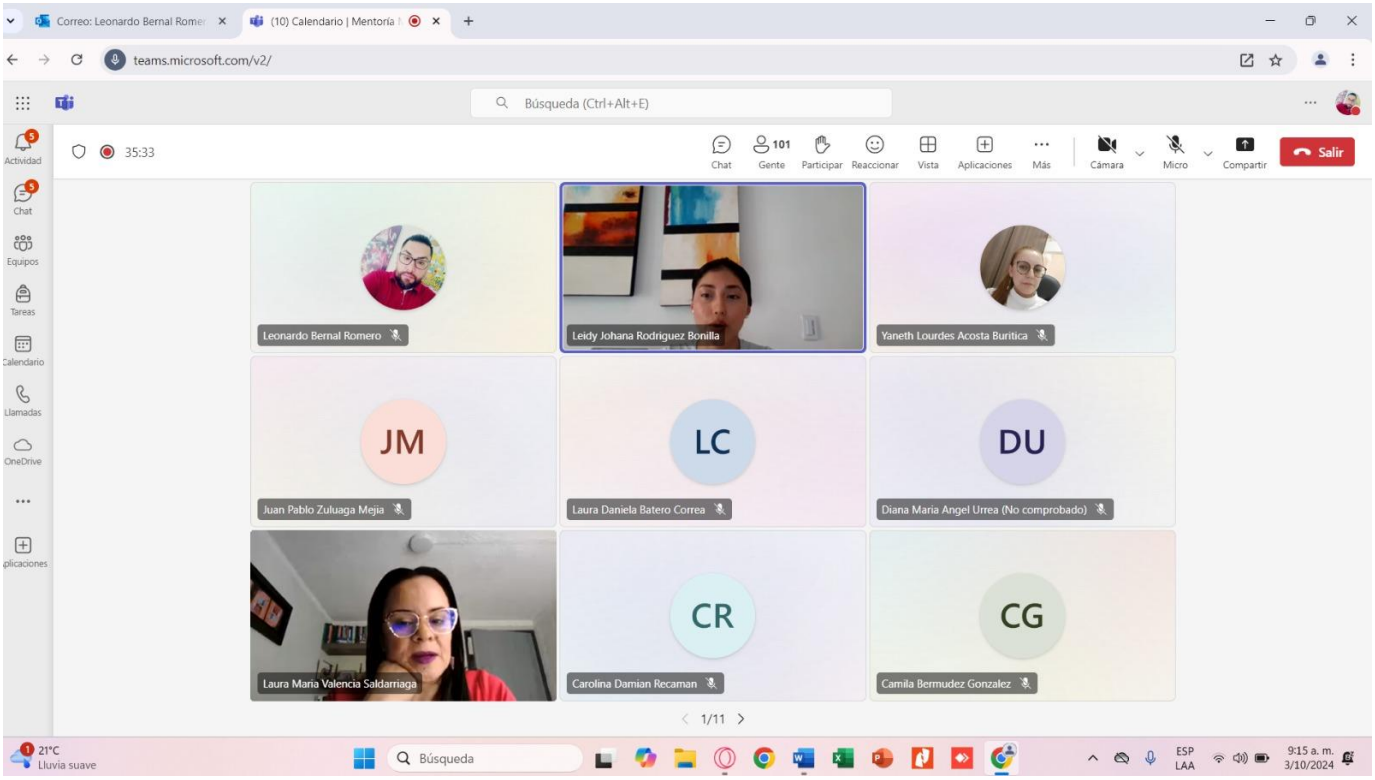
ANEXO 3

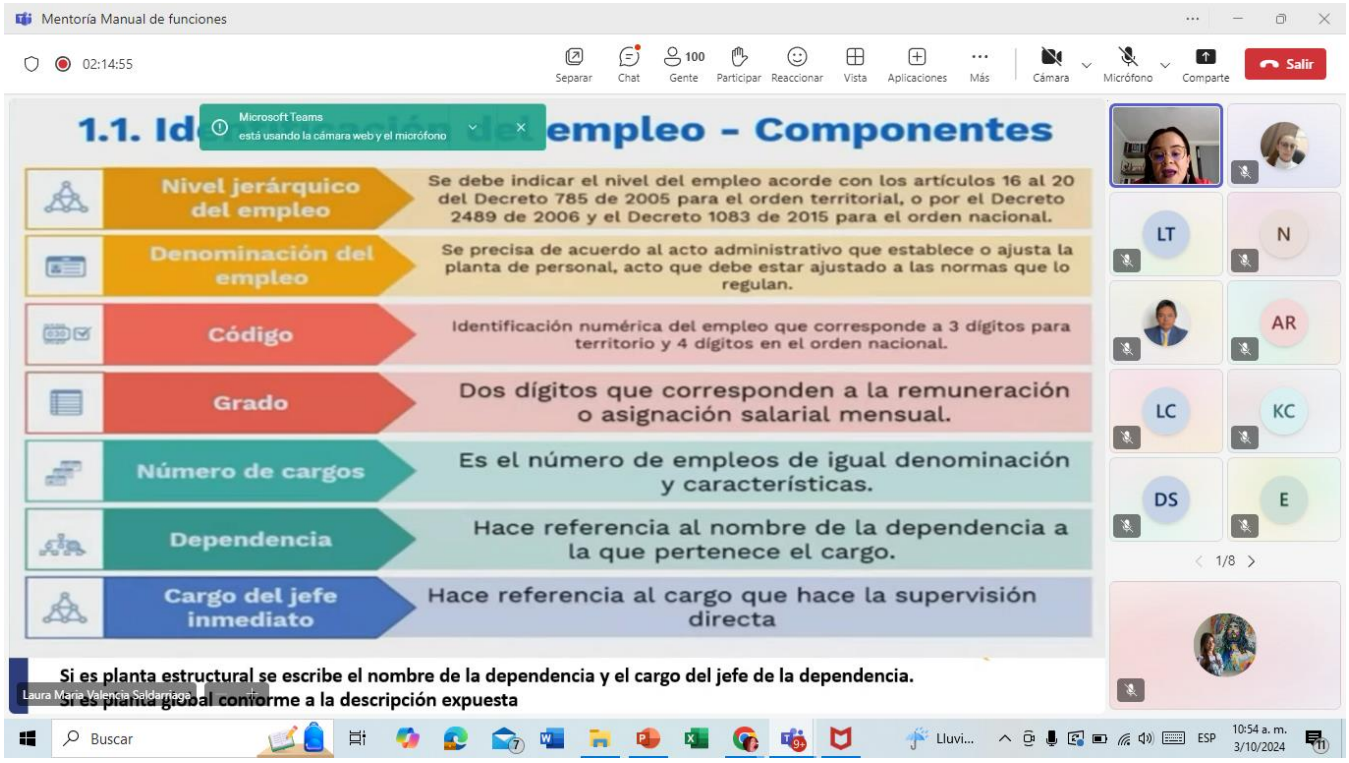
Obligación No. 4.

Programar y participar las sesiones de trabajo de validación de Manual de Funciones y competencias laborales de las dependencias asignadas conforme a los parámetros técnicos y operativos establecidos por la DFAGE.

03 de octubre de 2024: Se participa en la primera mentoría para el análisis del Manual Especifico de Funciones y de Competencias Laborales, explicando el marco legal, características generales, lineamientos del DAFP

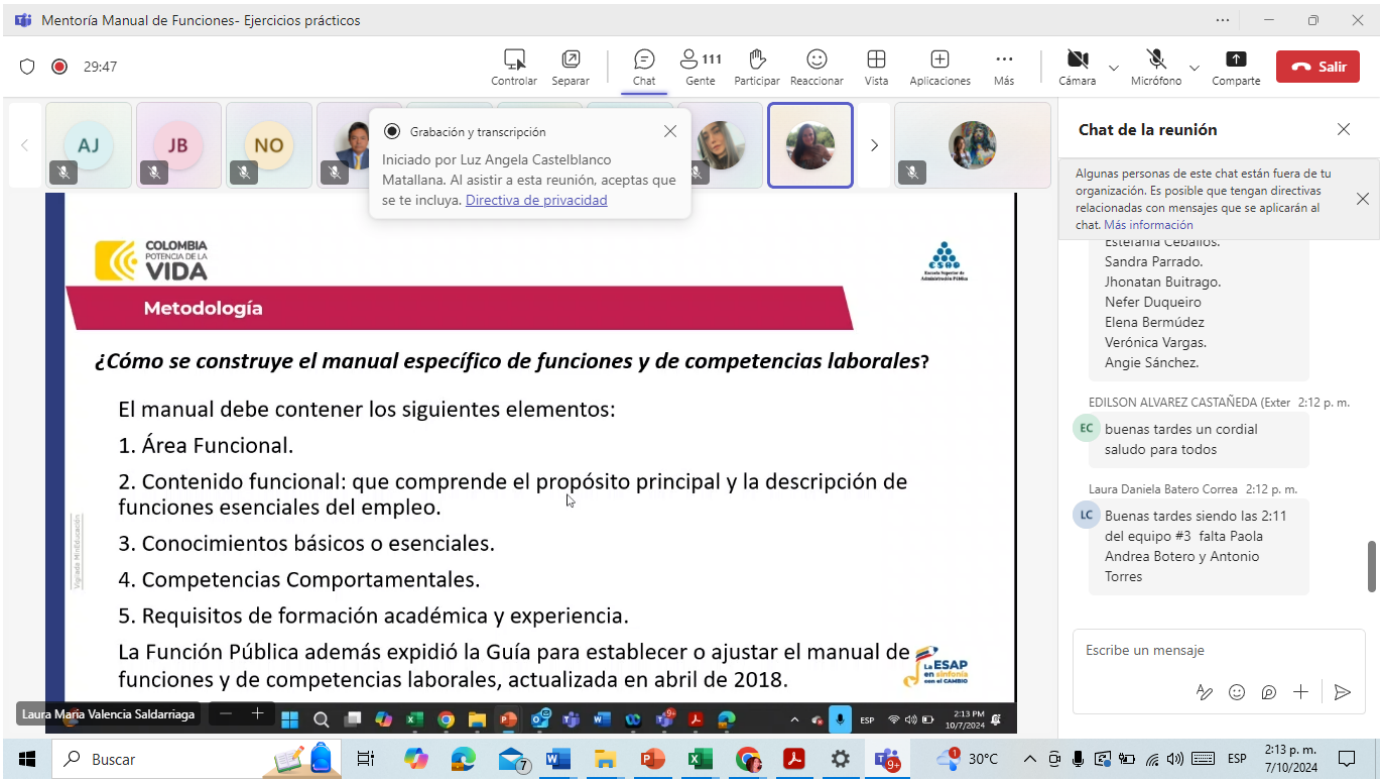


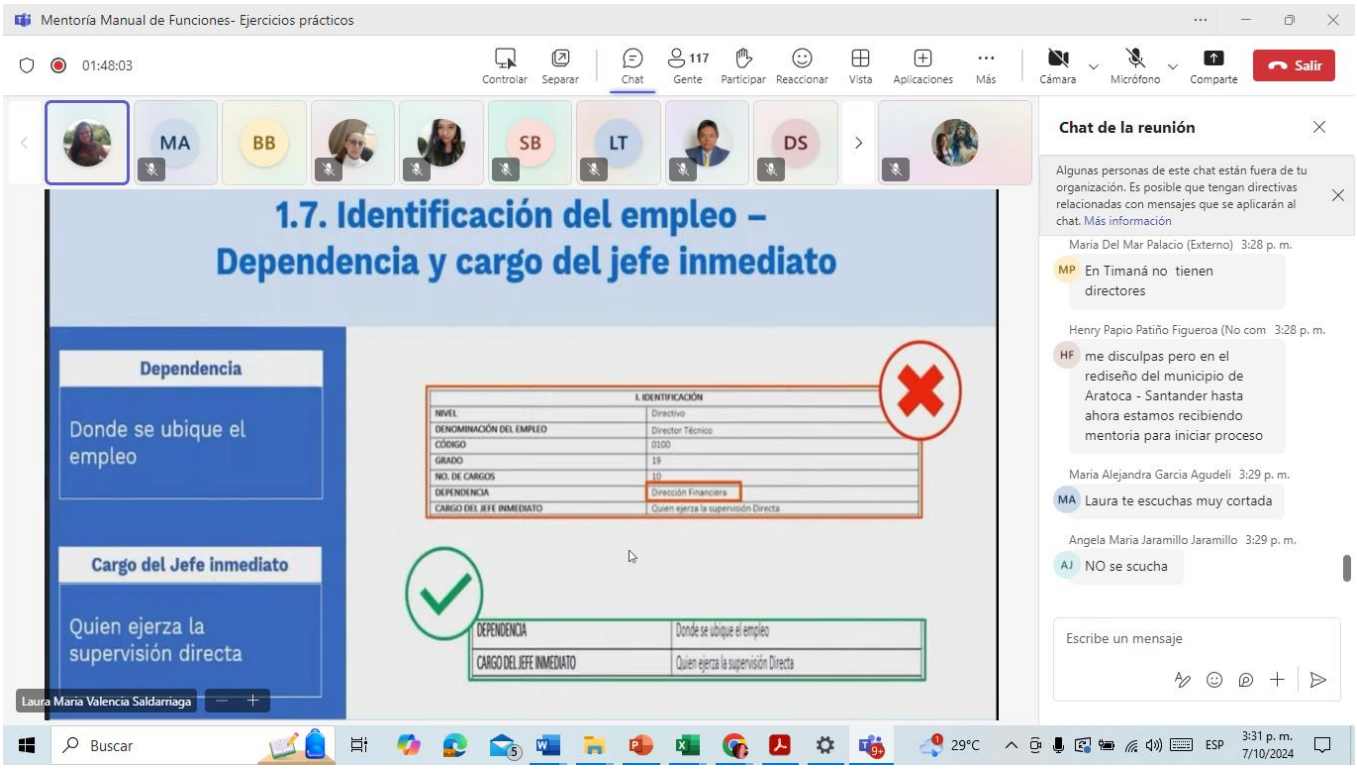

teams.microsoft.com/v2/
Búsqueda (Ctrl+Alt+E)
35:33
Chat
Gente
Participar
Reaccionar
Vista
Aplicaciones
Más
Cámara
Micro
Compartir
Salir
Leonardo Bernal Romero
Leidy Johana Rodriguez Bonilla
Yaneth Lourdes Acosta Buritica
JM
Juan Pablo Zuluaga Mejia
LC
Laura Daniela Batero Correa
DU
Diana Maria Angel Urrea (No comprobado)
Laura Maria Valencia Saldarriaga
CR
Carolina Damian Recaman
CG
Camila Bermudez Gonzalez
1/11
Búsqueda


Mentoría Manual de funciones
02:14:55
Separar
Chat
Gente
Participar
Reaccionar
Vista
Aplicaciones
Más
Cámara
Micrófono
Comparte
Salir
Microsoft Teams
está usando la cámara web y el micrófono
empleo - Componentes
Nivel jerárquico del empleo
Se debe indicar el nivel del empleo acorde con los artículos 16 al 20 del Decreto 785 de 2005 para el orden territorial, o por el Decreto 2489 de 2006 y el Decreto 1083 de 2015 para el orden nacional.
Denominación del empleo
Se precisa de acuerdo al acto administrativo que establece o ajusta la planta de personal, acto que debe estar ajustado a las normas que lo regulan.
Código
Identificación numérica del empleo que corresponde a 3 dígitos para territorio y 4 dígitos en el orden nacional.
Grado
Dos dígitos que corresponden a la remuneración o asignación salarial mensual.
Número de cargos
Es el número de empleos de igual denominación y características.
Dependencia
Hace referencia al nombre de la dependencia a la que pertenece el cargo.
Cargo del jefe inmediato
Hace referencia al cargo que hace la supervisión directa
Si es planta estructural se escribe el nombre de la dependencia y el cargo del jefe de la dependencia.
Si es planta global conforme a la descripción expuesta
Laura Maria Valencia Saldarriaga
LT
N
AR
LC
KC
DS
E
1/8
Buscar
ESP
10:54 a. m.
3/10/2024

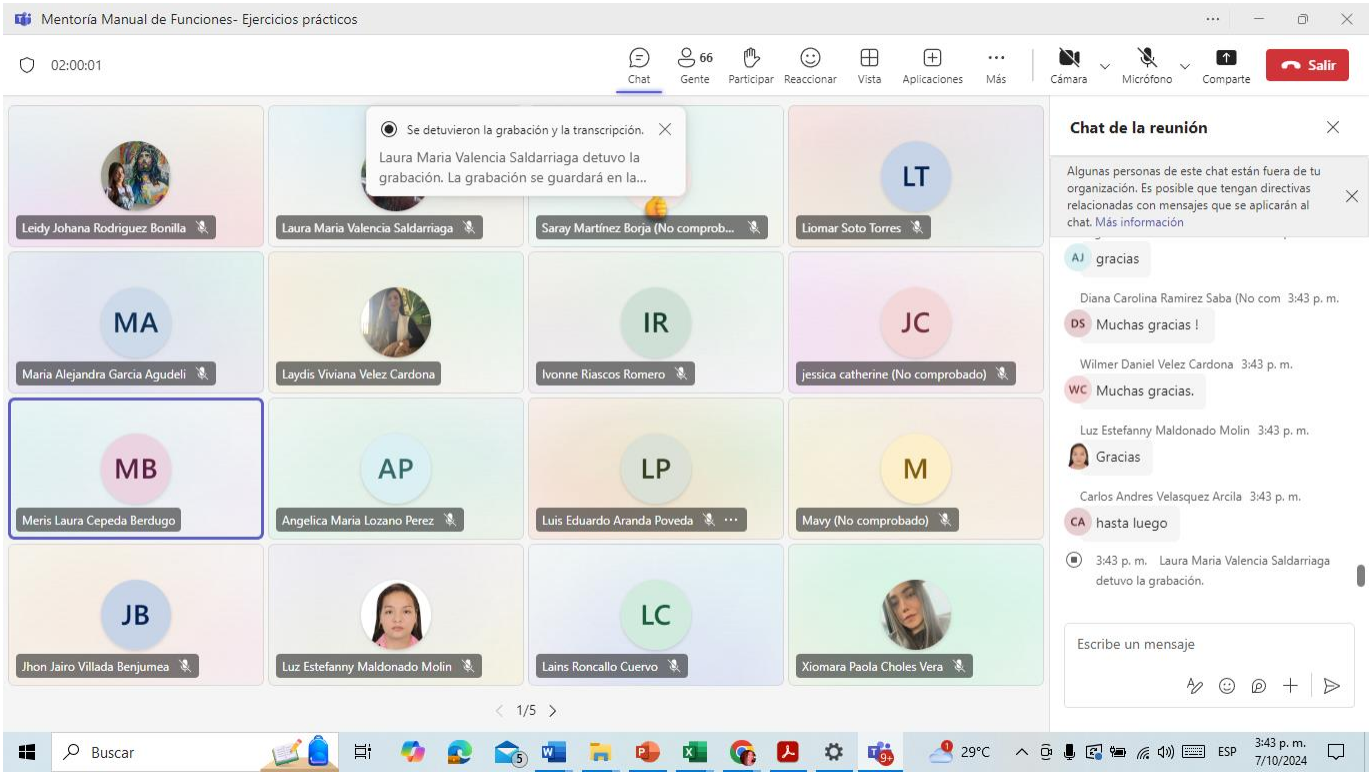
ESAP - SEDE CENTRAL
Fortalecimiento Institucional – 2024

07 de octubre de 2024: Se participa en la segunda mentoría para el análisis del Manual Especifico de Funciones y de Competencias Laborales, explicando el marco legal, características generales, lineamientos del DAFP.

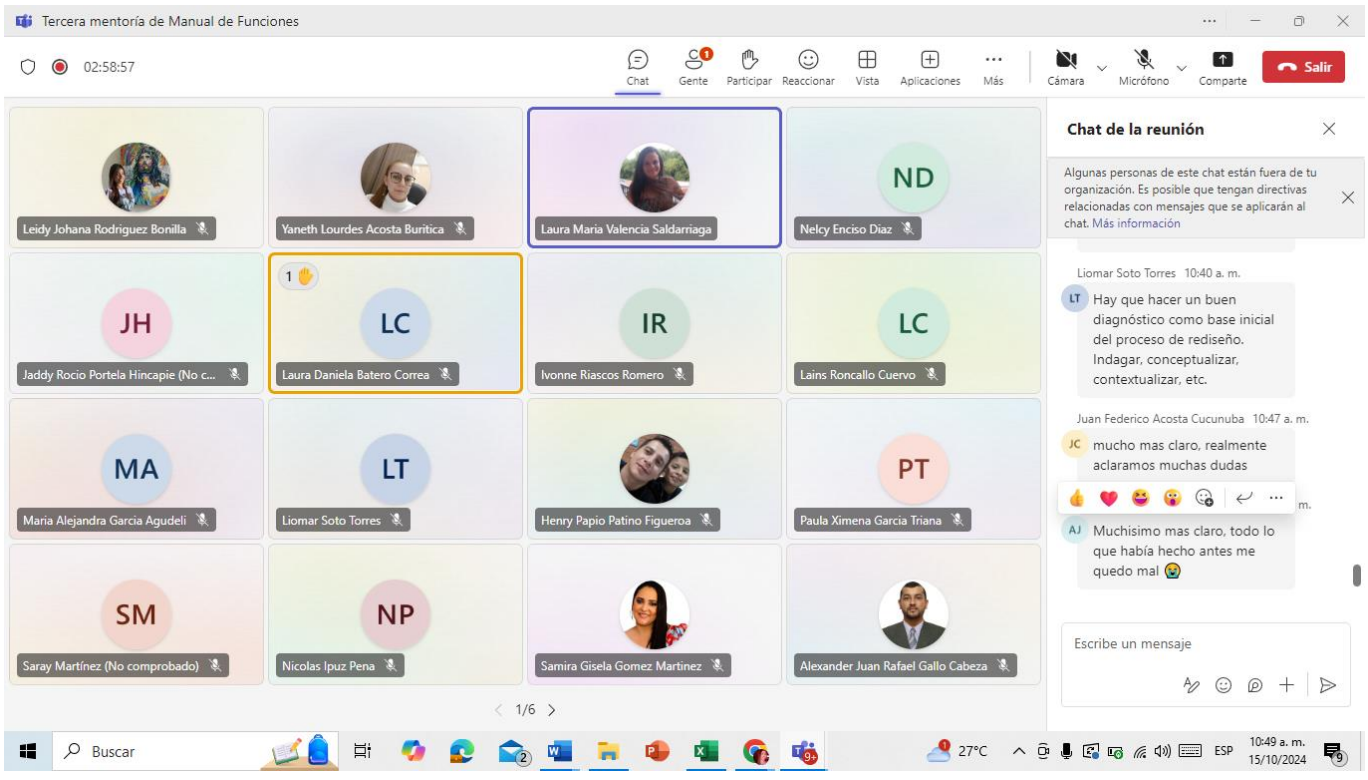




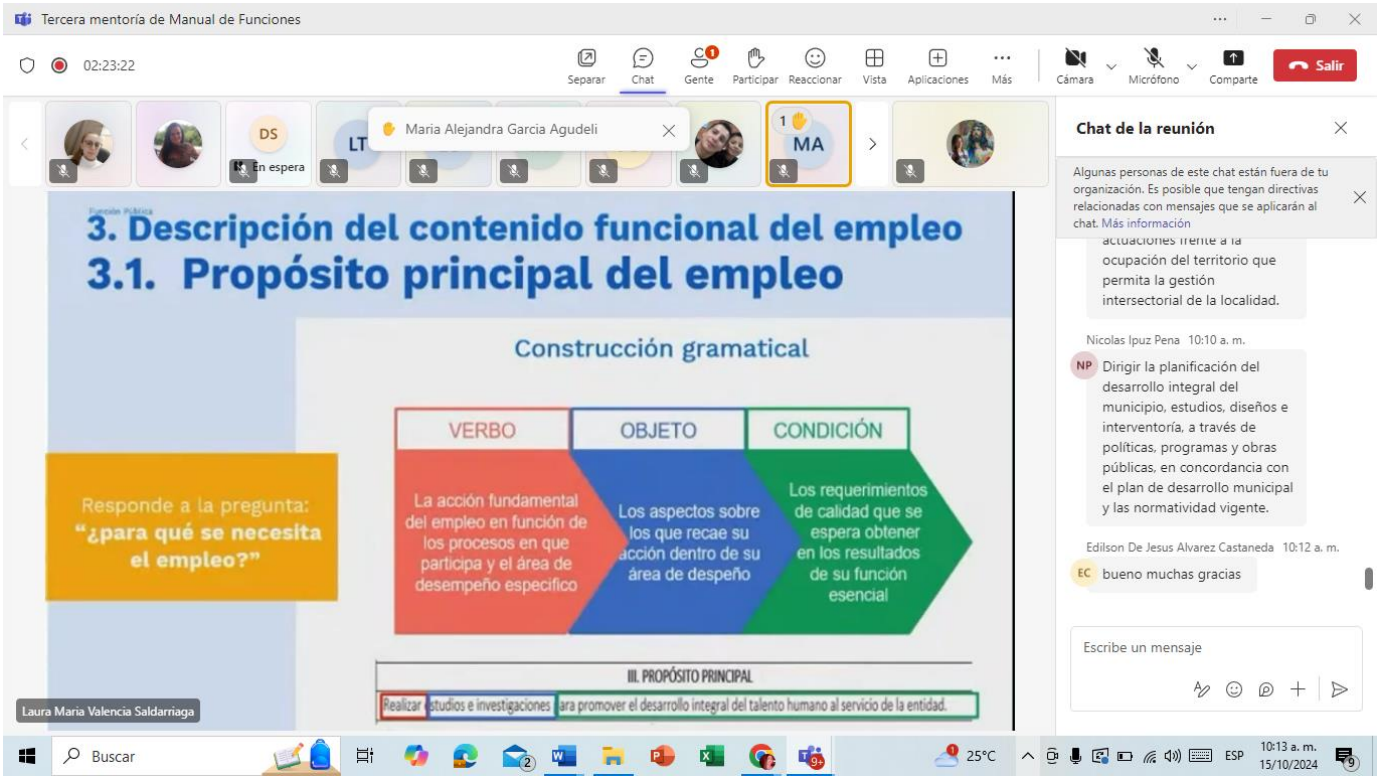
ESAP - SEDE CENTRAL
Fortalecimiento Institucional – 2024



15 de octubre de 2024: Se participa en la tercera mentoría para el análisis del Manual Especifico de Funciones y de Competencias Laborales, explicando el marco legal, características generales, lineamientos del DAFP.



ESAP - SEDE CENTRAL
Fortalecimiento Institucional – 2024



Escuela Superior de Administración Pública

ACTA DE REUNIÓN EJECUTIVA

DOCUMENTOS DE REFERENCIA : DC-S-GC-02

Usuario							
Externo		**Asunto:**	Mentoria Manual de Funciones y Comoetencias Laborales		**Fecha:**	3/10/2024	
		Proceso	Rediseño municipios de 5 y 6 ta				
Interno	x	**Dependencia**	Dirección de Fortalecimiento y Apoyo a la Gestión Estatal	**Hora Inicio:**	9:00 a. m.	**Hora Final:**	11:00 a. m.

TEMAS TRATADOS

Se da inicio a la reunión a las 9:00 am, cuando se reporta la asistencia completa por cada uno de los grupos de rediseño institucional, Laura Valencia Realiza la presentación de la profesional Yaneth Acoso, y posteriormente solicita a cada uno de los lideres que realice una breve presentación. posterior a la presentación de cada lider de proceso de rediseño institucional se da inicio a la mentoria de manual de funciones y competencias laborales.

Se da inicio a la mentoria, preguntando a los participantes que es el manual de funciones y competencias laborales, de acuerdo con esta pregunta los asistentes a la reunión indican que es el docuemento por medio del cual se establencen las funciones que se deben desarrollar en cada uno de los cargos que compone la entidad, asi mismo se indica que este manual contiene puntos como la naturaeza del cargo, el codigo, el gredo la denominación, la cantidad de empleos, la dependencia y el superior jerarquico. Posterior a la participación de los asistentes, Laura Valencia y Yanet realizan una contextualización de la importancia que cumple los manuales de funciones y competencias laborales en las entides, como estan compuestos y cual es su estructura de acuerdo a la guia de manual de funciones y competencias laboraes.

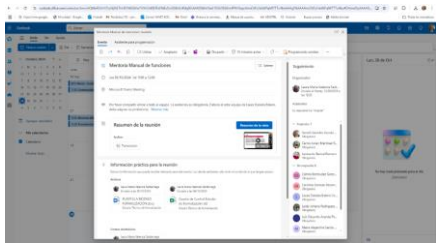
Posterior a la contextuaización, Laura y Yaneth indican que realizaran una descripcioón detallada de cada uno de los segmentos por los que esta compuesta una ficha de manueal de funciones y como debe diligenciarse si la planta es global o estructural, asi mismo mencionan la importantacia de que cuando se realice una ficha de manual de funciones se debe verificar el codigo que establece el Decreto Ley 785 del 2005, porque se ha evidenciado que en las difrentes fichas presentadas, muchas veces la denominación no corresponde a lo establecido por este Decreto Ley, asi mismo indican que la denominación es tal cual como aparece en el Decreto que no esta permitido ponerle apellido a las dependencias, toda vez de que la estructura s tecnica y la norma es clara en lo quedebe contener cada campo que compone la ficha de manua de funciones. En este orden de ideas se inia explicando como se realiza el diligenciamiento de la parte iniciail de la ficha de manual de funciones y competencias laborales que corresponde a la identificación, esta esta compuesta por: Nivel, Denominación del emploe, Codigo, Grado, No de cargos, Depndencia y superior inmediato, como se manifesto anteriormente, la estructura de la planta (global o estructural) van a variar en la descripción los puntos de dependencia y superior inmediato.

Laura Valencia y Yaneth Acosta realizan especial enfasis en le denominación del empleo, puesto que este es uno de los puntos donde mas errores se evidencian, ya que cuando se realizan las fichas en la denominación se ponen "apellidos" a estos, por ejemplo, el Decreto Ley para el codigo 020 indica que este corresponde a Secretario de Despacho, pero en las fichas se evidencia que describe, Secretario de despacho secretaria de hacienda, lo cual NO corresponde a la denominación qieestablece el Decreto Ley 785 del 2005, asi las cosas se indica nuevamente que no se puede alterar la denominación.

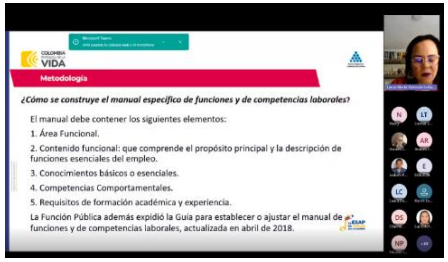
Los participantes a la mentoria realizan varias preguntas de acuerdo con los casos que se han presentado, a lo que Laura y Yaneth proporcionan las explicaciones correctas.

Finalmente, se informa que se realizaran otras mentorias, con el fin de abordar el 100% de la estructura de la ficha de manual de funciones y competencias laborales y así mitigar los errores que se vienen presentando para los procesos que se desarrollan actualmente, se informa que cada equipo para la proxima mentoria debera llevar una ficha que considere deba ser revisada.

Siendo las 11:00 am se da por terminada la mentoria correspondiente al manual de funciones y competencias laborales.







COMPROMISO	RESPONSABLES	FECHA DE CUMPLIMIENTO	FIRMA

ASISTENTES

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	DEPENDENCIA	FIRMA	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	DEPENDENCIA	FIRMA
Se adjunta lista de asistencia descargarda del TEAMS							

Escuela Superior de Administración Pública

ACTA DE REUNION EJECUTIVA

DOCUMENTOS DE REFERENCIA : DC-S-GC-02

Usuario	Externo		**Asunto:**	Mentoría Manual de Funciones Parte 2	**Fecha:** Octubre 7 de 2024
			Proceso	Mentoría Manual de Funciones Parte 2	
	Interno	x	**Dependencia**	DIRECCION FORTALECIMIENTO Y APOYO A LA GESTION ESTATAL	**Hora Inicio:** 14:00 — 16:30

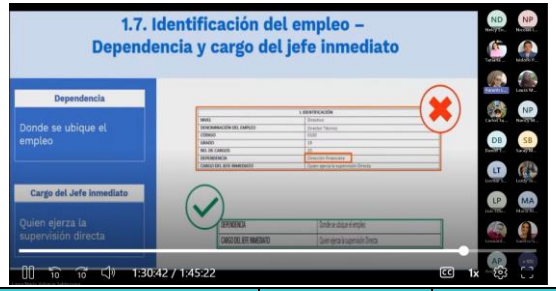
TEMAS TRATADOS

1. Apertura de la Reunión (3:09 - 10:56)
Laura Maria Valencia Saldarriaga inició la reunión dando la bienvenida a todos los asistentes y solicitó un tiempo de cinco minutos para que los participantes restantes se conectaran. Pidió a los coordinadores y líderes de equipo que reportaran la asistencia de sus miembros a través del chat, resaltando la importancia de la participación para la segunda parte de la jornada enfocada en la metodología.
2. Presentación sobre el Manual de Felicitaciones (10:56 - 11:10)
Laura presentó la segunda parte de la jornada, que se centró en los antecedentes del "manual de funciones". Enfatizó la relevancia de este manual en el contexto actual y su potencial para mejorar la comunicación y su conocimiento dentro de la organización.
3. Confirmación de la Conexión (11:10 - 11:27)
Laura solicitó a los asistentes que confirmaran si podían escucharla correctamente, recibiendo respuestas afirmativas de varios participantes, lo que permitió continuar sin problemas técnicos.
4. Discusión sobre Funciones y Roles (1:17:12 - 1:20:59)
Durante la discusión, Laura propuso que se debían considerar funciones adicionales más allá de las secretariales. Ella mencionó que era esencial tener una visión más amplia sobre las capacidades y responsabilidades de cada puesto.
Yaneth Lourdes Acosta se unió a la conversación, apoyando la idea de revisar las particularidades de cada rol en el contexto de la gestión de talento. Sugirió que era fundamental analizar lo que cada empleado realmente realiza en sus funciones.
Isidoro Palacios Rodríguez intervino para aclarar las diferencias entre los roles de Secretario y Secretario Ejecutivo, sugiriendo que, aunque son funciones similares, la asignación salarial marca una diferencia significativa. Laura apoyó este comentario, señalando ejemplos en los que estas funciones pueden variar entre diferentes dependencias. se realizaron varios ejemplos de correccioón de las funciones presentadas, las cuales fueron rresueltas de manera satisfactoria de parte de los asistentes, validondaose de manera satisfactoria el aprendizaje impartido en las mentorías.
5. Reflexiones sobre Cargos Específicos (1:20:26 - 1:20:59)
Laura y Yaneth discutieron la necesidad de distinguir entre los diferentes tipos de conductores dentro de la organización, como los conductores mecánicos y los de despacho. Laura mencionó que la nomenclatura y las funciones deben estar claramente definidas, ya que esto impacta en la estructura organizativa y en la carga laboral de cada empleado.

6. Conclusiones y Siguientes Pasos (1:20:59 - Final)
La reunión concluyó con un consenso sobre la importancia de seguir revisando las descripciones de roles y funciones dentro del equipo. Laura destacó la necesidad de mantener una comunicación abierta y de programar futuras reuniones para profundizar en los temas discutidos.
Se acordó que cada miembro del equipo revisaría los roles en sus respectivas áreas para proporcionar información valiosa en futuras discusiones.
Se valoró positivamente la participación de los asistentes, lo que contribuyó a una conversación enriquecedora sobre el tema.
Se dio cierre a la reunión siendo las 3:45pm se da por terminada la reunión.







Resposabilidad	RESPONSABLES	FECHA DE CUMPLIMIENTO	FIRMA
Mentoría Equipo Nuevas Disposiciones para manuales de funciones Segundo Semestre-	LAURA MARIA VALENCIA SALDARRIAGA		

ASISTENTES

NOMBRES	CARGO	DEPENDENCIA	FIRMA	NOMBRES	CARGO	DEPENDENCIA	FIRMA
Se anexa listado de asistencia							

ESAP Escuela Superior de Administración Pública	**ACTA DE REUNIÓN EJECUTIVA**						
	DOCUMENTOS DE REFERENCIA : DC-S-GC-02						
Usuario Externo ☐	**Asunto:**	Tercera mentoría de Manual de Funciones		**Fecha:**	15 de octubre de 2024		
	Proceso	Rediseño municipios de 5 y 6 categoría					
Interno x	**Dependencia**	Dirección de Fortalecimiento y Apoyo a la Gestión Estatal	**Hora Inicio:**	8:30 a.m	**Hora Final:**	10:52 a m	

TEMAS TRATADOS

Se da inicio a la reunión "Tercera mentoría de Manual de Funciones" vía TEAMS el día 15 de octubre de 2024 a las 8:38 a.m en la cual se desarrollan los siguientes puntos:

- Teniendo en cuenta que en la segunda mentoría se estaba desarrollando lo relativo a la descripción del contenido funcional del empleo, Laura Valencia plantea la pregunta de que en vista del ejemplo de próposito principal planteado, a saber: Realizar estudios e investigaciones para promover el desarrollo integral del talento humano al servicio de la entidad, se pregunta a los asistentes sobre cuál es el posible error, teniendo en cuenta la estructura gramatical de: verbo, objeto y condición. Marcos Lorduy indica que el error se encuentra en que hay dos verbos en la oración, de manera que se puede redactar de la siguiente manera: Realizar estudios e investigaciones para el desarrollo integral del talento humano al servicio de la entidad.

- Por parte de Leonardo Bernal se resalta que dentro de las alcaldías que se están trabajando por cada equipo se han observado las siguientes anotaciones frente a la redacción de los propositos principales: resumen de las funciones del cargo, cómo por ejemplo: Es un empleo cuya naturaleza es del nivel profesional y demanda conocimientos profesionales en derecho para la supervisión, control, ejecución de los programas, planes politicas y estrategias en materia de protección de los derechos de la niñez, infancia y adolescencia y los demás derechos y garantías de los niños y de la familia. De lo anterior, Laura Valencia que es necesario corregir la ficha técnica en vista de que no está bien redactado.

- Así mismo, se presentan casos en los que se integran tres propósitos principales en uno solo, cómo por ejemplo el caso que plantea Laura Batero: Planificar el desarrollo integral del municipio, a través de la formulación de políticas, estrategias y objetivos de desarrollo, de planes integrales, programas de inversión y estudios de factibilidad técnica, económica y financiera de los diferentes proyectos que se deduzcan del plan de desarrollo en concordancia con la normatividad vigente. Ejecutar y realizar los procesos misionales de la Administración Municipal, los estudios y diseños de carácter físico, técnico, social, de construcción, de conservación. Efectuar la vigilancia de cumplimiento de las interventorías en las obras civiles que posibilite el desarrollo integral y de las actividades de equipamiento vial, de infraestructura y servicios del Municipio con plena consideración del impacto ambiental.

- En un siguiente momento Laura Valecia comparte una lista de verbos que va de acuerdo a cada nivel, según corresponda si es: Directivo, Asesor, Profesional, Técnico o Asistencial. Se menciona que dichos verbos son claves en el momento de revisar la redacción de los propositos principales. Así como tambien se reitera que no se debe indicar más de un verbo, sin embargo, se reitera que hay excepciones.

- Se retoma el primer ejemplo de error en redacción del próposito principal mencionado anteriormente y se retoma la explicación de la construcción gramatical, en dónde el verbo consiste en la acción fundamental del empleo en función de los procesos en que participa y el área de desempeño especifico, el objeto consiste en los aspectos sobre los que recae su acción dentro de su área de desempeño y la condición, consiste en los requerimientos de calidad que se espera obtener en los resultados de su función esencial. En vista de lo anterior, Maria Garcia plantea utilizar el verbo "ejecutar" planes, politicas y estrategias que beneficien la protección de los derechos de la niñez, infancia y adolescencia, sin embargo, Laura Valencia considera que esta propuesta descuida el ámbito de acción familiar que tienen las comisarias. Andres Castillo considera utilizar el verbo "articular" planes, políticas y estrategias para la protección de los derechos de los niños y de la familia. Para el caso en cuestión, Laura Valencia trae a colación la Ley 2126 de 2021 en dónde se pueden encontrar las funciones del comisario de familia.

- Diana Angel añade que si bien el proposito principal que contiene el verbo "articular" resulta restrictivo en la condición, ya que el comisario de familia no está solo para garantizar la protección de los derechos de la niños, infantes y adolescentes, sino que tambien incluyen todas las actividades relacionadas con la familia, por lo cual propone que deberia quedar cómo: articular planes, políticas y estrategias para brindar atención especializada e interdisciplinaria para garantizar los derechos de quienes estén en riesgo sean o hayan sido víctimas de violencia por razones de género en el contexto familiar y/o víctimas de otras violencias en el contexto familiar, según lo establecido en la presente ley. De acuerdo con lo anterior, Laura Valencia anota que lo que se describe en dicho ejemplo es la razón de ser de la Comisaria de familia, por lo cual se debe acoplar el próposito a lo que plantea la Ley 2126 sin necesidad de repetir lo que ella describe.

- Posteriormente, Nelcy Enciso propone incluir a la segunda propuesta lo siguiente: cuando se presenta vulneración o amenaza de los derechos dentro del contexto familiar, empero Laura Valencia indica que si no es redundante en tanto ya se ha mencionado la protección de derechos a niños, infantes y adolescentes.

-Se discute la necesidad de ajustar el documento para que no solo se enfoque en la protección de los derechos de los niños, niñas y adolescentes, sino que abarque a la familia en su totalidad. Laura María Valencia Saldarriaga resaltó que este enfoque integral es importante, ya que la protección de la familia refuerza el bienestar de los individuos en cada una de sus etapas, y que el lenguaje actual del documento parece limitarse a los menores de edad, cuando en realidad los objetivos de protección son más amplios. Este planteamiento encontró apoyo en la mayoría del equipo, que coincidió en que se debe modificar el lenguaje para representar una visión más inclusiva.

-Nelcy Enciso Díaz expresó su acuerdo con esta propuesta, resaltando que también sería conveniente suprimir fragmentos que generan redundancia en el texto. Señaló que la repetición de ciertos términos y conceptos puede dar lugar a interpretaciones ambiguas sobre las prioridades de la organización. En este sentido, el equipo concluyó que las secciones repetitivas deben ser simplificadas y reestructuradas para evitar confusiones y asegurar que el enfoque central sea claro y conciso.

-Más adelante, Liomar Soto Torres planteó una inquietud sobre la mención de los "Objetivos de desarrollo" en el documento. Explicó que no queda claro si estos objetivos son propios de la entidad o si se refieren a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los cuales tienen un impacto directo en los planes de desarrollo nacional, regional y local. Liomar sugirió que sería útil especificar de qué tipo de objetivos se está hablando para facilitar su comprensión y contextualización, especialmente para aquellos que desconocen los detalles de estos marcos de desarrollo. Esta observación fue recibida con interés por el equipo, ya que la claridad en este punto podría mejorar el enfoque del documento.

-Posteriormente, Ivonne Riascos Romero interviene para proponer una descripción del cargo de Secretario de Planeación, en la que enfatiza la importancia de dirigir los procesos de planeación territorial, de acuerdo con el Plan de Ordenamiento Territorial y demás normativas vigentes. Laura María Valencia Saldarriaga sugiere que se incluya, además, una referencia al Plan de Desarrollo Municipal, para que deje claro que este cargo también debe alinearse con los objetivos de desarrollo territorial. Ivonne acepta esta sugerencia, y el equipo acuerda incluir ambos elementos en la descripción de las funciones del cargo.

- Laura hizo énfasis en recordar la importancia de realizar una revisión exhaustiva del manual de funciones, especialmente después de haber trabajado en la estructura y la propuesta de planta. Indicó que, para que los objetivos y los procesos administrativos se desarrollen sin contratiempos, es necesario que cada carga esté bien definida y que su propósito esté completamente alineado con los propósitos de la dependencia.

-Laura Saldarriaga afirma que: Se establece la importancia de la articulación con el Plan de Desarrollo Municipal, así mismo la estructura organizacional, los propósitos de la dependencia y las que quedaron definidas según los ejercicios realizados. Todo esto se concreta en el objeto o en las funciones esenciales.

-Laura Daniela afirma para la ficha de revisión que el 95% de las personas son nuevas, pero se pueden tener ejemplos para organizar a las nuevas dependencias.

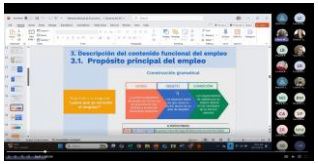
-Yaneth Lourdes afirma sobre el Plan de Desarrollo Municipal si el propósito de empleo tiene varios verbos, se acude a la pregunta si se debe o no dejar un solo verbo de acuerdo con la ley, así mismo lo afirman otros participantes como María Alejandra, sin embargo, si hace referencia a la importancia de manejar dos verbos siempre y cuando este englobe o agrupe teniendo en cuenta las funciones necesarias. n cuanto a la secretaria de hacienda se establece la necesidad del municipio para incorporar el verbo rector adecuado propio del nivel directivo, de acuerdo con cada una de las secretarias.

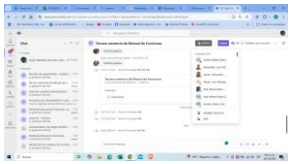
-Yaneth resalta la importancia de los árboles de dependencia y lo que existe dentro de cada una de ellas, así mismo, de acuerdo con cada una de las dependencias se establecen los procesos y procedimientos de acuerdo con la normativa, en concordancia con los temas expuestos se termina el ejemplo que se estaba realizando.

-Así mismo, se establece la importancia de la coherencia y concordancia con lo que se establece en el manual de funciones, realizando la construcción de las fichas.
Se realiza revisión de los comentarios realizados a lo largo de la reunión sobre las propuestas realizadas para llevar a cabo el ejemplo en el que se está trabajando, se realizan las observaciones pertinentes sobre como se ha llevado a cabo el uso de los verbos rectores.

-Por último se abre el espacio para las preguntas sobre la reunión, en esto se realiza la petición de establecer las fechas de la próxima mentoría para no interferir con otras actividades. Así mismo, se realizan preguntas para la asesoría de los manuales de funciones a lo que se responde que la única manera de perfeccionar el estudio técnico es escribiendo sobre los mismos, así mismo, no repartir las partes del rediseño en partes totalmente aisladas.

Se recalca la importancia del manual de funciones, así mismo, se solicita la guía del manual de funciones y el manual de verbos sugeridos. Finalmente se termina la mentoría agradeciendo y mencionando que se va a realizar la programación de las próximas mentorías para formar la construcción colectiva.





COMPROMISO	RESPONSABLES	FECHA DE CUMPLIMIENTO	FIRMA
Programar la fecha y hora de la próxima mentoria	Laura Valencia Saldarriaga	16/10/2024	

ASISTENTES

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	DEPENDENCIA	FIRMA		NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	DEPENDENCIA	FIRMA
Se adjunta lista de asistencia descargada del TEAMS								

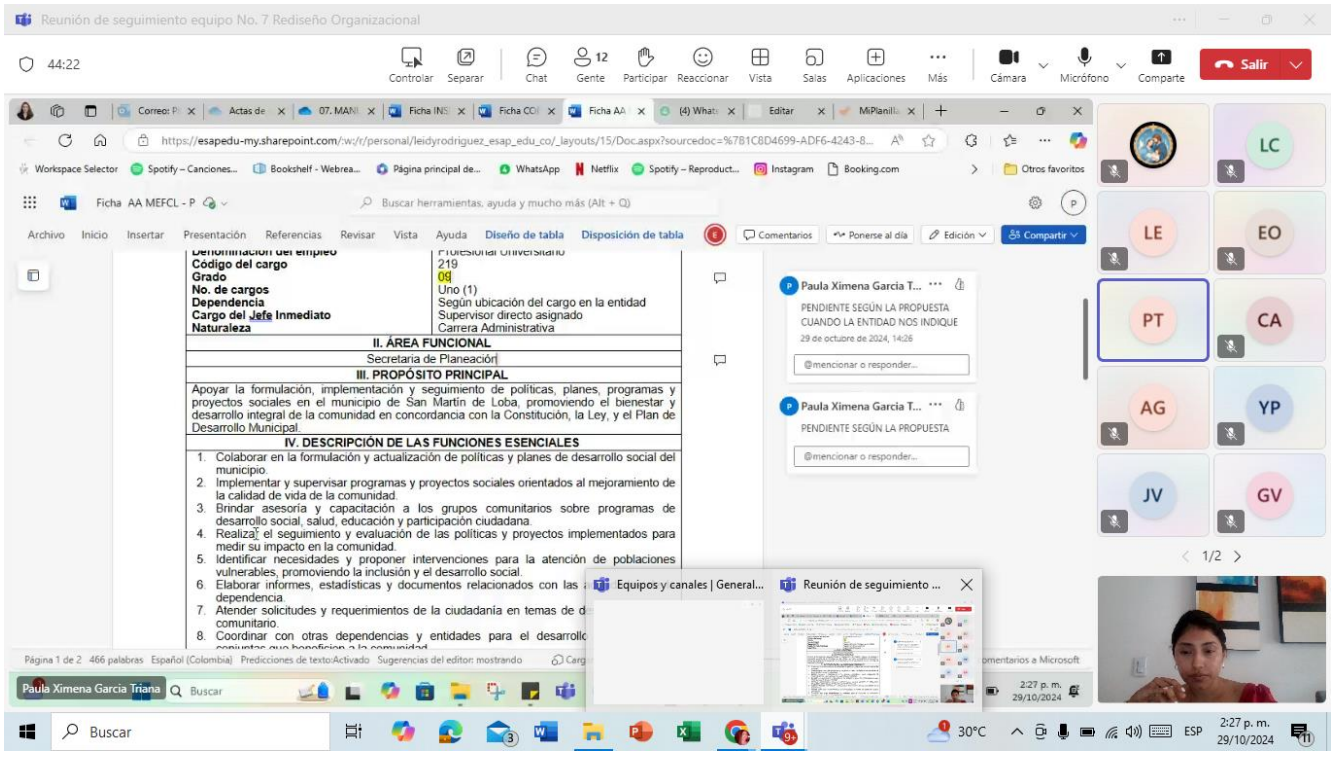
ESAP - SEDE CENTRAL
Fortalecimiento Institucional – 2024

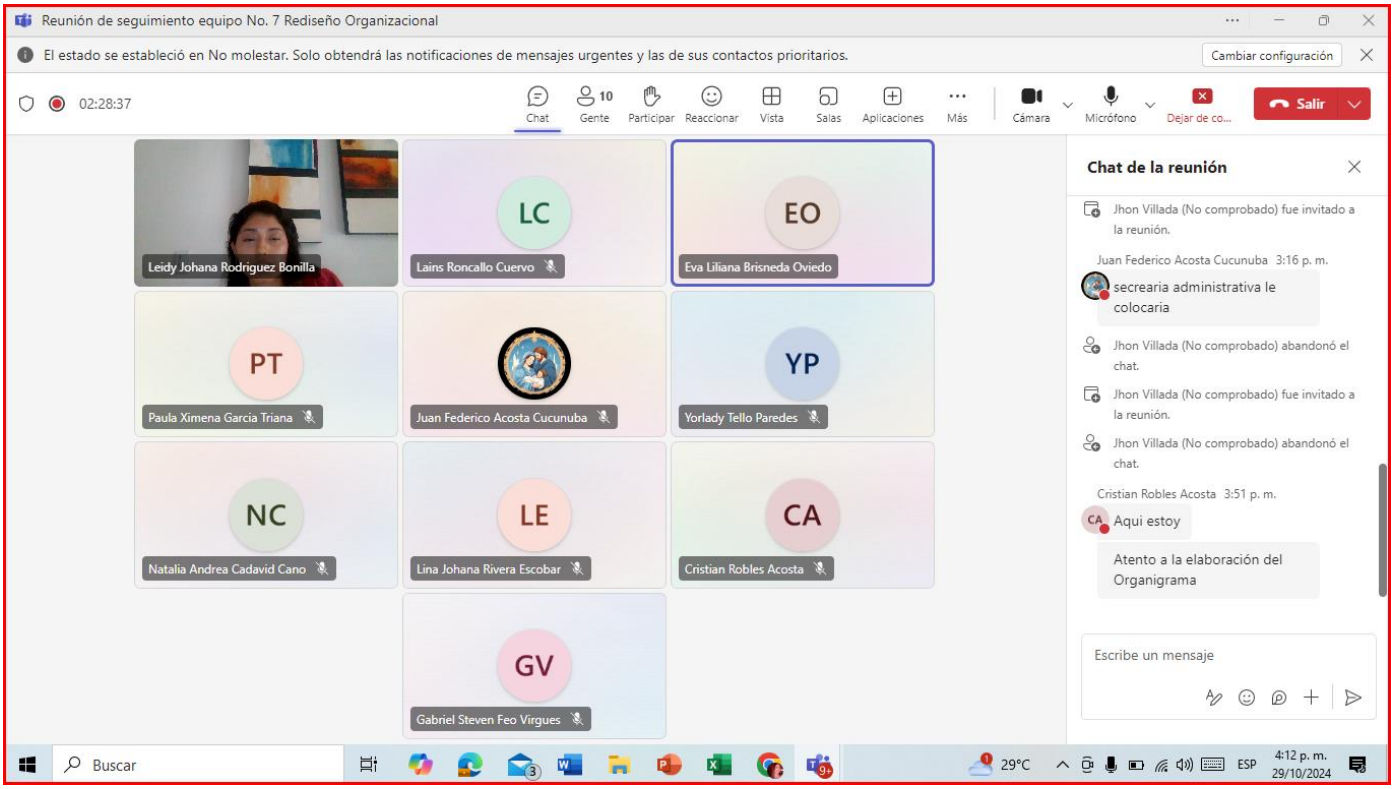
Nombre Contratista:	Leidy Johana Rodríguez Bonilla
Identificación:	1.121.905.505 de Villavicencio
Contrato N°:	BOG-764-2024
Mes Evidencia:	Octubre

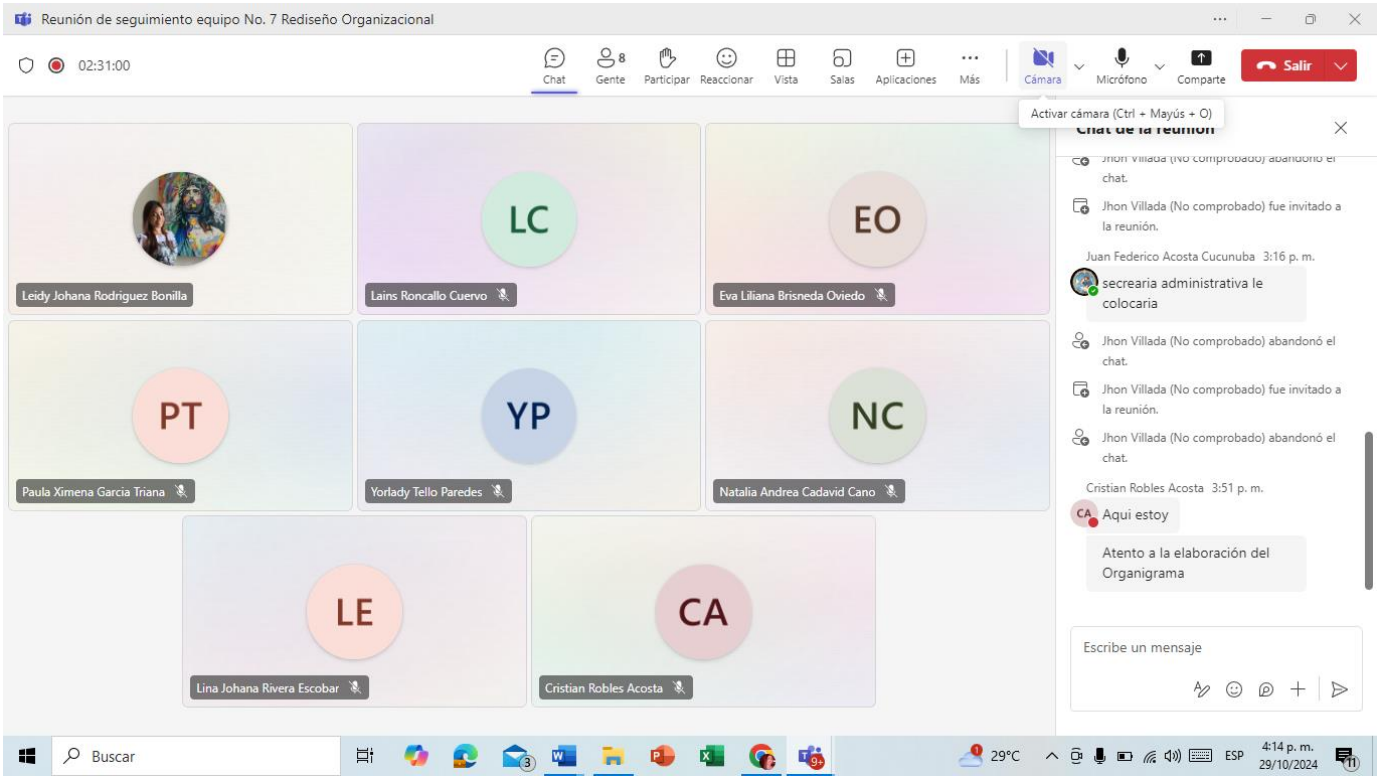
ANEXO 4

Obligación No. 5.
Participar en el desarrollo de los capítulos del estudio técnico de fortalecimiento institucional en el marco de los proyectos en los que sea incorporado, conforme con los lineamientos de la DFAGE.

29 de octubre de 2024: Se realiza reunión con el equipo con el fin de revisar la elaboración de las fichas del Manual de Funciones y de Competencias Laborales de San Martin de Loba.




Reunión de seguimiento equipo No. 7 Rediseño Organizacional
El estado se estableció en No molestar. Solo obtendrá las notificaciones de mensajes urgentes y las de sus contactos prioritarios.
Cambiar configuración
02:28:37
Chat
Gente
Participar
Reaccionar
Vista
Salas
Aplicaciones
Más
Cámara
Micrófono
Salir
Leidy Johana Rodriguez Bonilla
LC
Lains Roncallo Cuervo
EO
Eva Liliana Brisneda Oviedo
PT
Paula Ximena Garcia Triana
Juan Federico Acosta Cucunuba
YP
Yorlady Tello Paredes
NC
Natalia Andrea Cadavid Cano
LE
Lina Johana Rivera Escobar
CA
Cristian Robles Acosta
GV
Gabriel Steven Feo Virgues
Chat de la reunión
Jhon Villada (No comprobado) fue invitado a la reunión.
Juan Federico Acosta Cucunuba 3:16 p. m.
secrearia administrativa le colocaria
Jhon Villada (No comprobado) abandonó el chat.
Jhon Villada (No comprobado) fue invitado a la reunión.
Jhon Villada (No comprobado) abandonó el chat.
Cristian Robles Acosta 3:51 p. m.
Aqui estoy
Atento a la elaboración del Organigrama
Escribe un mensaje
Buscar
29°C
ESP
4:12 p. m.
29/10/2024


Reunión de seguimiento equipo No. 7 Rediseño Organizacional
02:31:00
Chat
Gente
Participar
Reaccionar
Vista
Salas
Aplicaciones
Más
Cámara
Micrófono
Comparte
Salir
Activar cámara (Ctrl + Mayús + O)
Leidy Johana Rodriguez Bonilla
LC
Lains Roncallo Cuervo
EO
Eva Liliana Brisneda Oviedo
PT
Paula Ximena Garcia Triana
YP
Yorlady Tello Paredes
NC
Natalia Andrea Cadavid Cano
LE
Lina Johana Rivera Escobar
CA
Cristian Robles Acosta
Jhon Villada (No comprobado) fue invitado a la reunión.
Juan Federico Acosta Cucunuba 3:16 p. m.
secrearia administrativa le colocaria
Jhon Villada (No comprobado) abandonó el chat.
Jhon Villada (No comprobado) fue invitado a la reunión.
Jhon Villada (No comprobado) abandonó el chat.
Cristian Robles Acosta 3:51 p. m.
Aqui estoy
Atento a la elaboración del Organigrama
Escribe un mensaje
Buscar
29°C
ESP
4:14 p. m.
29/10/2024

Escuela Superior de Administración Pública

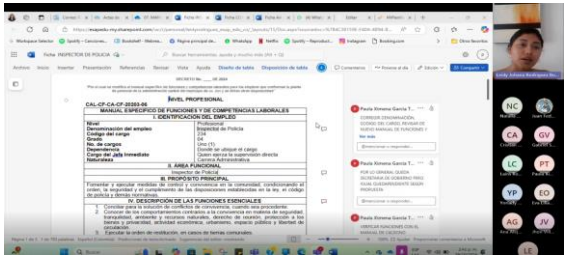
ACTA DE REUNION EJECUTIVA

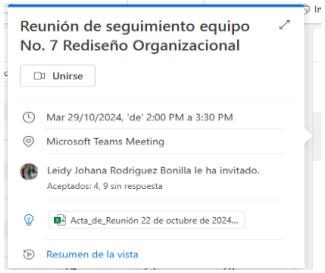
DOCUMENTOS DE REFERENCIA : DC-S-GC-02

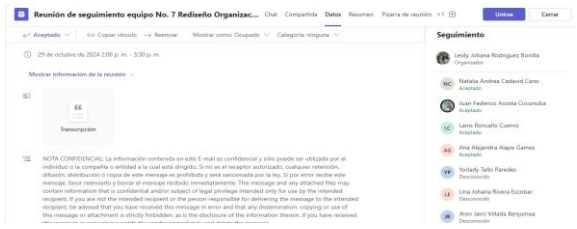
Usuario: Externo [ ] Interno [x]	**Asunto:**	REUNION DE EQUIPO		**Fecha:**	29 de Octubre de 2024	
	Procesos:	Fortalecimiento Integral a la Gestión Estatal				
	Dependencia:	Dirección de Fortalecimiento y Apoyo a la Gestión Estatal	**Hora Inicio:**	02:15 p.m.	**Hora Final:**	4:15 p. m.

TEMAS TRATADOS

1. Objetivo de la Reunión
Establecer directrices para la elaboración de fichas de funciones de empleados de distintas áreas, específicamente en la entidad de San Martín de Loba, con el fin de ajustar las responsabilidades y mantener coherencia en las tareas asignadas según el nivel de cada puesto.
2. Temas Tratados
Revisión de Cargas y Funciones:
Leidy Johana enfatizó la importancia de revisar minuciosamente las cargas de trabajo asignadas a los empleados para evitar omisiones. Se discutió la posibilidad de que algunas funciones asignadas a los inspectores de San Martín de Loba puedan diferir, por lo que se recomienda utilizar fichas anteriores como referencia para asegurar consistencia en los registros.
Especificidad en las Funciones:
Se observó que algunas funciones están demasiado detalladas y se asemejan más a tareas, lo que puede llevar a inconsistencias en la ejecución. Se hizo énfasis en que las fichas deben ser claras, limitando el número de funciones en cada nivel: el nivel directivo puede tener más funciones, mientras que los niveles asistenciales deberían tener menos.
Monitores:
Hubo una breve discusión sobre los monitores, en la cual se acordó que estos deberían revisarse para asegurar que sus tareas se asignen de acuerdo con las necesidades actuales y que no haya duplicación o confusión con otras funciones. Se hizo énfasis en estandarizar la ficha de monitores para que refleje responsabilidades claras y alineadas con el resto de las funciones en la entidad.Compromisos de Colaboración y Clarificación de Dudas:
Leidy reiteró que está disponible para aclarar dudas o recibir sugerencias. Se animó a los participantes a contribuir activamente en el proceso del estudio técnico para mejorar la comprensión general.
3. Compromisos y Tareas
Acta de la Reunión:
Eva Liliana solicitó que su nombre se incluyera en el acta para permitir su firma. Leidy confirmó que se puede hacer esta modificación, sugiriendo que Eva acceda al documento final para agregar su firma en la casilla correspondiente.
Entrega de Fichas de San Martín y Estructura Organizativa:
Se recordó a los participantes que las fichas de San Martín y la estructura de funciones deben ser entregadas con prioridad. Estas fichas deben incluir todas las correcciones y recomendaciones discutidas.
4. Información Adicional
Vencimiento de Contratos:
Se discutió el vencimiento de los contratos de algunos compañeros. Juan Federico indicó que su contrato vence el 14 de noviembre, mientras que otros se mantendrán hasta diciembre.
5. Agradecimientos y Cierre
La moderadora agradeció la participación y colaboración de todos los asistentes, indicando que está disponible para aclaraciones adicionales y reiterando la importancia de cumplir con los compromisos establecidos.







*	RESPONSABLES	FECHA DE CUMPLIMIENTO	FIRMA
Realizar el acta de reunión	Ana Alejandra Alape Gamez	29/10/2024	

ASISTENTES

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	DEPENDENCIA	FIRMA	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	DEPENDENCIA	FIRMA
Cristian Robles Acosta	Contratista	DFAGE		**Lina Johana Rivera Escobar**	Contratista	DFAGE	
Daniel Fuertes Rique	Monitor	DFAGE		**Yorladi Tello Paredes**	Contratista	DFAGE	
Gabriel Steven Feo Virgues	Contratista	DFAGE		**Ana Maria Eslava Ospina**	Monitora	DFAGE	
Natalia Andrea Cadavid Cano	Contratista	DFAGE		**Leidy Johana Rodríguez Bonilla**	Contratista	DFAGE	

Eva Liliana Brisneda	Contratista	DFAGE	#¡DESCONOCIDO!	**Juan Federico Acosta**	Contratista	DFAGE	
Ana Alejandra Alape	Monitora	DFAGE		**Lains Roncallo**	Contratista	DFAGE	

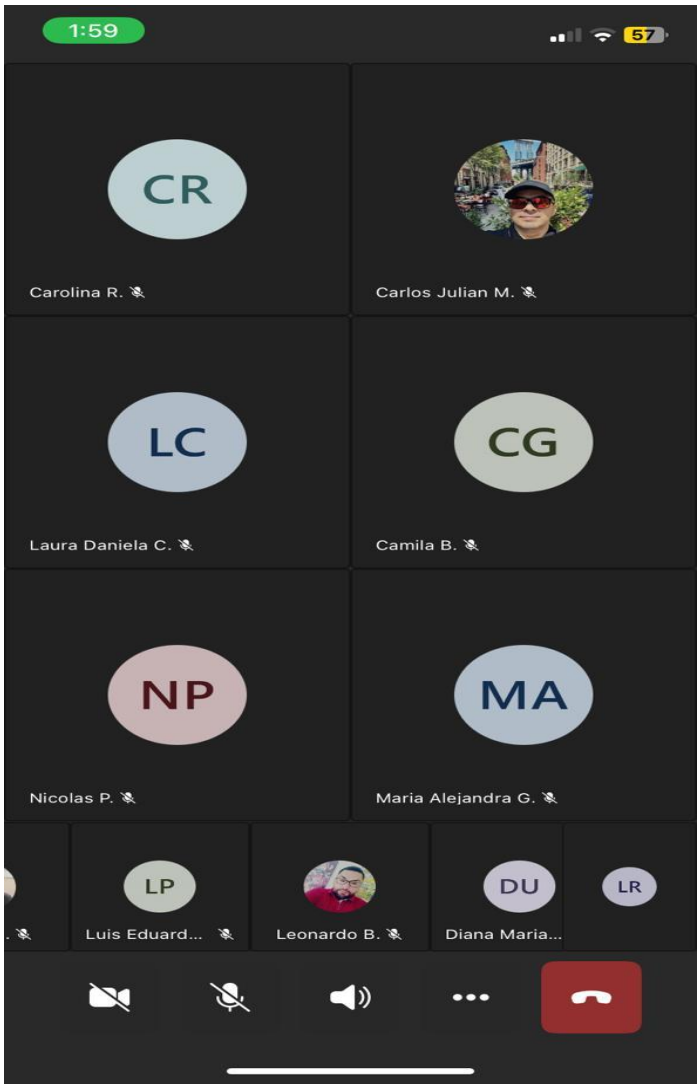
ESAP - SEDE CENTRAL
Fortalecimiento Institucional – 2024

Nombre Contratista:	Leidy Johana Rodríguez Bonilla
Identificación:	1.121.905.505 de Villavicencio
Contrato N°:	BOG-764-2024
Mes Evidencia:	Octubre

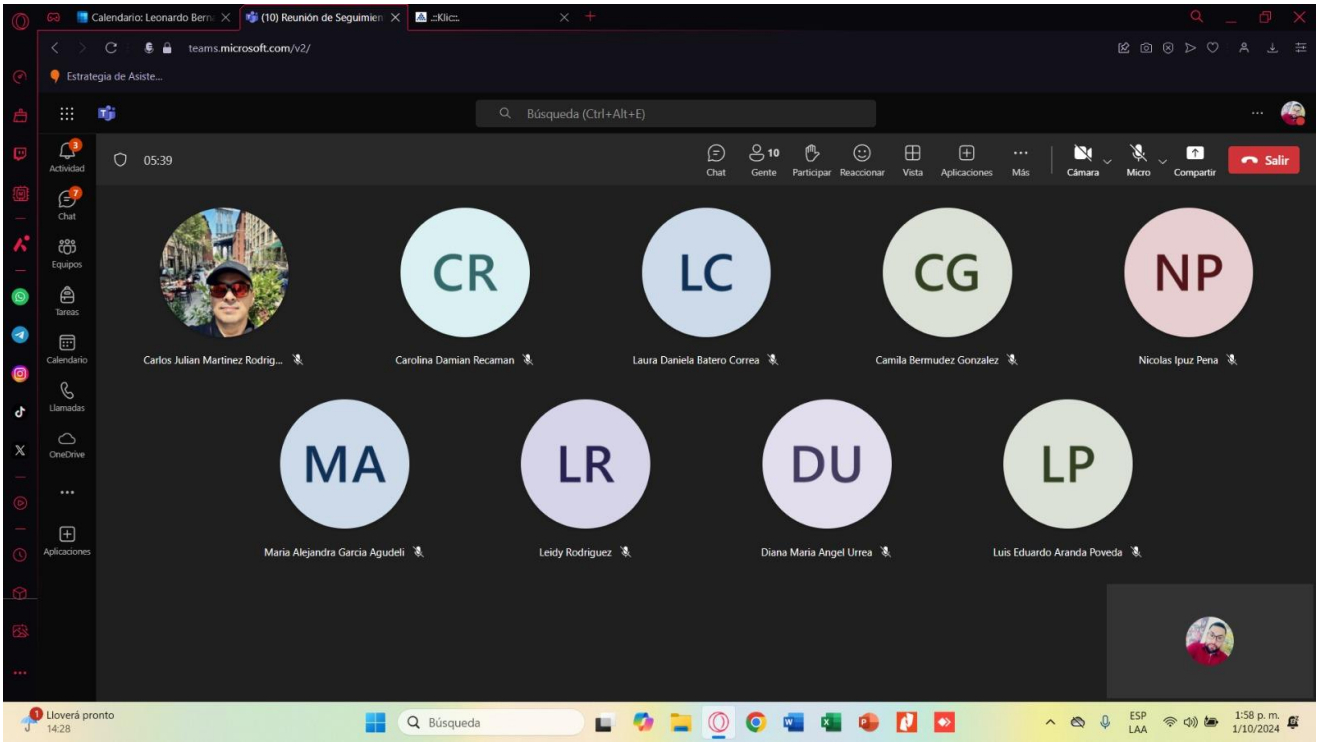
ANEXO 5

Obligación No. 6.
Participar en las reuniones, mentorías, talleres y demás actividades programadas, de forma presencial o virtual, en cada una de las etapas del proyecto y según los lineamientos establecidos.

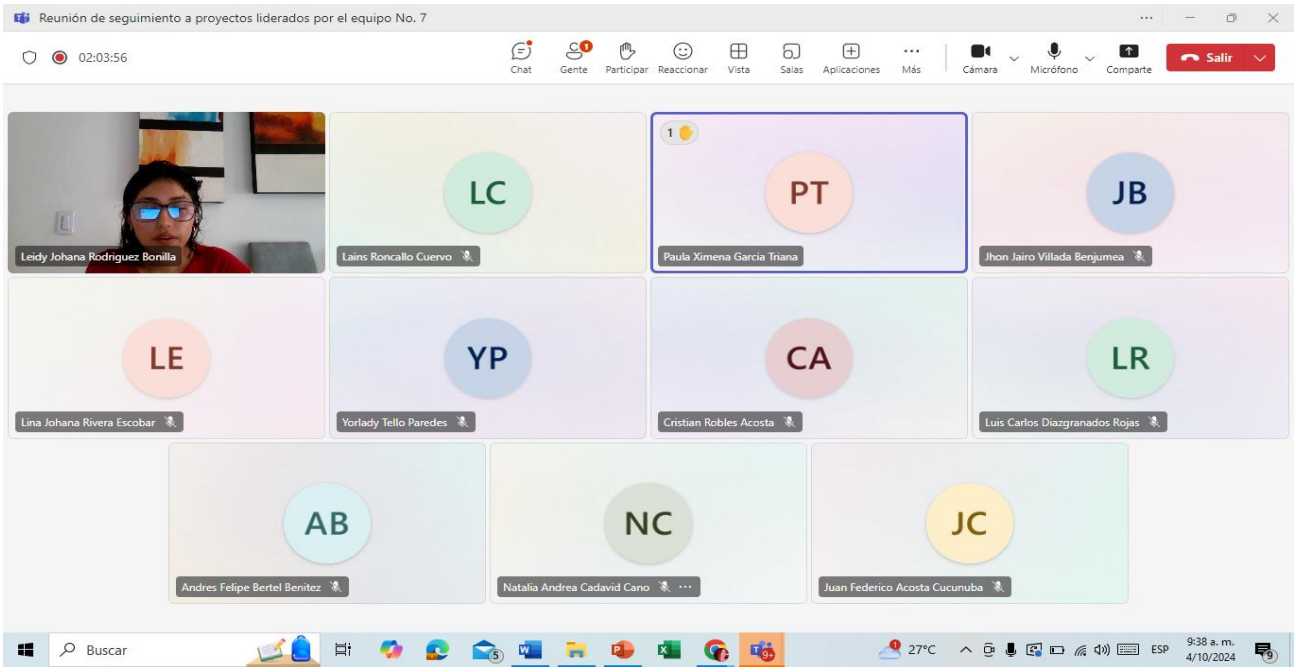
01 de octubre de 2024: Se participa en la reunión de equipo de lideres con el fin de presentar los avances de ejecución de los proyectos de rediseño del segundo semestre del año 2024.



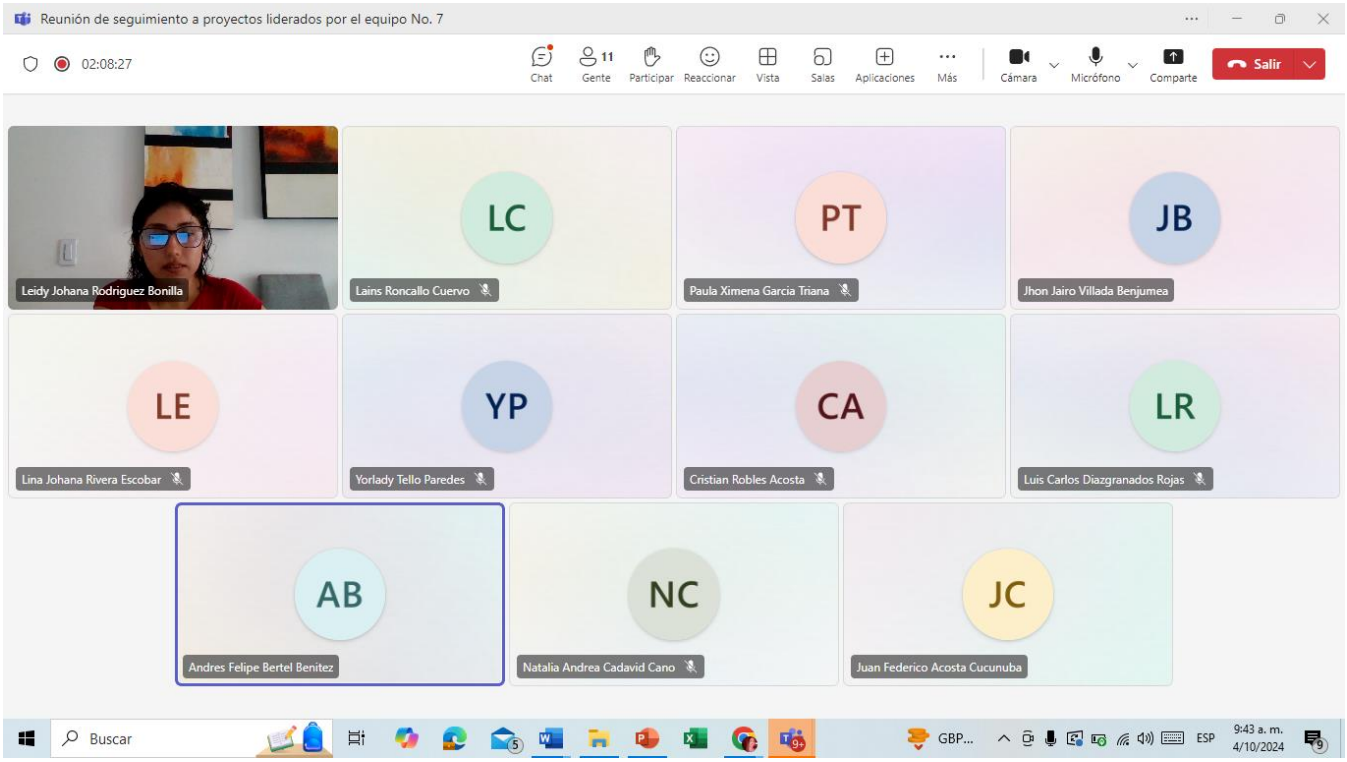
ESAP - SEDE CENTRAL
Fortalecimiento Institucional – 2024



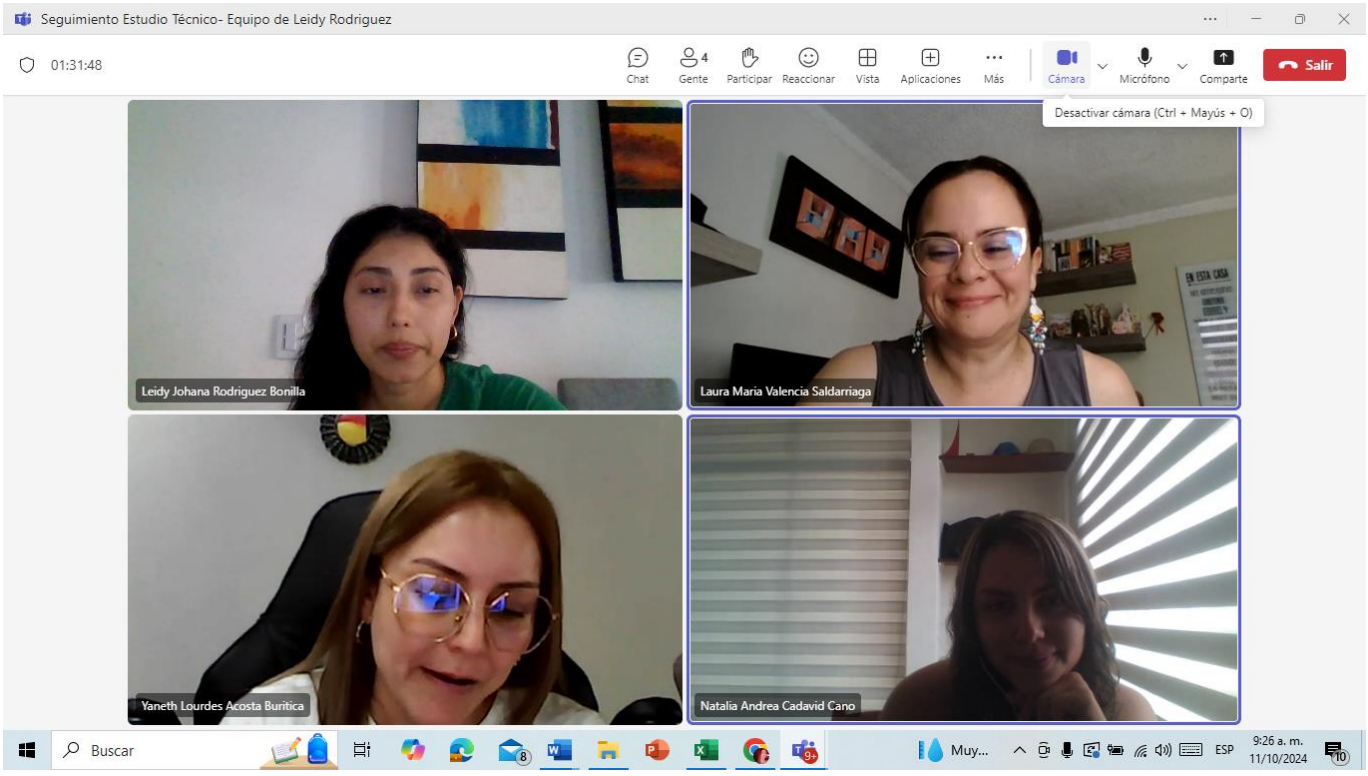
04 de octubre de 2024: se participa en la reunión de seguimiento del equipo No. 7, en aras de revisar los avances y la entrega de las actividades que tienen a cargo cada profesional del equipo en los proyectos de rediseño organizacional de Santa Rosa, San Martin de Loba y La Macarena.



ESAP - SEDE CENTRAL
Fortalecimiento Institucional – 2024

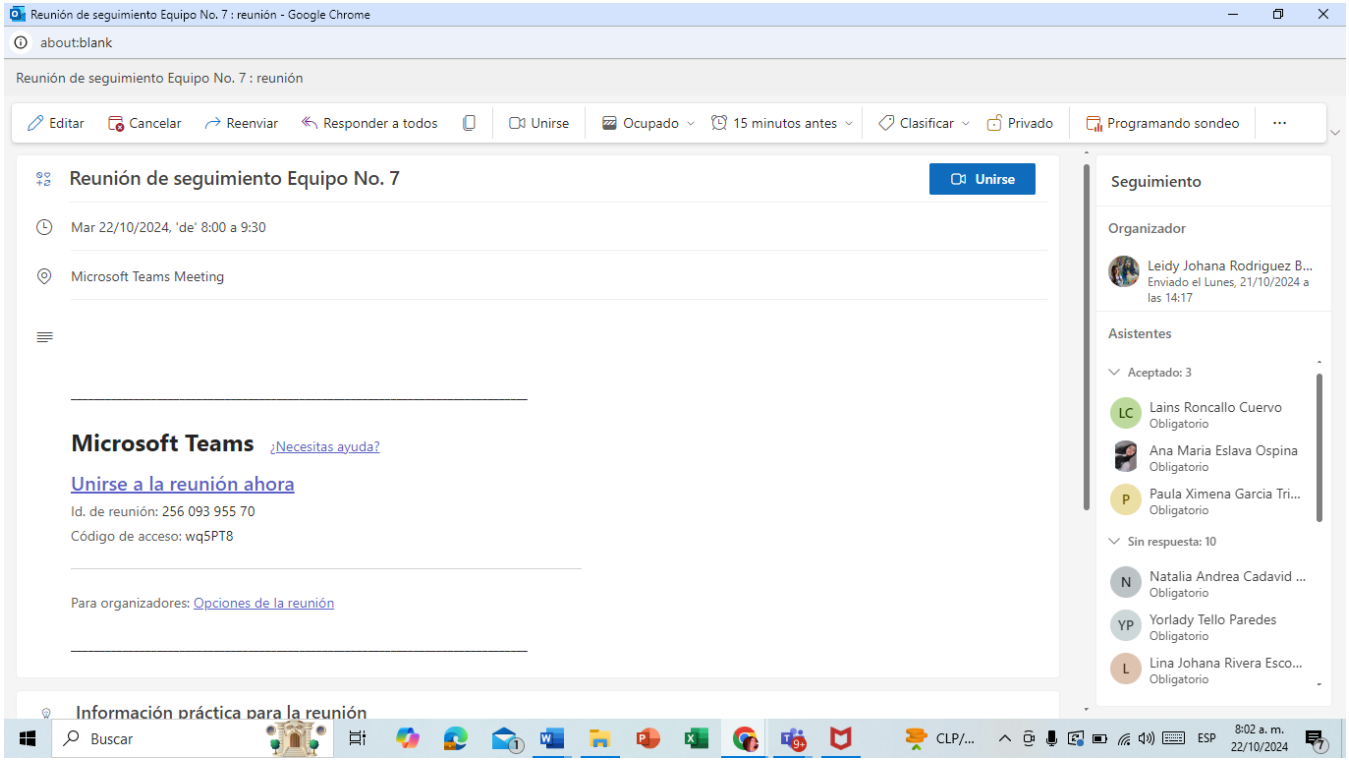


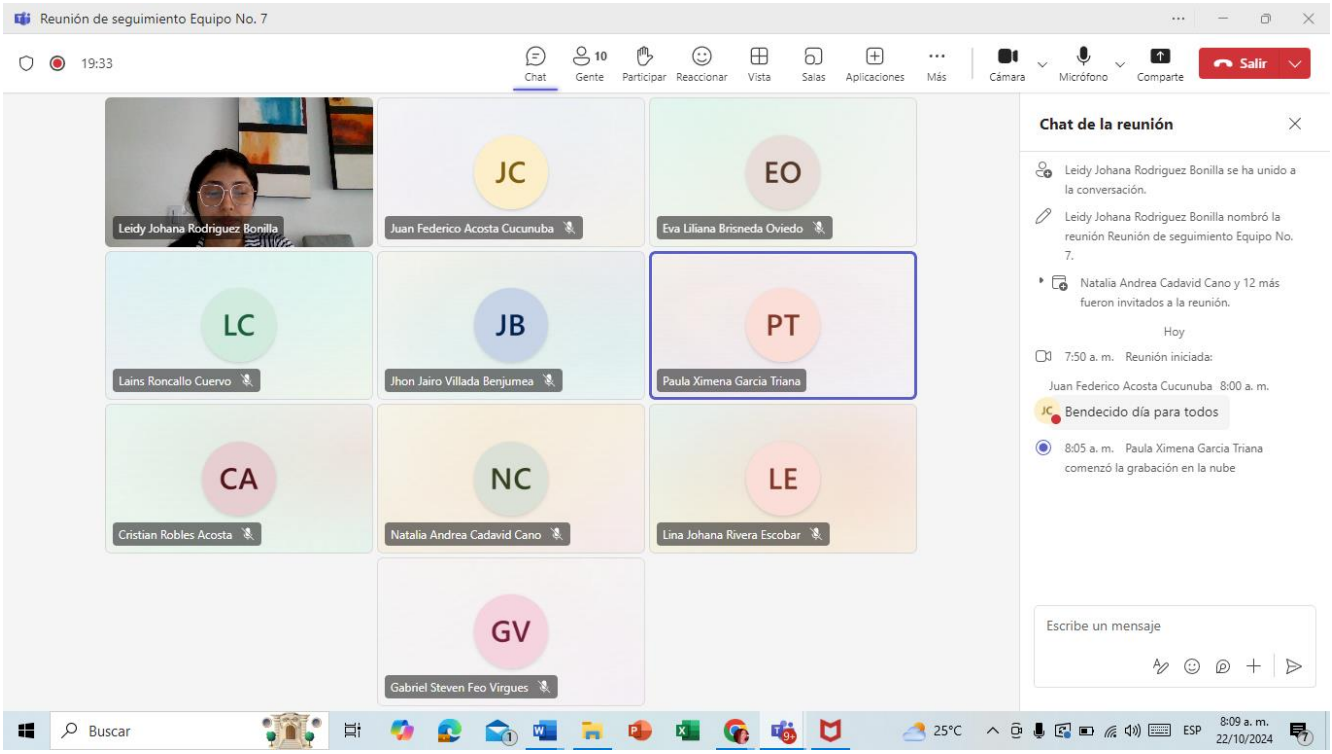
11 de octubre de 2024: Se participa en la reunión de seguimiento de los procesos que se adelantan del equipo No. 7, con el fin de revisar los avances y ajustes a realizar.



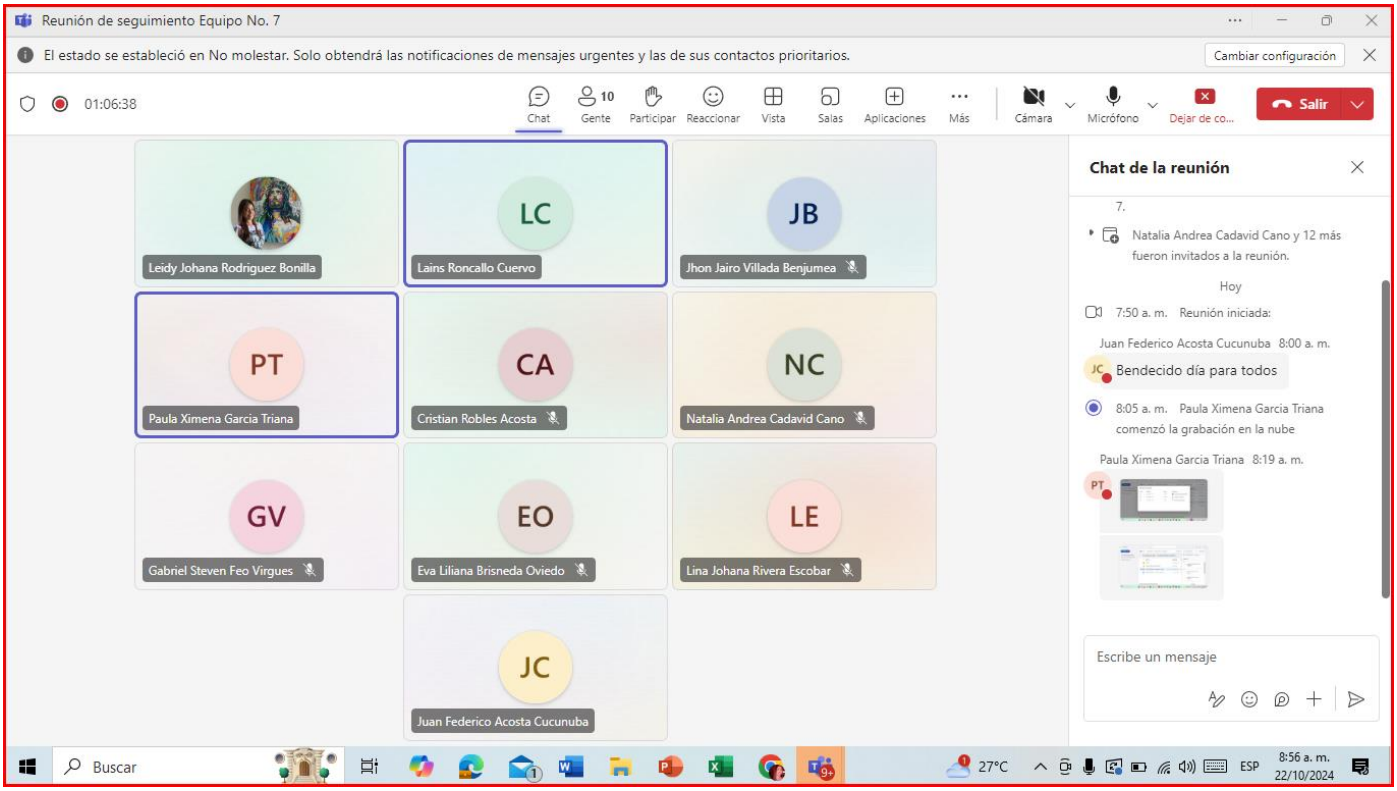
ESAP - SEDE CENTRAL
Fortalecimiento Institucional – 2024

22 de octubre de 2024: se participa en la reunión de seguimiento del equipo No. 7, en aras de revisar los avances y la entrega de las actividades que tienen a cargo cada profesional del equipo en los proyectos de rediseño organizacional de Santa Rosa, San Martin de Loba y La Macarena





ESAP - SEDE CENTRAL
Fortalecimiento Institucional – 2024



Escuela Superior de Administración Pública

ACTA DE REUNIÓN EJECUTIVA

DOCUMENTOS DE REFERENCIA : DC-S-GC-02

Usuario							
Externo		**Asunto:**	Revision de Seguimiento a Proyectos		**Fecha:**	4 de octubre de 2024	
		Proceso	Rediseño municipios de 5 y 6 ta				
Interno	x	**Dependencia**	Dirección de Fortalecimiento y Apoyo a la Gestión Estatal	**Hora Inicio:**	8:00 a.m	**Hora Final:**	10:00 a.m.

TEMAS TRATADOS

La líder del equipo 7 de rediseño institucional, la profesional Leidy Rodríguez, realiza el saludo y la bienvenida al grupo #7

La profesional Leidy Rodríguez inició la sesión hablando sobre los compromisos y obligaciones que tenemos los integrandes del grupo:
Los temas tratados fueron:

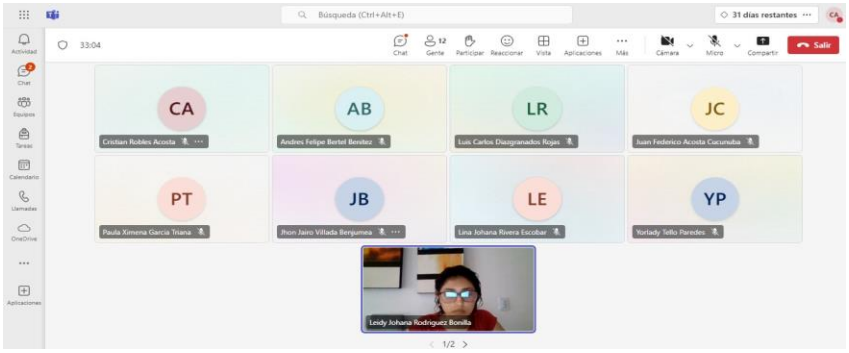
- ¿Normatividad interna (Yorladys)?
Falta documentacion en Macarena, revisión con Cristian que va a viajar
- Analisis del entorno social (Lina)
Profundizar mas en los entorno social, profundizar mas en analisas en poblacion etnicas, turismo, conflicto armado, desarrolo humano.
- Entorno Ambiental (Paula)
Reformzar mas el analsis, en temas de metas Macarena
- Analisis de las PQRS (Natalia)
-Analisis de contratos prestacion de contrato revisar cronograma
- Cargas Macarena (Pendientes)
- Analisis Legitimidad (Yorladys)
Revisar carpetas ya que la informacion se encuentra en las carpeta

Cargas Laborales
- Gabriel no se conecto a la reunión
- Matrices de carga de macarena (Yorladys) (Plazo 9/10/2024)

Analisis del Manual de Funciones
-Quedar listo el lunes 7/10/2024

Matriz DOFA
-Ir alimentadola de acuerdo a acada items desarrollado.

Plan de desarrollo de Santa Rosa
-No establecen el tema de las distancias, revisar si por las distacias hay poca presencia (Lina)



Escuela Superior de Administración Pública

ACTA DE REUNIÓN EJECUTIVA

DOCUMENTOS DE REFERENCIA : DC-S-GC-02

COMPROMISO	RESPONSABLES	FECHA DE CUMPLIMIENTO	FIRMA
TRAER DOCUMENTACIÓN FALTANTE DE MACARENA	CRISTIAN ROBLES	POR DEFINIR	
AJUSTAR MATRICES DE CARGAR	YORLADY TELLO	9/10/2024	
REFORZAR EL ENTORNO AMBIENTAL	PAULA GARCIA	9/10/2024	
Profundizar mas en los entorno social, profundizar mas en analisas en poblacion etnicas, turismo, conflicto armado, desarrolo humano	LINA RIVERA	9/10/2024	
Ajustar Analisis de los PQRS	NATALIA CADAVID	9/10/2024	

ASISTENTES

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	DEPENDENCIA	FIRMA	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	DEPENDENCIA	FIRMA
CRISTIAN ROBLES	CONTRATISTA	DFAGE		PAULA GARCIA	CONTRATISTA	DFAGE	
ANDRES FELIPE BERTEL	CONTRATISTA	DFAGE		JHON JAIRO VILLADA	CONTRATISTA	DFAGE	
LUIS CARLOS DIAZ GRANADOS	CONTRATISTA	DFAGE		LINA RIVERA	CONTRATISTA	DFAGE	
JUAN ACOSTA	CONTRATISTA	DFAGE		YORLADY TELLO	CONTRATISTA	DFAGE	
NATALIA CADAVID	CONTRATISTA	DFAGE		Lains Roncallo	CONTRATISTA	DFAGE	

Escuela Superior de Administración Pública

ACTA DE REUNION EJECUTIVA

DOCUMENTOS DE REFERENCIA : DC-S-GC-02

Externo [ ]
Usuario
Interno [x]

Asunto: Reunion Seguimiento Equipo No 7

Fecha: Octubre 11 de 2024

Proceso Fortalecimiento Integral a la Gestión Estatal

Dependencia Dirección de Fortalecimiento y Apoyo a la Gestión Estatal

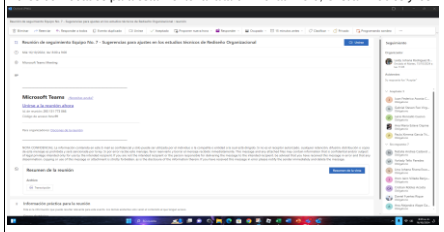
Hora Inicio: 8:00 a.m.

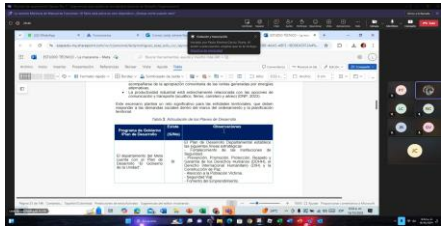
Hora Final: 10:00 a.m.

TEMAS TRATADOS

Reunión revisión y recomendaciones para ajustar Equipo No7. Leidy Johana Rodríguez
Leidy Rodríguez Líder de equipo pregunta sobre los ajustes solicitados a los documentos elaborados y de igual forma socializa las correcciones solicitadas durante la reunión donde se presentaron los avances de los tres proyectos en curso por lo cual se solicita el ajuste de tablas, graficas (unificación de colores y formato), tipo y tamaño de texto, normas apa, revisión general del documento técnico, de igual forma se recalca la importancia en hacer estos ajustes de forma rapida todo esto con el objetivo de cumplir con el cronograma fijado por la Esap.

De los convocados para esta mentoría faltaron: Yorladi Tello, Cristian Robles y los monitores los cuales no presentaron excusa o motivo de su ausencia





COMPROMISOS	RESPONSABLES	FECHA DE CUMPLIMIENTO	FIRMA
Realiza el acta de reunión	Juan Federico Acosta Cucunuba	16/10/2024	

ASISTENTES

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	DEPENDENCIA	FIRMA	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	DEPENDENCIA	FIRMA
Leidy Johana Rodriguez Bonilla	Contratista	DFAGE		**Gabriel Steven Feo Virgues**	Contratista	DFAGE	
Juan Federico Acosta Cucunuba	Contratista	DFAGE		**Jhon Jairo Villada Benjumea**	Contratista	DFAGE	
Lains Roncallo Cuervo	Contratista	DFAGE		**Paula Ximena Garcia Triana**	Contratista	DFAGE	
Lina Johana Rivera Escobar	Contratista	DFAGE					
Natalia Andrea Cadavid Cano	Contratista	DFAGE					

BORRADOR

Documento Estudio Técnico de Fortalecimiento Institucional

ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA MACARENA META
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

ESTUDIO TÉCNICO DE REDISEÑO INSTITUCIONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA MACARENA

INTRODUCCIÓN

La Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), en su compromiso de formación, investigación y extensión académica en el ámbito de la administración pública y el gobierno, presenta este documento técnico que consolida las conclusiones y propuestas del proyecto de fortalecimiento organizacional implementado en el Municipio de La Macarena. Este proyecto, liderado por la Subdirección Nacional de Proyección Institucional y la Dirección de Fortalecimiento y Apoyo a la Gestión Estatal, se alinea con las disposiciones del Decreto No. 164 de 2021 y la Ley 1551 de 2012, y se rige por los principios de coordinación, complementariedad, sostenibilidad, economía y buen gobierno. Así, el acompañamiento técnico brindado por la ESAP se focaliza en la identificación de necesidades y en la implementación de buenas prácticas administrativas.

Metodológica y jurídicamente, este estudio técnico se fundamenta en el Artículo 46 de la Ley 909 de 2004, que recalca que las reformas de planta de empleos de las entidades de la rama ejecutiva de los órdenes nacional y territorial deben estar basadas en necesidades del servicio o en razones de modernización de la administración. Además, deben apoyarse en justificaciones o estudios técnicos que validen su necesidad, que pueden elaborarse por las entidades, la ESAP o firmas especializadas en la materia. Dichos estudios deben garantizar el mejoramiento organizacional, alineándose con el Título 12 del Decreto 1083 de 2015, sobre reformas de las plantas de empleos, y con la aplicación de metodologías de diagnóstico y análisis aprobadas por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP).

Es crucial enfatizar que, pese a la autonomía administrativa y territorial que gozan las entidades territoriales en Colombia, la ESAP opera conforme a los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo. Este Plan define líneas de acción clave para este estudio técnico, como el fortalecimiento institucional para impulsar un cambio que permita restablecer la confianza de la ciudadanía y robustecer el vínculo Estado-Ciudadanía, además de los procesos de formalización y dignificación laboral, sin desatender las limitaciones económicas y fiscales.

Tras estos lineamientos, este documento técnico revela conclusiones importantes y propone ajustes en la plataforma estratégica, el modelo de operaciones, la estructura organizacional y el plan de empleos de la entidad. Su objetivo es mejorar la eficiencia, minimizar riesgos jurídicos y consolidar las relaciones laborales. Así, se busca optimizar la entrega de productos y servicios, en armonía con los estándares del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), definidos por el DAFP.

Para materializar esto, el 29 de julio de 2024 se formalizó un memorando de entendimiento entre la ESAP y la Alcaldía de La Macarena para coordinar y desarrollar actividades conjuntas que contribuyan al fortalecimiento de la administración municipal. Los compromisos, los objetivos y el alcance del estudio técnico se detallan en este memorando. Este informe es el resultado de dicho acuerdo y representa un avance significativo hacia la modernización y el fortalecimiento de la entidad territorial.

BORRADOR

El documento que se presenta se divide en dos fases: diagnóstico y diseño. En la Fase de Diagnóstico se evidencia la importancia de emprender un rediseño institucional que atienda la necesidad identificada por la entidad de adaptarse a los cambios que se producen en los diferentes entornos sociales, políticos, económicos y tecnológicos, en el contexto del Plan Nacional de Desarrollo, del Plan Sectorial y del Plan Institucional. Este rediseño debe responder a los criterios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad establecidos en el artículo 209 de la Constitución Política de Colombia. En la Fase de Diseño, tras analizar los distintos elementos constitutivos de la entidad, sus capacidades, condiciones de entorno, nivel de gobernabilidad, visión futura y capacidad de reacción al entorno, se identifican las condiciones bajo las cuales el municipio puede mejorar. Es importante destacar que no todo rediseño conlleva la modificación de la estructura, ni cambios o modificaciones en los empleos en el sentido de supresión de empleos, especialmente cuando este gobierno promueve la premisa de la formalización laboral. Tampoco implica la modificación excesiva de los gastos de personal en respuesta al incremento salarial, a menos que afecte las condiciones laborales o económicas de la entidad, o cambie el modelo de operación de esta. Estas situaciones se determinan a partir de los resultados de la Fase de Diagnóstico y se materializan en la Fase de Diseño.

BORRADOR

1. Diagnóstico Organizacional

El propósito del diagnóstico es identificar las dificultades y problemas críticos que están afectando el normal funcionamiento de la organización, las causas que los originaron, analizar sus implicaciones y definir las necesidades y retos de la organización.

1.1. Generalidades y Características

La Alcaldía municipal pertenece al sector central del nivel municipal, por lo cual cuenta con autonomía política, administrativa y fiscal. Dado lo anterior, el municipio cuenta con un objeto constitucional, al cual debe darle pleno cumplimiento:

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 cumplir las demás funciones que le asignen la Constitución y las leyes (Asamblea Nacional Constituyente, 1991).

1.1.1. Reseña Histórica

La Macarena es un municipio ubicado en el departamento del Meta, fundado en 1954 por colonos que huían de la violencia, entre ellos la familia Gonzáles (Colombia Turismo, s.f.). Antes de la llegada de los colonos, este territorio estuvo habitado por el grupo indígena Guayabero, asentado a lo largo de los ríos Guayabero y Guaviare, en un área conocida como Angosturas (Historia de La Macarena, s.f.).

Durante la colonización española en 1535, los llanos orientales fueron explorados en busca de rutas hacia Perú; sin embargo, los enfrentamientos con los indígenas y la dificultad del terreno impidieron la conquista (Historia de La Macarena, s.f.).

En la década de 1950, colonos provenientes del Caquetá se establecieron en la zona, formando el núcleo inicial conocido como El Refugio, donde actualmente se encuentra la cabecera municipal (Historia de La Macarena, s.f.). En 1960, La Macarena se convirtió en inspección de policía de los municipios de San Juan de Arama y Vista Hermosa, obteniendo el estatus de municipio en 1974 mediante el ordenanza N.º 021 (Gobierno de Colombia, 1974).

En sus inicios, la comunicación con La Macarena se realizaba principalmente por vía aérea, a través del Aeropuerto de La Macarena, con conexiones a Madrid (Cundinamarca), Apiay (Villavicencio), Melgar (Tolima) y Bogotá. Por vía terrestre, se conectaba con San Vicente del Caguán, en el Caquetá (Gobierno de Colombia, 1974).

La economía del municipio estuvo inicialmente basada en la cacería y la agricultura. No obstante, en 1976 se introdujeron cultivos ilícitos, los cuales prevalecieron hasta aproximadamente 2004. Asimismo, la región experimentó un auge maderero, y en la actualidad, el turismo es uno de los sectores más destacados, especialmente gracias a la reserva natural de La Serranía de La Macarena y el famoso Caño Cristales (Colombia Turismo, s.f.).

BORRADOR

La Macarena sigue siendo reconocida como un paraíso natural. Su serranía ha sido designada Patrimonio de la Humanidad y sus atractivos turísticos son incomparables (Colombia Turismo, s.f.). El municipio se encuentra a 225 km al sur de Villavicencio, capital del Meta, dentro del Área de Manejo Especial de La Macarena (AMEM), que engloba varias reservas naturales (Colombia Turismo, s.f.).

Limita al norte con los municipios de Uribe y Vista Hermosa, al occidente y sur con el departamento de Caquetá, y al oriente con el municipio de Vista Hermosa y el departamento del Guaviare (Colombia Turismo, s.f.).

En la actualidad, la economía de La Macarena se basa principalmente en la ganadería, la agricultura y el turismo. El municipio es reconocido no solo por su historia como refugio de colonos, sino también como un santuario biológico y un lugar de tranquilidad en la región (Colombia Turismo, s.f.).

1.1.2. Datos Generales del Municipio

Tabla 1 Datos representativos de la Alcaldía

N°	Caracterización municipal
1.	**Información General**
1.1.	Nombre del municipio: La Macarena
1.2.	Departamento: Meta
1.3	Región: Orinoquía
1.4	Subregión: La Macarena
1.5	Municipio PDET: Sí
1.6	Gentilicio: Macareño- Macarenense
1.7	Altura sobre el nivel del mar (msnm): 233 m
1.8	Altitud: 2,182
1.9	Longitud: 73° 47' 5" Oeste
1.10	Superficie total: 11,231 km²
1.11	Temperatura promedio: 31 ºC.
2.	**Variables Administrativas**
2.1	Entorno de Desarrollo: Intermedio
2.2	Número de Identificación Tributaria – NIT: 900263918-9
2.3	Código CHIP: 215050350
2.4	Código DANE: 50350
2.5	Categoría Ley 617 de 2000: 6
2.6	Resolución de categoría: Resolución 410 de 2023 de la Contaduría General de la Nación
2.7	Nombre del alcalde: César Augusto Sánchez
2.8	Nombre del Plan de Desarrollo: “Por La Macarena Que Queremos”
3.	**Variables Poblacionales**
3.1	Población Total: 29,267 (Proyección 2023 Censo DANE-2018)

N°	Caracterización municipal
3.2	Cabecera: 4,776
3.3	Rural Disperso: 24,491
3.4	Población étnica: 873
3.5	Población Rural por Km^2: 2.18
3.6	Población Urbana por Km^2: 0.42
3.7	N.º de habitantes por Km^2: 2.60
4.	**Variables Económicas**
4.1	Indicador Ley 617/2000: 61.95% (Resolución 410 de 2023 de la Contaduría General de la Nación)
4.2	Límite del Gasto: 80%
4.3	Nivel de holgura: 18.05%
4.4	Gasto de funcionamiento neto: 2,707,758 (miles de pesos), Resolución 410 de 2023 de la Contaduría General de la Nación.
4.5	Total, Ingresos Corrientes de Libre Destinación - ICLD: 4,370,448 (miles de pesos), Resolución 410 de 2023 de la Contaduría General de la Nación.
4.6	Dependencia de transferencias: 75.05%
4.7	Clasificación de desempeño fiscal: 73.06
4.8	Grupo de medición de Desempeño municipal: G5
4.9	Actividad económica principal: La economía de La Macarena se sustenta principalmente en la ganadería, la agricultura (incluyendo cultivos de arroz, sorgo, maíz, yuca y plátano, entre otros) y, especialmente, el turismo, cuyo crecimiento ha provocado un renacimiento económico y social en el municipio.

Fuente: elaboración propia.

1.1.3. Funciones

Según el artículo 6 de la Ley 1551 de 2012, los municipios tienen funciones a las que deben cumplir mediante su aparato institucional para garantizar su objeto misional consagrado en la Constitución Política de Colombia de 1991.

- Administrar los asuntos municipales y prestar los servicios públicos que determine la ley.
- 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 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.
- 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.
- Elaborar e implementar los planes integrales de seguridad ciudadana en coordinación con las autoridades locales de policía y promover la convivencia entre sus habitantes.

BORRADOR

- 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 1°, numeral 8 de la Ley 397 de 1997.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Velar por el adecuado manejo de los recursos naturales y del ambiente, de conformidad con la Constitución y la ley.
- 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.
- Fomentar y promover el turismo, en coordinación con la Política Nacional.
- Autorizar y aprobar, de acuerdo con la disponibilidad de servicios públicos, programas de desarrollo de vivienda ejerciendo las funciones de vigilancia necesarias.
- Incorporar el uso de nuevas tecnologías, energías renovables, reciclaje y producción limpia en los planes municipales de desarrollo.
- 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, en concordancia con sus planes de desarrollo.
- 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.

BORRADOR

- 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.
- 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.
- Ejecutar Programas de Alimentación Escolar con sus propios recursos y los provenientes del departamento y la Nación, quienes podrán realizar el acompañamiento técnico de acuerdo con sus competencias.
- Publicar los informes de rendición de cuentas en la respectiva página web del municipio.
- 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.
- Las políticas, planes, programas y proyectos que lleven al fortalecimiento de los cabildos, las autoridades y organizaciones indígenas y de los organismos de acción comunal se formularán en concertación con ellas.
- No se podrá establecer ningún tipo de cobro por acceso a los parques y zonas verdes públicas entregadas en comodato o en cualquier otra forma de administración a un particular, salvo en los casos en donde se realicen espectáculos públicos.

Parágrafo 1°. Las políticas, planes, programas y proyectos con destino al fortalecimiento de los cabildos, de las autoridades y organizaciones indígenas y de los organismos de acción comunal se formularán en concertación con ellas.

Parágrafo 2°. En los parques y zonas verdes públicas entregadas en comodato o en cualquier otra forma de administración a un particular, no se podrá establecer ningún tipo de cobro por acceso al mismo, salvo los casos en donde se realicen espectáculos públicos.

Parágrafo 3°. Convenios Solidarios. Entiéndase por convenios solidarios la complementación de esfuerzos institucionales, comunitarios, económicos y sociales para la construcción de obras y la satisfacción de necesidades y aspiraciones de las comunidades.

Parágrafo 4°. Se autoriza a los entes territoriales del orden departamental y municipal para celebrar directamente convenios solidarios con las juntas de acción comunal con el fin de ejecutar obras hasta por la mínima cuantía. Para la ejecución de estas deberán contratar con los habitantes de la comunidad.

El organismo de acción comunal debe estar previamente legalizado y reconocido ante los organismos competentes.

BORRADOR

PARÁGRAFO 5. Los denominados convenios solidarios de que trata el parágrafo 3 del presente artículo también podrán ser celebrados entre las entidades del orden nacional y los organismos de acción comunal para la ejecución de proyectos incluidos en el respectivo Plan Nacional de Desarrollo. (Congreso de la República de Colombia, 2012).

1.1.4. Competencias

Tabla 2. Competencias de los municipios

Competencias	
Servicios Públicos	
Ley 142 de 1994 Artículo 5	• Asegurar que se presten a sus habitantes, de manera eficiente, los servicios domiciliarios de acueducto, alcantarillado, aseo, energía eléctrica, y telefonía pública básica conmutada, por empresas de servicios públicos de carácter oficial, privado o mixto, o directamente por la administración central del respectivo municipio en los casos previstos en el artículo siguiente. • Asegurar en los términos de esta ley la participación de los usuarios en la gestión y fiscalización de las entidades que prestan los servicios públicos en el municipio. • Disponer el otorgamiento de subsidios a los usuarios de menores ingresos, con cargo al presupuesto del municipio, de acuerdo con lo dispuesto en la Ley 60/93 y la presente ley. • Estratificar los inmuebles residenciales de acuerdo con las metodologías trazadas por el Gobierno nacional. • Establecer en el municipio una nomenclatura alfanumérica precisa, que permita individualizar cada predio al que hayan de darse los servicios públicos. • Apoyar con inversiones y demás instrumentos descritos en esta Ley a las empresas de servicios públicos promovidas por los departamentos y la Nación para realizar las actividades de su competencia (Congreso de la República de Colombia, 1994).
Ley 143 de 1994. Artículos 56	La Nación y las demás entidades territoriales en ejercicio de las competencias que con relación a las distintas actividades del sector eléctrico les asigna la ley, podrán celebrar contratos de concesión sólo en aquellos eventos en los cuales como resultado de la libre iniciativa de los distintos agentes económicos, en un contexto de competencia, no exista ninguna entidad dispuesta a asumir, en igualdad de condiciones, la prestación de estas actividades (Congreso de la República de Colombia, 1994).
Ley 143 de 1994. Artículos 57	La competencia para otorgar contratos de concesión se asigna en la siguiente forma: a la Nación, los relacionados con la generación, interconexión y redes de transmisión entre regiones; a los departamentos, lo concerniente a las redes regionales de transmisión; y al municipio, lo atinente a la distribución de electricidad. Corresponderá a la Comisión de Regulación de Energía y Gas precisar el alcance de las competencias señaladas (Congreso de la República de Colombia, 1994)
Ley 715 de 2001 Artículo 76	Realizar directamente o a través de terceros en materia de servicios públicos además de las competencias establecidas en otras normas vigentes la

	construcción, ampliación rehabilitación y mejoramiento de la infraestructura de servicios públicos (Congreso de la República de Colombia, 2001).
Ley 1454 de 2011	Por la cual se dictan normas orgánicas sobre ordenamiento territorial y se modifican otras disposiciones (Congreso de la República de Colombia, 2011)
Decreto 1077 de 2015	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Vivienda, Ciudad y Territorio (Presidencia de la República de Colombia, 2015)
Recreación y Deporte	
Ley 181 de 1995 Artículo 69	• Proponer el plan local del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre efectuando su seguimiento y evaluación con la participación comunitaria que establece la presente Ley. • Programar la distribución de los recursos en su respectivo territorio. • Proponer los planes y proyectos que deban incluirse en el Plan Sectorial Nacional. • Estimular la participación comunitaria y la integración funcional en los términos de la Constitución Política, la presente ley y las demás normas que los regulen. • Desarrollar programas y actividades que permitan fomentar la práctica del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física en su territorio. • Cooperar con otros entes públicos y privados para el cumplimiento de los objetivos previstos en esta ley. • Velar por el cumplimiento de las normas urbanísticas sobre reserva de áreas en las nuevas urbanizaciones, para la construcción de escenarios para el deporte y la recreación.
Ley 715 de 2001 Artículo 76	Construir, administrar, mantener y adecuar los respectivos escenarios deportivos (Congreso de la República de Colombia, 1995).
Juventud	
Ley 375 de 1997 Artículo 27	Los municipios y distritos son ejecutores principales de la política de juventud en su respectiva jurisdicción. Tienen competencia para formular planes y programas de inversión que permitan la ejecución de las políticas. Apoyarán el funcionamiento de los Consejos Municipales y Distritales de Juventud y promoverán la participación de los jóvenes en su territorio (Congreso de la República de Colombia, 1997).
Cultura	
Ley 397 de 1997 Artículo 8	A las entidades territoriales, con base en los principios de descentralización, autonomía y participación, les corresponde la declaratoria y el manejo de los bienes de interés cultural del ámbito departamental, distrital, municipal, de los territorios indígenas y de las comunidades negras de que trata la Ley 70 de 1993, a través de las Gobernaciones, Alcaldías o autoridades respectivas, previo concepto favorable del correspondiente Consejo Departamental de Patrimonio Cultural, o del Consejo Distrital de Patrimonio Cultural en el caso de los distritos (Congreso de la República de Colombia, 1997).
Ley 715 de 2001 Artículo 76	• Fomentar el acceso, la innovación, la creación y la producción artística y cultural en el municipio.

	• Apoyar y fortalecer los procesos de información, investigación, comunicación y formación y las expresiones multiculturales del municipio. • Apoyar la construcción, dotación, sostenimiento y mantenimiento de la infraestructura cultural del municipio y su apropiación creativa por parte de las comunidades; y proteger el patrimonio cultural en sus distintas expresiones y su adecuada incorporación al crecimiento económico y a los procesos de construcción ciudadana. • Apoyar el desarrollo de las redes de información cultural y bienes, servicios e instituciones culturales (museos, bibliotecas, archivos, bandas, orquestas, etc.), así como otras iniciativas de organización del sector cultural. • Formular, orientar y ejecutar los planes, programas, proyectos y eventos municipales teniendo como referencia el Plan Decenal de Cultura (Congreso de la República de Colombia, 2001)
Vivienda	
Ley 388 de 1997 Artículo 92	Los municipios y distritos determinarán sus necesidades en materia de vivienda de interés social, tanto nueva como objeto de mejoramiento integral, y de acuerdo con las mismas definirán los objetivos de mediano plazo, las estrategias e instrumentos para la ejecución de programas tendientes a la solución del déficit correspondiente (Congreso de la República de Colombia, 1997).
Ley 546 de 1999 Artículo 29	Las autoridades municipales y distritales exigirán a todos los proyectos de vivienda la obligatoriedad de disponer el uno por ciento (1%) de las viviendas construidas y en los proyectos de menos de cien (100) viviendas de una de ellas para la población minusválida. Las viviendas para minusválidos no tendrán barreras arquitectónicas en su interior y estarán adaptadas para dicha población, de acuerdo con las reglamentaciones que para el efecto expida el Gobierno nacional (Congreso de la República de Colombia, 1999).
Ley 708 de 2001 Artículo 6	• Las entidades territoriales podrán efectuar las transferencias a título gratuito previstas en el artículo 1 de la presente ley, en los términos y con las condiciones allí establecidas, sin perjuicio de las autorizaciones especiales requeridas para el efecto. Así mismo, podrán otorgar el subsidio del que trata esta ley, mediante la asignación de terrenos de su propiedad. • Podrán concurrir en el desarrollo de los proyectos de vivienda de interés social y de los procesos de formalización de la propiedad consagrados en el artículo 58 de la Ley 9ª de 1989, mediante la concesión de saneamientos fiscales sobre tributos del orden territorial (Congreso de la República de Colombia, 2001).
Ley 715 de 2001 Artículo 76	• Participar en el Sistema Nacional de Vivienda de Interés Social. • Promover y apoyar programas o proyectos de vivienda de interés social, otorgando subsidios para dicho objeto, de conformidad con los criterios de focalización nacionales, si existe disponibilidad de recursos para ello (Congreso de la República de Colombia, 2001)

BORRADOR

Decreto 19 de 2012. Artículo 83 Parágrafo 4.	Los municipios podrán exonerar del cobro de la participación en plusvalía a los inmuebles destinados a vivienda de interés social (Presidencia de la República de Colombia, 2012).
Educación	
Ley 115 de 1994. Artículo 152.	Funciones de las secretarías de educación municipales. (…) En los municipios donde no exista secretaría de educación municipal, estas funciones serán ejercidas por el alcalde (…) (Congreso de la República de Colombia, 1994).
Ley 715 de 2001 Artículo 8	• Administrar y distribuir los recursos del Sistema General de Participaciones que se le asignen para el mantenimiento y mejoramiento de la calidad. • Trasladar plazas y docentes entre sus instituciones educativas, mediante acto administrativo debidamente motivado. • Podrán participar con recursos propios en la financiación de los servicios educativos a cargo del Estado y en las inversiones de infraestructura, calidad y dotación. Los costos amparados por estos recursos no podrán generar gastos permanentes para el Sistema General de Participaciones. • Suministrar la información al departamento y a la Nación con la calidad y en la oportunidad que señale el reglamento (Congreso de la República de Colombia, 2001)
Ley 715 de 2001 Artículo 76	Corresponde a los distritos y municipios garantizar el servicio de restaurante para los estudiantes de su jurisdicción, en desarrollo de esta competencia deberán adelantar programas de alimentación escolar con los recursos descontados para tal fin de conformidad con establecido en artículo 2o., parágrafo 2o. de la presente ley, sin detrimento de los que destina el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar* a este tipo de programas u otras agencias públicas o privadas (Congreso de la República de Colombia, 2001)
Salud	
Ley 100 de 1993. Artículo 174.	Sistema General de Seguridad Social en Salud a nivel territorial. El Sistema General de Seguridad Social en Salud integra en todos los niveles territoriales, las instituciones de dirección, las entidades de Promoción y Prestación de Servicios de Salud así como el conjunto de acciones de salud y control de los factores de riesgo en su respectiva jurisdicción y ámbito de competencia. De conformidad con las disposiciones legales vigentes, y en especial la Ley 10 de 1990 y la Ley 60 de 1993, corresponde a los departamentos, distritos y municipios, funciones de dirección y organización de los servicios de salud para garantizar la salud pública y la oferta de servicios de salud por instituciones públicas por contratación de servicios o por el otorgamiento de subsidios a la demanda. Para el ejercicio de sus competencias, las entidades territoriales se sujetarán, a partir de la vigencia de esta Ley, al servicio público de salud aquí regulado, que precisa y desarrolla los términos, condiciones, principios y reglas de operación de las competencias territoriales de que trata laLey60 de 1993 y la Ley 10 de 1990. En desarrollo de lo anterior, la estructura actual de los servicios de salud del subsector oficial en las entidades territoriales se adaptará e integrará progresivamente al Sistema General de Seguridad Social en Salud. El Sistema General de Seguridad Social en Salud que crea esta Ley amplia la órbita de competencia de los sistemas de dirección en salud de los departamentos, distritos y municipios para garantizar la función social del

	Estado en la adecuada prestación y ampliación de coberturas de los servicios de salud, Las direcciones de salud en los entes territoriales organizarán, de acuerdo con las disposiciones de la presente Ley, el sistema de subsidios a la población más pobre y vulnerable realizando contratos para la atención de los afiliados de salud con las entidades promotoras de salud que funcionen en su territorio y promoviendo la creación de empresas solidarias de salud; así mismo, apoyarán la creación de entidades públicas promotoras de salud y la transformación, de acuerdo con lo dispuesto en esta Ley, de los hospitales en instituciones prestadoras de servicios con capacidad de ofrecer servicios a las diferentes entidades promotoras de salud (Congreso de la República de Colombia, 1993).
Ley 715 de 2001 Artículo 44	<u>De dirección del sector en el ámbito municipal</u> • Formular, ejecutar y evaluar planes, programas y proyectos en salud, en armonía con las políticas y disposiciones del orden nacional y departamental. • Gestionar el recaudo, flujo y ejecución de los recursos con destinación específica para salud del municipio y administrar los recursos del Fondo Local de Salud. • Gestionar y supervisar el acceso a la prestación de los servicios de salud para la población de su jurisdicción. • Impulsar mecanismos para la adecuada participación social y el ejercicio pleno de los deberes y derechos de los ciudadanos en materia de salud y de seguridad social en salud. • Adoptar, administrar e implementar el sistema integral de información en salud, así como generar y reportar la información requerida por el éste. • Promover planes, programas, estrategias y proyecto en salud y seguridad social en salud para su inclusión en los planes y programas departamentales y nacionales. <u>De aseguramiento de la población al Sistema General de Seguridad Social en Salud</u> • Financiar y cofinanciar la afiliación al Régimen Subsidiado de la población pobre y vulnerable y ejecutar eficientemente los recursos destinados a tal fin. • Identificar a la población pobre y vulnerable en su jurisdicción y seleccionar a los beneficiarios del Régimen Subsidiado, atendiendo las disposiciones que regulan la materia. • Promover en su jurisdicción la afiliación al Régimen Contributivo del Sistema General de Seguridad Social en Salud de las personas con capacidad de pago y evitar la evasión y elusión de aportes. <u>De Salud pública</u> • Adoptar, implementar y adaptar las políticas y planes en salud pública de conformidad con las disposiciones del orden nacional y departamental, así como formular, ejecutar y evaluar el Plan de Atención Básica municipal. • Establecer la situación de salud en el municipio y propender al mejoramiento de las condiciones determinantes de dicha situación. De igual forma, promoverá la coordinación, cooperación e integración funcional de los diferentes sectores para la formulación y ejecución de

BORRADOR

	los planes, programas y proyectos en salud pública en su ámbito territorial. • Población pobre en lo no cubierto con subsidios a la demanda. • Adquirir los servicios mediante modalidades de pago que sean consistentes con cantidad y el valor de los servicios efectivamente prestados. • Priorizar el gasto de acuerdo con el perfil epidemiológico de esta población (Congreso de la República de Colombia, 2001).
Transporte e Infraestructura	
Ley 336 de 1996	Por la cual se adopta el estatuto nacional de transporte (Congreso de la República de Colombia, 1996)
Ley 715 de 2001 Artículo 76	• Construir y conservar la infraestructura municipal de transporte, las vías urbanas, suburbanas, veredales y aquellas que sean propiedad del municipio, las instalaciones portuarias, fluviales y marítimas, los aeropuertos y los terminales de transporte terrestre, en la medida que sean de su propiedad o cuando éstos le sean transferidos directa o indirectamente. Las vías urbanas que forman parte de las carreteras nacionales seguirán a cargo de la Nación. • Planear e identificar prioridades de infraestructura de transporte en su jurisdicción y desarrollar alternativas viables (Congreso de la República de Colombia, 2001)
Decreto 1079 de 2015. Artículo 2.2.1.1.2.1	Autoridades de transporte. Son autoridades de transporte competentes las siguientes: (…) En la jurisdicción Distrital y Municipal: los Alcaldes Municipales y/o Distritales o en los que estos deleguen tal atribución. (…) (Presidencia de la República de Colombia, 2015).
Decreto 1079 de 2015. Artículo 2.2.1.1.2.2.	Control y Vigilancia. La inspección, vigilancia y control de la prestación del servicio estará a cargo de los alcaldes metropolitanos, distritales y/o municipales según el caso, o de las autoridades a las que se les haya encomendado la función (Presidencia de la República de Colombia, 2015).
Decreto 1079 de 2015. Artículo 2.2.1.1.5.5.	Determinación de las necesidades de movilización. La Autoridad Metropolitana, Distrital o Municipal competente será la encargada de determinar las medidas conducentes a satisfacer las necesidades insatisfechas de movilización. (…) (Presidencia de la República de Colombia, 2015).
Ambiente	
Ley 99 de 1993. Artículo 65.	Funciones de los Municipios, de los Distritos y del Distrito Capital de Santafé de Bogotá. Corresponde en materia ambiental a los municipios, y a los distritos con régimen constitucional especial, además de las funciones que le sean delegadas por la ley o de las que se le deleguen o transfieran a los alcaldes por el Ministerio del Medio Ambiente o por las Corporaciones Autónomas Regionales, las siguientes atribuciones especiales: 1. Promover y ejecutar programas y políticas nacionales, regionales y sectoriales en relación con el medio ambiente y los recursos naturales

BORRADOR

	renovables; elaborar los planes programas y proyectos regionales, departamentales y nacionales. 2. Dictar, con sujeción a las disposiciones legales reglamentarias superiores, las normas necesarias para el control, la preservación y la defensa del patrimonio ecológico del municipio. 3. Adoptar los planes, programas y proyectos de desarrollo ambiental y de los recursos naturales renovables, que hayan sido discutidos y aprobados a nivel regional, conforme a las normas de planificación ambiental de que trata la presente Ley. 4. Participar en la elaboración de planes, programas y proyectos de desarrollo ambiental y de los recursos naturales renovables a nivel departamental. 5. Colaborar con las Corporaciones Autónomas Regionales, en la elaboración de los planes regionales y en la ejecución de programas, proyectos y tareas necesarios para la conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables. 6. Ejercer, a través del alcalde como primera autoridad de policía con el apoyo de la Policía Nacional y en coordinación con las demás entidades del Sistema Nacional Ambiental (SINA), con sujeción a la distribución legal de competencias, funciones de control y vigilancia del medio ambiente y los recursos naturales renovables, con el fin de velar por el cumplimiento de los deberes del Estado y de los particulares en materia ambiental y de proteger el derecho constitucional a un ambiente sano. 7. Coordinar y dirigir, con la asesoría de las Corporaciones Autónomas Regionales, las actividades de control y vigilancia ambientales que se realicen en el territorio del municipio o distrito con el apoyo de la fuerza pública, en relación con la movilización, procesamiento, uso, aprovechamiento y comercialización de los recursos naturales renovables o con actividades contaminantes y degradantes de las aguas, el aire o el suelo. 8. Dictar, dentro de los límites establecidos por la ley, los reglamentos y las disposiciones superiores, las normas de ordenamiento territorial del municipio y las regulaciones sobre usos del suelo. 9. Ejecutar obras o proyectos de descontaminación de corrientes o depósitos de agua afectados por vertimiento del municipio, así como programas de disposición, eliminación y reciclaje de residuos líquidos y sólidos y de control a las emisiones contaminantes del aire. 10. Promover, cofinanciar o ejecutar, en coordinación con los entes directores y organismos ejecutores del Sistema Nacional de Adecuación de Tierras y con las Corporaciones Autónomas Regionales, obras y proyectos de irrigación, drenaje, recuperación de tierras, defensa contra las inundaciones y regulación de cauces o corrientes de agua, para el adecuado manejo y aprovechamiento de cuencas y microcuencas hidrográficas (Congreso de la República de Colombia, 1993).
Ley 715 de 2001 Artículo 76	• Tomar las medidas necesarias para el control, la preservación y la defensa del medio ambiente en el municipio, en coordinación con las Corporaciones Autónomas Regionales.

BORRADOR

	• Promover, participar y ejecutar programas y políticas para mantener el ambiente sano. • Coordinar y dirigir, con la asesoría de las Corporaciones Autónomas Regionales, las actividades permanentes de control y vigilancia ambientales que se realicen en el territorio del municipio. • Ejecutar obras o proyectos de descontaminación de corrientes o depósitos de agua afectados por vertimientos, así como programas de disposición, eliminación y reciclaje de residuos líquidos y sólidos y de control a las emisiones contaminantes del aire. • Promover, cofinanciar o ejecutar, en coordinación con otras entidades públicas, comunitarias o privadas, obras y proyectos de irrigación, drenaje, recuperación de tierras, defensa contra las inundaciones y regulación de cauces o corrientes de agua. • Realizar las actividades necesarias para el adecuado manejo y aprovechamiento de cuencas y microcuencas hidrográficas. • Prestar el servicio de asistencia técnica y realizar transferencia de tecnología en lo relacionado con la defensa del medio ambiente y la protección de los recursos naturales (Congreso de la República de Colombia, 2001).
Prevención y Atención de Desastres	
Ley 715 de 2001 Artículo 76	• Prevenir y atender los desastres en su jurisdicción. • Adecuar las áreas urbanas y rurales en zonas de alto riesgo y reubicación de asentamientos (Congreso de la República de Colombia, 2001).
Promoción del Desarrollo	
Ley 715 de 2001 Artículo 76	• Promover asociaciones y concertar alianzas estratégicas para apoyar el desarrollo empresarial e industrial del municipio y en general las actividades generadoras de empleo. • Promover la capacitación, apropiación tecnológica avanzada y asesoría empresarial (Congreso de la República de Colombia, 2001).
Fortalecimiento Institucional	
Ley 715 de 2001 Artículo 76	• Realizar procesos integrales de evaluación institucional y capacitación que le permitan a la administración local mejorar su gestión y adecuar su estructura administrativa para el desarrollo eficiente de sus competencias, dentro de sus límites financieros. • Adelantar las actividades relacionadas con la reorganización de la administración local con el fin de optimizar su capacidad para la atención de sus competencias constitucionales y legales, especialmente el pago de indemnizaciones de personal originadas en programas de saneamiento fiscal y financiero por el tiempo de duración de estos y el servicio de los créditos que se contraten para ese propósito. • Financiar los gastos destinados a cubrir el déficit fiscal, el pasivo laboral y el pasivo prestacional existentes a 31 de diciembre de 2000, siempre y cuando tales gastos se encuentren contemplados en programas de saneamiento fiscal y financiero, con el cumplimiento de todos los términos y requisitos establecidos en la Ley 617 de 2000 y sus reglamentos. • Cofinanciar cada dos años con la Nación la actualización del instrumento Sisbén o el que haga sus veces (Congreso de la República de Colombia, 2001).

BORRADOR

Agropecuario	
Ley 607 de 2000. Artículo 2. Literal F.	Descentralización. La asistencia técnica rural directa la prestarán los municipios y los distritos de acuerdo con los planes de desarrollo territoriales y los de ordenamiento territorial (P.O.T) y las disposiciones del régimen de competencias y transferencias de la nación a las entidades territoriales (Congreso de la República de Colombia, 2000).
Ley 715 de 2001 Artículo 76	• Promover, participar y/o financiar proyectos de desarrollo del área rural. • Prestar, directa o indirectamente el servicio de asistencia técnica agropecuaria. • Promover mecanismos de asociación y de alianzas de pequeños y medianos productores (Congreso de la República de Colombia, 2001).
Grupos Vulnerables	
Ley 82 de 1993.	Desarrollo del principio de igualdad. En aplicación del principio de igualdad de oportunidades a favor de mujeres y hombres cabeza de familia, las entidades públicas nacionales y territoriales a las cuales corresponda por aplicación de normas vigentes al efecto, que ofrezcan programas de desarrollo social, deberán fijar en la formulación y ejecución de los mismos, un porcentaje en los presupuestos para proyectos destinados a mujeres y hombres cabeza de familia que contemplen capacitación técnica de acuerdo con la oferta y la demanda, de apoyo a cadenas productivas y a procesos organizacionales, como componente solidario en la ejecución de proyectos sociales de desarrollo que les permitan generar recursos y empleo digno y estable. El Gobierno nacional reglamentará la materia (Congreso de la República de Colombia, 1993).
Ley 715 de 2001 Artículo 76	Podrán establecer programas de apoyo integral a grupos de población vulnerable, como la población infantil, ancianos, desplazados o madres cabeza de hogar (Congreso de la República de Colombia, 2001).
Ley 1098 de 2006. Artículo 84.	Creación, composición y reglamentación. Todos los municipios contarán al menos con una Comisaría de Familia según la densidad de la población y las necesidades del servicio. Su creación, composición y organización corresponde a los Concejos Municipales (Congreso de la República de Colombia, 2006).
Ley 1251 de 2008. Artículo 8.	Deberes. El Estado, la sociedad civil, la familia, el adulto mayor y los medios de comunicación deberán para con los adultos mayores: (…) m. Los gobiernos nacional, departamental, distrital y municipal, adelantarán programas de promoción y defensa de los derechos de los adultos mayores conforme a las necesidades de atención que presente esta población (Congreso de la República de Colombia, 2008).
Ley 1448 de 2011. Artículo 174.	DE LAS FUNCIONES DE LAS ENTIDADES TERRITORIALES. Con miras al cumplimiento de los objetivos trazados en el artículo 161, y en concordancia con los artículos 172 y 173, y dentro del año siguiente a la promulgación de la presente ley, las entidades territoriales procederán a diseñar e implementar, a través de los procedimientos correspondientes, programas de prevención, asistencia, atención, protección y reparación integral a las víctimas, los cuales deberán contar con las asignaciones presupuestales dentro los respectivos planes de desarrollo y deberán ceñirse a los lineamientos establecidos en el

	Plan Nacional para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas. (…) (Congreso de la República de Colombia, 2011).
Ley 1622 de 2013. Artículo 19.	Competencias de los municipios y de los Distritos. Son competencias del Municipio y de los Distritos, entre otras, las siguientes: 1. Diseñar, implementar, evaluar y rendir cuentas sobre la política pública e inversión social destinada a garantizar los derechos de los y las jóvenes en el respectivo ámbito territorial. 2. Facilitar la participación de jóvenes en la planeación del desarrollo de su municipio o distrito, y en el desarrollo de acciones de política e inversión social destinada a garantizar los derechos de los y las jóvenes en el respectivo ámbito territorial. 3. Investigar, conocer y alimentar el sistema nacional de información sobre juventud a partir de la realidad del municipio o distrito. 4. Investigar y validar en su territorio modelos propios de participación, garantía de derechos de los jóvenes, inclusión en la oferta institucional del Estado, en generación de oportunidades y capacidades en los jóvenes, e informar avances al departamento. 5. Diseñar una oferta programática para los jóvenes en el municipio o distrito a ejecutar directamente o a través de alianzas, convenios con instituciones gubernamentales, no gubernamentales y empresas que desarrollen oferta en el nivel municipal o distrital. 6. Promover la concurrencia efectiva para evitar la duplicidad de acciones entre la nación, el departamento y el municipio o distrito. 7. Implementar estrategias para el fortalecimiento de capacidades de los jóvenes como sujetos de derechos y protagonistas del desarrollo local o distrital. 8. Liderar alianzas municipales o distritales con entidades del sector privado para garantizar los derechos de los jóvenes. 9. Desarrollar un sistema propio de información, seguimiento y evaluación en coordinación con el sistema departamental. 10. Ejecutar programas y proyectos específicos en cofinanciación con el departamento. 11. Desarrollar pactos municipales de inclusión, de convivencia y de transparencia entre jóvenes e instituciones como referentes éticos para el fortalecimiento del Estado Social de Derecho y la dinamización del sistema municipal o distrital de juventud. 12. Garantizar de manera conjunta con la entidad territorial del orden departamental la elección, creación y fortalecimiento de los consejos municipales o distritales de juventud y del Consejo Departamental de Juventud (Congreso de la República de Colombia, 2013).
Equipamiento municipal	

BORRADOR

Ley 715 de 2001 Artículo 76	Construir, ampliar y mantener la infraestructura del edificio de la Alcaldía, las plazas públicas, el cementerio, el matadero municipal y la plaza de mercado y los demás bienes de uso público, cuando sean de su propiedad (Congreso de la República de Colombia, 2001).
Desarrollo Comunitario	
Ley 715 de 2001 Artículo 76	Promover mecanismos de participación comunitaria, para lo cual podrá convocar, reunir y capacitar a la comunidad (Congreso de la República de Colombia, 2001).
Justicia	
Ley 715 de 2001 Artículo 76	Los municipios podrán financiar las inspecciones de policía para la atención de las contravenciones y demás actividades de policía de competencia municipal (Congreso de la República de Colombia, 2001).
Turismo	
Ley 300 de 1996 reglamentado por el Ley 2590 de 2009	Por la cual se expide la ley general de turismo y se dictan otras disposiciones (Congreso de la República de Colombia, 1996)
Empleo	
Ley 715 de 2001 Artículo 76	Promover el empleo y la protección a los desempleados (Congreso de la República de Colombia, 2001).

Fuente: Elaboración propia acorde con la normatividad vigente.

1.1.5. Presupuesto

1.1.5.1. Estructura del Presupuesto Territorial

Como lo establece el Estatuto General de presupuesto, Decreto 111 de 1996, la estructura del presupuesto general de los municipios está conformado por tres partes:

a) El presupuesto de ingresos
b) El presupuesto de gastos
c) Las disposiciones generales

El presupuesto de ingresos contiene el estimativo de lo que espera recibir el municipio durante el año fiscal por concepto de rentas y recursos de capital.

El presupuesto de gastos comprende el estimativo de lo que se espera erogar durante la vigencia fiscal por concepto de gastos de funcionamiento, el servicio de la deuda y la inversión.

La tercera parte del presupuesto municipal está constituida por las disposiciones generales, que son normas aplicables solo para el año en que va a regir el presupuesto y tienen como finalidad regular la ejecución activa y pasiva del presupuesto.

Las disposiciones generales se consideran normas complementarias a las establecidas en el estatuto presupuestal del municipio.

1.1.5.2. Composición del Presupuesto de Ingresos

El presupuesto de ingresos del municipio se clasifica de la siguiente forma:

1.1.5.2.1. **Ingresos Corrientes.** Son los recursos que llegan al municipio en forma regular; es decir, disponibilidades normales y permanentes del gobierno municipal que corresponden a las funciones y competencias del municipio.

Los ingresos corrientes se clasifican en tributarios y no tributarios, así:

1.1.5.2.1.1. **Ingresos Tributarios.** Se refieren a los ingresos que tienen el carácter de impuestos. Para mayor claridad se debe tener en cuenta que los impuestos son ingresos del tesoro municipal que cumplen con las siguientes características: Son propiedad del ente territorial, tienen carácter obligatorio, son generales (según su base gravable), no generan contraprestación alguna y son exigidos coactivamente (si es del caso).

A su vez, los ingresos tributarios municipales se clasifican en impuestos directos e impuestos indirectos.

1.1.5.2.1.1.1. **Impuestos Directos.** Son gravámenes establecidos por la ley que recaen sobre la renta, los ingresos y la riqueza de las personas naturales y/o jurídicas (por ej. Predial unificado).

1.1.5.2.1.1.2. **Impuestos Indirectos.** Son aquellos que recaen indirectamente sobre las personas naturales o jurídicas y su actividad y que demandan bienes y servicios con base en las leyes, ordenanzas y acuerdos (por ej. Industria y comercio).

1.1.5.2.1.2. **Ingresos no Tributarios.** Esta categoría incluye todo ingreso de los distritos o municipios por conceptos diferentes a los impuestos. Son ejemplo de ellos los recursos obtenidos por la prestación de servicios, en el desarrollo de contratos y otros.

Corresponden a tasas, multas, transferencias y participaciones, fondos especiales, contribuciones, sobretasas y otros ingresos no tributarios.

1.1.5.2.2. **Los recursos de capital.** Se diferencian de los ingresos corrientes por su regularidad, ya que la Sentencia C-1072 de 2002, establece que los recursos de capital son aquellos “que entran a las arcas públicas de manera esporádica, no porque hagan parte de un rubro extraño, sino porque su cuantía es indeterminada, lo cual difícilmente asegura su continuidad durante amplios periodos presupuestales” (Corte Constitucional, Sentencia C-1072 de 2002).

1.1.5.3. Estructura del Presupuesto de Gastos

El Presupuesto de Gastos incluye las erogaciones que pretende realizar la Entidad Territorial, durante la respectiva vigencia fiscal y se divide en gastos de funcionamiento, servicio de la deuda e inversión.

BORRADOR

1.1.5.3.1. **Gastos de funcionamiento.** Son aquellos dirigidos a atender las necesidades de las entidades para cumplir a cabalidad con las funciones asignadas al municipio en la Constitución y en las leyes. Son las apropiaciones necesarias para la adquisición de bienes y servicios necesarios para el normal desarrollo de las actividades administrativas, técnicas y operativas.

En este podemos evidenciar la adquisición de bienes y servicios, transferencias corrientes, transferencias de capital, gastos de comercialización y producción, adquisición de activos financieros, disminución de pasivos, gastos por tributos, tasas, contribuciones, multas y sanciones e intereses de mora.

1.1.5.3.2. **Servicio de la deuda pública.** Son las apropiaciones destinadas a la cancelación o pago de la deuda contraída con plazo mayor a un año, tanto interna como externa, que comprende el pago de capital, los intereses, las comisiones, y los imprevistos originados en operaciones de crédito público que incluyen los gastos necesarios para la consecución de los créditos externos, realizados conforme a la ley.

1.1.5.3.3. **Gastos de inversión:** Lo constituyen las erogaciones susceptibles de causar créditos o de ser de algún modo económicamente productivas, o que se materialicen en bienes de utilización perdurable, llamados también de capital por oposición a los de funcionamiento, que se hayan destinado por lo común a extinguirse con su empleo. Este concepto incluye los gastos destinados a crear infraestructura social. La característica fundamental de estos gastos es que su asignación permita acrecentar la capacidad de producción y la productividad en el campo de la estructura física, económica y social del ente territorial.

La Nación dota a todas sus entidades de instrumentos y recursos para apalancar el desarrollo conjunto de sus ciudadanos y poder enfrentarse a distintas situaciones; hablando específicamente de recursos, este apartado muestra los recursos financieros con los que cuenta un municipio para ejecutar las acciones necesarias que impactan sobre la vida y el desarrollo de su comunidad. Es así como el Estado Colombiano establece un mecanismo de distribución y así mismo determina la forma como cada municipio puede aforar más recursos para su funcionamiento.

Es importante hacer énfasis en que el municipio de La Macarena al igual que la mayoría de los municipios del país, tiene un alto grado de dependencia de las transferencias que realiza la nación para solventar algunos gastos específicos, sin embargo, estas transferencias están sujetas a gastos de tipo social, con los cuales se pretende cubrir un margen de necesidades específicamente en salud, educación, saneamiento básico, vivienda, sector agropecuario, equipamiento municipal, prevención y atención de desastres, cultura, justicia, resguardos indígenas y demás aplicables al municipio; esto, específicamente establecido en la ley 715 del 2001, denominando a partir de esta ley los recursos y las competencias municipales para usarlos a través del Sistema General de Participaciones, que expresamente determina el porcentaje de uso de esos recursos transferidos al ente territorial. Esta distribución se determina de la siguiente manera.

Escuela de Alto Gobierno 25 Años
65 AÑOS DE FUTURO
Escuela Superior de Administración Pública

El 96 % de los recursos del SGP se distribuye en cuatro sectores:

- Educación (58,5 %).
- Salud (25,4 %).
- Propósito general (11,6 %).
- Participación para agua potable y saneamiento básico (5,4 %).

El 4 % restante se distribuye en asignaciones especiales para alimentación escolar, resguardos indígenas, fondos de pensiones y municipios ribereños a los ríos Magdalena y Cauca (Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, 2021).

La Constitución Política de Colombia en sus artículos 360 y 361 define el Sistema General de Regalías - SGR como un mecanismo de compensación y financiación adicional para algunos municipios por la explotación de recursos no renovables dentro o cerca del territorio. Estas dos fuentes, transferencias y regalías, se convierten en muchas ocasiones en la única forma que tiene un municipio de hacerle frente a la pobreza, dadas las débiles capacidades y competencias de estos entes en el marco del cumplimiento de objetivos sociales.

Sin embargo, la forma en que el municipio puede adquirir más recursos del tipo financiero se da a través de la administración de sus recursos, del cobro de impuestos a los bienes particulares, por el recaudo especial con el establecimiento de tasas y estampillas para fortalecer sectores específicos y la apropiación de otro tipo de servicios propios como la elaboración de certificados, expedición de documentos, copias, licencias y demás que establecen como recursos propios y son parte importante en la estructuración de sus finanzas y un componente fuerte dentro de su presupuesto, siendo estos Ingresos Corrientes de Libre Destinación -ICLD, que además utilizan para el funcionamiento propio de la entidad.

1.1.6. Plan de Desarrollo

Las entidades públicas territoriales deben adoptar y ajustar su estructura organizacional en función del contexto político y normativo, teniendo en cuenta instrumentos como el Plan de Desarrollo Municipal, los Lineamientos de Política Pública, y el Esquema de Ordenamiento Territorial (EOT), entre otros.

Los actuales planes de desarrollo, tanto departamental como municipal, se han alineado estratégicamente con el nuevo Plan Nacional de Desarrollo (PND) titulado *Colombia, Potencia Mundial de la Vida*, el cual destaca la necesidad de ordenar el territorio en torno al agua para promover la transformación del campo, incrementando la productividad con justicia social y ambiental (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2023).

El PND subraya la importancia del ordenamiento territorial por las siguientes razones:

- La riqueza hídrica y la biodiversidad del país no están siendo adecuadamente protegidas.
- La mayoría de la población vive en ciudades, sin reconocer la interdependencia entre el campo y las zonas urbanas.
- Existen superposiciones normativas en el ordenamiento territorial.
- En áreas críticas del territorio nacional, donde el Estado no tiene control, convergen actividades ilícitas como el narcotráfico, la extracción ilegal de minerales y la deforestación.

- Solo el 9.4 % del territorio nacional cuenta con un catastro actualizado, lo cual es esencial para modernizar el sector y consolidar el mercado de tierras.
- Las disparidades regionales en calidad de vida son notables.
- La productividad industrial y la transformación energética deben reconocer los servicios ecosistémicos, los recursos naturales y el trabajo como factores primarios de producción.
- La disminución de la dependencia de hidrocarburos y la minería debe acompañarse de la apropiación comunitaria de las rentas generadas por energías alternativas.
- La productividad industrial está estrechamente relacionada con las opciones de comunicación y transporte (acuático, férreo, carretero y aéreo) (DNP, 2023).

Este escenario plantea un reto significativo para las entidades territoriales, que deben responder a las demandas sociales dentro del marco del ordenamiento y la planificación territorial.

Tabla 3. Articulación de los Planes de Desarrollo

Programa de Gobierno /Plan de Desarrollo	Existe (Sí/No)	Observaciones
El departamento del Meta cuenta con el Plan de Desarrollo “El Gobierno de la Unidad”.	Sí	El Plan de Desarrollo Departamental establece las siguientes líneas estratégicas: - Fortalecimiento de las Instituciones de Seguridad. - Prevención, Promoción, Protección, Respeto y Garantía de los Derechos Humanos (DDHH), el Derecho Internacional Humanitario (DIH) y la Construcción de Paz. - Atención a la Población Víctima. - Seguridad Vial. - Fomento del Emprendimiento. - Ciencia, Tecnología e Innovación. - Desarrollo de la Industria, Agroindustria y Ruralidad. - Planeación Ambiental. - Desarrollo Turístico para el Crecimiento Económico. - Promoción, Defensa y Sostenibilidad de la Cultura. - Infraestructura Integral para el Crecimiento. - Transición Energética. - Viviendas Dignas. - Servicios Públicos Domiciliarios. - Atención a la Niñez, Adolescencia, Juventud, Adultos Mayores y Población en Condición de Discapacidad. - Apoyo a Comunidades Indígenas Seguras y Dignas. - Apoyo a Comunidades Afrodescendientes Seguras y Dignas. - Mujeres Libres y Seguras. - Personas Diversas y Seguras. - Salud para el Meta. - Educación para los Niños, Niñas y Adolescentes del Meta. - Casa de la Cultura Jorge Eliécer Gaitán. - Deporte, Recreación, Hábitos y Estilos de Vida Saludable y Educación Física para el Meta. - Apoyo Total a Villavicencio.

Escuela de Alto Gobierno
25 Años
65 AÑOS DE FUTURO
Escuela Superior de Administración Pública

Programa de Gobierno /Plan de Desarrollo	Existe (Sí/No)	Observaciones
		- Planeación con Visión de Futuro y Enfoque Territorial. - Finanzas Públicas Territoriales. - Seguridad Jurídica. - Desarrollo Institucional. - Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. - Comunicación con la Comunidad. - Gestión del Riesgo. - Fortalecimiento del Sistema de Control Interno.
El Municipio de la Macarena, Meta cuenta con el Plan de Desarrollo “Por la macarena que queremos”.	Sí	El Plan de Desarrollo Municipal establece las siguientes líneas estratégicas: - Línea Estratégica 1: "Equidad y Promoción Social por la Macarena que Queremos". - Línea Estratégica 2: "Desarrollo Territorial Sostenible por la Macarena que Queremos". - Línea Estratégica 3: "Gobernanza Institucional Transparente por la Macarena que Queremos".

Fuente: Elaboración propia.

1.2. Marco Legal

En el presente apartado se identifican las normas generales que le dan forma y competencia jurídica como institución pública (Constitución Política, leyes, decretos y actos administrativos territoriales, según sea el caso).

1.2.1. Creación

Tabla 4. Normatividad- Origen de las Entidades Territoriales.

Norma	Disposición
Constitución política de Colombia de 1991 Art. 286.	Son entidades territoriales los departamentos, los distritos, los municipios y los territorios indígenas. La ley podrá darles el carácter de entidades territoriales a las regiones y provincias que se constituyan en los términos de la Constitución y de la ley (Asamblea Nacional Constituyente, 1991).
Constitución política de Colombia de 1991 Art. 320	La ley podrá establecer categorías de municipios de acuerdo con su población, recursos fiscales, importancia económica y situación geográfica, y señalar distinto régimen para su organización, gobierno y administración (Asamblea Nacional Constituyente, 1991).
Ley 1551 de 2012	Por la cual se dictan normas para modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios (Congreso de la República de Colombia, 2012).

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la normatividad vigente.

1.2.2. Naturaleza

Tabla 5. Normatividad Relacionada con la Naturaleza de los municipios

Norma	Disposición
Constitución política de Colombia 1991 Art. 287	Las entidades territoriales gozan de autonomía para la gestión desde 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 (Asamblea Nacional Constituyente, 1991).
Ley 136 de 1994 Art. 1	El municipio es la entidad territorial fundamental de la división político-administrativa del Estado, con autonomía política, fiscal y administrativa, dentro de los límites que le señalen la Constitución y la ley y cuya finalidad es el bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población en su respectivo territorio (Congreso de la República de Colombia, 1994).

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la normatividad vigente.

1.2.3. Funciones

Tabla 6. Funciones de los municipios.

Norma	Disposición
Ley 136 de 1994 Art. 3, modificado art. 6 Ley 1551 de 2012	Funciones de los municipios (…) (Congreso de la República de Colombia, 1994).

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la normatividad vigente.

1.2.4. Marco Normativo en Materia de Planta de Personal

Tabla 7. Marco Normativo en Materia de Planta de Personal.

Norma	Disposición
Constitución Política de Colombia de 1991 Artículo 2.	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 Nación; defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo. Las autoridades de la República están instituidas para proteger a todas las personas residentes en Colombia, en su vida, honra, bienes, creencias, y demás derechos y libertades, y para asegurar el cumplimiento de los deberes sociales del Estado y de los particulares (Asamblea Nacional Constituyente, 1991),
Constitución Política de Colombia de 1991 Artículo 122	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 (Asamblea Nacional Constituyente, 1991),

BORRADOR

Norma	Disposición
Constitución Política de Colombia de 1991 Artículo 125	Los empleos en los órganos y entidades del Estado son de carrera. Se exceptúan los de elección popular, los de libre nombramiento y remoción, los de trabajadores oficiales y los demás que determine la ley (…) (Asamblea Nacional Constituyente, 1991).
Constitución política de Colombia de 1991 Numeral 7 Artículo 315	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 (Asamblea Nacional Constituyente, 1991),
Ley 4 de 1992	Mediante la cual se señalan las normas, objetivos y criterios que debe observar el Gobierno nacional para la fijación del régimen salarial y prestacional de los empleados públicos, de los miembros del Congreso Nacional y de la Fuerza Pública y para la fijación de las prestaciones sociales de los Trabajadores Oficiales y se dictan otras disposiciones, de conformidad con lo establecido en el artículo 150, numeral 19, literales e) y f) de la Constitución Política (Congreso de la República de Colombia, 1992).
Ley 80 de 1993 Artículo 32	Son contratos de prestación de servicios los que celebren las entidades estatales para desarrollar actividades relacionadas con la administración o funcionamiento de la entidad. Estos contratos sólo podrán celebrarse con personas naturales o jurídicas cuando dichas actividades no puedan realizarse con personal de planta o requieran conocimientos especializados. Estos contratos no generan en ningún caso relación laboral ni prestaciones sociales. Los contratos a que se refiere este ordinal se celebrarán por el término estrictamente indispensable (Congreso de la República de Colombia, 1993).
Ley 443 de 1998 (Derogada, salvo los artículos 24, 58, 81 y 82, por la Ley 909 de 2004)	Por la cual se expiden normas sobre carrera administrativa y se dictan otras disposiciones (Congreso de la República de Colombia, 1998).
Ley 909 de 2004	Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones (Congreso de la República de Colombia, 2004).
Ley 1496 de 2011	Por medio de la cual se garantiza la igualdad salarial y de retribución laboral entre mujeres y hombres, se establecen mecanismos para erradicar cualquier forma de discriminación y se dictan otras disposiciones (Congreso de la República de Colombia, 2011).
Ley 1952 de 2019	La vigencia de esta norma fue diferida hasta el 29 de marzo de 2022, a excepción de los Artículos 69 y 74 de la Ley 2094, que entrarán a regir a partir del 30 de junio de 2021, y el Artículo 7 de la Ley 2094 de 2021, que entrará a regir el 29 de diciembre del 2023, de acuerdo con el Artículo 73 de la Ley 2094 de 2021 (Congreso de la República de Colombia, 2019).
Ley 1955 de 2019 Artículo 196	Con el fin de generar oportunidades de empleo para la población joven del país y permitir superar las barreras de empleabilidad de este grupo poblacional, las entidades públicas darán prioridad a la vinculación de jóvenes entre 18 y 28 años, para lo cual deberán garantizar cuando adelanten modificaciones a su planta de personal, que el diez por ciento (10%) de los nuevos empleos no requieran experiencia profesional, con el fin de que sean provistos con jóvenes egresados de programas técnicos, tecnológicos y de pregrado. Para la creación de nuevos empleos de carácter permanente del nivel profesional, no se exigirá experiencia profesional hasta

Norma	Disposición
	el grado once (11) y se aplicarán las equivalencias respectivas (…) (Congreso de la República de Colombia, 2019).
Ley 1960 de 2019	Por el cual se modifican la Ley 909 de 2004, el Decreto Ley 1567 de 1998 y se dictan otras disposiciones (Congreso de la República de Colombia, 2019)
Ley 2126 de 2021	Por la cual se regula la creación, conformación y funcionamiento de las comisarías de familia, se establece el órgano rector y se dictan otras disposiciones (Congreso de la República de Colombia, 2021).
Decreto Ley 785 de 2005	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 (Presidencia de la República de Colombia, 2005)
Decreto 1083 de 2015	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública (Presidencia de la República de Colombia, 2015).
Decreto 648 de 2017 Capítulo 1	Protección especial en caso de supresión del empleo como consecuencia de una reforma de planta de personal (Presidencia de la República de Colombia, 2017).
Decreto 1499 de 2017	Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015 (Presidencia de la República de Colombia,, 2017).
Decreto 2011 de 2017	Por el cual se adiciona el Capítulo 2 al Título 12 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1083 de 2015, Reglamentario Único del Sector de Función Pública, en lo relacionado con el porcentaje de vinculación laboral de personas con discapacidad en el sector público (Presidencia de la República de Colombia, 2017).
Decreto 815 de 2018	Por el cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública, en lo relacionado con las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos (Presidencia de la República de Colombia, 2018).
Decreto 1800 de 2019	Por el cual se adiciona el Capítulo 4 al Título 1 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1083 de 2015, Reglamentario Único del Sector de Función Pública, en lo relacionado con la actualización de las plantas globales de empleo (Presidencia de la República de Colombia, 2019).
Decreto 989 de 2020	Por el cual adiciona el capítulo 8 al título 21 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1083 de 2015, en lo relacionado con las competencias y requisitos específicos para el empleo de jefe de oficina, asesor, coordinador o auditor de control interno o quien haga sus veces en las entidades de la Rama Ejecutiva del orden nacional y territorial (Presidencia de la República de Colombia, 2020).
Decretos Salariales 0293 de 2024	Por el cual se fijan los límites máximos salariales de los Gobernadores, Alcaldes y empleados públicos de las entidades territoriales y se dictan disposiciones en materia prestacional (Presidencia de la República de Colombia, 2024).
Decreto de 243 2024	Por el cual se modifica el Capítulo 4 del Título 2 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1072 de 2015, Único Reglamentario del Sector Trabajo en lo relativo a los procedimientos de negociación y solución de controversias con las organizaciones de empleados públicos (Presidencia de la República de Colombia, 2024).

Fuente: Elaboración propia acorde con la normatividad vigente.

1.2.5. Marco Normativo en Materia de su Misionalidad

Tabla 8. Marco Normativo en Materia de su Misionalidad

Norma	Disposición
Ley 115 de 1994	*Por la cual se expide la Ley General de Educación* (Congreso de la República de Colombia, 1994)
Ley 142 de 1994	*Por la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones* (Congreso de la República de Colombia, 1994).
Ley 136 de 1994	Por la cual se dictan normas tendientes a modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios (Congreso de la República de Colombia, 1994).
Ley 152 de 1994	Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo (Congreso de la República de Colombia, 1994).
Ley 181 de 1995	Por la cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la Educación Física y se crea el Sistema Nacional del Deporte (Congreso de la República de Colombia, 1995).
Ley 190 de 1995	Por la cual se dictan normas tendientes a preservar la moralidad en la Administración Pública y se fijan disposiciones con el fin de erradicar la corrupción administrativa (Congreso de la República de Colombia, 1995).
Ley 300 de 1996	*Por la cual se expide la Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones* (Congreso de la República de Colombia, 1996).
Ley 336 de 1996	Estatuto general de transporte (Congreso de la República de Colombia, 1996).
Ley 388 de 1997	*Por la cual se modifica la Ley 9 de 1989, y la Ley 2 de 1991 y se dictan otras disposiciones.* por la cual se dictan normas sobre planes de desarrollo municipal, compraventa y expropiación de bienes y se dictan otras disposiciones (Congreso de la República de Colombia, 1997).
Ley 397 de 1997	Por la cual se desarrollan los Artículos 70, 71 y 72 y demás Artículos concordantes de la Constitución Política y se dictan normas sobre patrimonio cultural, fomentos y estímulos a la cultura, se crea el Ministerio de la Cultura y se trasladan algunas dependencias (Congreso de la República de Colombia, 1997).
Ley 1474 de 2011	Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública (Congreso de la República de Colombia, 2011).
Ley 1622 de 2013	Por medio de la cual se expide el estatuto de ciudadanía juvenil y se dictan otras disposiciones (Congreso de la República de Colombia, 2013).

Fuente: Elaboración propia acorde con la normatividad vigente.

1.2.6. Normatividad Interna de la Entidad

En el presente apartado, se enlistarán las normas que rigen el quehacer específico de la Alcaldía municipal.

Tabla 9 Normograma institucional

Aspectos relacionados con el proceso de rediseño	Número de Acto administrativo (Indique la fecha de aprobación).	Estado actual
Estructura orgánica	Acuerdo No. 009 del 03 de abril de 2007 "Por medio del cual se fija la estructura orgánica el personal y las escalas de remuneración para los empleados de la administración municipal de la Macarena (Meta)"	Acto administrativo con información de la escala salarial para la vigencia 2007 y la nomenclatura y clasificación de la planta de personal parala vigencia 2007. No se identifica información relacionada con la estructura.
Manual de Funciones	Decreto 12 del 15 de enero de 2024, "Por el cual se unifica y ajusta el manual específico de funciones y de competencias laborales para los empleados de la planta de personal del municipio de La Macarena, Meta." (Alcaldía Municipal)	Manual actual con fichas por nivel jerárquico y denominaciones de empleo. El manual tiene 30 fichas para una relación de 30 empleos.
Escala Salarial	Decreto No. 005 de mayo 31 de 2021 "Por medio del cual se fija la escala salarial para el alcalde municipal y los diferentes empleos de planta de personal de la alcaldía municipal de la Macarena – Meta, para la vigencia fiscal 2021".	Acto administrativo expedido por el Concejo municipal, como lo indica la norma. Escala salarial con traslapes entre niveles jerárquicos.

Fuente: Elaboración propia.

1.3. Análisis de Factores Externos

La interacción de la entidad con su contexto es fundamental para determinar el impacto que este último pueda causar sobre el fortalecimiento institucional a realizar. Por tal razón da respuesta a la pregunta ¿Qué tipo de cambios en su entorno tienen como consecuencia la reorientación de estrategias, actividades, planes y programas de su entidad?

Para ello es importante tener en cuenta los siguientes factores:

1.3.1. Análisis del Entorno Político

En el análisis del entorno político, se considerarán factores como las políticas gubernamentales a nivel local y nacional, la estabilidad política y las políticas fiscales, que pueden influir en el funcionamiento y las decisiones del municipio. Las entidades públicas territoriales deberán adoptar y ajustar su estructura organizacional en función de las necesidades del municipio y el contexto político, tomando en cuenta el Plan de Desarrollo Municipal y el Esquema de Ordenamiento Territorial (EOT), entre otros.

BORRADOR

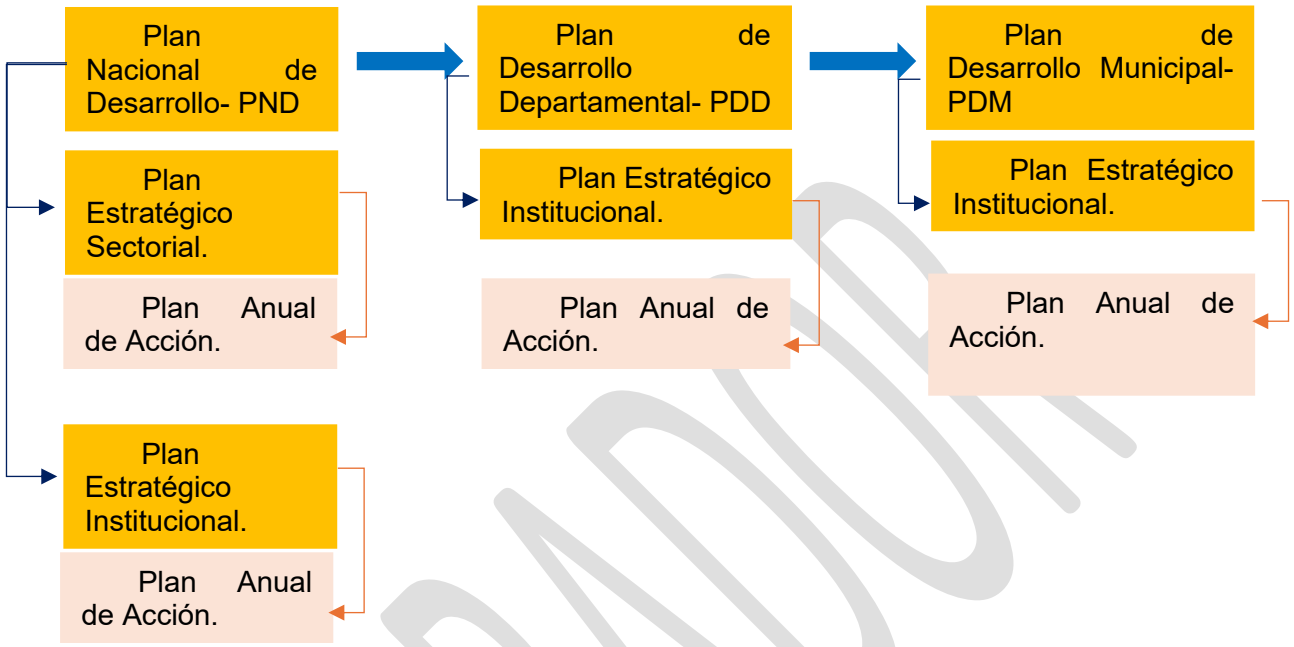
En concordancia con lo anterior, el municipio, de acuerdo con el artículo 311 de la Constitución Política de Colombia, es "la entidad fundamental de la división político-administrativa del Estado, y le corresponde prestar los servicios públicos que determine la ley, construir las obras que demande el progreso local, ordenar el desarrollo de su territorio, promover la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes, y cumplir las demás funciones que le asignen la Constitución y las leyes" (Asamblea Nacional Constituyente, 1991, art. 311).

1.3.1.1. Articulación con el Plan Nacional de Desarrollo, Plan de Desarrollo Departamental y el Plan de Desarrollo Municipal

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) tiene como objetivo establecer los lineamientos para el crecimiento y el mejoramiento del país, así como definir el proceso necesario para su cumplimiento. Es esencial garantizar la sinergia entre los planes a nivel nacional, departamental y municipal. El Plan de Desarrollo Departamental y el Plan de Desarrollo Municipal de La Macarena, Meta, se alinean con el PND, permitiendo la coordinación de iniciativas que impactan tanto el progreso territorial como el bienestar de la comunidad local.

Ilustración 1. Articulación de Planes

BORRADOR



Articulación de los planes institucionales y estratégicos al Plan de Acción en el marco del Decreto 612 de 2018.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10. Articulación de los Planes de Desarrollo

Criterio de Articulación	Cumple (Sí/No)	Plan de Desarrollo Departamental 2024-2027	Plan de Desarrollo Municipal 2024-2027
Se fomenta la formalización de los empleos para reducir brechas sociales y económicas.	Sí	El Plan de Desarrollo Departamental promueve la formalización de empleos con el fin de mejorar la calidad de vida de la población.	En el Plan de Desarrollo Municipal "Por la Macarena que Queremos", dentro de la línea estratégica II "Desarrollo Territorial Sostenible", se aborda la formalización de los servicios del municipio mediante la política pública en el programa "Formación para el trabajo". Esto evidencia el cumplimiento de los criterios de formalización.
Inclusión de criterios de trabajo decente	No	El Plan de Desarrollo Departamental se enfoca en fortalecer los criterios	En el Plan de Desarrollo Municipal no se encuentra

BORRADOR

establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo.		de trabajo decente, priorizando la generación de empleos que respondan a las demandas de la población.	información sobre la inclusión de criterios de trabajo decente.
Programas orientados al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): - Trabajo decente y crecimiento económico - Industria, innovación e infraestructura - Reducción de las desigualdades	Sí	**Programas de Trabajo Decente y Crecimiento Económico:** 2.1.1.1 Programa de Fortalecimiento de la Política Pública de Empleo, Emprendimiento y Trabajo Decente. 2.1.1.1.1 Subprograma de Fortalecimiento de Fondos de Financiamiento al Emprendimiento, Innovación e Investigación. 2.1.1.1.5 Subprograma de Creación de la Agencia de Desarrollo del Departamento del Meta. **Programas de Industria, Innovación e Infraestructura:** 2.1.2.1 Programa de Apoyo Institucional para la Investigación, la Ciencia y la Tecnología. 2.1.3.1.1 Subprograma de Fondo Departamental para la Ciencia, Tecnología e Innovación. 2.1.4.2 Programa de Impulso a Nueva Inversión Industrial y Agroindustrial. 2.1.8.3.2 Subprograma de Fortalecimiento de la Cadena de Valor Turística del Meta. 2.1.10.1 Programa de Infraestructura Estratégica. 6.1.5.2.4 Subprograma de Ecosistemas de Información y Economía Digital.	**Programas de Trabajo Decente y Crecimiento Económico:** - Programa de Formación para el Trabajo (3603). - Programa de Inclusión Productiva de Pequeños Productores Rurales (1702). - Programa de Fortalecimiento del Desempeño Ambiental de los Sectores Productivos (3201). **Programas de Industria, Innovación e Infraestructura:** - Programa de Productividad y Competitividad de las Empresas Colombianas (3502). - Programa de Infraestructura de Red Vial Regional (2402). - Programa de Acceso al Servicio Público Domiciliario de Gas Combustible (2101). - Programa de Infraestructura y Servicios de Transporte Aéreo (2403). - Programa de Facilitar el Acceso y Uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (2301). - Programa de Fomento al Desarrollo de Aplicaciones, Software y Contenidos TIC (2302). - Programa de Ciencia, Tecnología e Innovación Agropecuaria (1708). - Programa de Fomento a Vocaciones y Formación en Ciencia, Tecnología e Innovación (3906). **Programas de Reducción de Desigualdades:** - Programa de Atención, Asistencia y Reparación Integral a las Víctimas (4101). - Programa de Inclusión Social y Productiva para la Población en

		Programas de Reducción de Desigualdades: 2.1.8.1 Programa de Planificación Turística. 2.1.8.1.1 Subprograma de Política Pública y Construcción de Instrumentos de Planeación. 4.1.7.2.4 Subprograma de Promoción y Prevención de Riesgos.	Situación de Vulnerabilidad (4103). - Programa de Atención Integral a Población en Situación de Desprotección Social y Familiar (4104).
Programas asociados a la dimensión institucional en el plan de desarrollo municipal.	Sí	Se cuenta con programas como: - Programa de Capacidades Institucionales. 1.1.2.2 Programa del Sistema Departamental de DDHH y DIH del Meta. 1.1.2.1.1 Subprograma de Capacidades Institucionales y Ciudadanas para la Protección de los DDHH y el DIH. 1.1.3.2.1 Subprograma de Participación y Fortalecimiento Institucional. 2.1.3.1 Programa de Apoyo Institucional a la Investigación. 2.1.4.4 Programa de Presencia Institucional en la Zona Rural. 2.1.8.5 Programa de Fortalecimiento Institucional del Instituto de Turismo del Meta.	En el Plan de Desarrollo Municipal se observan programas como: - Programa de Levantamiento y Actualización de Información Estadística de Calidad (0401). - Programa de Fortalecimiento de la Convivencia y Seguridad Ciudadana (4501). - Programa de Fortalecimiento a la Gestión y Dirección de la Administración Pública Territorial (4599). - Programa de Sistema Penitenciario y Carcelario en el Marco de los Derechos Humanos (1206).
Establecimiento de metas relacionadas con reformas administrativas de la entidad en el plan de desarrollo municipal.	No	En el Plan de Desarrollo no se contempla ninguna reforma administrativa.	En el Plan de Desarrollo no se contempla ninguna reforma administrativa.
Recomendaciones de entes de control respecto al cumplimiento de metas u objetivos	No	En el Plan de Desarrollo no se observan recomendaciones de entes de control.	En el Plan de Desarrollo no se observan recomendaciones de entes de control.

establecidos en el plan de desarrollo.			

Fuente: Elaboración propia

1.3.1.2. Lineamientos PDET y ZOMAC

El Programa de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) es una estrategia del gobierno colombiano que busca atender las necesidades específicas de los territorios más afectados por el conflicto armado y que presentan altos índices de pobreza y vulnerabilidad. En este contexto, el municipio de La Macarena, Meta, ha sido priorizado debido a su historia de violencia y las secuelas que ha dejado en la población y la economía local.

Los Lineamientos PDET se fundamentan en la necesidad de construir una paz sostenible, promoviendo la inclusión social, el desarrollo rural integral, y el fortalecimiento de las capacidades institucionales. Para lograr estos objetivos, se han diseñado diferentes estrategias que incluyen la participación activa de la comunidad, la identificación de necesidades locales y la implementación de proyectos que respondan a dichas necesidades. Esto implica no solo el desarrollo de infraestructura y servicios básicos, sino también la promoción de actividades económicas sostenibles que generen empleo y mejoren la calidad de vida de los habitantes.

Por su parte, la Zona de Interés de Desarrollo Económico y Social para la Paz (ZOMAC) es un mecanismo que busca promover el desarrollo económico y social en las regiones más afectadas por el conflicto. La Macarena, al ser parte de esta categoría, accede a beneficios fiscales y subsidios que facilitan la inversión y la generación de empleo. Esto incluye incentivos para la creación de empresas, promoción de la agricultura y el turismo, y el fortalecimiento de cadenas productivas que permitan a la comunidad diversificar sus fuentes de ingreso y reducir su dependencia de economías ilícitas.

En este marco, el municipio ha implementado diversas iniciativas que buscan transformar la estructura económica, social y ambiental del territorio. Algunas de estas iniciativas incluyen:

1. **Desarrollo Rural Sostenible**: Programas orientados a la promoción de prácticas agrícolas sostenibles y el uso de tecnologías amigables con el medio ambiente, con el fin de mejorar la producción agrícola y garantizar la seguridad alimentaria de la población.
2. **Fortalecimiento del Turismo**: La Macarena ha potenciado su potencial turístico, promoviendo el ecoturismo y el turismo de aventura, con el objetivo de atraer visitantes y generar ingresos. Esto incluye la capacitación de guías locales y el desarrollo de infraestructuras turísticas que favorezcan la experiencia del visitante.
3. **Capacitación y Educación**: Se han establecido programas de formación y capacitación para los habitantes, con énfasis en habilidades técnicas y empresariales que les permitan participar activamente en la economía local y aprovechar las oportunidades que surgen de los lineamientos PDET y ZOMAC.
4. **Construcción de Infraestructura**: La mejora de la infraestructura vial, de servicios públicos y de salud es fundamental para garantizar el acceso a oportunidades de desarrollo. Se están llevando a cabo obras que faciliten la movilidad y conecten las comunidades con mercados y servicios esenciales.

Escuela de Alto Gobierno 25 Años
65 AÑOS DE FUTURO
Escuela Superior de Administración Pública

5. **Participación Comunitaria**: Se promueve la participación activa de la comunidad en la planificación y ejecución de proyectos, asegurando que las iniciativas respondan a las verdaderas necesidades y expectativas de los habitantes. Esto implica la realización de asambleas y consultas donde se discuten y priorizan las acciones a desarrollar.

1.3.2. Análisis del Entorno Económico

A nivel nacional

En 2023, el Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia tuvo un crecimiento del 0,6%, cifra que se sitúa por encima de los resultados de Chile y Perú, cuyos desempeños para el año fueron negativos y por debajo del promedio de América Latina y el Caribe, que, según el Fondo Monetario Internacional (FMI), habría tenido una expansión del 2,5%. En contraste, México creció un 3,2% y Brasil aproximadamente un 2,5%.

Este resultado se produce en un año de ajuste macroeconómico, donde Colombia avanzó hacia una demanda interna y un crecimiento más sostenible, tras una expansión de más del 7% en 2022. El ajuste en la demanda y el crecimiento estuvo acompañado de una reducción en la inflación y en el déficit de la cuenta corriente, aun en un contexto de descenso en los precios de las materias primas, lo que disminuyó las vulnerabilidades frente a los choques externos y al déficit fiscal.

A lo largo de 2023, las presiones de la demanda sobre la inflación continuaron cediendo. Sin embargo, los aumentos necesarios en los precios de la gasolina y las indexaciones no permitieron una reducción más significativa. Como resultado, el año cerró con una inflación del 9,28%, lo que sorprendió al mercado, que esperaba una cifra algo mayor.

Por otra parte, la inflación de 2024 comenzó a la baja, con un resultado de 8,35% en enero, y se prevé que siga en esta tendencia para ubicarse por debajo del 6% al finalizar el año. En este contexto, los analistas del mercado pronostican una inflación de 5,5% o 5,4% al cierre del año, dependiendo de la encuesta. Asimismo, mediante el informe de Política Monetaria de enero de 2024, el Banco de la República ha indicado una proyección del 5,9%.

A nivel departamental

Según la ficha de Perfiles Económicos Departamentales publicada en enero de 2024 por la Oficina de Estudios Económicos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, la composición sectorial del PIB del Departamento del Meta para 2022 se sustentó principalmente en el sector de Minas y Canteras, con un 55,4%, seguido de los sectores de Agricultura, Ganadería y Pesca (12,7%) y Comercio, Hoteles y Reparación (9,8%).

De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), en 2020 el PIB del departamento del Meta se situó en $30,5 miles de millones de pesos corrientes. Según el Índice Departamental de Competitividad del Consejo Privado de Competitividad para 2023, el Meta obtuvo un puntaje de 4,6/10, posicionándose como el 17° departamento más competitivo del país.

El informe de Cuentas Departamentales del DANE, publicado el 30 de mayo de 2023, reveló que el crecimiento real del PIB del departamento para 2022 fue del 5,1%, mientras que el

BORRADOR

total nacional alcanzó el 7,3%. Este informe también identificó la participación porcentual de los sectores en el PIB del departamento: Minas y Canteras (55,4%), Información y Telecomunicaciones (0,8%), Industrias Manufactureras (2,1%), Electricidad, Gas y Agua (1,1%), Derechos e Impuestos (3,5%), Construcción (2,5%), Comercio, Hoteles y Reparación (9,8%), Agricultura, Ganadería y Pesca (12,7%), Administración Pública y Defensa (6,6%), Actividades Inmobiliarias (2,1%), Actividades Financieras y de Seguros (1,1%), Actividades Científicas y Técnicas (1,7%) y Actividades de Entretenimiento (0,7%).

A nivel municipal

Tradicionalmente, la economía del municipio de La Macarena se ha basado en la ganadería y en la agricultura, especialmente en productos como arroz, maíz, yuca y plátano. Sin embargo, los esfuerzos de los últimos gobiernos por fomentar la seguridad en los territorios y desarrollar procesos de paz han permitido que el turismo se consolide como uno de los pilares de las dinámicas socioeconómicas del municipio.

Según la investigación *La reconstrucción de la Sierra de La Macarena* realizada por la organización PARES, el turismo ha tenido un papel destacado en el municipio, ya que entre 2012 y 2017 el número de visitantes anuales pasó de 3,847 a 15,907, lo que representó un crecimiento del 313,5%. Esta cifra es significativa, considerando que La Macarena contaba con un total de 27,040 habitantes en 2018, de los cuales 4,056 residían en la cabecera municipal.

En el sector turismo, es importante destacar que el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo tenía registrados 57 guías de turismo activos en el municipio para el año 2021.

El valor agregado por actividades económicas en el municipio de La Macarena se desarrolla de la siguiente manera:

Tabla 11. Participación dentro de las actividades económicas del municipio

Valor Agregado por Actividades Económicas	Porcentaje de participación dentro de las actividades económicas del municipio
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	13,76%
Explotación de minas y canteras	0,53%
Industria manufacturera	0,61%
Suministro de electricidad, gas y agua	0,07%
Construcción	16,10%
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	5,89%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	22,09%
Establecimientos financieros, seguros y otros servicios	14,40%
Actividades de servicios sociales y personales	26,55%
	100%

Fuente: elaboración propia con datos de Terridata, DNP (2021)

BORRADOR

Los porcentajes del valor agregado por actividades según el sector económico se refleja de la siguiente manera:

Tabla 12. Actividades económicas por sector

Actividades Económicas por Sector	Miles de Millones de pesos corrientes (2021)	Porcentaje del valor agregado por actividades económicas
Sector Primario (Agropecuario y Minería)	155,15	46,77%
Sector Secundario (Industria)	15,27	4,60%
Sector Terciario (Comercio, Finanzas, Inmobiliario)	161,33	48,63%

Fuente: elaboración propia con datos de Terridata, DNP (2021)

Un factor de reconocimiento de las dinámicas de producción es a través de la caracterización de los productores que reciben apalancamiento a sus actividades mediante créditos, los cuales se otorgaron así:

Tabla 13. Tipo de productor beneficiado con créditos

Tipo de Productor beneficiado con créditos	Cantidad de Productores beneficiados (2022)	Porcentaje
Grandes Productores	1	0,14%
Medianos Productores	49	6,81%
Pequeños Productores	670	93,06%

Fuente: elaboración propia con datos de Terridata, DNP (2021)

Teniendo en cuenta que la ganadería y la agricultura son algunos de los sectores principales de la economía municipal se destaca el registro de participación registrada por tipo de ganado en el municipio:

Tabla 14. Tipos de ganado

Tipo de Ganado	Unidades registradas (2022)	Porcentaje
Bovinos	285.510	97,20%
Porcinos	1.044	0,36%
Caprinos	230	0,08%
Búfalos	571	0,19%
Equinos	5.551	1,89%
Ovinos	830	0,28%

Fuente: elaboración propia con datos de Terridata, DNP (2021)

Escuela de Alto Gobierno 25 Años
65 AÑOS DE FUTURO
Escuela Superior de Administración Pública

De igual forma se identifican los principales productos agrícolas:

Tabla 15. Tipos de cultivos

Tipo de Cultivo	Área Sembrada (ha)
Cacao	170
Maíz	30
Plátano	550
Yuca	215

Fuente: elaboración propia con datos de Terridata, DNP (2021)

1.3.3. Análisis del Entorno Social

El análisis social, busca comprender cómo diversos factores y eventos impactan a los habitantes del Municipio de La Macarena, Meta. Este análisis se enfoca en aspectos clave como el estado del orden público, las dinámicas demográficas, los niveles de educación, entre otros elementos relevantes. El objetivo primordial es identificar momentos críticos o puntos de inflexión que puedan señalar cambios significativos en las necesidades y condiciones de vida de la población. Así, este análisis social busca proporcionar una visión integral que permita orientar el estudio técnico de rediseño organizacional hacia la solución de problemáticas identificadas.

Este enfoque permite que las estrategias de reestructuración y optimización de la organización estén alineadas con las necesidades y desafíos sociales del Municipio de La Macarena, Meta, asegurando que las intervenciones propuestas sean pertinentes y efectivas en su contexto específico. Dada la información suministrada por el Sistema de Estadística Territoriales – TerriData y el Plan de Desarrollo Territorial (PDT) 2024-2027 “Por la Macarena que Queremos”.

1.3.3.1. Ubicación Geográfica

La Macarena se encuentra en el departamento del Meta, Colombia. Limita al sur con el departamento de Caquetá, al oriente con el municipio de Vistahermosa y el departamento del Guaviare, cuenta con una extensión total de 11,229 Km2, con 213 Km2 en el área urbana y 11,016 Km2 en el área rural.

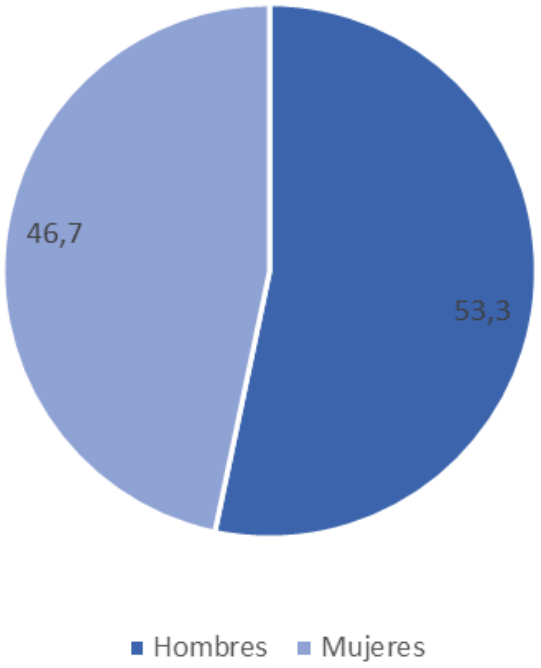
Es importante destacar que, la ubicación central de La Macarena en la región le otorga una importancia significativa en términos logísticos y económicos, facilitando el acceso y la conectividad con otras áreas. Adicional a esto, la presencia de la Serranía de La Macarena y las cuencas hidrográficas contribuyen a una rica biodiversidad, con hábitats que van desde llanuras hasta bosques densos. El municipio incluye áreas protegidas como el Parque Nacional Natural Sierra de La Macarena y el Parque Nacional Natural Tinigua, los cuales son cruciales para la conservación de la biodiversidad.

BORRADOR

1.3.3.2. *Identificación poblacional*

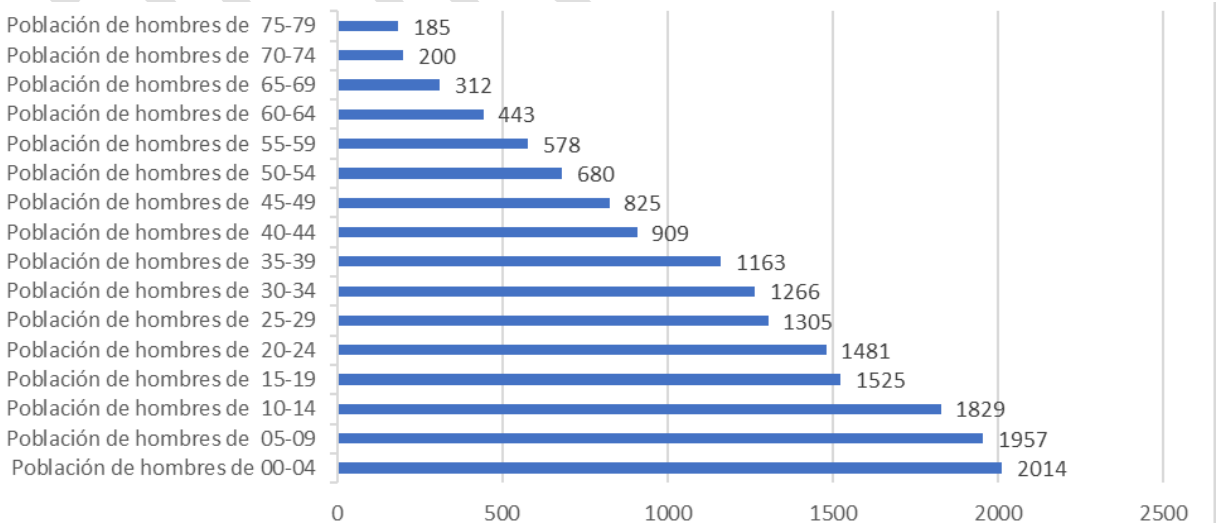
Según las cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, el Censo Nacional de Población y Vivienda 2019 el municipio de La Macarena tiene 29.267 habitantes, 15.586 hombres y 13.681 mujeres, con una proyección para el 2035 de 32.014 habitantes. Esta información se ve discriminada de la siguiente manera:

Ilustración 2. Población Desagregada por Sexo (2024)



Fuente: elaboración propia

Ilustración 3. Población de Hombres

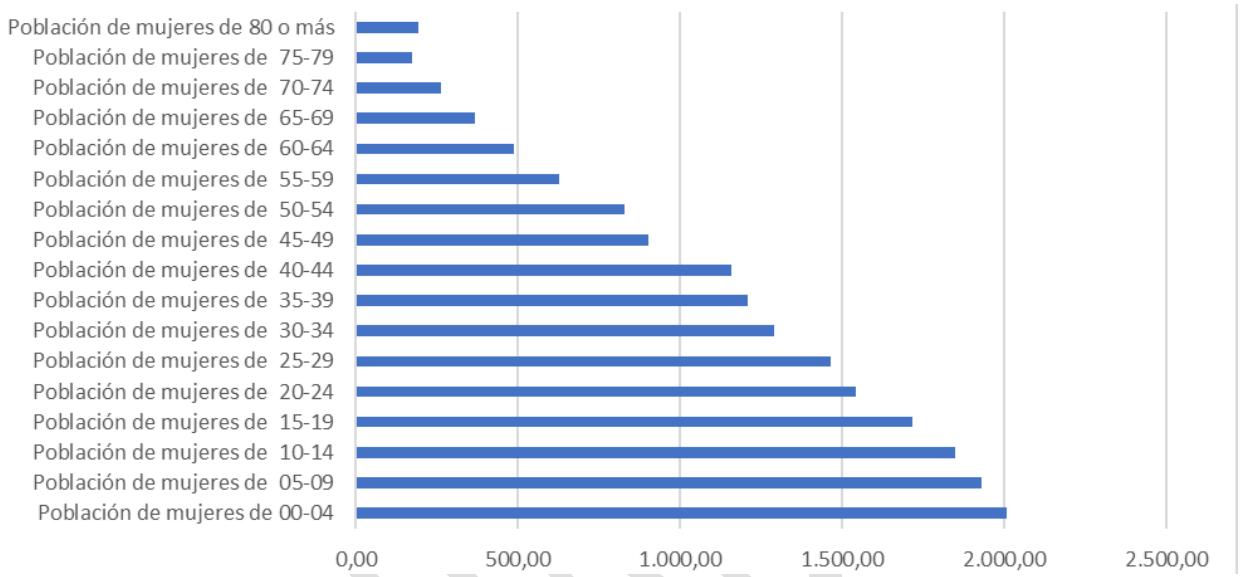


Fuente: elaboración propia

Escuela de Alto Gobierno 25 Años
65 AÑOS DE FUTURO
Escuela Superior de Administración Pública

Teniendo esto en cuenta, la mayor cantidad de habitantes hombres se concentran en las edades de treinta a 44 años sumando un 24,73 %, luego, las edades de cero a nueve años sumando un 22 % de la población masculina, siguiendo, las edades de diez a diecinueve años suman un 20 %.

Ilustración 4. Población de Mujeres



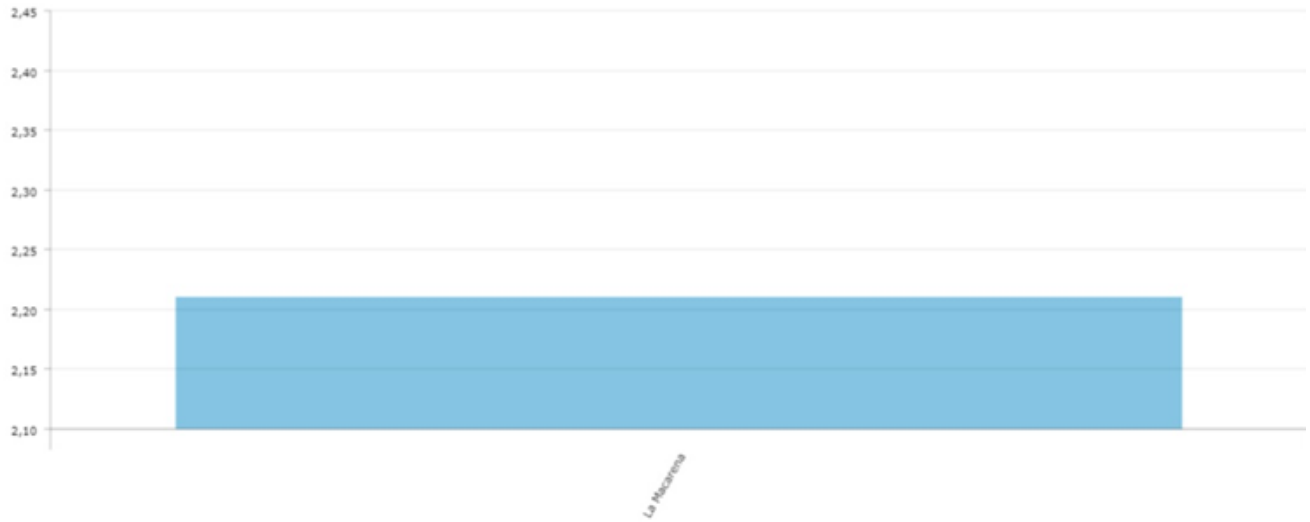
Fuente: elaboración propia

La población de mujeres en el municipio de La Macarena refiere a 18.003 habitantes, que en su mayoría oscilan entre cero y diecinueve años sumando un 42% de la población femenina, luego encontramos el rango de edad de los veinte a los treinta y nueve años, que arroja el 31 %, seguimos con el rango de los cuarenta y cuatro años, que suma un 16% y por último el rango de cinco a ochenta o más años.

De acuerdo con lo anterior, el municipio de La Macarena, Meta reporta una tasa de natalidad del 12,58 por cada mil mujeres en el año 2016, basados en los estudios realizados por el Ministerio de Salud y Protección Social y la tasa de mortalidad por mil habitantes para el año 2020 fue:

Ilustración 5. Articulación de Planes

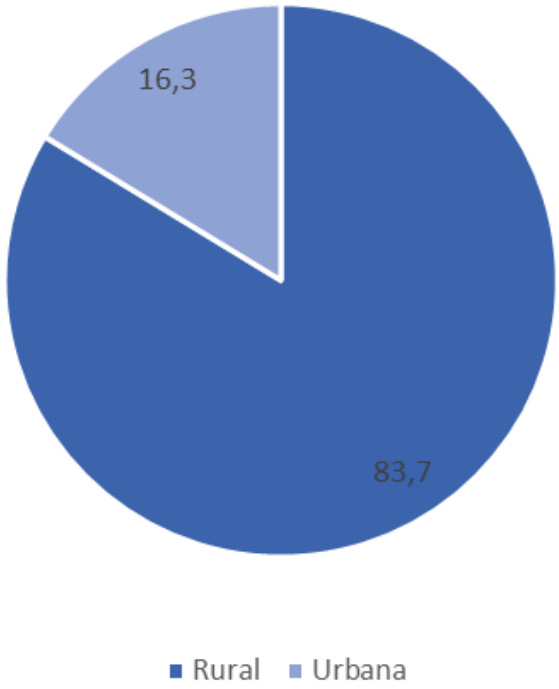
Nombre de la variable: Tasa de mortalidad (x cada 1.000 habitantes)
Unidad de medida: Casos por cada 1.000 habitantes
Periodo: 2020-12



Fuente: TerriData

Una vez estudiada la población desagregada por sexo, pasamos a la población desagregada por área, en la cual encontramos lo siguiente:

Ilustración 6. Población desagregada por Área (2024)

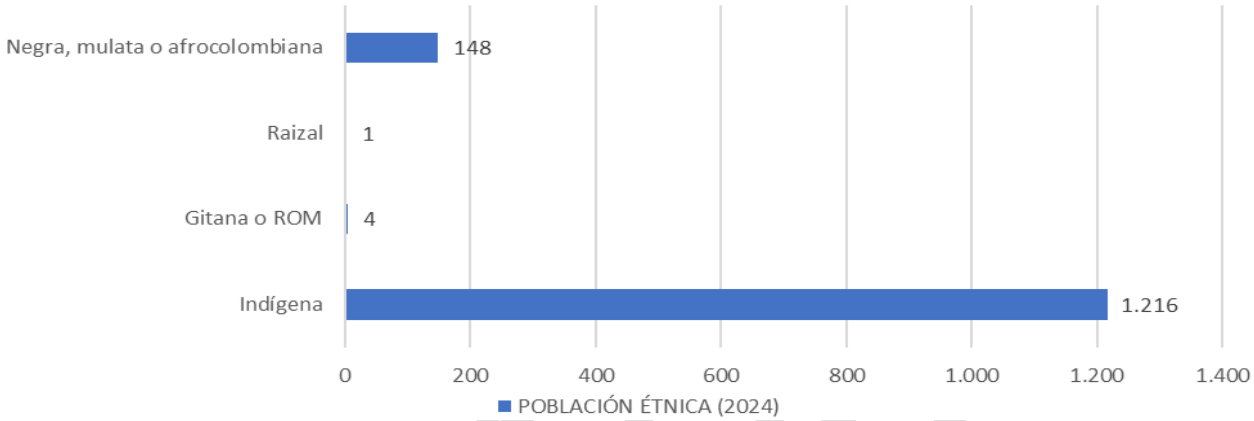


Fuente: elaboración propia

Según las proyecciones de población según el Censo de 2018 realizado por el DANE, la población urbana es del 16,3%, con 4.775 habitantes, pero la rural tiene el 83,7% o 24.491 habitantes del municipio de La Macarena, Meta.

Ahora bien, es pertinente estudia la población étnica del municipio de La Macarena Meta, basada en los estudios realizados por el DANE, encontramos que:

Ilustración 7. Población étnica (2024)



Fuente: elaboración propia

Por otro lado, de acuerdo con los resultados que arrojo el DNP sobre la población étnica, la cual se refiere a 1.369 personas, es decir un 4,68% de la población total, esto nos indica que; la población indígena cuenta con 1.216 habitantes, la población negra, mulata o afrocolombiana cuenta con la cifra de 148 habitantes, Población Gitana o ROM 4 habitantes y Población Raizal con 1 habitante.

De acuerdo con lo anterior, las comunidades indígenas, siendo la mayoría de la población étnica en el municipio, se encuentran en zonas alejadas de la cabecera municipal lo que dificulta su acceso a servicios básicos como salud y educación. Actualmente hay un resguardo y tres cabildos siendo el más numeroso el cabildo NASSA KIWE.

Se recomienda continuar con la implementación del modelo de salud etnocultural para mejorar la atención a las comunidades indígenas, de igual forma, fortalecer la infraestructura educativa y cultural, asegurando la inclusión de contenidos que respeten y promuevan la diversidad étnica y cultural.

1.3.3.3. Condiciones Socioeconómicas

La economía de La Macarena se basa principalmente en el sector primario (agricultura y ganadería), con cultivos de plátano, yuca, caucho, caña panelera y cacao, la ganadería bovina es significativa con 221,331 bovinos registrados, dentro del sector terciario, se encuentra el turismo como un motor económico importante, especialmente con la atracción de Caño Cristales, el comercio y los servicios también juegan un papel crucial en la economía local.

1.3.3.4. Cultura

La Macarena es un municipio con una rica diversidad cultural, influenciada por su ubicación geográfica y la convergencia de diferentes ecosistemas y comunidades, es decir que su

cultura se manifiesta a través de diversas expresiones artísticas, tradiciones y prácticas comunitarias que reflejan la identidad y el patrimonio de sus habitantes.

De acuerdo con lo anterior, a través del PDT 2024-2027 se logró analizar que en los últimos años se ha observado un incremento en la inversión destinada al sector cultural, alcanzando su punto máximo en el 2017, no obstante, la administración municipal enfrenta el desafío de mantener e incluso mejorar estos niveles de inversión para garantizar el desarrollo continuo del sector cultural.

Ahora bien, el municipio de La Macarena cuenta con varios espacios y monumentos reconocidos oficialmente, los cuales son importantes para la preservación de la memoria histórica y cultural de la región, como lo son:

- ✓ Parque Central Los Fundadores (Acuerdo 024 de 2005)
- ✓ Parque de los Estudiantes (Acuerdo 038 de 2007)
- ✓ Primer Polideportivo de La Macarena “Valentín Aparicio” (Acuerdo 015 de 2007)
- ✓ Casa de la Cultura y Promoción del Turismo (Acuerdo 062 de 2018)
- ✓ Biblioteca Municipal Eduardo Gómez (Acuerdo 016 de 2006)

Adicionalmente, La Macarena posee bibliotecas dotadas y servicios bibliotecarios que atienden una amplia gama de usuarios, incluyendo niños, adolescentes y adultos mayores, estas bibliotecas son espacios clave para la promoción de la lectura y la formación cultural comunitaria.

Por otro lado, el municipio organiza diversos eventos y festivales que celebran la cultura local, como el Festival de la Velloussea, que se ha realizado en varias ediciones y ha sido un espacio importante para la promoción de la cultura llanera y otras expresiones artísticas. En este sentido, se analizaron algunos de los más importantes:

- Parrando Llanero: un evento que celebra la música y las tradiciones llaneras incluye presentaciones de música llanera, bailes típicos y competencias de joropo.
- Festival de la Cultura y el Turismo: Este evento promueve el turismo y la cultura de La Macarena, con actividades que incluyen exposiciones, talleres y presentaciones artísticas que muestran la diversidad cultural del municipio
- Encuentros Culturales y Deportivos: A lo largo del año, se organizan varios encuentros que combinan actividades culturales y deportivas, fomentando la participación comunitaria y el intercambio cultural.
- Eventos de Promoción de la Lectura y la Escritura: La biblioteca municipal y otras instituciones culturales organizan eventos para fomentar la lectura y la escritura, incluyendo talleres, concursos literarios y ferias del libro

1.3.3.5. Turismo

La Macarena, es un destino turístico de gran relevancia debido a su biodiversidad y belleza natural, a continuación, se destacan los siguientes atractivos turísticos principales:

1. Caño Cristales: conocido como “El río de los cinco colores”, es uno de los destinos naturales más impresionantes del mundo. La temporada de visita es de junio a noviembre.
2. Caño Piedra: un hermoso caño con aguas cristalinas
3. Laguna del Silencio: Un lugar tranquilo y pintoresco ideal para la observación de aves y la pesca.
4. Raudal Agosturas I: Un sitio de gran belleza escénica y valor ecológico.

5. Ciudad de Piedra: Formaciones rocosas naturales que crean un pasaje único.
6. Salto del Águila: una impresionante cascada en medio de la selva.

Ahora bien, en cuanto a las actividades turísticas en el municipio de La Macarena, se analizaron las siguientes:

- Ecoturismo: senderismo, avistamiento de fauna y flora, educación ambiental, recorridos en bote y baños recreativos.
- Turismo de Aventura: Kayak en los ríos Morrocoy y Guayabero.
- Turismo Rural (Agroturismo): Plantación de árboles, preparación de alimentos tradicionales, visitas guiadas, a fincas y senderos turísticos.
- Turismo de Bienestar: Ciclismo y yoga
- Turismo Científico: Investigación y monitoreo de especies de flora y fauna.

De este modo, se estudian cuáles son los impactos del turismo en el municipio de La Macarena, para iniciar, se desarrollarán los impactos positivos:

- ✓ Conservación de áreas protegidas
- ✓ Generación de empleo y oportunidades económicas
- ✓ Promoción de la equidad de oportunidades para jóvenes y mujeres
- ✓ Fomento de la educación ambiental y la restauración de ecosistemas.

A continuación, se desarrollan los impactos negativos del turismo en el municipio de La Macarena:

- Turismo no regulado que puede llevar a la degradación ambiental
- Mala disposición de residuos sólidos
- Desplazamiento de fauna silvestre y pérdida de ecosistemas.
- Aumento de aguas residuales en los ríos

1.3.3.6. Educación.

El sistema educativo en La Macarena está compuesto por cinco Centros Educativos y cuatro Instituciones Educativas, que en total comprenden 114 sedes. Según datos del Sistema de Matrícula Estudiantil de Educación Básica y Media (SIMAT), en febrero de 2024 había 3,452 estudiantes matriculados, distribuidos entre el área rural (2,434 estudiantes) y el área urbana (1,018 estudiantes). Es decir que, la cobertura neta en educación media es del 16,4% lo que indica una brecha significativa en comparación con la cobertura bruta del 30,6%.

Se identifica en el Plan de Desarrollo Territorial 2024-2027, desafíos frente a la infraestructura, pues no cuentan con una adecuada en muchas sedes educativas, adicional a esto, existe la necesidad de dotación tecnológica y bibliográfica, al igual que hay una carencia de unidades sanitarias en algunas sedes.

En cuanto al acceso y permanencia en el sector educativo en el municipio de La Macarena, se realizó el análisis, en el cual se identifica la insuficiencia en el transporte escolar especialmente en áreas rurales, afectando la asistencia y permanencia de los estudiantes en la escuela, adicional a esto, la calidad y cobertura del Programa de Alimentación Escolar (PAE) deben mejorarse, de este modo, son necesarios programas de educación técnica y superior accesibles dentro del municipio.

Adicionalmente, se evidencia dentro del diagnóstico del PDT, la falta de un sistema diferencial para educar a niños con dificultades de aprendizaje, también se requiere de docentes especializados para la población con discapacidad, de esta forma, se han generado resultados bajos en pruebas Saber 11 en comparación con el promedio

BORRADOR

departamental. Esto subraya la necesidad de programas de refuerzo y capacitación para mejorar el rendimiento académico.
Ahora bien, existe una falta de sistemas diferenciales para educar a niños con dificultades de aprendizaje y necesidades especiales. Es crucial implementar programas y capacitar a docentes para atender a esta población. Además, la tasa de tránsito inmediato a la educación superior es del 27%, significativamente por debajo del promedio departamental y nacional, esto indica la necesidad de programas que fomenten la continuidad educativa después de la educación media.

En conclusión, La Macarena en el Plan de Desarrollo Territorial 2024-2027 busca mejorar significativamente la calidad y el acceso a la educación en el municipio abordando tanto las necesidades de infraestructura como las de calidad educativa y acceso a programas superiores. Con estas iniciativas, se espera reducir disparidades y promover un desarrollo educativo y equitativo y sostenible en la región.

1.3.3.7. Víctimas y Conflicto Armado

La Macarena ha sido profundamente afectada por el conflicto armado, con una presencia significativa de grupos armados ilegales y enfrentamientos militares, esto ha generado en una alta incidencia de desplazamiento forzado y otras formas de victimización.

Respecto a lo anterior, según el Registro único de Víctimas (RUV) hasta septiembre de 2022 se registraron 3,342 personas víctimas de la violencia en el municipio, a su vez, se registraron 3,027 víctimas de desplazamiento forzado en ese mismo año, con una distribución equitativa entre hombres y mujeres, los grupos de edad más afectados fueron de los de 15 a 19 años y de 20 a 24 años, lo que resalta la vulnerabilidad de la juventud.

A raíz de esto, el desplazamiento ha contribuido al aumento de los índices de pobreza y la exacerbación de conflictos internos, como el consumo de sustancias psicoactivas y el aumento del hacinamiento. De igual forma la migración hacia la cabecera municipal ha alterado las formas de ocupación y las prácticas culturales de la población.

De este modo, la violencia ha tenido múltiples impactos en la comunidad incluyendo, la movilidad forzada, la cual ha incrementado los índices de pobreza y ha afectado las condiciones de vida de las familias desplazadas, es decir que, el desplazamiento ha generado conflictos internos, como el aumento del consumo de sustancias psicoactivas y el hacinamiento.
Adicional a esto, la violencia ha alterado las formas de ocupación y las prácticas culturales de la comunidad. A su vez, el municipio ha implementado programas de atención integral para las víctimas que incluyen salud, educación, deporte, protección y cultura en coordinación con instituciones a nivel regional y nacional.
De igual forma, se ha construido y operado un centro de bienestar para adultos mayores brindando atención integral a esta población vulnerable, adicional a esto, se otorgaron subsidios bimensuales a 616 adultos mayores a través del Programa Nacional del Adulto Mayor.
Adicionalmente, se realizaron pagos acumulados de indemnizaciones a las víctimas, aunque la coordinación entre entidades y la participación de las víctimas son esenciales para garantizar una respuesta adecuada y oportuna.

1. Necesidades Identificadas

Escuela de Alto Gobierno
25 Años
65 AÑOS DE FUTURO
Escuela Superior de Administración Pública

Es fundamental fortalecer las estrategias de articulación entre las entidades responsables a nivel nacional para garantizar una presencia efectiva en el territorio, de igual manera, se requiere la designación de al menos dos enlaces de víctimas para atender las necesidades diarias de la población afectada y trabajar en colaboración con la Mesa de Participación de las Víctimas del Conflicto Armado.
Además, proporcionar asistencia y acompañamiento durante el proceso de transición, es decir apoyo psicosocial y emocional, debido a que la falta de acceso a servicios de salud mental, sexual y reproductiva es una preocupación importante en especial para las mujeres en el municipio de La Macarena.

En conclusión, La Macarena enfrenta desafíos significativos debido a la violencia y el desplazamiento forzado, sin embargo, con una estrategia integral que incluya atención psicosocial, programas de educación y empleo junto con proyectos de vivienda, esto podría generar una mejoría en las condiciones de vida de las víctimas y promover su integración social.

1.3.3.8. Vivienda y Servicios Públicos

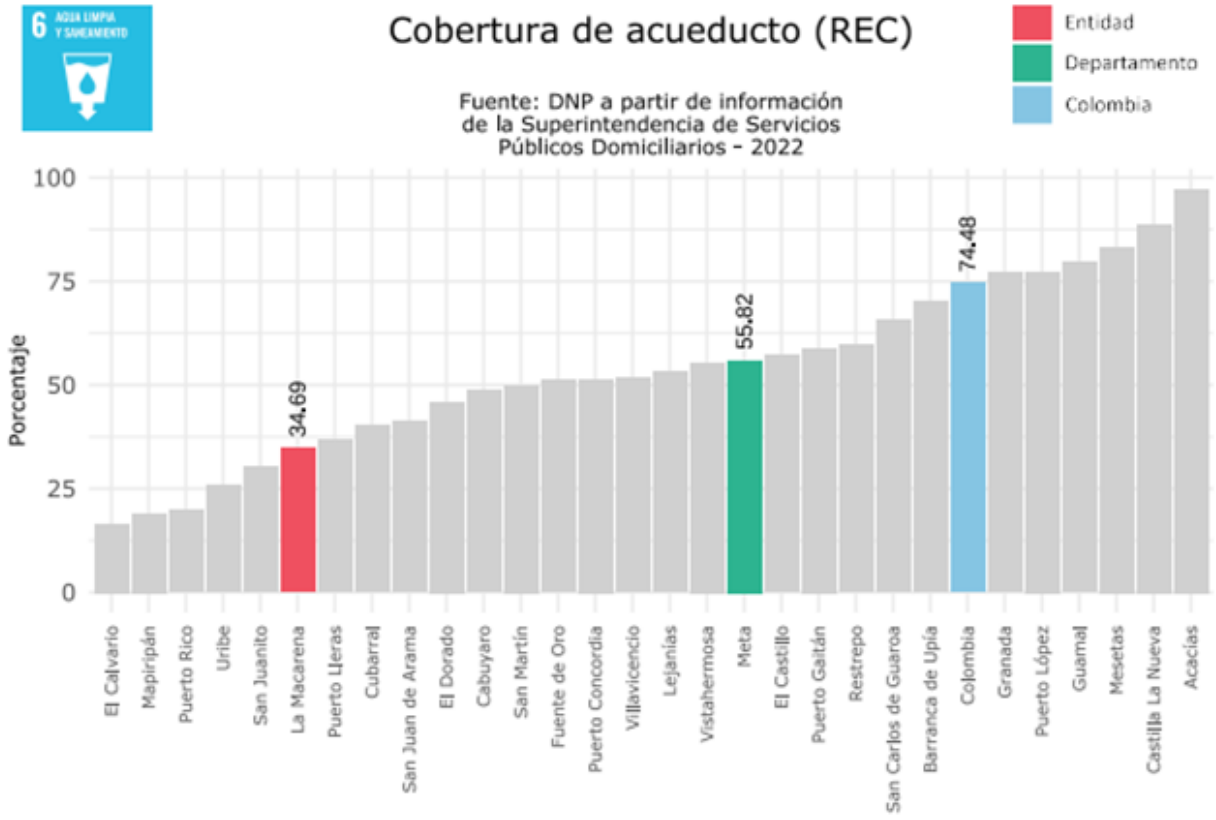
Según el Plan de Desarrollo Territorial 2024-2027 del municipio de La Macarena, el 13,6% de las viviendas en el municipio presentan condiciones inadecuadas con un 22,5% en la cabecera municipal y 11,6% en el área rural, esto indica que muchas viviendas no cumplen con los estándares mínimos de habitabilidad y carecen de servicios esenciales.
Ahora bien, el déficit cuantitativo es aún más significativo con un 41,6% en la cabecera municipal y un 87,5% en la zona rural, esto refleja una alta necesidad de nuevas viviendas, en especial en las áreas rurales.
Por lo anterior, se resalta que, el 13,3% de las viviendas ubicadas en la cabecera municipal están en condiciones de hacinamiento, con un 25% sin cuartos para dormir y un 23,3% con solo un cuarto. A su vez el 6,2% de las viviendas en el área rural presentan un hacinamiento, con un 24,3% sin cuartos para dormir y un 21,6% con un solo cuarto.

De igual manera, se evidencia respecto a la tenencia de la vivienda que el 54,4% de las viviendas están en arriendo, mientras que el 39,9% son propiedad de quienes las habitan, en el caso de los centros poblados, se identifica que el 52, 4% de las viviendas son de propiedad de quienes las habitan y el 45,4% están en arriendo.

De acuerdo con los estudios realizados por la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios en el año 2022, podemos identificar que el municipio de La Macarena posee un porcentaje de coberturas de servicios públicos domiciliarios por debajo del 40%, lo cual se encuentra demostrado de la siguiente manera:

BORRADOR

Ilustración 8. Vivienda y servicios públicos



Fuente: TerriData

La cobertura de acueducto en el municipio de La Macarena es del 34, 69% es decir que solo este porcentaje tiene acceso a agua potable, muy por debajo del promedio departamental (55,82%) y nacional (74,48%), de forma similar ocurre que sólo el 34,69% de la población tiene acceso alcantarillado, comparado con el 54,65% en el Meta y el 65,33% a nivel nacional.

En cuanto, a la energía eléctrica, en el Plan de Desarrollo Territorial 2024-2027, se analizó que, la cobertura de energía en áreas rurales es extremadamente baja con solo un 6,38% lo que coloca a La Macarena en el último lugar en comparación con el promedio departamental y nacional, adicional a esto se están implementando proyectos de energía solar para mejorar la cobertura en áreas rurales dispersas, beneficiando a 1,456 familias.

De igual manera, en el caso de la cobertura de gas natural es casi nula en el municipio, lo que resalta la necesidad de proyectos de infraestructura para mejorarla calidad del servicio de gas en el municipio de La Macarena.

Para concluir, se destaca que La Macarena enfrenta desafíos significativos en términos de vivienda y servicios públicos, especialmente en áreas rurales. La alta necesidad de nuevas viviendas y la baja cobertura de servicios básicos como agua potable, alcantarillado y energía eléctrica requieren una atención urgente. Los proyectos en curso, como la

Escuela de Alto Gobierno 25 Años
65 AÑOS DE FUTURO
Escuela Superior de Administración Pública

construcción de viviendas de interés social y la implementación de sistemas de energía solar, son pasos importantes hacia la mejora de las condiciones de vida en el municipio.

1.3.3.9. Salud

Dentro de este ítem se identifica que, basados en los datos emitidos por TerriData, el municipio de La Macarena en el año 2019 el sector de salud tuvo el presupuesto de 4.295.589.193 con un porcentaje de ejecución presupuestal por sector de 46,7% y su porcentaje de inversión en el 2017 fue de 34,82%.

De igual forma se identificaron lo siguientes desafíos y necesidades en el sector de Salud en el municipio de La Macarena:

1. Deficiencia en la asignación de Citas Médicas: en el casco urbano, la asignación de citas médicas es ineficiente, lo que dificulta el acceso oportuno a servicios de salud.
2. Falta de Servicios Básicos y Especializados: en sectores como San Juan del Lozada y La Cristalina del Lozada hay una carencia de personal médico especializado, ambulancias, laboratorios y hospedaje para pacientes y personal médico.
   La falta de servicios continuos de ginecología y esterilización es una preocupación importante.
3. La infraestructura y Dotación Insuficiente; la infraestructura de salud en muchas áreas es inadecuada con centros de salud que requieren mejoras y dotación de equipos médicos y medicamentos.
4. Cobertura de Afiliados a Servicios de Salud: La cobertura de afiliados a servicios de salud es baja, lo que deja a una parte considerable de la población sin acceso a atención médica adecuada.

Para concluir, el sector de salud en La Macarena enfrenta desafíos significativos que requieren una intervención integral y coordinada, los programas propuestos dentro del Plan de Desarrollo Territorial buscan mejorar la infraestructura, ampliar la cobertura de servicios de salud y fortalecer el sistema de salud en general. Con estas iniciativas, se espera mejorar la calidad de vida de los habitantes y reducir las disparidades en el acceso a servicios de salud en el municipio.

1.3.3.10. Medio ambiente y Desarrollo

Como se ha mencionado anteriormente, el municipio de La Macarena cuenta con mucha biodiversidad, albergando la imponente Serranía de La Macarena, una formación geológica única que se extiende perpendicularmente a la Cordillera Oriental. Esta serranía es conocida por su diversidad de ecosistemas que incluyen llanuras, bosques primarios y altillanuras.

Dentro el municipio, se identifican áreas protegidas como el Parque Nacional Natural Sierra de La Macarena y el Parque Nacional Natural Tinigua, las cuales son cruciales para la conservación de la biodiversidad y la conectividad ecológica entre los Andes, la Amazonía y la Orinoquía.

Respecto al patrimonio natural, La Macarena cuenta con el conocido “río de los cinco colores” es uno de los principales atractivos turísticos del municipio y ha ganado reconocimiento internacional por su belleza natural. La Macarena se ha convertido en un destino de ecoturismo, promoviendo actividades como el senderismo, el avistamiento de aves y la educación ambiental, lo que contribuye a la conservación de sus recursos naturales.

A su vez, en temas de desarrollo sostenible y ambiental, el municipio ha implementado planes de ordenación y manejo de cuencas hidrográficas, así como iniciativas de reforestación y conservación de la biodiversidad. En temas de energía alternativa, se han desarrollado proyectos de energía solar para comunidades rurales, lo que no solo mejora la calidad de vida de los habitantes, sino que también contribuye a la sostenibilidad ambiental.

En el caso de gestión del riesgo y cambio climático, La Macarena ha desarrollado planes para la gestión del riesgo de desastres y la adaptación al cambio climático, integrado estas estrategias en su planificación territorial, de igual forma, se han implementado programas de educación ambiental para sensibilizar a la población sobre la importancia de la conservación y el uso sostenible de los recursos naturales.

1.3.3.11. *Inversión por Sector*

En el municipio La Macarena se ha invertido en los sectores de salud, deporte y recreación, cultura, equipamiento y desarrollo comunitario, estos porcentajes corresponden a los años 2016 y 2017 conforme a los estudios de la DNP.

Tabla 16 Normograma institucional

Porcentaje de inversión - Salud	34,82	2017
Porcentaje de inversión - Deporte y recreación	2,32	2016
Porcentaje de inversión - Deporte y recreación	2,38	2017
Porcentaje de inversión - Cultura	4,80	2016
Porcentaje de inversión - Cultura	3,89	2017
Porcentaje de inversión - Equipamiento	2,42	2016
Porcentaje de inversión - Equipamiento	1,55	2017
Porcentaje de inversión - Desarrollo comunitario	0,27	2016
Porcentaje de inversión - Desarrollo comunitario	0,05	2017

Fuente: Elaboración propia

1.3.4. *Análisis del Entorno Ambiental*

El análisis del entorno ambiental del municipio de La Macarena, Meta, se enmarca en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y en la visión del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2022-2026, bajo el enfoque de justicia ambiental que impulsa el gobierno actual. En este contexto, se destaca la importancia de evaluar los impactos ambientales del municipio, siguiendo las directrices nacionales, que promueven la protección de los recursos naturales y la biodiversidad.

Escuela de Alto Gobierno
25 Años
65 AÑOS DE FUTURO
Escuela Superior de Administración Pública

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) aborda la gobernanza del agua como un pilar fundamental para su adecuada gestión y acceso equitativo, especialmente en el marco de los desafíos del cambio climático. El Departamento Nacional de Planeación (DNP) subraya la importancia de la participación ciudadana y de la gobernanza participativa en la toma de decisiones relacionadas con la gestión del agua, con un enfoque hacia la adaptación a la variabilidad climática y la mitigación de sus efectos (DNP, 2023).

La Ley 2294 de 2023, que adopta el actual PND, establece el ordenamiento territorial en torno al agua como uno de sus ejes estratégicos. Este enfoque promueve la preservación del ciclo del agua y de la biodiversidad, con especial énfasis en las zonas rurales. Los Planes de Ordenamiento Territorial (POT) y los Esquemas de Ordenamiento Territorial (EOT) deben incluir la protección de ecosistemas acuáticos y la regulación del uso del suelo para prevenir desastres naturales como inundaciones y sequías. Estos planes también deben integrarse con procesos participativos, que incluyan las voces de las comunidades locales (Congreso de la República, 2023).

La Macarena, situada en el departamento del Meta, es reconocida por su extraordinaria biodiversidad, con Caño Cristales como su mayor atractivo natural. No obstante, el municipio enfrenta serios desafíos en cuanto a la conservación de su entorno. La región cuenta con una diversidad ecológica notable, desde selvas húmedas hasta sabanas, proporcionando hábitat a una gran cantidad de especies endémicas y migratorias. Sin embargo, la expansión agrícola, la deforestación y la minería ilegal han ejercido una creciente presión sobre los recursos naturales (Alcaldía de La Macarena, 2020).
Entre los años 2015 y 2019, La Macarena perdió aproximadamente 3.500 hectáreas de bosque, principalmente debido a la expansión de la frontera agrícola y la ganadería. Esta pérdida ha incrementado la erosión del suelo, reducido la biodiversidad y alterado los ciclos hidrológicos locales (Alcaldía de La Macarena, 2020). La expansión agrícola ha profundizado el conflicto entre la conservación de los recursos naturales y las presiones económicas locales.

Aunque la producción agroindustrial representa una parte del uso del suelo, la agricultura de subsistencia y la ganadería ocupan una mayor proporción, con más de 15.000 hectáreas dedicadas a estas actividades. Estos sectores, aunque esenciales para la seguridad alimentaria, también contribuyen a la deforestación, debido al uso de prácticas como la tala y quema (Alcaldía de La Macarena, 2020).

La minería ilegal es otro problema ambiental crítico. Las operaciones no reguladas, particularmente en áreas protegidas como el Parque Nacional Natural Sierra de La Macarena, han causado graves daños ambientales, contaminando ríos y arroyos con productos químicos tóxicos como el mercurio. Esto no solo amenaza la biodiversidad, sino que también pone en riesgo la salud pública (Alcaldía de La Macarena, 2020).

Por último, la gestión del agua es un aspecto clave del entorno ambiental en La Macarena. Aunque la región cuenta con abundantes recursos hídricos, la contaminación derivada de actividades agrícolas, mineras y el mal manejo de residuos sólidos ha comprometido la calidad del agua. El Plan de Desarrollo Municipal subraya la necesidad de mejorar la infraestructura de tratamiento de aguas residuales y de promover prácticas agrícolas sostenibles que reduzcan los contaminantes en los cuerpos de agua (Alcaldía de La Macarena, 2020).

1.3.4.1. Esquema de Ordenamiento Territorial

El Esquema de Ordenamiento Territorial (EOT) del municipio de La Macarena, Meta, es un componente clave para garantizar el desarrollo sostenible y la planificación territorial. Actualmente, el municipio está en proceso de actualización de su EOT, lo que permitirá incorporar las realidades territoriales actuales, en particular las iniciativas de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET), el Plan de Desarrollo Municipal 2024-2027, y las metas específicas en gestión y protección ambiental. Esta actualización es esencial para asegurar que las políticas públicas y estrategias municipales estén alineadas con las necesidades del territorio.

Uno de los principales objetivos del EOT es el ordenamiento social de la propiedad rural y el uso adecuado del suelo. La actualización del EOT también busca integrar la zonificación de las áreas del municipio, enfocándose en la conservación de zonas estratégicas para la biodiversidad y el desarrollo sostenible. La protección del medio ambiente es uno de los pilares del EOT, con iniciativas como el Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos (PGIRS), que promueve la reutilización y el reciclaje para reducir la contaminación.

Asimismo, se incluye la adquisición de predios de interés ecosistémico para la preservación de la biodiversidad y la protección de áreas críticas ante la presión de actividades humanas. Adicionalmente, el EOT fomenta la educación ambiental a través de campañas ciudadanas, contribuyendo a la participación comunitaria en la adopción de prácticas sostenibles. La reforestación de áreas degradadas y la mitigación del cambio climático también son aspectos clave del EOT.

A través de estas iniciativas, el EOT no solo se establece como un instrumento técnico de planificación territorial, sino también como un vehículo para la protección ambiental y la mejora de la calidad de vida de los habitantes de La Macarena. La articulación con las iniciativas PDET y el Plan de Desarrollo Municipal garantiza un enfoque coherente y alineado con las necesidades locales.

1.3.4.2. Indicador Áreas Protegidas

Dentro del municipio, las áreas mayormente protegidas son el Parque Nacional Natural Sierra de La Macarena, que abarca aproximadamente 125,616 hectáreas, y el Parque Nacional Natural Tinigua, con una extensión de 145,348 hectáreas. Estos parques, junto con el Parque Nacional Natural Cordillera de Los Picachos, forman un corredor biológico que conecta diferentes ecosistemas, desde selvas tropicales hasta páramos, contribuyendo significativamente a la conservación de la biodiversidad. Además, existen otras áreas clave, como la zona de recuperación para protección sur con 53,812 hectáreas, un área de bosque protector de 18,600 hectáreas y una zona de protección hidrográfica de 14,434 hectáreas. A pesar de estos esfuerzos de conservación, el municipio enfrenta graves desafíos debido a la expansión agrícola, la ganadería extensiva y la deforestación, los cuales ponen en riesgo estos ecosistemas frágiles.

1. La declaratoria de áreas protegidas limita la inversión en infraestructura de servicios básicos (agua potable, alcantarillado, recolección de basuras).

BORRADOR

2. La falta de reconocimiento y legalización de propiedades campesinas e indígenas impide la dotación de mecanismos alternativos de acceso al agua y otros servicios públicos.
3. A pesar de estas limitaciones, la gobernabilidad y capacidad organizativa comunitaria han permitido acuerdos en regulación ambiental y la implementación de estrategias no convencionales para suplir las necesidades de agua.

Así mismo, el Municipio de La Macarena, ha identificado el turismo como un sector clave para el desarrollo económico local, con el objetivo de expandir su oferta turística hacia diversos destinos aún por explorar en las agendas turísticas nacionales e internacionales. Este enfoque busca romper con la estacionalidad y promover un turismo inclusivo que integre a las comunidades rurales, especialmente aquellas situadas en centros poblados y veredas alejadas del casco urbano. Estas zonas no reciben muchos turistas durante la temporada alta, por lo que se está impulsando la formación de los campesinos como operadores turísticos con Registro Nacional de Turismo (RNT), fomentando un modelo de turismo comunitario que les permita sustituir las economías ilegales por nuevas alternativas económicas sostenibles en la región.

La Macarena ha ganado visibilidad en la agenda turística nacional, destacándose en eventos importantes como la Vitrina Turística de ANATO. El municipio es reconocido como uno de los 11 destinos MARCA PAÍS en Colombia, siendo el principal destino turístico natural del Departamento del Meta y el único con certificación en la Norma Técnica de Sostenibilidad (NTS TS-001). Además, es uno de los cuatro pilotos a nivel nacional en iniciativas de "Turismo, Paz y Convivencia".

En el último año, La Macarena ha recibido más de 12,208 visitantes en sus áreas protegidas, de los cuales el 61% eran nacionales, el 27% extranjeros, el 4% institucionales y el 8% locales, según datos de CORMACARENA. El interés en los parques ha sido clave para diversificar la oferta turística, promoviendo actividades como el avistamiento de aves, flores y fauna exótica de la región.

1.3.4.3. Índice municipal de Riesgo de Desastres

La Macarena, Meta, debe enfocarse en la reducción del Índice Municipal de Riesgo de Desastres (IMRD), actualmente en 0.56 en una escala donde 1 representa el máximo riesgo. Este valor refleja una vulnerabilidad significativa, lo que subraya la urgencia de implementar estrategias que mejoren la resiliencia del territorio frente a fenómenos naturales. Una de las acciones fundamentales es la actualización del EOT para incluir la zonificación de áreas de alto riesgo, como zonas propensas a inundaciones y deslizamientos de tierra, que cubren aproximadamente el 20% del territorio municipal, según la Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres (UNGRD). En estas áreas, se deben establecer restricciones de uso del suelo y promover medidas de mitigación, como la construcción de muros de contención y sistemas de drenaje eficaces.

Para reducir el IMRD, es crucial mejorar la infraestructura crítica del municipio, dado que actualmente el 30% de las vías rurales carecen de estructuras adecuadas para soportar fenómenos hidrometeorológicos extremos. La pavimentación de vías principales y la instalación de sistemas de drenaje en áreas urbanas y rurales deben ser prioridades inmediatas. Además, la educación y sensibilización de la comunidad son esenciales para

Escuela de Alto Gobierno
25 Años
65 AÑOS DE FUTURO
Escuela Superior de Administración Pública

la reducción del riesgo. Se propone la implementación de campañas de sensibilización que alcancen al menos al 70% de la población para 2025, con un enfoque en la prevención de riesgos y la respuesta a emergencias. La capacitación de 200 líderes comunitarios en gestión del riesgo permitirá que actúen como multiplicadores de información en sus comunidades.

El fortalecimiento institucional es otro componente clave del EOT para gestionar eficazmente el riesgo. Es necesario invertir en sistemas de alerta temprana, con una meta de cobertura del 90% del territorio municipal para 2026. Asimismo, se debe aumentar en un 50% el presupuesto asignado a la gestión del riesgo en los próximos tres años, lo que permitirá la adquisición de equipos y tecnología avanzada para la monitorización de amenazas naturales. El EOT debe incluir indicadores específicos para monitorear el progreso en la reducción del IMRD, con la meta de alcanzar un valor inferior a 0.4 para 2030. Estos indicadores deben alinearse con los objetivos del Plan de Desarrollo Municipal y los lineamientos del PDET, asegurando que las acciones sean sostenibles y orientadas a largo plazo.

Referencias:

Alcaldía de La Macarena. (2020). Plan de Desarrollo Municipal de La Macarena 2020-2023. La Macarena.

1.3.5. Análisis del Entorno Tecnológico

Esta sección se enfoca en identificar los progresos recientes en el campo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), con el propósito de evaluar su potencial de implementación en el Municipio de La Macarena Meta.

En Colombia, el sector de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) se encuentra regulado por diversas normativas que buscan fomentar su desarrollo y uso adecuado; entre estas normas se destacan la Ley 1273 de 2009, que sanciona los delitos informáticos, la Ley 1712 de 2014, que garantiza el acceso a la información pública, y la Resolución 1519 de 2020, que determina los estándares técnicos en temas de transparencia en el acceso a la información, accesibilidad web, seguridad digital web y datos abiertos, por lo tanto, el siguiente apartado analiza los contenido mínimos que contempla dicha resolución.

Tabla 17. Información Mínima que debe contemplar la página Web.

Menú Nivel I	Menú Nivel II	Cumple	Observaciones
Top bar GOV.CO	N/A	Sí	Cumple con la funcionalidad del anexo 2 de la resolución 1519 del 2020 con el debido redireccionamiento al Portal Único del Estado Colombiano GOV.CO.
Footer o píe de página:	N/A	Sí	Todos los datos respecto a los numerales expuestos

BORRADOR

Menú Nivel I	Menú Nivel II	Cumple	Observaciones
1. Nombre de la entidad, como mínimo una dirección incluyendo el departamento (si aplica) y municipio o distrito. 2. Vínculo a redes sociales, para ser redireccionado en los botones respectivos. 3. Datos de contacto, incluyendo: teléfono conmutador, línea gratuita o línea de servicio a la ciudadanía/usuario, línea anticorrupción, identificación de canales físicos y electrónicos para atención al público, correo de notificaciones judiciales, enlace para el mapa del sitio, enlace para vincular a las políticas que hace referencia en el numeral 2.3.			se encuentran ubicados en la parte inferior izquierda de la página web de la alcaldía de La Macarena Meta.
Requisitos mínimos de políticas y cumplimiento legal:	N/A	Sí	Cumple con el anexo 2 de la resolución 1519 del 2020 con un redireccionamiento a cada ítem en el que se dirige al website Mi Colombia Digital.

Menú Nivel I	Menú Nivel II	Cumple	Observaciones
1. Términos y condiciones. 2. Política de privacidad y tratamiento de datos personales. **3.** Política de derechos de autor y/o autorización de uso sobre los contenidos.			
Menú destacado-Transparencia y acceso a la información pública:			
Información de la entidad.	1.1. Misión, visión, funciones y deberes.	Sí	Cumple con el anexo 2 de la resolución 1519 del 2020
	1.2. Estructura orgánica – Organigrama.	Parcialmente	Cumple con el anexo 2 de la resolución 1519 del 2020, con un anexo de organigrama descargable muy organizado y legible para el usuario, no obstante, no se evidencia el acto administrativo que le da vida.
	1.3. Mapas y Cartas descriptivas de los procesos.	No	No se encuentra el ítem obligatorio del anexo 2 de la resolución 1519 del 2020.
	1.4. Directorio Institucional incluyendo sedes, oficinas, sucursales, o regionales, y dependencias.	Sí	Cumple con el anexo 2 de la resolución 1519 del 2020, con la información requerida por la misma.
	1.5. Directorio de servidores públicos, empleados o contratistas.	Sí	El directorio no está vinculado con la información del SIGEP como lo establece el anexo 2 de la resolución 1519 del 2020.
	1.6. Directorio de entidades. Listado de entidades que integran el respectivo sector, con el enlace al sitio web de cada una de éstas.	Sí	Cumple con el anexo 2 de la resolución 1519 del 2020, con la información requerida por la misma.
	1.7. Directorio de agremiaciones o asociaciones en las que participe.	No	No cumple con los requerimientos establecidos por la resolución 1519 del 2020.

Menú Nivel I	Menú Nivel II	Cumple	Observaciones
	1.8. Servicio al público, normas, formularios y protocolos de atención.	No	No se evidencia el ítem en el lugar estipulado por el anexo 2 de la resolución 1519 del 2020.
	1.9. Procedimientos que se siguen para tomar decisiones en las diferentes áreas	No	No se evidencia información establecida por la resolución 1519 del 2020.
	1.10. Mecanismo de presentación directa de solicitudes, quejas y reclamos a disposición del público en relación con acciones u omisiones del sujeto obligado.	Sí	Se encuentra en el numeral 10 los relacionados con mecanismos de contacto en la sección de transparencia.
	1.11. Calendario de actividades y eventos.	No	El ítem arroja error 404.
	1.12. Información sobre decisiones que puede afectar al público.	No	No se encuentra este ítem establecido por la resolución 1519 del 2020.
	1.13. Entes y autoridades que lo vigilan	Sí	Cumple con los requerimientos necesarios según la resolución 1519 del 2020 sin embargo en las funciones de cada una de ellas no hay información.
	1.14. Publicación de hojas de vida.	No	No cuenta con el link de aspirantes como lo establece la resolución 1519 del 2020.
2. Normatividad	2.1. Normativa de la entidad o autoridad: 2.1.1. Leyes. 2.1.2. Decreto Único Reglamentario. 2.1.3. Normativa aplicable. 2.1.4. Vínculo al Diario o Gaceta Oficial. 2.1.5. Políticas, lineamientos y manuales. 2.1.6. Agenda Regulatoria.	Parcialmente	No cuenta vinculo al diario en esta sección. No cuenta con políticas, lineamientos y manuales dentro de esta sección. No cuenta con agenda regulatoria como lo establece el anexo 2 de la resolución 1519 del 2020.
	2.2. Búsqueda de normas	No	

Menú Nivel I	Menú Nivel II	Cumple	Observaciones
	2.2.1. Sistema Único de Información Normativa –SUIN. 2.2.2. Sistema de búsquedas de normas, propio de la entidad.		No cuenta con el vínculo para acceder al SUIN del Ministerio de Justicia y del Derecho como lo establece el anexo 2 de la resolución 1519 del 2020.
	2.3. Proyectos de normas para comentarios. 2.3.1. Proyectos normativos. 2.3.2. Comentarios y documento de respuesta a comentarios. 2.3.3. Participación ciudadana en la expedición de normas a través el SUCOP	No	No cuenta con los requisitos mínimos obligatorios establecidos por la resolución 1519 del 2020.
3. Contratación	3.1. Plan anual de Adquisiciones.	Sí	Cumple con los requerimientos mínimos establecidos por la resolución 1519 del 2020.
	3.2. Publicación de la información contractual	No	No cuentan con el requerimiento de publicar la información de su gestión contractual en el SECOP.
	3.3. Manual de contratación, adquisición y/o compras.	Parcialmente	Se encuentra publicado el manual del año 2021
	3.4. Formatos o modelos de contratos o pliegos tipo.	No	No hay ningún tipo de información obligatoria necesaria como lo establece la Resolución 1519 del 2020.
4. Planeación, Presupuesto e Informes.	4.1. Presupuesto general de ingresos, gastos e inversión	Parcialmente	No esta actualizado, última publicación año 2020
	4.2. Ejecución presupuestal.	Parcialmente	No esta actualizado, última publicación año 2018
	4.3. Plan de Acción.	Sí	Cuenta con los planes que hace referencia el artículo 74 de la Ley 1474 del 2011 y el Decreto 612 del 2018 de acuerdo con las orientaciones del Manual Operativo.

Menú Nivel I	Menú Nivel II	Cumple	Observaciones
	4.4. Proyectos de Inversión	No	No tiene este ítem como lo establece la Resolución 1519 del 2020
	4.5. Informes de empalme	Sí	Cuenta con los informes de empalme del año 2023.
	4.6. Información pública y/o relevante	No	No tiene este ítem como lo establece la Resolución 1519 del 2020.
	4.7. Informes de gestión, evaluación y auditoría	Parcialmente	No esta actualizado, última publicación año 2021
	4.8. Informes de la Oficina de Control Interno.	Parcialmente	No esta actualizado, última publicación año 2022.
	4.9. Informe sobre Defensa Pública y Prevención del Daño Antijurídico	No	No tiene este ítem como lo establece la resolución 1519 del 2020.
	4.10. Informes trimestrales sobre acceso a información, quejas y reclamos.	Sí	Si cuenta tiene este ítem como lo establece la resolución 1519 del 2020.
5. Trámites	5.1. Trámites (normativa, proceso, costos y formatos o formularios)	No	Cuenta con un redireccionamiento, sin embargo, no cuenta con los requisitos mínimos como lo establece el anexo 2 de la resolución 1519 del 2020
6. Participa	Mecanismo o procedimiento por medio del cual el público pueda participar en la formulación de la política o el ejercicio de las facultades de ese sujeto obligado.	Parcialmente	Solo cumple con tener el ítem de participación, sin embargo, no hay más información en los sub-ítems denominados “diagnóstico e identificación de problemas”, “planeación y presupuesto participativo”, “consulta ciudadana”, “colaboración e innovación”, “rendición de cuentas” y “control ciudadano”.
7. Datos abiertos	7.1. Instrumentos de gestión de la información. 7.2. Sección de Datos Abiertos.	No	No cuenta con la información requerida por la resolución 1519 del 2020 y el anexo 4 de la misma.

Menú Nivel I	Menú Nivel II	Cumple	Observaciones
8. Información específica para Grupos de Interés	En esta sección encontrará información dirigida a niños, niñas y adolescentes; mujeres, entre otros.	No	No cumple con los requerimientos de la resolución 1519 del 2020.
9. **Obligación de reporte de información específica por parte de la entidad.**	En esta sección encontrará otra información relevante de la entidad.	No	No cuenta con la publicación de datos requeridos por la resolución 1519 del 2020.
Menú Destacado-Atención y Servicios a la Ciudadanía			
Atención y Servicios a la Ciudadanía	Trámites, Otros Procedimientos administrativos y consultas de acceso a información pública	Sí	Cuenta con los ítems relacionados.
	Canales de atención y pida una cita	Sí	Cuenta con los ítems relacionados.
	PQRSD.	Sí	Cuenta con el formato necesario para realizar el PQRSD en el apartado atención y servicios.
Menú Participa			
Participa	Los sujetos obligados entidades públicas, y particulares que cumplan función pública o administren recursos públicos, deberán publicar la información que le corresponda, conforme con los lineamientos específicos que expida el Departamento Administrativo de la Función Pública.	Parcialmente	Cuenta con el menú de participa sin embargo no tiene ninguna información ni requerimientos como lo establece la resolución 1519 del 2020.
Sección de Noticias			
Sección de Noticias	En la página principal, el sujeto obligado publicará las noticias más relevantes para la ciudadanía y los grupos de valor. La información deberá publicarse de acuerdo con las pautas o lineamientos en materia de lenguaje claro, accesibilidad y usabilidad.	Sí	Cumple con los requerimientos establecidos por la resolución 1519 del 2020.

Fuente: Elaboración propia.

1.4. Análisis Interno

1.4.1. Análisis de la Plataforma Estratégica (Misión, Visión, Objetivos)

1.4.1.1. Misión

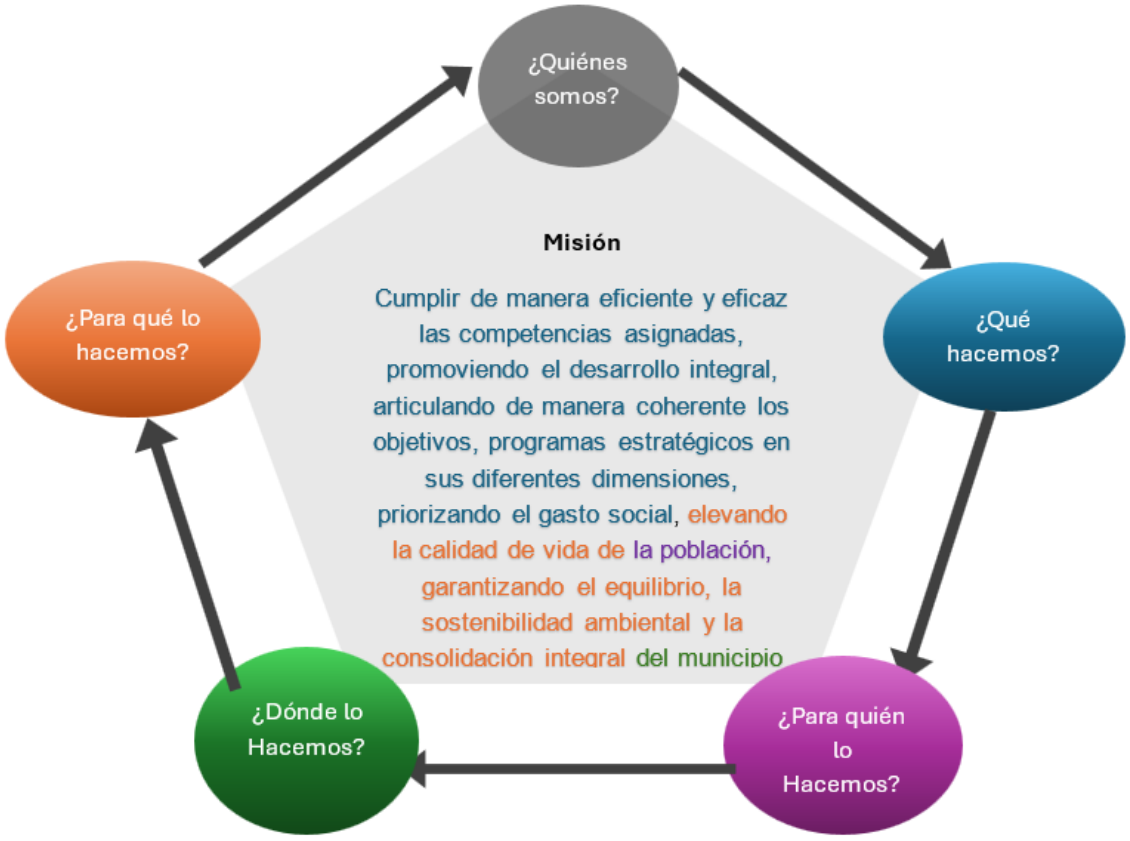
La misionalidad debe responder a la razón de ser de una organización, por tal motivo, el DAFP, menciona esta debe ser consistente en el tiempo y superar las barreras de los periodos de gobierno, dado que las entidades públicas están pensadas para garantizar los fines esenciales y sociales del Estado, lo cual se traduce en la creación de valor público a la ciudadanía.

Para el análisis de la misionalidad se deben considerar los siguientes lineamientos establecidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública -DAFP.

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Para quién lo hacemos? (grupos de valor).
- ¿Dónde lo hacemos? (cobertura nacional, regional).
- ¿Para qué lo hacemos? (Cuál es el impacto que se quiere generar –valor público) (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020).

Por lo tanto, a continuación, se identifican dichos elementos en la misionalidad del municipio.

Ilustración 9. Análisis de la Misionalidad



Fuente: Elaboración propia.

Escuela de Alto Gobierno 25 Años
65 AÑOS DE FUTURO
Escuela Superior de Administración Pública

Como se puede evidenciar en la anterior ilustración el municipio de la Macarena – Meta, si bien cumple con cuatro de las características necesarias y definidas por el DAFP, no se evidenció la respuesta al lineamiento ¿Quiénes somos?

1.4.1.2. Visión

La visión es la imagen deseada de una organización en un tiempo, por lo tanto, todos sus esfuerzos estarán encaminados a dicho propósito.

En concordancia con lo anterior, el DAFP ha planteado cinco elementos claves para estructurar una adecuada visión.

- ¿Cuál es la imagen deseada de la entidad a futuro?
- ¿Qué hará la entidad a futuro?
- Lo deseado en el tiempo determinado (mediano y largo plazo).
- ¿Qué resultados se propone conseguir a futuro?

Se deben tener en cuenta los valores que enmarcan el actuar (Código de integridad) (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020).

Ilustración 10. Análisis de la Visión



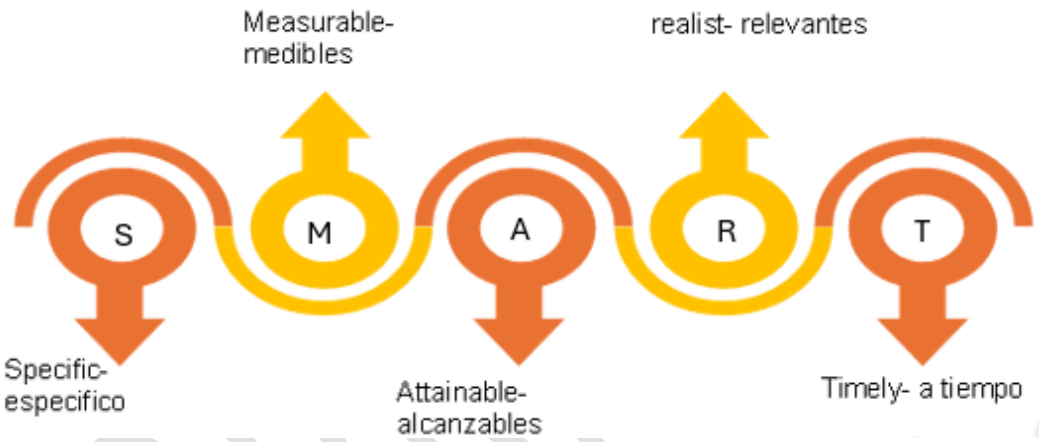
Escuela de Alto Gobierno
25 Años
65 AÑOS DE FUTURO
Escuela Superior de Administración Pública

*Fuente: Elaboración propia acorde c*on (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020).

1.4.1.3. Objetivos

En el marco de la guía para la gestión por procesos en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG), se menciona que los objetivos estratégicos deben presentar tres características fundamentales, 1. Ser medibles, 2. Redactarse con un verbo en infinitivo y 3. Ser comprensibles, por lo tanto, para su construcción, se puede hacer uso de la estructura Smart, como se aprecia a continuación.

Ilustración 11. Objetivos SMART



*Fuente: Elaboración propia acorde c*on (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020).

De acuerdo con la información reportada en la página web de la entidad donde se puede evidenciar un archivo adjunto con el plan de desarrollo del municipio se pueden apreciar los siguientes objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo 2024-2027, aprobado por el Concejo Municipal de la Macarena – Meta mediante acuerdo No. 007 del 31 de mayo de 2024, abarcan áreas como el Desarrollo económico inclusivo y sostenible, mejorar la calidad de vida y bienestar social, conservación del medio ambiente y gestión sostenible de los recursos naturales, fortalecimiento de la infraestructura y servicios públicos, promoción del turismo responsable y desarrollo cultural. (Alcaldía Municipal de la Macarena, Meta, 2024).

Dichos objetivos son comprensibles y están redactados con verbos infinitivos, no obstante, no se evidencian indicadores asociados que permitan medir el cumplimiento y los periodos de seguimiento.

1.4.2. Análisis del Modelo de Operación por Procesos (MOP)

De acuerdo con la información brindada por la entidad y publicada en la página web de esta, se logró identificar el manual de procesos y procedimientos ya que actualmente no

Escuela de Alto Gobierno
25 Años
65 AÑOS DE FUTURO
Escuela Superior de Administración Pública

cuenta con un mapa de procesos y procedimientos y el manual de funciones no es muy claro dentro de la página web ya que solo se evidencia la publicación de varios archivos en formato PDF.

Teniendo en cuenta el manual de procesos podemos analizar los diferentes procesos identificados y clasificados con respecto a la Guía para la gestión por procesos en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG).

Tabla 18. Identificación de procesos y procedimientos

Proceso	Procedimiento
Administración de bienes muebles e inmuebles	Certificado plan de compras
	Ingreso o altas de almacén
	Elaboración Plan Anual de Adquisiciones
	Ingreso o altas por donación
	Inventario elementos devolutivos
	Bajas por hurtos
	Egresos o salidas de almacén
	Bajas por casos fortuitos
	Bajas definitivas de inventarios
Gestión Administrativa	Producción documental
	Recepción de documentos
	Gestión documental
	Organización documental
	Informes
	Producción de documentos
	Consulta de documentos
	Transferencia documental
	Conservación Documental
	Tramite de documentos
	Eliminación de documentos
Gestión financiera	Matricula de un establecimiento
	Declaración retención de industria y comercio
	Novedades industria y comercio
	Declaración de industria y comercio
	Acuerdo de pago industria y comercio
	Liquidación impuesto predial
	Prescripciones en predial

Fuente: Elaboración propia.

Con el análisis se logra identificar 3 procesos principales, el primero de estos es (Administración de muebles e inmuebles) el cual tiene 9 procedimientos, el segundo de los procesos principales identificados es (Gestión administrativa) el cual tiene 11

procedimientos y por último se logró evidenciar el tercer proceso (Gestión financiera) el cual se compone de 7 procedimientos.

1.4.2.1. Análisis de Procesos Metodología de Opciones Prioritarias

Adicionalmente, como parte de la aplicación de la Metodología de Opciones Prioritarias se integran los procesos y procedimientos de la alcaldía, y se formulan las siguientes tres preguntas, obteniendo los resultados presentados en la tabla:

Pregunta 1: ¿Se requiere que el proceso sea llevado a cabo?
Es necesario establecer si a la luz de las normas se requiere o no del proceso. En caso contrario deberá eliminarse.

Pregunta 2: ¿Es necesario que el proceso sea ejecutado directamente por la entidad?
De ser así por razones normativas, por la naturaleza del proceso o porque no existan las condiciones para que un tercero lo provea efectivamente, este deberá ser objeto de un mejoramiento permanente que se fundamenta en un estudio de eficiencia.

Pregunta 3: ¿Se está llevando a cabo el mismo proceso en varias dependencias de la entidad, en otras entidades del sector, en los entes territoriales o en otro sector?
Esta pregunta permite identificar si existe duplicidad de funciones y procesos y cuantificar los niveles de ineficiencia.

Tabla 19. Matriz de Opciones Prioritarias

Macroproceso	Proceso	Procedimiento/Actividad	¿Se requiere el proceso?	¿Es necesario que sea ejecutado por la	¿Se lleva a cabo en otras dependencias?	Observaciones
Apoyo	Administración de bienes muebles e inmuebles	Certificado plan de compras	SÍ	SÍ	NO	
		Ingreso o altas de almacén	SÍ	SÍ	NO	
		Elaboración Plan Anual de Adquisiciones	SÍ	SÍ	NO	
		Ingreso o altas por donación	SÍ	SÍ	NO	
		Inventario elementos devolutivos	SÍ	SÍ	NO	
		Bajas por hurtos	SÍ	SÍ	NO	
		Egresos o salidas de almacén	SÍ	SÍ	NO	
		Bajas por casos fortuitos	SÍ	SÍ	NO	
		Bajas definitivas de inventarios	SÍ	SÍ	NO	
Estratégicos	Gestión Administrativa	Producción documental	SÍ	SÍ	NO	Se sugiere cambiar el nombre del proceso por “Gestión Documental” para

Escuela de Alto Gobierno 25 Años
65 AÑOS DE FUTURO
Escuela Superior de Administración Pública

						los procedimientos y actividades relacionadas
		Recepción de documentos	SÍ	SÍ	NO	
		Gestión documental	SÍ	SÍ	NO	
		Organización documental	SÍ	SÍ	NO	
		Informes	SÍ	SÍ	NO	
		Producción de documentos	SÍ	SÍ	NO	
		Consulta de documentos	SÍ	SÍ	NO	
		Transferencia documental	SÍ	SÍ	NO	
		Conservación Documental	SÍ	SÍ	NO	
		Tramite de documentos	SÍ	SÍ	NO	
		Eliminación de documentos	SÍ	SÍ	NO	
Apoyo	Gestión financiera	Matricula de un establecimiento	SÍ	SÍ	NO	
		Declaración retención de industria y comercio	SÍ	SÍ	NO	
		Novedades industria y comercio	SÍ	SÍ	NO	
		Declaración de industria y comercio	SÍ	SÍ	NO	
		Acuerdo de pago industria y comercio	SÍ	SÍ	NO	
		Liquidación impuesto predial	SÍ	SÍ	NO	
		Prescripciones en predial	SÍ	SÍ	NO	

Fuente: Elaboración Propia

En el modelo de operación por procesos de la entidad no es muy claro las dependencias a cargo de cada proceso y también es importante resaltar que no se evidencian macroprocesos misionales y tampoco se evidencian macroprocesos de evaluación y control.

1.4.3. Análisis de Cadena de Valor

La cadena de valor para el sector público se puede llegar a considerar como aquella herramienta esencial, que se usa por las entidades territoriales con el fin de representar su trabajo en el proceso de la generación de valor público.

En este sentido, la cadena de valor constituye todos aquellos proceso o recurso que después de todo un proceso da como resultado un producto final que termina dando satisfacción a aquellos que se benefician de este

Según el Departamento Nacional de Planeación, la cadena de valor: “es la relación secuencial y lógica entre insumos, actividades, productos y resultados en la que se añade valor a lo largo del proceso de transformación total” (DNP, 2019)

Por lo anterior, para lograr definir la cadena de valor de la Alcaldía de la Macarena, es necesario dar respuesta a los siguientes interrogantes, que de manera general podría considerarse como la cadena de valor de la entidad.

Tabla 20. Cadena de Valor

Pregunta	Respuesta
¿Quiénes son las personas a quienes se dirigen las acciones de la entidad (Grupos de valor)?	Las personas a las que se dirigen todas las acciones de la entidad son: • Niños y niñas del municipio • Adecentes • Personas de la tercera edad • Comunidad estudiantil • Instituciones educativas • Comerciantes • Población trabajadora Diferentes asociaciones, consejos, comités
Relacione los recursos que requiere la entidad para poder atender los requerimientos de los grupos de valor (Insumos)	Los recursos que necesita la entidad son: • Presupuesto • Recursos humanos • Planes de desarrollo y PBOT • Recursos físicos • Equipos tecnológicos • Estructura administrativa
Relacione los diferentes procesos en los que se dividen las actividades en la entidad (mapa de procesos) y los productos generales que desarrolla.	La entidad para este proyecto no proporcionó el mapa de procesos de la entidad, sin embargo, gracias a la documentación proporcionada por la entidad se logran identificar los siguientes procesos: **Apoyo** • Gestión financiera • Administración de bienes muebles e inmuebles **Estratégicos** • Gestión administrativa
Relacione los productos generales que desarrolla cada uno de los procesos. (Resultados)	**Gestión financiera** • Liquidación impuesto predial • Declaración de industria y comercio • Acuerdo de pago industria y comercio • Declaración retención de industria y comercio • Prescripciones en predial • Novedades de industria y comercio • Matricula de un establecimiento **Administración de bienes muebles e inmuebles** • Egreso o salida de almacén • Inventario elementos devolutivos

	• Bajas definitivas de inventario • Certificado de plan de compras • Elaboración del plan anual de adquisiciones • Bajas por hurtos • Bajas por casos fortuitos • Ingreso o altas de almacén • Ingreso o altas por donación **Gestión administrativa** • Informes • Tramite de documentos • Organización documental • Producción de documentos • Transferencia documental • Gestión documental • Conservación documental • Eliminación de documentos • Producción documental • Recepción de documentos • Consulta de documentos
Indique el nivel de servicios entregados para satisfacer las necesidades de la comunidad, con base en los productos generados por parte de cada uno de los procesos. (Efectos)	No se cuenta con material informativo que permita dar respuesta a este interrogante
Indique el impacto que han causado los programas y proyectos desarrollados (Impactos)	Según el informe ejecutivo de gestión de la alcaldía de la macarena meta 2023, la entidad en términos de recursos humanos cuenta con el personal exclusivo para el Sisbén y familias en acción programa que actualmente está en transición a renta ciudadana. Para la fecha de elaboración de este informe, la entidad, presentó un resultado positivo para las actividades desarrolladas por la inspección de policía, pues los índices de incidencias en contra de la sana convivencia disminuyeron sustancialmente. Además de esto, se logró articular capacitaciones para los inspectores de policía en accidentes de tránsito y SPOA. También se expone que las iniciativas de comisaría de familia en función del bienestar de los niño, niñas, adolescentes y núcleo familiar aumentaron fortaleciendo el acceso a la justicia para la comunidad general del municipio. Con relación a la agricultura y desarrollo rural, el programa de inclusión productiva de pequeños productores rurales logró capacitar por medio de este a 600 personas, se logró apoyar a 40 unidades productivas, 40 pequeños productores apoyados, también se logró asistir técnicamente a 400 pequeños productores rurales, entre muchos otros beneficios que pudo adquirir la comunidad con este programa.

BORRADOR

	En este informe se expone también, que se hizo gestión para la formulación de proyectos para la construcción de viviendas de interés social, aquí el ministerio brindó asesoría y acompañamiento para la definición de los diseños, los cuales fueron aprobados, esta gestión sigue vigente por lo cual tiene un impacto fuerte y positivo ante la comunidad La entidad, realizó convenios con instituciones de educación superior con la Corporación Universitaria Nacional, Universidad de los llanos y la Corporación Universitaria Minuto de Dios, logrando con esto, fortalecer el crecimiento personal de los habitantes del municipio de la macarena Meta. En términos de salud, en cuanto a la afiliación al régimen subsidiado, para la vigencia de este informe, se aseguraron 11.167 personas al SGSSS. Además, durante la vigencia del año 2023, se han realizado deferentes jornadas de salud, actividad física, jornadas de prevención de embarazo adolescente. En términos del servicio de energía eléctrica y alumbrado público se han adelantados gestiones para la construcción de redes de media y baja tensión en los centros poblados del municipio, esto permitiría beneficiar a 100 familias que habitan estos centros poblados del municipio. Además de lo anterior, en cuanto a la tecnología se refiere, le programa de acceso y uso de tecnologías de la información y las comunicaciones, el municipio cuenta con 4 centro de acceso comunitario en zonas rurales, 2 en zona urbana y se tiene 130 personas capacitas en las TIC. En cuanto a transporte, el programa de vía terciaria mejorada es un compromiso pactado que hasta la fecha no tiene índices de cumplimiento, sin embargo, su objetivo es mantener las vías en buen estado y así mejorar el desarrollo agrícola y ganadero de la región. También se dice que se adquirió un kit de maquinaria compuesto por retroexcavadora, 3 volquetas. Así mismo la infraestructura física del aeropuerto fue adecuada. De manera general dentro de este informe, contemplan los diferentes sectores del municipio junto son los programas establecidos para ellos, en donde se logra evidenciar que las iniciativas de la entidad buscan contribuir positivamente en la comunidad generando grandes impactos para los habitantes

Fuente: Elaboración propia.

1.4.4. Identificación de Productos y Servicios

A partir de la consulta en la página web de la entidad, así como en la plataforma de tramites SUIT y en el manual de procesos y procedimientos se identifican y establecen los productos y servicios generados en cada dependencia.

Tabla 21. Productos y servicios

Dependencia	Trámite/ Servicio
Secretaría de Gobierno	• Restablecimiento de derechos • Apertura de convocatorias de contratación • Expedición de certificaciones de declaración • Orientación socio familiar • Atención a víctimas de violencia intrafamiliar • Atención a niños, niñas y adolescentes • Protección al consumidor • Recepción y trámite de PQRS • Control del espacio público
Secretaría de Planeación	• Recepción y revisión de proyectos para el banco de proyectos • Respuesta a recursos en segunda instancia • Expedición de permisos de construcción y urbanismo, parcelación y subdivisión • Expedición de certificados de estratificación • Mantenimiento vial • Inspección de obras • Visitas de inspección ocular • Evaluación y aprobación del incentivo de reforestación • Expedición de certificados de residencia
Secretaría de Infraestructura	• Servicios de atención y respuesta a demandas ciudadanas relacionadas con la infraestructura (reparación de baches, mantenimiento de alumbrado, etc.). • Tramitación de licencias de construcción, permisos ambientales, y otros documentos regulatorios necesarios para la ejecución de obras. • Supervisión de la ejecución de proyectos para asegurar el cumplimiento de normas y calidad.
Secretaría de Hacienda	• Recaudo de impuesto predial • Recaudo de impuesto de industria y comercio • Expedición de certificados de disponibilidad presupuestal • Expedición de registros presupuestales • Pago a proveedores • Pago a contratistas y empleados • Registro de establecimientos • Trámite a peticiones de impuesto de industria y comercio
Secretaría jurídica y de contratación	• Elaboración y formalización de contratos para la ejecución de obras públicas. • Gestión y emisión de licencias, permisos y otros documentos legales necesarios para la ejecución de contratos y convenios. • Informes sobre el cumplimiento de obligaciones contractuales y legales. • Supervisión del cumplimiento de los términos y condiciones contractuales.

Secretaría de cultura, turismo y deporte	• Servicios de orientación e información para turistas, tanto en oficinas físicas como en plataformas digitales. • Promoción de actividades deportivas y recreativas para todas las edades. • Iniciativas que fomenten la participación de todas las comunidades en actividades deportivas, incluyendo personas con discapacidad. • Programas educativos en escuelas y comunidades sobre la importancia del patrimonio cultural.

Fuente: Elaboración propia

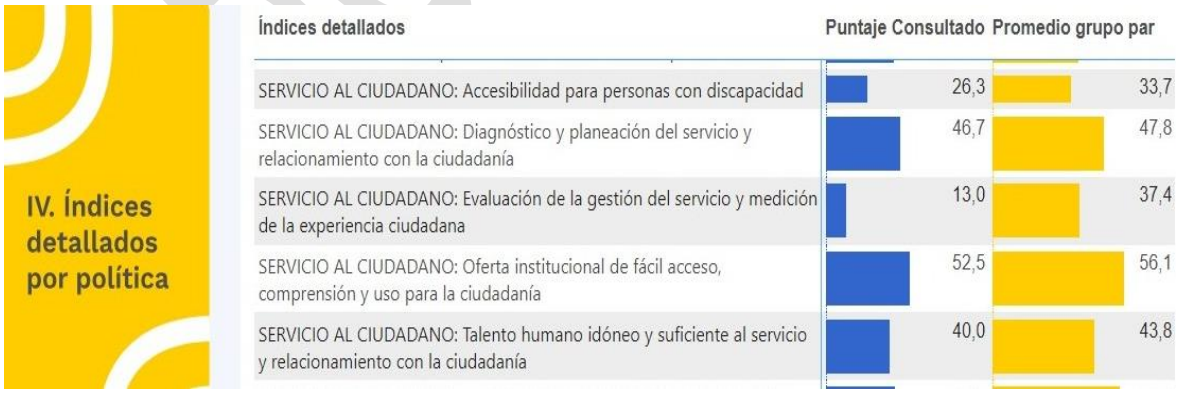
1.4.5. Análisis de Satisfacción o Evaluación en la Prestación de Servicios

Para la elaboración de este análisis, se hizo revisión de la documentación proporcionada por la entidad, así como también la revisión en la página web del municipio, aquí se pudo observar que en la actualidad no hay informes de auditorías vigentes, solo hay existencia de uno expedido en el año 2019, aquí mismo se evidencia existencia de un informe de gestión realizado el 15 de diciembre del 2023 para el empalme con la actual administración, el cual contine toda la información pertinente en relación a la gestión realizada durante esa administración, pero no contiene información sobre la evaluación del servicio que la entidad presta a la comunidad.

Por lo anterior, se procedió a revisar los resultados de desempeño institucionales del año 2023 publicados den el Formulario Único de Reporte de Avance de la Gestión (FURAG), para este caso específico, se revisa la política 11 del servicio al ciudadano la cual busca una mejora en la relación entre los ciudadanos y los diferentes escenarios de gestión pública, esta política pretende: “garantizar el acceso efectivo, oportuno y de calidad de los ciudadanos del municipio de la macarena y visitantes a sus derechos en todos los escenarios de relacionamiento con el estado” (Alaldía La Macarena Meta, 2024).

En relación con lo anterior, en el FURAG, se obtuvieron los siguientes resultados en relación con esta política.

Ilustración 12. Índices detallados por políticas



Fuente: (Función pública , 2023).

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos del FURAG, se puede observar que la entidad presenta puntajes por debajo del grupo par. Esto se puede evidenciar con mas notoriedad en la evaluación de la gestión del servicio y meidición de la experiencia ciudadana con un puntaje de 13,0 frente al grupo par de 37,4, es decir, según estos resultados, la cominidad no se ecuentra satisfecha con el servicio prestado por la entidad en niguno de los aspectos que están relacionado a la política de servicio al ciudadano.

Para corroborar la información obtenida del furag, se realizó nuevamente revisión en la pagina web de la entidad para verificar la existecia de esta política, y se pudo evidenciar que esta es actual y esta subida en la plataforma con un documento excel que es el formato de la encuesta de satisfacción, sin embargo no se logra evidenciar información sobre lo resultados de esta ecuesta pues no se encuentran en la página y tampoco han sido proporcionados por la entidad.

1.4.6. Análisis Financiero

Con el fin de dar cuenta del estado de las finanzas de la entidad, para establecer la capacidad institucional e identificar las fortalezas en este aspecto, cobra relevancia importante a la hora de realizar algún tipo de intervención sobre la estructura, planta de personal y escala salarial de la entidad. Por ello, el presente análisis brindará de forma ordenada y consecuente los aspectos más relevantes de las finanzas de la entidad, mostrando así el estado actual de los costos de la planta de personal según su conformación en los actos administrativos de creación, la comparación con la nómina y demás gastos prestacionales y patronales, las situaciones administrativas y el margen que la entidad tendría para efectuar una intervención efectiva a la planta, especialmente en la creación de empleos y/o modificación positiva de lo existente.

Así resulta necesario conocer todas las variables asociadas al presupuesto de la entidad, lo cual conducirá a conocer los efectos de la planta sobre los gastos generales, las particularidades del presupuesto referentes al pago de personal y la participación de este rubro dentro de otros y de sus distintas fuentes de financiación.

1.4.6.1. Análisis Ingresos

El municipio entre el año 2021 – 2023 compiló un recaudo total de $91.560.454.387. Para la vigencia 2023, se presentó un total de ingresos de $34.365.718.652, lo cual evidencia un aumento de 7,80% con relación al periodo inmediatamente anterior.

Tabla 22. Comportamiento de Ingresos 2021- 2023

Cuenta	Nombre De La Cuenta	2021	2022	2023	Total
1	Ingresos	$ 25.508.306.061	$ 31.686.429.674	$ 34.365.718.652	$ 91.560.454.387
11	Ingresos Corrientes	$ 22.351.528.686	$ 24.442.205.066	$ 29.878.244.138	$ 76.671.977.890
12	Recursos De Capital	$ 3.156.777.375	$ 7.244.224.608	$ 4.487.474.514	$ 14.888.476.497

Cuenta	Nombre De La Cuenta	2021	2022	2023	Total
1101	Ingresos Tributarios	$ 2.683.329.385	$ 3.281.208.353	$ 5.909.784.485	$ 11.874.322.223
1102	Ingresos No Tributarios	$ 19.668.199.301	$ 21.160.996.713	$ 23.968.459.653	$ 64.797.655.667
110101	Impuestos Directos	$ 152.612.707	$ 180.873.536	$ 281.022.571	$ 614.508.814
110102	Impuestos Indirectos	$ 2.530.716.678	$ 3.100.334.817	$ 5.628.761.914	$ 11.259.813.409
110201	Contribuciones	$ 575.337.824	$ 604.352.251	$ 1.029.140.665	$ 2.208.830.740
110202	Tasas Y Derechos Administrativos	$ 203.085.750	$ 341.968.000	$ 586.070.720	$ 1.131.124.470
110203	Multas, Sanciones E Intereses De Mora	$ 29.610.483	$ 6.774.461	$ 27.869.182	$ 64.254.126
110205	Venta De Bienes Y Servicios	$ 150.424.786	$ 248.177.717	$ 85.063.059	$ 483.665.562
110206	Transferencias Corrientes	$ 18.618.664.499	$ 19.829.936.027	$ 22.074.811.195	$ 60.523.411.721
110207	Participación Y Derechos Por Monopolio	$ 91.075.959	$ 129.788.257	$ 165.504.832	$ 386.369.048
110101014	Sobretasa Ambiental	$ 36.012.131	$ 32.278.355	$ 49.034.380	$ 117.324.866
110101200	Impuesto Predial Unificado	$ 116.600.576	$ 148.595.181	$ 231.988.191	$ 497.183.948
110102109	Sobretasa A La Gasolina	$ 584.939.000	$ 689.766.000	$ 733.428.000	$ 2.008.133.000
110102200	Impuesto De Industria Y Comercio	$ 427.846.223	$ 570.912.300	$ 1.159.468.438	$ 2.158.226.961
110102201	Impuesto Complementario De Avisos Y Tableros	$ 16.231.756	$ 18.272.007	$ 62.017.673	$ 96.521.436
110102204	Impuesto De Delineación	$ 6.247.917	$ 18.995.080	$ 46.867.549	$ 72.110.546
110102211	Impuesto De Alumbrado Publico	$ 3.585.447	$ 2.467.140	$ 669.520.889	$ 675.573.476
110102212	Sobretasa Bomberil	$ 14.254.117	$ 18.082.262	$ 43.822.460	$ 76.158.839

BORRADOR

Cuenta	Nombre De La Cuenta	2021	2022	2023	Total
110102218	Tasa Prodeporte Y Recreación	$ 290.510.098	$ 329.240.236	$ 536.780.346	$ 1.156.530.680
110102300	Estampillas	$ 1.187.102.120	$ 1.452.599.792	$ 2.376.856.559	$ 5.016.558.471

Fuente: elaboración propia.

Nota: Datos tomados de la Contaduría General de la Nación en la Categoría Única de Información del Presupuesto Ordinario – CUIPO (2023).

A partir de lo anterior, se evidencia que en promedio para las vigencias 2021, 2022 y 2023 los ingresos corrientes y los ingresos de capital respecto a los ingresos totales respectivamente fueron de 83,90% y 16,10%.

Tabla 23. Tabla análisis vertical de los ingresos de la entidad

Ítem	2021	2022	2023
% Ingresos Corrientes / Ingresos Totales	87,62%	77,14%	86,94%
% Ingresos De Capital/ Ingresos Totales	12,38%	22,86%	13,06%
% Ingresos Tributarios / Ingresos Corrientes	12,01%	13,42%	19,78%
% Ingresos No Tributarios / Ingresos Corrientes	87,99%	86,58%	80,22%
% Ingresos Directos / Ingresos Tributarios	5,69%	5,51%	4,76%
% Ingresos Indirectos / Ingresos Tributarios	94,31%	94,49%	95,24%
% Transferencias Corrientes / Ingresos No Tributarios	94,66%	93,71%	92,10%

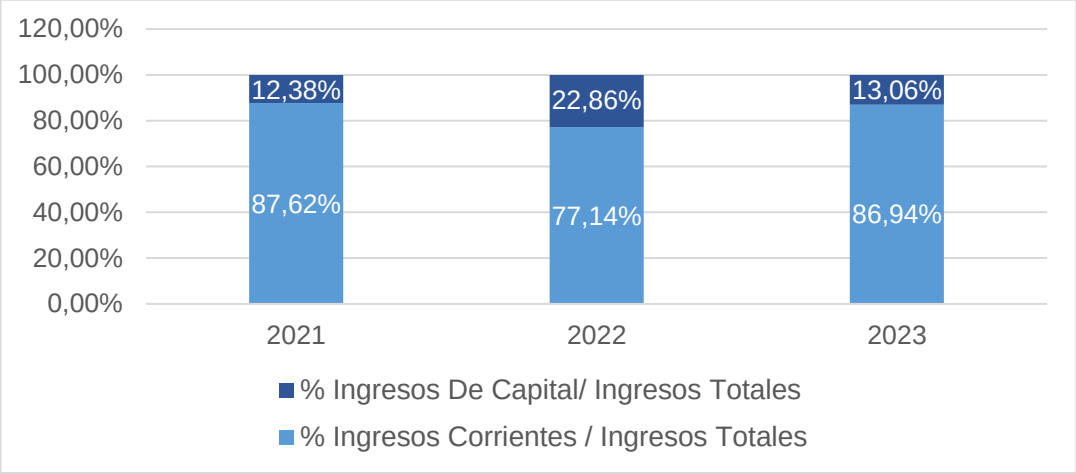
Fuente: elaboración propia.

1.4.6.1.1. Ingresos corrientes vs recursos de capital

En función a lo mencionado en la tabla anterior, los ingresos corrientes son los que se reciben de manera regular y recurrente, principalmente por medio de impuestos, tasas y contribuciones, mientras que los recursos de capital, también conocidos como ingresos de capital, son aquellos que provienen de la venta de activos, de endeudamiento o de donaciones y transferencias.

En este sentido, el municipio tiene una tendencia ascendente de los ingresos corrientes con un incremento entre 2022 a 2023 de 18,19%. Sin embargo, del total de ingresos en 2023 los ingresos corrientes representaron un 86,94% y los ingresos de capital un 13,06%.

Ilustración 13. Ingresos corrientes vs ingresos de capital 2021-2023

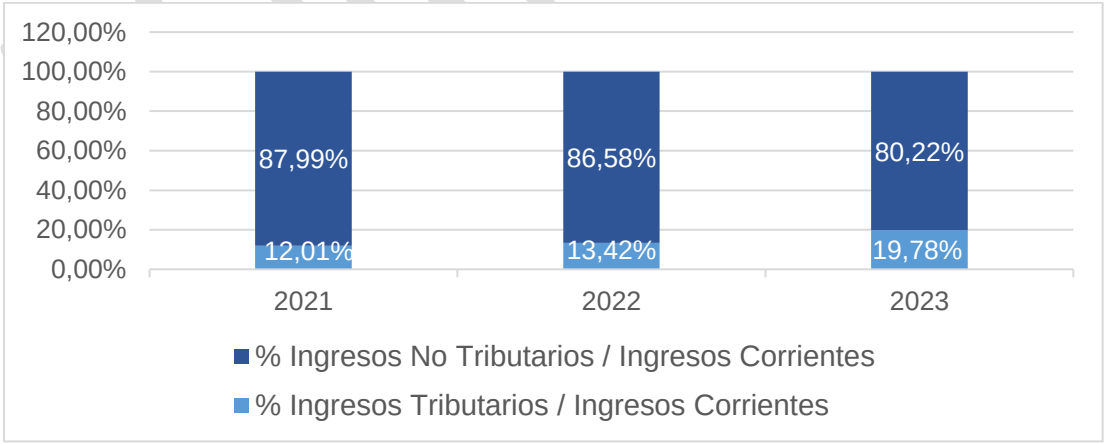


Fuente: elaboración propia.

1.4.6.1.2. Ingresos Corrientes

Los ingresos corrientes en la vigencia 2021 – 2023 fueron de $ 76.671.977.890, los cuales muestran una tasa de crecimiento real promedio de 13,37% debido a que se presentaron variaciones en la apropiación de estos recursos con tendencia positiva. Los ingresos corrientes se clasifican en tributarios y no tributarios, allí encontramos las transferencias. Dentro de los ingresos corrientes, los ingresos no tributarios son el rubro más importante, dado que representan el 80,22% y los ingresos tributarios tan solo representan el 19,78% para la vigencia 2023, lo anterior es relevante, puesto que permite evidenciar en el mismo periodo la dependencia de las trasferencias con un 92,10% en el rubro de ingresos no tributarios.

Ilustración 14. Ingresos tributarios vs no tributarios 2021 – 2023

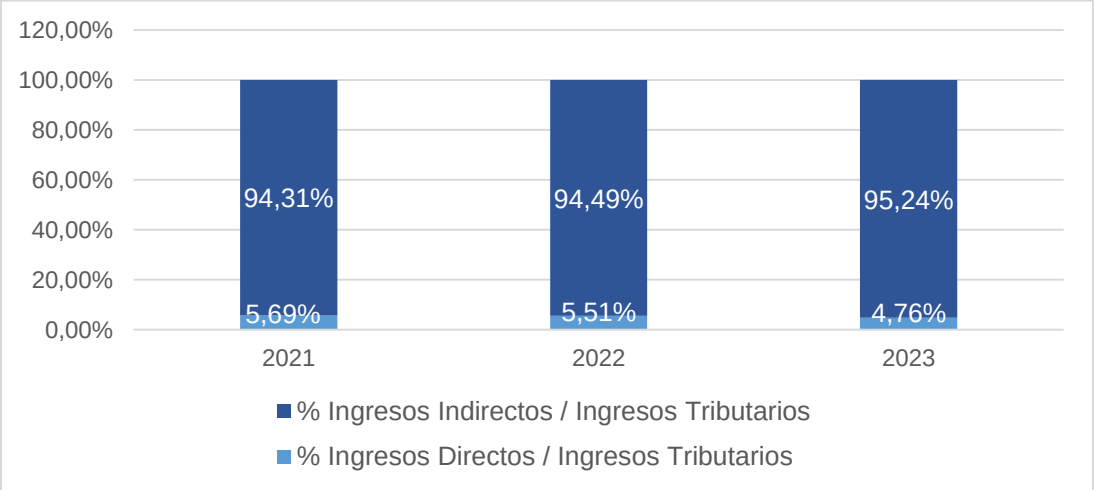


Fuente: elaboración propia

1.4.6.1.3. Ingresos Tributarios

Los ingresos tributarios del municipio corresponden al dinero que las administraciones municipales generan a través de la imposición de tributos. En este sentido, los ingresos tributarios para el periodo 2021 – 2023 fueron de $ 11.874.322.223, los cuales tuvieron una tasa de crecimiento promedio real del 31,35%. Adicionalmente, en línea con la siguiente gráfica el 4,76% correspondió a impuestos directos y el 95,24% a impuestos indirectos para la vigencia 2023.

Ilustración 15. Porcentaje de impuestos directos vs impuestos indirectos 2021 – 2023

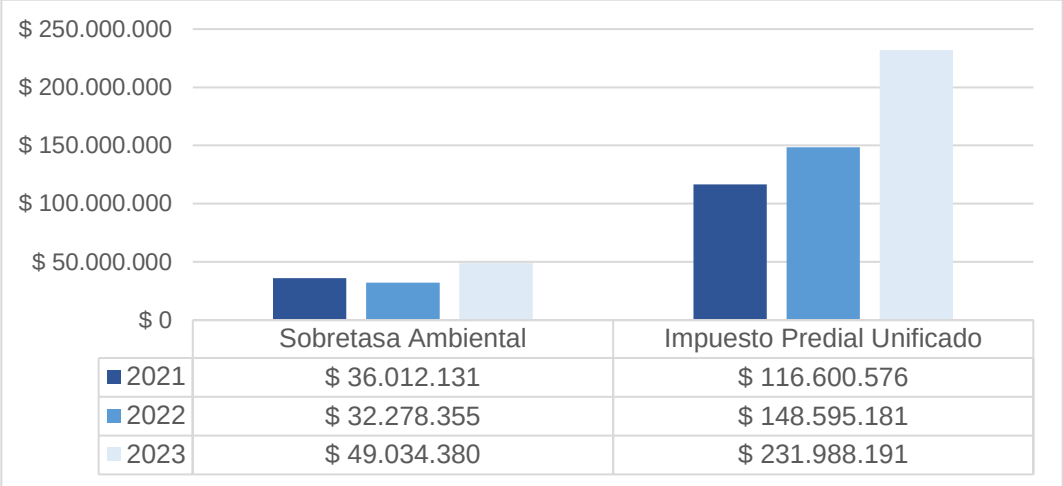


Fuente: elaboración propia

1.4.6.1.4. Impuestos Directos

Se evidencia que dentro de los impuestos directos prepondera el impuesto predial unificado, el cual suele basarse en el valor del inmueble en cuestión, tomando en cuenta características como ubicación, tamaño, uso; para el municipio representó $497.183.948 entre 2021 y 2023.

Ilustración 16. Impuestos directos entre 2021- 2023



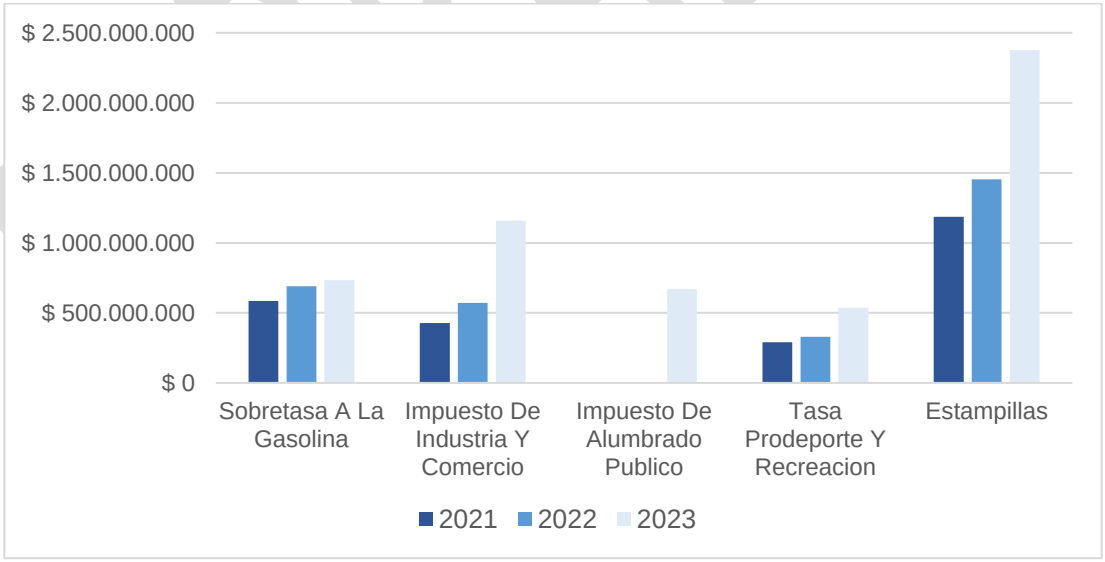
	Sobretasa Ambiental	Impuesto Predial Unificado
2021	$ 36.012.131	$ 116.600.576
2022	$ 32.278.355	$ 148.595.181
2023	$ 49.034.380	$ 231.988.191

Fuente: elaboración propia

1.4.6.1.5. Impuestos Indirectos

Por otra parte, estos impuestos se aplican sobre el consumo de bienes o servicios. Para el municipio, en la vigencia 2023, las estampillas representan 42,23% de los impuestos indirectos, seguido por el 20,60% de los ingresos generados por industria y comercio.

Ilustración 17. Impuestos indirectos



Fuente: elaboración propia

1.4.6.1.6. Ingresos no Tributarios

Se refiere a aquellos recursos que se generan por la prestación de un servicio público, la explotación de bienes o la participación en los beneficios de bienes o servicios, transferencias y demás recursos que ingresen al presupuesto municipal.

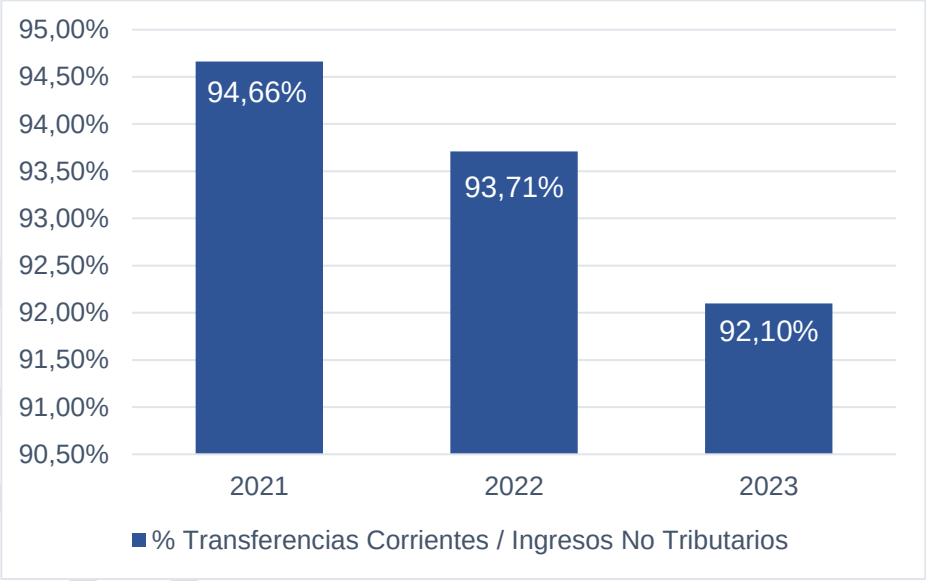
1.4.6.1.7. Ingresos no Tributarios (sin transferencias)

Los ingresos no tributarios sin transferencias han representado entre 2021 y 2023 un total de $4.274.243.946, equivalente al 6,51%.

1.4.6.1.8. Ingresos no Tributarios (transferencias)

Las transferencias y regalías se convierten en los recursos principales para financiar el desarrollo territorial, en este sentido, el municipio financia sus gastos principalmente con recursos de transferencia de la Nación y Regalías, las cuales representaron el 94,66% (2021), 93,71% (2022) y 92,10% (2023) del total de ingresos corrientes que percibe el municipio, de tal manera, entre 2021 a 2023 han representado $60.523.411.721.

Ilustración 18. % transferencias corrientes / ingresos no tributarios entre 2021 - 2023



Fuente: elaboración propia

1.4.6.2. Análisis de Gastos

Los gastos se dividen en gastos de inversión, gastos de funcionamiento y servicio a la deuda, durante las vigencias comprendidas entre el 2021 y 2023 el municipio, presenta un total de gastos de $ 72.849.466.083 de los cuales el 89,79% corresponde a gastos de inversión y el 9,28% a gastos de funcionamiento y el 0,93% de servicio de la deuda pública para la vigencia 2023.

Tabla 24. Tabla general de gastos de la entidad

Escuela de Alto Gobierno 25 Años
65 AÑOS DE FUTURO
Escuela Superior de Administración Pública

Cuenta	Nombre De La Cuenta	2021	2022	2023	Total
2	Gastos	$ 18.652.423.568	$ 23.422.785.819	$ 30.774.256.696	$ 72.849.466.083
21	Funcionamiento	$ 2.151.614.752	$ 2.312.918.021	$ 2.855.515.235	$ 7.320.048.008
22	Servicio De La Deuda Publica			$ 287.237.834	$ 287.237.834
23	Inversión	$ 16.500.808.816	$ 21.109.867.798	$ 27.631.503.627	$ 65.242.180.241
211	Gastos De Personal	$ 1.377.864.794	$ 1.405.376.770	$ 1.681.005.535	$ 4.464.247.099
212	Adquisición De Bienes Y Servicios	$ 723.265.193	$ 860.819.834	$ 1.008.613.588	$ 2.592.698.615
213	Transferencias Corrientes	$ 20.484.765	$ 41.721.417	$ 66.835.921	$ 129.042.103
217	Disminución De Pasivos	$ 30.000.000			$ 30.000.000
218	Gastos Por Tributos, Tasas, Contribuciones, Multas, Sanciones E Intereses De Mora		$ 5.000.000	$ 99.060.191	$ 104.060.191
222	Servicio De La Deuda Pública Interna			$ 287.237.834	$ 287.237.834
231	Gastos De Personal	$ 294.837.358	$ 269.984.383	$ 298.197.560	$ 863.019.301
232	Adquisición De Bienes Y Servicios	$ 15.761.963.041	$ 20.520.859.018	$ 26.671.831.964	$ 62.954.654.023
233	Transferencias Corrientes		$ 319.024.397	$ 661.474.103	$ 980.498.500
235	Gastos De Comercialización Y Producción			$ 1.917.900.000	$ 1.917.900.000

Fuente: elaboración propia

Nota: Información tomada de la Contaduría General de la Nación en la Categoría Única de Información del Presupuesto Ordinario (CUIPO).

A partir de lo anterior, se evidencia que en promedio los gastos de la entidad para los años de análisis se desagregaron bajo los siguientes porcentajes:

Tabla 25. Análisis vertical de los gastos de la entidad

Ítem	2021	2022	2023
% Gastos Funcionamiento / Gastos	11,54%	9,87%	9,28%

% Servicio De La Deuda Pública / Gastos	0,00%	0,00%	0,93%
% Gastos De Inversión / Gastos	88,46%	90,13%	89,79%

Fuente: elaboración propia

Se define como gasto de funcionamiento, todo aquello destinado a cubrir las obligaciones de la respectiva entidad, tales como los servicios personales, incluidos los contratos de prestación de servicios para la realización de actividades administrativas, los gastos generales incluidos los servicios públicos, las mesadas pensionales y transferencias de Ley (Decreto 4365 de 2004).

En este sentido, el total de gastos comprometidos entre el periodo de 2021 y 2023 fueron de $72.849.466.083. Además, el porcentaje de magnitud de gastos de personal frente al total de gastos oscila en 6,28% para los mismos periodos.

Adicionalmente, sobre lo gastos de inversión es preciso señalar que en el periodo 2021-2023 fueron de $65.242.180.241.

1.4.6.2.1. Indicador Ley 617 de 2000

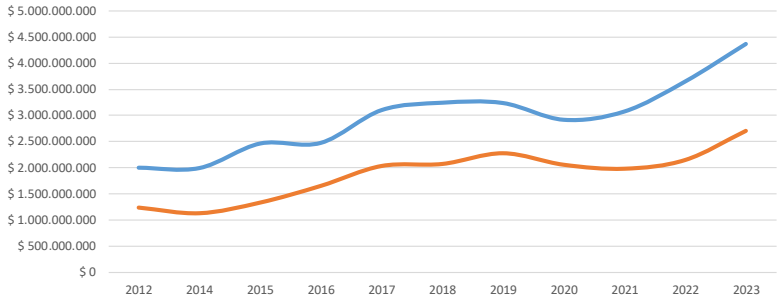
Es importante delimitar desde el carácter normativo el cumplimiento de los indicadores financieros; en la Ley 617 de 2000 se establecen los parámetros de gastos de cada una de las entidades territoriales, para el caso específico del municipio se presentan los valores de la ejecución por Ingresos Corrientes de Libre Destinación -ICLD- y los Gastos de Funcionamiento -GF-, estableciendo así el límite de gasto acorde a la certificación emitida para la entidad, de acuerdo a los lineamientos de la Ley 617 de 2000.

BORRADOR

Ilustración 19. Comportamiento Indicador Ley 617 de 2000

I. ICLD vs GF

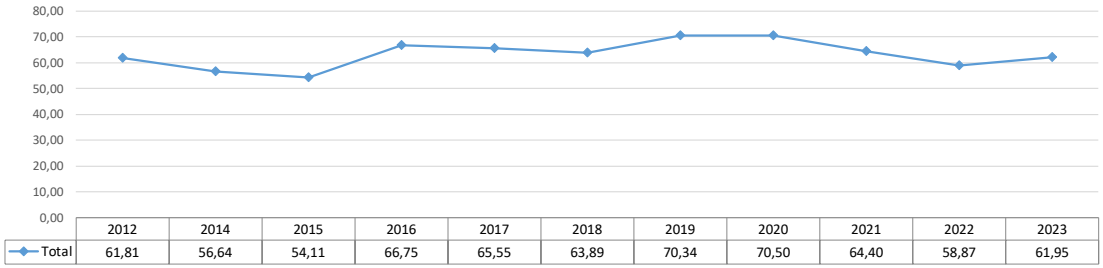
Año	Suma de ICLD	Suma de GF
2012	$ 2.004.565.000	$ 1.239.103.553
2014	$ 1.997.494.069	$ 1.131.398.330
2015	$ 2.466.728.883	$ 1.334.674.659
2016	$ 2.479.276.853	$ 1.654.898.557
2017	$ 3.105.422.143	$ 2.035.509.785
2018	$ 3.246.752.587	$ 2.074.265.117
2019	$ 3.240.693.456	$ 2.279.473.464
2020	$ 2.920.511.839	$ 2.058.995.418
2021	$ 3.079.066.000	$ 1.982.952.000
2022	$ 3.652.198.000	$ 2.150.102.000
2023	$ 4.370.448.000	$ 2.707.658.000
Total general	**$ 32.563.156.830**	**$ 20.649.030.883**



Análisis horizontal %		
ICLD	GF	
-0,35%	-9,52%	2012-2014
19,02%	15,23%	2014-2015
0,51%	19,35%	2015-2016
20,16%	18,70%	2016-2017
4,35%	1,87%	2017-2018
-0,19%	9,00%	2018-2019
-10,96%	-10,71%	2019-2020
5,15%	-3,83%	2020-2021
15,69%	7,77%	2021-2022
16,43%	20,59%	2022-2023

II. Indicador 617

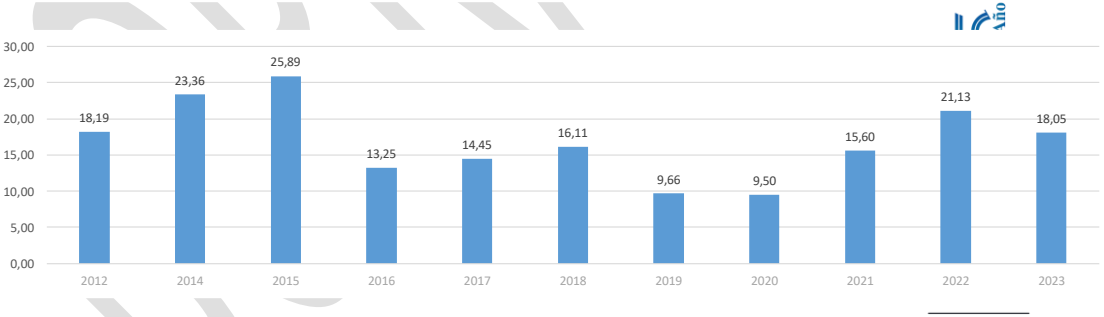
Año	Mín. de Indicador
2012	61,81
2014	56,64
2015	54,11
2016	66,75
2017	65,55
2018	63,89
2019	70,34
2020	70,50
2021	64,40
2022	58,87
2023	61,95



Análisis horizontal	
-9,13%	2012-2014
-4,68%	2014-2015
18,94%	2015-2016
-1,83%	2016-2017
-2,60%	2017-2018
9,17%	2018-2019
0,23%	2019-2020
-9,47%	2020-2021
-19,75%	2021-2022
4,98%	2022-2023

III. Holgura

Año	Mín. de Holgura
2012	18,19
2014	23,36
2015	25,89
2016	13,25
2017	14,45
2018	16,11
2019	9,66
2020	9,50
2021	15,60
2022	21,13
2023	18,05



Análisis vertical	
22,15%	2012-2014
9,79%	2014-2015
-95,41%	2015-2016
8,32%	2016-2017
10,30%	2017-2018
-66,78%	2018-2019
-1,71%	2019-2020
39,11%	2020-2021
26,17%	2021-2022
-17,08%	2022-2023

Fuente: elaboración propia

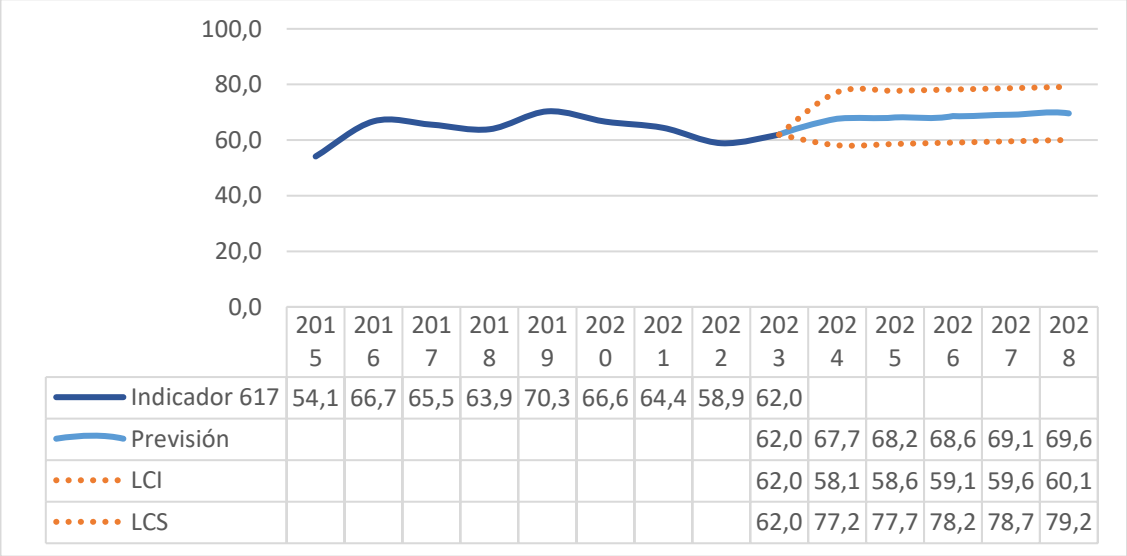
Nota: Las figuras muestran el Comportamiento del Indicador de la Ley 617 de 2000. Fuente: Contraloría General de la República, consulta de datos certificación Ley 617.

El nivel de holgura en la Ley 617 de 2000, se refiere a la capacidad financiera de los municipios para cumplir con sus obligaciones fiscales, sin poner en riesgo su estabilidad financiera. En otras palabras, se refiere a la capacidad del municipio para generar recursos y cumplir con sus gastos y deudas, sin afectar su capacidad para prestar servicios públicos y garantizar el bienestar de la comunidad.

Para el periodo 2021 - 2023 el municipio evidenció un nivel de holgura promedio de 21,07%, confirmando que existe la posibilidad de apalancamiento financiero para el objeto del presente proceso de rediseño en materia de ampliación de planta. En el periodo 2023 el nivel de holgura fue de 18,05%, sin embargo es importante señalar que en la vigencia 2021 y 2022 el comportamiento del indicador fue de 24.04% y 21,13% respectivamente, demostrando una tendencia a la baja, como consecuencia del aumento desmedido de gastos de funcionamiento, mientras que en el año 2023 los ingresos corrientes de libre destinación presentaron un incremento del 16,43% los gastos de funcionamiento aumentaron el 20,59%, sin duda esto genera una alerta en el municipio para fortalecer la capacidad de recaudo y el manejo coherente de gastos de funcionamiento.

Como se puede apreciar, en el corto plazo la previsión del indicador de la Ley 617 de 2000, no superaría los límites estipulados teniendo en cuenta el mismo ritmo de crecimiento de los ingresos corrientes de libre destinación y los gastos de funcionamiento, tal como lo muestra la siguiente ilustración.

Ilustración 20. Proyección del indicador 617 hasta 2028



	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Indicador 617	54,1	66,7	65,5	63,9	70,3	66,6	64,4	58,9	62,0					
Previsión									62,0	67,7	68,2	68,6	69,1	69,6
LCI									62,0	58,1	58,6	59,1	59,6	60,1
LCS									62,0	77,2	77,7	78,2	78,7	79,2

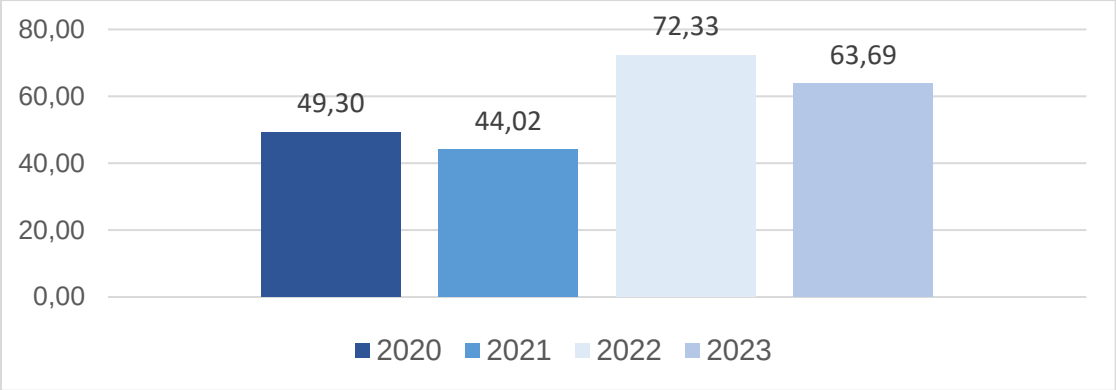
Fuente: elaboración propia

Nota: Las figuras muestran la proyección del Comportamiento del Indicador de la Ley 617 de 2000 hasta 2028. Datos tomados de la Contraloría General de la República, consulta de datos certificación Ley 617.

1.4.6.2.2. Índice de Desempeño Fiscal

El comportamiento del Índice de Desempeño Fiscal de la entidad en el año 2020 y 2021 oscilo respectivamente en: 49,30% y 44,02%, quedando dentro del rango de 40 a 60 puntos para municipios en riesgo de déficit o que presentan alto endeudamiento, en la vigencias sucesivas presento un crecimiento notable, en el año 2022 quedo en 72,33% y en el 2023 en 63.69%, logrando evadir la categoría de riesgo, sin duda este buen comportamiento obedece al incremento del ahorro corriente, la disminución de la deuda (desde la vigencia 2020 – 2022) y la dependencia de las transferencias, por consiguiente, vale la pena resaltar la importancia de continuar implementando estrategias para el fortalecimiento de este indicador, en materia de sostenibilidad financiera, capacidad de generación de recursos propios y niveles de inversión.

Ilustración 21. Resultados por componente del IDF entre 2020-2023



Fuente: elaboración propia

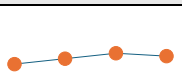
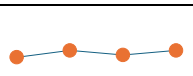
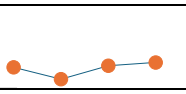
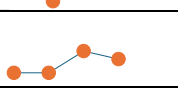
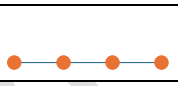
Tabla 26. Dimensión de resultados fiscales

	2020	2021	2022	2023	Tendencia
Suma Dependencia de las Transferencias	87,14	79,28	75,05	72,15	
Suma de Relevancia FBK fijo	36,48	13,93	70,25	20,68	
Suma de Endeudamiento (Total)	26,12	21,89	11,84	16,75	
Suma de Ahorro Corriente	36,42	51,72	58,28	63,76	
Suma de Balance Primario	17,11	22,43	6,08	6,47	

Fuente: elaboración propia

Escuela de Alto Gobierno
25 Años
65 AÑOS DE FUTURO
Escuela Superior de Administración Pública

Tabla 27. Dimensión de gestión financiera

	2020	2021	2022	2023	Tendencia
Suma de Holgura	8,51	14,55	20,97	17,76	
Suma de Capacidad de Ejecución de Inversión *	70,00	100,00	80,00	100,00	
Suma de Calificación capacidad de programación y recaudo de Ingresos	70,00	0,00	80,00	100,00	
Suma de Bonificación Esfuerzo Propio	0,00	0,00	0,52	0,33	
Suma de Bono Catastro	0,00	0,00	0,00	0,00	

Fuente: elaboración propia

Nota: La figura muestra los Resultados por componente del IDF entre 2020 y 2023.
Fuente: Departamento Nacional de Planeación, información fiscal y financiera.

1.4.6.2.3. Operaciones Efectivas de Caja

Las Operaciones Efectivas de Caja constituyen una metodología de análisis de las finanzas públicas estás reflejan el movimiento de ingresos, gastos, préstamos intra-sector público (préstamo neto), y el financiamiento del déficit o de la utilización del superávit que resulte de dichos movimientos, efectuados durante un período determinado de tiempo (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, s.f.)

En este ejercicio se presentan datos históricos del municipio y la tendencia de ingresos y gastos del año 2000 hasta 2023 con el objetivo de visualizar el comportamiento económico de la entidad, es importante mencionar que la clasificación de las cuentas de ingresos y gastos en las operaciones efectivas de caja no es la habitual en la que se registran normalmente, depende de su finalidad y propósito, por consiguiente se explica cómo se conforman algunos de sus rubros, los ingresos corrientes están constituidos por ingresos tributarios y transferencias corrientes, mientras que los gastos corrientes están dados por los gastos de funcionamiento y los intereses de la deuda pública, con esta información se puede precisar que en los años estudiados el promedio de gastos corrientes abarco el 63,84% de los ingresos corrientes, generando un 36,16% de ahorro corriente, también se puede evidenciar un comportamiento favorable de los gastos totales con una participación del el 98,75% del total de ingresos, cuya estructura está conformada por un 16.85% de gastos corrientes, contra un 83,15% de gastos de capital, cuya principal partida es la formación bruta de capital fijo como instalaciones, acueductos y vías, también ocupa la compra de activos como bienes inmuebles o maquinaria y las transferencias a otros niveles, dicho lo anterior se puede manifestar que el municipio a nivel general ha tenido

Escuela de Alto Gobierno 25 Años
65 AÑOS DE FUTURO
Escuela Superior de Administración Pública

liquidez para cubrir sus compromisos monetarios, no obstante existen vigencias con cierres financieros negativos producto del incremento en el gasto de capital, en la siguiente tabla se puede evidenciar en la columna de déficit o superávit total el resultado de la política fiscal y económica del municipio en cada periodo.

BORRADOR

Escuela de Alto Gobierno
25 Años
65 AÑOS DE FUTURO
Escuela Superior de Administración Pública

Tabla 28. Ingresos y gastos entre 2000-2023 de acuerdo con las OEC

I. Ingresos

Año	Ingresos Totales	Ingresos Corrientes	Ingresos tributarios	Predial	Industria y comercio	Sobretasa a la gasolina	Otros ingresos tributarios	Ingresos No Tributarios	Transferencias corrientes	Ingresos de Capital	% Ingresos Corrientes / Ingresos totales	% Ingresos tributarios / Ingresos corrientes	% Ingresos No tributarios / Ingresos corrientes	% Transferencias corrientes / Ingresos corrientes	% Ingresos de Capital/ ingresos totales
2000	$ 2.414	$ 555	$ 157	$ 13	$ 30	$ 102	$ 12	$ 66	$ 332	$ 1.859	23,0%	28,3%	11,9%	59,8%	77,0%
2001	$ 3.352	$ 807	$ 396	$ 9	$ 31	$ 341	$ 15	$ 83	$ 328	$ 2.545	24,1%	49,1%	10,3%	40,6%	75,9%
2002	$ 4.645	$ 727	$ 287	$ 12	$ 30	$ 232	$ 13	$ 34	$ 406	$ 3.918	15,7%	39,5%	4,7%	55,8%	84,3%
2003	$ 4.750	$ 1.218	$ 457	$ 20	$ 75	$ 277	$ 85	$ 185	$ 576	$ 3.532	25,6%	37,5%	15,2%	47,3%	74,4%
2004	$ 5.929	$ 1.804	$ 790	$ 134	$ 62	$ 406	$ 188	$ 179	$ 835	$ 4.125	30,4%	43,8%	9,9%	46,3%	69,6%
2005	$ 5.393	$ 1.355	$ 653	$ 105	$ 50	$ 307	$ 191	$ 74	$ 628	$ 4.038	25,1%	48,2%	5,5%	46,3%	74,9%
2006	$ 4.956	$ 1.269	$ 570	$ 62	$ 70	$ 197	$ 241	$ 119	$ 580	$ 3.687	25,6%	44,9%	9,4%	45,7%	74,4%
2007	$ 3.593	$ 1.312	$ 428	$ 62	$ 47	$ 295	$ 24	$ 141	$ 743	$ 2.281	36,5%	32,6%	10,7%	56,6%	63,5%
2008	$ 5.418	$ 1.549	$ 625	$ 120	$ 38	$ 347	$ 120	$ 157	$ 767	$ 3.869	28,6%	40,3%	10,1%	49,5%	71,4%
2009	$ 9.071	$ 1.994	$ 912	$ 64	$ 291	$ 346	$ 211	$ 170	$ 912	$ 7.077	22,0%	45,7%	8,5%	45,7%	78,0%
2010	$ 9.911	$ 1.908	$ 726	$ 75	$ 151	$ 300	$ 200	$ 167	$ 1.015	$ 8.003	19,3%	38,1%	8,8%	53,2%	80,7%
2011	$ 12.761	$ 2.147	$ 731	$ 60	$ 161	$ 287	$ 223	$ 226	$ 1.190	$ 10.614	16,8%	34,0%	10,5%	55,4%	83,2%
2012	$ 12.779	$ 2.526	$ 923	$ 72	$ 271	$ 309	$ 271	$ 299	$ 1.304	$ 10.253	19,8%	36,5%	11,8%	51,6%	80,2%
2013	$ 15.670	$ 2.935	$ 1.266	$ 91	$ 273	$ 396	$ 506	$ 305	$ 1.364	$ 12.735	18,7%	43,1%	10,4%	46,5%	81,3%
2014	$ 18.086	$ 2.877	$ 1.160	$ 82	$ 171	$ 403	$ 504	$ 235	$ 1.482	$ 15.209	15,9%	40,3%	8,2%	51,5%	84,1%
2015	$ 21.007	$ 3.918	$ 1.772	$ 146	$ 354	$ 368	$ 904	$ 474	$ 1.672	$ 17.089	18,7%	45,2%	12,1%	42,7%	81,3%
2016	$ 19.368	$ 3.716	$ 1.499	$ 85	$ 183	$ 501	$ 730	$ 561	$ 1.656	$ 15.652	19,2%	40,3%	15,1%	44,6%	80,8%
2017	$ 24.356	$ 5.194	$ 2.674	$ 105	$ 427	$ 635	$ 1.506	$ 646	$ 1.873	$ 19.162	21,3%	51,5%	12,4%	36,1%	78,7%
2018	$ 22.001	$ 4.921	$ 2.420	$ 292	$ 583	$ 647	$ 897	$ 725	$ 1.776	$ 17.080	22,4%	49,2%	14,7%	36,1%	77,6%
2019	$ 20.818	$ 4.506	$ 1.984	$ 231	$ 471	$ 587	$ 695	$ 512	$ 2.010	$ 16.312	21,6%	44,0%	11,4%	44,6%	78,4%
2020	$ 26.920	$ 3.977	$ 1.882	$ 157	$ 373	$ 515	$ 837	$ 110	$ 1.984	$ 22.944	14,8%	47,3%	2,8%	49,9%	85,2%
2021	$ 40.528	$ 5.512	$ 3.259	$ 153	$ 444	$ 585	$ 2.077	$ 474	$ 1.779	$ 35.016	13,6%	59,1%	8,6%	32,3%	86,4%
2022	$ 55.479	$ 6.517	$ 3.886	$ 181	$ 589	$ 690	$ 2.426	$ 819	$ 1.812	$ 48.963	11,7%	59,6%	12,6%	27,8%	88,3%
2023	$ 38.240	$ 9.850	$ 5.910	$ 281	$ 1.221	$ 733	$ 3.674	$ 1.894	$ 2.046	$ 28.390	25,8%	60,0%	19,2%	20,8%	74,2%

II. Gastos

Año	Gastos totales	Gastos Corrientes	Gastos de funcionamiento	Intereses de la deuda	Gastos de Capital	Formación bruta de capital	Otros gastos de capital	% de Gastos Corrientes / Gatos	% Gastos de funcionamiento / Gastos corrientes	% Intereses de la deuda pública / Gastos corrientes	% de Gastos de Capital / Gatos totales	% Formación bruta de capital / Gastos de capital	% Otros gastos de capital / Gastos de capital	Ahorro corriente	Déficit o Superávit Total
2000	$ 824	$ 824	$ 817	$ 7	$ -	$ -	$ -	100,0%	99,2%	0,8%	0,0%			-$ 269	$ 1.583
2001	$ 3.922	$ 847	$ 847	$ -	$ 3.075	$ 1.463	$ 1.612	21,6%	100,0%	0,0%	78,4%	47,6%	52,4%	-$ 40	-$ 570
2002	$ 4.794	$ 748	$ 748	$ -	$ 4.046	$ 1.981	$ 2.065	15,6%	100,0%	0,0%	84,4%	49,0%	51,0%	-$ 21	-$ 149
2003	$ 5.187	$ 657	$ 657	$ -	$ 4.530	$ 2.387	$ 2.143	12,7%	100,0%	0,0%	87,3%	52,7%	47,3%	$ 561	-$ 437
2004	$ 5.482	$ 643	$ 643	$ -	$ 4.839	$ 2.189	$ 2.650	11,7%	100,0%	0,0%	88,3%	45,2%	54,8%	$ 1.161	$ 447
2005	$ 3.210	$ 1.180	$ 1.180	$ -	$ 2.030	$ 1.288	$ 742	36,8%	100,0%	0,0%	63,2%	63,4%	36,6%	$ 175	$ 2.183
2006	$ 7.013	$ 739	$ 739	$ -	$ 6.274	$ 1.841	$ 4.433	10,5%	100,0%	0,0%	89,5%	29,3%	70,7%	$ 530	-$ 2.057
2007	$ 6.797	$ 772	$ 772	$ -	$ 6.025	$ 1.703	$ 4.322	11,4%	100,0%	0,0%	88,6%	28,3%	71,7%	$ 540	-$ 3.204
2008	$ 7.866	$ 863	$ 863	$ -	$ 7.003	$ 1.580	$ 5.423	11,0%	100,0%	0,0%	89,0%	22,6%	77,4%	$ 686	-$ 2.448
2009	$ 8.562	$ 996	$ 996	$ -	$ 7.566	$ 2.953	$ 4.613	11,6%	100,0%	0,0%	88,4%	39,0%	61,0%	$ 998	$ 509
2010	$ 6.489	$ 1.172	$ 1.172	$ -	$ 5.317	$ 822	$ 4.495	18,1%	100,0%	0,0%	81,9%	15,5%	84,5%	$ 736	$ 3.422
2011	$ 12.806	$ 1.230	$ 1.230	$ -	$ 11.576	$ 7.405	$ 4.171	9,6%	100,0%	0,0%	90,4%	64,0%	36,0%	$ 917	-$ 45
2012	$ 12.004	$ 1.621	$ 1.621	$ -	$ 10.383	$ 7.745	$ 2.638	13,5%	100,0%	0,0%	86,5%	74,6%	25,4%	$ 905	$ 775
2013	$ 14.999	$ 1.835	$ 1.756	$ 79	$ 13.164	$ 10.232	$ 2.932	12,2%	95,7%	4,3%	87,8%	77,7%	22,3%	$ 1.100	$ 592
2014	$ 16.258	$ 1.864	$ 1.773	$ 91	$ 14.394	$ 10.799	$ 3.595	11,5%	95,1%	4,9%	88,5%	75,0%	25,0%	$ 1.013	$ 1.737
2015	$ 23.130	$ 1.901	$ 1.845	$ 56	$ 21.229	$ 10.584	$ 10.645	8,2%	97,1%	2,9%	91,8%	49,9%	50,1%	$ 2.017	-$ 2.179
2016	$ 17.907	$ 2.116	$ 2.116	$ -	$ 15.791	$ 6.390	$ 9.401	11,8%	100,0%	0,0%	88,2%	40,5%	59,5%	$ 1.600	$ 1.461
2017	$ 24.462	$ 2.425	$ 2.425	$ -	$ 22.037	$ 9.123	$ 12.915	9,9%	100,0%	0,0%	90,1%	41,4%	58,6%	$ 2.769	-$ 106
2018	$ 19.557	$ 2.573	$ 2.573	$ -	$ 16.984	$ 6.014	$ 10.969	13,2%	100,0%	0,0%	86,8%	35,4%	64,6%	$ 2.347	$ 2.444
2019	$ 21.417	$ 2.763	$ 2.763	$ -	$ 18.655	$ 6.438	$ 12.216	12,9%	100,0%	0,0%	87,1%	34,5%	65,5%	$ 1.744	-$ 599
2020	$ 23.474	$ 2.513	$ 2.513	$ -	$ 20.960	$ 7.647	$ 13.313	10,7%	100,0%	0,0%	89,3%	36,5%	63,5%	$ 1.463	$ 3.447
2021	$ 20.489	$ 2.659	$ 2.659	$ -	$ 17.830	$ 2.485	$ 15.345	13,0%	100,0%	0,0%	87,0%	13,9%	86,1%	$ 2.853	$ 20.039
2022	$ 59.767	$ 2.722	$ 2.722	$ -	$ 57.045	$ 40.075	$ 16.970	4,6%	100,0%	0,0%	95,4%	70,3%	29,7%	$ 3.795	-$ 4.287
2023	$ 37.694	$ 4.652	$ 4.652	$ -	$ 33.042	$ 6.834	$ 26.208	12,3%	100,0%	0,0%	87,7%	20,7%	79,3%	$ 5.198	$ 546

Escuela Superior de Alto Gobierno
25 Años
Escuela Superior de Administración Pública
50 AÑOS DE FUTURO

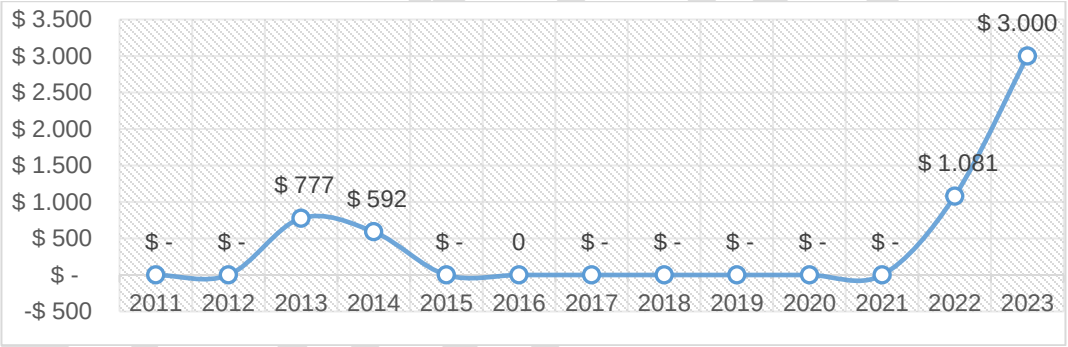
Fuente: elaboración propia

Nota: Datos tomados del Departamento Nacional de Planeación, operaciones efectivas de caja.
**Millones de pesos corrientes.*

1.4.6.2.4. Deuda Pública

En la siguiente grafica se puede observar el comportamiento de la deuda pública desde el año 2011 hasta el 2023 expresada en millones de pesos, allí se evidencia el número de periodos que la entidad presentó créditos vigentes, también se analizan dos indicadores, el primero comparamos los intereses de la deuda con los gastos corrientes, evidenciando un 10,55% en el año 2022 y en el 2023 un 17,12%, el segundo indicador confronta los intereses de la deuda con el ahorro operacional, para el periodo 2022 represento un 7,56% y para el 2023 el 15,32%, estas cifras son viables para el municipio, se presume que cuando el resultado es inferior o igual al 40% la entidad cuenta con solvencia económica para cubrir sus obligaciones financieras.

Ilustración 22. Comportamiento de la deuda



Fuente: elaboración propia

Tabla 29. Servicio a la deuda

Año	Ingresos Corrientes	Gastos Corrientes	Deuda	Ahorro operacional	Intereses	% Intereses / Ahorro operacional	% Intereses / Gastos corrientes
2022	$ 6.517	$ 2.722	$ 1.081	$ 3.795	$ 287	7,56%	10,55%
2023	$ 9.850	$ 4.652	$ 3.000	$ 5.198	$ 796	15,32%	17,12%

Fuente: elaboración propia

Nota: La figura muestra el comportamiento del Servicio a la Deuda. Fuente: Departamento Nacional de Planeación, histórico de deuda pública.

Escuela de Alto Gobierno
25 Años
65 AÑOS DE FUTURO
Escuela Superior de Administración Pública

1.4.7. Análisis de la Estructura Organizacional

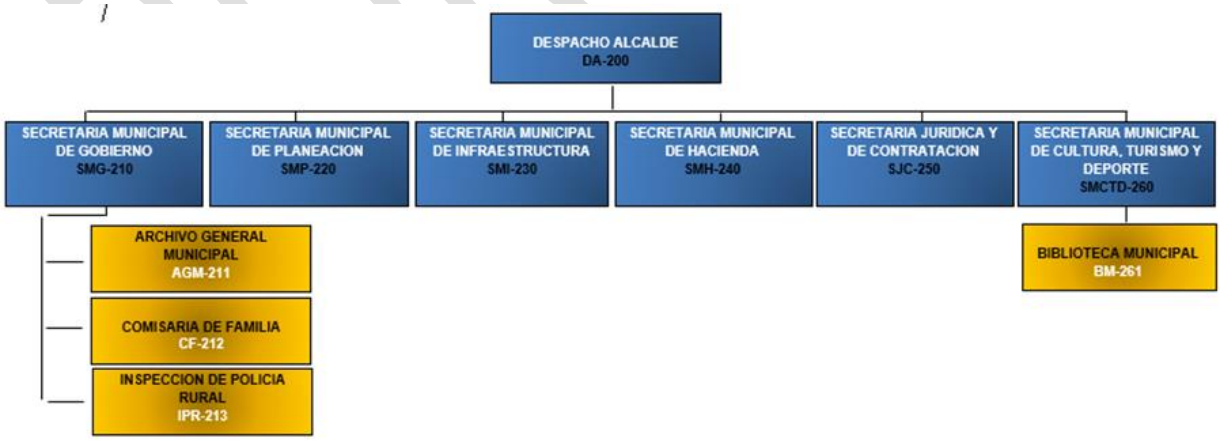
La estructura organizacional del municipio fue adoptada mediante Acuerdo 009 de abril 13 de 2007, *"*"Por medio del cual se fija la estructura orgánica el personal y las escalas de remuneración para los empleados de la administración municipal de la Macarena (Meta)", la cual estará conformada por las siguientes dependencias:

- **Despacho del alcalde**
- **Secretaría Municipal y de Gobierno**
  - Archivo general Municipal
  - Comisaria de Familia
  - Inspección de Policía Rural
- **Secretaría Municipal de Planeación**
- **Secretaría Municipal de Infraestructura**
- **Secretaría Municipal de Hacienda**
- **Secretaría Jurídica y de Contratación**
- **Secretaría Municipal de Cultura, Turismo y Deporte**
  - Biblioteca Municipal

Se identifica que la administración tiene una estructura funcional, distribuyendo el quehacer de la Alcaldía en cada una de las dependencias, sin embargo, en el Acto Administrativo de estructura no se encuentran relacionadas las funciones de cada una de ellas, por lo cual es necesario ajustar.

El organigrama que se encuentra en la página web de la Alcaldía es el siguiente:

Ilustración 23. Organigrama actual



Fuente: página web alcaldía municipal de la Macarena - Meta

BORRADOR

El organigrama ilustra la estructura organizacional en tres niveles, el primero compuesto por el alcalde, el segundo por las secretarías de despacho y un tercer nivel el archivo general municipal.

Al evaluar la estructura orgánica, se encuentra que debe ser ajustada teniendo en cuenta las siguientes precisiones:

Tabla 30. Modificaciones a la estructura orgánica

Dependencia	Modificación Para Realizar	Justificación
Secretaría Municipal de Gobierno	Modificar el nombre de la dependencia a Secretaría de Gobierno y Servicios Administrativos.	Se recomienda el cambio de nombre suprimiendo la palabra municipal.
Secretaría Municipal de Planeación	Modificar el nombre de la dependencia a Secretaría de Planeación, agricultura y Medio ambiente.	Se recomienda incorporar en el nombre lo relacionado con la agricultura y el medio ambiente, en consonancia a la planta de personal de la dependencia y los procesos abordados en la misma.
Secretaría Municipal de Infraestructura	Modificar el nombre de la dependencia a Secretaría de Infraestructura.	Se recomienda el cambio de nombre suprimiendo la palabra municipal.
Secretaría Municipal de Hacienda	Modificar el nombre de la dependencia a Secretaría de Hacienda.	Se recomienda el cambio de nombre suprimiendo la palabra municipal.
Secretaría Municipal de Turismo, Cultura y Deporte	Modificar el nombre de la dependencia a Secretaría de Turismo, Cultura y Deporte.	Se recomienda el cambio de nombre suprimiendo la palabra municipal.

Fuente: elaboración propia.

1.4.8 Análisis de Capacidades

El análisis de las capacidades institucionales es crucial para evaluar la competencia de una entidad en la consecución de sus objetivos, la gestión eficiente de sus recursos y el desempeño del talento humano en la administración pública. Este análisis permite medir tanto la eficiencia como las habilidades técnicas y estructurales, fundamentales para el correcto funcionamiento de la entidad (Territata, 2023).

Para comprender la gestión pública de las entidades locales, es indispensable examinar su capacidad directiva, competitiva, técnica y tecnológica. La identificación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) permite evaluar si la entidad está operando de manera eficiente y eficaz para satisfacer las demandas sociales. Este enfoque integral asegura que los servicios públicos proporcionados respondan de manera óptima a las necesidades comunitarias (Plan de Desarrollo Territorial de La Macarena 2024-2027).

1.4.8.1 Análisis de Capacidad Directiva.

La capacidad directiva del municipio de La Macarena se analiza en relación con cuatro funciones clave: planificación, dirección, control y comunicación, las cuales deben estar alineadas con los objetivos estratégicos municipales para garantizar una administración pública efectiva.

1.4.8.1.1. Resultados Clave

- **Planificación:** Los directivos del municipio demuestran una capacidad moderada para anticipar escenarios futuros y formular planes coherentes. Sin embargo, se evidencian dificultades para traducir estos planes en acciones concretas y efectivas, lo que genera brechas en su implementación (Actos Administrativos de La Macarena, 2022).
- **Dirección:** Se observa un alto nivel de motivación en la gestión de equipos y en la promoción de la participación ciudadana. No obstante, se presentan dificultades en la delegación eficiente de tareas, lo que afecta la productividad de los equipos de trabajo (Resolución 123 de La Macarena, 2023).
- **Control:** La supervisión y el seguimiento de proyectos clave son insuficientes, lo que genera retrasos en la ejecución de iniciativas fundamentales para el desarrollo local (Plan de Desarrollo Territorial de La Macarena 2024-2027).
- **Comunicación:** Aunque las ideas y directrices son claramente transmitidas, existe una carencia de retroalimentación continua para los equipos, lo que dificulta el alineamiento completo con los objetivos organizacionales (FURAG, 2023).

1.4.8.1.2. Recomendaciones

1. ***Capacitación:*** Se sugiere implementar un programa de formación gerencial con énfasis en el fortalecimiento de las habilidades de supervisión y retroalimentación. Esto permitirá un mejor manejo del capital humano y una ejecución más eficiente de los proyectos (Resolución 345 de La Macarena, 2022).
2. ***Fortalecimiento del Control:*** Es esencial desarrollar indicadores de rendimiento claros y procedimientos de control interno que permitan el seguimiento continuo de los proyectos, mejorando así la capacidad de respuesta ante imprevistos (Plan de Desarrollo Territorial de La Macarena 2024-2027).
3. ***Comunicación Multidireccional:*** Se recomienda establecer canales de retroalimentación más frecuentes y crear un sistema de gestión del conocimiento que garantice que todos los niveles administrativos estén alineados con los objetivos estratégicos del municipio (Ley 152 de 1994).

1.4.8.1.3 Aspecto Administrativo (Planear, Dirigir, Controlar, Comunicar).

Tabla 31. Conductas asociadas a evaluar capacidad directiva.

BORRADOR

Aspecto administrativo	Conductas asociadas a evaluar	Calificación	Total
Planear	Anticipa situaciones y escenarios futuros con acierto.	Con frecuencia: 4	**20**
	Establece objetivos claros y concisos, estructurados y coherentes con las metas institucionales.	Con frecuencia: 4	
	Traduce los objetivos estratégicos en planes prácticos y factibles.	Con frecuencia: 4	
	Distribuye el tiempo con eficiencia.	Con frecuencia: 4	
	Establece planes alternativos de acción.	Con frecuencia: 4	
Dirigir	Mantiene a su equipo de trabajo motivados.	Con frecuencia: 4	**20**
	Fomenta la participación del equipo de trabajo, en los procesos de reflexión y de toma de decisiones.	Con frecuencia: 4	
	Promueve la eficacia del equipo.	Con frecuencia: 4	
	Delega de manera efectiva sabiendo cuando intervenir y cuando no hacerlo.	Con frecuencia: 4	
	Hace uso de las habilidades y recurso de su equipo de trabajo para alcanzar las metas y los estándares de efectividad.	Con frecuencia: 4	
Controlar	Establece mecanismos de supervisión y objetivos que indiquen el avance de los procesos en los que participan su equipo de trabajo.	Con frecuencia: 4	**17**
	Pregunta, de manera informal y frecuente, sobre el estado de avance y ejecución de las obligaciones y funciones que realiza su equipo de trabajo. avance y ejecución de las obligaciones y funciones que realiza su equipo de trabajo.	A veces: 3	
	Supervisa y controla de manera proactiva, estableciendo estándares y solicitando rendimientos esperados.	A veces: 3	
	Insiste en el cumplimiento de las órdenes y peticiones dadas.	A veces: 3	

BORRADOR

	Conoce los indicadores de gestión y de resultados de los procesos que lidera su dependencia.	Con frecuencia: 4	
Comunicar	Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuada para exponer sus puntos de vista.	Con frecuencia: 4	**20**
	Hace presentaciones eficaces de manera verbal y por escrito.	Con frecuencia: 4	
	Da retroalimentación a su equipo de trabajo para orientar su desempeño.	Con frecuencia: 4	
	Expresa claramente a su equipo de trabajo los objetivos y estrategias institucionales al igual que sus responsabilidades y lo que se espera de ellos.	Con frecuencia: 4	
	Escucha a los demás con empatía procurando entender sus puntos de vista para evitar ideas preconcebidas y juicios.	Con frecuencia: 4	

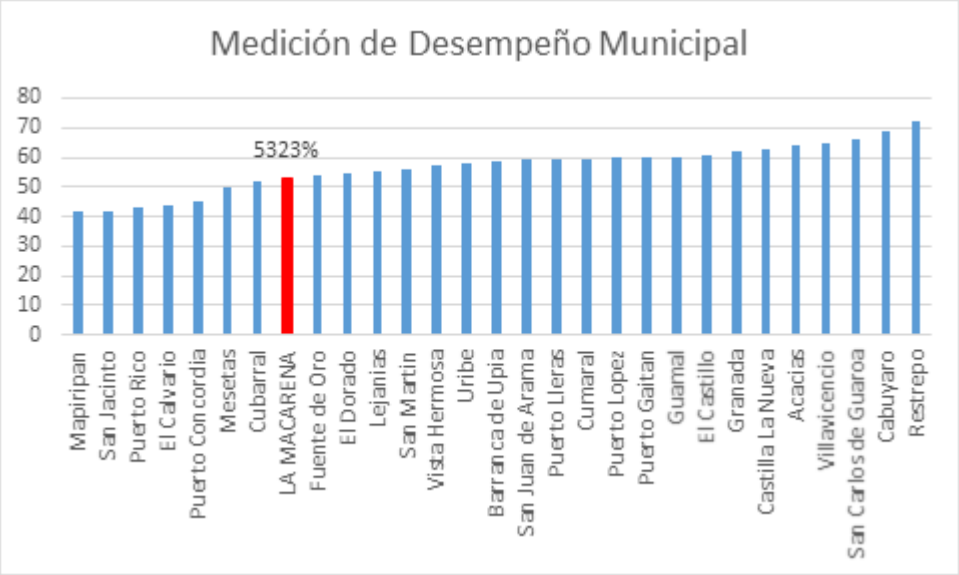
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la autoevaluación obtenida por el municipio se demuestra una calificación baja en la capacidad directiva relacionada con Controlar, por lo que se recomienda capacitación en habilidades blandas al nivel directivo, esto con el fin de una mejora continua en la gestión y que hacer administrativo, que logra visualizarse en el clima laboral de la Entidad. Asimismo, se debe realizar articulación con las rutas de felicidad del autodiagnóstico de la Política de Gestión del Talento Humano del municipio.

1.4.8.1.4 Resultados FURAG – Índice de Desempeño Institucional.

Ilustración 24. Medición de Desempeño Municipal

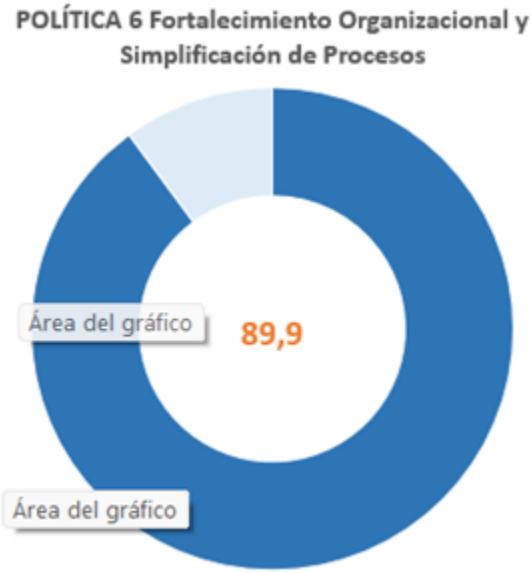
BORRADOR



Fuente: Subdirección de Planeación territorial – DNP

Podemos observar que el municipio de La Macarena obtuvo un puntaje del 53.23% en el Desempeño Institucional para el año 2021.

Ilustración # 25 Política de Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos



Fuente: (Publica, 2022) - Función Pública.

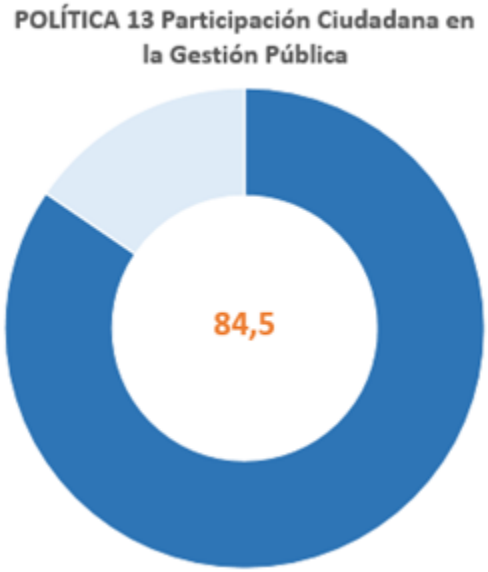
El Municipio de La Macarena obtuvo una puntuación de 89.9 para la vigencia 2022 teniendo como ranking las políticas de Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos.

Ilustracion # 26 Participación Ciudadana en la Gestión Pública

No. Índice	POLÍTICA 13 Participación Ciudadana en la Gestión Pública	Puntaje
I41	Capacidades institucionales instaladas para la promoción de la participación	77,4
I42	Planeación anual de la estratégia de participación ciudadana en la gestón pública	78,6
I43	Implementación de acciones de participación ciudadana en las diferentes fases del ciclo de gestión	78,6
I44	Capacidad de involucrar efectivamente a los diferentes grupos poblacionales en las acciones de participación garantizando el enfoque diferencial	100,0
I45	Evaluación de los resultados de la estrategia anual de participación ciudadana y su aprovechamiento en acciones de mejora institucional	84,0
I46	Rendición de cuentas en la gestión pública	96,0

Fuente: (Publica, 2022) – Funcion Publica.

Ilustración # 27 Paticipación Ciuddana en la Gestión Pública



Fuente: (Publica, 2022) - Función Pública.

Como segunda política fue la de Participación Ciudadana en la gestión Pública con un 84.5%.

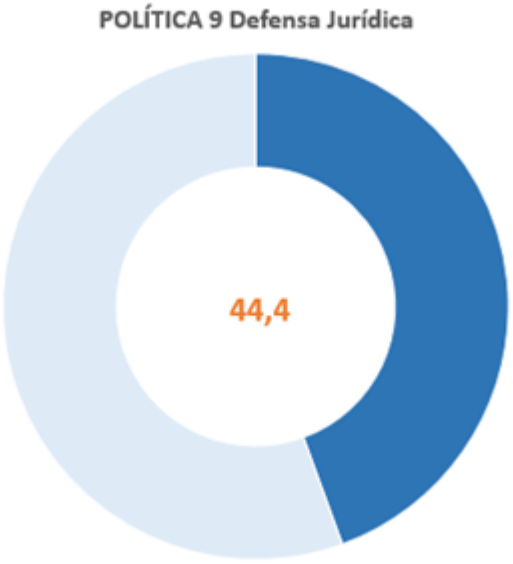
Ilustración # 28 Política de Defensa Jurídica

No. Índice	POLÍTICA 9 Defensa Jurídica	Puntaje
I24	Gestión de las actuaciones prejudiciales	83,3
I25	Gestión de la defensa judicial	40,0
I26	Gestión del cumplimento de sentencias y conciliaciones	0,0
I27	Gestión de la acción de repetición	50,0
I28	Gestión del conocimiento jurídico	0,0

Fuente: (Publica, 2022) – Funcion Publica.

Podemos obeservar que en Defensa Júridica en la parte de la Gestión de las actuaciones prejudiciales fue donde mayor se obtuvo puntaje el cual fue de 83.3% y hubieron items en donde no se reporto ninguna cifra.

Ilustración # 29 Política de Defensa Júridica



Fuente: (Publica, 2022) – Funcion Publica.

Como total de gestión en el area de Defensa Júridica el Municipio obtubo un 44.4% de desempeño lo cual es un indicador el cual hay que mejorar considerablemente.

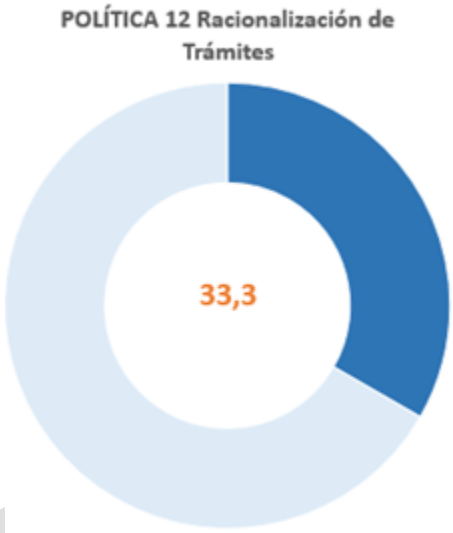
Ilustración # 30 Política de Racionalización de Trámites

No. Índice	POLÍTICA 12 Racionalización de Trámites	Puntaje
I37	Identificación de los trámites a partir de los productos o servicios que ofrece la entidad	NA
I38	Priorización de trámites con base en las necesidades y expectativas de los ciudadanos	0,0
I39	Trámites racionalizados y recursos tenidos en cuenta para mejorarlos	22,2
I40	Beneficios de las acciones de racionalización adelantadas	46,2

Fuente: (Publica, 2022) – Funcion Publica.

En esta tabla se puede observar que el indice que mas resalto fue el de Beneficios de las acciones de racionalizacion adelantadas con un porcentaje del 46.2%.

Ilustración # 31 Política de Racionalización de Trámites



Fuente: (Publica, 2022) – Funcion Publica.

En los puntos que se deben aunar mayores esfuerzos para lograr un mejor nivel es en la política de Defensa Jurídica la cual obtuvo un puntaje de 44.4 y en la política de Racionalización de Trámites 33.3, tal como se muestra en las imágenes anteriores.

Con lo anterior se recomienda implementar las principales recomendaciones del FURAG en el sentido de no tomar acciones en busca de la mejora de la puntuación, sino en busca de un plan de mejoramiento integral. El propósito de la medición no es incentivar el incremento mecánico del puntaje, sino usar el puntaje o la medición como herramienta cuantitativa que permite mejorar la gestión de cada entidad. Adicional, frente a todas las recomendaciones que se presentan para cada una de las políticas, cada entidad debe establecer en primer lugar que recursos (humanos, físicos, de presupuesto, y tiempo) necesitan para poder implementar las respectivas mejoras.

A partir de ese análisis podrán establecer planes de acción coherentes y objetivos que les permita ir avanzando de acuerdo con la realidad y capacidades propias de cada entidad (Con base en: Preguntas Frecuentes Medición del Desempeño Institucional - Función Pública). Por otra parte, para un mayor entendimiento de los resultados, la Función Pública ha publicado por cada política, los resultados obtenidos en cada índice de desempeño y gestión, el cual permite orientar las gestiones o planes de acción y ser fuente para la toma de decisiones.

BORRADOR

A continuación, se presenta un breve análisis con relación a la documentación aportada por el municipio, así:

Tabla # 29 Análisis con la documentación del municipio

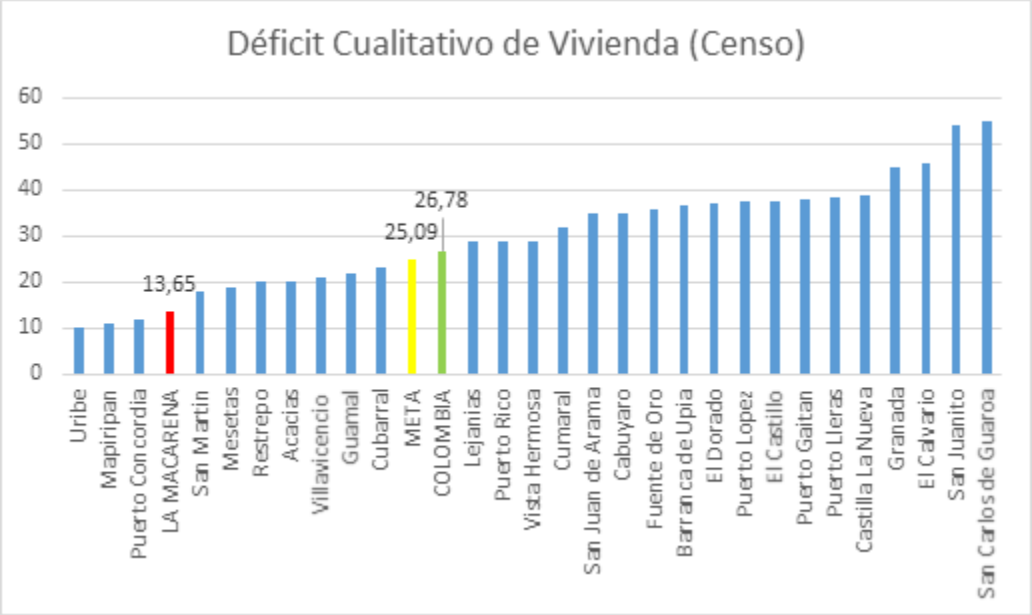
Planes	Cumple
Plan de Seguridad y Privacidad de la Información	Si
Plan Institucional de Bienestar y Incentivos	Si
Plan estratégico de las tecnologías de la Información y de Las Comunicaciones.	Si
Plan Estratégico de Talento Humano	Si
Plan Institucional de Archivo Pinar.	Si
Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano.	Si
Plan Anual de Vacantes.	Si
Plan Anual de Adquisiciones.	Si
Plan Anual de Trabajo	Si
Plan Territorial de Salud	Si
Plan de Desarrollo Territorial	Si

Fuente: Elaboración Propia.

1.4.8.2 Análisis de Capacidad Técnica.

La capacidad técnica de un municipio permite identificar las habilidades y recursos con los que cuenta el gobierno municipal para cumplir con sus responsabilidades y funciones específicas de forma eficiente y efectiva. En la identificación de las capacidades técnicas se pueden incluir, entre otros, la disponibilidad de recursos humanos y materiales, la infraestructura adecuada para brindar servicios públicos, la planificación y gestión y las habilidades de la administración para implementar políticas y programas efectivos para la población foco.

Ilustración # 32 Déficit Cualitativo de Vivienda (Censo)



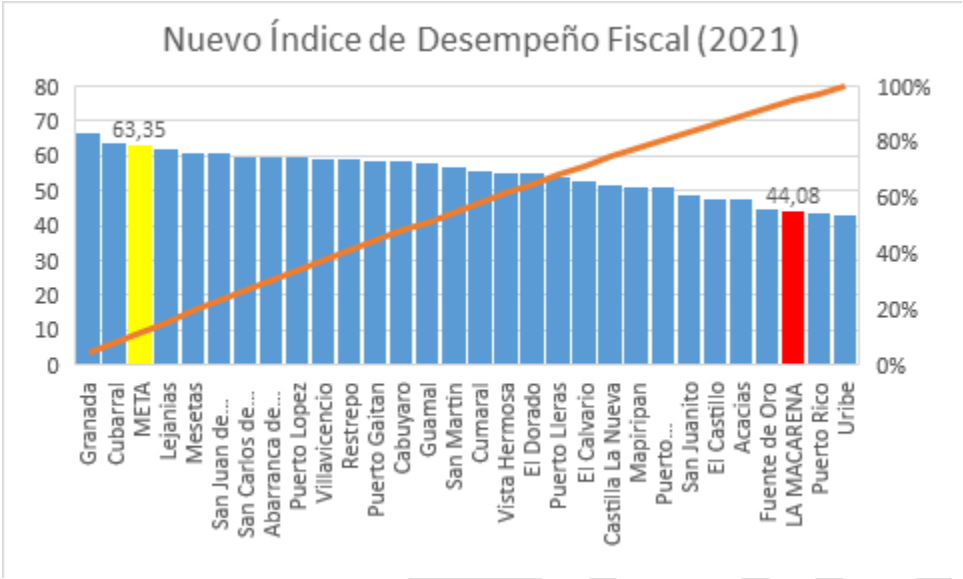
Fuente: Censo 2018 - Dane.

En el Municipio de La Macarena, es esencial priorizar el déficit cualitativo de vivienda el cual se encuentra en un 13.65% ya que las viviendas particulares presentan carencias habitacionales en los atributos referentes a la estructura, espacio y a la disponibilidad de servicios públicos domiciliarios, por tanto, requieren mejoramiento o ampliación de la unidad habitacional en la cual viven. Es importante asegurar la infraestructura habitacional para asegurar viviendas dignas y mejorar la calidad de los entornos urbanos y rurales.

En relación con el recurso financiero, se ha evaluado el índice de desempeño fiscal para el año 2021, conforme a los datos proporcionados por el Departamento Nacional de Planeación (ficha de caracterización Terridata). En 2021, el Departamento del Meta obtuvo una calificación de 63.35%, mientras que el Municipio de La Macarena recibió una calificación de 44.08%. Este puntaje muestra un índice de vulnerabilidad financiera para el municipio y resalta la necesidad de que el Municipio trabaje en la mejora de su gestión financiera y desarrolle estrategias efectivas para aumentar sus recursos propios.

Ilustración # 33 Nuevo Índice de Desempeño Fiscal (2021)

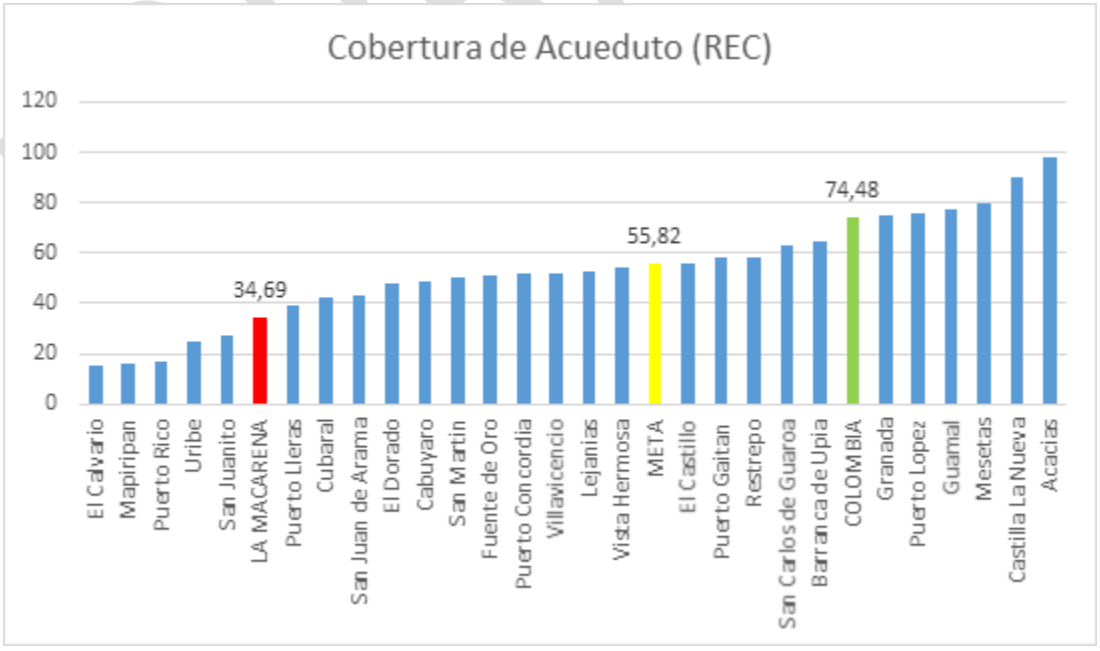
Escuela de Alto Gobierno
25 Años
65 AÑOS DE FUTURO
Escuela Superior de Administración Pública



Fuente: DNP

Otro aspecto importante que se analiza, es la cobertura de servicios públicos dentro del municipio, conforme al Departamento Nacional de Planeación (ficha de caracterización Territata), La Macarena presenta una cobertura de servicios públicos de la siguiente manera: el municipio de La Macarena tiene una cobertura del 34.69 en el tema de acueducto.

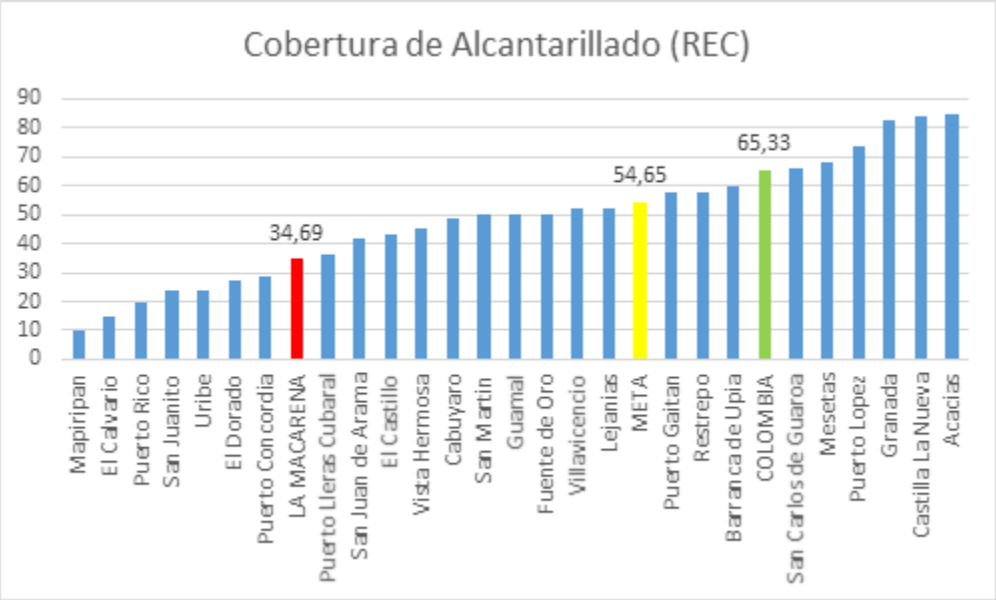
Ilustración # 34 Cobertura de Acueducto



Fuente: DNP – A partir de información de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios - 2022

Podemos observar que la cobertura de Alcantarillado en el municipio de La Macarena se encuentra en un nivel muy bajo un porcentaje del 34.69.

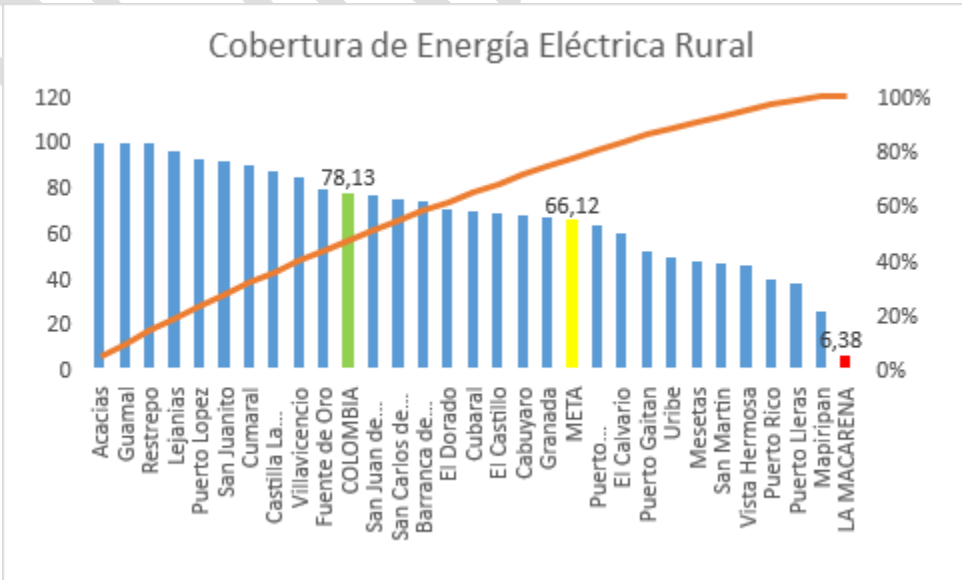
Ilustración # 35 Cobertura de Alcantarillado



Fuente: DNP – A partir de información de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios - 2022

En el municipio de La Macarena la Cobertura en energía eléctrica rural corresponde a un 6.38% lo cual lo deja en el municipio donde hay menor incidencia de este servicio público en el área rural.

Ilustración # 36 Cobertura de Energía Eléctrica Rural



Escuela de Alto Gobierno
25 Años
65 AÑOS DE FUTURO
Escuela Superior de Administración Pública

Fuente: UPM 2021

Del resultado anterior se resalta la baja cobertura de energía eléctrica, lo que impide el crecimiento económico y social del Municipio, así mismo, disminuye la calidad de vida de las personas y afecta el progreso y bienestar de la comunidad.

1.4.8.3 Análisis de Capacidad Competitiva

El análisis de la capacidad competitiva permite identificar la relación entre el Estado y el ciudadano, lo que en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) se denomina "ventanilla hacia afuera". Este apartado evalúa aspectos relacionados con la atención a Peticiones, Quejas, Reclamos, Sugerencias, Felicitaciones y Denuncias (PQRSFD), la relación con las partes interesadas, la interacción con los organismos de control, el portafolio de servicios, las evaluaciones de gestión y las rendiciones de cuentas (Territdata, 2023; Ley 1755 de 2015).

1.4.8.3.1 Relación con el Ciudadano

1. ***PQRSFD:*** La atención de Peticiones, Quejas, Reclamos, Sugerencias, Felicitaciones y Denuncias en el municipio de La Macarena muestra una tendencia a la respuesta tardía y con poca claridad. Esto afecta la percepción de los ciudadanos sobre la eficiencia de la administración municipal. Para mejorar este aspecto, se recomienda implementar tecnologías que optimicen los tiempos de respuesta y aseguren la trazabilidad de las solicitudes (Plan de Desarrollo Territorial de La Macarena, 2024-2027).

2. ***Relación con las Partes Interesadas:*** Las interacciones entre la administración municipal y los actores clave, como las comunidades locales, empresas privadas y organismos gubernamentales, carecen de una coordinación adecuada. Es necesario fortalecer los mecanismos de participación y retroalimentación para mejorar la confianza en la gestión pública (Resolución 345 de La Macarena, 2022).

3. ***Organismos de Control:*** El municipio de La Macarena ha sido objeto de varias observaciones por parte de los organismos de control debido a la falta de cumplimiento en la ejecución de algunos proyectos. Estas observaciones han resaltado la necesidad de mejorar los sistemas de monitoreo y evaluación (FURAG, 2023).

1.4.8.3.2. Portafolio de Servicios

El portafolio de servicios de La Macarena debe actualizarse de manera más frecuente y comunicarse de forma clara a la ciudadanía para que esta conozca los servicios disponibles y cómo acceder a ellos. Un enfoque en la digitalización de servicios puede facilitar esta tarea y aumentar la competitividad del municipio (Ley 1755 de 2015).

1.4.8.3.3. Evaluaciones de Gestión y Rendiciones de Cuentas

La rendición de cuentas en el municipio es una práctica esencial para mantener la transparencia y la confianza de los ciudadanos. Sin embargo, se ha identificado la necesidad de realizar estas rendiciones de forma más periódica y accesible, mediante informes públicos y audiencias que involucren a la comunidad. Las evaluaciones de gestión, por su parte, deben basarse en indicadores de desempeño claros y medibles que permitan

BORRADOR

a la administración realizar ajustes oportunos en la ejecución de sus proyectos (Plan de Desarrollo Territorial de La Macarena, 2024-2027).

1.4.8.4 Índice de Desempeño Institucional

Como podemos observar en la gráfica que se presenta a continuación se puede evidenciar una variación significativa con respecto del año 2022 a 2023 con base al Índice de Desempeño Institucional que para el año 2022 reporto un 69.1% y en el 2023 un 50%. Estamos hablando de casi un 19%.

Ilustración # 37 Índice de Desempeño Institucional



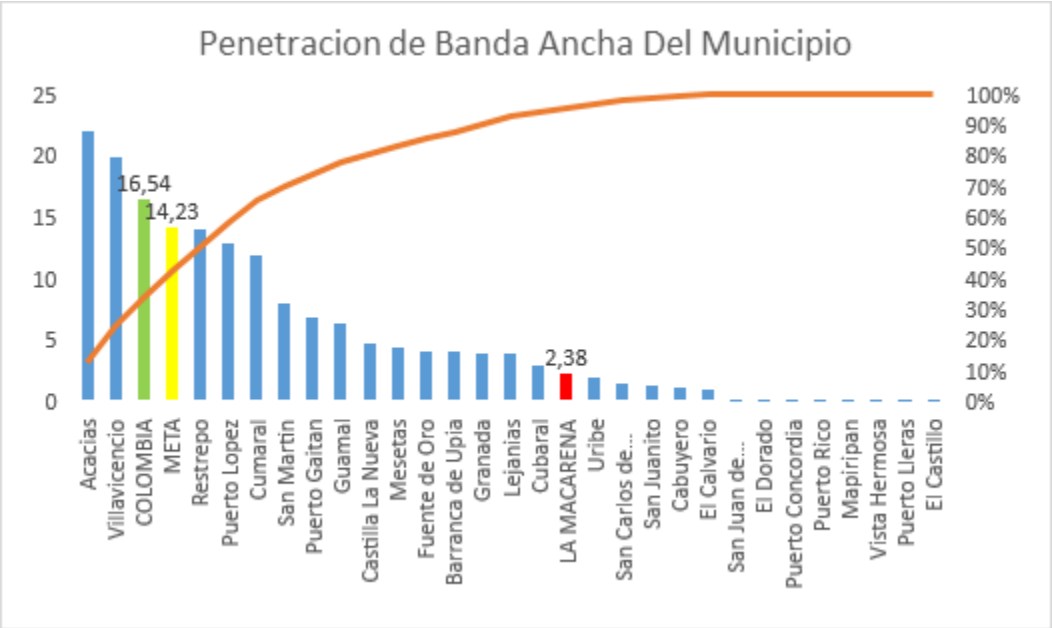
Fuente: DNP

Con lo anterior se destaca que hay un decrecimiento en el desempeño institucional del 19% aproximadamente, esto deja a la administración Municipal con un gran reto para este 2024 para fortalecer sus funciones administrativas para así lograr mantener un excelente margen entre la eficiencia y eficacia de su gestión administrativa para así cumplir con este indicador que es fundamental en toda actividad pública.

1.4.8.5 Análisis de Capacidad Tecnológica

En esta sección se analizan todos los aspectos relacionados con la infraestructura, involucrando la normalización de los procesos, facilidades físicas, nivel tecnológico, disponibilidad del software, etc.

Ilustración # 38 Penetración de Banda Ancha en el Municipio.



Fuente: Mintic

Con relación al acceso a tecnologías de la información y del internet específicamente podemos observar que en el Municipio de La Macarena el porcentaje de penetración de Banda Ancha es de 2.38%, lo cual es un índice muy bajo. En relación con la estrategia de Gobierno Digital, el municipio de La Macarena ha logrado destacarse notablemente, superando en 2,2 puntos el promedio del grupo al alcanzar un total de 53,3 en su implementación. Este avance se manifiesta de manera más significativa en el subíndice de Estado Abierto y Gobernanza, donde el municipio ha demostrado un compromiso y un progreso notable en la mejora de sus prácticas digitales a pesar de no contar con una buena red de internet. Este logro refleja no solo la adopción de tecnologías digitales, sino también un enfoque centrado en la transparencia, la participación ciudadana y la eficacia en la gestión pública.

1.4.8.6 Análisis de Capacidad de Talento Humano.

Permite identificar las variables más importantes del activo más valioso con el que cuentan las entidades y es el gran factor de éxito que facilita la gestión y logro de los objetivos y resultados, es decir, son todas las personas que laboran en la administración pública independientemente de su tipo de vinculación, en el marco de los valores del servicio público, logran contribuir con su trabajo, dedicación y esfuerzo al cumplimiento de la misión estatal, a garantizar los derechos y a responder las demandas de los ciudadanos.

1.4.8.6.1 Resultados Clave

Retención de Talento: Las tasas de rotación de personal son elevadas, lo que afecta la continuidad de los proyectos y el desarrollo de estrategias a largo plazo. Se recomienda implementar políticas de retención y desarrollo profesional (Plan Nacional de Desarrollo 2024).

Escuela de Alto Gobierno
25 Años
65 AÑOS DE FUTURO
Escuela Superior de Administración Pública

Capacitación y Desarrollo: Se ha identificado que existe un bajo nivel de capacitación continua para el personal, lo que limita su crecimiento profesional y la calidad del servicio ofrecido a la comunidad (Plan de Desarrollo Territorial de La Macarena 2024-2027).

Evaluación del Desempeño: La falta de un sistema formal de evaluación de desempeño dificulta la identificación de áreas de mejora y el reconocimiento del trabajo bien hecho (Ley 1474 de 2011).

1.4.8.6.1 Recomendaciones

Desarrollo de Políticas de Retención: Se sugiere establecer un programa de incentivos y reconocimiento para los empleados, que fomente la permanencia en la entidad y la lealtad hacia la organización (Ley 1150 de 2007).

Ilustración # 39 Gestión Estratégica del Talento Humano.

No. Índice	POLÍTICA 1 Gestión Estratégica del Talento Humano	Puntaje
I01	Calidad de la planeación estratégica del Talento Humano	79,2
I02	Eficiencia y eficacia de la selección meritocrática del talento humano	75,0
I03	Desarrollo del talento humano en la entidad	69,9
I04	Desvinculación asistida y retención del conocimiento generado por el talento humano	57,1

Fuente: DNP.

Por lo que se recomienda al municipio implementar acciones a mejorar en los índices detallados de Desvinculación asistida y retención del conocimiento generado por el Talento Humano.

Capacitación Continua: Es fundamental desarrollar un plan de formación permanente que contemple cursos y talleres adaptados a las necesidades del personal y a las demandas del contexto actual (Resolución 345 de La Macarena, 2022).

Implementación de un Sistema de Evaluación: Se debe establecer un sistema de evaluación del desempeño que permita medir las competencias y habilidades del personal, así como su contribución a los objetivos institucionales (Ley 909 de 2004).

Ilustración # 40 Política de Gestión Estratégica del talento Humano



Fuente: Función Pública

Con la anterior ilustración podemos evidencia el porcentaje de la gestión estratégica de talento humano la cual obtuvo un puntaje del 72.2% lo cual es un indicador favorable para la administración.

1.4.8. *Análisis de Recurso Humano*

Permite identificar las variables más importantes del activo más valioso con el que cuentan las entidades y es el gran factor de éxito que facilita la gestión y logro de los objetivos y resultados, es decir, son todas las personas que laboran en la administración pública, independientemente de su tipo de vinculación, quienes en el marco de los valores del servicio público logran contribuir con su trabajo, dedicación y esfuerzo al cumplimiento de la misión estatal, a garantizar los derechos y a responder las demandas de los ciudadanos.

El recurso humano reúne los elementos que contribuyen a generar servicios cualificados en la generación de valor público de la entidad. Es importante implementar herramientas que generen motivación, compromiso y un adecuado clima laboral para el desarrollo de la misión de la entidad.

1.4.8.1. *Análisis de la Planta de Empleos*

A continuación, se presenta la información relacionada con la planta de personal de la entidad y la caracterización general de los funcionarios vinculados, como capacidad para ejecutar los procesos y la entrega de productos y servicios requeridos. La planta de empleo público se rige por una relación legal y reglamentaria, esto es, establecida por ley o reglamentos, cuya modificación solo puede ser realizada por normas de la misma jerarquía de aquellas que las crearon. (DAFP).

Es importante mencionar que el municipio no suministró el respectivo acto administrativo de adopción de la planta de personal, por lo que el análisis se realiza con la base de datos

BORRADOR

Escuela de Alto Gobierno
25 Años
65 AÑOS DE FUTURO
Escuela Superior de Administración Pública

entregada por la entidad y el manual especifico de funciones y competencias laborales actual.

Tabla 32. Planta de personal actual

Nombre de Empleo	Código	Grado	No. de empleos	Tipo de vinculación
Alcalde	005	06	1	Elección Popular
Secretario de Despacho	20	05	6	Libre Nombramiento y Remoción
Comisaría de Familia	202	06	1	Carrera Administrativa
Profesional universitario área de la salud	237	05	1	Carrera Administrativa
Profesional Universitario	219	04	1	Carrera Administrativa
Profesional Universitario	219	03	1	Carrera Administrativa
Inspector de policía 3 a 6 categoría	303	07	2	Carrera Administrativa
Inspector de policía rural	306	04	2	Carrera Administrativa
Técnico administrativo	367	06	1	Carrera Administrativa
Técnico administrativo (Archivo general)	367	06	1	Carrera Administrativa
Técnico administrativo (Almacén municipal)	367	06	1	Carrera Administrativa
Técnico administrativo (promoción social y comunitario)	367	01	1	Carrera Administrativa
Técnico administrativo (tesorería y presupuesto)	367	07	1	Carrera Administrativa
Técnico administrativo (Recaudador Municipal)	367	06	1	Carrera Administrativa
Técnico Operativo (Urbanismo y estratificación)	314	01	1	Carrera Administrativa
Técnico operativo (Enlace municipal y Sisbén)	314	04	1	Carrera Administrativa
Secretario ejecutivo del despacho del alcalde	438	06	1	Carrera Administrativa
Conductor	480	05	1	Carrera Administrativa
Auxiliar administrativo	407	01	1	Carrera Administrativa
Auxiliar administrativo	407	02	1	Carrera Administrativa
Auxiliar administrativo	407	03	1	Carrera Administrativa
Auxiliar administrativo (Recaudo tasa aeroportuaria)	407	04	1	Carrera Administrativa
Auxiliar administrativo (Temporal)	407	03	1	Provisional

BORRADOR

Auxiliar administrativo (Biblioteca municipal)	407	02	1	Carrera Administrativa
Auxiliar de servicios generales	470	01	1	Carrera Administrativa

1.4.8.2. Análisis de la Escala Salarial

La escala salarial analizada en primera instancia se encuentra definida a través del Decreto 099 del 27 de septiembre de 2021 “por medio del cual se fija el incremento salarial para los empleados públicos de la administración municipal de La Macarenα – Meta” (Alcaldía Municipal de La Macarena, 2021).

De acuerdo con dicho acto administrativo se puede apreciar que se asocia una escala salarial a un nivel jerárquico y grado para la respectiva asignación salarial. Sin embargo, las asignaciones salariales deben ser dispuestas desde el grado uno en cada nivel jerárquico e incrementar grado tras grado. Teniendo en cuenta esto se aprecia que la escala salarial dispuesta en el Decreto 099 de 2021 para los grados directivo y profesional no inicia en el grado uno (1), inicia en el grado cuatro (4) para los niveles Directivo y Profesional.

Además, se identifica que para el nivel Técnico el incremento de asignaciones salariales no se desarrolla grado a grado pues no se da una asignación salarial para los grados dos (2) y cinco (5).

Por otro lado, se realiza la observación de análisis horizontal, en el cual un técnico grado cuatro (4) tiene una asignación salarial mayor que un profesional del mismo grado.

En conclusión, la escala salarial obedece al criterio de progresividad, pero no obedece criterios técnicos de asignación salarial iniciando en el primer grado que garanticen la motivación de ascenso en la carrera administrativa, además las asignaciones salariales no deben ser suprimidas si el grado inferior y superior si cuentan con una asignación salarial.

Tabla 33. Escala Salarial 2021

						VARIACIÓN PORCENTUAL ENTRE GRADOS					VARIACIÓN PORCENTUAL ENTRE NIVELES			
GRADO	DIRECTIVO	ASESOR	PROFESIONAL	TÉCNICO	ASISTENCIAL	DIRECTIVO	ASESOR	PROFESIONAL	TÉCNICO	ASISTENCIAL	D-A	A-P	P-T	T-A
01				$ 1.853.214,00	$ 1.253.527,00				N/A	N/A				47,84%
02					$ 1.599.117,00					27,57%				N/A
03				$ 2.245.979,00	$ 1.671.370,00				21,19%	4,52%				34,38%
04	$ 3.953.931,00		$ 2.154.810,00	$ 2.289.936,00	$ 1.853.214,00	N/A		N/A	1,96%	10,88%	N/A		-5,90%	23,57%
05			$ 2.996.437,00		$ 1.973.352,00			39,06%		6,48%			N/A	N/A
06			$ 3.133.365,00	$ 2.501.491,00	$ 2.228.986,00			4,57%	9,24%	12,95%			25,26%	12,23%
07				$ 2.638.517,00	$ 2.237.457,00				5,48%	0,38%				17,92%

Nota: Elaboración propia con Datos tomados del Decreto 099 del 27 *de septiembre de 2021 de la Alcaldía Municipal de La Macarena*

Dada la anterior escala salarial, se realizó una reconstrucción de la Escala Salarial para el año 2024 a partir de la Base de Datos de la Planta de Personal de la Alcaldía Municipal de La Macarena, tal como se muestra a continuación, sin embargo, se evidencia una diferencia sustancial de ambas escalas salariales.

Tabla 34. Reconstrucción Escala Salarial 2024

BORRADOR
Escuela de Alto Gobierno 25 Años
65 AÑOS DE FUTURO
Escuela Superior de Administración Pública

						VARIACIÓN PORCENTUAL ENTRE GRADOS					VARIACIÓN PORCENTUAL ENTRE NIVELES			
GRADO	DIRECTIVO	ASESOR	PROFESIONAL	TÉCNICO	ASISTENCIAL	DIRECTIVO	ASESOR	PROFESIONAL	TÉCNICO	ASISTENCIAL	D-A	A-P	P-T	T-A
01				$ 2.425.877	$ 1.640.881				N/A	N/A				47,84%
02					$ 2.093.259					27,57%				N/A
03			$ 2.820.670	$ 2.940.011	$ 2.187.842			N/A	21,19%	4,52%			-4,06%	34,38%
04			$ 3.913.299	$ 2.997.550	$ 2.426.012			38,74%	1,96%	10,89%			30,55%	23,56%
05	$ 5.175.739		$ 3.922.369		$ 2.583.140	N/A		0,23%		6,48%	N/A		N/A	N/A
06	$ 5.960.984		$ 4.101.609	$ 3.274.478	$ 2.917.767	15,17%		4,57%	9,24%	12,95%	N/A		25,26%	12,23%
07				$ 3.784.004					15,56%					N/A

Nota: Elaboración propia con Datos tomados de la Base de Datos de la Planta de Personal de la Alcaldía Municipal de La Macarena.

Según dicha base de Datos se identifica que se asocia una asignación salarial a nivel jerárquico y grado. Sin embargo, las asignaciones salariales deben ser dispuestas desde el grado uno en cada nivel jerárquico e incrementar grado tras grado. Teniendo en cuenta esto, se aprecia que la escala salarial usada actualmente no inicia en el grado uno (1), inicia en el grado cinco (5) para el nivel Directivo y grado tres (3) para el nivel Profesional. Se observa además que para el nivel Técnico el incremento de asignaciones salariales no se desarrolla grado a grado pues aún no se da una asignación salarial para los grados dos (2) y cinco (5).

Por otro lado, se realiza la observación de análisis horizontal, en el cual un técnico grado cuatro (4) tiene una asignación salarial mayor que un profesional del mismo grado.

En conclusión, la escala salarial obedece al criterio de progresividad vertical, pero no técnicamente de asignación salarial incremental iniciando en el primer grado que garanticen la motivación de ascenso en la carrera administrativa, además las asignaciones salariales no deben suprimirse si el grado inferior y superior tienen asignación salarial.

1.4.8.3. Análisis de Contratos de Prestación de Servicios (Profesional / Apoyo a la Gestión).

El presente análisis de contratos de prestación de servicios profesionales y/o apoyo a la gestión fue realizado a partir del 01 de enero de 2020 hasta el 12 de septiembre de 2024, de acuerdo con lo anterior se identificaron treinta y dos (32) contratos de prestación de servicios vigentes a la fecha de corte correspondiente al 12 de septiembre de 2024. De este modo, la información utilizada para este análisis fue recolectada por parte del equipo de rediseño institucional de la ESAP, por medio de la plataforma SIA OBSERVA.

De acuerdo con lo anterior, se realizó un análisis cuantitativo de los contratos de prestación de servicios profesionales y/o apoyo a la gestión, en los cuales se logró identificar las actividades desarrolladas por el personal contratado y sus tipos de proceso, lo cual se puede evidenciar de la siguiente manera:

Tabla 35. Contratos por procesos

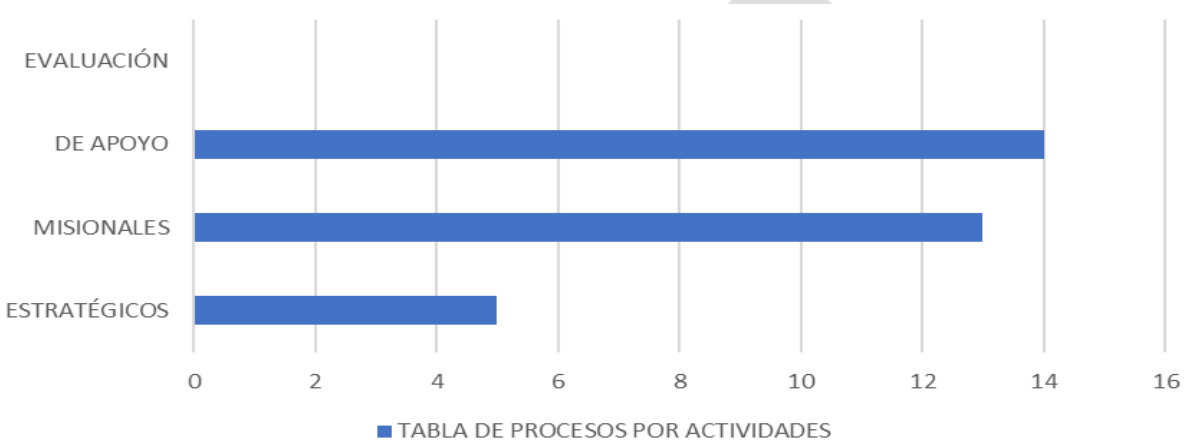
Contratos por proceso	No. De contratos
Estratégicos	5
Misionales	13
Apoyo	14
Evaluación	0

Total	32

Fuente: elaboración propia

En esta tabla logramos identificar que, la mayoría de las actividades de los contratos de prestación de servicios están más relacionadas con los procesos misionales y de apoyo, en comparación con los procesos estratégicos y de evaluación, como se podrá identificar a continuación:

Ilustración 25. Gráfica Comparación actividades por procesos



Fuente: elaboración propia

Por otro lado, en garantía del principio constitucional de primacía de la realidad sobre las formalidades consagrado el artículo 53° de la Constitución Política de Colombia, se ha identificado que existen personas contratadas de forma ininterrumpida por 4 periodos consecutivos, de este modo, abriendo la posibilidad a que se configure un contrato realidad, por lo anterior, se recomienda revisar los siguientes casos:

Tabla 36. Personas con contratos recurrente e ininterrumpidos 2020-2024

No. Contratos	2020	2021	2022	2023	2024
062,163,060,035,057,077	x	x	x	x	x
031,182,195,016,059,270,307,046	x	x	x	x	x
053,080,246,136		x	x	x	x

Fuente: elaboración propia acorde con los datos arrojados por SIA Observa

Ahora bien, respecto a la fuente de financiación, se evidencia que, la mayoría de los contratos de prestación de servicios profesionales y/o apoyo a la gestión son financiados por recursos de inversión.

Tabla 37. Consolidado por tipo de recurso

Tipo de recurso	Cantidad
Funcionamiento	5
Funcionamiento/ inversión	1
Inversión	26
Total	**32**

Fuente: elaboración propia

En la anterior tabla logramos identificar la cantidad total con respecto a cada tipo de recurso, en el primer caso se logra evidenciar un total de 5 contratos por tipo funcionamiento, para el segundo caso se logra identificar 1 contrato por tipo Funcionamiento/Inversión y para el último de los casos se logra identificar que el tipo de recurso con la mayor cantidad de contratos es el recurso de Inversión con un total de 26 contratos para un total general de 32.

Adicionalmente, se analizaron los consolidados de los tipos de recursos de acuerdo con el rubro al cual le corresponde, de este modo: se analizó en un primer momento los recursos de tipo funcionamiento.

Tabla 38. Consolidado Funcionamiento

Tipo de recurso	Cuenta de RUBRO
Funcionamiento	**5**
Servicios Financieros Y Servicios Conexos Servicios Inmobiliarios Y Servicios De Arrendamiento Y Leasing 1.2.1.0.00 Ingresos Corrientes De Libre Destinación - Servicios De Seguros De Vida Cole	1
Servicios Financieros Y Servicios Conexos Servicios Inmobiliarios Y Servicios De Arrendamiento Y Leasing 1.2.1.0.00 Ingresos Corrientes De Libre Destinación Servicios De Arrendamiento De Bie	1
Servicios Financieros Y Servicios Conexos Servicios Inmobiliarios Y Servicios De Arrendamiento Y Leasing 1.2.1.0.00 Ingresos Corrientes De Libre Destinación Servicios De Arrendamiento De Bienes y servicios	1
-Servicios Prestados A Las Empresas Y Servicios De Producción - . - 1.2.1.0.00 Ingresos Corrientes De Libre Destinación - Servicios De Asesoramiento Y Representación Jurídica Relativos A Otros Campos D	1
-Servicios Prestados A Las Empresas Y Servicios De Producción 121000 Ingresos Corrientes De Libre Destinación Servicios De Contabilidad	1
Total	**5**

Escuela de Alto Gobierno 25 Años
65 AÑOS DE FUTURO
Escuela Superior de Administración Pública

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con lo anterior, se pretende mostrar diferentes tipos de recursos financieros clasificados bajo el rubro de "Funcionamiento", detallando servicios como financieros, inmobiliarios, arrendamiento, asesoramiento jurídico y contabilidad. Cada entrada está identificada con un código que desglosa la categoría y tipo de servicio, mientras que en la columna de cantidad se asigna un "1" a cada tipo de servicio, lo que indica el número de contratos. El total general de los servicios mencionados es 5.

Respecto al consolidado de inversión es posible identificar lo siguiente:

Tabla 39. Consolidada inversión

Tipo de recurso	Cuenta de RUBRO
Inversión	**26**
-Producto Servicio De Inspección, Vigilancia Y Control1903011 1.2.4.2.02 Sgp Salud Salud Pública	1
Producto Servicio De Inspección, Vigilancia Y Control1903011 1.2.4.2.02 Sgp SaludSalud Pública	2
-Proyecto Fortalecimiento Para Impulsar La Apropiación De Las Herramientas De Las Tic En El Municipio De La Macarena Departamento Del Meta 124303 Sgp Propósito General Propósito General Libre Inversion.	1
-Proyecto Implementación De Mecanismos É Iniciativas Para La Protección De Las Áreas De Interés Ambiental Estratégico Del Municipio De La Macarena Departamento Del Meta 124.303 Sgp Propósito / 32.08.0900-2024503500026-006-1.2.4.3.04-Proyecto Apoyo En El Desarrollo De Estrategias De Educación Ambiental En El Municipio De La Macarena Departamento Del Meta 124304 Sgp Propósito General Libre Destinación Municipios Categorías 4 5 Y	1
-Producto Servicio De Promoción Turística 1.2.3.2.14 Derecho De Ingreso Áreas Protegidas	1
-Producto Servicio De Promoción Turística 133504 RB Otras Transferencias Corrientes De Otras Entidades Del Gobierno General	1
-Proyecto Implementación De Acciones Para El Mejoramiento Y Posicionamiento Del Sector Turístico Del Municipio De La Macarena Departamento Del Meta 124304 Sgp Propósito General Libre Destinación Municipal.	1

Proyecto Apoyo Para La Formalización Legalización Y Acceso A La Propiedad Inmobiliaria Fiscal Adjudicable En La Zona Urbana Y Rural Del Municipio De La Macarena Departamento Del Meta 124303 Sgp Pro.	1
-Producto Servicio De Gestión De Oferta Social Para La Población Vulnerable 1.2.4.3.04 Sgp Propósito General Libre Destinación Municipios Categorías 4, 5 Y 6	1
-Producto Servicio De Atención Y Protección Integral Al Adulto Mayor 133320 RB Estampillas	1
1-Proyecto Apoyo En La Generación De Actividades Deportivas Para Desarrollo De Entornos De Convivencia Ciudadana En El Municipio De La Macarena Departamento Del Meta 124301 SgpPropósito GeneralDeport	1
Proyecto Fortalecimiento De La Convivencia Y Seguridad Ciudadana En El Municipio De La Macarena Departamento Del Meta 133401 RB Contribución Sobre Contratos De Obra Pública	1
-Proyecto Apoyo En La Promoción De La Garantía De Derechos Humanos En La Población Perteneciente Al Municipio De La Macarena Departamento Del Meta 124303 Sgp Propósito General Propósito General Libre.	1
Producto Servicio De Asistencia Tecnica4599031 133804 RB Sgp Propósito General Libre Destinación Municipios Categorías 4 5 Y 6.	1
Proyecto Fortalecimiento General A La Gestión Y Dirección De La Administración Pública Territorial Del Municipio De La Macarena Departamento Del Meta 124304 Sgp Propósito General Libre Destinación Municipal.	1
-Proyecto Fortalecimiento General A La Gestión Y Dirección De La Administración Pública Territorial Del Municipio De La Macarena Departamento Del Meta 124304 Sgp Propósito General Libre Destinación Mu	2
-Proyecto Fortalecimiento General A La Gestión Y Dirección De La Administración Pública Territorial Del Municipio De La Macarena Departamento Del Meta 124303 Sgp Propósito General Propósito General	1
-Proyecto Fortalecimiento General A La Gestión Y Dirección De La Administración Pública Territorial Del Municipio De La Macarena Departamento Del Meta 124304 Sgp Propósito General Libre Destinación.	7
Total	**26**

Fuente: elaboración propia

En este caso, se evidencian diversos proyectos y servicios que pertenecen al **tipo de recurso "Inversión"**, asignados al Municipio de La Macarena, Departamento del Meta. Estos incluyen servicios de inspección, vigilancia, control, promoción turística, educación ambiental, fortalecimiento tecnológico, y protección de áreas de interés ambiental. También se incluyen iniciativas para la formalización de la propiedad, gestión de oferta social para población vulnerable, atención integral al adulto mayor, y promoción de derechos humanos. Cada proyecto tiene un código único y una descripción, con cantidades específicas asignadas. El total general de recursos de inversión es 26.

Ahora bien, dentro de la información suministrada por SIA Observa rendida por el municipio de La Macarena, se evidencia el consolidado de funcionamiento e inversión tipo de recurso que se encuentra dentro de los contratos de prestación de servicios profesionales y/o apoyo a la gestión.

Tabla 40. Consolidada Funcionamiento / Inversión

Tipo de recurso	Cuenta de RUBRO
Funcionamiento/ inversión	**1**
-Servicios Prestados A Las Empresas Y Servicios De Producción. 1.2.4.3.04 Sgp Propósito General Libre Destinación Municipios Categorías 4, 5 Y 6 Otros Servicios Profesionales Técnicos Y Empresarial 45.99.1000-2024503500005-031-1.2.4.3.04-Proyecto Fortalecimiento General A La Gestión Y Dirección De La Administración Pública Territorial Del Municipio De La Macarena Departamento Del Meta 124304 Sgp Propósito General Libre Destinación.	1
Total	**1**

Fuente: elaboración propia

Frente a lo anterior, se logra identificar un recurso clasificado bajo **"Funcionamiento/Inversión"**, asignado a servicios prestados a empresas y producción, así como a un proyecto para el **fortalecimiento de la gestión y dirección de la administración pública territorial** en el Municipio de La Macarena, Departamento del Meta. Este recurso se destina a municipios de las categorías 4, 5 y 6, y está etiquetado como "Propósito General Libre Destinación". Se asigna una unidad a este recurso, lo que da un **total general de 1**.

Adicionalmente, se realizó el análisis cuantitativo del presupuesto de cada dependencia referido a la contratación de prestación servicios profesionales y/o apoyo a la gestión, en el cual se puede identificar que, el presupuesto más alto es el de la Secretaría de Gobierno, la cual cuenta con $292.252.185 mcte para financiar los 11 contratos con personas jurídicas y 1 con una persona jurídica.

Teniendo en cuenta lo anterior, otra dependencia con buen cantidad personal y presupuesto es la Secretaría de Planeación, Agricultura y Medio Ambiente, contando con un presupuesto contractual de $140.800.000mcte, en el cual se

BORRADOR

financian 7 contratos de prestación de servicios profesionales y apoyo a la gestión con personas naturales.

Tabla 41. Contratos de prestación de servicios vigentes (septiembre 2024) por dependencias.

DEPENDENCIA	Personas naturales	Persona jurídica	Total de contratos	Valor contratos
Secretaria de Cultura, turismo y deporte	5	0	5	$ 51.800.000
Secretaría de Gobierno	11	1	12	$ 292.252.185
Secretaria de Hacienda	3	0	3	$ 91.000.000
Secretaria de infraestructura	3	0	3	$ 66.000.000
Secretaría de Planeación, Agricultura y Medio Ambiente	7	0	7	$ 140.800.000
Secretaría Jurídica y contratación	2	0	2	$ 82.158.000
TOTAL	31	1	32	$ 724.010.185

Fuente: elaboración propia

De lo anterior, se puede determinar que, para la presente vigencia y en términos contractuales adelantados y desarrollados por parte del municipio para su operatividad, la distribución de la contratación por dependencia o sector se concentra de la siguiente manera:

Tabla 42. Concentración de los contratos (septiembre 2024) por dependencia

DEPENDENCIA	Total de contratos	% de concentración
Secretaria de Cultura, turismo y deporte	5	15,625%
Secretaría de Gobierno	12	37,5%
Secretaria de Hacienda	3	9,375%
Secretaria de infraestructura	3	9,375%
Secretaría de Planeación, Agricultura y Medio Ambiente	7	21,875%
Secretaría Jurídica y contratación	2	6,25%
TOTAL	**32**	**100 %**

Fuente: elaboración propia

De este modo, se evidencia que, la mayor concentración de los contratos de prestación de servicios profesionales y/o apoyo a la gestión se encuentran en la Secretaría de Gobierno con 12 contratos, seguida de la Secretaría de Planeación, Agricultura y Medio Ambiente con 7 contratos, por otro lado, las dependencias con

menos personal contratados son la Secretaría de Hacienda, Secretaría de Infraestructura y Secretaría de Jurídica y Contratación.

En conclusión, se recomienda tener en cuenta los casos referidos a incurrir en un contrato realidad, dentro de su distribución presupuestal se evidencia que la financiación contractual se efectuó por medio de los recursos recibidos por Inversión.

1.4.8.4. Análisis de litigiosidad por relaciones laborales

Procesos jurídicos en contra de la entidad por contratos realidad y relación de procesos jurídicos en contra de la entidad por concepto de demandas o conciliaciones laborales como consecuencia de anteriores rediseños.

Tabla 43. Análisis de litigiosidad por relaciones laborales

No. Radicado	Autoridad Judicial	Tipo de Acción Judicial	Cuantía Inicial De La Demanda	Resumen De Los Hechos	Demandante	Estado Actual Del Proceso	Análisis de litigiosidad Evaluación
50001105 32018001700	JUZGADO 003 LABORA DE VILLAVICENCIO	DECLARATIVO	$57.236.000	Proceso por medio del cual se pretende que el demandante se le reconozca la existencia de un contrato laboral con la alcaldía de la alcaldía de la Macarena	SAUL ATHEORTU A CARDONA	2019-07-23 Envió Expediente a Tribunal OFICIO 1715	Evaluación: Este proceso ha sido elevado al Tribunal, lo que indica que está en etapa de revisión de segunda instancia. El plazo para que se resuelva puede variar, pero es esencial hacer seguimiento sobre la emisión de una decisión por parte del Tribunal.
50001310502200900 4700	JUZGADO 002 LABORAL DE VILLAVICENCIO	DECLARATIVO	$ 97.000.000	Se inició tramite con el fin que se profiera condena en contra del municipio por el no pago de las prestaciones sociales, horas extras, domingos y festivos	MARCO ANTONIO TUNJANO CASTILLO	2018-05-24 Secretaría Con oficio Nº 22 de mayo del 2018 se remite ante el Tribunal Superior para apelación	Este proceso también está en segunda instancia, en apelación ante el Tribunal Superior. Es importante revisar los plazos procesales para asegurar que no existan retrasos injustificados en la resolución.

Tabla 44. Cuenta con Demandas de Nulidad y restablecimiento de derechos Laborales

No. Radicado	Autoridad Judicial Que Tramita	Tipo De Acción Judicial	Cuantía Inicial De La Demanda	Resumen De Los Hechos	Demandante	Estado Actual Del Proceso	Análisis de litigiosidad Evaluación
50001333300 92017000810 0	DESPACHO 008 - JUZGADO ADMINISTRATIVO - SIN SECCIÓN - ORAL - VILLAVICENCIO	NULIDAD Y RESTABLECIMI ENTO DEL DERECHO	$17.208.905	Declarar la nulidad parcial del acto administrativo contenido en la resolución 103 de 2016 mediante el cual se reconoce y se ordena el pago de la liquidación de prestaciones sociales al dr Carlos Perilla	CARLOS ORLANDO PERILLA VEGA	Sentencia de 1° instancia DECLARAR PROBADA DE OFICIO LA EXCEPCIÓN DE CADUCIDAD DELA ACCIÓN	El proceso ha sido fallado en primera instancia, declarando la caducidad de la acción. Este fallo puede ser apelado si se considera que los plazos procesales no fueron aplicados correctamente. Se debe evaluar la posibilidad de apelación.

Fuente: elaboración propia por datos de la Alcaldia

BORRADOR

Recomendaciones generales:

1- **Seguimiento**: Es crucial monitorear el avance en los tribunales, especialmente para los procesos en segunda instancia, ya que pueden tomar tiempo en resolverse.

2- **Revisión jurídic**a: Evaluar si existen causales para impugnar decisiones previas o solicitar aceleración del trámite, en especial en el caso de la caducidad declarada en el tercer proceso.

3- **Análisis de costos y riesg**os: Se sugiere analizar el impacto financiero potencial de las sentencias adversas, considerándolas cuantías de las demandas, y evaluar si es viable una conciliación para mitigar los riesgos.

1.4.8.5. Perfiles y Cargas de Trabajo

1.4.8.5.1. Aspectos Metodológicos para las Cargas de Trabajo

Con el propósito de determinar la planta de empleos ideal para la ejecución de los procesos y procedimientos de la entidad, en pro del cumplimiento de sus funciones, se realizó un

Escuela de Alto Gobierno 25 Años
65 AÑOS DE FUTURO
esap Escuela Superior de Administración Pública

estudio de cargas laborales, cuya medición implementó la metodología de Estándares Subjetivo

A continuación, se describen brevemente los pasos efectuados para el análisis:

- **a.** Caracterización de las dependencias: consta del acercamiento con la dependencia susceptible de medición, identificando en primera medida los procedimientos que lidera y en los que interviene, así como conocer la planta de personal y contratistas que apoyan su ejecución.
- **b.** Recolección de información mediante entrevistas semiestructuradas a los servidores públicos y/o contratistas que conocen e intervienen en cada uno de los procedimientos. Adicionalmente, se complementa y contrasta la información con una revisión documental (Informes, indicadores, auditorías, entre otros).
- **c.** Análisis de la información recogida en fuente primaria, considerando que la jornada laboral de un servidor público, según el artículo 33 del Decreto 1042 de 1978, modificado por Decreto 85 de 1986, corresponde a un estándar de 167 horas mensuales.
- **d.** El nivel directivo no es sujeto de levantamiento de cargas dado que es un empleo de carácter estructural.

1.4.8.5.2. Resultados del Levantamiento de Cargas Laborales

1.4.8.6. Diagnóstico Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales

La Ley 909 de 2004 “Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones” (Congreso de la República de Colombia, 2004) y el Decreto 785 de 2005 “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” (Presidencia de la República de Colombia, 2005) establecen que es función específica de las unidades de personal elaborar los proyectos de plantas de personal como los manuales de funciones de conformidad con las normas vigentes.

El Decreto 1083 de 2015 “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública” (Presidencia de la República de Colombia, 2015), en su capítulo 6 precisa que corresponde a la unidad de personal de cada entidad adelantar los estudios para la elaboración, actualización, modificación o adición del manual de funciones y de competencias laborales.

Que en virtud de la normatividad transcrita y en cumplimiento del Decreto 815 de 2018 “Por el cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública, en lo relacionado con las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos” (Presidencia de la República de Colombia, 2018) y el Decreto 989 de 2020, por el cual adiciona el capítulo 8 al título 21 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1083 de 2015, en lo relacionado con las competencias y requisitos específicos para el empleo de jefe de oficina, asesor, coordinador o auditor de control interno o quien haga sus veces en las entidades de la Rama Ejecutiva del orden nacional y territorial (Presidencia de la República de Colombia, 2020) resulta indispensable que las entidades territoriales a través de las unidades de personal procedan a dar aplicación a las disposiciones legales antes mencionadas.

BORRADOR

La alcaldía del municipio de La Macarena, mediante el Decreto Municipal No. 012 del 15 de enero de 2024 realiza la unificación y ajuste al Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales para los empleos de la Planta de Personal del municipio, teniendo en cuenta la normatividad para tal fin y dejándola relacionada en los considerandos de dicho decreto.

Es importante destacar que en el decreto menciona que en el año 2016 se realizó Estudio Técnico de Reorganización Administrativa, el cual se aprobó mediante Acuerdo 021 de 2016 de 28 de noviembre de 2016 “Por el cual se adopta la Estructura de la Administración Municipal de La Macarena Meta y se establecen las funciones generales de sus dependencias y se dictan otras disposiciones”.

El Manual de Funciones ha venido presentando ajustes contenidos en el Decreto 187 de 2018, el cual ha sido modificado y ajustado, conforme al Decreto 018 del 06 de febrero de 2020 y el Decreto 132 de 29 de octubre de 2020, el Decreto 136 de 16 de diciembre de 2021 y en el Decreto No. 012 del 15 de enero de 2024, se ajusta en atención a dos situaciones, la primera conforme al Acuerdo 088 de diciembre de 2023, emitido por el Consejo Municipal, donde modifican la estructura de la administración municipal, se identifica claramente que debe integrarse unos ajustes a el cargo de secretario de planeación, en su denominación y otros ajustes, adicionalmente, se requiere ajustar el manual por la multiplicidad de decretos que a hoy están vigentes y que integraron modificación al manual contenido en et Decreto 187 de 2018, aunado al trámite administrativo que dio inicio, conforme al oficio DA-100-019, en tanto el Despacho del Señor Alcalde, requiere ajustar en los perfiles, los niveles de exigencia de los cargos de nivel directivo, por lo que con la emisión del oficio, se conminó a los secretarios, a emitir observaciones respecto del mismo, esto en atención al principio administrativo de planeación y planificación empresarial.

Dadas las situaciones mencionadas, el decreto 012 unifica las disposiciones mencionadas para lo que se acoge a la Guía Versión 2 de la Función Pública para establecer o modificar el Manual de Funciones y Competencias Laborales. De igual manera contempla los niveles jerárquicos de los empleos y su naturaleza teniendo en cuenta las competencias, sus definiciones y conductas asociadas.

El manual de funciones guarda correlación con la planta de personal establecida para el municipio, por lo tanto, se puede indicar que cumple con el postulado del artículo 122 de la Constitución política de Colombia, “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 (…)” (Asamblea Nacional Constituyente, 1991).

Una vez analizadas las fichas del manual de funciones de cada uno de los empleos contemplados en la planta de personal, se evidenció que, si se encuentran ajustadas a lo dispuesto en el Decreto 785 de 2005, por cuanto se encontraron los siguientes errores en la denominación de los cargos y los códigos de empleos, así:

- Las fichas del Manual de Funciones cuentan con los requisitos de formación académica y experiencia como equivalencias en el marco del Decreto Ley 785 de 2005.

- El Manual Específico de Funciones cumple con la estructura según la normatividad planteada en el Decreto 1083 de 2105 incluyendo los componentes de Identificación y ubicación del empleo, Contenido funcional: que comprende el propósito principal y la descripción de funciones esenciales del empleo, Conocimientos básicos o esenciales, Competencias Comportamentales y Requisitos de formación académica y experiencia
- Las áreas funcionales se encuentran debidamente asociadas a la estructura orgánica.
- El empleo denominado Inspector de Policía, aparece enunciado en la tabla inicial de jerarquización con código 306 grado 4, pero, en la ficha específica del cargo aparece con grado 3, lo cual genera confusión.

1.4.9. Matriz DOFA

Tabla 45. Matriz DOFA

	Oportunidades	**Amenazas**
Dimensiones internas vs. Dimensiones externas	Alianzas con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) para mejorar la planificación territorial. Diversidad ecológica y recursos hídricos abundantes que pueden ser aprovechados para el desarrollo sostenible. Reconocimiento del turismo como sector clave para el desarrollo económico local. Existencia de áreas protegidas y certificaciones en sostenibilidad que atraen turismo. Desarrollar estrategias para el recaudo de impuestos directos Optimización de la experiencia de usuario: Resolver problemas técnicos como el error 404 y hacer más accesible la información sobre el organigrama y los calendarios de actividades puede mejorar la experiencia de los usuarios.	Presiones de actividades ilícitas como minería ilegal y narcotráfico que afectan la biodiversidad y la salud pública. Conflictos entre conservación de recursos naturales y expansión agrícola. Riesgos asociados al cambio climático que amenazan la infraestructura y los recursos hídricos. Dependencia de las transferencias Incremento en las tasas de interés Pérdida de confianza pública: La falta de actualización en los informes financieros y de gestión puede llevar a la ciudadanía a percibir la entidad como poco transparente, lo que afectaría su reputación y credibilidad. Cambios en las normatividades vigentes Rotación de personal

Escuela de Alto Gobierno 25 Años
65 AÑOS DE FUTURO
Escuela Superior de Administración Pública

	Apoyo por parte de otros entes gubernamentales Apoyo por parte del departamento administrativo de la función pública, en la dirección de fortalecimiento y apoyo a la gestión estatal (DFAGE)	Apertura de procesos judiciales Vigilancia por parte de los entes de control Multas o sanciones Quejas y reclamos por parte de la comunidad
Fortalezas	**Estrategias FO**	**Estrategias FA**
Riqueza Natural y Biodiversidad en la Macarena es reconocida por su extraordinaria biodiversidad, lo que puede ser un atractivo para el ecoturismo y la conservación. Áreas Protegidas en la existencia de parques nacionales y áreas protegidas proporciona un marco legal para la conservación y el desarrollo sostenible. Iniciativas de Turismo Sostenible en la promoción del turismo comunitario y la capacitación de los campesinos como operadores turísticos puede generar ingresos sostenibles y reducir la dependencia de economías ilegales. Compromiso Comunitario por la gobernabilidad y la capacidad organizativa de la comunidad pueden facilitar la implementación de políticas ambientales y de desarrollo. Alianzas Estratégicas en la posibilidad de establecer colaboraciones con ONGs, entidades gubernamentales y el sector privado para fortalecer proyectos de desarrollo y conservación. Incremento de ingresos corrientes del año 2022 al 2023 del 18,19% Aumento de ingresos tributarios del año 2022 al 2023 del 44,48% Cumplimiento con el Portal GOV.CO: La plataforma redirecciona correctamente al Portal Único del Estado	Promover el ecoturismo y el turismo comunitario, aprovechando la biodiversidad y la certificación de sostenibilidad, para diversificar la economía y generar ingresos. Fomentar la participación ciudadana en la gestión de recursos hídricos y la toma de decisiones, alineando esfuerzos con el PND y el enfoque de justicia ambiental. Desarrollar programas de educación ambiental que fortalezcan la gobernanza participativa y promuevan prácticas sostenibles entre las comunidades locales. Realizar acuerdos de pago para el recaudo del impuesto predial Socializar la gestión de la entidad, tanto en la página web institucional como en las diferentes redes sociales que maneje la entidad. Realizar campañas de promoción del uso por parte de la ciudadanía de la página web y de los canales de atención habilitados. Gestionar convenios con otras instituciones como para capacitar el personal actual y así fortalecer sus capacidades y habilidades.	Utilizar la riqueza ecológica y los programas de sostenibilidad para contrarrestar las actividades ilícitas, promoviendo alternativas económicas sostenibles. Fortalecer la infraestructura crítica y los sistemas de drenaje para mitigar los efectos de fenómenos naturales, aprovechando el enfoque en el desarrollo sostenible. Establecer acuerdos interinstitucionales para la gestión del agua, priorizando la protección de ecosistemas acuáticos y la calidad del agua. Aprovechar el ahorro corriente para realizar programas de inversión Gestionar de manera eficiente las respuestas a las PQRS que se arriben a la entidad por los diferentes canales habilitados. Crear y gestionar programas de incentivos institucionales para los funcionarios.

Colombiano, cumpliendo con los estándares legales. Información institucional básica: Los apartados sobre la misión, visión, funciones, estructura orgánica y directorios cumplen en su mayoría con lo establecido en la resolución 1519. Personal actual con experiencia y conocimiento sobre las funciones asignadas Alta capacidad de desarrollar programas y proyectos de iniciativas sociales Alta capacidad de establecer convenios con instituciones de educación superior Página web a disposición de la ciudadanía en general		
Debilidades	**Estrategias DO**	**Estrategias DA**
Vulnerabilidad alta ante fenómenos naturales, evidenciada por un Índice Municipal de Riesgo de Desastres (IMRD) de 0.56. Erosión de suelos y reducción de la biodiversidad por prácticas agrícolas insostenibles. Contaminación de recursos hídricos que compromete la calidad del agua. Limitaciones en infraestructura de servicios básicos por áreas protegidas. Incremento de la deuda publica Aumento desproporcionado en la vigencia 2023-2022 de los gastos totales (23,89%)	Implementar un programa de legalización de propiedades campesinas e indígenas que permita el acceso a servicios básicos y fomente el desarrollo sostenible. Desarrollar un plan de inversión en infraestructura que incluya la construcción de sistemas de tratamiento de aguas residuales y mejora en la recolección de residuos sólidos. Crear alianzas estratégicas con ONGs y el sector privado para obtener recursos y capacitación en prácticas agrícolas sostenibles Promover el pago de impuestos locales para mejorar el ingreso municipal	Elaborar un plan de gestión de riesgos que contemple medidas para reducir el IMRD, incluyendo la actualización del EOT y la zonificación de áreas de alto riesgo. Establecer campañas de sensibilización sobre la importancia de la conservación y el uso sostenible de los recursos naturales para disminuir la contaminación y la deforestación. Promover prácticas agrícolas sostenibles y educación ambiental en las comunidades para reducir la presión sobre los ecosistemas y mejorar la calidad de vida

BORRADOR

en comparación a los ingresos totales (7,80%) Falta de actualizaciones en algunas secciones clave: Sectores como la ejecución presupuestal, los informes de gestión y auditoría no están actualizados, con datos que datan de 2018, 2021, y 2022 respectivamente. Errores técnicos: El enlace del calendario de actividades y eventos arroja error 404, lo que impacta negativamente la accesibilidad a esta información. Alta carga laboral Insuficiencia de personal Recursos muebles e inmuebles inadecuados Herramientas de tecnológicos en estado de obsolescencia. Carencia de herramientas tecnológicas Débil conexión a internet	Gestionar la compra de herramientas tecnológicas y suministrar a las diferentes dependencias de la entidad en función del adecuado cumplimiento de las funciones Proveer los recursos muebles e inmuebles, así como también el material de oficina necesario para el adecuado desempeño de las funciones Gestionar la adquisición de redes de internet de mayor cobertura para la zona Gestionar el desarrollo del modelo de operación por procesos de la entidad para la actualidad con la ayuda del DAFP. - DFAGE	Uso eficiente de los recursos para minimizar los gastos de funcionamiento Gestionar propuesta de modelos de contratación formal para suplir las necesidades de personal Gestionar capacitaciones periódicas de personal en relación las actualizaciones de las diferentes normatividades que rigen a la entidad. Gestionar programas efectivos de atención a las diferentes necesidades y solicitudes de la ciudadanía en general.

Fuente: Elaboración propia a partir del diagnóstico

1.5. Conclusiones y Recomendaciones del Diagnóstico

1.5.1. Conclusiones

Existe una escala salarial con múltiples problemáticas asociadas a la progresividad, desproporción entre cargos, falta de diferenciación entre niveles, etc. Se recomienda actualizar el modelo de operación por procesos de acuerdo con la realidad de la ejecución de las actividades en la Entidad elaborando cada una de las caracterizaciones de los procesos y procedimientos, así como el mapa de procesos y adoptarlo mediante acto administrativo en pro de generar resultados eficientes para los diferentes grupos de valor en el marco de la gobernabilidad y legitimidad de la entidad territorial.

Se requiere ajustar las fichas del manual a la estructura organizacional y la planta de personal en cumplimiento de los lineamientos establecidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública en la guía para establecer o modificar el manual de funciones y de competencias laborales.

Capacidades Institucionales: El análisis de las capacidades institucionales del municipio de La Macarena indica que existen debilidades significativas en la planificación y control, lo que afecta la capacidad de la entidad para cumplir sus objetivos estratégicos. Aunque los directivos muestran una motivación alta en la dirección y en la comunicación, la falta de supervisión adecuada ha derivado en retrasos en la ejecución de proyectos fundamentales para el desarrollo local.

Capacidad Técnica: La capacidad técnica del municipio se ve comprometida por un déficit cualitativo en la vivienda, que afecta aproximadamente al 13.65% de la población, y un índice de vulnerabilidad financiera, con una calificación de 44.08 en comparación con la media del departamento. Esta situación subraya la necesidad de desarrollar una infraestructura adecuada y estrategias para mejorar la gestión financiera.

Cobertura de Servicios Públicos: La baja cobertura de servicios públicos, como el acueducto y el alcantarillado, que apenas alcanzan el 34.79% y 34.69% respectivamente, indica la urgencia de implementar políticas que mejoren la infraestructura y la provisión de estos servicios esenciales.

A nivel financiero se notan variaciones importantes en la vigencia 2023 – 2022, los ingresos totales presentaron un incremento del 7,80% y los ingresos corrientes el 18,19%, en este último se destaca el ingreso tributario con un crecimiento del 44,48%, a nivel de gastos totales presento un incremento del 23,89% y gastos de funcionamiento del 19,00%, en la vigencia 2023 el nivel de holgura fue el 18,05%, disminuyendo un 17,08% en comparación al periodo anterior, mientras que el índice de desempeño fiscal fue del 63,69% cayendo un 13,57%.

Cumplimiento parcial de la normativa: La página web del municipio de La Macarena cumple en varios aspectos con la resolución 1519 del 2020, como el redireccionamiento al Portal GOV.CO, la inclusión de datos de contacto, redes sociales, y algunos elementos de transparencia y atención ciudadana. Sin embargo, hay muchas áreas con información incompleta o desactualizada, lo que indica un cumplimiento parcial.

Falta de actualización en información clave: Existen múltiples secciones que no están actualizadas, especialmente en temas relacionados con la ejecución presupuestal (última actualización 2018), informes de gestión (2021), informes de auditoría (2022), y el presupuesto general (2020). Esto afecta negativamente la transparencia y la confianza de los ciudadanos en la gestión pública del municipio.

Para concluir se puede decir que, la entidad en términos de modelo de la operación por procesos se encuentra desactualizado, pues la última actualización realizada fue para el año 2021 y a la fecha no se le ha realizado ninguna modificación pertinente para la actualidad. También en el marco de los análisis funcionales realizados a la entidad, se logra evidenciar que hay un déficit de personal en muchas de las dependencias que ocasiona un exceso de carga laborar para el personal actual. Además de esto, a partir del mismo análisis, se puede decir que la entidad no cuenta con los recursos muebles e inmuebles adecuados para el buen desempeño de las funciones de cada dependencia.

Es justo decir que, se presenta una problemática de gran importancia como lo es la conexión a internet, que para este municipio suele ser un poco compleja por la ubicación geográfica del municipio. En definitiva, la entidad presenta carencias en el ámbito de estructura interna, pues la cantidad de personal no es suficiente para el volumen de trabajo, esto también es causado por el hecho de que muchas de las personas que allí trabajan están en modalidad de prestación de servicios lo cual genera que no se cuente con disponibilidad de recurso humano todo el tiempo, en vista de que bajo esta modalidad de contratación las personas solo están por un periodo de tiempo límite, esto también a su

PUBLICA

misma vez ocasiona la rotación de personal, ya que en muchos de los casos no se contrata la misma persona, es decir constantemente varían el personal.

Lo anteriormente dicho, representa para la entidad un nivel bajo en cuanto eficiencia y eficacia se haba, pues todo esto ocasiona que los procesos y procedimientos de la entidad no se logren llevar a cabo con normalidad y por lo tanto no se logre cumplir con los objetivos y metas y trazadas por la entidad.

1.5.2. Recomendaciones

Programa de Capacitación: Se recomienda implementar un programa de formación gerencial enfocado en la planificación, supervisión y retroalimentación, con el fin de mejorar las habilidades de los directivos en la gestión de proyectos y el desempeño del talento humano. Esta capacitación debería incluir técnicas de delegación efectiva para optimizar la productividad.

Fortalecimiento de Mecanismos de Control: Es esencial desarrollar y establecer indicadores de rendimiento claros, así como procedimientos de control interno. Esto permitirá una supervisión más efectiva de los proyectos y facilitará una respuesta ágil ante imprevistos, contribuyendo a mejorar el desempeño general de la administración pública.

Estrategias de Mejora Financiera: Se recomienda que el municipio desarrolle estrategias que permitan aumentar sus recursos propios y optimizar la gestión financiera. Esto incluye la implementación de planes de inversión y la búsqueda de financiamiento externo, lo cual es crucial para abordar el déficit habitacional y mejorar la infraestructura de servicios públicos.

Mejora de la Infraestructura de Servicios Públicos: Se debe priorizar el fortalecimiento de la infraestructura para la cobertura de servicios públicos. Esto incluye la realización de un diagnóstico detallado de las necesidades y la elaboración de un plan de acción que contemple la mejora de acueducto y alcantarillado, asegurando así el acceso a estos servicios básicos.

Participación Ciudadana: Se sugiere establecer canales de comunicación y retroalimentación más eficaces entre la administración municipal y la comunidad. Esto puede facilitar la identificación de necesidades y prioridades de la población, asegurando que los servicios públicos respondan de manera efectiva a las demandas sociales.

Diseñar estrategias que motiven a los contribuyentes a realizar acuerdos de pago para aumentar los ingresos directos como el impuesto predial, con el fin de disminuir la dependencia de las transferencias.

Implementar controles en la ejecución de gastos con el fin de optimizar los recursos para que su crecimiento sea coherente con los ingresos, teniendo en cuenta que entre la vigencia 2022 - 2023 los ingresos aumentaron un 7,80% y los gastos un 23,89%.

Actualización inmediata de la información: Se debe realizar una actualización completa de los informes de ejecución presupuestal, informes de gestión, auditoría, y el presupuesto general para garantizar que la información sea precisa y cumpla con la normativa vigente. Esto ayudará a mejorar la transparencia y la confianza pública.

Incorporación de secciones faltantes: Es crucial que se agreguen las secciones faltantes exigidas por la resolución 1519 del 2020, como el organigrama con el acto administrativo, el directorio de servidores públicos vinculado al SIGEP, hojas de vida, mapas y cartas descriptivas de los procesos, y la agenda regulatoria. Esto asegurará un cumplimiento total de la normativa y mejorará la accesibilidad a la información.

Corrección de errores técnicos: Resolver el problema del error 404 en el enlace al calendario de actividades y revisar el funcionamiento de todos los enlaces de la página para garantizar una navegación fluida y sin interrupciones. Esto mejorará la usabilidad y la experiencia del usuario.

Se recomienda a la entidad, realizar una actualización del modelo de operación por procesos (MOP), de acuerdo con la realidad actual de la entidad, este enmarcado en el ciclo PHVA, esto contribuye a que la institución, puede tener claridad sobre cómo se llevan a cabo los procesos y procedimientos en cada una de las dependencias de la entidad. Además, también se recomienda que la entidad gestiones la compra de recursos muebles e inmuebles, que hacen falta en las dependencias, así como también los recursos tecnológicos necesarios para el buen desempeño de las funciones que tienen a cargo cada uno de los colaboradores.

Continuando con el tema, es importante que la entidad contemple la idea de promover modelos de contratación formales que permitan adquirir el recurso humano idóneo para las áreas que requieren de este, en este punto es importante decir que, no solo se trata de la adquisición de recursos humanos sino también de su retención en la entidad, pues cuando se da este efecto de rotación de personal, se genera en la entidad un discontinuidad en las funciones de las dependencias así como también un efecto de retardo en el cumplimiento de metas organizacionales, por tanto se recomienda que la entidad le dé importancia a esta problemática pues tener el recurso humano en cantidad suficiente y de calidad, es la razón principal de toda organización.

2. Propuesta de Rediseño

A continuación, se presenta una propuesta integral de rediseño institucional para la Alcaldía Municipal, basada en un diagnóstico previo. Esta propuesta se centra en:

1. Rediseño de la estructura organizacional[1]
2. Modelo de operaciones por procesos.
3. Escala salarial
4. Presupuestos detallados para definir la planta propuesta.

Recomendaciones clave para garantizar una exitosa implementación de este proceso de transformación institucional.

[1] Incluye la creación de un organigrama actualizado, asignación de funciones para las dependencias propuestas y alineación estratégica del modelo de operaciones por procesos.

2.1. Propuesta de Rediseño del MOP

2.1.1. Diseño del Modelo de Operación para la Entidad

De acuerdo con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión- MIPG, la gestión por procesos se enmarca en la dimensión de Gestión con valores para resultados porque su objetivo principal es permitirle a la entidad realizar las actividades que, en el marco de los valores del servicio público, la conduzcan a lograr los resultados propuestos y materializar las decisiones plasmadas en su planeación institucional.

La gestión por procesos se relaciona directamente con el componente de la ventanilla hacia adentro, ya que una adecuada gestión por procesos dará como resultado una mejor relación de la ventanilla hacia afuera a través de la satisfacción de las necesidades de los grupos de valor de la entidad. Así mismo, la gestión por procesos se relaciona directamente con la política de fortalecimiento institucional y simplificación por procesos de dicha dimensión.

El modelo retoma el enfoque de procesos del sistema de gestión de calidad y de la Carta Iberoamericana para la Calidad de 2008, la gestión pública centrada en el servicio al ciudadano y para resultados. Por lo anterior, la cadena de valor público constituye la herramienta principal a utilizar por parte de las entidades y fundamenta la gestión por procesos, comprendiéndola como las actividades requeridas para que un producto o servicio transite a través de diferentes etapas, desde su concepción hasta su entrega a los ciudadanos. A cada una de las etapas de la cadena de valor se les denomina eslabones.

En el proceso de generación de valor público, la cadena de valor se utiliza como la herramienta principal para representar el trabajo de las entidades públicas a partir de sus elementos: insumos, procesos, productos, efectos o resultados e impactos.

En este sentido, las entidades que lleven a cabo procesos de transformación de la prestación de un servicio deben considerar primero los derechos, problemas y necesidades de sus grupos de valor, con el fin de incorporar actividades que permitan generar resultados que garanticen los derechos y resuelvan de manera efectiva las necesidades y problemas de los beneficiarios, de esta manera. Los procesos deberán estar definidos a partir de la identificación de los grupos de valor y su caracterización.

La gestión por procesos resulta ser fundamental para alcanzar los objetivos estratégicos de una entidad y su misión; esto se debe, principalmente, a que cuando una entidad trabaja sobre procesos y no sobre áreas funcionales, se enfoca en los resultados que estos producen, en la forma en que se producen, las necesidades que buscan suplir y en la necesidad de trabajar en equipo para poder alcanzarlos. Por esta razón, tanto la gestión por resultados como la gestión por procesos se encuentran directamente y se fundamentan en la cadena de valor.

Un proceso se define como una secuencia ordenada de procedimientos interrelacionados que agregan valor, tomando como enfoque y prioridad fundamental al ciudadano. Sin embargo, para poder llegar a la estructuración de procesos de manera individual, primero es necesario partir de la articulación general de la planeación estratégica con los procesos de la entidad, así como las interrelaciones que existen entre los procesos, para posteriormente enfocarse en cada uno de ellos y cómo operan en su interior.

BORRADOR

1. **Identificación de objetivos:** para poder hablar de procesos, primero es necesario identificar y relacionar los objetivos estratégicos o macroobjetivos que tiene la entidad; para ello se debe revisar que la entidad cuente con misión, visión, valores fundamentales y objetivos estratégicos que se encuentren bien desarrollados, estructurados y alineados entre sí.

De acuerdo con las competencias legales asignadas, el tamaño de la entidad y la complejidad de su operación los objetivos estratégicos pueden estar soportados en objetivos específicos de menor tamaño; por lo que también resulta de vital importancia no solo identificar objetivos macro o estratégicos, sino también aquellos que permitirán alcanzar los resultados para la entidad en términos operativos. Cada uno de estos objetivos debe tener en su interior una serie de procesos, que son aquellos sobre los cuales se trabajará.

2. **Registrar procesos existentes:** cada objetivo debe contar con una serie de procesos subyacentes necesarios para su consecución o que al menos se encuentren alineados con lo que se desea alcanzar con el objetivo. Por tal motivo, se deben listar todos los procesos que se lleven a cabo al interior de la entidad y que estén relacionados con uno o más objetivos.

3. **Lista de procesos fundamentales en los municipios:** es importante tener en cuenta que mapear los procesos únicamente a partir de la documentación existente terminaría siendo una tarea incompleta, ya que en muchos casos la información sobre la operación y el funcionamiento que existe en las entidades no se encuentra documentada, pero sí está en el conocimiento de las personas que trabajan en la entidad y que se encuentran involucradas en sus diversos procesos productivos.

4. **Asignar y reconocer responsabilidades en los procesos:** es fundamental que una vez se determinen los procesos del municipio se indique el funcionario responsable de ellos, de tal forma que sea él quien se apersone del desarrollo de sus actividades y se responsabilice por los resultados.

5. **Ciclo de procesos:** la gestión por procesos es una forma de mejorar el rendimiento de la entidad y el cumplimiento de las funciones asignadas; debe ser un proceso de mejora continua donde cada funcionario debe pensar en la forma como se puede mejorar el proceso en que trabaja, lo que permitirá una integración de las actividades en función de los objetivos organizacionales y dará a todos una visión clara de sus responsabilidades (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020).

El ciclo de los procesos comprende los siguientes pasos: modelar, implementar, ejecutar, supervisar y optimizar

Modelar: recopilar información sobre el proceso, identificar dónde comienza y termina el proceso, cuál es su propósito.
Implementar: la forma cómo se ejecuta el proceso, cómo se implementa y lleva a cabo.
Ejecutar: poner el proceso en uso, identificar obstáculos y oportunidades de mejora.

BORRADOR

Supervisar: controlar el proceso para demostrar si los supuestos iniciales estaban correctos, si se cumplieron los objetivos establecidos al inicio, en qué influye el proceso en la entidad y cuáles son sus impactos internos y externos.
Optimizar: ejecutar y al mismo tiempo controlar; luego se debe optimizar y después comenzar de nuevo. Siempre hay espacio para el crecimiento y la mejora de un proceso.

Mapa de procesos: El mapa de procesos es la representación gráfica de cómo opera la organización para conocer y para satisfacer las necesidades de sus grupos de valor. Para su elaboración es necesario clasificar los procesos en cuatro grupos así:

Procesos estratégicos: incluyen los relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, comunicación, disposición de recursos necesarios y revisiones por parte de la Alta Dirección de la entidad.
Procesos misionales: incluyen todos aquellos que proporcionan el resultado previsto por la entidad en el cumplimiento del objeto social o razón de ser.
Procesos de apoyo: incluyen aquellos que proveen los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos estratégicos, misionales y de evaluación.
Procesos de evaluación y seguimiento: necesarios para medir y recopilar datos para el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia de la entidad (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020).

2.1.2. Diseño de Mapa de Procesos de la Entidad

La propuesta del Modelo de Operación por Procesos surge a partir de la identificación de opciones prioritarias y de la cadena de valor existente, por lo cual, se plantea un modelo que responda a la realidad de la entidad y permita el cumplimiento de la misionalidad de esta.

Es importante mencionar que este inventario de procesos y subprocesos es solo un insumo para que la entidad lo pueda adoptar y apropiar, por lo tanto, depende de los líderes la actualización y caracterización de cada proceso y procedimiento derivado; así como garantizar su adecuada conservación y publicación.

Documentación y caracterización del Modelo de Operación por Procesos. Al abordar la documentación de los procesos debemos tener en cuenta que esta debe ser ágil y dinámica para que contribuya con el aprendizaje organizacional; cada entidad debe definir el tamaño o la estructura de su documentación, la cual depende de factores como la estructura organizacional, la planta de personal y la complejidad de la entidad en general.

Los procedimientos son el conjunto de especificaciones, relaciones y ordenamiento de las tareas requeridas para cumplir las actividades de un proceso, controlando las acciones que requiere la operación de la entidad en la medida en que especifican paso a paso qué se debe hacer en el proceso. En su diseño se establecen los métodos para realizar las tareas, la asignación de responsabilidad y autoridad en la ejecución de las actividades.
Se deben levantar procedimientos y las actividades vitales para la entidad de las cuales se requiere preservar el conocimiento; no todas las actividades requieren procedimientos, dado que presentan bajos niveles de complejidad.

Los procedimientos tienen las siguientes características:

BORRADOR

- Deben elaborarse en un formato amigable, es decir, que sea fácil de entender, interpretar y consignar.
- Las actividades que describen en los procedimientos deben ser muy claras.
- Las actividades deben describir una secuencia.
- Cada actividad debe tener un responsable.
- Los procedimientos deben de ser únicos y exclusivos.
- Debe tener un diagrama de flujo de las actividades descritas.
- El manual de procedimientos es la suma de los procedimientos de cada área.
- Los procedimientos deben ser descritos por las personas que más saben acerca de la operación.
- Los procedimientos deben ser susceptibles de mejora.

Para lo anterior, cada uno de los subprocesos existentes se ha alineado en el marco de los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y evaluación con el fin de garantizar un flujo continuo de información y comunicación que permitan la creación de valor público a sus grupos de interés.

Ilustración 26. Mapa de procesos – Propuesta

Fuente: Elaboración propia.

2.1.3. Inventario Procesos del Mapa de Proceso

2.2. Propuesta de Rediseño de la Estructura Organizacional.

2.2.1. Organigrama Propuesto

2.2.2. Funciones para las Dependencias Propuestas

2.2.3. Instancias de Toma de Decisión

Los comités o comisiones municipales son los responsables de tomar decisiones de gran importancia con implicaciones o consecuencias lógicas en materia de prevención, investigación o asistencia dentro de las entidades territoriales, los cuales deben tener en cuenta las particularidades y diversidad regional, encontrando dentro de ellas las siguientes:

- ***Consejo de Gobierno***

Órgano superior jerárquico de consulta, asesoría, evaluación y coordinación de los asuntos generales de la administración municipal, el cual está presidido por el alcalde e integrado por los secretarios de despacho y los jefes de oficina.

Funciones del Consejo de Gobierno:

1. Coordinar la ejecución de los planes, programas y proyectos en los que intervienen las diferentes dependencias y entidades municipales.
2. Informar periódicamente al alcalde sobre el estado de ejecución de cada uno de los planes de acción de las secretarías, oficinas y demás entidades de la Administración municipal, así como de las dificultades y limitaciones encontradas, los ajustes y alternativas de solución.

BORRADOR

3. Servir de órgano asesor del Gobierno en todos los asuntos relacionados con la gestión administrativa y de política pública, la conformación de grupos de trabajo y el análisis permanente de las actividades.
4. Participar en el análisis y solución de problemas, proponiendo los lineamientos generales y acciones concretas tendientes a la adopción de planes preventivos sectoriales, municipales o declaratorias de emergencia.
5. Recomendar al alcalde las medidas y decisiones más adecuadas al logro de los objetivos previstos en el Plan de Desarrollo y el cumplimiento de las funciones derivadas del mandato constitucional y legal.
6. Solicitar al alcalde decretar la urgencia manifiesta cuando las circunstancias descritas en la ley así lo ameriten.
7. Darse su propio reglamento.
8. Las demás relacionadas con las competencias constitucionales y legales, el Plan de Desarrollo y los aspectos financieros y administrativos del municipio

- ***Comité Institucional de Gestión y Desempeño***

Órgano rector, articulador y ejecutor, a nivel institucional, de las acciones y estrategias para la correcta implementación, operación, desarrollo, evaluación y seguimiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG.

Funciones del Comité Institucional de Gestión y Desempeño:

1. Aprobar y hacer seguimiento, por lo menos una vez cada tres meses, a las acciones y estrategias adoptadas para la operación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG.
2. Articular los esfuerzos institucionales, recursos, metodologías y estrategias para asegurar la implementación, sostenibilidad y mejora del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG.
3. Proponer al Comité Sectorial de Gestión y el Desempeño Institucional iniciativas que contribuyan al mejoramiento en la implementación y operación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG.
4. Presentar los informes que el Comité Sectorial de Gestión y el Desempeño Institucional y los organismos de control requieran sobre la gestión y el desempeño de la entidad.
5. Adelantar y promover acciones permanentes de autodiagnóstico para facilitar la valoración interna de la gestión.
6. Asegurar la implementación y desarrollo de las políticas de gestión y directrices en materia de seguridad digital y de la información.
7. Aprobar y hacer seguimiento a los planes, programas, proyectos, estrategias y herramientas necesarias para la implementación interna de las políticas de gestión.
8. Definir mejoras al Modelo Integrado de Planeación y Gestión implementado por la entidad, con especial énfasis en las actividades de control establecidas en todos los niveles de la organización y estudiar y adoptar las mejoras propuestas por el Comité Institucional de Coordinación de Control Interno.
9. Efectuar recomendaciones al Comité Institucional de Coordinación de Control Interno en relación con las políticas de gestión y desempeño que puedan generar cambios o ajustes a la estructura de control de la entidad.
10. Generar espacios que permitan a sus participantes el estudio y análisis de temas relacionados con políticas de gestión y desempeño, buenas prácticas, herramientas, metodologías u otros temas de interés para fortalecer la gestión y el desempeño institucional y así lograr el adecuado desarrollo de sus funciones.

BORRADOR

11. Las demás que tengan relación directa con la implementación, desarrollo y evaluación del Modelo.

PARÁGRAFO 1. La secretaría técnica será ejercida por el jefe de la oficina de planeación o por quien haga sus veces en la entidad.

- ***Comisión de Personal***

En todos los organismos y entidades reguladas por esta ley deberá existir una Comisión de Personal, conformada por dos (2) representantes de la entidad u organismo, designados por el nominador o por quien haga sus veces, y dos (2) representantes de los empleados, quienes deben ser de carrera administrativa y elegidos por votación directa de los empleados

Funciones de la Comisión de Personal:

1. Velar porque los procesos de selección para la provisión de empleos y de evaluación del desempeño se realicen conforme con lo establecido en las normas y procedimientos legales y reglamentarios y con los lineamientos señalados por la Comisión Nacional del Servicio Civil. Las citadas atribuciones se llevarán a cabo sin perjuicio de las facultades de la Comisión Nacional del Servicio Civil. Para el efecto, la Comisión de Personal deberá elaborar los informes y atender las solicitudes que la CNSC requiera.
2. Resolver las reclamaciones que en materia de procesos de selección y evaluación del desempeño y encargo les sean atribuidas por el procedimiento especial.
3. Solicitar a la Comisión Nacional del Servicio Civil la exclusión de la lista de elegibles de las personas que hubieren sido incluidas sin reunir los requisitos exigidos en las respectivas convocatorias, o con violación de las leyes o reglamentos que regulan la carrera administrativa. En el caso de no atenderse la solicitud, deberán informar de esta situación a la Comisión Nacional del Servicio Civil para que adopte las medidas pertinentes.
4. Conocer, en primera instancia, las reclamaciones que formulen los empleados de carrera que hayan optado por el derecho preferencial a ser vinculados, cuando se les supriman sus empleos, por considerar que han sido vulnerados sus derechos.
5. Conocer, en primera instancia, las reclamaciones que presenten los empleados por los efectos de las incorporaciones a las nuevas plantas de personal de la entidad o por desmejoramiento de sus condiciones laborales o por los encargos.
6. Velar porque los empleos se provean en el orden de prioridad establecido en las normas legales y porque las listas de elegibles sean utilizadas dentro de los principios de economía, celeridad y eficacia de la función administrativa.
7. Velar porque en los procesos de selección se cumplan los principios y reglas previstas en esta ley.
8. Participar en la elaboración del plan anual de formación y capacitación y en el de estímulos y en su seguimiento.
9. Proponer en la respectiva entidad la formulación de programas para el diagnóstico y medición del clima organizacional.
10. Las demás funciones que le sean atribuidas por la ley o el reglamento.

Adicionalmente, las instancias ya mencionadas, se establece la participación activa de la entidad en las demás que les sean asignadas por ley para el acompañamiento de las distintas temáticas y sectores de la gestión municipal, es por esto por lo que a continuación se presenta el listado de las instancias mínimas en las cuales debe participar la administración municipal

BORRADOR

Tabla 46. Instancias de Participación

Instancia	Temática	Responsable	Normatividad
Comité de Conciliación y Defensa	Gobierno	Secretaría de Gobierno y Servicios Administrativos	Decreto 1716 de 2009 Decreto 1069 de 2015 Ley 2220 de 2022
Comité de Contratación	Gobierno	Secretaría de Gobierno y Servicios Administrativos	Ley 80 de 1993 Ley 1150 de 2007 Decreto 1082 de 2015
Consejo territorial de planeación	Planeación	Secretaría de Planeación y Desarrollo Territorial	Ley 152 de 1994
Comisión municipal de Ordenamiento Territorial	Planeación	Secretaría de Planeación y Desarrollo Territorial	Ley 1454 de 2011 Decreto 1066 de 2015
Consejo de política Fiscal municipal	Secretaría de Hacienda	Secretaría de Hacienda	Decreto 111 de 1996
Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo	Seguridad y Salud en el Trabajo	Secretaría de Gobierno y Servicios Administrativos	Resolución 2013 de 1986 Ley 1562 de 2012 Decreto 1072 de 2015.
Comité de convivencia y conciliación Laboral	Talento Humano	Secretaría de Gobierno y Servicios Administrativos	Resolución 1356 de 2012
Consejo de Seguridad y Convivencia municipal	Seguridad	Secretaría de Gobierno y Servicios Administrativos	Ley 1801 de 2016 Decreto 1284 de 2017
Comité Civil de Convivencia	Seguridad	Secretaría de Gobierno y Servicios Administrativos	Ley 1801 de 2016 Decreto 1284 de 2017
Comité de Discapacidad	Discapacidad	Secretaría de Desarrollo Social, Salud, Educación, Cultura y Turismo	Ley 1145 de 2007 Resolución No. 3317 de 2012
Mesa de Participación de Niños Niñas y Adolescentes	Comisaria	Comisaría de Familia	Decreto 936 de 2013
Consejo de Gestión del riesgo de desastres	Gestión del riesgo	Secretaría de Agricultura, Medio Ambiente y Desarrollo Rural	Ley 1523 de 2012
Comité de Justicia Transicional	Victimas	Secretaría de Gobierno y Servicios Administrativos	Ley 1448 de 2011

BORRADOR

Instancia	Temática	Responsable	Normatividad
Subcomité de Prevención, Protección y Garantías de No Repetición	Victimas	Secretaría de Gobierno y Servicios Administrativos	Ley 1448 de 2011 Decreto 1084 de 2015
Subcomité de restitución de tierras	Victimas	Secretaría de Gobierno y Servicios Administrativos	Ley 1448 de 2011 Decreto 1084 de 2015
Subcomité de sistemas de información	Victimas	Secretaría de Gobierno y Servicios Administrativos	Ley 1448 de 2011 Decreto 1084 de 2015
Subcomité de asistencia y atención integral	Victimas	Secretaría de Gobierno y Servicios Administrativos	Ley 1448 de 2011 Decreto 1084 de 2015
Subcomité de reparación integral	Victimas	Secretaría de Gobierno y Servicios Administrativos	Ley 1448 de 2011 Decreto 1084 de 2015
Mesa municipal de Victimas	Victimas	Secretaría de Gobierno y Servicios Administrativos	Ley 1448 de 2011
Consejo de política social	Desarrollo Social	Secretaría de Desarrollo Social, Salud, Educación, Cultura y Turismo	Decreto 1137 de 1999 Ley 1098 de 2006
Consejo nacional de personas mayores	Desarrollo Social	Secretaría de Desarrollo Social, Salud, Educación, Cultura y Turismo	Decreto 681 de 2022
Comité de erradicación de trabajo infantil	Desarrollo Social	Secretaría de Desarrollo Social, Salud, Educación, Cultura y Turismo	Decreto 859 de 1995
Mesa de primera infancia, infancia, adolescencia y fortalecimiento familiar	Desarrollo Social	Secretaría de Desarrollo Social, Salud, Educación, Cultura y Turismo	Ley 1098 de 2006
Consejo consultivo de mujeres	Desarrollo Social	Secretaría de Desarrollo Social, Salud, Educación, Cultura y Turismo	Ley 51 de 1981 Ley 581 del 2000
Red del buen trato	Desarrollo Social	Secretaría de Desarrollo Social, Salud, Educación, Cultura y Turismo	Ley 1710 de 2020
Comité de seguridad alimentaria y nutricional	Desarrollo Social	Secretaría de Desarrollo Social,	Ley 1098 de 2006

Instancia	Temática	Responsable	Normatividad
		Salud, Educación, Cultura y Turismo	
Comité de prevención de consumo de sustancias Psicoactivas	Desarrollo Social	Secretaría de Desarrollo Social, Salud, Educación, Cultura y Turismo	Resolución 089 de 2019
Consejo municipal de cultura	Desarrollo Social	Secretaría de Desarrollo Social, Salud, Educación, Cultura y Turismo	Ley 397 de 1997 Ley 1185 de 2008
Comité de Vigilancia epidemiológica - COVE	Salud Publica	Dirección Local de Salud	Decreto 3518 de 2006
Comité de participación Comunitaria en Salud -COPACO	Salud Publica	Dirección Local de Salud	Decreto 780 de 2016
Comité Interinstitucional de educación Ambiental municipal	Ambiente/educación	Secretaría de Agricultura, Medio Ambiente y Desarrollo Rural.	Decreto 1743 de 1994 Decreto 1075 de 2015
Comité permanente de estratificación	Servicios	Secretaría de Planeación y Desarrollo Territorial	Ley 2294 de 2023
Consejo municipal de desarrollo rural	Rural	Secretaría de Agricultura, Medio Ambiente y Desarrollo Rural	Ley 101 de 1993
Comité Territorial de orden público	Seguridad	Secretaría de Gobierno y Servicios Administrativos.	Decreto 399 de 2011 Decreto 1066 de 2015

Fuente: Elaboración propia.

2.2.4. Alineación del MOP con la Estructura Propuesta

De acuerdo con el modelo de operación propuesto, a continuación, se presenta la correlación con las dependencias encargadas de aportar al cumplimiento de los procesos y procedimientos.

BORRADOR

2.3. Propuesta de Planta y Perfiles

2.3.1. Cargas de Trabajo Bajo el MOP y Estructura Propuesta

2.3.2. Presupuestos para su Definición (Jurídicos, Técnicos y Presupuestales)

2.3.3. Planta Propuesta

2.3.4. Escala Salarial Propuesta

2.3.5. Estructura Detallada de Costos de la Planta Propuesta

2.3.6. Perfiles de cargos propuestos (Fichas del MEFCL)

2.3.7. Formalización Laboral

Es importante resaltar la Constitución Política de Colombia, en el TÍTULO V "De la Organización del Estado" en el Capítulo II de "Función Pública" (artículos 122 a 131), indica en su artículo 122° que: *"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"*.

Adicionalmente, con el fin de desarrollar y materializar la norma constitucional, se destaca la Ley 909 de 2004 *"Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones"* cuya aplicación, en su integridad, se orienta a (artículo 3º):

1. Las disposiciones contenidas en la presente ley serán aplicables en su integridad a los siguientes servidores públicos:

a) (…)

b) (…)

c) ***A los empleados públicos de carrera de las entidades del nivel territorial****: departamentos, Distrito Capital, distritos y municipios y sus entes descentralizados;*

d) La presente ley será igualmente aplicable a los empleados de las Asambleas Departamentales, de los Concejos Distritales y Municipales y de las Juntas Administradoras Locales. Se exceptúan de esta aplicación quienes ejerzan empleos en las unidades de apoyo normativo que requieran los Diputados y Concejales.

2. (…)".

De este modo, con el fin de dignificar el empleo, se pretende que las entidades de derecho público realicen una actualización o reforma de su planta de empleo, de acuerdo con lo establecido por la Ley 909 de 2004 en el artículo 46° el cual indica que:

> *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 razones 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.*

BORRADOR

De igual manera, el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 “Colombia Potencia Mundial de la Vida” tiene como objetivo garantizar los derechos de los servidores públicos mediante estrategias de formalización laboral, por esta razón, se resalta la circular conjunta 100-005 de 2022, en la cual se promoverá la formalización laboral, a través de cuatro elementos, los cuales son:

- La provisión de todos los cargos de las plantas de personal existentes y en vacancia;
- La ampliación de las plantas de personal existentes, siempre que las condiciones técnicas y financieras así lo permitan;
- La creación de plantas temporales en equidad, con criterio meritocrático y vocación de permanencia;
- El uso racional de los contratos de prestación de servicios, atendiendo exclusivamente lo establecido en la ley y en los fallos judiciales (Departamento Administrativo de la Función Pública y Escuela Superior de Administración Pública, 2022).

2.4. Recomendaciones para la Implementación del Rediseño

2.4.1. Gestión del Cambio

Entendiendo la gestión del cambio como la acción de planear, aplicar y evaluar las acciones que se realizan para adaptarse exitosamente a las nuevas condiciones, en los diferentes contextos en los que se desenvuelve el ser humano, incluyendo el organizacional, el proceso de implementación y puesta en marcha del rediseño organizacional realizado por la ESAP para la Alcaldía municipal de Valparaíso, requiere una estrategia de adaptabilidad, la cual procure la disminución de los impactos negativos que pueda ocasionar el cambio, así como la posibilidad de permitir percibir de una buena manera, el fortalecimiento institucional llevado a cabo en la entidad.

Es pertinente contemplar que los cambios, aunque se requieran implementar de manera inmediata, no se verán consolidados en corto plazo, puesto que la modificación de la conducta, dentro de lo que se encuentra contemplado la cultura organizacional, es un proceso progresivo, el cual demanda constancia y coherencia a partir de un proceso sistemático que garantice su éxito.

Por lo anterior, la orientación al cambio se torna básica dentro de las organizaciones, por lo cual al momento de la formulación de las acciones concretas que permitan la adaptabilidad, es necesario incluir metodologías que involucren el talento humano de la entidad en su conjunto, lo cual no debe limitarse a la capacitación y el desarrollo de competencias, ya que se deben establecer objetivos y actividades más amplias que logren modificar la cultura organizacional; el cambio organizativo es el proceso mediante el cual se transforma la manera en cómo actúan los individuos, la organización en su conjunto, pasando de un grupo de comportamientos a otros.

La formulación de acciones contempladas en un ejercicio de gestión del cambio se puede agrupar en 4 grandes categorías, como lo es la comunicación, el trabajo colaborativo, el entrenamiento y sensibilización; cada una de estas categorías contempla una serie de acciones que se deberán adelantar atendiendo a la estrategia de gestión del cambio propuesta:

Tabla 47. Acciones para la gestión del cambio

BORRADOR

Fases	Acción	Objetivo	Responsable	Actores Objetivo
Alistamiento	Comunicación frente a la intención de la entidad para llevar a cabo el proceso	Comunicar a los colaboradores la intención de la entidad para llevar a cabo el fortalecimiento	Alta dirección / Encargados del talento humano en la alcaldía	Talento humano de la organización
	Preparar al talento humano de la Alcaldía para el proceso	Llevar a cabo las acciones necesarias para la buena disposición del talento humano, preparando el escenario para la adaptabilidad	Alta dirección / Secretaría de gobierno y servicios administrativos	Talento humano de la organización
Diagnostico	Información frente a los cronogramas de trabajo para llevar a cabo todo el proceso	Comunicar a los lideres de proceso, jefes de dependencia y demás responsables, el cronograma de trabajo	Secretaría de gobierno y servicios administrativos	Lideres de proceso, jefes de dependencia
	Asignación de responsables por dependencia	Distribuir las responsabilidades para la buena gestión del cambio	Secretaría de gobierno y servicios administrativos	Dependencias de la Alcaldía
	Integración de los colaboradores en los diferentes análisis que consolidan el diagnostico	Hacer partícipes a los distintos colaboradores de la entidad para la consolidación de las necesidades identificadas en el diagnostico	Jefes de dependencia / Secretaría de gobierno y servicios administrativos	Talento humano de la organización
	Socialización de los resultados del diagnostico	Compartir con los colaboradores en general los resultados del diagnostico	Secretaría de gobierno y servicios administrativos	Talento humano de la organización
Propuesta	Socialización de las propuestas de cambio	socialización de la propuesta, con base en las necesidades identificadas en el diagnostico	Secretaría de gobierno y servicios administrativos	Talento humano de la organización
	Escenario de coparticipación para la construcción de observaciones	Integrar al talento humano en el proceso, permitiendo una mayor aceptación de la propuesta	Secretaría de gobierno y servicios administrativos / Encargado del Talento humano de la organización	Talento humano de la organización
	Socialización del impacto en el marco del proceso	Analizar y socializar los posibles impactos que generar el cambio a partir del proceso de fortalecimiento	Secretaría de gobierno y servicios administrativos	Talento humano de la organización

BORRADOR

Provisión	Socialización de los mecanismos de provisión	Explicar los mecanismos de la provisión (si hay lugar a esto)	Secretaría de gobierno y servicios administrativos	Talento humano de la organización
	Impacto de la implementación del proceso y provisión final	Generar estrategias que permitan sobrellevar el proceso de implantación del proceso de fortalecimiento	Secretaría de gobierno y servicios administrativos	Talento humano de la organización
	Aseguramiento de la transición hacia el nuevo escenario		Secretaría de gobierno y servicios administrativos	Talento humano de la organización

Fuente: Elaboración propia.

Como ya se ha venido mencionando, la estrategia de gestión del cambio, debe involucrar a todos los actores que conforman el talento humano de la entidad; si bien se definen algunos responsables en la tabla anterior, el impacto que se espera es en la totalidad de los colaboradores de la alcaldía, por lo que se debe generar un plan de trabajo, en donde se especifican los objetivos, el responsable, los actores objetivo y la fase en el proceso de fortalecimiento al que corresponda según la intencionalidad de lo comunicado.

La aplicación de esta estrategia de gestión del cambio debe apuntar a promover una cultura organizacional favorable y garantizar una implementación efectiva y sostenible de los cambios necesarios en la institución, partiendo del proceso de fortalecimiento institucional, por lo que se busca impactar los siguientes elementos:

- **Cambio en la cultura organizacional:** La formalización del empleo público implica cambios en la forma en que la organización opera y en cómo los empleados perciben sus roles y responsabilidades. En este sentido, es posible utilizar mecanismos de comunicación constante, así como la integración del talento humano en el ejercicio de fortalecimiento e implementación.
- **Resistencia al cambio:** Los colaboradores pueden sentir temor o resistencia a los cambios en sus condiciones laborales. Para la identificación de resistencias, se puede recurrir a encuestas de percepción, urnas organizacionales y otros instrumentos de recolección de información, que serán tenidos en cuenta para la formulación de mecanismos de adaptabilidad.
- **Capacitación y desarrollo:** Los empleados pueden necesitar adquirir nuevas habilidades y conocimientos para cumplir con los requisitos de empleo formal. En este apartado es fundamental contar con talleres y charlas dentro a los nuevos desafíos que se configuran a partir del cambio y la mejora manera se solucionarlos.
- **Monitoreo y ajustes:** La gestión del cambio no es un proceso estático; debe ser continuamente monitoreada y ajustada a medida que se implementa. Para asegurar el avance en el proceso de adaptabilidad, es posible generar indicadores como la tasa de adopción de nuevos procesos, el nivel de rotación del personal tasa de errores y gestión, entre otros.

Es pertinente tener en cuenta que esta propuesta puede ser transformada por la entidad obedeciendo a la evolución del proceso de gestión del cambio, abriendo la posibilidad a otras estrategias, acción y actividades que permitan materializar y poner en marcha esta actividad, trascendental en la implementación del rediseño organizacional propuesto por la

BORRADOR

Escuela Superior de Administración Pública, buscando generar el menor impacto negativo en la transición, partiendo de los diferentes elementos propuestos.

2.4.2. Provisión de Nuevos Empleos (listas de elegibles, encargos y nombramientos provisionales)

La vinculación de funcionarios de carrera administrativa, una vez realizado el concurso por parte de la CNSC, se realizará a partir de las listas de elegibles que tendrá una vigencia de dos (2) años en estricto orden de méritos, cubriendo las vacantes para las cuales se efectuó el concurso. Igualmente, se deberán cubrir las vacantes definitivas de cargos equivalentes no convocados que surjan con posterioridad a la convocatoria de concurso en la misma entidad.

Las vacantes definitivas de los cargos de la planta deberán ser cubiertas de conformidad con lo establecido en el artículo 24 de la ley 909 de 2004, es decir, a través de encargo de los funcionarios que ocupen cargos de grados inferiores, formando cadenas, de tal forma que la vinculación de una persona en calidad de provisional se realice en el cargo de más bajo grado que queda vacante de forma temporal.

Los empleos pueden se provisto de forma definitiva o transitoria, tal como lo menciona la comisión Nacional del Servicio Civil- CNSC.

> Los empleos de carrera administrativa se proveerán en período de prueba para ascender o ingresar en la carrera con la persona seleccionada mediante el sistema mérito.
>
> El orden de **provisión definitiva** está determinado en el artículo 2.2.5.3.2. del Decreto compilatorio 1083 de 2015, así:
>
> 1. Con la persona que al momento de su retiro ostentaba derechos de carrera y cuyo reintegro haya sido ordenado por autoridad judicial.
> 2. Por traslado del empleado con derechos de carrera que demuestre su condición de desplazado por razones de violencia en los términos de la Ley 387 de 1997, una vez impartida la orden por la Comisión Nacional del Servicio Civil.
> 3. Con la persona de carrera administrativa a la cual se le haya suprimido el cargo y que hubiere optado por el derecho preferencial a ser reincorporado a empleos iguales o equivalentes, conforme con las reglas establecidas en el presente decreto y de acuerdo con lo ordenado por la Comisión Nacional del Servicio Civil.
> 4. Con la persona que al momento en que deba producirse el nombramiento ocupe el primer puesto en lista de elegibles para el empleo ofertado que fue objeto de convocatoria para la respectiva entidad.
>
> Si agotadas las anteriores opciones no fuere posible la provisión del empleo deberá realizarse proceso de selección específico para la respectiva entidad (Comisión Nacional del Servicio Civil , s.f.).

BORRADOR

Las vacancias definitivas y temporales serán provistas a través de encargos y de forma excepcional por provisionalidad mientras se surte el proceso establecido en la normatividad.

La provisión transitoria a través de encargo.

El Artículo 2.2.5.9.7 al respecto preceptúa: “Hay encargo cuando se designa temporalmente a un empleado para asumir, total o parcialmente, las funciones de otro empleo vacante por falta temporal o definitiva de su titular, desvinculándose o no de las propias de su cargo”.

La Ley 909 de 2004 en el artículo 24 modificado por el artículo 1° de la Ley 1960 de 2019 establece los requisitos para acceder al derecho preferencial encargo, así: Mientras se surte el proceso de selección para proveer empleos de carrera administrativa, los empleados de carrera tendrán derecho a ser encargados en estos si acreditan los requisitos para su ejercicio, poseen las aptitudes y habilidades para su desempeño, no han sido sancionados disciplinariamente en el último año y su última evaluación del desempeño es sobresaliente.

En el evento en que no haya empleados de carrera con evaluación sobresaliente, el encargo deberá recaer en quienes tengan las más altas calificaciones descendiendo del nivel sobresaliente al satisfactorio, de conformidad con el sistema de evaluación que estén aplicando las entidades. Adicionalmente el empleado a cumplir el encargo deberá reunir las condiciones y requisitos previstos en la ley.

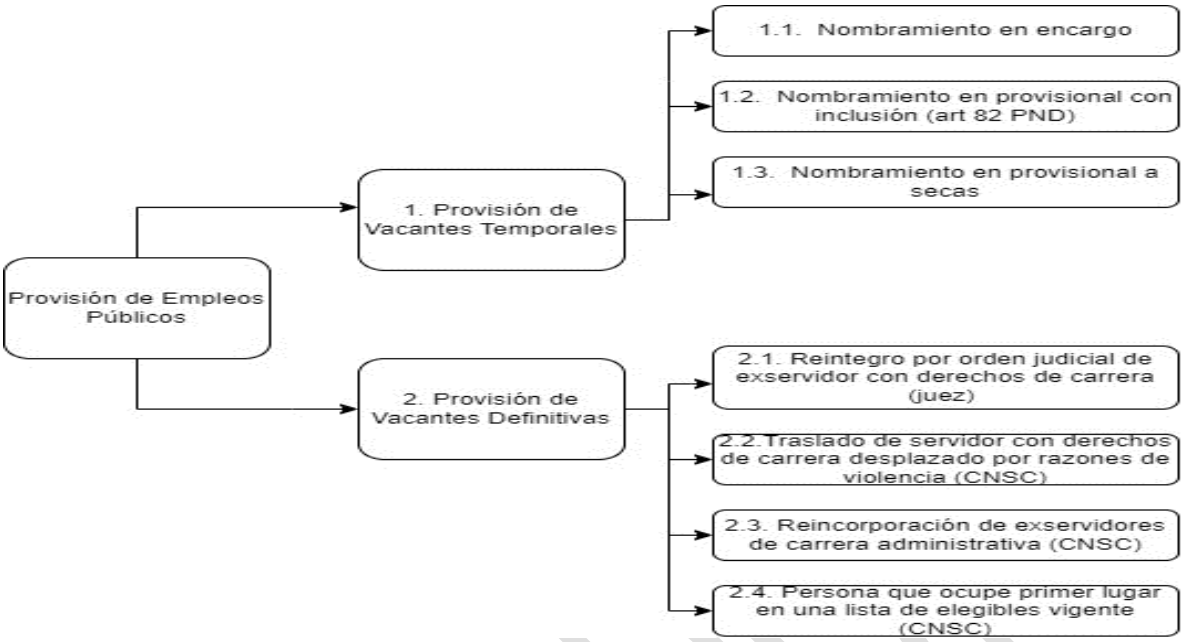
El encargo deberá recaer en un empleado que se encuentre desempeñando el cargo inmediatamente inferior de la planta de personal de la entidad (Comisión Nacional del Servicio Civil , s.f.).

La provisión transitoria a través de nombramiento provisional. “procede excepcionalmente en los casos en que no se pueda proveer un cargo que ha sido declarado en vacancia temporal o vacancia definitiva por encargo, con un servidor público que ostente los derechos y cumpla con los requisitos señalados anteriormente” (Comisión Nacional del Servicio Civil , s.f.).

A continuación, se presenta una ilustración resumen de lo comentado anteriormente.

Ilustración 27. Provisión de Empleos Públicos

BORRADOR



Fuente: elaboración propia.

2.4.3. Reportes a CNSC

De acuerdo con la Constitución Política de Colombia en su artículo 130 "habrá una Comisión Nacional del Servicio Civil responsable de la administración y vigilancia de las carreras de los servidores públicos, excepción hecha de las que tengan carácter especial" (Asamblea Nacional Constituyente, 1991), por tal motivo, su misionalidad "está orientada a posicionar el mérito y la igualdad en el ingreso y desarrollo del empleo público" (Comisión Nacional del Servicio Civil, s.f.).

Dado lo anterior, una vez sean aprobados los cambios en la planta de personal y el manual de funciones, se debe iniciar el proceso de actualización ante la CNSC de las respectivas fichas del manual específico de funciones y competencias laborales, ya que este es el insumo fundamental para el desarrollo de concursos de méritos; por tal motivo, dicha entidad debe poseer información vigente para garantizar transparencia en su accionar.

3. Anexos

3.1. Estudio de Cargas de Trabajo

3.2. Proyectos de Actos Administrados

Los actos administrativos en el municipio de La Macarena son instrumentos fundamentales para regular la estructura interna, los procesos de gestión y las políticas salariales del municipio. El PDT 2024-2027 enfatiza la necesidad de fortalecer las capacidades administrativas del gobierno local, alineando la estructura organizacional y la planta de personal con las metas estratégicas planteadas para mejorar la calidad de vida de la población.

3.2.1. Acto administrativo Estructura Organizacional

La estructura organizacional del municipio de La Macarena, Meta, está diseñada para maximizar la eficiencia en la gestión pública y responder a las necesidades identificadas en el Plan de Desarrollo Territorial 2024-2027. Este enfoque busca integrar nuevas tecnologías, fomentar la participación ciudadana, y asegurar una administración descentralizada que permita una mejor prestación de servicios.

- **Alcaldía Municipal**: Órgano ejecutivo central de la administración pública, responsable de implementar las políticas establecidas en el Plan de Desarrollo Territorial y garantizar la correcta coordinación de todas las dependencias municipales.
- **Consejo Municipal**: Órgano deliberante encargado de aprobar acuerdos, leyes locales, presupuestos y ejercer control político sobre la administración municipal.
- **Secretaría de Planeación**: Encargada de la formulación, implementación y seguimiento de los planes de desarrollo, así como de la planificación territorial. Se coordina con otras secretarías para asegurar que los proyectos estratégicos del municipio sean ejecutados de manera eficiente.
- **Secretaría de Hacienda**: Responsable de la gestión de los recursos financieros del municipio, incluyendo la elaboración y ejecución del presupuesto, la recaudación de impuestos, y el control del gasto público.
- **Secretaría de Desarrollo Económico y Ambiental**: Su misión es impulsar el desarrollo económico sostenible, principalmente en sectores como el turismo, la agroindustria y la protección del medio ambiente. Promueve el uso de tecnologías limpias y el desarrollo rural sostenible.
- **Secretaría de Inclusión Social**: Su función principal es coordinar programas sociales que promuevan la inclusión y el bienestar de la población, con especial atención a grupos vulnerables.
- **Oficina de Gestión del Riesgo**: Encargada de desarrollar y ejecutar planes para la prevención y mitigación de riesgos asociados a desastres naturales y la gestión de emergencias, en coordinación con organismos regionales y nacionales.
- **Oficina Jurídica**: Brinda asesoría legal a las diferentes dependencias municipales y representa al municipio en procedimientos judiciales.
- **Oficina de Control Interno**: Encargada de asegurar la transparencia y el cumplimiento de las normativas internas mediante auditorías y evaluaciones periódicas.

La estructura organizacional propuesta busca una mayor especialización en áreas clave como el desarrollo económico, la inclusión social y la gestión del riesgo. Esto facilita una administración más eficiente y transparente, alineada con las metas estratégicas del Plan de Desarrollo Territorial.

3.2.2. Acto administrativo Planta de Empleos

La planta de empleos del municipio de La Macarena ha sido diseñada para asegurar que las dependencias clave cuenten con el personal necesario para ejecutar las políticas y proyectos descritos en el Plan de Desarrollo Territorial 2024-2027.

BORRADOR

- **Alcalde Municipal**: 1 cargo
  Funciones: Representa al municipio y lidera la implementación de las políticas públicas.
- **Secretario de Planeación**: 1 cargo
  Funciones: Responsable de la planificación territorial y del seguimiento a los proyectos del Plan de Desarrollo Territorial.
- **Secretario de Hacienda**: 1 cargo
  Funciones: Gestión financiera del municipio, recaudación de impuestos y control del gasto.
- **Secretario de Desarrollo Económico y Ambiental**: 1 cargo
  Funciones: Fomento de la actividad económica sostenible, incluyendo el turismo y la protección ambiental.
- **Coordinador de Gestión del Riesgo**: 1 cargo
  Funciones: Gestión de riesgos y emergencias, planificación de estrategias para la mitigación de desastres.
- **Asesores Jurídicos y Técnicos**: 3 cargos
  Funciones: Proveer asesoría en áreas legales y técnicas para la correcta implementación de proyectos.
- **Personal Administrativo**: 4 cargos
  Funciones: Soporte operativo y administrativo para todas las dependencias.

La distribución del personal está enfocada en fortalecer áreas estratégicas como la planificación, el desarrollo económico y la gestión del riesgo, asegurando una adecuada atención a las necesidades del municipio y una eficiente implementación de los proyectos propuestos en el Plan de Desarrollo Territorial.

3.2.3. Acto administrativo Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales

El Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales del municipio de La Macarena establece claramente las responsabilidades y competencias de cada cargo, asegurando la eficiencia en la administración pública.

Objetivo del Manual

- **Claridad en las funciones**: Cada puesto tiene definidas sus responsabilidades, evitando solapamientos y mejorando la eficiencia operativa.
- **Desarrollo de competencias**: Establece las habilidades y conocimientos necesarios para cada cargo, garantizando una ejecución eficaz de las políticas públicas.
- **Evaluación continua**: Facilita el monitoreo del desempeño y la identificación de áreas de mejora.

Estructura del Manual

- **Descripción de los Cargos**: Incluye el detalle de cada puesto y sus funciones.
- **Funciones Específicas por Dependencia**: Ejemplo:
  - Secretaría de Planeación: Coordina el desarrollo de proyectos estratégicos y el uso del suelo.
  - Secretaría de Desarrollo Económico y Ambiental: Impulsa el crecimiento económico con un enfoque en la sostenibilidad.
- **Competencias Laborales**: Ejemplo:

BORRADOR

- Secretario de Hacienda: Habilidades en gestión financiera pública y liderazgo en la administración de recursos.

El manual está enmarcado en la Ley 909 de 2004 y el Decreto 1083 de 2015, que regulan la función pública y la organización administrativa.

3.2.4. Acto administrativo Escala Salarial

La escala salarial del municipio de La Macarena se basa en las normativas nacionales que regulan las remuneraciones del sector público y está ajustada para garantizar que los funcionarios reciban una compensación justa acorde con sus responsabilidades.

- **Alcalde Municipal**: $8,700,000 COP mensuales
  Justificación: La responsabilidad de dirigir la administración municipal requiere un salario competitivo.
- **Secretarios de Despacho**: $7,200,000 COP mensuales
  Justificación: Los secretarios son responsables de coordinar áreas clave de la administración y gestionar proyectos estratégicos.
- **Coordinadores y Asesores Técnicos**: $5,200,000 COP mensuales
  Justificación: Se requiere una remuneración que refleje la importancia de su rol técnico y su especialización.
- **Personal Administrativo**: $2,600,000 COP mensuales
  Justificación: Asegurar una compensación justa para quienes proveen apoyo operativo en las diferentes dependencias.

3.3. Inventario de procesos y procedimientos del MOP

4. Recomendaciones del estudio técnico

5. Bibliografía

Ley 909 de 2004. Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa y se dictan otras disposiciones.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2020). *Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales*.

Alcaldía Municipal de La Macarena, Meta. (2024). *Plan de Desarrollo Territorial 2024-2027*.
Ley 136 de 1994. *Por la cual se dictan normas tendientes a modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios*.

Alcaldía Municipal de La Macarena, Meta. (2024). *Plan de Desarrollo Territorial 2024-2027*.
Ley 617 de 2000. *Por la cual se dictan normas para la racionalización del gasto público en las entidades territoriales*.

Ley 1341 de 2009. Congreso de Colombia.

Ley 152 de 1994. Congreso de Colombia.

BORRADOR

Ley 1755 de 2015. Congreso de Colombia.

Ley 909 de 2004. Congreso de Colombia.

Plan de Desarrollo Territorial de La Macarena 2024-2027.

Resolución 345 de 2022. Administración Municipal de La Macarena.

Terridata. (2023). Caracterización socioeconómica de La Macarena, Meta

Ley 1755 de 2015. Congreso de Colombia.

FURAG. (2023). Informe de desempeño institucional del municipio de La Macarena.

Plan de Desarrollo Territorial de La Macarena 2024-2027.

Resolución 345 de 2022. Administración Municipal de La Macarena.

BORRADOR

COLOMBIA POTENCIA DE LA VIDA

Escuela Superior de Administración Pública

BORRADOR

2024

Documento Estudio Técnico de Fortalecimiento Institucional

ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARTÍN DE LOBA, BOLÍVAR

ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Escuela de Alto Gobierno | 25 Años | 65 AÑOS DE FUTURO | Escuela Superior de Administración Pública

ESTUDIO TÉCNICO DE REDISEÑO INSTITUCIONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARTÍN DE LOBA, BOLIVAR

INTRODUCCIÓN

La Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), en su compromiso de formación, investigación y extensión académica en el ámbito de la administración pública y el gobierno, presenta este documento técnico que consolida las conclusiones y propuestas del proyecto de fortalecimiento organizacional implementado en el Municipio de San Martín de Loba, Bolívar. Este proyecto, liderado por la Subdirección Nacional de Proyección Institucional y la Dirección de Fortalecimiento y Apoyo a la Gestión Estatal, se alinea con las disposiciones del Decreto No. 164 de 2021 y la Ley 1551 de 2012, y se rige por los principios de coordinación, complementariedad, sostenibilidad, economía y buen gobierno. Así, el acompañamiento técnico brindado por la ESAP se focaliza en la identificación de necesidades y en la implementación de buenas prácticas administrativas.

Metodológica y jurídicamente, este estudio técnico se fundamenta en el Artículo 46 de la Ley 909 de 2004, que recalca que las reformas de planta de empleos de las entidades de la rama ejecutiva de los órdenes nacional y territorial deben estar basadas en necesidades del servicio o en razones de modernización de la administración. Además, deben apoyarse en justificaciones o estudios técnicos que validen su necesidad, que pueden elaborarse por las entidades, la ESAP o firmas especializadas en la materia. Dichos estudios deben garantizar el mejoramiento organizacional, alineándose con el Título 12 del Decreto 1083 de 2015 sobre reformas de las plantas de empleos, y con la aplicación de metodologías de diagnóstico y análisis aprobadas por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP).

Es crucial enfatizar que, pese a la autonomía administrativa y territorial que gozan las entidades territoriales en Colombia, la ESAP opera conforme a los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo. Este Plan define líneas de acción clave para este estudio técnico, como el fortalecimiento institucional, para impulsar un cambio que permita restablecer la confianza de la ciudadanía y robustecer el vínculo Estado-Ciudadanía, además de los procesos de formalización y dignificación laboral, sin desatender las limitaciones económicas y fiscales.

Tras estos lineamientos, este documento técnico revela conclusiones importantes y propone ajustes en la plataforma estratégica, el modelo de operaciones, la estructura organizacional y el plan de empleos de la entidad. Su objetivo es mejorar la eficiencia, minimizar riesgos jurídicos y consolidar las relaciones laborales. Así, se busca optimizar la entrega de productos y servicios, en armonía con los estándares del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) definidos por el DAFP.

Para materializar esto, el 30 de julio 2024 se formalizó un memorando de entendimiento entre la ESAP y la Alcaldía de San Martín de Loba, Bolívar, para coordinar y desarrollar actividades conjuntas que contribuyan al fortalecimiento de la administración municipal; los compromisos, los objetivos y el alcance del estudio técnico se detallan en este memorando. Este informe es el resultado de dicho acuerdo y representa un avance significativo hacia la modernización y el fortalecimiento de la entidad territorial.

El documento que se presenta se divide en dos fases: diagnóstico y diseño. En la Fase de Diagnóstico se evidencia la importancia de emprender un rediseño institucional que atienda la necesidad identificada por la entidad de adaptarse a los cambios que se producen en los diferentes entornos sociales, políticos, económicos y tecnológicos, en el contexto del Plan Nacional de Desarrollo, del Plan Sectorial y del Plan Institucional. Este rediseño debe responder a los criterios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad establecidos en el artículo 209 de la Constitución Política de Colombia. En la Fase de Diseño, tras analizar los distintos elementos constitutivos de la entidad, sus capacidades, condiciones de entorno, nivel de gobernabilidad, visión futura y capacidad de reacción al entorno, se identifican las condiciones bajo las cuales el municipio puede mejorar. Es importante destacar que no todo rediseño conlleva la modificación de la estructura, ni cambios o modificaciones en los empleos en el sentido de su supresión, especialmente cuando este gobierno promueve la premisa de la formalización laboral. Tampoco implica la modificación excesiva de los gastos de personal en respuesta al incremento salarial, a menos que afecte las condiciones laborales o económicas de la entidad o cambie su modelo de operación; estas situaciones se determinan a partir de los resultados de la fase de diagnóstico y se materializan en la fase de diseño.

BORRADOR

1. Diagnóstico organizacional

El propósito del diagnóstico es identificar las dificultades y problemas críticos que están afectando el normal funcionamiento de la organización, las causas que los originaron, analizar sus implicaciones y definir las necesidades y retos de la organización.

El diagnóstico organizacional es una de las etapas del rediseño institucional, realizado de acuerdo con los lineamientos metodológicos desarrollados para tal efecto, a través del cual se logra una comprensión clara de la situación actual y de los problemas o dificultades en que se encuentra la entidad territorial. Luego se identifican y proponen intervenciones adecuadas en procesos, procedimientos, estructuras, personal, funciones y escalas salariales, logrando así respuestas a los desafíos que se presentan en los diferentes entornos sociales, políticos, económicos y tecnológicos en el marco de los planes nacionales de desarrollo, planes sectoriales y planes institucionales.

1.1. Generalidades y características

De conformidad con lo establecido en las respectivas guías y pautas metodológicas, a continuación, se describirán las generalidades contempladas en los siguientes elementos del diagnóstico organizacional:

- Generalidades y características: se identifica y reconoce particularidades del municipio, tales como la reseña histórica, los datos generales del municipio, las funciones, las competencias y el presupuesto, junto con la articulación entre el funcionamiento de la entidad y el plan de desarrollo.
- Marco legal: determina las normas generales que le dan forma y competencia jurídica a la entidad.
- Análisis de factores externos: evalúa los aspectos externos con injerencia directa o indirecta en el funcionamiento de la entidad.
- Análisis interno: expone las competencias administrativas sobre las cuales la entidad ejerce su misionalidad, ejecuta funciones, lleva a cabo procesos productivos y entrega bienes y servicios en relación con las políticas públicas a las que aporta.
- Matriz DOFA: reconoce las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la entidad.
- Conclusiones y recomendaciones del diagnóstico: socializa de manera simple y eficiente las novedades evidenciadas en la fase de diagnóstico organizacional.

1.1.1. Reseña histórica

Este municipio se encuentra ubicado a 445 kilómetros de Cartagena de Indias, adicionalmente, en la actualidad no cuenta con comunicación por vía terrestre con los municipios aledaños.

BORRADOR

> Dicho territorio fue habitado por indígenas Malibúes en la época precolombina y erigido como entidad colonial el 10 de noviembre de 1637 por el encomendero Diego Ortiz Nieto. San Martín se ha caracterizado tradicionalmente por su actividad minera a las orillas del Playón de Santa Rosa, conocido hoy como Piedra del Molino (Banco de la República de Colombia , 1921).

En concordancia con lo anterior, los españoles a su llegada denominaron esta zona como Sebastián de la Plata por la cantidad de riquezas encontradas en las tumbas indígenas. En 1635 el encomendero de la corona española, Diego Ortiz Nieto, solicita (180.000 hectáreas), las cuales comprendían desde Hatillo de Loba y Barranco de Loa, hasta Norosí.

Este asentamiento fue importante, dado que, recibió gran concentración esclavos y fue a partir de la llegada de María Ortiz que se genera el adoctrinamiento al cristianismo de dicha población. Se cuenta que los españoles traían imágenes de los santos a los que eran devotos, entre ellos San Martín de Tour. Al pasar el tiempo, doña María Ortiz se marchó del territorio, sin embargo, dejo la imagen de su santo, por la gran devoción que los fieles le fueron tomando, debido a esto, la población pasó a llamarse San Martín de Loba, nombre con el que actualmente se conoce (Colombia Turismo Web, s.f.).

La economía de San Martín de Loba es muy variada, ha estado tradicionalmente basada en la agricultura (maíz, yuca, plátanos y frutales), la pesca (cría y cultivo de especies como el bocachico, Bagre rayado), explotación minería (tuvo gran auge en los años 1687, 1880, 1950, 1979 y 1996 con instrumentos y métodos aún rudimentarios) (Colombia Turismo Web, s.f.). Este municipio ha evolucionado de una comunidad indígena con una inclinación minera hacia una comunidad mestiza y con una vocación minera, agropecuaria, pesquera y artesana.

El municipio se encuentra ubicado en la ZODES LOBA, la cual tiene una “vocación agropecuaria y minera, posee gran potencial para desarrollar importantes proyectos mineros auríferos y agroindustriales (palma, cacao). Está conformada por los municipios de Altos del Rosario, Barranco de Loba, San Martin de Loba, El Peñón, Regidor, Norosi y Rio viejo” (Asamblea Departamental de Bolívar, 2024).

> Es una zona muy rica en recursos naturales convulsionada por el conflicto armado vivido por el país en los últimos 50 años, la presencia de economías ilícitas como la del narcotráfico, el cultivo de coca, la minería ilegal y la explotación de maderas del bosque nativo.
>
> La población de la región se dedica a actividades legales como la pesca, la agricultura de alimentos, la ganadería, la minería artesanal ancestral, el comercio y en los últimos 15 años se ha visto crecer ostensiblemente la agricultura de la palma de aceite. Todas estas actividades dinamizan el flujo de personas al interior de la región y provenientes de los departamentos circunvecinos y consecuentemente el crecimiento poblacional, especialmente el de las cabeceras municipales (Asamblea Departamental de Bolívar, 2024).

BORRADOR

1.1.2. Datos generales del municipio

Tabla 1 Datos representativos de la Alcaldía

N°	Caracterización municipal
1.	**Información General**
1.1.	Nombre del municipio: San Martín de Loba
1.2.	Departamento: Bolívar
1.3	Región: Caribe
1.4	Subregión: Loba
1.5	Municipio PDET: No
1.6	Gentilicio: Sanmartinense/ Lobanos
1.7	Altura sobre el nivel del mar (msnm): 19
1.8	Altitud: 30
1.9	Longitud: 74º2'18" Oeste
1.10	Superficie total: 414 km2
1.11	Temperatura promedio: 28°
2.	***Variables Administrativas***
2.1	Entorno de Desarrollo: Incipiente
2.2	Número de Identificación Tributaria – NIT: 800043486-2
2.3	Código CHIP: 216713667
2.4	Código DANE: 13667
2.5	Categoría Ley 617 de 2000: 6
2.6	Resolución de categoría: Resolución 410 de 2023 de la Contaduría General de la Nación
2.7	Nombre del alcalde: Adalberto Cotes Nieto (2024-2027)
2.8	Nombre del Plan de Desarrollo: "Es el tiempo de la gente 2024-2027".
3.	**Variables Poblacionales**
3.1	Población Total: 16,079 (Proyección 2024 Censo DANE-2018)
3.2	Cabecera: 7,336
3.3	Rural Disperso: 8,091
3.4	Población étnica: 155
3.5	Población Rural por Km^2: 19.54
3.6	Población Urbana por Km^2: 17.71
3.7	N.º de habitantes por Km^2: 37.26
4.	**Variables Económicas**
4.1	Indicador Ley 617/2000: 69.25% (Resolución 410 de 2023 de la Contaduría General de la Nación)
4.2	Límite del Gasto:80%
4.3	Nivel de holgura: 10.75%
4.4	Gasto de funcionamiento neto: 2,007,286 (miles de pesos), Resolución 410 de 2023 de la Contaduría General de la Nación.
4.5	Total de Ingresos Corrientes de Libre Destinación - ICLD: 2,898,561 (miles de pesos), Resolución 410 de 2023 de la Contaduría General de la Nación.

4.6	Dependencia de transferencias: 88.50% (2022)
4.7	Clasificación de desempeño fiscal: 45.33
4.8	Grupo de medición de Desempeño municipal: G5 con un 2. Riesgo (>=40 y <60)
4.9	Actividad económica principal: La economía de San Martín de Loba se basa en la agricultura y la pesca, con cultivos importantes como arroz, maíz y yuca, y la pesca en los ríos cercanos. La ganadería y la minería de oro también juegan un papel relevante en la economía local.

Fuente: Elaboración propia.

1.1.3. Funciones

De acuerdo con el artículo 6 de la Ley 1551 de 2012, los municipios cuentan con una serie de funciones a las cuales deben dar cumplimiento mediante su aparato institucional con el fin de garantizar su objeto misional consagrado en la Constitución Política de Colombia de 1991:

- Administrar los asuntos municipales y prestar los servicios públicos que determine la ley.
- 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 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.
- 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.
- 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 1°, numeral 8 de la Ley 397 de 1997.
- 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.
- 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.
- 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.

- 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.
- Velar por el adecuado manejo de los recursos naturales y del ambiente, de conformidad con la Constitución y la ley.
- 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.
- Fomentar y promover el turismo, en coordinación con la Política Nacional.
- Autorizar y aprobar, de acuerdo con la disponibilidad de servicios públicos, programas de desarrollo de vivienda, ejerciendo las funciones de vigilancia necesarias.
- Incorporar el uso de nuevas tecnologías, energías renovables, reciclaje y producción limpia en los planes municipales de desarrollo.
- 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, en concordancia con sus planes de desarrollo.
- 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.
- 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.
- 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.
- Ejecutar Programas de Alimentación Escolar con sus propios recursos y los provenientes del departamento y la Nación, quienes podrán realizar el acompañamiento técnico de acuerdo con sus competencias.
- Publicar los informes de rendición de cuentas en la respectiva página web del municipio.
- 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.

BORRADOR

- Las políticas, planes, programas y proyectos que lleven al fortalecimiento de los cabildos, las autoridades y organizaciones indígenas y de los organismos de acción comunal se formularán en concertación con ellas.
- No se podrá establecer ningún tipo de cobro por acceso a los parques y zonas verdes públicas entregadas en comodato o en cualquier otra forma de administración a un particular, salvo en los casos en donde se realicen espectáculos públicos.

Parágrafo 1°. Las políticas, planes, programas y proyectos con destino al fortalecimiento de los cabildos, de las autoridades y organizaciones indígenas y de los organismos de acción comunal se formularán en concertación con ellas.

Parágrafo 2°. En los parques y zonas verdes públicas entregadas en comodato o en cualquier otra forma de administración a un particular, no se podrá establecer ningún tipo de cobro por acceso al mismo, salvo los casos en donde se realicen espectáculos públicos.

Parágrafo 3°. Convenios Solidarios. Entiéndase por convenios solidarios la complementación de esfuerzos institucionales, comunitarios, económicos y sociales para la construcción de obras y la satisfacción de necesidades y aspiraciones de las comunidades.

Parágrafo 4°. Se autoriza a los entes territoriales del orden departamental y municipal para celebrar directamente convenios solidarios con las juntas de acción comunal con el fin de ejecutar obras hasta por la mínima cuantía. Para la ejecución de estas deberán contratar con los habitantes de la comunidad.

El organismo de acción comunal debe estar previamente legalizado y reconocido ante los organismos competentes.

Parágrafo 5°. Los denominados convenios solidarios de que trata el parágrafo 3 del presente artículo también podrán ser celebrados entre las entidades del orden nacional y los organismos de acción comunal para la ejecución de proyectos incluidos en el respectivo Plan Nacional de Desarrollo. (Congreso de la República de Colombia, 2012).

1.1.4. Competencias

Tabla 2. Competencias del municipio

Competencias	
Servicios Públicos	
Ley 142 de 1994 Artículo 5	• Asegurar que se presten a sus habitantes, de manera eficiente, los servicios domiciliarios de acueducto, alcantarillado, aseo, energía eléctrica, y telefonía pública básica conmutada, por empresas de servicios públicos de carácter oficial, privado o mixto, o directamente por la administración central del respectivo municipio en los casos previstos en el artículo siguiente. • Asegurar en los términos de esta ley la participación de los usuarios en la gestión y fiscalización de las entidades que prestan los servicios públicos en el municipio.

BORRADOR

Competencias	
Servicios públicos	
Ley 142 de 1994 Artículo 5	• Disponer el otorgamiento de subsidios a los usuarios de menores ingresos, con cargo al presupuesto del municipio, de acuerdo con lo dispuesto en la Ley 60/93 y la presente ley. • Estratificar los inmuebles residenciales de acuerdo con las metodologías trazadas por el Gobierno nacional. • Establecer en el municipio una nomenclatura alfanumérica precisa que permita individualizar cada predio al que hayan de darse los servicios públicos. • Apoyar con inversiones y demás instrumentos descritos en esta Ley a las empresas de servicios públicos promovidas por los departamentos y la Nación para realizar las actividades de su competencia (Congreso de la República de Colombia, 1994).
Ley 143 de 1994. Artículos 56	La Nación y las demás entidades territoriales en ejercicio de las competencias que con relación a las distintas actividades del sector eléctrico les asigna la ley, podrán celebrar contratos de concesión sólo en aquellos eventos en los cuales como resultado de la libre iniciativa de los distintos agentes económicos, en un contexto de competencia, no exista ninguna entidad dispuesta a asumir, en igualdad de condiciones, la prestación de estas actividades (Congreso de la República de Colombia, 1994).
Ley 143 de 1994. Artículos 57	La competencia para otorgar contratos de concesión se asigna en la siguiente forma: a la Nación, los relacionados con la generación, interconexión y redes de transmisión entre regiones; a los departamentos, lo concerniente a las redes regionales de transmisión; y al municipio, lo atinente a la distribución de electricidad. Corresponderá a la Comisión de Regulación de Energía y Gas precisar el alcance de las competencias señaladas (Congreso de la República de Colombia, 1994)
Ley 715 de 2001 Artículo 76	Realizar directamente o a través de terceros, en materia de servicios públicos además de las competencias establecidas en otras normas vigentes la construcción, ampliación rehabilitación y mejoramiento de la infraestructura de servicios públicos (Congreso de la República de Colombia, 2001).
Ley 1454 de 2011	Por la cual se dictan normas orgánicas sobre ordenamiento territorial y se modifican otras disposiciones (Congreso de la República de Colombia, 2011)
Decreto 1077 de 2015	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Vivienda, Ciudad y Territorio (Presidencia de la República de Colombia, 2015)
Recreación y Deporte	
Ley 181 de 1995 Artículo 69	• Proponer el plan local del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, efectuando su seguimiento y evaluación con la participación comunitaria que establece la presente Ley
Competencias	

BORRADOR

Recreación y deporte	
	• Programar la distribución de los recursos en su respectivo territorio. • Proponer los planes y proyectos que deban incluirse en el Plan Sectorial Nacional. • Estimular la participación comunitaria y la integración funcional en los términos de la Constitución Política, la presente ley y las demás normas que los regulen. • Desarrollar programas y actividades que permitan fomentar la práctica del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física en su territorio. • Cooperar con otros entes públicos y privados para el cumplimiento de los objetivos previstos en esta ley. • Velar por el cumplimiento de las normas urbanísticas sobre reserva de áreas en las nuevas urbanizaciones para la construcción de escenarios para el deporte y la recreación.
Ley 715 de 2001 Artículo 76	Construir, administrar, mantener y adecuar los respectivos escenarios deportivos (Congreso de la República de Colombia, 1995).
Juventud	
Ley 375 de 1997 Artículo 27	Los municipios y distritos son ejecutores principales de la política de juventud en su respectiva jurisdicción. Tienen competencia para formular planes y programas de inversión que permitan la ejecución de las políticas. Apoyarán el funcionamiento de los Consejos Municipales y Distritales de Juventud y promoverán la participación de los jóvenes en su territorio (Congreso de la República de Colombia, 1997).
Cultura	
Ley 397 de 1997 Artículo 8	A las entidades territoriales, con base en los principios de descentralización, autonomía y participación, les corresponde la declaratoria y el manejo de los bienes de interés cultural del ámbito departamental, distrital, municipal, de los territorios indígenas y de las comunidades negras de que trata la Ley 70 de 1993, a través de las Gobernaciones, Alcaldías o autoridades respectivas, previo concepto favorable del correspondiente Consejo Departamental de Patrimonio Cultural, o del Consejo Distrital de Patrimonio Cultural en el caso de los distritos (Congreso de la República de Colombia, 1997).
Ley 715 de 2001 Artículo 76	• Fomentar el acceso, la innovación, la creación y la producción artística y cultural en el municipio. • Apoyar y fortalecer los procesos de información, investigación, comunicación y formación y las expresiones multiculturales del municipio. • Apoyar la construcción, dotación, sostenimiento y mantenimiento de la infraestructura cultural del municipio y su apropiación creativa por parte de las comunidades y proteger el patrimonio cultural en sus distintas expresiones y su adecuada incorporación al crecimiento económico y a los procesos de construcción ciudadana. • Apoyar el desarrollo de las redes de información cultural y bienes, servicios e instituciones culturales (museos, bibliotecas, archivos, bandas, orquestas, etc.), así como otras iniciativas de organización del sector cultural. • Formular, orientar y ejecutar los planes, programas, proyectos y eventos municipales teniendo como referencia el Plan Decenal de Cultura (Congreso de la República de Colombia, 2001)

Competencias	
Vivienda	
Ley 388 de 1997 Artículo 92	Los municipios y distritos determinarán sus necesidades en materia de vivienda de interés social, tanto nueva como objeto de mejoramiento integral, y de acuerdo con las mismas definirán los objetivos de mediano plazo, las estrategias e instrumentos para la ejecución de programas tendientes a la solución del déficit correspondiente (Congreso de la República de Colombia, 1997).
Ley 546 de 1999 Artículo 29	Las autoridades municipales y distritales exigirán a todos los proyectos de vivienda la obligatoriedad de disponer el uno por ciento (1%) de las viviendas construidas -y en los proyectos de menos de cien (100) viviendas, de una de ellas -para la población minusválida. Las viviendas para minusválidos no tendrán barreras arquitectónicas en su interior y estarán adaptadas para dicha población, de acuerdo con las reglamentaciones que para el efecto expida el Gobierno nacional (Congreso de la República de Colombia, 1999).
Ley 708 de 2001 Artículo 6	• Las entidades territoriales podrán efectuar las transferencias a título gratuito previstas en el artículo 1 de la presente ley, en los términos y con las condiciones allí establecidas, sin perjuicio de las autorizaciones especiales requeridas para el efecto. Así mismo, podrán otorgar el subsidio del que trata esta ley, mediante la asignación de terrenos de su propiedad. • Podrán concurrir en el desarrollo de los proyectos de vivienda de interés social y de los procesos de formalización de la propiedad consagrados en el artículo 58 de la Ley 9ª de 1989, mediante la concesión de saneamientos fiscales sobre tributos del orden territorial (Congreso de la República de Colombia, 2001).
Ley 715 de 2001 Artículo 76	• Participar en el Sistema Nacional de Vivienda de Interés Social. • Promover y apoyar programas o proyectos de vivienda de interés social, otorgando subsidios para dicho objeto, de conformidad con los criterios de focalización nacionales, si existe disponibilidad de recursos para ello (Congreso de la República de Colombia, 2001)
Decreto 19 de 2012. Artículo 83 Parágrafo 4.	Los municipios podrán exonerar del cobro de la participación en plusvalía a los inmuebles destinados a vivienda de interés social (Presidencia de la República de Colombia, 2012).
Educación	
Ley 115 de 1994. Artículo 152.	Funciones de las secretarías de educación municipales. (…) En los municipios donde no exista secretaría de educación municipal, estas funciones serán ejercidas por el alcalde (…) (Congreso de la República de Colombia, 1994).
Ley 715 de 2001 Artículo 8	• Administrar y distribuir los recursos del Sistema General de Participaciones que se le asignen para el mantenimiento y mejoramiento de la calidad. • Trasladar plazas y docentes entre sus instituciones educativas, mediante acto administrativo debidamente motivado.

Competencias	
Educación	
Ley 715 de 2001 Artículo 8	• Podrán participar con recursos propios en la financiación de los servicios educativos a cargo del Estado y en las inversiones de infraestructura, calidad y dotación. Los costos amparados por estos recursos no podrán generar gastos permanentes para el Sistema General de Participaciones. • Suministrar la información al departamento y a la Nación con la calidad y en la oportunidad que señale el reglamento (Congreso de la República de Colombia, 2001)
Ley 715 de 2001 Artículo 76	Corresponde a los distritos y municipios garantizar el servicio de restaurante para los estudiantes de su jurisdicción. En desarrollo de esta competencia deberán adelantar programas de alimentación escolar con los recursos descontados para tal fin de conformidad con establecido en artículo 2o., parágrafo 2o. de la presente ley, sin detrimento de los que destina el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar a este tipo de programas u otras agencias públicas o privadas (Congreso de la República de Colombia, 2001)
Salud	
Ley 100 de 1993. Artículo 174.	Sistema General de Seguridad Social en Salud a nivel territorial. El Sistema General de Seguridad Social en Salud integra en todos los niveles territoriales las instituciones de dirección, las entidades de Promoción y Prestación de Servicios de Salud, así como el conjunto de acciones de salud y control de los factores de riesgo en su respectiva jurisdicción y ámbito de competencia. De conformidad con las disposiciones legales vigentes, y en especial la Ley 10 de 1990 y la Ley 60 de 1993, corresponden a los departamentos, distritos y municipios, funciones de dirección y organización de los servicios de salud para garantizar la salud pública y la oferta de servicios de salud por instituciones públicas por contratación de servicios o por el otorgamiento de subsidios a la demanda. Para el ejercicio de sus competencias, las entidades territoriales se sujetarán, a partir de la vigencia de esta Ley, al servicio público de salud aquí regulado, que precisa y desarrolla los términos, condiciones, principios y reglas de operación de las competencias territoriales de que tratan la Ley 60 de 1993 y la Ley 10 de 1990. En desarrollo de lo anterior, la estructura actual de los servicios de salud del subsector oficial en las entidades territoriales se adaptará e integrará progresivamente al Sistema General de Seguridad Social en Salud. El Sistema General de Seguridad Social en Salud que crea esta Ley amplia la órbita de competencia de los sistemas de dirección en salud de los departamentos, distritos y municipios para garantizar la función social del Estado en la adecuada prestación y ampliación de coberturas de los servicios de salud. Las direcciones de salud en los entes territoriales organizarán, de acuerdo con las disposiciones de la presente Ley, el sistema de subsidios a la población más pobre y vulnerable, realizando contratos para la atención de los afiliados de salud con las entidades promotoras de salud que funcionen en su territorio y promoviendo la creación de empresas solidarias de salud; así mismo, apoyarán la creación de entidades públicas promotoras de salud y la transformación, de acuerdo con lo dispuesto en esta Ley, de los hospitales en instituciones prestadoras de servicios con capacidad de ofrecer servicios a las diferentes entidades promotoras de salud (Congreso de la República de Colombia, 1993).

Competencias	
Salud	
Ley 715 de 2001 Artículo 44	<u>De dirección del sector en el ámbito municipal</u> • Formular, ejecutar y evaluar planes, programas y proyectos en salud, en armonía con las políticas y disposiciones del orden nacional y departamental. • Gestionar el recaudo, flujo y ejecución de los recursos con destinación específica para salud del municipio y administrar los recursos del Fondo Local de Salud. • Gestionar y supervisar el acceso a la prestación de los servicios de salud para la población de su jurisdicción. • Impulsar mecanismos para la adecuada participación social y el ejercicio pleno de los deberes y derechos de los ciudadanos en materia de salud y de seguridad social en salud. • Adoptar, administrar e implementar el sistema integral de información en salud, así como generar y reportar la información requerida por éste. • Promover planes, programas, estrategias y proyectos en salud y seguridad social en salud para su inclusión en los planes y programas departamentales y nacionales. • <u>De aseguramiento de la población al Sistema General de Seguridad Social en Salud</u> • Financiar y cofinanciar la afiliación al Régimen Subsidiado de la población pobre y vulnerable y ejecutar eficientemente los recursos destinados a tal fin. • Identificar a la población pobre y vulnerable en su jurisdicción y seleccionar a los beneficiarios del Régimen Subsidiado, atendiendo las disposiciones que regulan la materia. • Promover en su jurisdicción la afiliación al Régimen Contributivo del Sistema General de Seguridad Social en Salud de las personas con capacidad de pago y evitar la evasión y elusión de aportes. <u>De Salud pública</u> • Adoptar, implementar y adaptar las políticas y planes en salud pública de conformidad con las disposiciones del orden nacional y departamental, así como formular, ejecutar y evaluar el Plan de Atención Básica municipal. • Establecer la situación de salud en el municipio y propender al mejoramiento de las condiciones determinantes de dicha situación. De igual forma, promoverá la coordinación, cooperación e integración funcional de los diferentes sectores para la formulación y ejecución de los planes, programas y proyectos en salud pública en su ámbito territorial. • Población pobre en lo no cubierto con subsidios a la demanda. • Adquirir los servicios mediante modalidades de pago que sean consistentes con cantidad y el valor de los servicios efectivamente prestados. • Priorizar el gasto de acuerdo con el perfil epidemiológico de esta población (Congreso de la República de Colombia, 2001).
Transporte e Infraestructura	
Ley 336 de 1996	Por la cual se adopta el estatuto nacional de transporte (Congreso de la República de Colombia, 1996)

BORRADOR

Competencias	
Transporte e infraestructura	
Ley 715 de 2001 Artículo 76	• Construir y conservar la infraestructura municipal de transporte, las vías urbanas, suburbanas, veredales y aquellas que sean propiedad del municipio, las instalaciones portuarias, fluviales y marítimas, los aeropuertos y los terminales de transporte terrestre, en la medida que sean de su propiedad o cuando éstos le sean transferidos directa o indirectamente. Las vías urbanas que forman parte de las carreteras nacionales seguirán a cargo de la Nación. • Planear e identificar prioridades de infraestructura de transporte en su jurisdicción y desarrollar alternativas viables (Congreso de la República de Colombia, 2001)
Decreto 1079 de 2015. Artículo 2.2.1.1.2.1	Autoridades de transporte. Son autoridades de transporte competentes las siguientes: (…) En la jurisdicción Distrital y Municipal: los alcaldes Municipales y/o Distritales o en los que estos deleguen tal atribución. (…) (Presidencia de la República de Colombia, 2015).
Decreto 1079 de 2015. Artículo 2.2.1.1.2.2.	Control y Vigilancia. La inspección, vigilancia y control de la prestación del servicio estará a cargo de los alcaldes metropolitanos, distritales y/o municipales, según el caso, o de las autoridades a las que se les haya encomendado la función (Presidencia de la República de Colombia, 2015).
Decreto 1079 de 2015. Artículo 2.2.1.1.5.5.	Determinación de las necesidades de movilización. La Autoridad Metropolitana, Distrital o Municipal competente será la encargada de determinar las medidas conducentes a satisfacer las necesidades insatisfechas de movilización. (…) (Presidencia de la República de Colombia, 2015).
Ambiente	
Ley 99 de 1993. Artículo 65.	Funciones de los Municipios, de los Distritos y del Distrito Capital de Santafé de Bogotá. Corresponde en materia ambiental a los municipios y a los distritos con régimen constitucional especial, además de las funciones que le sean delegadas por la ley o de las que se le deleguen o transfieran a los alcaldes por el Ministerio del Medio Ambiente o por las Corporaciones Autónomas Regionales, las siguientes atribuciones especiales: • Promover y ejecutar programas y políticas nacionales, regionales y sectoriales en relación con el medio ambiente y los recursos naturales renovables; elaborar los planes programas y proyectos regionales, departamentales y nacionales. • Dictar, con sujeción a las disposiciones legales reglamentarias superiores, las normas necesarias para el control, la preservación y la defensa del patrimonio ecológico del municipio. • Adoptar los planes, programas y proyectos de desarrollo ambiental y de los recursos naturales renovables, que hayan sido discutidos y aprobados a nivel regional, conforme a las normas de planificación ambiental de que trata la presente Ley. • Participar en la elaboración de planes, programas y proyectos de desarrollo ambiental y de los recursos naturales renovables a nivel departamental. • Colaborar con las Corporaciones Autónomas Regionales en la elaboración de los planes regionales y en la ejecución de programas, proyectos y tareas necesarios para la conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables.

BORRADOR

Competencias	
Ambiente	
	• Ejercer, a través del alcalde como primera autoridad de policía con el apoyo de la Policía Nacional y en coordinación con las demás entidades del Sistema Nacional Ambiental (SINA), con sujeción a la distribución legal de competencias, funciones de control y vigilancia del medio ambiente y los recursos naturales renovables, con el fin de velar por el cumplimiento de los deberes del Estado y de los particulares en materia ambiental y de proteger el derecho constitucional a un ambiente sano. • Coordinar y dirigir, con la asesoría de las Corporaciones Autónomas Regionales, las actividades de control y vigilancia ambientales que se realicen en el territorio del municipio o distrito con el apoyo de la fuerza pública, en relación con la movilización, procesamiento, uso, aprovechamiento y comercialización de los recursos naturales renovables o con actividades contaminantes y degradantes de las aguas, el aire o el suelo. • Dictar, dentro de los límites establecidos por la ley, los reglamentos y las disposiciones superiores, las normas de ordenamiento territorial del municipio y las regulaciones sobre usos del suelo. • Ejecutar obras o proyectos de descontaminación de corrientes o depósitos de agua afectados por vertimiento del municipio, así como programas de disposición, eliminación y reciclaje de residuos líquidos y sólidos y de control a las emisiones contaminantes del aire. • Promover, cofinanciar o ejecutar, en coordinación con los entes directores y organismos ejecutores del Sistema Nacional de Adecuación de Tierras y con las Corporaciones Autónomas Regionales, obras y proyectos de irrigación, drenaje, recuperación de tierras, defensa contra las inundaciones y regulación de cauces o corrientes de agua, para el adecuado manejo y aprovechamiento de cuencas y microcuencas hidrográficas (Congreso de la República de Colombia, 1993).
Ley 715 de 2001 Artículo 76	• Tomar las medidas necesarias para el control, la preservación y la defensa del medio ambiente en el municipio, en coordinación con las Corporaciones Autónomas Regionales. • Promover, participar y ejecutar programas y políticas para mantener el ambiente sano. • Coordinar y dirigir, con la asesoría de las Corporaciones Autónomas Regionales, las actividades permanentes de control y vigilancia ambientales que se realicen en el territorio del municipio. • Ejecutar obras o proyectos de descontaminación de corrientes o depósitos de agua afectados por vertimientos, así como programas de disposición, eliminación y reciclaje de residuos líquidos y sólidos y de control a las emisiones contaminantes del aire. • Promover, cofinanciar o ejecutar, en coordinación con otras entidades públicas, comunitarias o privadas, obras y proyectos de irrigación, drenaje, recuperación de tierras, defensa contra las inundaciones y regulación de cauces o corrientes de agua. • Realizar las actividades necesarias para el adecuado manejo y aprovechamiento de cuencas y microcuencas hidrográficas. • Prestar el servicio de asistencia técnica y realizar transferencia de tecnología en lo relacionado con la defensa del medio ambiente y la protección de los recursos naturales (Congreso de la República de Colombia, 2001).

BORRADOR

Competencias	
Prevención y Atención de Desastres	
Ley 715 de 2001 Artículo 76	• Prevenir y atender los desastres en su jurisdicción. • Adecuar las áreas urbanas y rurales en zonas de alto riesgo y reubicación de asentamientos (Congreso de la República de Colombia, 2001).
Promoción del Desarrollo	
Ley 715 de 2001 Artículo 76	• Promover asociaciones y concertar alianzas estratégicas para apoyar el desarrollo empresarial e industrial del municipio y en general las actividades generadoras de empleo. • Promover la capacitación, apropiación tecnológica avanzada y asesoría empresarial (Congreso de la República de Colombia, 2001).
Fortalecimiento Institucional	
Ley 715 de 2001 Artículo 76	• Realizar procesos integrales de evaluación institucional y capacitación que le permitan a la administración local mejorar su gestión y adecuar su estructura administrativa para el desarrollo eficiente de sus competencias, dentro de sus límites financieros. • Adelantar las actividades relacionadas con la reorganización de la administración local con el fin de optimizar su capacidad para la atención de sus competencias constitucionales y legales, especialmente el pago de indemnizaciones de personal originadas en programas de saneamiento fiscal y financiero por el tiempo de duración de estos y el servicio de los créditos que se contraten para ese propósito. • Financiar los gastos destinados a cubrir el déficit fiscal, el pasivo laboral y el pasivo prestacional existentes a 31 de diciembre de 2000, siempre y cuando tales gastos se encuentren contemplados en programas de saneamiento fiscal y financiero, con el cumplimiento de todos los términos y requisitos establecidos en la Ley 617 de 2000 y sus reglamentos. • Cofinanciar cada dos años con la Nación la actualización del instrumento Sisbén o el que haga sus veces (Congreso de la República de Colombia, 2001).
Agropecuario	
Ley 607 de 2000. Artículo 2. Literal F.	Descentralización. La asistencia técnica rural directa la prestarán los municipios y los distritos de acuerdo con los planes de desarrollo territoriales y los de ordenamiento territorial (POT) y las disposiciones del régimen de competencias y transferencias de la nación a las entidades territoriales (Congreso de la República de Colombia, 2000).
Ley 715 de 2001 Artículo 76	• Promover, participar y/o financiar proyectos de desarrollo del área rural. • Prestar, directa o indirectamente el servicio de asistencia técnica agropecuaria. • Promover mecanismos de asociación y de alianzas de pequeños y medianos productores (Congreso de la República de Colombia, 2001).

Competencias	
Grupos Vulnerables	
Ley 82 de 1993.	Desarrollo del principio de igualdad. En aplicación del principio de igualdad de oportunidades a favor de mujeres y hombres cabeza de familia, las entidades públicas nacionales y territoriales a las cuales corresponda por aplicación de normas vigentes al efecto, que ofrezcan programas de desarrollo social, deberán fijar en su formulación y ejecución un porcentaje en los presupuestos para proyectos destinados a mujeres y hombres cabeza de familia, proyectos tales que contemplen capacitación técnica de acuerdo con la oferta y la demanda, de apoyo a cadenas productivas y a procesos organizacionales, como componente solidario en la ejecución de proyectos sociales de desarrollo que les permitan generar recursos y empleo digno y estable. El Gobierno nacional reglamentará la materia (Congreso de la República de Colombia, 1993).
Ley 715 de 2001 Artículo 76	Podrán establecer programas de apoyo integral a grupos de población vulnerable, como la población infantil, ancianos, desplazados o madres cabeza de hogar (Congreso de la República de Colombia, 2001).
Ley 1098 de 2006. Artículo 84.	Creación, composición y reglamentación. Todos los municipios contarán al menos con una Comisaría de Familia según la densidad de la población y las necesidades del servicio. Su creación, composición y organización corresponde a los Concejos Municipales (Congreso de la República de Colombia, 2006).
Ley 1251 de 2008. Artículo 8.	Deberes. El Estado, la sociedad civil, la familia, el adulto mayor y los medios de comunicación deberán para con los adultos mayores: (…) m. Los gobiernos nacional, departamental, distrital y municipal adelantarán programas de promoción y defensa de los derechos de los adultos mayores conforme a las necesidades de atención que presente esta población (Congreso de la República de Colombia, 2008).
Ley 1448 de 2011. Artículo 174.	De las funciones de las entidades territoriales. Con miras al cumplimiento de los objetivos trazados en el artículo 161, y en concordancia con los artículos 172 y 173, y dentro del año siguiente a la promulgación de la presente ley, las entidades territoriales procederán a diseñar e implementar, a través de los procedimientos correspondientes, programas de prevención, asistencia, atención, protección y reparación integral a las víctimas, los cuales deberán contar con las asignaciones presupuestales dentro los respectivos planes de desarrollo y deberán ceñirse a los lineamientos establecidos en el Plan Nacional para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas. (…) (Congreso de la República de Colombia, 2011).
Ley 1622 de 2013. Artículo 19.	Competencias de los municipios y de los Distritos. Son competencias del Municipio y de los Distritos, entre otras, las siguientes: • Diseñar, implementar, evaluar y rendir cuentas sobre la política pública e inversión social destinada a garantizar los derechos de los y las jóvenes en el respectivo ámbito territorial. • Facilitar la participación de jóvenes en la planeación del desarrollo de su municipio o distrito, y en el desarrollo de acciones de política e inversión social destinadas a garantizar los derechos de los y las jóvenes en el respectivo ámbito territorial.

Competencias	
Grupos vulnerables	
	• Investigar, conocer y alimentar el sistema nacional de información sobre juventud a partir de la realidad del municipio o distrito. • Investigar y validar en su territorio modelos propios de participación, garantía de derechos de los jóvenes, inclusión en la oferta institucional del Estado, en generación de oportunidades y capacidades en los jóvenes, e informar avances al departamento. • Diseñar una oferta programática para los jóvenes en el municipio o distrito a ejecutar directamente o a través de alianzas, convenios con instituciones gubernamentales, no gubernamentales y empresas que desarrollen oferta en el nivel municipal o distrital. • Promover la concurrencia efectiva para evitar la duplicidad de acciones entre la nación, el departamento y el municipio o distrito. • Implementar estrategias para el fortalecimiento de capacidades de los jóvenes como sujetos de derechos y protagonistas del desarrollo local o distrital. • Liderar alianzas municipales o distritales con entidades del sector privado para garantizar los derechos de los jóvenes. • Desarrollar un sistema propio de información, seguimiento y evaluación en coordinación con el sistema departamental. • Ejecutar programas y proyectos específicos en cofinanciación con el departamento. • Desarrollar pactos municipales de inclusión, de convivencia y de transparencia entre jóvenes e instituciones como referentes éticos para el fortalecimiento del Estado Social de Derecho y la dinamización del sistema municipal o distrital de juventud. • Garantizar de manera conjunta con la entidad territorial del orden departamental la elección, creación y fortalecimiento de los consejos municipales o distritales de juventud y del Consejo Departamental de Juventud (Congreso de la República de Colombia, 2013).
Equipamiento municipal	
Ley 715 de 2001 Artículo 76	Construir, ampliar y mantener la infraestructura del edificio de la Alcaldía, las plazas públicas, el cementerio, el matadero municipal y la plaza de mercado y los demás bienes de uso público, cuando sean de su propiedad (Congreso de la República de Colombia, 2001).
Desarrollo Comunitario	
Ley 715 de 2001 Artículo 76	Promover mecanismos de participación comunitaria, para lo cual podrá convocar, reunir y capacitar a la comunidad (Congreso de la República de Colombia, 2001).
Justicia	
Ley 715 de 2001 Artículo 76	Los municipios podrán financiar las inspecciones de policía para la atención de las contravenciones y demás actividades de policía de competencia municipal (Congreso de la República de Colombia, 2001).

BORRADOR

Competencias	
Turismo	
Ley 300 de 1996 reglamentado por el Ley 2590 de 2009	Por la cual se expide la ley general de turismo y se dictan otras disposiciones (Congreso de la República de Colombia, 1996)
Empleo	
Ley 715 de 2001 Artículo 76	Promover el empleo y la protección a los desempleados (Congreso de la República de Colombia, 2001).

Fuente: Elaboración propia acorde con la normatividad vigente.

1.1.5. Presupuesto

1.1.5.1. Estructura del presupuesto territorial

Como lo establece el Estatuto General de presupuesto, Decreto 111 de 1996, el presupuesto general de los municipios está conformado por tres partes:

a. El presupuesto de ingresos
b. El presupuesto de gastos
c. Las disposiciones generales

El presupuesto de ingresos contiene el estimativo de lo que espera recibir el municipio durante el año fiscal por concepto de rentas y recursos de capital.

El presupuesto de gastos comprende el estimativo de lo que se espera erogar durante la vigencia fiscal por concepto de gastos de funcionamiento, el servicio de la deuda y la inversión.

La tercera parte del presupuesto municipal está constituida por las disposiciones generales, que son normas aplicables solo para el año en que va a regir el presupuesto y tienen como finalidad regular la ejecución activa y pasiva del presupuesto.

Las disposiciones generales se consideran normas complementarias a las establecidas en el estatuto presupuestal del municipio.

1.1.5.2. Composición del presupuesto de ingresos

El presupuesto de ingresos del municipio se clasifica de la siguiente forma:

Ingresos corrientes son los recursos que llegan al municipio en forma regular; es decir, disponibilidades normales y permanentes del gobierno municipal que corresponden a las funciones y competencias del municipio.

Los ingresos corrientes se clasifican en tributarios y no tributarios, así:

BORRADOR

Ingresos tributarios son los ingresos que tienen el carácter de impuestos. Para mayor claridad se debe tener en cuenta que los impuestos son ingresos del tesoro municipal que cumplen con las siguientes características: Son propiedad del ente territorial, tienen carácter obligatorio, son generales (según su base gravable), no generan contraprestación alguna y son exigidos coactivamente (si es del caso).

A su vez, los ingresos tributarios municipales se clasifican en impuestos directos e impuestos indirectos.

Impuestos directos son gravámenes establecidos por la ley que recaen sobre la renta, los ingresos y la riqueza de las personas naturales y/o jurídicas (por ej. Predial unificado).

Impuestos indirectos son aquellos que recaen indirectamente sobre las personas naturales o jurídicas y su actividad y que demandan bienes y servicios con base en las leyes, ordenanzas y acuerdos (por ej. Industria y comercio).

Los ingresos no tributarios incluyen todo ingreso de los distritos o municipios por conceptos diferentes a los impuestos. Son ejemplo de ellos, los recursos obtenidos por la prestación de servicios, en el desarrollo de contratos y otros corresponden a tasas, multas, transferencias y participaciones, fondos especiales, contribuciones, sobretasas y otros ingresos no tributarios.

Los recursos de capital. se diferencian de los ingresos corrientes por su regularidad, ya que la Sentencia C-1072 de 2002, establece que los recursos de capital son aquellos “que entran a las arcas públicas de manera esporádica, no porque hagan parte de un rubro extraño, sino porque su cuantía es indeterminada, lo cual difícilmente asegura su continuidad durante amplios periodos presupuestales” (Corte Constitucional, Sentencia C-1072 de 2002).

1.1.5.3. Estructura del presupuesto de gastos.

El Presupuesto de Gastos incluye las erogaciones que pretende realizar la entidad territorial durante la respectiva vigencia fiscal y se divide en gastos de funcionamiento, servicio de la deuda e inversión.

Gastos de funcionamiento son aquellos dirigidos a atender las necesidades de las entidades para cumplir a cabalidad con las funciones asignadas al municipio en la Constitución y en las leyes. Son las apropiaciones necesarias para la adquisición de bienes y servicios necesarios para el normal desarrollo de las actividades administrativas, técnicas y operativas. Comprende los gastos por servicios personales y gastos generales.

En este podemos evidenciar la adquisición de bienes y servicios, transferencias corrientes, transferencias de capital, gastos de comercialización y producción, adquisición de activos financieros, disminución de pasivos, gastos por tributos, tasas, contribuciones, multas y sanciones e intereses de mora.

Los gastos de personal corresponden a aquellos gastos en que incurre el municipio como contraprestación a los servicios prestados por las personas con base en una relación laboral

BORRADOR

directa o a través de contrato. Comprenden servicios personales asociados a la nómina y servicios personales indirectos

Servicio de la deuda pública son las apropiaciones destinadas a la cancelación o pago de la deuda contraída con plazo mayor a un año, tanto interna como externa, que comprende el pago de capital, los intereses, las comisiones y los imprevistos originados en operaciones de crédito público que incluyen los gastos necesarios para la consecución de los créditos externos realizados conforme a la ley.

Los gastos de inversión se constituyen las erogaciones susceptibles de causar créditos o de ser de algún modo económicamente productivas, o que se materialicen en bienes de utilización perdurable, llamados también de capital por oposición a los de funcionamiento, que se hayan destinado por lo común a extinguirse con su empleo. Este concepto incluye los gastos destinados a crear infraestructura social. La característica fundamental de estos gastos es que su asignación permita acrecentar la capacidad de producción y la productividad en el campo de la estructura física, económica y social del ente territorial.

La nación dota a todas sus entidades de instrumentos y recursos para apalancar el desarrollo conjunto de sus ciudadanos y poder enfrentarse a distintas situaciones; hablando específicamente de recursos, este apartado muestra los recursos financieros con los que cuenta un municipio para ejecutar las acciones necesarias que impactan sobre la vida y el desarrollo de su comunidad. Es así como el Estado Colombiano establece un mecanismo de distribución y determina la forma como cada municipio puede aforar más recursos para su funcionamiento.

Es importante hacer énfasis en que el municipio de San Martín de Loba, al igual que la mayoría de los municipios del país, tiene un alto grado de dependencia de las transferencias que realiza la nación para solventar algunos gastos específicos. Las transferencias están sujetas a gastos de tipo social, con los cuales se pretende cubrir un margen de necesidades específicamente en salud, educación, saneamiento básico, vivienda, sector agropecuario, equipamiento municipal, prevención y atención de desastres, cultura, justicia, resguardos indígenas y demás aplicables al municipio de acuerdo con lo establecido en la ley 715 del 2001. De este último, se discriminan los recursos y las competencias municipales para usarlos a través del Sistema General de Participaciones, que expresamente determina el porcentaje de uso de esos recursos transferidos al ente territorial. Esta distribución se determina de la siguiente manera.

El 96 % de los recursos del SGP se distribuye en cuatro sectores:

- Educación (58,5 %).
- Salud (25,4 %).
- Propósito general (11,6 %).
- Participación para agua potable y saneamiento básico (5,4 %).
- El 4 % restante se distribuye en asignaciones especiales para alimentación escolar, resguardos indígenas, fondos de pensiones y municipios ribereños a los ríos Magdalena y Cauca (Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, 2021).

BORRADOR

La Constitución Política de Colombia en sus artículos 360 y 361 define el Sistema General de Regalías - SGR como un mecanismo de compensación y financiación adicional para algunos municipios por la explotación de recursos no renovables dentro o cerca del territorio. Estas dos fuentes, transferencias y regalías, se convierten en muchas ocasiones en la única forma que tiene un municipio de hacerle frente a la pobreza, dadas las débiles capacidades y competencias de estos entes en el marco del cumplimiento de objetivos sociales.

Por lo anterior, el municipio debe fortalecer sectores específicos por medio de la administración de sus recursos, del cobro de impuestos a los bienes particulares y el recaudo especial con el establecimiento de tasas y estampillas. De igual manera, debe recaudar por medio de otro tipo de servicios propios como la elaboración de certificados, expedición de documentos, copias, licencias y demás que establecen como recursos propios y son parte importante en la estructuración de sus finanzas y un componente fuerte dentro de su presupuesto, siendo estos Ingresos Corrientes de Libre Destinación (ICLD) que además utilizan para el funcionamiento propio de la entidad.

1.1.6. Plan de desarrollo

Las entidades públicas territoriales deben adoptar y ajustar su estructura organizacional teniendo en cuenta el contexto político, como el Plan de Desarrollo Municipal, los Lineamientos de Política Pública y el Plan de Ordenamiento Territorial (POT), entre otros.

1.1.6.1. Articulación con el Plan Nacional de Desarrollo, Plan de Desarrollo Departamental y el Plan de Desarrollo Municipal

El Plan Nacional de Desarrollo tiene como objetivo marcar los lineamientos para el crecimiento y el mejoramiento del país, así como la determinación del proceso que se debe llevar a cabo para dar cumplimiento a los mismos. Es importante tener claridad del cumplimiento y sinergia que se da desde los niveles departamental y municipal

De acuerdo con lo anterior, los actuales planes de desarrollo departamental y municipal han alineado sus iniciativas estratégicas con el nuevo Plan Nacional de Desarrollo "Colombia, Potencia Mundial de la Vida", en el cual se expresa la necesidad de ordenar el territorio en torno al agua para transformar el campo, incrementando la productividad con justicia social y ambiental (Departamento Nacional de Planeación, 2023).

Tal como indica el Plan Nacional de Desarrollo, el ordenamiento del territorio es importante por las siguientes razones:

- La riqueza hídrica del país y su biodiversidad no se están protegiendo.
- La mayoría de las personas vive en ciudades, sin reconocer la estrecha relación que existe entre el campo y la ciudad.
- Las normas sobre el ordenamiento territorial en el país se traslapan.
- En áreas importantes del territorio nacional, donde el Estado no ejerce el control, se conjugan el narcotráfico, la extracción ilícita de minerales y la deforestación.

- Solo el 9.4% del territorio tiene el catastro actualizado, lo que es una condición fundamental para la modernización del sector y la consolidación del mercado de tierras.
- Las diferencias regionales en términos de calidad de vida son significativas.
- La productividad industrial y la transformación energética deben partir del reconocimiento de los servicios ecosistémicos, los recursos naturales y el trabajo como factores primarios de la producción.
- La disminución de la dependencia de los hidrocarburos y la minería debe ir acompañada de una apropiación por parte de las comunidades de las rentas generadas por las energías alternativas.
- La productividad industrial está estrechamente ligada a las posibilidades de comunicación y transporte (acuático, férreo, carretero y aéreo) (DNP, 2023).

Por lo anterior, se enmarca un gran esfuerzo que deben realizar los entes territoriales para responder a las demandas sociales en el marco del ordenamiento y la planeación territorial.

Tabla 3. Articulación de los Planes de Desarrollo

Plan de Desarrollo 2024- 2027	Existe (Sí/No)	Observaciones
Para el Departamento de Bolívar se cuenta con el Plan de Desarrollo Departamental "Bolívar me Enamora", el cual se encuentra aprobado por la Ordenanza 371 de 2024	Sí	En el proceso de formulación del Plan de Desarrollo Departamental 2024-2027 "Bolívar Me Enamora" parte de varias dimensiones que abordan de manera integral la articulación de la cadena de valor asociada a los diagnósticos-problemáticas, las propuestas programáticas de intervención y los mecanismos de financiación, establecidos tanto en la parte estratégica como en la parte financiera del Plan, en la lógica de plasmar las intervenciones priorizadas por el gobierno departamental en el periodo actual. De esta manera, la metodología de planificación se efectúa desde varias líneas de acción. De acuerdo con lo establecido en los fundamentos y la parte diagnóstica del Plan de Desarrollo, a continuación, se plantean las líneas de acción, componentes y programas que engloban la propuesta de inversión pública para satisfacer las necesidades del territorio y la población del Bolívar durante el periodo 2024 – 2027. Las cuales son: **Bolívar me enamora con crecimiento económico y oportunidad de empleo para todos.** Cuenta con los siguientes componentes: • Desarrollo Agropecuario: Cuenta con 3 programas. • Desarrollo Económico: Cuenta con 7 programas. • Tic, Conectividad, Habilidades Digitales, Ciudades, Territorios Inteligentes y Govtech: Cuenta con 2 programas. • Turismo: Cuenta con 1 programa. • Infraestructura y Movilidad: Cuenta con 2 programas.

Escuela de Alto Gobierno 25 Años
65 AÑOS DE FUTURO
Escuela Superior de Administración Pública

Plan de Desarrollo 2024- 2027	Existe (Sí/No)	Observaciones
Para el Departamento de Bolívar se cuenta con el Plan de Desarrollo Departamental “Bolívar me Enamora”, el cual se encuentra aprobado por la Ordenanza 371 de 2024	Sí	• Minería Sostenible y Nuevas Fuentes de Energías Libres: Cuenta con 2 Programas. **Bolívar me enamora con justicia social cierre de brechas y calidad de vida para todos.** Cuenta con los siguientes Componentes: • Vivienda y Servicios públicos: Cuenta con 4 programas. • Cooperación Internacional: Cuenta con 1 programa. • Educación Integral: Cuenta con 3 programas. • Arte, Cultura y Patrimonio: Cuenta con 5 programas. • Recreación y Deporte: Cuenta con 4 programas. • Salud Oportuna y De Calidad: Cuenta con 3 programas. **Tic, Conectividad, Habilidades Digitales, Ciudades, Territorios inteligentes y Govtech:** Cuenta con 5 programas. • Superación de la Pobreza y Desigualdad: Cuenta con 6 programas. • Jóvenes Con Futuro: Cuenta con 4 programas. • Bolívar me Enamora Diverso e Inclusivo: Cuenta con 5 programas. • Bolívar me Enamora en Derechos Humanos: Cuenta con 5 programas. • Familia, Primera Infancia, Adolescencia y Adulto Mayor: Cuenta con 2 programas. • Equidad de Género: Cuenta con 1 programa. • Acceso a la Justicia: Cuenta con 1 programa. • Ciencia, Tecnología e Innovación: Cuenta con 1 programa. **Bolívar me enamora verde y sostenible: Transición energética y gestión ambiental de excelencia.** Cuenta con los siguientes componentes: • Desarrollo Sostenible y Cambio Climático: Cuenta con 1 programa. • Ordenamiento Del Territorio Alrededor Del Agua: Cuenta con 1 programa. • Protección y Bienestar Animal: Cuenta con 1 programa. • Gestión Del Riesgo de Desastres: Cuenta con 5 programas. **Bolívar me enamora con seguridad y convivencia ciudadana.** Cuenta con los siguientes componentes: Seguridad, Convivencia y Cultura Ciudadana: Cuenta con 5 programas

BORRADOR

Plan de Desarrollo 2024- 2027	Existe (Sí/No)	Observaciones
Para el Departamento de Bolívar se cuenta con el Plan de Desarrollo Departamental “Bolívar me Enamora”, el cual se encuentra aprobado por la Ordenanza 371 de 2024	Sí	**Bolívar me enamora con institucionalidad fuerte transparencia como base de una mejor gestión.** Cuenta con los siguientes componentes: • Instrumentos de Planificación Del Territorio: Cuenta con 5 programas. • Propiedad Legal: Cuenta con 1 programa. • Transparencia, Ética Pública, Eficiencia y Planeación Institucional: Cuenta con 4 programas. • Participación Ciudadana: Cuenta con 8 programas. • Atención, Asistencia y Reparación Integral a Las Victimas: Cuenta con 3 programas (Asamblea Departamental de Bolívar, 2024)
El municipio de San Martín de Loba cuenta con el plan de desarrollo “es el tiempo de la gente 2024- 2027”	Sí	Se fijó como objetivo promover el progreso del municipio de San Martín de Loba, propendiendo por la equidad y el desarrollo social, a través del fortalecimiento territorial y la gobernabilidad, se logrará un desarrollo integral del hábitat, teniendo como ejes la sostenibilidad del territorio, el desarrollo económico sostenible, la calidad de vida de los habitantes y hacer de San Martín de Loba un territorio de paz. El plan de desarrollo municipal cuenta con los siguientes ejes estratégicos: • **San Martín con condiciones de vida incluyentes.** Con el cual se busca disminuir los índices de pobreza y las brechas socioeconómicas entre las zonas rural y urbana en el municipio. Con el fin de reducir las brechas socioeconómicas para consolidar una sociedad más equitativa, con mejor acceso a los servicios básicos y superación de pobreza extrema. • **San Martín desarrolla el alto potencial del campo.** Para implementar un modelo de desarrollo económico sostenible, aumentando la productividad en la zona rural y el desarrollo de la economía urbana. Garantizando la inclusión productiva mediante programas de generación de ingresos que permitan a los ciudadanos salir de la pobreza extrema. • **San Martín se desarrolla de forma Ordenada y Sostenible.** Para promover el ordenamiento adecuado de los usos del territorio para garantizar la protección, conservación y restauración de los ecosistemas, para potenciar el crecimiento económico, y fomentar el bienestar y el desarrollo humano sostenible avanzando en la adaptación al cambio climático y la gestión de riesgos de desastres. Con el propósito de asegurar los recursos naturales recuperando los ecosistemas para garantizar el equilibrio ecológico bajo un modelo de ocupación del territorio que promueva asentamientos humanos resilientes frente a las dinámicas naturales y sostenibles con sus actividades económicas.

BORRADOR

Plan de Desarrollo 2024- 2027	Existe (Sí/No)	Observaciones
El municipio de San Martín de Loba cuenta con el plan de desarrollo “es el tiempo de la gente 2024- 2027”	Si	• **San Martin logra la paz, la convivencia y la seguridad.** Se busca ejercer un gobierno que sea legitimado por los habitantes del municipio, donde se promueva la justicia, la seguridad y la paz con instituciones eficaces, responsables, transparentes e inclusivas en todos los niveles. Para así Distinguir las causas que afectan la convivencia ciudadana e implementar programas de desarrollo sostenibles para la construcción de una sociedad responsable e inclusiva en el crecimiento social. Esto nos indica el direccionamiento para cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la articulación del Plan de Desarrollo Municipal “es el tiempo de la gente 2024- 2027” con el Plan de Desarrollo Nacional y con el Plan de Desarrollo Departamental 2024 – 2027 “Bolívar me Enamora”, a su vez con las 4 líneas de desarrollo que traza el plan estratégico para el desarrollo del municipio (Alcaldía de San Martín de Loba, 2024)

Fuente: Elaboración propia con información suministrada por la entidad.

1.2. Marco legal

En el presente apartado se identifican las normas generales que le dan forma y competencia jurídica como institución pública (Constitución Política, leyes, decretos y actos administrativos territoriales, según sea el caso).

1.2.1. Creación

Tabla 4. Normatividad- Origen de las Entidades Territoriales.

Norma	Disposición
Constitución política de Colombia de 1991 Art. 286	Son entidades territoriales los departamentos, los distritos, los municipios y los territorios indígenas. La ley podrá darles el carácter de entidades territoriales a las regiones y provincias que se constituyan en los términos de la Constitución y de la ley (Asamblea Nacional Constituyente, 1991).
Constitución política de Colombia de 1991 Art. 320	La ley podrá establecer categorías de municipios de acuerdo con su población, recursos fiscales, importancia económica y situación geográfica, y señalar distinto régimen para su organización, gobierno y administración (Asamblea Nacional Constituyente, 1991).

BORRADOR

Norma	Disposición
Ley 1551 de 2012	Por la cual se dictan normas para modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios (Congreso de la República de Colombia, 2012).

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la normatividad vigente.

1.2.2. Naturaleza

Tabla 5. Normatividad Relacionada con la Naturaleza de los municipios

Norma	Disposición
Constitución política de Colombia 1991 Art. 287	Las entidades territoriales gozan de autonomía para la gestión desde 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 (Asamblea Nacional Constituyente, 1991).
Ley 136 de 1994 Art. 1	El municipio es la entidad territorial fundamental de la división político-administrativa del Estado, con autonomía política, fiscal y administrativa, dentro de los límites que le señalen la Constitución y la ley y cuya finalidad es el bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población en su respectivo territorio (Congreso de la República de Colombia, 1994).

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la normatividad vigente.

1.2.3. Funciones

Tabla 6. Funciones de los municipios.

Norma	Disposición
Ley 136 de 1994 Art. 3, modificado art. 6 Ley 1551 de 2012	Funciones de los municipios (…) (Congreso de la República de Colombia, 1994).

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la normatividad vigente.

1.2.4. Marco Normativo en Materia de Planta de Personal

Tabla 7. Marco Normativo en Materia de Planta de Personal.

Norma	Disposición
Constitución Política de Colombia de 1991 Artículo 2.	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 Nación; defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo. Las autoridades de la República están instituidas para proteger a todas las personas residentes en Colombia, en su vida, honra, bienes, creencias, y demás derechos y libertades, y para asegurar el cumplimiento de los deberes sociales del Estado y de los particulares (Asamblea Nacional Constituyente, 1991),
Constitución Política de Colombia de 1991 Artículo 122	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 (Asamblea Nacional Constituyente, 1991),
Constitución Política de Colombia de 1991 Artículo 125	Los empleos en los órganos y entidades del Estado son de carrera. Se exceptúan los de elección popular, los de libre nombramiento y remoción, los de trabajadores oficiales y los demás que determine la ley (…) (Asamblea Nacional Constituyente, 1991).
Constitución política de Colombia de 1991 Numeral 7 Artículo 315	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 (Asamblea Nacional Constituyente, 1991),
Ley 4 de 1992	Mediante la cual se señalan las normas, objetivos y criterios que debe observar el Gobierno nacional para la fijación del régimen salarial y prestacional de los empleados públicos, de los miembros del Congreso Nacional y de la Fuerza Pública y para la fijación de las prestaciones sociales de los Trabajadores Oficiales y se dictan otras disposiciones, de conformidad con lo establecido en el artículo 150, numeral 19, literales e) y f) de la Constitución Política (Congreso de la República de Colombia, 1992).
Ley 80 de 1993 Artículo 32	Son contratos de prestación de servicios los que celebren las entidades estatales para desarrollar actividades relacionadas con la administración o funcionamiento de la entidad. Estos contratos sólo podrán celebrarse con personas naturales o jurídicas cuando dichas actividades no puedan realizarse con personal de planta o requieran conocimientos especializados. Estos contratos no generan en ningún caso relación laboral ni prestaciones sociales. Los contratos a que se refiere este ordinal se celebrarán por el término estrictamente indispensable (Congreso de la República de Colombia, 1993).

Norma	Disposición
Ley 443 de 1998 (Derogada, salvo los artículos 24, 58, 81 y 82, por la Ley 909 de 2004)	Por la cual se expiden normas sobre carrera administrativa y se dictan otras disposiciones (Congreso de la República de Colombia, 1998).
Ley 909 de 2004	Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones (Congreso de la República de Colombia, 2004).
Ley 1496 de 2011	Por medio de la cual se garantiza la igualdad salarial y de retribución laboral entre mujeres y hombres, se establecen mecanismos para erradicar cualquier forma de discriminación y se dictan otras disposiciones (Congreso de la República de Colombia, 2011).
Ley 1952 de 2019	La vigencia de esta norma fue diferida hasta el 29 de marzo de 2022, a excepción de los Artículos 69 y 74 de la Ley 2094, que entrarán a regir a partir del 30 de junio de 2021, y el Artículo 7 de la Ley 2094 de 2021, que entrará a regir el 29 de diciembre del 2023, de acuerdo con el Artículo 73 de la Ley 2094 de 2021 (Congreso de la República de Colombia, 2019).
Ley 1955 de 2019 Artículo 196	Con el fin de generar oportunidades de empleo para la población joven del país y permitir superar las barreras de empleabilidad de este grupo poblacional, las entidades públicas darán prioridad a la vinculación de jóvenes entre 18 y 28 años, para lo cual deberán garantizar cuando adelanten modificaciones a su planta de personal, que el diez por ciento (10%) de los nuevos empleos no requieran experiencia profesional, con el fin de que sean provistos con jóvenes egresados de programas técnicos, tecnológicos y de pregrado. Para la creación de nuevos empleos de carácter permanente del nivel profesional, no se exigirá experiencia profesional hasta el grado once (11) y se aplicarán las equivalencias respectivas (…) (Congreso de la República de Colombia, 2019).
Ley 1960 de 2019	Por el cual se modifican la Ley 909 de 2004, el Decreto Ley 1567 de 1998 y se dictan otras disposiciones (Congreso de la República de Colombia, 2019)
Ley 2126 de 2021	Por la cual se regula la creación, conformación y funcionamiento de las comisarías de familia, se establece el órgano rector y se dictan otras disposiciones (Congreso de la República de Colombia, 2021).
Decreto Ley 785 de 2005	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 (Presidencia de la República de Colombia, 2005)
Decreto 1083 de 2015	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública (Presidencia de la República de Colombia, 2015).
Decreto 648 de 2017 Capítulo 1	Protección especial en caso de supresión del empleo como consecuencia de una reforma de planta de personal (Presidencia de la República de Colombia, 2017).
Decreto 1499 de 2017	Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015 (Presidencia de la República de Colombia,, 2017).
Decreto 2011 de 2017	Por el cual se adiciona el Capítulo 2 al Título 12 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1083 de 2015, Reglamentario Único del Sector de Función Pública, en lo relacionado con el porcentaje de vinculación laboral de personas con discapacidad en el sector público (Presidencia de la República de Colombia, 2017).

BORRADOR

Norma	Disposición
Decreto 815 de 2018	Por el cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública, en lo relacionado con las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos (Presidencia de la República de Colombia, 2018).
Decreto 1800 de 2019	Por el cual se adiciona el Capítulo 4 al Título 1 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1083 de 2015, Reglamentario Único del Sector de Función Pública, en lo relacionado con la actualización de las plantas globales de empleo (Presidencia de la República de Colombia, 2019).
Decreto 989 de 2020	Por el cual adiciona el capítulo 8 al título 21 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1083 de 2015, en lo relacionado con las competencias y requisitos específicos para el empleo de jefe de oficina, asesor, coordinador o auditor de control interno o quien haga sus veces en las entidades de la Rama Ejecutiva del orden nacional y territorial (Presidencia de la República de Colombia, 2020).
Decretos Salariales 0293 de 2024	Por el cual se fijan los límites máximos salariales de los Gobernadores, Alcaldes y empleados públicos de las entidades territoriales y se dictan disposiciones en materia prestacional (Presidencia de la República de Colombia, 2024).
Decreto de 243 2024	Por el cual se modifica el Capítulo 4 del Título 2 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1072 de 2015, Único Reglamentario del Sector Trabajo en lo relativo a los procedimientos de negociación y solución de controversias con las organizaciones de empleados públicos (Presidencia de la República de Colombia, 2024).

Fuente: Elaboración propia acorde con la normatividad vigente.

1.2.5. Marco Normativo en Materia de su Misionalidad

Tabla 8. Marco Normativo en Materia de su Misionalidad

Norma	Disposición
Ley 115 de 1994	*Por la cual se expide la Ley General de Educación* (Congreso de la República de Colombia, 1994)
Ley 142 de 1994	Por la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones *(Congreso de la República de Colombia, 1994)*.
Ley 136 de 1994	Por la cual se dictan normas tendientes a modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios (Congreso de la República de Colombia, 1994).
Ley 152 de 1994	Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo (Congreso de la República de Colombia, 1994).
Ley 181 de 1995	Por la cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la Educación Física y se crea el Sistema Nacional del Deporte (Congreso de la República de Colombia, 1995).
Ley 190 de 1995	Por la cual se dictan normas tendientes a preservar la moralidad en la Administración Pública y se fijan disposiciones con el fin de erradicar la corrupción administrativa (Congreso de la República de Colombia, 1995).

Ley 300 de 1996	*Por la cual se expide la Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones* (Congreso de la República de Colombia, 1996).
Ley 336 de 1996	Estatuto general de transporte (Congreso de la República de Colombia, 1996).
Ley 388 de 1997	*Por la cual se modifica la Ley 9 de 1989, y la Ley 2 de 1991 y se dictan otras disposiciones.* por la cual se dictan normas sobre planes de desarrollo municipal, compraventa y expropiación de bienes y se dictan otras disposiciones (Congreso de la República de Colombia, 1997).
Ley 397 de 1997	Por la cual se desarrollan los Artículos 70, 71 y 72 y demás Artículos concordantes de la Constitución Política y se dictan normas sobre patrimonio cultural, fomentos y estímulos a la cultura, se crea el Ministerio de la Cultura y se trasladan algunas dependencias (Congreso de la República de Colombia, 1997).
Ley 1474 de 2011	Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública (Congreso de la República de Colombia, 2011).
Ley 1622 de 2013	Por medio de la cual se expide el estatuto de ciudadanía juvenil y se dictan otras disposiciones (Congreso de la República de Colombia, 2013).

Fuente: Elaboración propia acorde con la normatividad vigente.

1.2.6. Normatividad Interna de la Entidad

En el presente apartado se enlistarán las normas que rigen el quehacer específico de San Martín de Loba Bolívar.

Tabla 9. Normograma institucional

Aspectos relacionados con el proceso de rediseño	Número de Acto administrativo	Estado Actual
Estructura orgánica	No se cuenta con un acto administrativo de estructura organizacional.	No se cuenta con un acto administrativo para la planta de personal, sin embargo, a través de la Resolución 007 de 2021, en su capítulo primero se presenta el organigrama de la Alcaldía Municipal de San Martín de Loba. Es preciso mencionar que el organigrama es la representación gráfica de la estructura organizacional, por lo anterior, para el presente estudio técnico se asume como la estructura vigente.

Aspectos relacionados con el proceso de rediseño	Número de Acto administrativo	Estado Actual
Planta de empleos	No se cuenta con un acto administrativo para la planta de personal.	Si bien es cierto que no se cuenta con un acto administrativo para la planta de personal, a través de la Resolución 007 de 2021, en su capítulo primero se presenta una tabla que consolida la planta, la cual es la base para la formulación del Manual de Funciones y Competencias Laborales.
Manual de Funciones y Competencias Laborales	Resolución 007 de 2021 “Por Medio del Cual se Modifica Parcialmente el Decreto 046 del 26 de mayo del 2015 y se ajusta y adopta el Manual de Funciones, Requisitos y de Competencia Laborales de la Planta Central de la Alcaldía Municipal de San Martin de Loba, Departamento de Bolívar” (ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARTÍN DE LOBA, 2021).	De acuerdo con el artículo 2.2.1.4.1. Del Decreto 1800 de 2019, las plantas de empleos de las entidades se deben actualizar como mínimo cada dos años. Por lo anterior, de acuerdo con la relación evidente entre la planta de personal y el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales, dicho instrumento se encuentra desactualizado.
Escala Salarial	• Acuerdo 016 de 2020 “por el cual se establecen las escalas de remuneración salarial correspondientes a las distintas categorías de empleos en el municipio de San Martín de Loba, Bolívar, para la vigencia 2021 y se dictan otras disposiciones” (Concejo Municipal de San Martín de Loba Bolívar, 2020) • Decreto 028 de 2021 “Por el cual se establecen las asignaciones civiles de los distintos empleos de la planta de personal de la alcaldía municipal de San Martín de loba, Bolívar, comprendida entre el 1º. De enero y el 31 de diciembre de 2021 y se dictan otras disposiciones” (Alcaldía de San Martín de Loba, 2021)	No se encuentra disponible la escala salarial con los parámetros adecuados.

BORRADOR

Aspectos relacionados con el proceso de rediseño	Número de Acto administrativo	Estado Actual
Manual de Procesos y Procedimientos	Decreto 086 de 2021 “por medio del cual se adopta el manual de procesos y procedimientos del municipio de San Martín de Loba” (ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARTÍN DE LOBA, 2021)	Es preciso mencionar que en la página web se encuentra publicado otro manual de procesos y procedimientos.

Fuente: Elaboración propia con base en la información suministrada por la entidad.

1.3. Análisis de Factores Externos

La interacción de la entidad con su contexto es fundamental para determinar el impacto que este último pueda causar sobre el fortalecimiento institucional a realizar. Por tal razón da respuesta a la pregunta ¿Qué tipo de cambios en su entorno tienen como consecuencia la reorientación de estrategias, actividades, planes y programas de su entidad?

Para ello es importante tener en cuenta los siguientes factores:

1.3.1. Análisis del entorno político

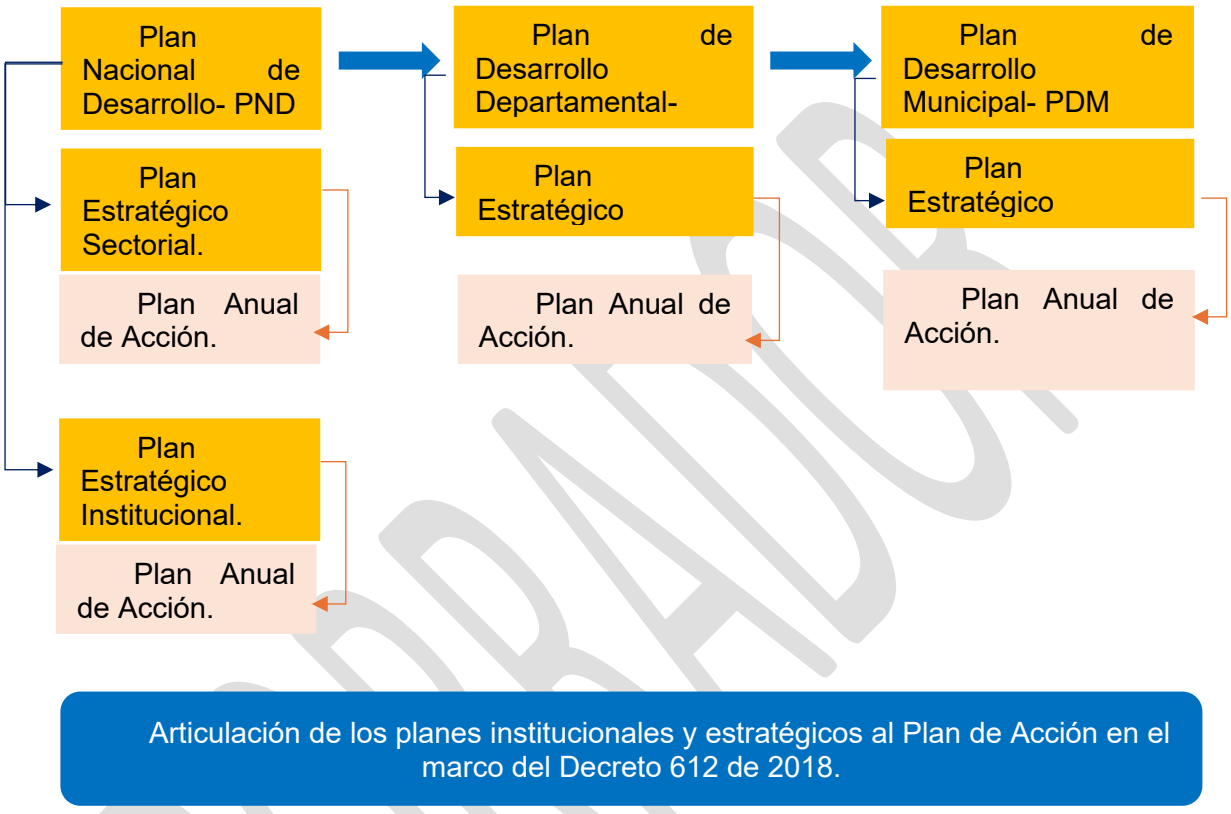
local y nacional, la estabilidad política y las políticas fiscales que pueden influir en el funcionamiento y las decisiones del Municipio. Las entidades públicas territoriales deberán adoptar y ajustar su estructura organizacional teniendo en cuenta las necesidades del municipio y el contexto de orden político; como el Plan de Desarrollo Municipal y el Esquema de Ordenamiento Territorial (EOT), entre otros.

Así las cosas, al municipio, de acuerdo con el artículo 311 de la Constitución Política de Colombia, “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 cumplir las demás funciones que le asignen la Constitución y las leyes” (Asamblea Nacional Constituyente, 1991).

1.3.1.1. Articulación con el Plan Nacional de Desarrollo, Plan de Desarrollo Departamental y el Plan de Desarrollo Municipal

El Plan Nacional de Desarrollo tiene como objetivo marcar los lineamientos para el crecimiento y el mejoramiento del país, así como la determinación del proceso que se debe cumplir para dar cumplimiento a ellos, razón por la cual es importante tener claridad del cumplimiento y sinergia que se da en los niveles departamental y municipal.

Ilustración 1. Articulación de Planes



Fuente: Elaboración propia

Tabla 10. Articulación de los Planes de Desarrollo

Criterio de Articulación	Cumple (Si/no)	Plan de Desarrollo Departamental 2024 - 2027	Plan de Desarrollo Municipal 2024 - 2027
¿Dentro del plan de desarrollo departamental y municipal, se da aplicación a la política de formalización laboral?	SI	En el plan de desarrollo departamental se observa un compromiso hacia la formalización de diversas actividades económicas propias de la región.	El plan de desarrollo municipal tiene como uno de sus objetivos el impulso a la formalización del empleo, apostando por el crecimiento económico.

Criterio de Articulación	Cumple (Si/no)	Plan de Desarrollo Departamental 2024 - 2027	Plan de Desarrollo Municipal 2024 - 2027
¿Dentro del plan de desarrollo departamental y municipal, se incluyeron los criterios establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo, Trabajo decente.	SI	Se destaca una apuesta por el cumplimiento de los objetivos de trabajo decente.	Se enfoca en favorecer el crecimiento económico, garantizando que sea inclusivo y sostenible.
¿El plan de desarrollo municipal tiene programas orientados al cumplimiento de los siguientes objetivos de desarrollo sostenible? -Trabajo decente y crecimiento económico -Industria, innovación e infraestructura - Reducción de las desigualdades	SI	**Trabajo decente y crecimiento económico:** • Desarrollo tecnológico e innovación para el crecimiento empresarial. • Generación y formalización del empleo. **Industria, innovación e infraestructura:** • Productividad y competitividad de las empresas colombianas. • Comercialización • Ciencia, tecnología e innovación agropecuaria • Innovación y generación de nuevas empresas • Fortalecimiento de la gestión del sector de ciencia, tecnología e innovación. **Reducción de las desigualdades:** • Inclusión social y productiva para la población en situación de vulnerabilidad.	**Trabajo decente y crecimiento económico:** • Programa “San Martín dignifica el trabajo”. **Industria, innovación e infraestructura:** • Programa “San Martín competitivo”. • Programa “San Martín promueve la ciencia, la tecnología y la innovación”. • Programa “Infraestructura mejor para San Martín”. • Programa “San Martín transforma el campo para un desarrollo sostenible y competitivo”. • Programa “Infraestructura y transporte para la interconexión regional”. **Reducción de las desigualdades:** • Programa “Integración socioeconómica de grupos vulnerables en San Martín”.

BORRADOR

Criterio de Articulación	Cumple (Si/no)	Plan de Desarrollo Departamental 2024 - 2027	Plan de Desarrollo Municipal 2024 - 2027
¿La Parte Estratégica del plan de desarrollo municipal cuenta con programas asociados a la dimensión institucional?		• En cuanto programas asociados a la dimensión institucional se encuentra: • Fortalecimiento a la gestión y dirección de la administración pública territorial. • Fortalecimiento a la gestión y dirección de la administración pública. • Fortalecimiento de Capacidades Institucionales.	En cuanto programas asociados a la dimensión institucional se encuentra: • Programa “San Martín Transparente, Efectivo e Inclusivo”
¿Dentro del plan de desarrollo municipal se tiene establecido algún tipo de meta relacionada con reformas administrativas de la entidad?	NO	El Programa Departamental “Bolívar Me Enamora” estipula que el departamento necesita una reingeniería profunda de sus instituciones. Se desarrolla un ítem denominado “La Modernización Institucional”. De igual manera se puede identificar un capítulo denominado “Herramientas Administrativas para la Obtención de los Objetivos del Plan” dónde destacamos: • Modernización Administrativa de la Secretaría de Víctimas y Reconciliación • Modificación de Sociedad de Economía Mixta Movilidad Bolívar S.A.S.	En el Plan de Desarrollo Municipal no se evidencia ningún tipo de intensión de reforma institucional.
¿La entidad tiene recomendaciones por parte de algún ente de control respecto al cumplimiento de las metas u objetivos establecidos en el plan de desarrollo?	No	Aunque se siguen lineamientos de entidades como el DNP, no se identifican intervenciones de estas en la construcción del plan.	Aunque se siguen lineamientos de entidades como el DNP, no se identifican intervenciones de estas en la construcción del plan

Fuente: Elaboración propia con base en la información suministrada por la entidad.

BORRADOR

En concordancia con la Ley 2294 de 2023, “Por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2022- 2026 “Colombia Potencia Mundial de la Vida”, el departamento y el municipio han adoptado programas y metas encaminados a implementar acciones con criterios para el trabajo decente y crecimiento económico, industria, innovación e infraestructura, reducción de desigualdades y programas asociados a la dimensión institucional.

1.3.1.2. Lineamientos PDET y ZOMAC

Los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) son una iniciativa del Gobierno Nacional colombiano que busca promover el desarrollo integral de las regiones más afectadas por el conflicto armado. Esta estrategia se implementa en 170 municipios priorizados, donde se identifican las necesidades y potencialidades locales, con el objetivo de fomentar la participación comunitaria y la implementación de proyectos que contribuyan a la paz y al desarrollo sostenible.

En el caso de San Martín de Loba, el municipio no está incluido en el PDET debido a varias razones:

Impacto del Conflicto: Aunque San Martín de Loba ha enfrentado desafíos relacionados con la violencia, la intensidad y duración de estos conflictos no se compara con la de los municipios priorizados en el PDET. Esto se traduce en una menor urgencia para implementar programas de desarrollo enfocados en la reconstrucción social y económica.

Índices de Pobreza: Los indicadores socioeconómicos de San Martín de Loba, aunque presentan desafíos, no alcanzan los niveles críticos de pobreza extrema que justifican la inclusión en el PDET. Según las estadísticas, el municipio presenta tasas de pobreza que, si bien son preocupantes, son menos alarmantes que las de los municipios que sí forman parte de este programa.

Presencia de Economías Ilícitas: La inclusión en el PDET está muchas veces relacionada con la presencia de economías ilícitas que afectan la seguridad y el desarrollo local. San Martín de Loba no ha sido identificada como una región con una alta prevalencia de actividades ilícitas, lo que reduce la necesidad de intervenciones inmediatas.

Debilidad Institucional: La falta de una infraestructura institucional sólida en los municipios priorizados por el PDET ha llevado a la creación de estas estrategias. Sin embargo, San Martín de Loba cuenta con una estructura institucional que, aunque enfrenta desafíos, ha podido gestionar y coordinar programas de desarrollo a un nivel local.

Oportunidades de Desarrollo Alternativas: El municipio se beneficia de su inclusión en las Zonas de Desarrollo Económico y Social (ZODES), que buscan promover el desarrollo económico a través de actividades productivas sostenibles, como la agricultura y la minería. Esto permite que San Martín de Loba acceda a recursos y programas que no están necesariamente asociados al PDET.

Por su parte, las Zonas Más Afectadas por el Conflicto (ZOMAC) son áreas específicas que han sufrido un impacto significativo debido a la violencia, la pobreza extrema, y la falta de

Escuela de Alto Gobierno 25 Años
65 AÑOS DE FUTURO
Escuela Superior de Administración Pública

acceso a servicios básicos. Estas zonas reciben atención especial para promover el desarrollo económico y social, así como la formalización de la economía.

1.3.2. Análisis del entorno económico

La economía de Colombia evidenció en 2023 una expansión del 0.9% real, influenciada por la desaceleración en la demanda agregada. Esta perspectiva prevé un crecimiento real en 2024, de acuerdo con Asobancaria (2024), cercano al 1.2%, gracias a la mejoría en el consumo de los hogares y al impulso del gasto gubernamental. Esta situación ha sido destacada por el equipo técnico del Fondo Monetario Internacional (FMI, 2024), que señala un avance económico sostenible con notables reducciones en los desequilibrios acumulados entre 2021 y 2022, así como una reducción de la inflación y del déficit en la cuenta corriente.

Además, se ha reflejado en una variación de más de 3.84 puntos porcentuales del IPC (Índice de Precios al Consumidor) a diciembre de 2023 con respecto al mismo periodo en 2022, es decir, un cierre del 9.28%, lo que representa un aumento en la canasta de bienes y servicios representativos del consumo final de los hogares (DANE, 2023). Encesta situación, las decisiones de política monetaria han reducido la tasa de interés (12.75%), lo que, según el Banco de la República (2024), sugiere una tendencia descendente en las perspectivas de inflación para 2024, con el objetivo de acercar el indicador a la meta del 3% a mediados de 2025.

Ahora, en términos de empleabilidad, la alta informalidad en el país persiste. Según el DANE (2024), en el trimestre móvil de noviembre de 2023 a enero de 2024, la proporción de empleo informal se ubicó en 55.7% de personas ocupadas, mientras que la tasa de desocupación a enero de 2024 fue del 12.7%.

Para el caso de la economía departamental, esta se fundamenta en dos grandes áreas: la primera, dedicada primordialmente al turismo y la industria, concentradas principalmente en la ciudad capital, Cartagena; y la segunda, en actividades agrícolas y pecuarias, que involucran a los demás municipios del departamento. En este grupo, se evidencia una escasa tecnificación para el desarrollo de estas actividades. Según el Triage poblacional del Departamento de Bolívar 2020, del Fondo de Población de las Naciones Unidas, en el año 2018, el Producto Interno Bruto (PIB) de Bolívar se situó en $35.1 miles de millones de pesos corrientes. (Gobernación del departamento de bolívar, s.f.)

De acuerdo con la composición sectorial del PIB, el Departamento de Bolívar ha mostrado un comportamiento positivo, creciendo en los últimos cinco años a una tasa promedio de 2.6%, lo que le ha permitido posicionarse como la octava economía más importante del país y la segunda en la región Caribe. Es importante señalar que la actividad económica del departamento se sustenta en la industria, los servicios portuarios y el turismo, concentrados principalmente en la ciudad de Cartagena, y en menor medida en la agricultura y la explotación minera. (Gobernación del departamento de bolívar, s.f.)

A nivel municipal, el municipio de San Martín de Loba se basa en la agricultura, la pesca, la ganadería y la minería de oro. Este municipio forma parte de la Zona De Desarrollo Económico Y Social (ZODES) de Loba, una zona designada por el Gobierno Nacional para promover el desarrollo económico y social. Entre 2015 y 2021, la economía local ha

BORRADOR

cambiado, con el sector primario creciendo significativamente, pasando del 16.35% al 67.76% del valor agregado total. (Gobernación del departamento de bolívar, s.f.)

La ZODES de Loba es una subregión del departamento de Bolívar (Colombia), ubicada al oriente de este. Loba es una región con vocación agropecuaria y minera, con gran potencial para el desarrollo de proyectos mineros auríferos y agroindustriales (como palma o cacao, entre otros).

Es muy importante que el departamento de Bolívar cuente con siete Zonas de Desarrollo Económico y Social (ZODES), lo cual facilita una gestión más cercana con el gobierno departamental. Los porcentajes del valor agregado por actividades se reflejan de la siguiente manera, según estadísticas de la plataforma Terradata del DNP al 2021:

Tabla 11 Porcentaje de Valor de Valor Agregado por Actividad

Actividades Económicas por Sector	Porcentaje del valor agregado por actividades económicas
Sector Primario (Agropecuario y Minería)	64,76%
Sector Secundario (Industria)	3,73%
Sector Terciario (Comercio, Finanzas, Inmobiliario)	31,51%

Fuente: Terridata (Departamento Nacional de Planeación, 2024)

La Participación de los principales cultivos permanentes y transitorios según su producción se encuentra de la siguiente manera, en donde se evidencia que predomina el aguacate con el 56,62%

Tabla 12 Porcentaje de Participación de los Cultivos Permanentes

Actividad agrícola	Cultivo	Porcentaje de participación en la producción total
Participación del primer cultivo permanente en la producción total de los cultivos permanentes	Aguacate	56,62%
Participación del segundo cultivo permanente en la producción total de los cultivos permanentes	Plátano	43,38%

Fuente: (Departamento Nacional de Planeación, 2024)

Participación de los principales cultivos transitorios según su producción, cuenta con la mayor participación de la producción de yuca con el 69,19%, seguido del maíz con una participación del 20.64%, tal como se muestra a continuación.

Tabla 13 Participación de Cultivos Transitorios

Actividad agrícola	Porcentaje de participación en la producción total	Cultivo
Participación del primer cultivo transitorio en la producción total de los cultivos permanentes	69,19%	Yuca
Participación del segundo cultivo transitorio en la producción total de los cultivos permanentes	20,64%	Maíz
Participación del tercer cultivo transitorio en la producción total de los cultivos permanentes	7,06%	Arroz
Participación de los demás cultivos transitorios en la producción total de los cultivos permanentes	3,11%	Otros cultivos

Fuente: (Departamento Nacional de Planeación, 2024)

Tabla 14 Participación de los principales cultivos transitorios y permanentes en toneladas

Actividad agrícola	Toneladas producidas en toneladas	Cultivo
Primer cultivo transitorio en términos de toneladas producidas	3.779	Yuca
Segundo cultivo transitorio en términos de toneladas producidas	1.127	Maíz
Primer cultivo permanente en términos de toneladas producidas	603	Aguacate
Segundo cultivo permanente en términos de toneladas producidas	462	Plátano

Fuente: (Departamento Nacional de Planeación, 2024)

Tal como se aprecia en la tabla anterior, los cultivos transitorios tienen mayor participación que los cultivos permanentes en términos de producción por toneladas.

Por otro lado, el sector minero en el municipio representa la base de la economía local. Aunque no hay un censo actualizado, se estima que el 68% de la población capaz de trabajar se dedica a esta actividad, en su mayoría de manera artesanal. Esta actividad se ha llevado a cabo desde los años 70-80, alcanzando su punto máximo de producción entre los años 90 y 2000 en adelante.

Respecto a la explotación minera en San Martín de Loba, la Agencia Nacional de Minería, mediante resolución No. 341 del 2014, ratifica la declaración de la zona de Pueblito Mejía como área de producción minera de oro y sus concentrados. San Martín de Loba forma parte del Distrito aurífero del Sur de Bolívar, caracterizado por presentar tanto minería subterránea (Serranía de San Lucas) como minería aluvial (piedemonte), representadas por dos tipos de explotaciones:

- Minería de subsistencia o artesanal.
- Minería a pequeña escala.

Escuela de Alto Gobierno 25 Años
65 AÑOS DE FUTURO
Escuela Superior de Administración Pública

Sin embargo, el sector se ha dinamizado en los últimos años y han comenzado a llegar inversiones de la gran minería. Actualmente, la Agencia Nacional de Minería ha otorgado 12 títulos mineros que concesionan la explotación minera de 7,490 hectáreas, de los cuales 10 están en etapa de explotación y 2 en etapa de exploración. Hay 90 solicitudes de títulos, y la minería de subsistencia también está en aumento, aunque no hay un censo real.

Además, se lleva a cabo la extracción de materiales para la construcción, como arcilla, arena y arcilla para fabricar ladrillos. Este tipo de minería se realiza de manera informal y no hay áreas concesionadas por la ANM para estas explotaciones. También hay minería artesanal; de manera formal, están legalizados 600 barequeros, pero se estima que por cada barequero legal existen 10 que no cuentan con la formalización necesaria. Esto significa que hay cerca de 6,000 personas vinculadas a la minería artesanal en el municipio.

La población del municipio se estima en 8,500 habitantes, de los cuales, más del 60% viven en el área rural. (Alcaldía de San Martín de Loba, 2024)

1.3.3. Análisis del entorno social

El análisis social, busca comprender cómo diversos factores y eventos impactan a los habitantes del Municipio de San Martín de Loba, Bolívar. El objetivo primordial es identificar momentos críticos o puntos de inflexión que puedan señalar cambios significativos en las necesidades y condiciones de vida de la población. Así, este análisis social busca proporcionar una visión integral que permita orientar el estudio técnico de rediseño organizacional hacia la solución de problemáticas identificadas.

Este enfoque permite que las estrategias de reestructuración y optimización de la organización estén alineadas con las necesidades y desafíos sociales del Municipio de Valparaíso, Antioquia, asegurando que las intervenciones propuestas sean pertinentes y efectivas en su contexto específico. Dada la información suministrada por el Sistema de Estadística Territoriales – TerriData y el Plan de Desarrollo Territorial del municipio de San Martín de Loba.

1.3.3.1. Distribución poblacional

de Bolívar, limita al norte con el municipio de Arenal al este con el departamento de Santander, al sur con el municipio de Cantagallo y al municipio de Río Viejo. Este municipio cuenta con una superficie de 414 km^2 lo cual nos arroja una densidad poblacional de 38,84 habitantes/km^2.

Adicionalmente, se identifica que San Martín de Loba está incomunicado por vía terrestre con los departamentos limítrofes, la única conexión terrestre es con el municipio de Barranco de Loba. Además de lo anterior, la cabecera municipal, se encuentra conformada por quince barrios incluyendo Venecia, Las Flores, El Carmen y otros.

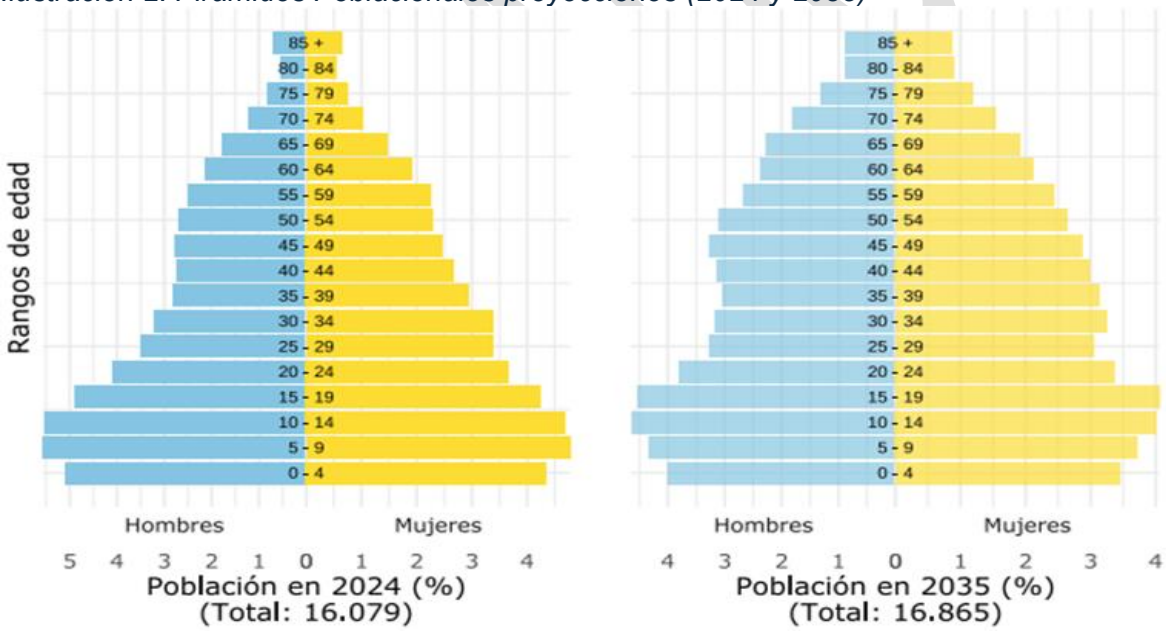
Según el PDT de San Martín de Loba, se evidencian desafíos en cuanto a su ubicación geográfica y accesibilidad referido a las vías internas que conectan con estos barrios y veredas son fundamentales para la movilidad local. No obstante, las vías de acceso al municipio y las internas se encuentran en mal estado, lo que dificulta el transporte de personas y mercancías, lo que genera una necesidad de mejora de la infraestructura vial y la señalización de vías del municipio.

- **Identificación Poblacional**

El municipio de San Martín de Loba, Bolívar, pertenece a la región Caribe y cuenta con una población de 16.079 habitantes, de acuerdo con las cifras proyectadas por el DANE para la vigencia 2024.

De acuerdo con la siguiente, pirámide poblacional se identifica que para el año 2035 la población total será de 16,865 habitantes y los rangos de edades de mayor participación son entre los catorce y los diecinueve años para el caso de las mujeres y para los hombres entre los diez y los quince años, indicando una tendencia hacia el envejecimiento de la población.

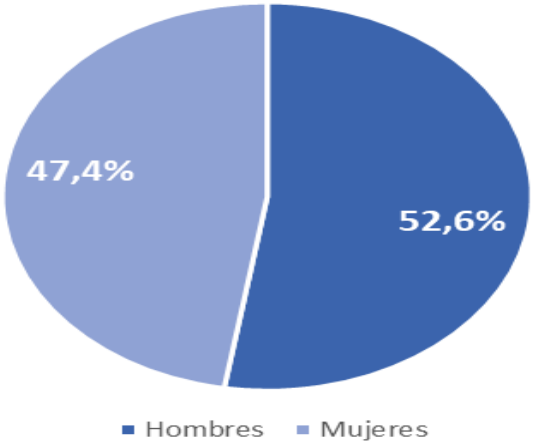
Ilustración 2. Pirámides Poblacionales proyecciones (2024 y 2035)



Fuente: DANE – Proyecciones de población con base en el Censo 2028 (Departamento Nacional de Planeación, 2024)

Según las proyecciones del Censo Poblacional emitidas por el DANE, para el año 2024, el municipio San Martín de Loba, Bolívar cuenta con 16.079 habitantes de los cuales 8,453 son hombres representando el 52,6% de la población y 7,626 mujeres las cuales representan el 47,4% de la población, tal como se muestra a continuación.

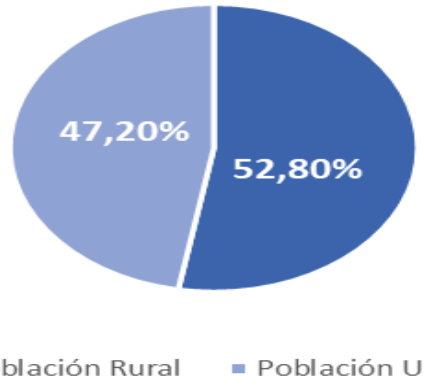
Ilustración 3. Población Desagregada por Sexo 2024



Fuente: elaboración propia basado en el Censo Poblacional de 2018.

Adicionalmente, es importante discriminar la población de acuerdo con el área, lo cual lo vemos de la siguiente forma

Ilustración 4. Población Desagregada por Área



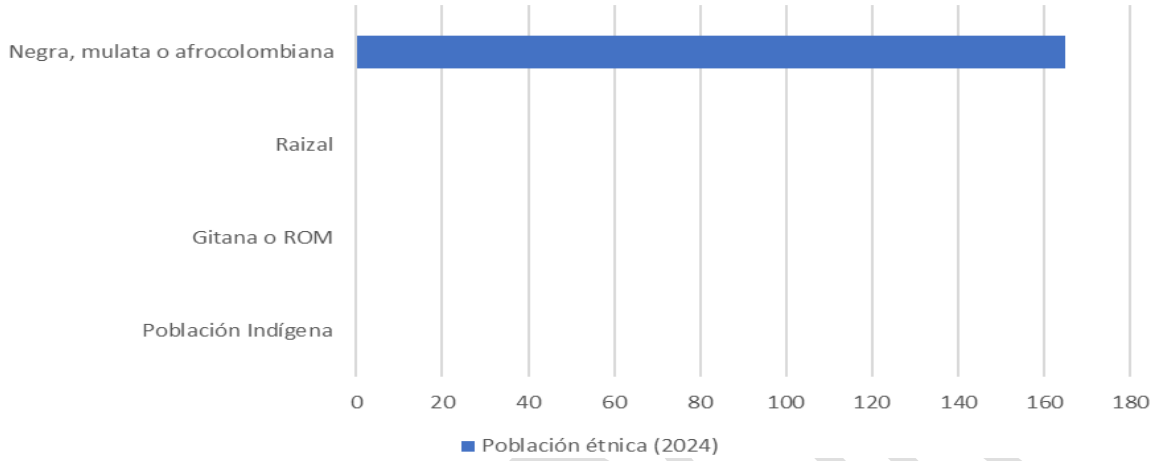
Fuente: elaboración propia de acuerdo con datos de (Departamento Nacional de Planeación, 2024)

De este modo, podemos observar que, basadas en las proyecciones de población del DANE para 2024, la población rural la componen 8.493 habitantes, equivale al 52,8% de la población y la urbana está compuesta por 7.586, que equivale al 47,2%.

Adicionalmente, según el censo de población y vivienda 2018, se destaca que existen 165 habitantes pertenecientes a la población étnica auto reconocidas como personas negras, mulatas o afrocolombianas.

BORRADOR

Ilustración 5. Población Étnica (2024)



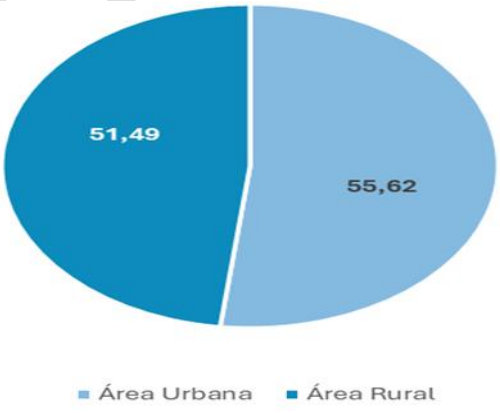
Fuente: elaboración propia de acuerdo con datos de (Departamento Nacional de Planeación, 2024)

1.3.3.2. Condiciones socioeconómicas

- **Pobreza**

De acuerdo con el diagnóstico poblacional realizado en el Plan de Desarrollo Territorial del municipio de San Martín de Loba, se evidencian las condiciones socioeconómicas del mismo, frente a lo cual se analizó lo siguiente; en la actualidad el índice de pobreza multidimensional es del 52.22% con una mayor incidencia en áreas urbanas (55.62%) que en rurales (51.49%).

Ilustración 6. Índice de pobreza por Área Geográfica



Fuente: Elaboración propia acorde con los datos del Plan de Desarrollo Territorial

BORRADOR
Escuela de Alto Gobierno
25 Años
65 AÑOS DE FUTURO
Escuela Superior de Administración Pública

Ahora bien, en cuanto a la pobreza monetaria, esta también es alta, con un 66,7% de la población trabajando en la informalidad.

- **Salud**

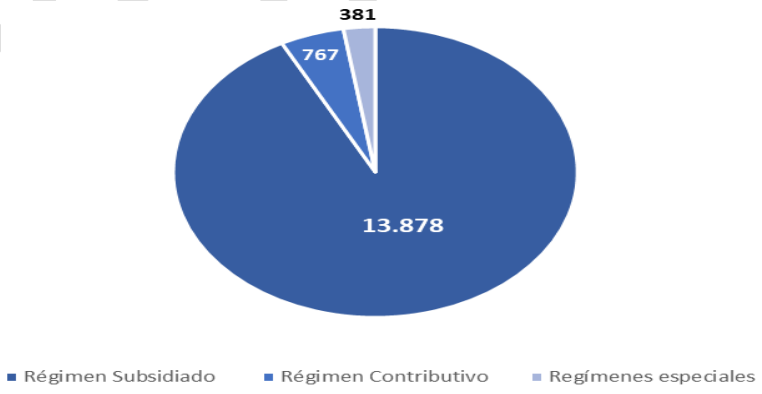
Desde la Gobernación de Bolívar se emitió la Resolución No. 678 de 2022 “Por medio del cual se admite el Resultado de la Evaluación de la Gestión Municipal del Municipio de San Martín de Loba, Bolívar, se certifica para Administrar los Recursos del S.G.P.- Oferta y se dictan otras disposiciones”, en donde se menciona que a través de la Resolución 4036 de 1999 emitida por el departamento de Bolívar, se certificó al municipio de San Martín de Loba, para la administración de los recursos del Sistema General de Participación en Salud-Oferta, por lo tanto, de forma anual la dirección de salud departamental evalúa la capacidad de gestión para acreditar dicha certificación en el marco de la Ley 715 del 2001 (Secretaría de Salud de la Gobernación de Bolívar, 2022) .

Por lo anterior, en el artículo 1° de la Resolución No. 678 de 2022 se indica que el resultado de la Evaluación sobre la Capacidad de Gestión Municipal de San Martín de Loba es de 85 puntos, certificándolo para administrar los recursos del SGP en salud (Secretaría de Salud de la Gobernación de Bolívar, 2022) .

Por otra parte, en frente al análisis de tasas e indicadores se puede mencionar que el municipio de San Martín de Loba tiene una tasa de natalidad del 64,67%, una tasa de mortalidad del 5,30% y una tasa de mortalidad infantil en menores de un año de 13,36%.

De igual manera, es importante destacar la población afiliada al sistema de salud, de acuerdo con el régimen en el que se encuentran, puesto que la mayor cantidad de personas del municipio están afiliadas al régimen subsidiado con 13.878 personas. Por otro lado, tenemos cifras menores de afiliados en el régimen contributivo con 767 personas y otros regímenes especiales con 381 afiliados.

Ilustración 7. Afiliados al sistema de salud en el municipio de san martín de loba (2022)



Fuente: elaboración propia acorde con los datos (Departamento Nacional de Planeación, 2024)

En cuanto a la prestación de Servicios de Salud, la E.S.E Hospital Local de San Martín de Loba es la principal prestadora de servicios de salud, cubriendo tanto la cabecera municipal como los corregimientos a través de brigadas de salud.

Ahora bien, respecto a las condiciones de salud de la población, basados en el diagnóstico del PDT 2024-2027, se analizaron los siguientes ítems:

- Morbilidad: Las principales causas de morbilidad incluyen enfermedades transmisibles y nutricionales, enfermedades no transmisibles y lesiones.
- Cobertura de Vacunación: esta cobertura es alta, se evidencian esfuerzos continúos para mantener y mejorar estos niveles.
- Mortalidad Infantil y Neonatal: las tasas de mortalidad infantil y neonatal han mostrado una tendencia a la baja, aunque aún se presentan desafíos para reducir estas tasas.

Teniendo en cuenta lo anterior, se realizó un análisis respecto a la infraestructura y capacidad instalada para la prestación de servicios, en la actualidad, el municipio cuenta con un hospital de primer nivel y varios puestos de salud en los corregimientos, aun que algunos requieren de mantenimiento y ampliación del espacio. Adicionalmente, se destaca que a pesar de que existan estrategias con el fin de mitigar estos desafíos aún existen barreras para el acceso a servicios de salud, en especial en las áreas rurales.

Para finalizar, es importante destacar que, en el municipio de San Martín de Loba la calidad del agua y el saneamiento básico son áreas críticas que impactan directamente la salud de la población, por esta razón, se recomienda la mejora de este aspecto que involucra las condiciones de salud de sus habitantes.

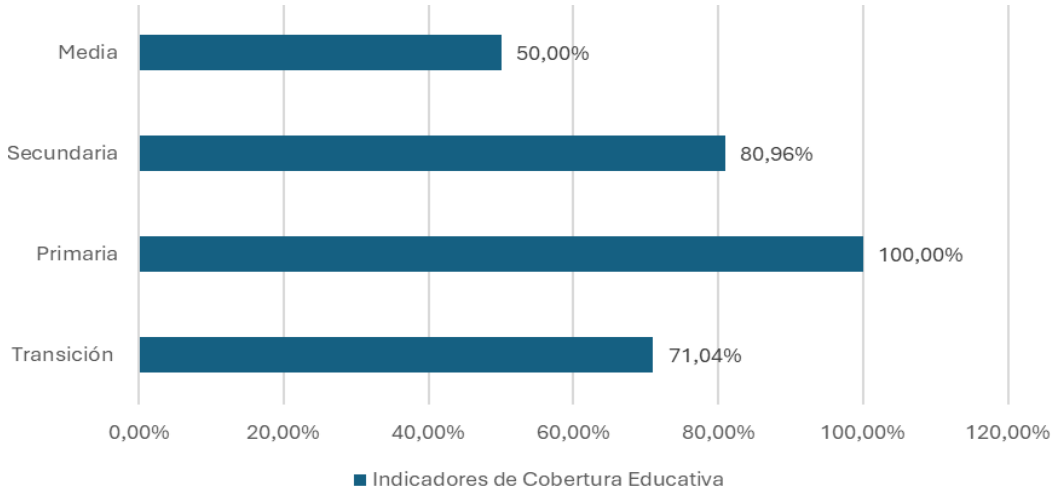
- **Educación**

De acuerdo con el diagnóstico detallado del sector educativo dentro del PDT del municipio de San Martín de Loba, frente a lo cual se destaca la infraestructura, la cobertura educativa, los indicadores de permanencia y calidad, así como las estrategias y programas propuestos para mejorar la educación en el municipio.

Respecto a la infraestructura educativa, se evidencia que el municipio cuenta con seis instituciones educativas, cuatro en la zona rural y dos en la zona urbana, distribuidas en 36 sedes, adicional a esto, cabe destacar que, solo el 5% de las sedes rurales tienen acceso a internet, mientras que todas las sedes urbanas están conectadas.

Ahora bien, la cobertura educativa del municipio de San Martín de Loba cuenta con una matrícula total de 4.069 estudiantes en educación inicial, básica y media, se representa en la siguiente manera:

Ilustración 8. Indicadores de Cobertura de Educación San Martín de Loba



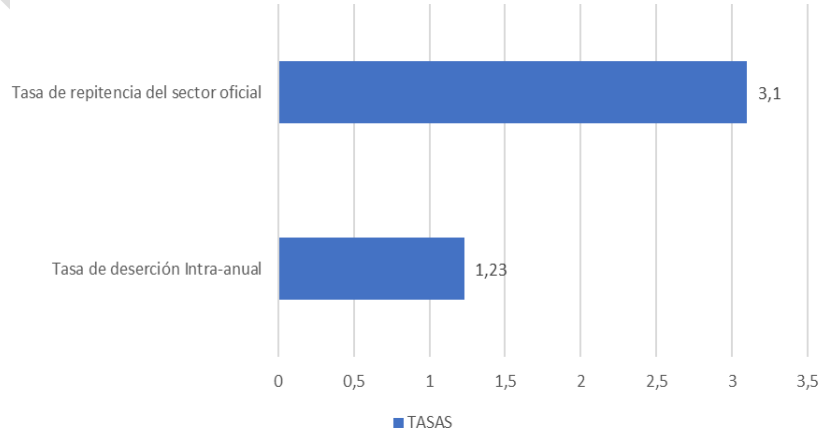
Fuente: elaboración propia acorde con los datos del Plan de Desarrollo Territorial 2024-2027 de San Martín de Loba

De igual manera, se resaltan tres ítems del municipio de San Martín de Loba, como lo son la tasa por analfabetismo, tasa de deserción intra-anual del sector oficial en educación básica y media y la tasa de repitencia del sector oficial en educación básica y media.

Basado en el informe de caracterización del censo de población y vivienda 2018 frente a la tasa de analfabetismo, se identifica que el 21,5% de las personas entre los 15 años y más no saben leer y escribir, seguido por el 18,8% de la población entre los 5 años y más. Por otra parte, el 71,6% de la población de la cabecera municipal entre los 3 a los 24 años asisten a un establecimiento educativo formal.

Frente a la tasa de deserción intra-anual del sector oficial en educación básica y media se puede indicar que es del 1,23% y la tasa de repitencia del sector oficial en educación básica y media es del 3,1%, como se aprecia en la siguiente ilustración.

Ilustración 9. Tasas en materia de educación (2022)



Fuente: (Educación, 2022)

Escuela de Alto Gobierno
25 Años
65 AÑOS DE FUTURO
Escuela Superior de Administración Pública

En cuanto a la calidad de la educación, es pertinente resaltar los datos arrojados por TerriData, en el cual se destaca que, el puntaje promedio de las pruebas saber pro-11 en matemáticas, que fue del 41,73 punto, y el promedio de las pruebas saber pro-11 en el área de lectura crítica, de 45 puntos.

Por otro lado, frente al tema de la promoción del acceso a la educación en áreas rurales, se ha analizado que, implican una serie de estrategias y programas que estén diseñados para superar las barreras geográficas, económicas y sociales que enfrentan los estudiantes en estas áreas.

Además de los temas de infraestructura institucional, otro desafío para el municipio de San Martín de Loba requiere de acceso a internet, es decir, ampliar la cobertura de internet en las sedes rurales, ya que actualmente solo el 5% de estas tienen acceso a internet. Esto incluye la instalación de infraestructura tecnológica y la capacitación de docentes y estudiantes en el uso de TIC.

1.3.3.3. Cultura y turismo

Actualmente, el municipio de San Martín de Loba cuenta con la misión de mejorar la infraestructura cultural, debido a que, según información del Plan de Desarrollo Territorial, el municipio tiene tres infraestructuras de uso cultural y planea aumentar este número a cuatro.

Adicional a esto, el municipio cuenta con un Consejo de Cultura conformado por 16 integrantes, el cual tiene como objetivo la organización y participación del sector artístico y cultural.

Por otro lado, en cuanto a las actividades culturales importantes que se celebran en el municipio, se tienen las siguientes:

- Festival del Río: este festival celebra la importancia del río Magdalena y sus afluentes para la comunidad de San Martín de Loba. Incluye actividades como competencias de pesca, paseos en bote y eventos culturales que resaltan la relación de los habitantes con el río.
- Festival de la Cumbia y el Porro: La cumbia y el porro son géneros musicales tradicionales de la región. Este festival reúne a músicos y bailarines locales y de otras partes del país para celebrar y preservar estas expresiones culturales. Incluye desfiles, concursos de baile y conciertos.
- Festival de la Cultura y las Artes: Este evento se enfoca en la promoción de las artes y la cultura local, en este festival, se incluyen las exposiciones de artes, presentaciones de teatro, danza y música, así como talleres y actividades educativas para todas las edades.
- Festival del Retorno: Este festival es una celebración para los habitantes de San Martín de Loba que han emigrado y regresan al municipio. Es una oportunidad para reencontrarse con familiares y amigos, participando en actividades culturales, deportivas y recreativas.

BORRADOR

- Festival de la Tradición Oral: Dedicado a la preservación de las historias, leyendas y tradiciones orales de la región, este festival inlcuye narraciones de cuentos, poesía y presentaciones de teatro comunitario.
- Festival Gastronómico: este evento celebra la rica gastronomía de San Martín de Loba, con una muestra de platos típicos y tradicionales. Los visitantes pueden degustar una variedad de comidas locales y aprender técnicas culinarias de la región.

Respecto al turismo, se analizó que el municipio de San Martín de Loba tiene un gran potencial turístico debido a su riqueza natural, cultural y su ubicación estratégica. En este sentido es importante destacar que, este municipio cuenta con una variedad de ecosistemas que incluyen humedales, ciénagas, quebradas y el río Magdalena. Estos cuerpos de agua no solo son vitales para la biodiversidad local, sino que también ofrecen oportunidades para el ecoturismo y actividades recreativas como la pesca, paseos en bote y observación de aves.

De igual manera, San martín de Loba cuenta con una rica herencia cultural que se refleja en sus festivales, tradiciones y arquitectura. La promoción de eventos culturales y la preservación de sitios históricos pueden atraer a turistas interesados en la historia y la cultura local.

- Festivales y Eventos
- Artesanías y Gastronomía: la producción de artesanías y la oferta gastronómica local pueden ser potenciadas como atractivos turísticos.

No obstante, se destaca que, en cuanto a la infraestructura turística en San Martín de Loba, es necesario que existan mejoras significativas para atraer y retener a los turistas, es decir, que se incluyan mejoras en las vías de acceso, la construcción de alojamientos adecuados y la creación de servicios básicos para los visitantes.

Adicionalmente, se identifican desafíos significativos para el turismo en el municipio, como lo son el cambio climático y la actividad minera, debido a que la degradación ambiental puede afectar negativamente la experiencia turística y la sostenibilidad de los recursos naturales.

- Cambio Climático: la sequía y las inundaciones son problemas recurrentes que afectan los cuerpos de agua y la biodiversidad.
- Minería: La minería, especialmente la ilegal causa deforestación y contaminación de los recursos hídricos, lo que puede disuadir a los turistas.

1.3.3.4. Víctimas y conflicto armado

El municipio de San Martín de Loba, en el departamento de Bolívar, ha sido significativamente afectado por el conflicto armado en Colombia, debido a que ha sido escenario de diversas formas de violencia desde la década de 1980, con la presencia de grupos guerrilleros como las FARC y posteriormente de grupos paramilitares como las AUC. Estos grupos han disputado el control territorial, lo que ha generado desplazamientos forzados, homicidios y otros hechos.

BORRADOR

El conflicto armado ha dejado una profunda huella en la población de San Martín de Loba. Según el Registro Único de Víctimas (RUV), el municipio tiene un alto porcentaje de su población reconocida como víctima del conflicto armado

- Número de Víctimas: se estima que 5.887 personas han sido reconocidas como víctimas, lo que representa el 38% de la población total del municipio, según información del PDT 2024-2027.
- Distribución por Edad y Género: La mayoría de las víctimas son adultos, no obstante, existe un número significativo de niños y adolescentes afectados. La distribución de género muestra una ligera mayoría de hombres (51.84%) sobre mujeres (48.15%)

De acuerdo con el diagnóstico realizado a través del Plan de Desarrollo Territorial 2024-2027, se analizó que el desplazamiento es el hecho victimizante más común en San Martín de Loba, seguido por homicidios, amenazas y violencia sexual, estos hechos han generado una situación de vulnerabilidad y precariedad en muchas familias.

El municipio ha implementado diversas estrategias para la atención y reparación integral de las víctimas del conflicto armado, aunque enfrenta desafíos significativos en términos de recursos y capacidad institucional.

- Atención Humanitaria: se han brindado ayudas humanitarias a las víctimas, aunque la cobertura y la continuidad de estas ayudas son áreas que requieren fortalecimiento.
- Reparación Integral: Incluyen medidas de restitución de derechos, atención psicosocial y reparación simbólica y material, sin embargo, la implementación de estas medidas ha sido desigual y enfrenta limitaciones.

En este punto, se realizó la identificación de desafíos y necesidades en la atención a las víctimas el conflicto armado, basado en información del PDT 2024-2027, dentro de lo cual, se evidenció que:

- Recursos Limitados: la falta de recursos financieros y humanos limita la capacidad del municipio para brindar una atención adecuada y sostenida a las víctimas.
- Infraestructura y Servicios: la necesidad de mejorar la infraestructura y los servicios básicos, como salud y educación, por esta razón, es crucial para apoyar la recuperación y el bienestar de las víctimas
- Seguridad y Convivencia: la presencia de bandas criminales y la inseguridad siguen siendo problemas que afectan la tranquilidad de la población. Dentro de los delitos más frecuentes se encuentran; hurto, violencia intrafamiliar y tráfico de estupefacientes, la percepción de inseguridad es alta en especial en las áreas urbanas. Adicional a esto, la falta de empleo, el consumo de alcohol y estupefacientes, junto con la presencia de grupos de delincuencia común, son problemas significativos del municipio.

Con el fin de mejorar la situación de víctimas del conflicto armado en San Martín de Loba se pueden considerar las siguientes acciones:

- Fortalecimiento Institucional: mejorar la capacidad institucional del municipio para gestionar y coordinar las acciones de atención y reparación a las víctimas.
- Inversión en Infraestructura: desarrollar proyectos de infraestructura que mejoren el acceso a servicios básicos y la calidad de vida de las víctimas.
- Programas de Reintegración: implementar programas de reintegración social y económica que faciliten la inclusión de las víctimas en la vida comunitaria y productiva.
- Promoción de la Convivencia: fomentar la convivencia pacífica y la reconciliación a través de programas educativos y culturales que promuevan el respeto y la solidaridad.

1.3.3.5. Vivienda y servicios públicos

En el municipio de San Martín de Loba solo el 35.2% de la población cuenta con viviendas propias, ya sea completamente pagadas o en proceso de pago. Un porcentaje significativo de la población vive en ocupación de hecho o posesión sin título, lo que puede generar conflictos y problemas de convivencia.

Adicional a esto muchas viviendas presentan problemas de hacinamiento crítico (25.9%), inadecuada eliminación de excretas (39,8%) y materiales inadecuados de pisos (36%), estas condiciones reflejan una necesidad urgente de programas de mejoramiento de vivienda.

De este modo, según los datos indicados en el PDT 2024-2027, se analizó que el índice de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) es alto, lo que indica que una gran parte de la población no tiene acceso a condiciones de vida dignas. Por otro lado, el acceso a servicios públicos básicos es fundamental para la salud y el bienestar de la población. En San Martín de Loba, se logró identificar la siguiente situación:

- Agua Potable: La cobertura del servicio de acueducto es el 64,49% lo que significa que una parte significativa de la población no tiene acceso a agua potable. En la zona rural la cobertura es aún más baja. En cuanto a la calidad del agua, se evidencia que el índice de Riesgo de la Calidad del Agua (IRCA) es alto lo que indica problemas de calidad que pueden afectar la salud de la población. Es necesario mejorar la infraestructura de tratamiento de agua para garantizar su potabilidad.
- Alcantarillado: solo el 36,88% de la población tiene acceso a servicios de alcantarillado este servicio está limitado principalmente a la zona urbana. La falta de alcantarillado en la zona rural es un problema grave que afecta la salud pública y el medio ambiente.
- Energía Eléctrica: la cobertura del Servicio de energía eléctrica es del 90,32% pero la calidad del servicio es deficiente, especialmente en las zonas rurales. Las tarifas altas y los cortes frecuentes de energía son problemas comunes.
- Conectividad a Internet: El municipio de San Martín de Loba cuenta con una cobertura de internet extremadamente baja, con solo un 2,12% de penetración, es decir que esto limita el acceso a la información y las oportunidades educativas y laborales para la población.

BORRADOR

Tabla 15. Servicios Públicos Domiciliarios

Servicios Públicos Domiciliarios	Cobertura	Año
Cobertura de energía eléctrica rural	76,97	2019
Penetración de banda ancha	2,12	2021
Cobertura de acueducto (REC)	64,49	2021
Cobertura de alcantarillado (REC)	36,88	2021

Fuente: elaboración propia acorde con los datos de (Departamento Nacional de Planeación, 2024)

Ahora bien, el municipio de San Martín de Loba en temas de tratamiento de residuos sólidos, cuenta con una gestión deficiente, aunque se ha intentado mejorar con la operación de la empresa “ASEAMOS SAN MARTÍN DE LOBA”, la cobertura sigue siendo baja y muchos residuos se disponen en botaderos a cielo abierto, lo que genera problemas ambientales y de salud.

1.3.4. Análisis del entorno ambiental

El análisis del entorno ambiental en San Martín de Loba es un componente fundamental para garantizar el desarrollo sostenible del municipio. Este análisis debe alinearse con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y evaluar los efectos de las acciones municipales en relación con el Plan Nacional de Desarrollo (PND), bajo la perspectiva de justicia ambiental, que es un elemento clave en la visión del nuevo gobierno (Departamento Nacional de Planeación, 2023).

El Esquema de Desarrollo del Plan Nacional de Desarrollo incluye estrategias dirigidas a fomentar el desarrollo sostenible, la protección del medio ambiente y la inclusión social. Entre las metas del PND se destaca la actualización y modernización de los sistemas de gestión ambiental, lo que es esencial para la planificación territorial en San Martín de Loba. Importancia del Agua

El agua es un recurso vital para Colombia, esencial para la vida, el medio ambiente, la economía y el desarrollo sostenible. El PND aborda la gobernanza del agua como un aspecto central para su gestión adecuada y acceso equitativo. Se enfatiza la importancia de la participación ciudadana en la toma de decisiones relacionadas con el agua, especialmente ante desafíos como el cambio y la variabilidad climáticos (Departamento Nacional de Planeación, 2023).

La Ley 2294 de 2023, que adopta el actual PND, establece el ordenamiento del territorio en relación con el agua como uno de sus ejes estratégicos. Esto conlleva un cambio en la planificación territorial, orientado a proteger el medio ambiente y áreas de interés especial mediante procesos participativos que integren las voces de los habitantes locales. Los Planes de Ordenamiento Territorial (POT) y los Esquemas de Ordenamiento Territorial (EOT) deben priorizar la preservación del ciclo del agua y la biodiversidad, especialmente en zonas rurales.

1.3.4.1. Desafíos ambientales en San Martín de Loba

San Martín de Loba, ubicado en el sur del departamento de Bolívar, se distingue por su riqueza en recursos naturales, pero enfrenta importantes desafíos en sostenibilidad y conservación. El municipio abarca parte de la región del Magdalena Medio, que alberga una diversidad de ecosistemas, incluyendo ciénagas y humedales. Estos recursos son esenciales para la economía local, que se basa predominantemente en la agricultura y la pesca (Alcaldía de San Martín de Loba, 2020).

El Plan de Desarrollo Municipal 2020-2023 reconoce la necesidad de gestionar los recursos naturales de manera sostenible para garantizar el bienestar de los habitantes y la conservación del entorno. Sin embargo, los ecosistemas enfrentan amenazas como la deforestación, la contaminación y la expansión agrícola descontrolada, que han deteriorado la calidad del agua y han causado la pérdida de hábitats naturales.

Un factor preocupante es el desarrollo agroindustrial en la cuenca del Bajo Magdalena, centrado en la producción de palma de aceite. La desviación de afluentes, como el del brazo Papayal, ha reducido el flujo de agua, afectando negativamente la subcuenca y generando preocupaciones entre los habitantes sobre la disminución de la pesca y la disponibilidad de agua para actividades agropecuarias (Alcaldía de San Martín de Loba, 2020).

Además, la actividad minera ha generado impactos negativos significativos. La extracción de recursos naturales ha deteriorado la cobertura vegetal, aumentando la presión sobre los bosques existentes y provocando perturbaciones en la fauna local debido al ruido, la contaminación del aire y el agua, y la sedimentación en los ríos. Consecuencias de la minería en Santa Rosa incluyen la contaminación de fuentes hídricas, pérdida de suelos fértiles y alteraciones en el ecosistema local (Alcaldía de San Martín de Loba, 2024).

1.3.4.2. Esquema de ordenamiento territorial

El Esquema de Ordenamiento Territorial (EOT) de San Martín de Loba es un instrumento fundamental que guía el desarrollo urbano y rural del municipio, estableciendo directrices para el uso y ocupación del suelo con un enfoque en la sostenibilidad y el bienestar de la comunidad. Este plan, alineado con los principios del desarrollo sostenible y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), busca armonizar el crecimiento económico, la equidad social y la protección del medio ambiente.

Dentro del EOT, se establece una zonificación detallada que divide el territorio en áreas específicas, cada una destinada a un uso particular según las características naturales y las dinámicas socioeconómicas de la región. Por ejemplo, las áreas de expansión urbana están reservadas para el crecimiento futuro de la cabecera municipal, priorizando el desarrollo residencial y de servicios en consonancia con la infraestructura existente y los límites ecológicos. En contraste, las zonas rurales y agropecuarias, que dominan el municipio, están enfocadas en la producción agrícola y ganadera, con un énfasis en prácticas sostenibles que preserven la calidad de los suelos y eviten la deforestación.

Además, se reconocen áreas prioritarias para la conservación ambiental, como humedales y ciénagas, donde se aplican restricciones estrictas para proteger la biodiversidad y los

Escuela de Alto Gobierno 25 Años
65 AÑOS DE FUTURO
Escuela Superior de Administración Pública

servicios ecosistémicos. El EOT también aborda la necesidad de mejorar la infraestructura y el equipamiento urbano, con proyectos que buscan garantizar el acceso a servicios básicos como agua potable, saneamiento y electricidad. La conectividad vial es otro aspecto clave, especialmente entre las zonas rurales y la cabecera municipal, lo que facilita el acceso a mercados y servicios esenciales, mejorando así las condiciones de vida de la población.

Dada la ubicación de San Martín de Loba en una región propensa a inundaciones, el POT incorpora estrategias de gestión del riesgo, identificando zonas de alto riesgo y proponiendo medidas de mitigación, como la construcción de diques y la reubicación de asentamientos en áreas más seguras. Estas medidas son esenciales para proteger tanto a las personas como a las infraestructuras de los efectos adversos de eventos naturales.

En cuanto a la vivienda y el espacio público, el EOT promueve la construcción de viviendas de interés social en las áreas de expansión urbana, asegurando que el desarrollo sea inclusivo y accesible para toda la población. También se subraya la importancia de crear y mantener espacios públicos, como parques y plazas, que no solo mejoren la calidad de vida, sino que también fomenten la cohesión social entre los habitantes. El ordenamiento ambiental es otro componente clave del POT, que busca proteger los recursos naturales y recuperar zonas degradadas a través de acciones como la reforestación y la protección de las fuentes hídricas. Estas iniciativas son fundamentales para garantizar la sostenibilidad del municipio y la preservación de sus ecosistemas vitales

1.3.4.3. Indicador áreas protegidas

Uno de los principales espacios protegidos en San Martín de Loba es la Reserva Natural de la Ciénaga de Pijiño, un área que abarca aproximadamente 12,000 hectáreas. Esta reserva es fundamental para la conservación de los humedales, los cuales sirven como hábitat para una variedad de especies acuáticas y aves migratorias. La Ciénaga de Pijiño es también una fuente vital de agua para la región y proporciona servicios ecosistémicos cruciales, como la regulación del clima local y la prevención de inundaciones.

Otro área importante es el Parque Natural Regional de los Montes de María, que se extiende parcialmente sobre el territorio de San Martín de Loba. Este parque, con una extensión de cerca de 20,000 hectáreas, es conocido por su biodiversidad y sus paisajes montañosos. La protección de esta área es esencial para conservar los bosques secos y húmedos, así como las especies de flora y fauna que dependen de estos hábitats. Además de las áreas protegidas oficiales,

San Martín de Loba ha identificado varias zonas de interés ecológico que requieren protección especial. Entre ellas se encuentran las ciénagas y humedales menores, que, aunque no cuentan con una categoría formal de protección, son cruciales para el mantenimiento de la biodiversidad local y el ciclo hídrico. Estas áreas enfrentan amenazas como la expansión agrícola desmedida y la contaminación, por lo que se están considerando nuevas medidas para su conservación efectiva (Alcaldía de San Martín de Loba, 2020).

BORRADOR

El Plan de Desarrollo Municipal 2020-2023 subraya la necesidad de fortalecer la gestión de estas áreas protegidas mediante la implementación de políticas de conservación más estrictas y la promoción de actividades sostenibles en las zonas aledañas. Esto incluye la promoción de prácticas agrícolas responsables, el control de la contaminación y el desarrollo de iniciativas de ecoturismo que beneficien a las comunidades locales sin comprometer la integridad ecológica de las áreas protegidas.La creación de un sistema de monitoreo y vigilancia es también una prioridad para asegurar que las áreas protegidas reciban el cuidado y la atención necesarios. Se prevé la implementación de tecnologías de seguimiento y la capacitación de personal local para la vigilancia y gestión de estas zonas, con el objetivo de garantizar su conservación a largo plazo (Alcaldía de San Martín de Loba, 2020).

Las áreas protegidas de San Martín de Loba son esenciales para la conservación de sus valiosos recursos naturales y la preservación de su biodiversidad. La implementación de medidas adecuadas de gestión y protección, junto con la participación activa de la comunidad, es clave para asegurar la sostenibilidad ambiental y el bienestar de la región.

1.3.4.4. Índice municipal de riesgo de desastres

El indicice municipal y el Plan de Desarrollo Municipal 2020-2023 interpone como prioridad la actualización del Esquema de Ordenamiento Territorial (EOT), que incluirá la identificación y zonificación de áreas de alto riesgo, como zonas propensas a inundaciones y deslizamientos. Se establecerán restricciones de uso del suelo en estas áreas y se promoverán medidas de mitigación, como la construcción de muros de contención y sistemas de drenaje.Además, se contempla la mejora de la infraestructura crítica del municipio. Actualmente, aproximadamente el 35% de las vías rurales están en mal estado, lo que limita la capacidad de respuesta ante desastres. La pavimentación de vías principales y la instalación de sistemas de drenaje en áreas urbanas y rurales se consideran acciones urgentes para reducir el impacto de eventos hidrometeorológicos extremos (Alcaldía de San Martín de Loba, 2020).

La educación y sensibilización de la comunidad también son componentes clave en la estrategia de gestión del riesgo. El Plan de Desarrollo establece como meta implementar campañas de sensibilización que alcancen al menos al 60% de la población para 2025, con un enfoque en la prevención de riesgos y la respuesta a emergencias. Se capacitarán 150 líderes comunitarios para actuar como multiplicadores de información y promover prácticas seguras en sus comunidades.

Finalmente, es preciso mencionar que el municipio para la vigencia 2020, ha generado mayor inversión en el marco del fortalecimiento institucional, con un aporte de $ 119.210.667, seguido por acciones de manejo de desastres con una inversión de $ 107.428.350, tal como se aprecia a continuación.

Tabla 16. Gestión del Riesgo

Indicador	Dato Numérico
Conocimiento del riesgo	0
Reducción del riesgo	0
Manejo de desastres	107.428.350
Fortalecimiento Institucional	119.210.667
Total, en gestión de desastres	226.639.017,00

Fuente: (Departamento Nacional de Planeación, 2024)

1.3.5. Análisis del entorno tecnológico

Esta sección se enfoca en identificar los progresos recientes en el campo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), con el propósito de evaluar su potencial de implementación en el Municipio.

En Colombia, el sector de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) se encuentra regulado por diversas normativas que buscan fomentar su desarrollo y uso adecuado; entre estas normas se destacan la Ley 1273 de 2009, que sanciona los delitos informáticos, la Ley 1712 de 2014, que garantiza el acceso a la información pública, y la Resolución 1519 de 2020, que determina los estándares técnicos en temas de transparencia en el acceso a la información, accesibilidad web, seguridad digital web y datos abiertos, por lo tanto, el siguiente apartado analiza los contenido mínimos que contempla dicha resolución.

Tabla 17. Información Mínima que debe contemplar la página Web.

Menú Nivel I	Menú Nivel II	Cumple	Observaciones
Top bar GOV.CO	N/A	Sí	Cumple con la funcionalidad del anexo 2 de la resolución 1519 del 2020 con el debido redireccionamiento al Portal Único del Estado Colombiano GOV.CO.
Footer o píe de página: Nombre de la entidad, como mínimo una dirección incluyendo el departamento (si aplica) y municipio o distrito Vínculo a redes sociales, para ser redireccionado en los botones respectivos.	N/A	Sí	Todos los datos respecto a los numerales expuestos se encuentran ubicados en la parte inferior izquierda de la página web de la alcaldía de San Martin de Loba – Bolívar

BORRADOR

Menú Nivel I	Menú Nivel II	Cumple	Observaciones
Datos de contacto, incluyendo: teléfono conmutador, línea gratuita o línea de servicio a la ciudadanía/usuario, línea anticorrupción, identificación de canales físicos y electrónicos para atención al público, correo de notificaciones judiciales, enlace para el mapa del sitio, enlace para vincular a las políticas que hace referencia en el numeral 2.3.	N/A	Sí	Todos los datos respecto a los numerales expuestos se encuentran ubicados en la parte inferior izquierda de la página web de la alcaldía de San Martin de Loba – Bolívar
Requisitos mínimos de políticas y cumplimiento legal Términos y condiciones. Política de privacidad y tratamiento de datos personales. Política de derechos de autor y/o autorización de uso sobre los contenidos	N/A .	Sí	Cumple con el anexo 2 de la resolución 1519 del 2020 con un redireccionamiento a cada ítem en el que se dirige al website Mi Colombia Digital.
Menú destacado-Transparencia y acceso a la información pública:			
Información de la entidad.	Misión, visión, funciones y deberes.	Parcialmente	El menú destacado de transparencia no se encuentra ordenado acorde con la Resolución 1519 de 2020 anexo 1. Cuenta con la misión y visión, sin embargo, el ítem 1.1. Misión, visión, funciones y deberes, está dividido en los siguientes ítems: 8.7. Funciones y deberes y 8.8. Misión y Visión y frente al primer ítem no tiene información, es una página en blanco.

BORRADOR

Menú nivel I	**Menú nivel II**	**Cumple**	**Observaciones**
Menú destacado-Transparencia y acceso a la información pública:			
Información de la entidad.	Estructura orgánica – Organigrama.	Parcialmente	El menú destacado de transparencia no se encuentra ordenado acorde con la Resolución 1519 de 2020 anexo 1. Cumple con el anexo 2 de la resolución 1519 del 2020, con un anexo de organigrama descargable muy organizado y legible para el usuario, no obstante, no se evidencia el acto administrativo que le da vida.
Información de la entidad.	Mapas y Cartas descriptivas de los procesos.	No	El menú destacado de transparencia no se encuentra ordenado acorde con la Resolución 1519 de 2020 anexo 1. No se encuentra el ítem obligatorio del anexo 2 de la resolución 1519 del 2020.
Información de la entidad.	Directorio Institucional incluyendo sedes, oficinas, sucursales, o regionales, y dependencias.	No	El menú destacado de transparencia no se encuentra ordenado acorde con la Resolución 1519 de 2020 anexo 1. Se observa que cuando se le da clic a cada una de las dependencias no hay información relacionada con la misma, solo en algunos casos se adjunta el correo electrónico.
Información de la entidad.	Directorio de servidores públicos, empleados o contratistas.	Parcialmente	El menú destacado de transparencia no se encuentra ordenado acorde con la Resolución 1519 de 2020 anexo 1. El directorio no está vinculado con la información del SIGEP como lo establece el anexo 2 de la resolución 1519 del 2020.
Información de la entidad.	Directorio de entidades. Listado de entidades que integran el respectivo sector, con el enlace al sitio web de cada una de éstas.	No	No cuenta con información.

BORRADOR

Menú nivel I	Menú nivel II	Cumple	Observaciones
Menú destacado-Transparencia y acceso a la información pública:			
Información de la entidad.	Directorio de agremiaciones o asociaciones en las que participe.	No	Los redireccionamientos en las entidades que lo integran no cuentan con información.
Información de la entidad.	Servicio al público, normas, formularios y protocolos de atención.	No	No se evidencia el ítem en el lugar estipulado por el anexo 2 de la resolución 1519 del 2020.
Información de la entidad.	Procedimientos que se siguen para tomar decisiones en las diferentes áreas	No	No se evidencia el ítem en el lugar estipulado por el anexo 2 de la resolución 1519 del 2020.
Información de la entidad.	Mecanismo de presentación directa de solicitudes, quejas y reclamos a disposición del público en relación con acciones u omisiones del sujeto obligado.	Sí	Se encuentra en el numeral 10 los relacionados con mecanismos de contacto en la sección de transparencia.
Información de la entidad.	Calendario de actividades y eventos.	No	El ítem se encuentra sin ningún tipo de información relacionada.
Información de la entidad.	Información sobre decisiones que puede afectar al público.	No	No se encuentra este ítem establecido por la resolución 1519 del 2020.
Información de la entidad.	Entes y autoridades que lo vigilan	No	No se encuentra este ítem establecido por la resolución 1519 del 2020. No hay ningún tipo de información.
Información de la entidad.	Publicación de hojas de vida.	No	No cuenta con el link de aspirantes como lo establece la resolución 1519 del 2020.
Normatividad	Normativa de la entidad o autoridad: • Leyes. • Decreto Único Reglamentario. • Normativa aplicable. • Vínculo al Diario o Gaceta Oficial.	Parcialmente	No cuenta vinculo al diario en esta sección. No cuenta con políticas, lineamientos y manuales dentro de esta sección. No cuenta con agenda regulatoria como lo establece el anexo 2 de la resolución 1519 del 2020.

BORRADOR

	• Políticas, lineamientos y manuales. • Agenda Regulatoria.		
	Búsqueda de normas • Sistema Único de Información Normativa –SUIN. • Sistema de búsquedas de normas, propio de la entidad.	No	No cuenta con el vínculo para acceder al SUIN del Ministerio de Justicia y del Derecho como lo establece el anexo 2 de la resolución 1519 del 2020.
	Proyectos de normas para comentarios: • Proyectos normativos. • Comentarios y documento de respuesta a comentarios. • Participación ciudadana en la expedición de normas a través el SUCOP	Sí	Si cuenta con los requisitos mínimos obligatorios establecidos por la resolución 1519 del 2020.
Contratación	Plan anual de Adquisiciones.	Sí	Cumple con los requerimientos mínimos establecidos por la resolución 1519 del 2020.
	Publicación de la información contractual	No	No cuentan con el requerimiento de publicar la información de su gestión contractual en el SECOP.
	Manual de contratación, adquisición y/o compras.	Sí	Se encuentra la información del manual del año 2020
	Formatos o modelos de contratos o pliegos tipo.	No	No hay ningún tipo de información obligatoria necesaria como lo establece la resolución 1519 del 2020.
Planeación, Presupuesto e Informes.	Presupuesto general de ingresos, gastos e inversión	Parcialmente	La información se encuentra desactualizada, la última publicada es del año 2022.
	Ejecución presupuestal.	Parcialmente	La información se encuentra desactualizada, la última publicada es del año 2022.

BORRADOR

	Plan de Acción.	Sí	El menú destacado no se encuentra ordenado acorde con la Resolución 1519 de 2020 anexo 1. Se encuentra actualizado año 2024 sin embargo se encuentra alojado en el ítem denominado planes
	Proyectos de Inversión	No	No tiene este ítem como lo establece la Resolución 1519 del 2020
	Informes de empalme	Sí	Cuenta con los informes de empalme del año 2024, sin embargo, se debe acceder, a través del buscador de la página web.
	Información pública y/o relevante	No	No tiene este ítem como lo establece la resolución 1519 del 2020.
	Informes de gestión, evaluación y auditoría	Parcialmente	El menú destacado no se encuentra ordenado acorde con la Resolución 1519 de 2020 anexo 1. La información se encuentra desactualizada.
	Informes de la Oficina de Control Interno.	Sí	Se encuentra publicado el informe pormenorizado con vigencia del año 2020 disponible a través del siguiente enlace http://www.sanmartindeloba-bolivar.gov.co/tema/control/reportes-de-control-interno
	Informe sobre Defensa Pública y Prevención del Daño Antijurídico	No	No tiene este ítem como lo establece la resolución 1519 del 2020.
	Informes trimestrales sobre acceso a información, quejas y reclamos.	No	No tiene este ítem como lo establece la resolución 1519 del 2020.
Trámites	Trámites (normativa, proceso, costos y formatos o formularios)	Sí	Cuenta con un redireccionamiento a cada uno de los tramites necesitados por el usuario.
Participa	Mecanismo o procedimiento por medio del cual el público pueda participar en la formulación de la política o el ejercicio de las facultades de ese sujeto obligado.	Parcialmente	Solo cumple con tener el ítem de participación sin embargo no hay más información.
Datos abiertos	Instrumentos de gestión de la información. Sección de Datos Abiertos.	Parcialmente	Solo cumple con tener el ítem de participación sin embargo no hay más información.

BORRADOR

Información específica para Grupos de Interés	En esta sección encontrará información dirigida a niños, niñas y adolescentes; mujeres, entre otros.	Parcialmente	Solo cumple con tener el ítem de participación sin embargo no hay más información.
Obligación de reporte de información específica por parte de la entidad.	En esta sección encontrará otra información relevante de la entidad.	No	No cuenta con la publicación de datos requeridos por la resolución 1519 del 2020.
Menú Destacado-Atención y Servicios a la Ciudadanía			
Atención y Servicios a la Ciudadanía	Trámites, Otros Procedimientos administrativos y consultas de acceso a información pública	Sí	Cuenta con los ítems relacionados.
	Canales de atención y pida una cita	Sí	Cuenta con los ítems relacionados.
	PQRSD.	Sí	Cuenta con el formato necesario para realizar el PQRSD en el apartado atención y servicios.
Menú Participa			
Participa	Los sujetos obligados entidades públicas, y particulares que cumplan función pública o administren recursos públicos, deberán publicar la información que le corresponda, conforme con los lineamientos específicos que expida el Departamento Administrativo de la Función Pública.	Parcialmente	Cuenta con el menú de participa, sin embargo, no tiene ninguna información ni requerimientos como lo establece la resolución 1519 del 2020.
Sección de Noticias			
Sección de Noticias	En la página principal, el sujeto obligado publicará las noticias más relevantes para la ciudadanía y los grupos de valor. La información deberá publicarse de acuerdo con las pautas o lineamientos en materia de lenguaje claro, accesibilidad y usabilidad.	Sí	Cumple con los requerimientos establecidos por la resolución 1519 del 2020.

Fuente: Elaboración propia

BORRADOR

1.4. Análisis interno

El análisis interno permite ampliar los elementos de la arquitectura institucional que brindan información de valor al proceso de rediseño institucional en fase de diagnóstico; además se involucran los elementos de análisis planteados por el Decreto 1800 de 2019 en lo pertinente a requisitos para reformas a planta de personal.

1.4.1. Análisis de la Plataforma Estratégica (Misión, Visión, Objetivos

El municipio es una entidad territorial de la división político-administrativa del Estado, con autonomía política, fiscal y administrativa, dentro de los límites que señalen la Constitución y la ley, y cuya finalidad es el bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población en su respectivo territorio.

1.4.1.1. Misión

La misionalidad debe responder a la razón de ser de una organización, por tal motivo, el DAFP, menciona esta debe ser consistente en el tiempo y superar las barreras de los periodos de gobierno, dado que las entidades públicas están pensadas para garantizar los fines esenciales y sociales del Estado, lo cual se traduce en la creación de valor público a la ciudadanía.

Para el análisis de la misionalidad se deben considerar los siguientes lineamientos establecidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP.

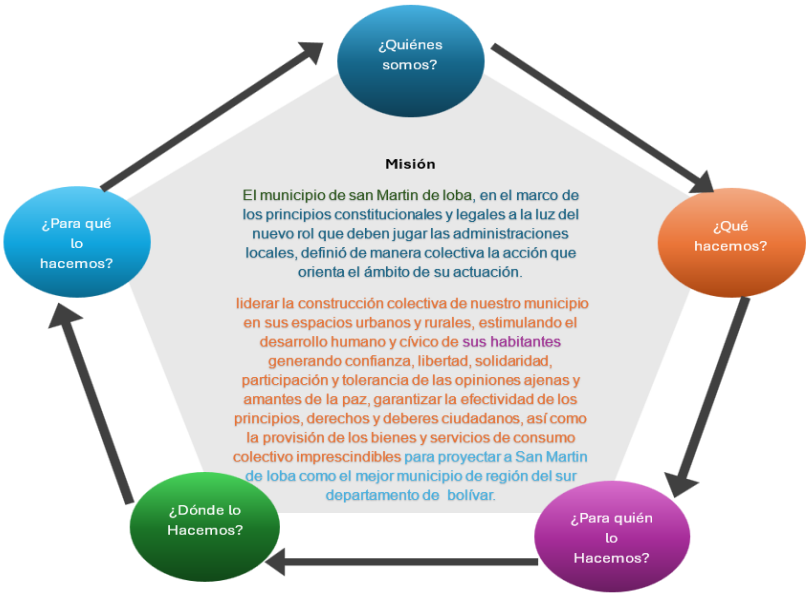
- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Para quién lo hacemos? (grupos de valor).
- ¿Dónde lo hacemos? (cobertura nacional, regional).
- ¿Para qué lo hacemos? (Cuál es el impacto que se quiere generar –valor público) (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020).

A continuación, se identifican dichos elementos en la misionalidad del municipio
.

BORRADOR

Ilustración 10. Análisis de la Misionalidad

Fuente:



Elaboración propia acorde con la información de la página web (Alcaldía municipal de San Martín de Loba, 2019)

Como se puede evidenciar la misionalidad, cuenta con los cinco componentes definidos por el DAFP, denotando cuál es la razón de ser de la alcaldía municipal de San Martín de Loba-Bolívar. Es preciso mencionar que la misionalidad de la entidad solo se debe reformular por las siguientes cuatro situaciones:

- Cuando se producen cambios en el acto administrativo de creación de la entidad.
- Cuando hay cambios fundamentales en las funciones o atribuciones de la entidad.
- Cuando la misión con la que cuenta la entidad no representa su propósito fundamental.
- Cuando la estructura de la misión no cumple con los elementos mínimos que debe contener una misión bien elaborada (DAFP, 2020).

1.4.1.2. Visión

La visión es la imagen deseada de una organización en un tiempo, por lo tanto, todos sus esfuerzos estarán encaminados a dicho propósito. En concordancia con lo anterior, el DAFP ha planteado cinco elementos clave para estructurar una adecuada visión.

- ¿Cuál es la imagen deseada de la entidad a futuro?
- ¿Qué hará la entidad a futuro?
- Lo deseado en el tiempo determinado (mediano y largo plazo).
- ¿Qué resultados se propone conseguir a futuro?
- Se deben tener en cuenta los valores que enmarcan el actuar (Código de integridad) (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020).

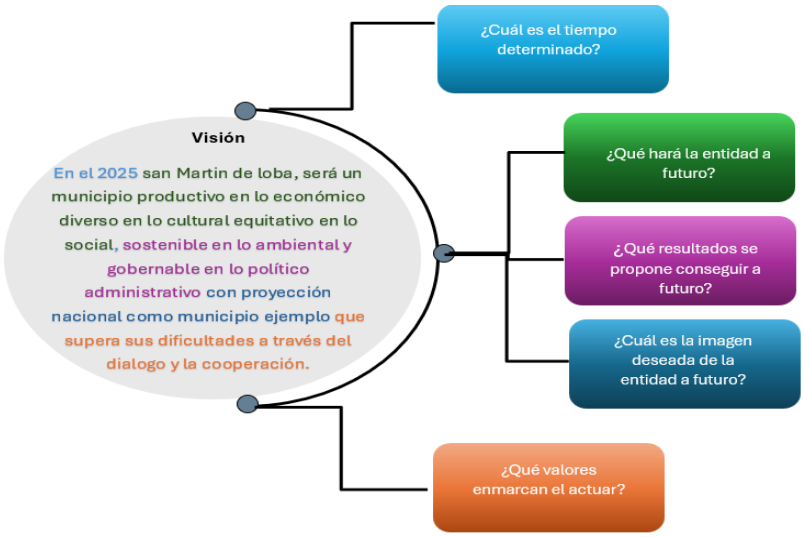


Ilustración 11. Análisis de la Visión

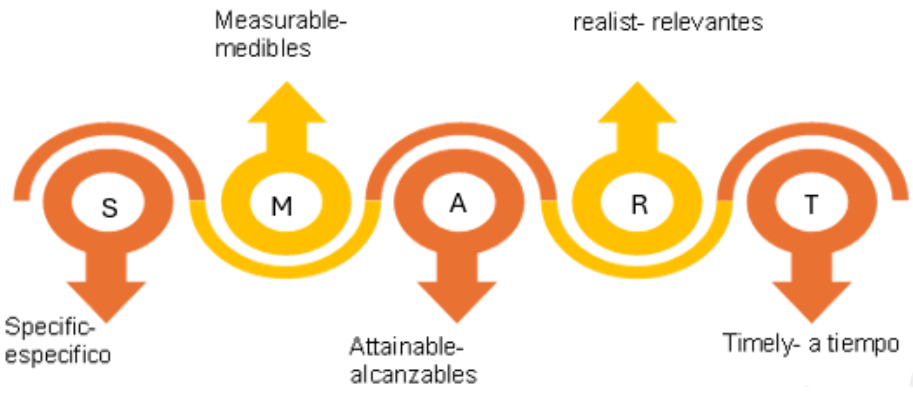
Fuente: Elaboración propia acorde con la información de la página web (Alcaldía municipal de San Martín de Loba, 2019).

Si bien es cierto, cuenta con los componentes determinados por el DAFP, es importante que el municipio vaya generando la formulación de una nueva visión dado la cercanía con la temporalidad definida y adicionalmente, generar un análisis completo de retroalimentación en donde se permita determinar si se cumplió esa imagen de futuro formulada.

1.4.1.3. Objetivos

En el marco de la guía para la gestión por procesos en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG), se menciona que los objetivos estratégicos deben presentar tres características fundamentales, ser medibles, redactarse con un verbo en infinitivo y ser comprensibles, por lo tanto, para su construcción, se puede hacer uso de la estructura Smart, como se aprecia a continuación

Ilustración 12. Objetivos SMART



*Fuente: Elaboración propia acorde c*on (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020).

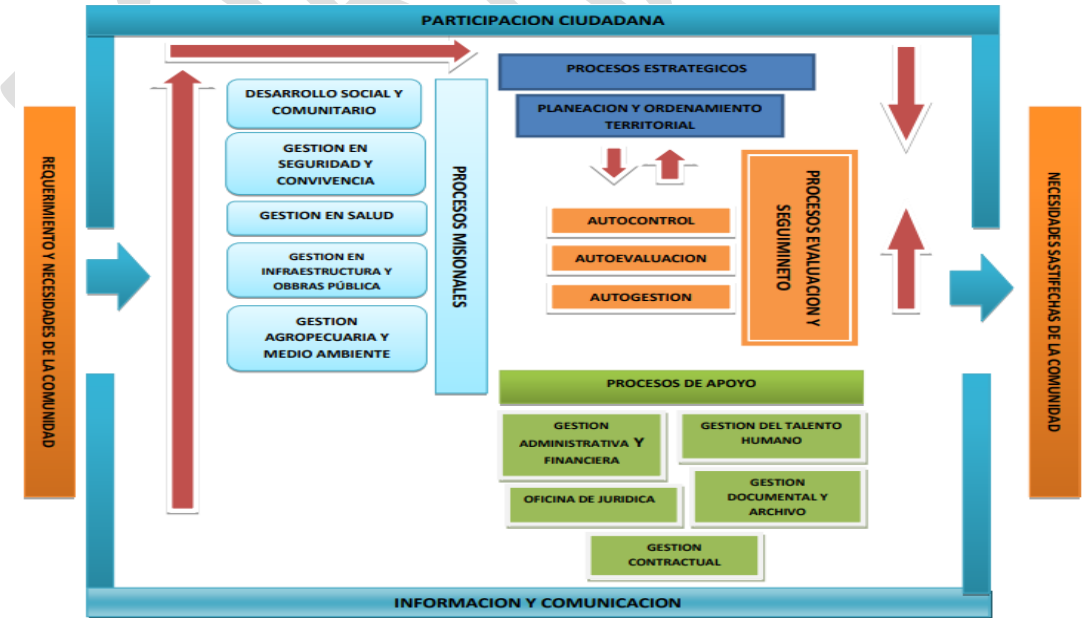
Dentro de la plataforma estratégica municipal no se evidencian objetivos estratégicos, sin embargo, es importante mencionar, que dentro del Plan de Desarrollo Municipal “es el tiempo de la gente”, cuenta con objetivos claros y medibles a través de indicadores de cumplimiento para cada uno de los programas planteados para las siguientes dimensiones

- San Martín con condiciones de vida incluyentes.
- San Martín desarrolla el alto potencial del campo.
- San Martín se desarrolla de forma Ordenada y Sostenible.
- San Martin logra la paz, la convivencia y la seguridad (Alcaldía de San Martín de Loba, 2024)

1.4.2. Análisis del modelo de operación por procesos (MOP)

Actualmente la Alcaldía Municipal de San Martín de Loba cuenta con un documento de Manual de Procesos y Procedimientos del año 2021, con un mapa de procesos, caracterización de los procesos y procedimientos de tipo estratégico, misional, apoyo y evaluación y seguimiento, basado en una estructura de procesos, subprocesos y procedimientos, adoptado mediante Decreto No. 86 de junio 10 de 2021, en él, se identifica la caracterizan de procedimientos, los cuales difieren de los que se encuentran en el manual de procesos y procedimientos. entre tanto, el presente análisis se realiza con el acto administrativo de adopción, por lo que, se construye el mapa de procesos acorde a las caracterizaciones:

*Ilustración 13. Mapa de procesos de la Alcaldía de San Martin de Loba – Bolívar*Fuente:



Fuente: elaboración propia para este estudio técnico, con base en Decreto No. 86 de junio 10 de 2021 de la Alcaldía de San Martín de (Alcaldía San Martin de Loba, Bolívar, 2019)

Escuela de Alto Gobierno 25 Años
2050 AÑOS DE FUTURO
Escuela Superior de Administración Pública

1.4.2.1. Análisis de Procesos Metodología de Opciones Prioritarias

Adicionalmente, como parte de la aplicación de la Metodología de Opciones Prioritarias se integran los procesos y procedimientos de la alcaldía y se formulan las siguientes tres preguntas, obteniendo los resultados presentados en la tabla:

Pregunta 1: ¿Se requiere que el proceso sea llevado a cabo?
Es necesario establecer si a la luz de las normas se requiere o no del proceso. En caso contrario deberá eliminarse.

Pregunta 2: ¿Es necesario que el proceso sea ejecutado directamente por la entidad?
De ser así por razones normativas, por la naturaleza del proceso o porque no existan las condiciones para que un tercero lo provea efectivamente, este deberá ser objeto de un mejoramiento permanente que se fundamenta en un estudio de eficiencia.

Pregunta 3: ¿Se está llevando a cabo el mismo proceso en varias dependencias de la entidad, en otras entidades del sector, en los entes territoriales o en otro sector?
Esta pregunta permite identificar si existe duplicidad de funciones y procesos y cuantificar los niveles de ineficiencia.

Tabla 18. Matriz de Opciones Prioritarias

Matriz opciones prioritarias								
Dependencia	**Macroproceso**	**Proceso**	**Subproceso**	**Procedimiento /actividades**	**¿se requiere el proceso?**	**¿es necesario que sea ejecutado por la entidad?**	**¿se lleva a cabo en otras dependencias?**	**Observaciones**
Secretaria de planeación	Estratégico	Planeación y direccionamiento estratégico	Planeación y direccionamiento	Direccionamiento estratégico	Sí	Sí	No	No registra actividades asociadas que permitan evaluar cuál es el propósito principal del procedimiento
Secretaria de planeación	Estratégico	Planeación y direccionamiento estratégico	Planeación y direccionamiento	Elaboración plan desarrollo municipal	Sí	Sí	No	

Dependencia	Macroproceso	Proceso	Subproceso	Procedimiento /actividades	¿se requiere el proceso?	¿es necesario que sea ejecutado por la entidad?	¿se lleva a cabo en otras dependencias?	Observaciones
Secretaria de planeación	Estratégico	Planeación y direccionamiento estratégico	Planeación y direccionamiento	Elaboración de los planes de acción	Sí	Sí	No	
Secretaria de planeación	Estratégico	Planeación y direccionamiento estratégico	Planeación y direccionamiento	Prevención y atención de desastres	Sí	Sí	No	
Secretaria de planeación	Estratégico	Planeación y direccionamiento estratégico	Planeación y direccionamiento	Elaboración banco de proyectos y programas de inversión	Sí	Sí	No	
Secretaria de planeación	Estratégico	Planeación y direccionamiento estratégico	Planeación y direccionamiento	Sisbén	Sí	Sí	Sí	Se sugiere trasladar con el proceso de salud ya que se encuentra en ambos procesos (planeación y salud)
Secretaria de planeación	Estratégico	Planeación y direccionamiento estratégico	Planeación y direccionamiento	Elaboración del presupuesto municipal	Sí	Sí	No	
Secretaria de planeación	Estratégico	Planeación y direccionamiento estratégico	Planeación y direccionamiento	Rendición de cuentas	Sí	Sí	No	
Secretaria de planeación	Estratégico	Planeación y direccionamiento estratégico	Planeación y direccionamiento	Vigilancia del cumplimiento de las normas vigentes en relación con el espacio público	Sí	Sí	No	

Dependencia	Macroproceso	Proceso	Subproceso	Procedimiento /actividades	¿se requiere el proceso?	¿es necesario que sea ejecutado por la entidad?	¿se lleva a cabo en otras dependencias?	Observaciones
Secretaria de planeación	Estratégico	Planeación y direccionamiento estratégico	Ordenamiento territorial	Control y ejecución ordenamiento urbanístico	No	No	No	Se sugiere eliminar
Secretaria de salud	Misional	Salud	Régimen subsidiado del municipio	Sisbén	Sí	Sí	Sí	Se sugiere unificar con el proceso de salud ya que se encuentra en ambos procesos (planeación y salud)
Secretaria de salud	Misional	Salud	Régimen subsidiado del municipio	Procedimiento priorización base de datos de potenciales beneficiarios del régimen subsidiado en salud-aseguramiento	Sí	Sí	No	
Secretaria de salud	Misional	Salud	Régimen subsidiado del municipio	Depuración de la información, elaboración de reportes y remisión de la base de datos del régimen subsidiado en salud al departamento	SÍ	SÍ	NO	

Dependencia	Macroproceso	Proceso	Subproceso	Procedimiento /actividades	¿se requiere el proceso?	¿es necesario que sea ejecutado por la entidad?	¿se lleva a cabo en otras dependencias?	Observaciones
Secretaria de salud	Misional	Salud	Régimen subsidiado del municipio	Depuración de la información, elaboración de reportes y remisión de la base de datos del régimen subsidiado en salud al departamento	SÍ	SÍ	NO	
Secretaria de salud	Misional	Salud	Régimen subsidiado del municipio	Interventoría inicial del contrato del régimen subsidiado	Sí	Sí	No	
Secretaria de salud	Misional	Salud	Régimen subsidiado del municipio	Interventoría de novedades	Sí	Sí	No	
Secretaria de salud	Misional	Salud	Régimen subsidiado del municipio	Interventoría de promoción y prevención	Sí	Sí	No	
Secretaria de salud	Misional	Salud	Régimen subsidiado del municipio	Atención quejas y reclamos y otros asuntos	Sí	Sí	No	Secretaria de salud

Dependencia	Macroproceso	Proceso	Subproceso	Procedimiento /actividades	¿se requiere el proceso?	¿es necesario que sea ejecutado por la entidad?	¿se lleva a cabo en otras dependencias?	Observaciones
Secretaria de salud	Misional	Salud	Salud publica	Elaboración y ejecución del plan territorial en salud	Sí	Sí	No	No registra actividades asociadas que permitan evaluar cuál es el propósito principal del procedimiento
Secretaria de salud	Misional	Salud	Salud publica	Elaboración del plan de ordenamiento territorial municipal	Sí	Sí	No	
Secretaria de salud	Misional	Salud	Salud publica	Elaboración del análisis situacional en salud del municipio	Sí	Sí	No	
Secretaria de salud	Misional	Salud	Salud publica	Notificación eventos salud publica	Sí	Sí	No	No registra actividades asociadas que permitan evaluar cuál es el propósito principal del procedimiento
Secretaria de salud	Misional	Salud	Salud publica	Ejecución seguimientos y evaluación del plan de salud pública de intervenciones colectivas- pic	Sí	Sí	No	

Dependencia	Macroproceso	Proceso	Subproceso	Procedimiento /actividades	¿se requiere el proceso?	¿es necesario que sea ejecutado por la entidad?	¿se lleva a cabo en otras dependencias?	Observaciones
Secretaría de gobierno	Misional	Gobernabilidad	Seguridad ciudadana	Participación comunitaria	Sí	Sí	No	
Secretaría de gobierno	Misional	Gobernabilidad	Seguridad ciudadana	Promoción y desarrollo comunitario	Sí	Sí	No	
Secretaría de gobierno	Misional	Gobernabilidad	Seguridad ciudadana	Plan integral de seguridad municipal	Sí	Sí	No	Se sugiere eliminar, no registra actividades asociadas que permitan evaluar cuál es el propósito principal del procedimiento
Secretaria de gobierno (comisaria de familia)	Misional	Gobernabilidad	Gestión misional comisaria de familia gmcf-01	Restablecimiento de derechos para niñas, niños, adolescentes, infractores de la ley penal	Sí	Sí	No	
Secretaria de gobierno (comisaria de familia)	Misional	Gobernabilidad	Gestión misional comisaria de familia gmcf-01	Recepción de denuncias por abuso sexual con menores de edad y maltrato infantil	Sí	Sí	No	

Dependencia	Macroproceso	Proceso	Subproceso	Procedimiento /actividades	¿se requiere el proceso?	¿es necesario que sea ejecutado por la entidad?	¿se lleva a cabo en otras dependencias?	Observaciones
Secretaria de gobierno (comisaria de familia)	Misional	Gobernabilidad	Gestión misional comisaria de familia gmcf-01	Administrativos de restablecimiento de derechos	Sí	Sí	No	
Secretaria de gobierno (comisaria de familia)	Misional	Gobernabilidad	Gestión misional comisaria de familia gmcf-01	Violencia intrafamiliar	Sí	Sí	No	
Secretaria de gobierno (comisaria de familia)	Misional	Gobernabilidad	Gestión misional comisaria de familia gmcf-01	Conciliaciones extrajudiciales en materia de familia	Sí	Sí	No	
Secretaria de gobierno (comisaria de familia)	Misional	Gobernabilidad	Gestión misional comisaria de familia gmcf-01	Audiencia de conciliación para la fijación de cuota alimentaria	Sí	Sí	No	
Secretaria de gobierno inspección de policía	Misional	Gobernabilidad	Gestión misional inspección de policía gmip-01	Querella policiva	Sí	Sí	No	

Dependencia	Macroproceso	Proceso	Subproceso	Procedimiento /actividades	¿se requiere el proceso?	¿es necesario sea que ejecutado por la entidad?	¿se lleva a cabo en otras dependencias?	Observaciones
Secretaria de gobierno inspección de policía	Misional	Gobernabilidad	Gestión misional inspección de policía gmip-01	Declaración extrajucio	Sí	Sí	No	
Secretaria de gobierno inspección de policía	Misional	Gobernabilidad	Gestión misional inspección de policía gmip-01	Denuncia por lecciones personales	Sí	Sí	No	
Secretaria de gobierno inspección de policía	Misional	Gobernabilidad	Gestión misional inspección de policía gmip-01	Denuncia por perdida de documentos	Sí	Sí	No	
Secretaria de gobierno inspección de policía	Misional	Gobernabilidad	Gestión misional inspección de policía gmip-01	Control de espacio publico	Sí	Sí	No	
Secretaria de planeación	Misional	Gestión misional obras	Infraestructura vial y obras publicas	Elaboración de planes viales del municipio	Sí	Sí	No	Se sugiere unificar los procedimientos

Dependencia	Macroproceso	Proceso	Subproceso	Procedimiento /actividades	¿se requiere el proceso?	¿es necesario que sea ejecutado por la entidad?	¿se lleva a cabo en otras dependencias?	Observaciones
Secretaria de planeación	Misional	Gestión misional obras	Infraestructura vial y obras publicas	Ejecución de obras en instituciones educativas	Sí	Sí	No	Se sugiere unificar los procedimientos
Secretaria de planeación	Misional	Gestión misional obras	Infraestructura vial y obras publicas	Apoyo a la gestión para la ejecución de obras y proyectos conjuntos con la comunidad	No	Sí	No	Se sugiere eliminar, no registra actividades asociadas que permitan evaluar cuál es el propósito principal del procedimiento
Secretaría de gobierno	Misional	Gestión desarrollo social y comunitario	Gestión de cultura, recreación y deporte mgcrd-01	Programación y ejecución de actividades recreativas, culturales y deportivas	Sí	Sí	No	
Secretaría de gobierno	Misional	Gestión desarrollo social y comunitario	Gestión de cultura, recreación y deporte mgcrd-01	Consulta biblioteca	No	Sí	No	

Dependencia	Macroproceso	Proceso	Subproceso	Procedimiento /actividades	¿se requiere el proceso?	¿es necesario que sea ejecutado por la entidad?	¿se lleva a cabo en otras dependencias?	Observaciones
Secretaría de gobierno	Misional	Gestión desarrollo social y comunitario	Gestión para el ingreso social mgis-01	Inscripción de beneficiarios	Sí	Sí	No	
Secretaría de gobierno		Gestión desarrollo social y comunitario	Gestión a la atención integral a víctimas mgiv-01	Unidad de atención a victima	Sí	Sí	Sí	Se sugiere eliminar, no registra actividades asociadas que permitan evaluar cuál es el propósito principal del procedimiento
Secretaría de gobierno		Gestión desarrollo social y comunitario		Atención humanitaria inmediata	Sí	Sí	No	
Secretaría de gobierno		Gestión desarrollo social y comunitario	Gestión integral adulto mayor mgiam-01	Programa adulto mayor	Sí	Sí	No	Se sugiere trasladar a gestión misional comisaria de familia gmcf-01
Secretaría de gobierno - gestión social		Gestión y atención a la población vulnerable	Gestión a la atención de población vulnerable mgav-01	Programa de alimentación escolar pae	Sí	Sí	No	
Secretaría de gobierno - gestión social		Gestión y atención a la población vulnerable	Gestión a la atención de población vulnerable mgav-01	Gestión para la persona en condición de discapacidad del municipio	Sí	Sí	No	

Dependencia	Macroproceso	Proceso	Subproceso	Procedimiento /actividades	¿se requiere el proceso?	¿es necesario que sea ejecutado por la entidad?	¿se lleva a cabo en otras dependencias?	Observaciones
Secretaría de gobierno - gestión social		Gestión y atención a la población vulnerable	Gestión a la atención de población vulnerable mgav-01	Atención integral a la infancia y adolescencia	No	Sí	No	Se sugiere eliminar, no registra actividades asociadas que permitan evaluar cuál es el propósito principal del procedimiento
Secretaría de gobierno - gestión social		Gestión agropecuaria y de medio ambiente	Gestión medio ambiente mgma-01	Vigilancia y control ambiental	Sí	Sí	No	
Secretaría de gobierno - gestión social		Gestión agropecuaria y de medio ambiente	Gestión medio ambiente mgma-01	Gestión de proyectos de protección ambiental	Sí	Sí	No	Se sugiere eliminar, no registra actividades asociadas que permitan evaluar cuál es el propósito principal del procedimiento
Secretaría de gobierno - gestión social		Gestión agropecuaria y de medio ambiente	Gestión medio ambiente mgma-01	Trámites peticiones y quejas	Sí	Sí	Sí	Se sugiere eliminar, no registra actividades asociadas que permitan evaluar cuál es el propósito principal del procedimiento
Secretaría de gobierno - gestión social		Gestión agropecuaria y de medio ambiente	Gestión agropecuaria y ambiental mgaa-01	Asesoría y asistencia técnica al sector rural y agropecuario	Sí	Sí	No	

Dependencia	Macroproceso	Proceso	Subproceso	Procedimiento /actividades	¿se requiere el proceso?	¿es necesario que sea ejecutado por la entidad?	¿se lleva a cabo en otras dependencias?	Observaciones
Secretaría de gobierno - gestión social		Gestión agropecuaria y de medio ambiente	Gestión agropecuaria y ambiental mgaa-01	Capacitación a pequeños productores y grupos asociativos	Sí	Sí	No	
Secretaría de gobierno - gestión social		Gestión agropecuaria y de medio ambiente	Gestión agropecuaria y ambiental mgaa-01	Asistencia médica veterinaria	Sí	Sí	No	
Secretaría de gobierno - gestión social		Gestión agropecuaria y de medio ambiente	Gestión agropecuaria y ambiental mgaa-01	Formulación y seguimientos de proyectos productivos	Sí	Sí	No	
Oficina de presupuesto y tesorería	Apoyo	Gestión financiera y administrativa	Gestión del presupuesto agp-01	Expedición cdp certificado de disponibilidad presupuestal	Sí	Sí	No	
Oficina de presupuesto y tesorería	Apoyo	Gestión financiera y administrativa	Gestión del presupuesto agp-01	Expedición de registro presupuestal rp	Sí	Sí	No	
Oficina de presupuesto y tesorería	Apoyo	Gestión financiera y administrativa	Gestión del presupuesto agp-01	Cuentas por pagar	Sí	Sí	No	

Dependencia	Macroproceso	Proceso	Subproceso	Procedimiento /actividades	¿se requiere el proceso?	¿es necesario que sea ejecutado por la entidad?	¿se lleva a cabo en otras dependencias?	Observaciones
Oficina de presupuesto y tesorería	Apoyo	Gestión financiera y administrativa	Gestión del presupuesto agp-01	Registro de obligaciones presupuestal	Sí	Sí	No	
Oficina de presupuesto y tesorería	Apoyo	Gestión financiera y administrativa	Gestión del presupuesto agp-01	Registro de expedición de órdenes de pago	Sí	Sí	No	
Oficina de presupuesto y tesorería	Apoyo	Gestión financiera y administrativa	Gestión del presupuesto agp-01	Registro presupuestal de nómina personal de planta	Sí	Sí	No	
Oficina de presupuesto y tesorería	Apoyo	Gestión financiera y administrativa	Gestión del presupuesto agp-01	Reintegros presupuestales	Sí	Sí	No	
Oficina de presupuesto y tesorería	Apoyo	Gestión financiera y administrativa	Gestión del presupuesto agp-01	Modificación al presupuesto traslado de a la apropiación presupuestal	Sí	Sí	No	
Oficina de presupuesto y tesorería	Apoyo	Gestión financiera y administrativa	Gestión del presupuesto agp-01	Vigencia futura	Sí	Sí	No	

Dependencia	Macroproceso	Proceso	Subproceso	Procedimiento /actividades	¿se requiere el proceso?	¿es necesario que sea ejecutado por la entidad?	¿se lleva a cabo en otras dependencias?	Observaciones
Oficina de presupuesto y tesorería	Apoyo	Gestión financiera y administrativa	Gestión del presupuesto agp-01	Reserva presupuestal	Sí	Sí	No	
Oficina de presupuesto y tesorería	Apoyo	Gestión financiera y administrativa	Gestión del presupuesto agp-01	Cierre y liquidación presupuestal del municipio	Sí	Sí	No	
Oficina de presupuesto y tesorería	Apoyo	Gestión financiera y administrativa	Gestión del presupuesto agp-01	Elaboración y presentación de informes de ejecución presupuestal a los órganos de control	Sí	Sí	No	
Oficina de presupuesto y tesorería	Apoyo	Gestión financiera y administrativa	Gestión de apoyo de tesorería agt-01	Ejecución de ingresos y pagos de tesorería	Sí	Sí	No	Se sugiere eliminar
Oficina de presupuesto y tesorería	Apoyo	Gestión financiera y administrativa	Gestión de apoyo de tesorería agt-01	Apertura y cancelación de cuentas	Sí	Sí	No	

Dependencia	Macroproceso	Proceso	Subproceso	Procedimiento /actividades	¿se requiere el proceso?	¿es necesario que sea ejecutado por la entidad?	¿se lleva a cabo en otras dependencias?	Observaciones
Oficina de presupuesto y tesorería	Apoyo	Gestión financiera y administrativa	Gestión de apoyo de tesorería agt-01	Programación anual de caja	Sí	Sí	No	
Oficina de presupuesto y tesorería	Apoyo	Gestión financiera y administrativa	Gestión de apoyo de tesorería agt-01	Recaudo	Sí	Sí	No	Se sugiere unificar
Oficina de presupuesto y tesorería	Apoyo	Gestión financiera y administrativa	Gestión de apoyo de tesorería agt-01	Consolidación mensual de ingreso	Sí	Sí	No	
Oficina de presupuesto y tesorería	Apoyo	Gestión financiera y administrativa	Gestión de apoyo de tesorería agt-01	Recaudo de impuesto de industria y comercio, predial	Sí	Sí	No	
Oficina de presupuesto y tesorería	Apoyo	Gestión financiera y administrativa	Gestión de apoyo de tesorería agt-01	Pago de obligaciones	Sí	Sí	No	
Oficina de presupuesto y tesorería	Apoyo	Gestión financiera y administrativa	Gestión de apoyo de tesorería agt-01	Conciliaciones bancarias	Sí	Sí	Sí	Se sugiere unificar, se encuentra el procedimiento en (gestión contable y financiera - gestión de apoyo de tesorería)

Dependencia	Macroproceso	Proceso	Subproceso	Procedimiento /actividades	¿se requiere el proceso?	¿es necesario que sea ejecutado por la entidad?	¿se lleva a cabo en otras dependencias?	Observaciones
Oficina de presupuesto y tesorería	Apoyo	Gestión financiera y administrativa	Gestión contable y financiera agcf-01	Registro del presupuesto aprobado para la vigencia	Sí	Sí	No	
Oficina de presupuesto y tesorería	Apoyo	Gestión financiera y administrativa	Gestión contable y financiera agcf-01	Registro causación y pago de responsabilidades	Sí	Sí	No	
Oficina de presupuesto y tesorería	Apoyo	Gestión financiera y administrativa	Gestión contable y financiera agcf-01	Provisiones	Sí	Sí	No	Se sugiere unificar
Oficina de presupuesto y tesorería	Apoyo	Gestión financiera y administrativa	Gestión contable y financiera agcf-01	Depreciaciones	Sí	Sí	No	Se sugiere unificar
Oficina de presupuesto y tesorería	Apoyo	Gestión financiera y administrativa	Gestión contable y financiera agcf-01	Amortizaciones	Sí	Sí	No	Se sugiere unificar
Oficina de presupuesto y tesorería	Apoyo	Gestión financiera y administrativa	Gestión contable y financiera agcf-01	Ajuste y reclasificación	Sí	Sí	No	

Dependencia	Macroproceso	Proceso	Subproceso	Procedimiento /actividades	¿se requiere el proceso?	¿es necesario que sea ejecutado por la entidad?	¿se lleva a cabo en otras dependencias?	Observaciones
Oficina de presupuesto y tesorería	Apoyo	Gestión financiera y administrativa	Gestión contable y financiera agcf-01	Informes periódicos	Sí	Sí	No	
Oficina de presupuesto y tesorería	Apoyo	Gestión financiera y administrativa	Gestión contable y financiera agcf-01	Cierre vigencia fiscal	Sí	Sí	No	
Oficina de presupuesto y tesorería	Apoyo	Gestión financiera y administrativa	Gestión contable y financiera agcf-01	Estados, reportes y notas contables finales	Sí	Sí	No	
Secretaria general despacho alcalde		Gestión financiera y administrativa	Gestión documental	Gestión documental	Sí	Sí	No	Se sugiere trasladar a gestión documental y archivo
Secretaria general despacho alcalde		Gestión financiera y administrativa	Gestión documental	Elaboración y control de documento	Sí	Sí	No	Se sugiere trasladar a gestión documental y archivo
Secretaria general despacho alcalde		Gestión financiera y administrativa	Gestión documental	Almacenamiento de los elementos recibidos en físico	Sí	Sí	No	Se sugiere trasladar a gestión documental y archivo

Dependencia	Macroproceso	Proceso	Subproceso	Procedimiento /actividades	¿se requiere el proceso?	¿es necesario que sea ejecutado por la entidad?	¿se lleva a cabo en otras dependencias?	Observaciones
Secretaria general despacho alcalde		Gestión financiera y administrativa	Gestión documental	Recepción física de elementos devolutivos	Sí	Sí	No	Se sugiere trasladar a gestión documental y archivo
Secretaria general despacho alcalde		Gestión financiera y administrativa	Gestión documental	Realización de inventarios	Sí	Sí	No	Se sugiere trasladar a gestión documental y archivo
Secretaria general despacho alcalde		Gestión financiera y administrativa	Gestión documental	Realización proceso de baja	Sí	Sí	No	Se sugiere trasladar a gestión documental y archivo
Secretaria general despacho alcalde		Gestión financiera y administrativa	Gestión de la comunicación	Comunicación informática y organizacional	Sí	Sí	No	
Secretaria general despacho alcalde		Gestión financiera y administrativa	Gestión de la comunicación	Administración gobierno en línea	Sí	Sí	No	
Secretaria de gobierno-oficina de talento humano		Gestión de talento humano	Gestión de del talento humano	Administración del plan institucional de capacitación	Sí	Sí	No	

Dependencia	Macroproceso	Proceso	Subproceso	Procedimiento /actividades	¿se requiere el proceso?	¿es necesario que sea ejecutado por la entidad?	¿se lleva a cabo en otras dependencias?	Observaciones
Secretaria de gobierno-oficina de talento humano		Gestión de talento humano	Gestión de del talento humano	Plan de bienestar social	Sí	Sí	No	
Secretaria de gobierno-oficina de talento humano		Gestión de talento humano	Gestión de del talento humano	Programa de salud ocupacional	Sí	Sí	No	
Secretaria de gobierno-oficina de talento humano		Gestión de talento humano	Gestión de del talento humano	Selección y vinculación personal	Sí	Sí	No	
Secretaria de gobierno-oficina de talento humano		Gestión de talento humano	Gestión de del talento humano	Evaluación del desempeño	Sí	Sí	No	

Dependencia	Macroproceso	Proceso	Subproceso	Procedimiento /actividades	¿se requiere el proceso?	¿es necesario que sea ejecutado por la entidad?	¿se lleva a cabo en otras dependencias?	Observaciones
Alcalde - oficina de asesoría jurídica		Gestión asesoría jurídica	Gestión asesoría jurídica agasj-01	Asesora jurídica del municipio	Sí	Sí	No	
Secretaria de planeación - oficina de contratación		Gestión contractual	Adquisición de bienes y servicios	Contractuales	Sí	Sí	No	
Secretaria de planeación - oficina de contratación		Gestión contractual	Adquisición de bienes y servicios	Procedimiento licitación publica	Sí	Sí	No	
Secretaria de planeación - oficina de contratación		Gestión contractual	Adquisición de bienes y servicios	Selección abreviada de menor cuantía	Sí	Sí	No	

Dependencia	Macroproceso	Proceso	Subproceso	Procedimiento /actividades	¿se requiere el proceso?	¿es necesario que sea ejecutado por la entidad?	¿se lleva a cabo en otras dependencias?	Observaciones
Secretaria de planeación - oficina de contratación		Gestión contractual	Adquisición de bienes y servicios	Concurso de méritos	Sí	Sí	No	
Secretaria de planeación - oficina de contratación		Gestión contractual	Adquisición de bienes y servicios	Contratación directa	Sí	Sí	No	
Secretaria de planeación - oficina de contratación		Gestión contractual	Adquisición de bienes y servicios	Selección mínima cuantía	Sí	Sí	Sí	
oficina de control interno	Evaluación	Evaluación y mejora continua	Control y seguimiento	Procedimiento para auditoría interna	Sí	Sí	No	

Dependencia	Macroproceso	Proceso	Subproceso	Procedimiento /actividades	¿se requiere el proceso?	¿es necesario que sea ejecutado por la entidad?	¿se lleva a cabo en otras dependencias?	Observaciones
oficina de control interno	Evaluación	Evaluación y mejora continua	Control y seguimiento	Procedimiento para la toma de acciones correctivas/ preventivas	Sí	Sí	No	
oficina de control interno	Evaluación	Evaluación y mejora continua	Control y seguimiento	Atención de peticiones quejas y reclamos	Sí	Sí	Sí	
oficina de control interno	Evaluación	Evaluación y mejora continua	Control y seguimiento	Motivación de los servidores públicos en acuerdos, compromisos y protocolos éticos	Sí	Sí	No	
oficina de control interno	Evaluación	Evaluación y mejora continua	Control y seguimiento	Identificación, análisis y valoración de riesgos	Sí	Sí	No	
oficina de control interno	Evaluación	Evaluación y mejora continua	Control y seguimiento	Fijación de políticas de administración de riesgos	Sí	Sí	No	

Dependencia	Macroproceso	Proceso	Subproceso	Procedimiento /actividades	¿se requiere el proceso?	¿es necesario sea que ejecutado por la entidad?	¿se lleva a cabo en otras dependencias?	Observaciones
oficina de control interno	Evaluación	Evaluación y mejora continua	Control y seguimiento	Monitoreo de gestión	Sí	Sí	No	
oficina de control interno	Evaluación	Evaluación y mejora continua	Control y seguimiento	Evaluación del sistema de control interno	Sí	Sí	No	
oficina de control interno	Evaluación	Evaluación y mejora continua	Control y seguimiento	Plan de mejoramiento institucional interno	Sí	Sí	No	
oficina de control interno	Evaluación	Evaluación y mejora continua	Control y seguimiento	Control interno contable	Sí	Sí	No	
oficina de control interno	Evaluación	Evaluación y mejora continua	Control y seguimiento	Evaluación control interno contable	Sí	Sí	No	

Fuente: Elaboración propia con base en la información suministrada por la entidad

1.4.3. Análisis de la cadena de valor

La cadena de valor pública se constituye en la herramienta principal a utilizar por parte de las entidades para representar su trabajo en el proceso de la generación de valor público, fundamentada en la gestión por procesos. Los componentes principales de la cadena de valor público incluyen la relación de los insumos y procesos como la eficiencia y la ejecución y los productos, resultados e impactos como la eficacia y resultados, que son dados de acuerdo con la operatividad de manera interrelacionada y secuencial, a partir de una serie de insumos que a través del proceso de transformación que les agrega valor, se convierten en productos que impactan de manera directa a los beneficiarios que los reciben. (DAFP, 2020)

A partir de la información recopilada en el Manual de procedimientos se identifican los componentes de la cadena de valor (grupos de valor, insumos, procesos, productos, efectos e impacto) con los que cuenta actualmente la alcaldía y que dan lugar al desarrollo de su propósito funcional. Para determinar la cadena de valor de la entidad, se responde a las siguientes preguntas y se llevan los resultados a la tabla que se presenta como cadena de valor.

Tabla 19. Cadena de Valor.

Pregunta	Respuesta
¿Quiénes son las personas a quienes se dirigen las acciones de la entidad (Grupos de valor)?	• Comunidad • Concejo Municipal • Servidores públicos • Instituciones cívicas • Instituciones educativas • Juntas de acción comunal • Adultos mayores en condición de vulnerabilidad • Niños, niñas y adolescentes • Personas con discapacidad • Productores agropecuarios • Constructores • Entes de control • Proveedores de bienes y servicios
Relacione los recursos que requiere la entidad para poder atender los requerimientos de los grupos de valor (Insumos)	• Talento humano asociado a la planta de personal. • Contratistas debido a que existe una limitación de talento humano de planta. • Equipos de cómputo, escáner e impresoras • Conectividad a internet • Infraestructura adecuada • Plan de Desarrollo Municipal • Canales de atención a la ciudadanía • Necesidades y requerimientos de la ciudadanía • Peticiones, quejas, demandas, solicitudes, tutelas. • Plan Operativo Anual de Inversiones

Relacione los diferentes procesos en los que se dividen las actividades en la entidad (mapa de procesos) y los productos generales que desarrolla.	**Procesos Estratégicos** • Planeación y direccionamiento estratégico **Procesos Misionales** • Salud • Gobernabilidad • Gestión misional obras • Gestión desarrollo social y comunitario • Gestión y atención a la población vulnerable • Gestión agropecuaria y de medio ambiente. **Procesos de Apoyo** • Gestión financiera y administrativa • Gestión de talento humano • Gestión asesoría jurídica • Gestión contractual **Proceso de Evaluación y Seguimiento** • Evaluación y mejora continua
Relacione los productos generales que desarrolla cada uno de los procesos. (Resultados)	**Procesos Estratégicos** • Plan del Trabajo SGI • Propuesta del Plan acción anual y/o proyectos formulados • Planes sectoriales • Plan de Ordenamiento Territorial. • Plan de acción anual • Plan de compras • Informe de gestión • Rendición de cuentas. **Procesos Misionales** • PQRS gestionadas • Documentos para archivo • Servicios oportunos y pertinentes • Participación ciudadana • Proyectos de Acuerdo • Paz y salvos, certificaciones • Encuesta del sistema de identificación y clasificación de potenciales beneficiarios de programas sociales • Informes técnicos de infracción urbanística • Recibos de pago servicio de agua, alcantarillado y aseo. • Audiencias de conciliación **Procesos de Apoyo** • Archivo Defensa del municipio • Convocatorias, pliegos de condiciones y estudios previos • Actos administrativos • Minutas de contratos

	• Registros presupuestales • Reportes de novedades de personal • Reportes de aportes a seguridad social, parafiscales y otros terceros • Evaluación de competencias y desempeño laboral • Nóminas de empleados • Archivo de gestión • Historias laborales • Pago por los bienes y servicios prestados a la entidad • Facturas para pago de impuestos • Ejecución Presupuestal de Ingresos y gastos. • Informe de recibos de caja mensual • Órdenes de pago **Proceso de Evaluación y Seguimiento** • Plan Anual de Auditorías Internas • Informes de auditorias • Planes de mejoramiento
Indique el nivel de servicios entregados para satisfacer las necesidades de la comunidad, con base en los productos generados por parte de cada uno de los procesos. (Efectos)	• Atención de todo tipo de quejas de la comunidad, que perturben la convivencia pacífica. • Asistencia técnica para productores agropecuarios. • Promoción de programas de apoyo a poblaciones vulnerables • Formulación, estructuración y Viabilización de proyectos • Recaudo de impuestos • Bienestar social e institucional • Afiliación a sistema de salud • Atención a personas con discapacidad • Restablecimiento de derechos de niños, niñas y adolescentes • Visitas veterinarias.
Indique el impacto que han causado los programas y proyectos desarrollados (Impactos)	La entidad no cuenta con un informe que mida el impacto del desarrollo de los procesos y procedimientos.

Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada por la entidad

1.4.4. Identificación de productos y servicios

A partir de la consulta en la página web de la entidad, así como en la plataforma de FURAG y en el manual de procesos y procedimientos se identifican y establecen los productos y servicios generados en cada dependencia.

Tabla 20. Productos y servicios.

Dependencia	Trámites/ Servicio
Secretaria de gobierno	• Plan institucional de participación • Documento de trazabilidad de la participación ciudadana • Atención a niños, niñas y adolescentes • Atención a víctimas de violencia y maltrato • Restablecimiento de derechos • Conciliación para la fijación de cuota alimentaria • Orientación socio familiar • Querella policiva • Atención integral a víctimas del conflicto armado • Actualización y modificación de la documentación o normograma
Secretaria de planeación	• Mantenimiento vial • Inspección de obras. • Expedición de permisos de construcción y urbanismo, parcelación y subdivisión. • Apoyo a la gestión de riesgo. • Asistencia técnica veterinaria • Capacitaciones a pequeños productores y grupos asociativos.
Secretaria de salud	• Priorización de beneficiarios • Plan territorial en salud. • Informar y educar a la comunidad sobre los programas de promoción y prevención en salud. • Garantizar el acceso a la población a los servicios de salud.
Secretaría de Hacienda	• Recaudo de impuesto predial • Recaudo de impuesto de industria y comercio • Expedición de certificados de disponibilidad presupuestal • Expedición de registros presupuestales • Pago a proveedores • Pago a contratistas y empleados • Registro de establecimientos • Trámite a peticiones de impuesto de industria y comercio • Valoración de los bienes inmuebles propiedad del municipio
Desarrollo Social y Comunitario	• Programa de adulto mayor • Programa de alimentación escolar PAE • Programa de discapacidad, adquisición de insumo, suministro y dotación. • Actividades culturales y deportivas • Atención a víctimas.

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la entidad

1.4.5. Análisis de Satisfacción o Evaluación en la Prestación de Servicios

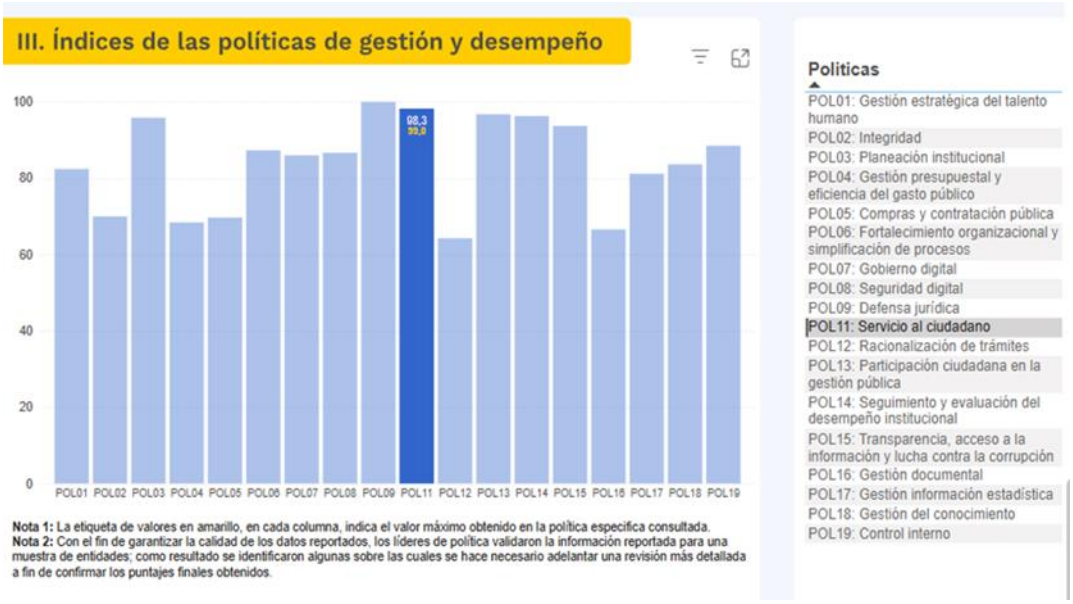
De acuerdo con la revisión de la página web y la información proporcionada por la entidad se puede indicar que el municipio cuenta con dificultades para realizar controles prenatales a las madres en la zona rural debido a las largas distancias y a la imposibilidad de la conexión vía terrestre. Asimismo, podemos destacar que el municipio no cuenta con un Sistema de Atención al Ciudadano- SAC, así como con la estructuración dentro del manual de procesos y procedimientos de acciones asociadas a los niveles de atención, por lo tanto, se sugiere crear un proceso único de atención a la ciudadanía con su debida caracterización en donde se evidencie el alcance, los responsables, recursos, etc. y que permita realizar un seguimiento a las entradas y salidas de PQRSD.

Es importante mencionar que desde la administración se manifiesta que la oficina jurídica es la encargada de revisar toda la información que ingresa al correo electrónico contactenos@sanmartindeloba-bolivar.gov.co, dado que las dependencias y funcionarios no cuentan con un correo institucional propio, lo cual, genera una mezcla de correos y vencimiento de términos a las PQRSD, tal como se muestra a continuación.

- Darle la importancia que requieren los PQRS y dar el trámite correspondiente a los mismos dando respuesta dentro de los términos, todo ello considerando que el activo más importante para la entidad es el público y por medio de las PQRS podemos conocer las inquietudes y manifestaciones de los ciudadanos.
- Se recomienda a los líderes de proceso dar respuesta oportuna y con veracidad en la información a los PQRSD que tienen vencimiento de término, y realizar planes de contingencia para depurar las PQRSD evitando la materialización de riesgos administrativos que pueden implicar sanciones de tipo disciplinario a los responsables por la no respuesta oportuna a las peticiones según la ley 1755 de 2015.
- Establecer y adoptar un proceso y procedimientos para la recepción de PQRS que garantice la resolución de estos dentro de los términos.
- Facilitar y garantizar el monitoreo seguimiento y verificación de estos y de esta manera poder realizar una gestión efectiva por parte de la administración municipal, que garantice la protección de los derechos de los ciudadanos.
- Establecer una unidad de base de datos de información que permita la clasificación de las comunicaciones por dependencias donde se identifiquen las trasladadas, contestadas y vencidas (Alcaldía Municipal de San Martín de Loba, 2024)

Por otra parte, de acuerdo con la medición del desempeño institucional para la vigencia 2023, se puede indicar que la *Política 11 denominada Servicio al ciudadano, y el índice Evaluación de la gestión del servicio y la medición de la experiencia ciudadana*, obtuvo una calificación de 98,3 en comparación con su grupo par que obtuvo una calificación de 99 lo anterior es importante, dado que mide la capacidad de la entidad para generar y apropiar conocimiento en cuanto a lineamientos y políticas que facilitan el acceso y garantía de derechos de los grupos de valor, ciudadanos y servidores públicos en atención a sus necesidades, así como de su intervención para la solución de problemas.

Ilustración 14. Resultados Políticas MIPG



***Fuente**:* (Departamento Administartivo de la Función Pública , 2024)

1.4.6. Análisis financiero

Con el fin de dar cuenta del estado de las finanzas de la entidad, para establecer la capacidad institucional e identificar las fortalezas en este aspecto, cobra relevancia importante a la hora de realizar algún tipo de intervención sobre la estructura, planta de personal y escala salarial de la entidad.

Por ello, el presente análisis brindará de forma ordenada y consecuente los aspectos más relevantes de las finanzas de la entidad, mostrando así el estado actual de los costos de la planta de personal según su conformación en los actos administrativos de creación, la comparación con la nómina y demás gastos prestacionales y patronales, las situaciones administrativas y el margen que la entidad tendría para efectuar una intervención efectiva a la planta, especialmente en la creación de empleos y/o modificación positiva de lo existente.

Así resulta necesario conocer todas las variables asociadas al presupuesto de la entidad, lo cual conducirá a conocer los efectos de la planta sobre los gastos generales, las particularidades del presupuesto referentes al pago de personal y la participación de este rubro dentro de otros y de sus distintas fuentes de financiación.

1.4.6.1. Análisis de ingresos

El municipio entre el año 2021 – 2023 compiló un recaudo total de $ 90.984.139.326. Para la vigencia 2023, se presentó un total de ingresos de $ 33.550.945.117, lo cual evidencia un aumento un 7,99% con relación al periodo inmediatamente anterior.

Tabla 21. Comportamiento de Ingresos 2021- 2023.

Cuenta	Nombre de la Cuenta	2021	2022	2023	Total, General
1	Ingresos	$ 26.563.848.119	$ 30.869.346.090	$ 33.550.945.117	$ 90.984.139.326
11	Ingresos Corrientes	$ 25.210.758.623	$ 27.356.012.988	$ 31.057.576.355	$ 83.624.347.966
12	Recursos De Capital	$ 1.353.089.496	$ 3.513.333.102	$ 2.493.368.762	$ 7.359.791.360
1101	Ingresos Tributarios	$ 1.069.114.918	$ 1.083.089.029	$ 2.142.984.835	$ 4.295.188.782
1102	Ingresos No Tributarios	$ 24.141.643.705	$ 26.272.923.959	$ 28.914.591.520	$ 79.329.159.184
110101	Impuestos Directos	$ 4.132.456	$ 8.528.754	$ 4.461.151	$ 17.122.361
110102	Impuestos Indirectos	$ 1.064.982.462	$ 1.074.560.275	$ 2.138.523.684	$ 4.278.066.421
110201	Contribuciones	$ 93.160.814	$ 114.140.787	$ 615.426.219	$ 822.727.820
110203	Multas, Sanciones E Intereses De Mora	$ 800.000	$ 1.805.000	$ 858.000	$ 3.463.000
110205	Venta De Bienes Y Servicios	$ 729.044.180	$ 5.472.000	$ 750.000	$ 735.266.180
110206	Transferencias Corrientes	$ 23.213.336.215	$ 26.002.090.317	$ 28.106.014.054	$ 77.321.440.586
110207	Participación Y Derechos Por Monopolio	$ 105.302.496	$ 149.415.855	$ 191.543.247	$ 446.261.598
110101014	Sobretasa Ambiental	$ 0	$ 1.215.812	$ 675.562	$ 1.891.374
110101200	Impuesto Predial Unificado	$ 4.132.456	$ 7.312.942	$ 3.785.589	$ 15.230.987
110102109	Sobretasa A La Gasolina	$ 234.951.595	$ 209.803.000	$ 190.987.000	$ 635.741.595
110102200	Impuesto De Industria Y Comercio	$ 35.933.006	$ 25.309.000	$ 37.178.000	$ 98.420.006
110102204	Impuesto De Delineación	$ 390.000		$ 0	$ 390.000
110102211	Impuesto De Alumbrado Publico	$ 202.487.390	$ 213.678.220	$ 172.437.008	$ 588.602.618
110102218	Tasa Prodeporte Y Recreación		$ 134.386.473	$ 495.997.662	$ 630.384.135
110102300	Estampillas	$ 591.220.471	$ 491.383.582	$ 1.241.924.014	$ 2.324.528.067

Fuente de elaboración propia, acorde con la Información reportada por la Contaduría General de la Nación en la Categoría Única de Información del Presupuesto Ordinario (CUIPO).

A partir de lo anterior, se evidencia que en promedio los ingresos corrientes y los recursos de capital respecto a los ingresos totales respectivamente fueron de 92,03% y 7,97% para las vigencias 2021, 2022 y 2023.

Tabla 22. Análisis vertical de los ingresos de la entidad.

Ítem	2021	2022	2023
% Ingresos Corrientes / Ingresos Totales	94,91%	88,62%	92,57%
% Ingresos De Capital/ Ingresos Totales	5,09%	11,38%	7,43%
% Ingresos Tributarios / Ingresos Corrientes	4,24%	3,96%	6,90%
% Ingresos No Tributarios / Ingresos Corrientes	95,76%	96,04%	93,10%
% Ingresos Directos / Ingresos Tributarios	0,39%	0,79%	0,21%
% Ingresos Indirectos / Ingresos Tributarios	99,61%	99,21%	99,79%
% Transferencias Corrientes / Ingresos No Tributarios	96,15%	98,97%	97,20%

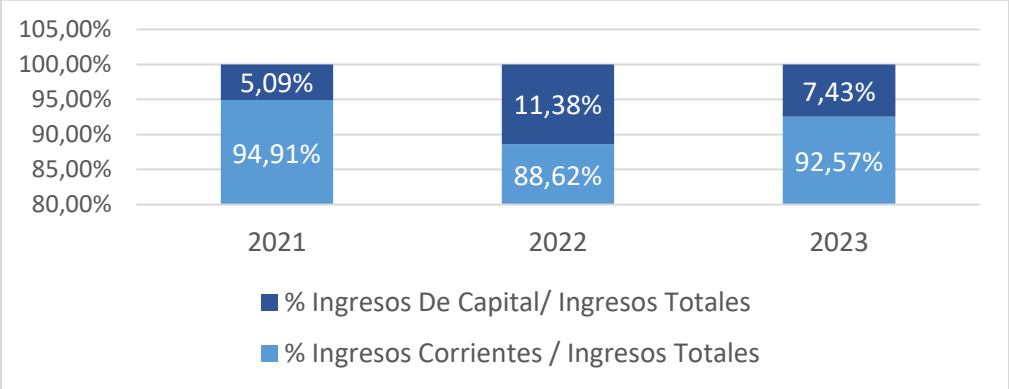
Fuente: elaboración propia.

1.4.6.2. Ingresos corrientes vs recursos de capital

En función a lo mencionado en la tabla anterior, los ingresos corrientes son los que se reciben de manera regular y recurrente, principalmente por medio de impuestos, tasas y contribuciones, mientras que los recursos de capital, también conocidos como ingresos de capital, son aquellos que provienen de la venta de activos, de endeudamiento o de donaciones y transferencias.

En este sentido, el municipio tiene una tendencia ascendente de los ingresos corrientes con un incremento entre 2022 a 2023 en cerca de 11,92%. Sin embargo, del total de ingresos en 2023 los ingresos corrientes representaron un 92,57% y los ingresos de capital un 7,43%.

Ilustración 15. Ingresos corrientes vs ingresos de capital 2021-2023

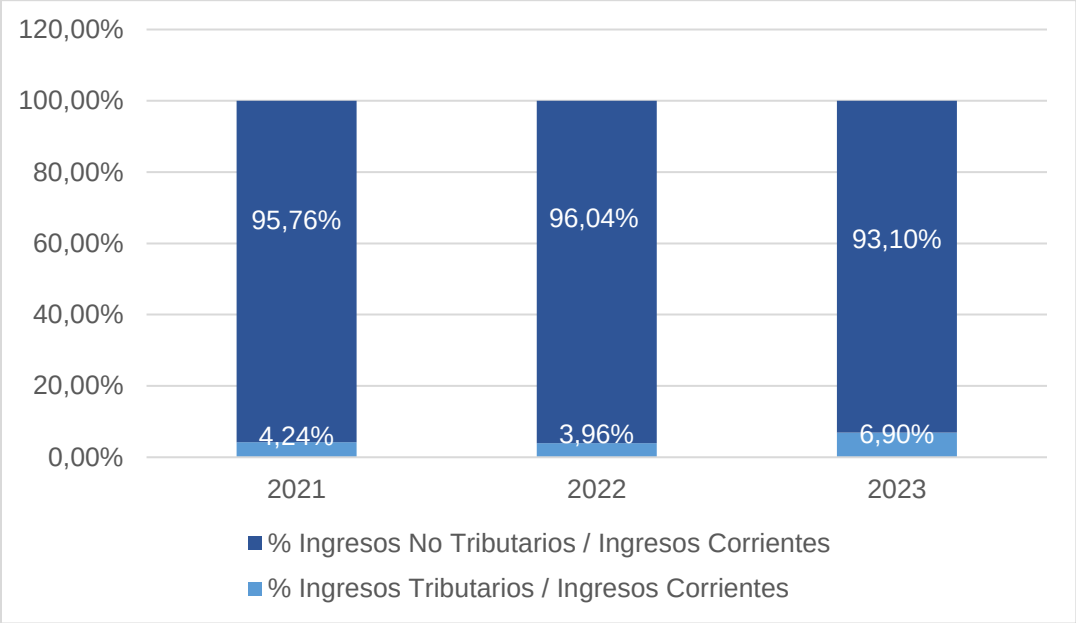


Fuente: elaboración propia con base en información proporcionada por la entidad

1.4.6.3. Ingresos corrientes

Los ingresos corrientes en la vigencia 2021–2023 fueron de $83.624.347.966, con una tasa de crecimiento real promedio anual de 9,88% debido a que se presentaron variaciones en la apropiación de estos recursos con tendencia positiva. Los ingresos corrientes se clasifican en tributarios y no tributarios, en el no tributario encontramos las transferencias, en el último año de análisis los ingresos tributarios representan el 6,90% y los recursos no tributarios el 93,10%, este dato es relevante puesto que permite visualizar el impacto que tiene este ingreso y a su vez la dependencia de las transferencias con una participación del 97,20%.

Ilustración 16. Ingresos tributarios vs no tributarios 2021 – 2023

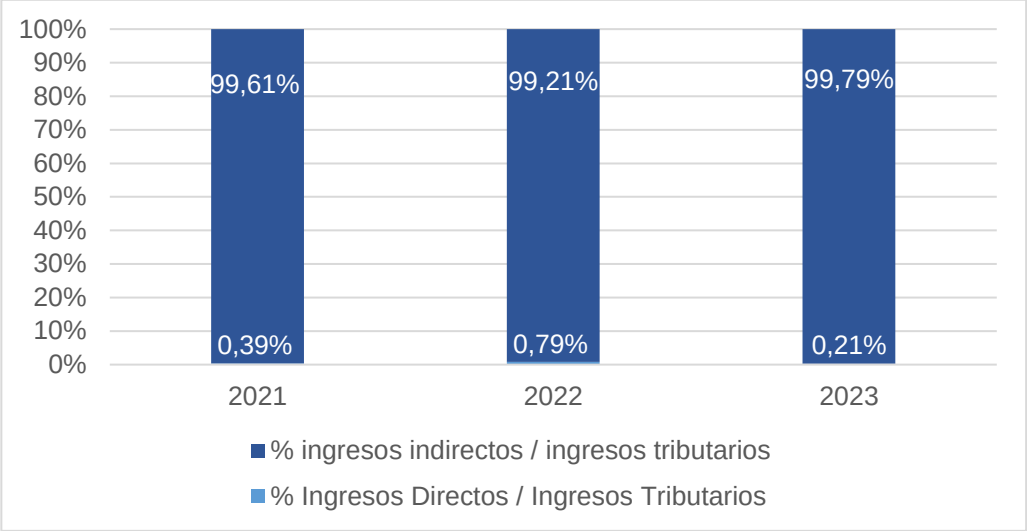


Fuente: elaboración propia con base en información proporcionada por la entidad

1.4.6.4. Ingresos tributarios

Los ingresos tributarios del municipio corresponden al dinero que las administraciones municipales generan a través de la imposición de tributos. En este sentido, los ingresos tributarios para el periodo 2021 – 2023 fueron de $ $ 4.295.188.782, los cuales tuvieron una tasa de crecimiento promedio real del 25,37%. Adicionalmente, en línea con la siguiente gráfica el 0,21% correspondió a impuestos directos y el 99,79% a impuestos indirectos para la vigencia 2023.

Ilustración 17. Porcentaje de impuestos directos vs impuestos indirectos 2021 – 2023

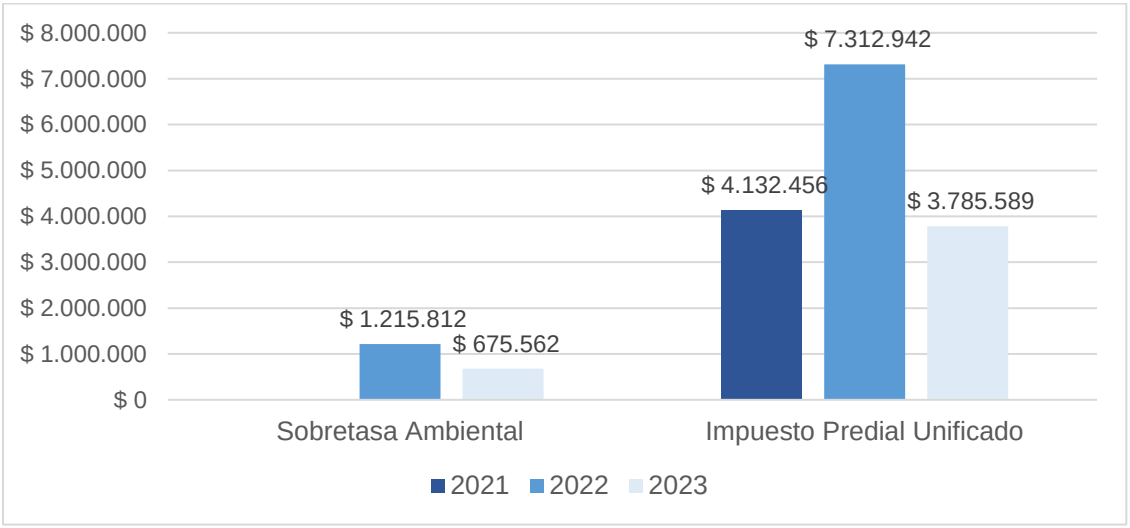


Fuente: elaboración propia con base en información suministrada por la entidad

1.4.6.5. Impuestos directos

Se evidencia que dentro de los impuestos directos prepondera el impuesto predial unificado, el cual suele basarse en el valor del inmueble en cuestión, tomando en cuenta características como ubicación, tamaño, uso; para el municipio representó $15.230.987 entre 2021 y 2023

Ilustración 18. Impuestos directos entre 2021- 2023

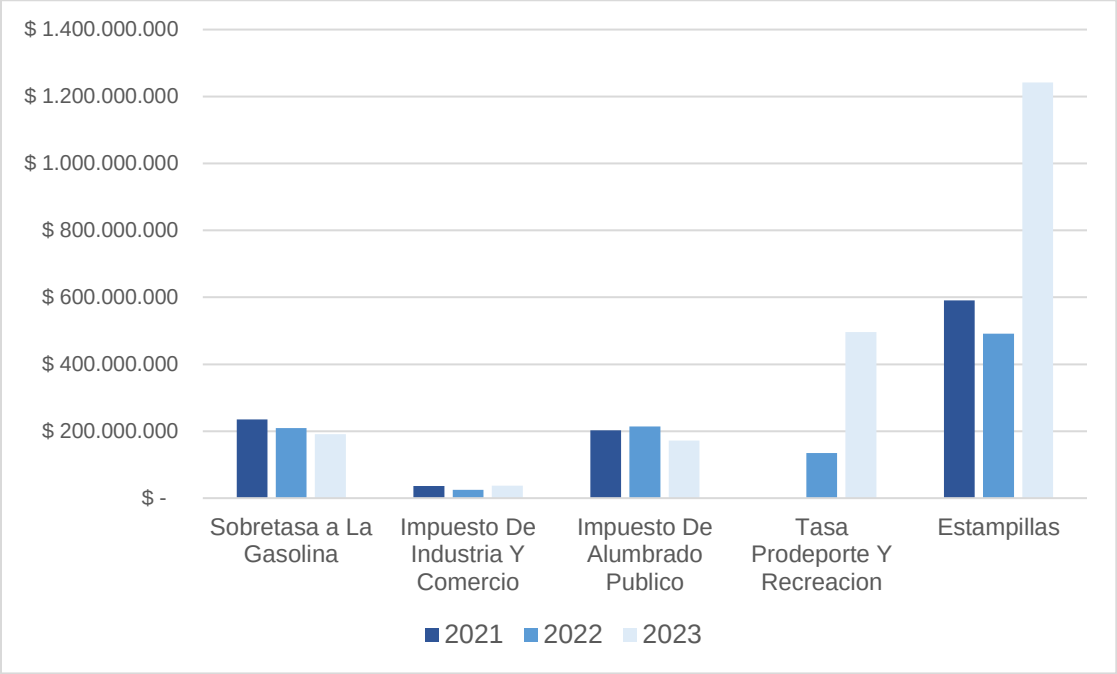


Fuente: elaboración propia con base en información proporcionada por la entidad

1.4.6.6. Impuestos indirectos

Por otra parte, dentro de estos impuestos como aquellos se aplican sobre el consumo de bienes o servicios, se denota que para el municipio en la vigencia 2023 los impuestos de mayor importancia son las estampillas y tasa pro-deporte, con una representación del 58,07% y 23,19% del total recaudado.

Ilustración 19. Impuestos Indirectos entre 2021-2023



Fuente: elaboración propia con base en información proporcionada por la entidad

Nota: Los impuestos de delineación presentaron un recaudo de $390.000 en la vigencia 2021, por consiguiente, no se alcanza a visualizar en la ilustración.

1.4.6.7. Ingresos no tributarios

Se refiere a aquellos recursos que se generan por la prestación de un servicio público, la explotación de bienes o la participación en los beneficios de bienes o servicios, transferencias y demás recursos que ingresen al presupuesto municipal.

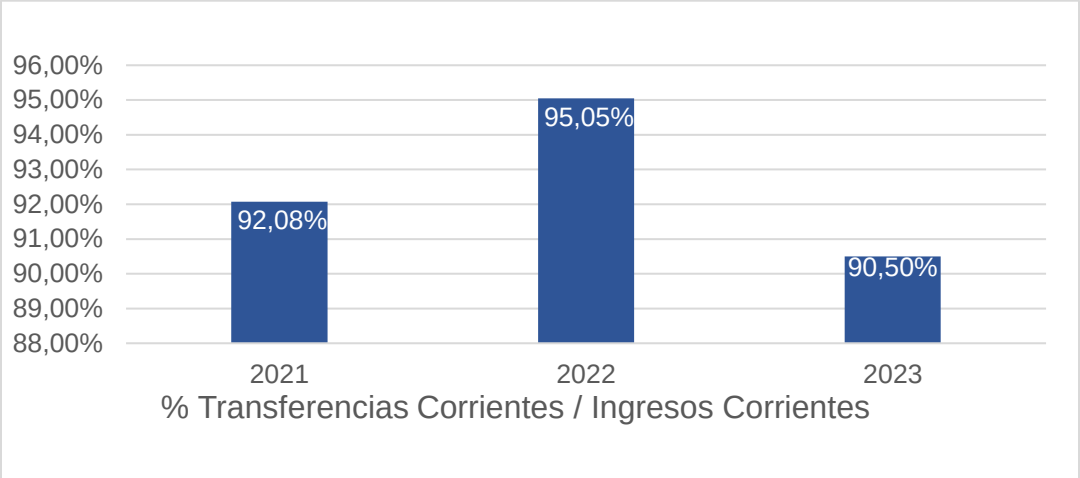
1.4.6.7.1. Ingresos no tributarios (sin transferencia)

Los ingresos no tributarios sin transferencias han representado entre 2021 - 2023 un total de $ 2.007.718.598, demostrando tan solo participación del 2,43% del total de ingresos corriente

1.4.6.7.2. Ingresos no tributarios (trasferencias)

Las transferencias y regalías se convierten en los recursos principales para financiar el desarrollo territorial, en este sentido, el municipio financia sus gastos principalmente con recursos de transferencia de la Nación y Regalías, las cuales representaron el 92,08% (2021), 95,05% (2022) y 90,50% (2023) del total de ingresos corrientes que percibe el municipio, de tal manera, que entre 2021 a 2023 han representado $ 77.321.440.586 en los tres años.

Ilustración 20. Transferencias corrientes / ingresos corrientes entre 2021 a 2023



Fuente: elaboración propia con base en información suministrada por la entidad

1.4.6.8. Análisis de gastos

Los gastos se dividen en gastos de inversión y gastos de funcionamiento, durante las vigencias comprendidas entre el 2021 y 2023, el municipio presenta un total de gastos de $ 82.241.702.310 de los cuales el 86,33% corresponde a gastos de inversión, el 8,20% a gastos de funcionamiento y el 5,47% de servicio de la deuda pública para la vigencia 2023.

Tabla 23. Gastos de la entidad

Cuenta	Nombre De La Cuenta	2021	2022	2023	Total
2	Gastos	$ 22.427.340.425	$ 27.154.390.961	$ 32.659.970.924	$ 82.241.702.310
21	Funcionamiento	$ 1.761.643.593	$ 2.156.520.090	$ 2.678.270.311	$ 6.596.433.994
22	Servicio De La Deuda Publica	$ 1.215.499.368	$ 1.373.789.634	$ 1.785.763.242	$ 4.375.052.244
23	Inversión	$ 19.450.197.464	$ 23.624.081.237	$ 28.195.937.371	$ 71.270.216.072
211	Gastos De Personal	$ 1.043.285.404	$ 548.078.165	$ 739.767.763	$ 2.331.131.332
212	Adquisición De Bienes Y Servicios	$ 520.109.572	$ 1.325.748.214	$ 1.440.447.897	$ 3.286.305.683

Cuenta	Nombre De La Cuenta	2021	2022	2023	Total
213	Transferencias Corrientes	$ 74.212.515	$ 159.205.292	$ 498.054.651	$ 731.472.458
215	Gastos De Comercialización Y Producción	$ 118.599.996	$ 3.000.000		$ 121.599.996
217	Disminución De Pasivos	$ 5.436.106	$ 120.488.419		$ 125.924.525
221	Servicio De La Deuda Pública Externa	$ 1.215.499.368			$ 1.215.499.368
222	Servicio De La Deuda Pública Interna		$ 1.373.789.634	$ 1.785.763.242	$ 3.159.552.876
231	Gastos De Personal	$ 95.056.667	$ 118.757.626	$ 143.778.724	$ 357.593.017
232	Adquisición De Bienes Y Servicios	$ 19.212.374.660	$ 22.758.871.767	$ 27.613.002.845	$ 69.584.249.272
233	Transferencias Corrientes	$ 408.280.204	$ 466.094.740	$ 432.777.513	$ 1.307.152.457
235	Gastos De Comercialización Y Producción	$ 378.979.989			$ 378.979.989
237	Disminución De Pasivos		$ 280.357.104	$ 6.378.289	$ 286.735.393

Fuente de elaboración propia, acorde con la Información reportada por la Contaduría General de la Nación en la Categoría Única de Información del Presupuesto Ordinario (CUIPO).

A partir de lo anterior, se evidencia que en promedio los gastos de la entidad para los años de análisis se desagregaron bajo los siguientes porcentajes:

Tabla 24. Análisis vertical de los gastos de la entidad

Ítem	2021	2022	2023
% Gastos Funcionamiento / Gastos	7,85%	7,94%	8,20%
% Servicio De La Deuda Pública / Gastos	5,42%	5,06%	5,47%
% Gastos De Inversión / Gastos	86,73%	87,00%	86,33%
% Gastos De Personal / Gastos	4,65%	2,02%	2,27%

Fuente: elaboración propia.

de la respectiva entidad, tales como los servicios personales, incluidos los contratos de prestación de servicios para la realización de actividades administrativas, los gastos generales incluidos los servicios públicos, las mesadas pensionales y transferencias de Ley (Decreto 4365 de 2004).

En este sentido, el total de gastos comprometidos en el periodo de 2021 y 2023 fueron de $ 82.241.702.310. Además, el promedio de gastos de personal frente al total de gastos oscila en 2,98%. Adicionalmente, sobre lo gastos de inversión es preciso señalar que en el periodo 2021-2023 fueron de $ 71.270.216.072.

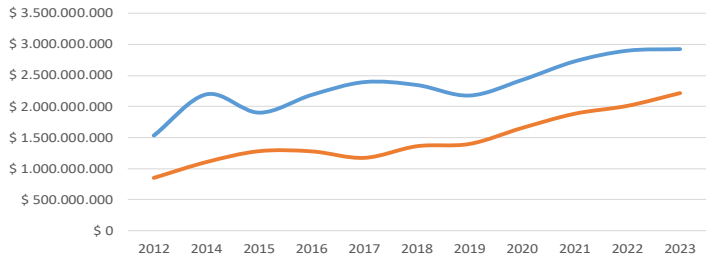
1.4.6.8.1. Indicador Ley 617 de 2000

Es importante delimitar desde el carácter normativo el cumplimiento de los indicadores financieros; en la Ley 617 de 2000 se establecen los parámetros de gastos de cada una de las entidades territoriales, para el caso específico del municipio se presentan los valores de la ejecución por Ingresos Corrientes de Libre Destinación -ICLD- y los Gastos de Funcionamiento -GF-, estableciendo así el límite de gasto acorde a la certificación emitida para la entidad, de acuerdo a los lineamientos de la Ley 617 de 2000.

Ilustración 21, Comportamiento Indicador Ley 617 de 2000

I. ICLD vs GF

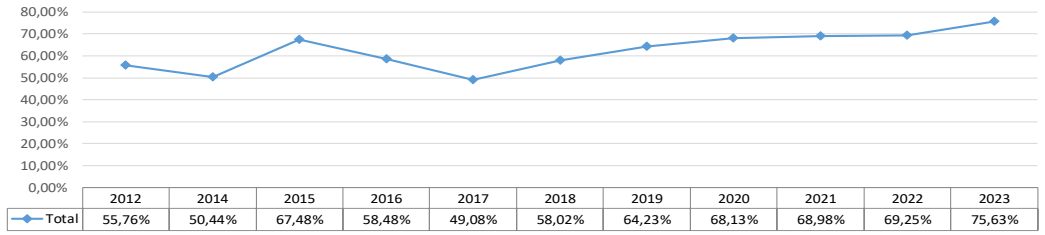
Año	Suma de ICLD	Suma de GF
2012	$ 1.529.824.666	$ 853.042.975
2014	$ 2.194.316.233	$ 1.106.879.959
2015	$ 1.898.495.507	$ 1.281.073.069
2016	$ 2.185.542.985	$ 1.278.004.999
2017	$ 2.392.009.450	$ 1.173.985.469
2018	$ 2.344.454.671	$ 1.360.343.144
2019	$ 2.174.895.013	$ 1.396.954.549
2020	$ 2.426.532.068	$ 1.653.246.498
2021	$ 2.726.995.000	$ 1.881.017.000
2022	$ 2.898.561.000	$ 2.007.286.000
2023	$ 2.924.242.000	$ 2.211.506.000
Total general	**$ 25.695.868.593**	**$ 16.203.339.662**



Análisis horizontal %		
ICLD	GF	AÑOS
30,28%	22,93%	2012-2014
-15,58%	13,60%	2014-2015
13,13%	-0,24%	2015-2016
8,63%	-8,86%	2016-2017
-2,03%	13,70%	2017-2018
-7,80%	2,62%	2018-2019
10,37%	15,50%	2019-2020
11,02%	12,11%	2020-2021
5,92%	6,29%	2021-2022
0,88%	9,23%	2022-2023

II. Indicador 617

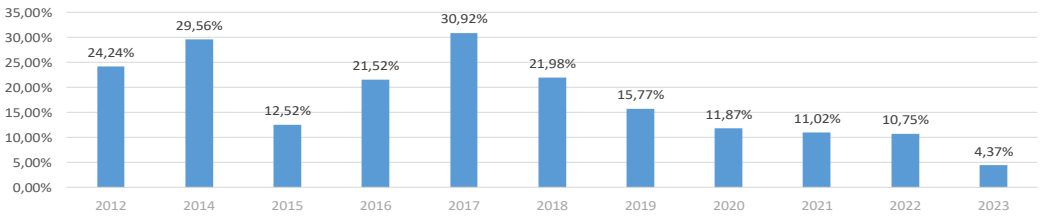
Año	Mín. de Indicador
2012	55,76%
2014	50,44%
2015	67,48%
2016	58,48%
2017	49,08%
2018	58,02%
2019	64,23%
2020	68,13%
2021	68,98%
2022	69,25%
2023	75,63%



Análisis horizontal % del indicador 617	
-10,54%	2012-2014
25,25%	2014-2015
-15,40%	2015-2016
-19,14%	2016-2017
15,42%	2017-2018
9,66%	2018-2019
5,73%	2019-2020
1,23%	2020-2021
0,39%	2021-2022
8,43%	2021-2022

III. Holgura

Año	Mín. de Holgura
2012	24,24%
2014	29,56%
2015	12,52%
2016	21,52%
2017	30,92%
2018	21,98%
2019	15,77%
2020	11,87%
2021	11,02%
2022	10,75%
2023	4,37%



Análisis horizontal % de la holgura	
17,99%	2012-2014
-136,05%	2014-2015
41,83%	2015-2016
30,39%	2016-2017
-40,70%	2017-2018
-39,36%	2018-2019
-32,87%	2019-2020
-7,67%	2020-2021
-2,54%	2021-2022
-145,78%	2022-2023

Fuente: elaboración propia

Escuela de Alto Gobierno
25 Años
65 AÑOS DE FUTURO
Escuela Superior de Administración Pública

Nota: Las figuras muestran el Comportamiento del Indicador de la Ley 617 de 2000. Fuente: Contraloría General de la República, consulta de datos certificación Ley 617.

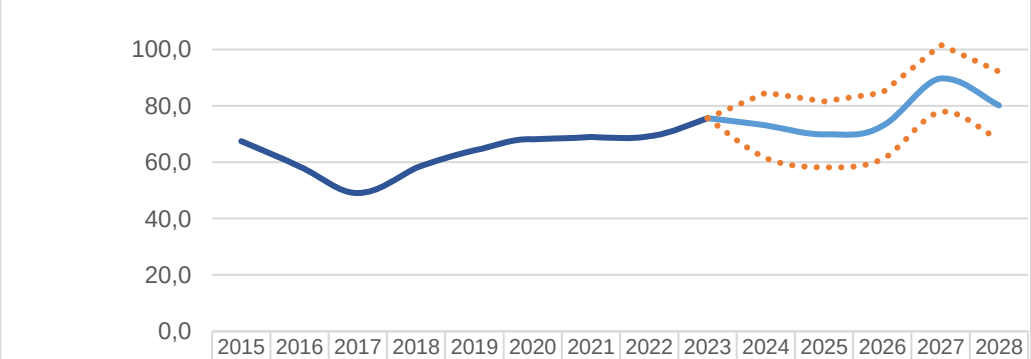
El nivel de holgura en la Ley 617 de 2000, se refiere a la capacidad financiera de los municipios para cumplir con sus obligaciones fiscales, sin poner en riesgo su estabilidad financiera. En otras palabras, se refiere a la capacidad del municipio para generar recursos y cumplir con sus gastos y deudas, sin afectar su capacidad para prestar servicios públicos y garantizar el bienestar de la comunidad.

Para el periodo 2021 - 2023 el municipio evidencia un nivel de holgura promedio de 8,71%, esta cifra se vio afectada por la disminución en la vigencia 2023 cerrando con 4,37%, impactando el apalancamiento financiero para el proceso de rediseño institucional.

En el año 2023 los ingresos corrientes de libre destinación fueron de $2.924.242.000 y los gastos de funcionamiento de $2.211.506.000, a pesar de que estos ítems presentaron un aumento en comparación al periodo inmediatamente anterior, llama la atención el comportamiento desproporcionado entre los dos indicadores, mientras los GF presentan un incremento del 9,23% los ICLD solo obtuvieron el 0,88%, por lo tanto, es importante implementar estrategias para que el municipio fortalezca su capacidad de recaudo y manejo coherente de los gastos de funcionamiento.

Como se puede apreciar a mediano plazo la previsión del indicador de la Ley 617 de 2000, superaría los límites estipulados teniendo en cuenta el ritmo de crecimiento de los ingresos corrientes de libre destinación y los gastos de funcionamiento, tal como lo muestra la siguiente ilustración.

Ilustración 22. Proyección del indicador 617 hasta 2028



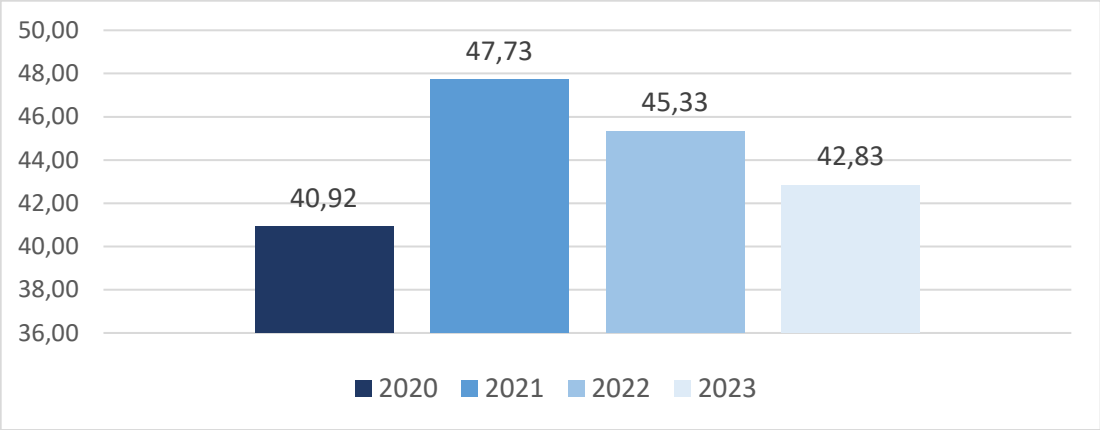
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Indicador 617	67,5	58,5	49,1	58,0	64,2	68,1	69,0	69,3	75,6					
Previsión									75,6	73,1	69,9	72,9	89,7	80,2
LCI									75,6	61,5	58,2	61,1	77,8	68,2
LCS									75,6	84,7	81,6	84,7	101,6	92,2

Fuente: elaboración propia.

1.4.6.9. Índice de desempeño fiscal

El comportamiento del Índice de Desempeño Fiscal de la entidad entre 2020-2023 oscilo respectivamente en: 40,92%, 47,73%, 45,33%, y 42,83%, quedando dentro del rango de 40 a 60 puntos para municipios en riesgo de déficit o que presentan alto endeudamiento, esta apreciación convoca a la implementación de estrategias que permitan mitigar el riesgo en materia de sostenibilidad financiera a la luz fiscal, la capacidad de generación de recursos propios y los niveles de inversión.

Ilustración 23. Resultados por componente del IDF entre 2020-2023



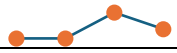
Fuente: elaboración propia.

Tabla 25. Dimensión de resultados fiscales

Ítem	2020	2021	2022	2023	Tendencia
Suma e Dependencia de las Transferencias	96,57	89.03	88,50	88,19	
Suma de Relevancia FBK fijo	16,43	10,89	15,79	10,50	
Suma de Endeudamiento (Total)	28,64	23,72	23,46	15,79	
Suma de Ahorro Corriente	8,35	48,08	8,76	20,78	
Suma de Balance Primario	12,17	10,91	3,53	7,17	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 26. Dimensión de gestión financiera

Ítem	2020	2021	2022	2023	Tendencia
Suma de Holgura	0,00	0,00	10,05	3,61	
Suma de Capacidad de Ejecución de Inversión *	100,00	100,00	100,00	100,00	
Suma de Calificación capacidad de programación y recaudo de Ingresos	80,00	50,00	0,00	0,00	
Suma de Bonificación Esfuerzo Propio	0,00	3,77	0,00	0,00	

Fuente: elaboración propia - Información tomada del Departamento Nacional de Planeación, evaluación del desempeño fiscal

1.4.6.10. Operaciones efectivas de caja

Las Operaciones Efectivas de Caja constituyen una metodología de análisis de las finanzas públicas, estás reflejan el movimiento de ingresos, gastos, préstamos intra-sector público (préstamo neto), y el financiamiento del déficit o de la utilización del superávit que resulte de dichos movimientos, efectuados durante un período determinado de tiempo (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, s.f.)

En este ejercicio se presentan datos históricos del municipio y la tendencia de ingresos y gastos del año 2000 hasta 2023 con el objetivo de visualizar el comportamiento económico de la entidad, es importante mencionar que la clasificación de las cuentas de ingresos y gastos en las operaciones efectivas de caja no es la habitual en la que se registran, depende de su finalidad y propósito, por consiguiente se explica cómo se conforman algunos de sus rubros, los ingresos corrientes están constituidos por ingresos tributarios y transferencias corrientes, mientras que los gastos corrientes están dados por los gastos de funcionamiento y los intereses de la deuda pública, con esta información se puede precisar que en los años estudiados el promedio de gastos corrientes abarco el 92,83% de los ingresos corrientes, generando un 7,17% de ahorro corriente, no obstante, cuando comparamos el total de ingresos con el total de gastos se evidencia que los gastos abarcan el 100,92% de los ingresos, este déficit se puede analizar en la estructura de gastos totales, con un 12,92% de gastos corrientes, contra un 87,08% de gastos de capital, cuya principal partida es la formación bruta de capital fijo como instalaciones, acueductos y vías, también ocupa la compra de activos como bienes inmuebles o maquinaria y las transferencias a otros niveles, dicho lo anterior es vital prestar atención a los gastos de capital, pues su alta participación en esta estructura está generando cierres financieros negativos que puede repercutir en iliquidez para cubrir sus compromisos monetarios, en la siguiente tabla podemos evidenciar en la columna de déficit o superávit total el resultado de la política fiscal y económica del municipio en cada periodo.

Ilustración 24. Ingresos y gastos entre 2000-2023 de acuerdo con las OEC

I. Ingresos

Año	**Ingresos Totales**	Ingresos Corrientes	Ingresos tributarios	Predial	Industria y comercio	Sobretasa a la gasolina	Otros ingresos tributarios	Ingresos No Tributarios	Transferencias corrientes	Ingresos de Capital	% Ingresos Corrientes / Ingresos totales	% Ingresos tributarios / Ingresos corrientes	% Ingresos No tributarios / Ingresos corrientes	% Transferencias corrientes / Ingresos corrientes	% Ingresos de Capital/ ingresos totales
2000	$ 3.907	$ 485	$ 23	$ 7	$ 12	$ -	$ 4	$ 36	$ 426	$ 3.422	12,41%	4,74%	7,42%	87,84%	87,59%
2001	$ 3.739	$ 566	$ 3	$ 2	$ 1	$ -	$ -	$ 52	$ 511	$ 3.173	15,14%	0,53%	9,19%	90,28%	84,86%
2002	$ 4.646	$ 538	$ 8	$ 6	$ -	$ -	$ 2	$ 18	$ 512	$ 4.108	11,58%	1,49%	3,35%	95,17%	88,42%
2003	$ 3.410	$ 455	$ 24	$ 7	$ 3	$ -	$ 14	$ 11	$ 420	$ 2.955	13,34%	5,27%	2,42%	92,31%	86,66%
2005	$ 5.646	$ 646	$ 16	$ 5	$ -	$ -	$ 11	$ 4	$ 626	$ 5.000	11,44%	2,48%	0,62%	96,90%	88,56%
2006	$ 5.726	$ 677	$ 85	$ 76	$ 9	$ -	$ -	$ 16	$ 576	$ 5.049	11,82%	12,56%	2,36%	85,08%	88,18%
2007	$ 6.571	$ 750	$ 62	$ 24	$ 8	$ 27	$ 3	$ -	$ 688	$ 5.821	11,41%	8,27%	0,00%	91,73%	88,59%
2008	$ 6.679	$ 899	$ 10	$ 8	$ 1	$ -	$ 1	$ 8	$ 881	$ 5.780	13,46%	1,11%	0,89%	98,00%	86,54%
2009	$ 8.641	$ 1.373	$ 243	$ 7	$ 24	$ 40	$ 172	$ 4	$ 1.126	$ 7.268	15,89%	17,70%	0,29%	82,01%	84,11%
2010	$ 8.594	$ 1.529	$ 176	$ 7	$ 27	$ 46	$ 96	$ 5	$ 1.348	$ 7.065	17,79%	11,51%	0,33%	88,16%	82,21%
2011	$ 9.284	$ 1.731	$ 377	$ 17	$ 5	$ 62	$ 293	$ 2	$ 1.352	$ 7.553	18,64%	21,78%	0,12%	78,11%	81,36%
2012	$ 11.040	$ 1.899	$ 240	$ 7	$ 31	$ 51	$ 151	$ 51	$ 1.608	$ 9.141	17,20%	12,64%	2,69%	84,68%	82,80%
2013	$ 18.021	$ 1.951	$ 308	$ 9	$ 35	$ 92	$ 172	$ 2	$ 1.641	$ 16.070	10,83%	15,79%	0,10%	84,11%	89,17%
2014	$ 20.563	$ 2.883	$ 725	$ 11	$ 32	$ 90	$ 592	$ 2	$ 2.156	$ 17.680	14,02%	25,15%	0,07%	74,78%	85,98%
2015	$ 24.136	$ 3.001	$ 1.156	$ 7	$ 33	$ 65	$ 1.051	$ 1	$ 1.844	$ 21.135	12,43%	38,52%	0,03%	61,45%	87,57%
2016	$ 20.054	$ 3.091	$ 1.148	$ 45	$ 72	$ 131	$ 900	$ 11	$ 1.932	$ 16.963	15,41%	37,14%	0,36%	62,50%	84,59%
2017	$ 18.365	$ 2.842	$ 785	$ 12	$ 192	$ 134	$ 447	$ 22	$ 2.036	$ 15.523	15,48%	27,62%	0,76%	71,62%	84,52%
2018	$ 20.276	$ 2.961	$ 846	$ 12	$ 149	$ 92	$ 593	$ 21	$ 2.094	$ 17.314	14,60%	28,57%	0,72%	70,71%	85,40%
2019	$ 21.642	$ 2.482	$ 443	$ 6	$ 75	$ 78	$ 284	$ 8	$ 2.032	$ 19.160	11,47%	17,84%	0,32%	81,84%	88,53%
2020	$ 24.963	$ 2.801	$ 616	$ 14	$ 70	$ 185	$ 348	$ 1	$ 2.184	$ 22.162	11,22%	21,98%	0,05%	77,97%	88,78%
2021	$ 25.616	$ 4.447	$ 1.162	$ 4	$ 36	$ 235	$ 887	$ 835	$ 2.450	$ 21.168	17,36%	26,13%	18,78%	55,09%	82,64%
2022	$ 28.611	$ 3.892	$ 1.197	$ 9	$ 25	$ 210	$ 954	$ 7	$ 2.687	$ 24.720	13,60%	30,76%	0,19%	69,05%	86,40%
2023	$ 32.088	$ 5.499	$ 2.143	$ 4	$ 37	$ 191	$ 1.910	$ 617	$ 2.739	$ 26.589	17,14%	38,97%	11,22%	49,80%	82,86%

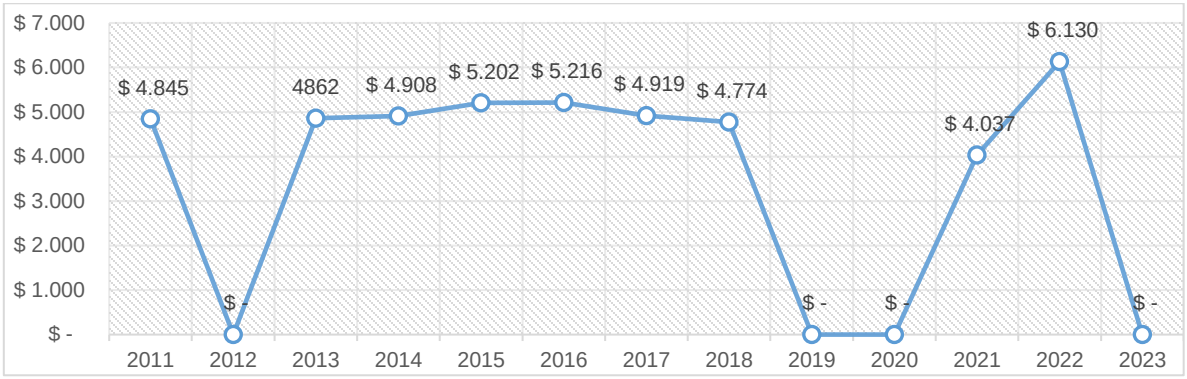
Año	**Gastos totales**	Gastos Corrientes	Gastos de funcionamiento	Intereses de la deuda pública	Gastos de Capital	Formación bruta de capital	Otros gastos de capital	% de Gastos Corrientes / Gatos totales	% Gastos de funcionamiento / Gastos corrientes	% Intereses de la deuda pública / Gastos corrientes	% de Gastos de Capital / Gatos totales	% Formación bruta de capital / Gastos de capital	% Otros gastos de capital / Gastos de capital	Ahorro corriente	Déficit o Superávit Total
2000	$ 3.611	$ 1.003	$ 942	$ 61	$ 2.608	$ 440	$ 2.168	27,78%	93,92%	6,08%	72,22%	16,87%	83,13%	-$ 518	$ 296
2001	$ 3.081	$ 711	$ 711	$ -	$ 2.370	$ 321	$ 2.049	23,08%	100,00%	0,00%	76,92%	13,54%	86,46%	-$ 145	$ 658
2002	$ 4.018	$ 754	$ 754	$ -	$ 3.264	$ 621	$ 2.643	18,77%	100,00%	0,00%	81,23%	19,03%	80,97%	-$ 216	$ 628
2003	$ 3.749	$ 606	$ 597	$ 9	$ 3.143	$ 1.093	$ 2.050	16,16%	98,51%	1,49%	83,84%	34,78%	65,22%	-$ 151	-$ 339
2005	$ 5.328	$ 728	$ 728	$ -	$ 4.600	$ 581	$ 4.019	13,66%	100,00%	0,00%	86,34%	12,63%	87,37%	-$ 82	$ 318
2006	$ 5.376	$ 689	$ 656	$ 33	$ 4.687	$ 770	$ 3.917	12,82%	95,21%	4,79%	87,18%	16,43%	83,57%	-$ 12	$ 350
2007	$ 6.604	$ 695	$ 667	$ 28	$ 5.909	$ 1.270	$ 4.639	10,52%	95,97%	4,03%	89,48%	21,49%	78,51%	$ 55	-$ 33
2008	$ 7.204	$ 710	$ 688	$ 22	$ 6.494	$ 1.451	$ 5.043	9,86%	96,90%	3,10%	90,14%	22,34%	77,66%	$ 189	-$ 525
2009	$ 8.907	$ 915	$ 868	$ 47	$ 7.992	$ 2.378	$ 5.614	10,27%	94,86%	5,14%	89,73%	29,75%	70,25%	$ 458	-$ 266
2010	$ 14.360	$ 1.363	$ 961	$ 402	$ 12.997	$ 6.571	$ 6.426	9,49%	70,51%	29,49%	90,51%	50,56%	49,44%	$ 166	-$ 5.766
2011	$ 12.097	$ 1.414	$ 1.414	$ -	$ 10.683	$ 4.017	$ 6.666	11,69%	100,00%	0,00%	88,31%	37,60%	62,40%	$ 317	-$ 2.813
2012	$ 10.920	$ 1.568	$ 1.042	$ 526	$ 9.352	$ 6.163	$ 3.189	14,36%	66,45%	33,55%	85,64%	65,90%	34,10%	$ 331	$ 120
2013	$ 14.705	$ 1.054	$ 1.012	$ 42	$ 13.651	$ 10.551	$ 3.100	7,17%	96,02%	3,98%	92,83%	77,29%	22,71%	$ 897	$ 3.316
2014	$ 19.771	$ 1.961	$ 1.443	$ 518	$ 17.810	$ 15.207	$ 2.603	9,92%	73,58%	26,42%	90,08%	85,38%	14,62%	$ 922	$ 792
2015	$ 27.593	$ 2.132	$ 1.590	$ 542	$ 25.461	$ 10.711	$ 14.750	7,73%	74,58%	25,42%	92,27%	42,07%	57,93%	$ 869	-$ 3.457
2016	$ 19.005	$ 2.285	$ 1.605	$ 680	$ 16.720	$ 4.076	$ 12.644	12,02%	70,24%	29,76%	87,98%	24,38%	75,62%	$ 806	$ 1.049
2017	$ 17.555	$ 2.105	$ 1.460	$ 646	$ 15.449	$ 3.245	$ 12.204	11,99%	69,32%	30,68%	88,01%	21,01%	78,99%	$ 737	$ 810
2018	$ 18.493	$ 2.065	$ 1.646	$ 419	$ 16.428	$ 2.588	$ 13.840	11,17%	79,70%	20,30%	88,83%	15,75%	84,25%	$ 896	$ 1.783
2019	$ 20.845	$ 2.423	$ 1.759	$ 663	$ 18.422	$ 2.868	$ 15.555	11,62%	72,63%	27,37%	88,38%	15,57%	84,43%	$ 60	$ 797
2020	$ 22.321	$ 2.589	$ 2.589	$ -	$ 19.732	$ 3.242	$ 16.490	11,60%	100,00%	0,00%	88,40%	16,43%	83,57%	$ 213	$ 2.642
2021	$ 23.769	$ 2.309	$ 2.309	$ -	$ 21.460	$ 2.337	$ 19.124	9,71%	100,00%	0,00%	90,29%	10,89%	89,11%	$ 2.138	$ 1.846
2022	$ 28.723	$ 3.551	$ 2.520	$ 1.030	$ 25.173	$ 3.975	$ 21.198	12,36%	70,98%	29,02%	87,64%	15,79%	84,21%	$ 341	-$ 112
2023	$ 32.555	$ 4.356	$ 2.571	$ 1.785	$ 28.199	$ 2.961	$ 25.238	13,38%	59,02%	40,98%	86,62%	10,50%	89,50%	$ 1.143	-$ 467

Fuente: elaboración propia - Información tomada del Departamento Nacional de Planeación, operaciones efectivas de caja

1.4.6.11. Deuda pública

En la siguiente grafica se puede observar el comportamiento de la deuda pública desde el año 2011 hasta el 2023 expresada en millones de pesos, allí se evidencia el número de periodos que la entidad presentó obligaciones vigentes, también permitió analizar dos indicadores importantes, en el primero comparamos los intereses de la deuda con los gastos corrientes, evidenciando un promedio general del 20,57%, también vale la pena resaltar que en el periodo 2023 culmino sin crédito, sin embargo los pagos realizados por concepto de intereses en el mismo año abarco el 40,98% del total de gastos; el segundo indicador compara los intereses de la deuda con el ahorro operacional, cuando este resultado sea inferior o igual al 40% se presume que la entidad cuenta con capacidad de pago, el promedio de este indicador en las 13 vigencias analizadas fue del 158,86%, corroborando que en los periodos que existió crédito la entidad se sobre endeudo con cuotas pactadas que superaban su capacidad de pago.

Ilustración 25. Comportamiento de la deuda



Fuente: elaboración propia.

Tabla 28. Servicio de la deuda

Año	Deuda publica	Ingresos Corrientes	Gastos Corrientes	Ahorro operacional	Intereses	% Intereses / Ahorro operacional	% Intereses / Gastos corrientes
2011	$ 4.845	$ 1.731	$ 1.414	$ 317	$ 0	0,00%	0,00%
2012	$ 0	$ 1.899	$ 1.568	$ 331	$ 526	158,91%	33,55%
2013	$ 4.862	$ 1.951	$ 1.054	$ 897	$ 42	4,68%	3,98%
2014	$ 4.908	$ 2.883	$ 1.961	$ 922	$ 518	56,18%	26,42%
2015	$ 5.202	$ 3.001	$ 2.132	$ 869	$ 542	62,37%	25,42%
2016	$ 5.216	$ 3.091	$ 2.285	$ 806	$ 680	84,37%	29,76%
2017	$ 4.919	$ 2.842	$ 2.105	$ 737	$ 646	87,68%	30,68%
2018	$ 4.774	$ 2.961	$ 2.065	$ 896	$ 419	46,77%	20,30%
2019	$ 0	$ 2.482	$ 2.423	$ 60	$ 663	1106,02%	27,37%
2020	$ 0	$ 2.801	$ 2.589	$ 213	$ 0	0,00%	0,00%
2021	$ 4.037	$ 4.447	$ 2.309	$ 2.138	$ 0	0,00%	0,00%
2022	$ 6.130	$ 3.892	$ 3.551	$ 341	$ 1.030	302,03%	29,02%
2023	$ 0	$ 5.499	$ 4.356	$ 1.143	$ 1.785	156,22%	40,98%

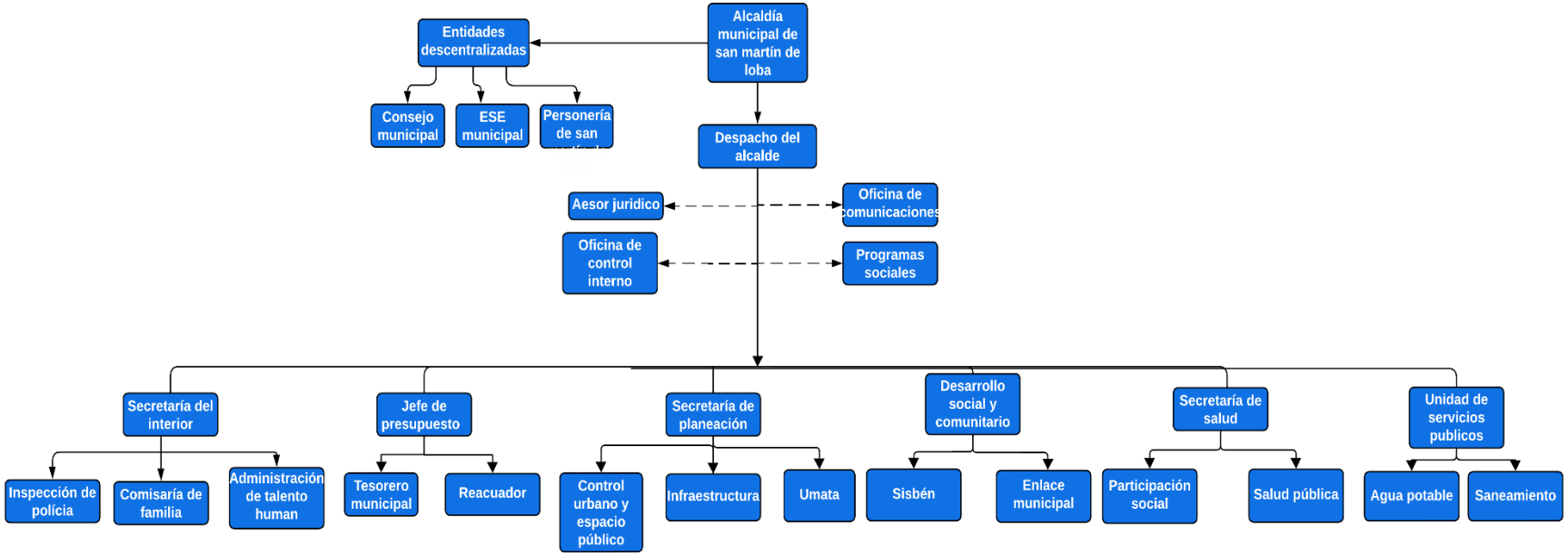
Fuente: elaboración propia - *Información tomada del Departamento Nacional de Planeación, consolidado deuda pública.*

1.4.7. Análisis de la estructura organizacional

La estructura organizacional de una entidad pública es fundamental para su funcionamiento eficiente y para el logro de sus objetivos. En el caso de San Martín de Loba, Bolívar, es esencial evaluar cómo se articula la estructura organizacional con los procesos de toma de decisiones, la asignación de responsabilidades y la interacción entre diferentes áreas. Esta evaluación no solo permite identificar fortalezas y debilidades, sino que también facilita la mejora continua en la gestión pública.

La entidad no aporta acto administrativo de adopción, modificación o ajuste de la estructura organizacional, por lo que se realiza el análisis con el organigrama que reposa en la Resolución 007 de 2021, en su capítulo primero se presenta el organigrama de la Alcaldía Municipal de San Martín de Loba.

Ilustración 26. Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada por la entidad

1. Despacho del alcalde
2. Secretaría del interior
3. Secretaría de Planeación
4. Secretaría de Salud
5. Desarrollo Social y Comunitario
6. Unidad de Servicios públicos

Se evidencia una incongruencia entre el organigrama y la planta de personal reportada por la entidad territorial, en la cual se identifica que no existe Secretaría de Salud, Unidad de servicios públicos, Desarrollo social y comunitario, estos son empleos no dependencias.

Además, el organigrama ilustra la estructura organizacional observándose los cargos y procesos por dependencias, lo que permite identificar, que lo que tienen adoptado funcional y legalmente es una mezcla de organigrama con cargo grama, es decir, confunden temas organizacionales con funcionales.

1.4.8. Análisis de capacidades

El análisis de capacidades institucionales es un proceso integral que permite conocer en profundidad la gestión pública de las entidades. Este análisis abarca diversos componentes transversales, como la revisión de normas y pautas, las relaciones interinstitucionales y con otras organizaciones, la estructura organizacional, así como la información financiera, física y tecnológica. Además, se enfoca en el talento humano y la capacidad de gestión, elementos cruciales para cumplir la misión institucional.

Un enfoque holístico en la evaluación de estas capacidades no solo ayuda a identificar áreas de mejora, sino que también establece un marco para la implementación de estrategias efectivas que garanticen la eficacia y la eficiencia en la gestión pública.

1.4.8.1. Análisis de Capacidad directiva

La capacidad directiva se refiere a la habilidad de la entidad para planear, dirigir, controlar y comunicar de manera efectiva, lo que es esencial para el cumplimiento de su misión. Esto incluye la interacción entre los procesos internos y las habilidades requeridas por el personal directivo.

Planear: Según el Decreto 612 de 2018, es obligatorio que los planes institucionales y estratégicos sean articulados y publicados a más tardar el 31 de enero de cada año. A continuación, se presenta un análisis de los planes institucionales para 2024:
Tabla 2927. Planes Institucionales 2024

Planes	Observación
Plan Institucional de Archivos de la Entidad -PINAR.	• Publicado en la página web de la alcaldía, pero con fecha del 8 de febrero, incumpliendo el plazo establecido. • Describe el estado actual del sistema de gestión documental y las fallas identificadas.

Planes	Observación
	• Se formulan objetivos y acciones estratégicas, pero no se presentan indicadores de cumplimiento ni responsables. • El seguimiento será realizado por el sistema de gestión institucional (SIG), pero sin periodicidad establecida.
Plan Anual de Adquisiciones.	• Publicado en la página web, pero con fecha del 5 de febrero, incumpliendo el plazo. • Articulación acorde a lo establecido por Colombia Compra Eficiente, con detalles como código UNSPSC, descripción, fechas, fuente de recursos, valor total estimado y datos de contacto.
Plan Anual de Vacantes.	• No se encuentran publicados en la página web de la entidad
Plan de Previsión de Recursos Humanos.	• Publicado en la página web, pero con fecha del 6 de febrero, incumpliendo el plazo. • Se rige por lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). • Realiza un análisis de necesidades y disponibilidad de personal. • No se menciona personal de carrera administrativa. • Se presentan fuentes de financiación y un plan de seguimiento con corte al 31 de diciembre de 2024. • Incluye indicadores de cumplimiento para evaluar su efectividad.
Plan Estratégico de Talento Humano.	• Publicado en la página web, con fecha del 5 de febrero. • Se rige por lineamientos del DAFP y presenta indicadores de cumplimiento claros, incluyendo fechas y responsables.
Plan Institucional de Capacitación.	• Publicado en la página web, con fecha del 8 de febrero. • Define objetivos generales y específicos, realiza un diagnóstico de necesidades de capacitación y presenta un cronograma de actividades para su implementación.
Plan de Incentivos Institucionales.	• Publicado en la página web, con fecha del 6 de febrero. • Identifica necesidades de estímulos e incluye un cronograma de eventos.
Plan de Trabajo Anual en Seguridad y Salud en el Trabajo.	• Publicado en la página web, con fecha del 7 de febrero. • Establece objetivos y obligaciones, pero no se evidencia matriz de riesgos ni acciones específicas.
Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano	• No se encuentra publicado en la página web, por tanto, no hay evidencia de su existencia para la vigencia 2024.
Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - PETI.	• Publicado en la página web, con fecha del 21 de febrero. • Identifica necesidades tecnológicas, pero carece de indicadores de cumplimiento claros.

Planes	Observación
Plan de Tratamiento de Riesgos de Seguridad y Privacidad de la Información	• Dicho plan se encuentra publicado en la página web de la alcaldía municipal, para la videncia del 2024, sin embargo, esta con fecha del 6 de febrero y la norma indica que debe estar publicado antes del 31 de enero. Tiene definidos los objetivos de manera general y alcance • Dentro del documento se establecen los responsables de cumplimiento de dicho plan • No evidencian actividades para dar cumplimiento al plan, tampoco cronogramas • No cuenta con plan de seguimiento y control • Este plan no se encuentra bien estructuradas tiene carencias en su estructuración, pues no es claro allí lo que se pretende lograr y de qué manera se llevara a cabo el desarrollo de este.
Plan de Seguridad y Privacidad de la Información.	• Dicho plan se encuentra publicado en la página web de la alcaldía municipal, para la videncia del 2024, sin embargo, esta con fecha del 5 de febrero y la norma indica que debe estar publicado antes del 31 de enero. • Tiene definidos con claridad sus objetivos • Tienen dentro de este la política de seguridad y el alcance del proyecto • Dentro de este se plantea que se crearán lo mecanismos e indicadores para el cumplimiento, pero estos no se encuentran definidos en este documento • El documento cuenta con la definición de varias políticas de seguridad de manera generalizada con algunas consideraciones No se ve reflejado en el documento ningún cronograma de actividades, ni estrategias para el cumplimiento del plan • El documento no tiene una estructura clara en cuanto a cómo será desarrollado el plan

Fuente: elaboración propia con base en información encontrada en la página web de la Alcaldía San Martin de Loba, 2024

En relación con la capacidad directiva, se identifican diversas fallas en la elaboración y estructuración de los planes institucionales. Muchos de estos documentos carecen de componentes clave, como la definición de actividades, metas, estrategias e indicadores de cumplimiento. Se recomienda a la entidad mejorar la articulación y claridad de los planes institucionales para garantizar un funcionamiento interno efectivo y mitigar posibles impactos negativos en la gestión pública.

Resultados FURAG Asociados a la Capacidad Directiva

Los resultados del FURAG revelan una aparente desconexión con la realidad de la entidad. En la dimensión de direccionamiento estratégico y planeación, se obtuvo un puntaje de 89,7, lo que indica una capacidad directiva superior en comparación con el grupo par. Sin embargo, el análisis de los planes institucionales refleja deficiencias que contradicen estos resultados.

En la dimensión de talento humano, la entidad obtuvo 75,2 puntos; en control interno, 88,5 puntos; en información y comunicación, 81,8 puntos; y en evaluación de resultados, 96,3 puntos. Estos puntajes, significativamente por encima de la media, no concuerdan con la realidad observada en los documentos analizados.

1.4.8.2. Análisis de capacidad técnica

La capacidad técnica de un municipio permite identificar las habilidades y recursos con los que cuenta el gobierno municipal para cumplir con sus responsabilidades y funciones específicas de forma eficiente y efectiva. En la identificación de las capacidades técnicas se pueden incluir, entre otros, la disponibilidad de recursos humanos y materiales, la infraestructura adecuada para brindar servicios públicos, la planificación y gestión y las habilidades de la administración para implementar políticas y programas efectivos para la población foco.

De acuerdo con la revisión de los análisis funcionales que se llevaron a cabo con las diferentes dependencias de la entidad, se pudo evidenciar que la alcaldía presenta algunas las problemáticas frecuentes tales como:

- Déficit de personal frente al volumen de trabajo.
- Deficiencias de sillas ergonómicas para los funcionarios.
- Elementos de oficina en malas condiciones.
- Espacios de trabajo inadecuados para el desarrollo de las funciones.
- Insuficiente espacio para el desarrollo de audiencias y atención al público.
- Insuficiencia de archivadores para el almacenamiento de documentos.

De manera general, la problemática más común es la falta de recursos humanos para el adecuado funcionamiento de las dependencias, esto según lo observado en las entrevistas de análisis funcional.

1.4.8.3. Análisis de capacidad competitiva

El análisis de la capacidad competitiva permite identificar la relación entre el Estado y el ciudadano, lo que, según el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, se denomina “ventanilla hacia afuera”. En esta sección, se abordarán temas como la respuesta a Peticiones, Quejas, Reclamos, Sugerencias y Denuncias (PQRSFD), la relación con las partes interesadas, los organismos de control, el portafolio de servicios, las evaluaciones de gestión y las rendiciones de cuentas.

De acuerdo con los resultados del FURAG 2023, el departamento de Bolívar obtuvo una puntuación de 52,6 en términos de índice de desempeño institucional, cifra que se encuentra por debajo del promedio de otros departamentos del país. En contraste, el municipio de San Martín de Loba alcanzó una puntuación de 85,1, superando el promedio de referencia de 52,11 y ubicándose en el quintil 5, el más alto.

Ilustración 27. Índice de desempeño institucional



Fuente (Departamento Administartivo de la Función Pública , 2024)

En relación con los resultados del FURAG 2023, el municipio de San Martín de Loba ha demostrado puntuaciones superiores al promedio del grupo par en diversos índices de análisis. En particular, la dimensión de gestión para resultados obtuvo un puntaje de 91,1, considerablemente más alto que el promedio del grupo par, que fue de 52,0. La política de servicio al ciudadano se destacó con una puntuación de 98,3; la política de racionalización de trámites obtuvo 64,3, y la participación ciudadana en la función pública logró un puntaje de 96,8.

Analizando los índices detallados por cada política mencionada, la política de servicio al ciudadano se compone de cinco ítems, cada uno con los siguientes puntajes: diagnóstico y planeación del servicio y relacionamiento con la ciudadanía (100), talento humano idóneo y suficiente (100), oferta institucional accesible y comprensible (95,7), evaluación de la gestión del servicio y medición de la experiencia ciudadana (100), y accesibilidad para personas con discapacidad (100).

Por su parte, la política de racionalización de trámites está estructurada en cuatro elementos: identificación de trámites según productos o servicios ofrecidos (100), priorización de trámites según necesidades ciudadanas (25,0), tramites racionalizados y recursos asignados para su mejora (27,5), y beneficios de las acciones de racionalización (83,3).

Asimismo, la política de participación ciudadana cuenta con seis componentes: capacidades institucionales para la promoción y participación (98,4), planeación anual de la estrategia de participación ciudadana (100), implementación de acciones de participación en el ciclo de gestión (100), y evaluación de resultados de la estrategia anual (88,9).

Los índices muestran que estas políticas superan la media en comparación con el grupo par. Sin embargo, algunos elementos de la política de racionalización de trámites presentaron puntuaciones significativamente bajas, como la priorización de trámites (25 puntos) y los recursos destinados para su mejora (27,5 puntos).

Es relevante mencionar que, en lo que respecta a la política de servicio al ciudadano, los resultados del FURAG contrastan con la información disponible en la página web de la entidad, donde se observa un acercamiento limitado a la comunidad a través de las PQRDS. Esto sugiere que los resultados no reflejan con precisión la realidad, indicando que la capacidad competitiva de la alcaldía de San Martín de Loba puede estar subestimada. Esta discrepancia también señala que los procesos de planeación de la entidad no están adecuadamente estructurados.

Además, no se encuentra información relevante en la sección de transparencia y acceso a la información pública, lo que impide identificar debilidades en el funcionamiento interno de la entidad. Este aspecto es crucial, ya que forma parte del desempeño institucional utilizado para medir la capacidad competitiva.

En conclusión, aunque el FURAG indica que la capacidad competitiva de la entidad es excelente, al revisar la información en la página web, se evidencia que:

- La documentación disponible no está actualizada y su contenido carece de claridad.

Por lo tanto, existe una discrepancia notable entre los resultados del FURAG y la realidad operativa de la entidad.

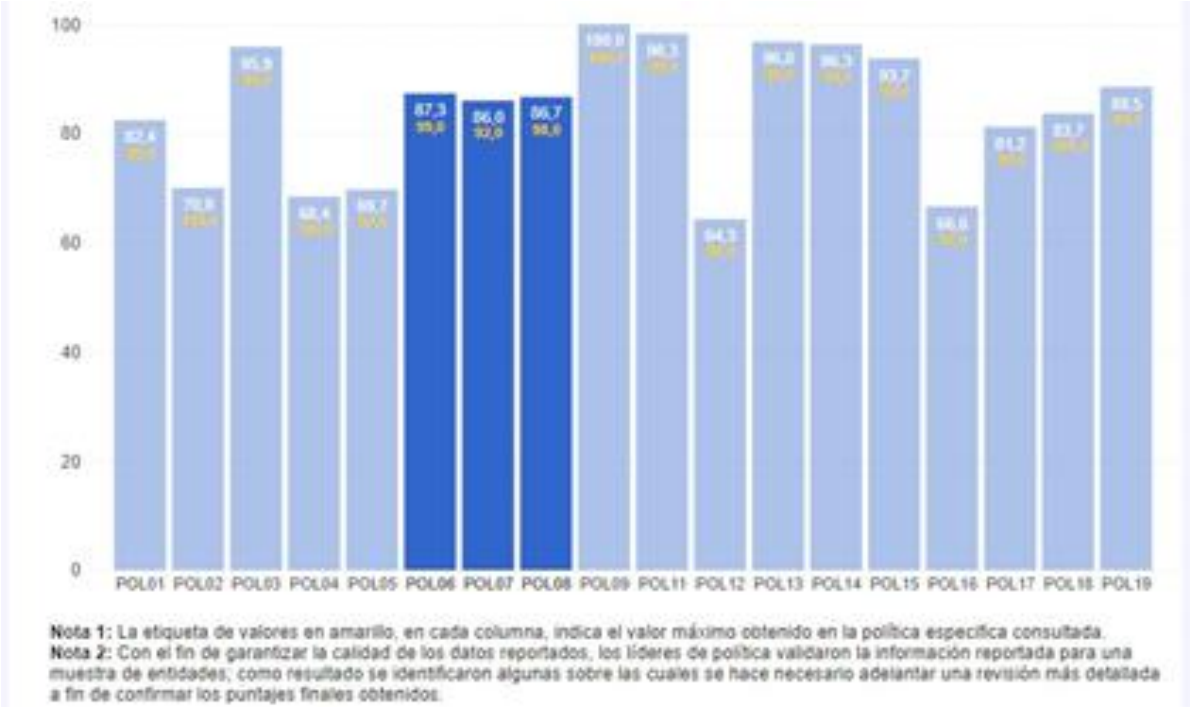
1.4.8.4. Análisis de capacidad tecnológica

Se incluyen todos los aspectos relacionados con la infraestructura y los procesos, involucrando la normalización de los procesos, facilidades físicas, nivel tecnológico, disponibilidad del software, etc.

Se incluyen todos los aspectos relacionados con la infraestructura y los procesos, involucrando la normalización de los procesos, facilidades físicas, nivel tecnológico, disponibilidad del software, etc.

Para este análisis de capacidad tecnológica de la entidad, se toma como referencia la dimensión de gestión con valores para resultados contrastando para esta, seis ítems que pueden relacionarse a esta, estos son la política de gobierno digital con 86 puntos, estructurada por la gobernanza con una puntuación del 94,4, innovación pública digital puntada con 88,9, arquitectura obtuvo una puntuación de 55,2, seguridad y privacidad de la información con 98,1 puntos, servicios ciudadanos digitales se puntuó con 83,3, cultura y apropiación puntuación den 100, servicios y procesos inteligentes tuvo 97,1 puntos, estado abierto 97,7 puntos, decisiones basadas en datos 97,1 de puntuación, proyectos de trasformación digital 100 puntos y estrategias de ciudades y territorios inteligentes no tuvo ninguna puntuación.

Ilustración 28. Índices de las políticas de gestión y desempeño



Fuente - Departamento administrativo de la función pública 2023.

Además de lo anterior, se consideran la política de seguridad digital con una puntuación de 86,7 estructurada así, asignación de recursos con 90 puntos, implementación de los lineamientos de la política 80 puntos y despliegue de controles con 100 puntos. Y por último la política de fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos con una puntuación de 87, 3.

Finalmente, dentro de las grandes problemáticas relacionadas con el recurso tecnológico se encontró:

- Internet intermitente y no existen amplificadores de internet.
- Equipos de cómputo insuficientes, por lo tanto, algunos funcionarios trabajan con equipos propios.
- Impresoras y scanner insuficientes, lo cual no permite la digitalización efectiva de a información.
- No existen micrófonos y cámaras para ejecutar procesos de la oficina de Víctimas.
- No existe un adecuado mantenimiento correctivo y preventivo de los equipos de cómputo.

1.4.8.5. Análisis de capacidad de talento humano

La capacidad de talento humano en las entidades públicas es un aspecto crítico que permite identificar las variables más significativas del activo más valioso: las personas. Este factor no solo es esencial para la gestión interna de las entidades, sino que también es determinante en el logro de los objetivos y resultados propuestos en los planes de desarrollo.

El talento humano se compone de todos aquellos individuos que laboran en la administración pública, independientemente de su tipo de vinculación, ya sea a través de contratos fijos, temporales o por prestación de servicios. Este conjunto de profesionales, en el marco de los valores del servicio público, tiene un papel fundamental en el cumplimiento de la misión estatal, que incluye garantizar los derechos de los ciudadanos y responder a sus demandas de manera efectiva y eficiente (Ministerio del Interior, 2024).

La gestión del talento humano implica no solo la selección y contratación de personal calificado, sino también su formación continua, motivación y evaluación. Esto se traduce en la necesidad de implementar políticas de desarrollo profesional que promuevan el crecimiento de los empleados y, en consecuencia, mejoren la calidad del servicio que ofrecen a la ciudadanía.

1.4.8.5.1. Importancia del talento humano

Contribución al Cumplimiento de la Misión Estatal: Cada miembro del personal tiene un rol específico que contribuye al cumplimiento de la misión de la entidad. Al trabajar en conjunto, estos individuos aseguran que se atiendan las necesidades de la población, promoviendo el bienestar social y el desarrollo económico.

Responsabilidad en la Gestión Pública: Los empleados públicos son responsables de implementar políticas y programas que impactan directamente en la calidad de vida de los ciudadanos. Por lo tanto, es fundamental que estén bien capacitados y motivados para llevar a cabo sus funciones.

Adaptación al Cambio: En un entorno en constante evolución, el talento humano debe ser adaptable y capaz de responder a nuevos desafíos. La capacitación continua y el desarrollo de habilidades son cruciales para garantizar que el personal esté preparado para enfrentar las demandas cambiantes de la ciudadanía.

Fomento de una Cultura Organizacional Positiva: Un equipo bien gestionado y satisfecho con su trabajo contribuye a la creación de un ambiente laboral positivo. Esto, a su vez, se traduce en un mejor desempeño y en un servicio más eficaz hacia la comunidad.

1.4.8.5.2. Desafíos en la gestión del talento humano

A pesar de su importancia, la gestión del talento humano enfrenta varios desafíos, entre los que se incluyen:

Falta de Capacitación: La ausencia de programas de formación y desarrollo puede llevar a una deficiencia en las habilidades necesarias para ejecutar eficazmente las funciones del personal.

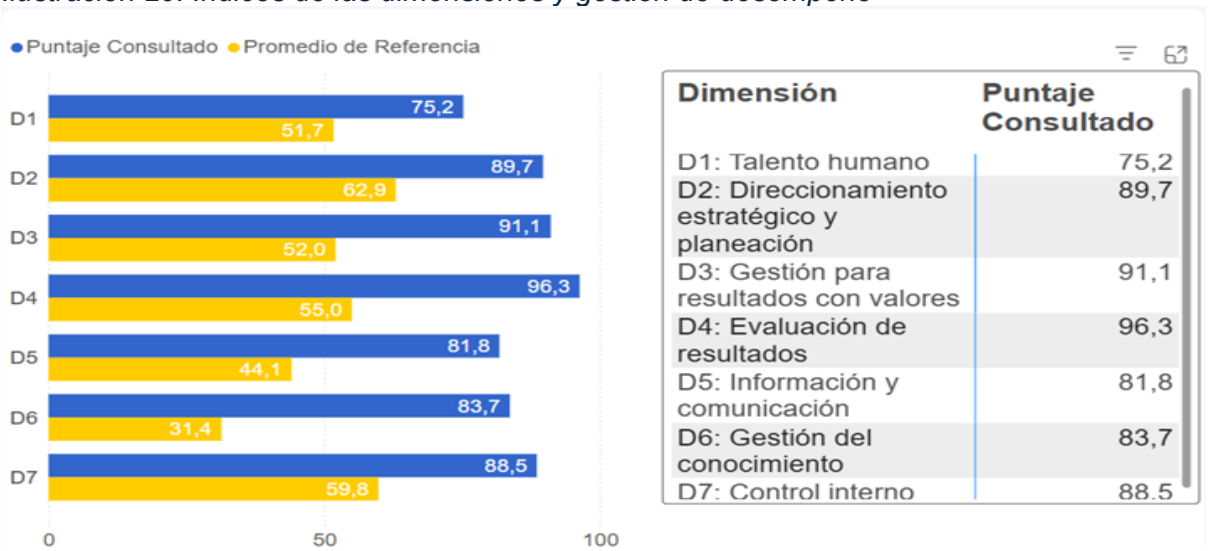
Desmotivación Laboral: Problemas como la falta de reconocimiento y oportunidades de crecimiento pueden afectar la moral del equipo, lo que impacta negativamente en la calidad del servicio.

Retención de Personal Calificado: La alta rotación de personal puede ser un obstáculo significativo, ya que la pérdida de talento experimentado representa un costo y una interrupción en la continuidad del servicio.

1.4.8.5.3. Resultados FURAG – dimensión talento humano

El Departamento Administrativo de la Función Pública lleva a cabo la evaluación de las políticas de gestión y desempeño institucional, mediante el uso del Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión (FURAG) y la medición del avance del Modelo Estándar de Control Interno (MECI). Esta herramienta de medición evalúa las organizaciones de 0 a 100 puntos, su propósito es proporcionar a las entidades información confiable. Según los informes del Departamento de la Función Pública, para el año 2023 se obtuvo un puntaje general de 85,1.

Ilustración 29. Índices de las dimensiones y gestión de desempeño

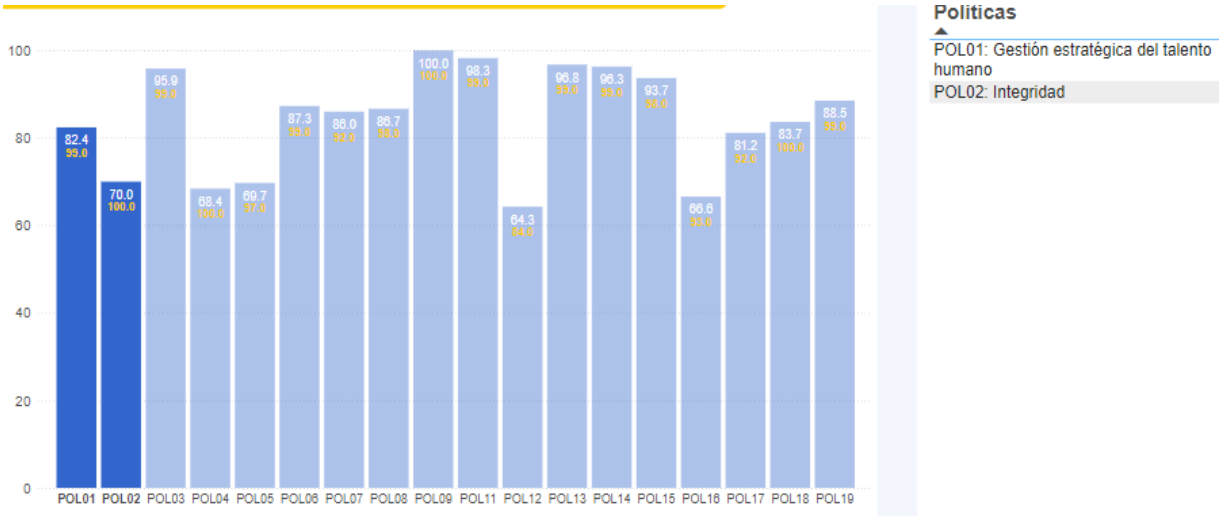


Dimensión	Puntaje Consultado
D1: Talento humano	75,2
D2: Direccionamiento estratégico y planeación	89,7
D3: Gestión para resultados con valores	91,1
D4: Evaluación de resultados	96,3
D5: Información y comunicación	81,8
D6: Gestión del conocimiento	83,7
D7: Control interno	88,5

Fuente: (Departamento Administartivo de la Función Pública , 2024)

Tal como se puede apreciar en la anterior ilustración, la dimensión del talento humano cuenta con el menor puntaje dentro de las siete dimensiones, destacando esta área como un punto de especial atención.

Ilustración 30. Políticas asociadas a la dimensión de talento humano

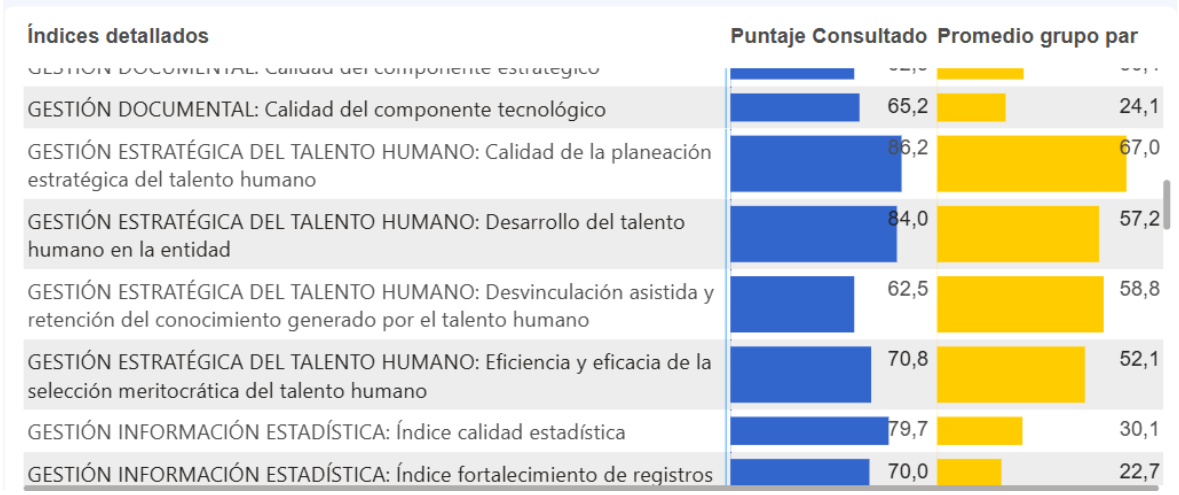


Fuente: (Departamento Administartivo de la Función Pública , 2024)

Como se observa en la ilustración, las políticas de gestión estratégica del talento humano e integridad obtuvieron una calificación de 82,4 y 70, respectivamente, siendo estas unas de las más bajas dentro del ranking.

Lo anterior asociado al desempeño del índice denominado desvinculación asistida y retención del conocimiento generado por el talento humano con una puntuación de 62,5, tal como se muestra a continuación.

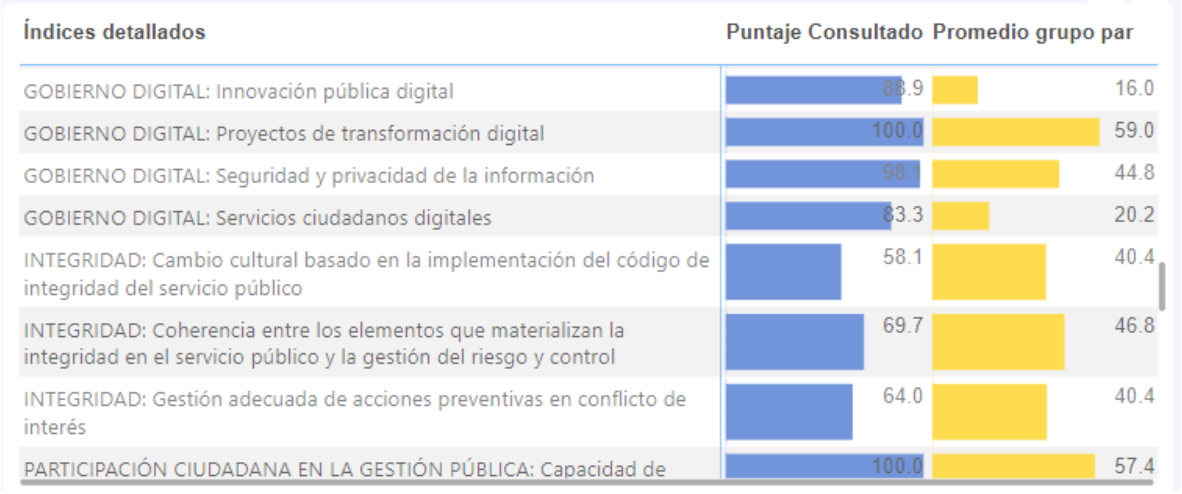
Ilustración 31. Subíndice de la gestión estratégica del talento humano



Fuente: (Departamento Administartivo de la Función Pública , 2024)

Dentro de la política de integridad el índice que mayor afectación presento fue el cambio cultural basado en la implementación del código de integridad del servicio público con una puntuación de 58.1

Ilustración 24. Subíndices de integridad



Fuente: (Departamento Administartivo de la Función Pública , 2024)

1.4.9. Análisis de recurso humano

Permite identificar las variables más importantes del activo más valioso con el que cuentan las entidades y es el gran factor de éxito que facilita la gestión y logro de los objetivos y resultados, es decir, son todas las personas que laboran en la administración pública, independientemente de su tipo de vinculación, quienes en el marco de los valores del servicio público logran contribuir con su trabajo, dedicación y esfuerzo al cumplimiento de la misión estatal, a garantizar los derechos y a responder las demandas de los ciudadanos.

El recurso humano reúne los elementos que contribuyen a generar servicios cualificados en la generación de valor público de la entidad. Es importante implementar herramientas que generen motivación, compromiso y un adecuado clima laboral para el desarrollo de la misión de la entidad

1.4.9.1. Análisis de planta de empleos

A continuación, se presenta la información relacionada con la planta de personal de la entidad y la caracterización general de los funcionarios vinculados, como capacidad para ejecutar los procesos y la entrega de productos y servicios requeridos. La planta de empleo público se rige por una relación legal y reglamentaria, esto es, establecida por ley o reglamentos, cuya modificación solo puede ser realizada por normas de la misma jerarquía de aquellas que las crearon. (DAFP).

Es importante mencionar que el municipio no cuenta con el respectivo acto administrativo de adopción de la planta de personal, por lo que el análisis se realiza con la base de datos

entregada por la entidad y el manual especifico de funciones y competencias laborales actual.

1.4.9.2. Análisis de escala salarial

A través del Acuerdo 016 de 2020 “se establecen las escalas de remuneración salarial correspondientes a las distintas categorías de empleos en el municipio de San Martín de Loba, Bolívar, para la vigencia 2021 y se dictan otras disposiciones” (Concejo Municipal de San Martín de Loba Bolívar, 2020).

Por lo anterior, mediante el Decreto Municipal No. 028-2 del 29 de abril de 2021 “se establecen las asignaciones civiles de los distintos empleos de la planta de personal de la alcaldía municipal de San Martin de Loba, Bolívar, comprendida entre el 1º. De enero y el 31 de diciembre de 2021 y se dictan otras disposiciones” (Alcaldía de San Martín de Loba, 2021) se establece la siguiente remuneración.

Tabla 3028. Escala salarial del Decreto Municipal No. 028-2 de 2021

Denominación del cargo	Asignación Mensual
Alcalde Municipal	$4.261.640
Secretaria Ejecutiva	$1.168.440
Jefe de Control Interno	$2.346.825
Secretaria del Interior	$2.346.825
Auxiliar Administrativo	$921.693
Auxiliar de Servicios Generales	$921.693
Técnico Operativo	$1.413.622
Jefe de Planeación	$2.346.825
Coordinador Sisbén	$1.413.622
Coord. Programa acción Social	$1.564.881
Tesorero Municipal	$1.894.692
Recaudadora de Impuestos	$1.223.040
Jefe de Presupuesto	$1.223.040
Secretaria de Salud	$2.346.825
Secretaria de UMATA	$2.346.825
Comisaria de Familia	$2.193.667
Inspectora Central de Policía	$2.193.667

Fuente: (Alcaldía de San Martín de Loba, 2021)

De lo anterior, se puede mencionar que no se puede identificar niveles jerárquicos y grados salariales para determinar el carácter progresivo de la escala salarial, debido a su inadecuada distribución.

Teniendo en cuenta la información que aparece en la Planta de Personal establecida en el Decreto Municipal No. 028-2 y la Distribución de la Planta Global contemplada en la Resolución No. 007 del 26 de enero de 2021 del 29 de abril de 2021, se procede a construir la escala salarial, cruzando la información y los datos que aparecen en cada documento.

Tabla 3129. Escala Salarial 2021

Municipio de San Martín de Loba - Decreto 028 del 28 de abril de 2021					
Grado	**Directivo**	**Asesor**	**Profesional**	**Técnico**	**Asistencial**
1					$921.693,00
2				$1.223.040,00	
2				$1.413.622,00	
4	$1.223.040,00	$2.346.825,00	$1.894.692,00		
4	$2.346.825,00		$2.193.667,00		
9				$2.346.825,00	$1.168.440,00
13	$4.261.640,00				

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información suministrada por la alcaldía.

Observaciones:

Realizando el cruce de información entre la Planta de Personal y la Distribución Global de Cargos, no se tiene claro a cuál nivel y grado de los cargos denominados auxiliar de servicios generales y Coord. Prog. Acción social.

De acuerdo con dicha reconstrucción, se puede evidenciar lo siguiente:

- No existe un factor de progresividad dado que el nivel directivo grado cuatro, tiene una asignación salarial inferior a los niveles jerárquicos asesor, profesional e incluso técnico.
- Existe diferente asignación salarial para un mismo nivel jerárquico y grado salarial.

Dada la anterior escala salarial, se realizó una reconstrucción a precios de 2024, tomada de la base de datos suministrada por la alcaldía, la cual se presenta a continuación

Ilustración 3330. Escala Salarial 2024

Escenario Nº 1 (escala salarial actual 2024)						Valoración %entre grados						Valoración % entre niveles		
Grado	Directivo	Asesor	Profesional	técnico	Asistencial	D	ASE	P	T	ASI	D - ASE	ASE-P	P-T	T-ASI
1	$ -	$ 3.199.132	$ -		$ 1.448.208	86,3%	N/A	7,0%	N/A	21,2%	0,0%	7,0%	30,3%	30,8%
2	$ -	$ -	$ -	$ 2.295.206	$ -			-6,5%						
3	$ -	$ -	$ 2.990.350	$ -	$ -									
4	$ 3.199.132	$ -	$ -	$ -	$ -									
6	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 1.754.788									
9	$ -	$ -	$ 3.199.132	$ -	$ -									
13	$ 5.960.985	$ -	$ 2.990.350	$ -	$ -									

Fuente: elaboración propia de acuerdo con la información suministrada por la entidad., de acuerdo con el archivo la base de datos

Observando la escala salarial a 2024 se percibe lo siguiente:

- En el nivel profesional existen salarios iguales para el grado 3 y 13
- Se evidencia un salario de nivel directivo grado 4, similar al nivel asesor grado 1 y profesional grado 9.

Finalmente, es preciso mencionar que el Departamento Administrativo de la Función Pública ha conceptuado en la materia, definiendo lo siguiente.

Se tiene que es el concejo municipal quien tiene la facultad para establecer el incremento salarial de todos los empleados públicos del respectivo municipio, previa presentación del proyecto de acuerdo por parte del alcalde, para el efecto, se deberá tener en cuenta el decreto que establece los límites máximos salariales, los gastos de mediano y largo plazo y la situación fiscal del municipio.

Así las cosas, el incremento salarial se configura como un derecho de los empleados públicos, que se realiza anualmente; que para el caso de los empleados públicos del orden nacional, el Gobierno expide un único acto administrativo (Decreto) para realizar el incremento salarial que regirá para la respectiva vigencia; para el nivel territorial igualmente se expedirá un único acto administrativo (emitido por la Asamblea o por el Concejo) que dé cuenta del incremento salarial de sus servidores públicos, teniendo en cuenta en todo caso los límites máximos salariales establecidos por el Gobierno Nacional mediante decreto salarial (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2023).

De acuerdo con lo anterior, se puede mencionar que no se evidencia acto administrativo de ajuste salarial para la vigencia 2024.

1.4.9.3. Análisis de contratos de prestación de servicios (profesional/apoyo a la gestión)

El presente análisis se realizó con Corte al 10 de septiembre de 2024, en el cual se lograron evidenciar un total de 34 contratos de prestación de servicios profesionales y/o apoyo a la gestión, adicional a esto, toda la información que alimenta el presente análisis fue tomada de la plataforma SIA Observa.

De acuerdo con lo anterior, es importante destacar el alcance y concepto de dichos contratos, el cual está establecido en la Ley 80 de 1993 en su artículo 32° numeral 3:

> Son contratos de prestación de servicios los que celebren las entidades estatales para desarrollar actividades relacionadas con la administración o funcionamiento de la entidad. Estos contratos solo podrán celebrarse con personas naturales o jurídicas cuando dichas actividades no puedan realizarse con personal de planta o requieran conocimientos especializados.
> Estos contratos no generan en ningún caso relación laboral ni prestaciones sociales. Los contratos a que se refiere este ordinal se celebrarán por el término estrictamente indispensable.

De la información anterior, se logra concluir lo siguiente:

El cargo de Comisario de Familia se encuentra contemplado dentro del Decreto 046 del 2015 modificado parcialmente por la Resolución No. 007- 1 de 2021 Por medio del cual se adopta el Manual de Funciones, Requisitos y de Competencias Laborales, sin embargo, no se identifica el equipo interdisciplinario de esta área funcional, como se encuentra establecido en el artículo 11° de la Ley 2126 de 2021.

Adicionalmente, los empleos creados o los que se creen con el fin de integrar el equipo de trabajo interdisciplinario de las Comisarias de Familia, de nivel profesional, técnico o asistencial, se encuentran clasificados como empleos de carrera administrativa, para su creación y provisión se seguirá el procedimiento que consagra la Constitución y la Ley.

Además, se lograron encontrar los siguientes objetos contractuales que apoyan dicha ejecución misional:

Tablan 3231. Objetos Contractuales relacionados con la misionalidad de la Comisaría de Familia

No. CONTRATOS	OBJETO CONTRACTUAL
CPS-266-2024	Prestación de servicios profesionales, como psicólogo dentro del grupo interdisciplinario de la comisaria de familia de San Martin de loba, bolívar

Fuente: elaboración propia con base en información suministrada por la entidad

Ahora bien, el establecimiento de niveles directivos para las dependencias a través de la planta de personal, pretende garantizar la vinculación de talento humano en el marco de los parámetros consagrados en el Decreto 1083 de 2015 en su artículo 2.2.2.2.1 y con las calidades y competencias descritas en el artículo 2.2.4.8, las cuales están referidas a visión estratégica, planeación, toma de decisiones, dirección y desarrollo del personal y conocimiento del entorno, para una adecuada dirección de las áreas funcionales.

Por otro lado, en cuanto al análisis cuantitativo de los Contratos de Prestación de Servicios Profesionales y/o apoyo, se identifica que, del 100% de los contratistas, el 6% de ellos tienen actividades relacionadas con los procesos estratégicos, el 53% de los contratistas tienes actividades relacionadas con los procesos de apoyo y el 41% de ellos tienen actividades relacionadas con los procesos misionales

Tabla 3332. Contratos por proceso

Contratos por proceso	No. De contratos
Estratégicos	2
Misionales	14
Apoyo	18
Evaluación	0
Total	34

Fuente: elaboración propia basada en información suministrada por la entidad

En este sentido, en garantía del principio constitucional de primacía de la realidad sobre las formalidades consagrado el artículo 53° de la Constitución Política de Colombia, se ha identificado personas contratadas por más de 3 periodos consecutivos, lo que podría generar un posible contrato realidad, por esta razón se recomienda revisar los presentes casos y analizar las medidas para mitigar este riesgo:

Tabla 3433. Posible contrato realidad

CONTRATISTA	2020	2021	2022	2023	2024
Clara Inés Villafañe Ulloque	x	x	x	x	x
Cristhian Rene Linarez Echeverria			x	x	x
Jael María Centeno Arzuzar	x	x	x		x
Janet José Polo Padilla			x	x	x
Marlen Sofia Aislant Angulo			x	x	x
Claudia Milena Ramos Castillo	x	x	x	x	x
Esteban Enrique Daza Beleño			x	x	x

Fuente: elaboración propia basada en información suministrada por la entidad

En cuanto a la fuente de financiación de los contratos de Prestación de Servicios Profesionales y/o apoyo a la gestión provienen de los recursos recibidos por medio de inversión, en este sentido, se logra identificar que la mayoría tiene como fuente de recurso Nación SGP es decir que provienen del Sistema General de Participaciones.

Tabla3534. Consolidación Recursos Nación SGP

Código contrato	Objeto	Fuente de financiación	Valor vigente
Cps-181-2024	Prestación de servicios profesionales de asesora jurídica para la contestación de las PQR y acciones de tutela.	Nación SGP	24.000.000,00 $
Cps-214-2024	Prestación de servicios profesionales y de apoyo técnico a la secretaria municipal de planeación en la realización de actividades propias del sistema de seguimiento, control y evaluación del sistema general de regalías ssce en el municipio de San Martín de loba, Bolívar.	Nación SGP	37.600.000,00 $
Cps-209-2024	prestación de servicios de apoyo a la gestión como coordinador de juventudes del municipio de san Martín de loba	Nación SGP	9.600.000,00 $
Cps-188-2024	prestación de servicios profesionales de asesoría a la administración en lo relacionado con el componente financiero y	Nación SGP	21.000.000,00 $

	económico de los procesos contractuales de la entidad		
Cps-192-2024	prestación de servicios profesionales de asesoría financiera a la alcaldía municipal de san Martín de loba Bolívar	Nación SGP	27.000.000,00 $
Cps-185-2024	prestación de servicios profesionales de asesoría jurídica como asistente en la oficina jurídica de contratación de la administración municipal, con énfasis en el manejo de la plataforma SECOP I	Nación SGP	24.000.000,00 $
Cps-199-2024	prestación de servicios profesionales de apoyo a la gestión en los programas sociales	Nación SGP	24.000.000,00 $
Cps-206-2024	prestación de servicios de apoyo asistencial en campo para la oficina de la UMATA del municipio de San Martín de loba Bolívar	Nación SGP	9.600.000,00 $
Cps-166-2024	prestación de servicios y de apoyo a la gestión en el cargue de información de las plataformas SIGEP y sireci del San Martin de Loba, Bolívar	Nación SGP	15.000.000,00 $
Cps-270-2024	prestación de servicios de apoyo como auxiliar administrativo en la oficina de archivo del municipio de san Martín de Loba Bolívar	Nación SGP	12.000.000,00 $
Cps-180-2024	prestación de servicios profesionales de asesoría jurídica de la oficina contratación de la administración municipal, con énfasis en lo concerniente a la gestión de los procesos contractuales de la entidad.	Nación SGP	24.000.000,00 $
Cps-247-2024	prestación de servicios asistencial y de apoyo a la gestión relacionada con actividades de aseo y limpieza en las instalaciones del palacio viejo	Nación SGP	6.000.000,00 $
Cps-266-2024	prestación de servicios profesionales, como psicólogo dentro del grupo interdisciplinario de la comisaria de familia de San Martín de Loba, Bolívar	Nación SGP	13.800.000,00 $
Cps-268-2024	prestación de servicios de apoyo a la gestión como auxiliar administrativo en la oficina de presupuesto	Nación SGP	12.000.000,00 $

Cps2492024	prestación de servicios asistencial y de apoyo a la gestión relacionada con actividades de aseo y limpieza en las instalaciones del palacio viejo.	Nación SGP	6.000.000,00 $
Cps-257-2024	prestación de servicios profesionales de apoyo a la gestión laboral administrativo como abogado en la inspección central de policía del municipio de San Martín de loba Bolívar	Nación SGP	21.000.000,00 $
Cps-240-2024	prestación de servicio asistencial y de apoyo a la gestión como conserje en el palacio viejo del municipio de san Martín de Loba, Bolívar	Nación SGP	6.000.000,00 $
Cps-232-2024	prestación de servicios de apoyo a la gestión para la realización y coordinación de mesas temáticas de los diferentes programas del municipio	Nación SGP	9.000.000,00 $
Cps-282-2024	prestación de servicios de apoyo a la gestión como presentadora de todos los eventos artísticos e institucionales de la alcaldía de San Martín de Loba Bolívar	Nación SGP	8.800.000,00 $
Cps-249-2024	prestación de servicios asistencial y de apoyo a la gestión relacionada con actividades de aseo y limpieza en las instalaciones del palacio viejo	Nación SGP	6.000.000,00 $
Cps-305-2024	prestación de servicios para la promoción y gestión de los derechos humanos de las comunidades afrocolombianas del municipio de san Martín de Loba Bolívar	Nación SGP	15.000.000,00 $
Cps-313-2024	prestación de servicios profesionales en la oficina de gobierno respecto de los procesos relacionados con el área de educación del municipio de San Martín de Loba	Nación SGP	9.000.000,00 $
Cps-241-2024	prestación de servicio asistencial y de apoyo a la gestión como conserje en el cdi del municipio de San Martín de Loba, Bolívar	Nación SGP	6.000.000,00 $
Cps-221-2024	prestación de servicios de apoyo a la gestión como auxiliar administrativo en la casa de la mujer de la alcaldía de San Martín de Loba Bolívar	Nación SGP	10.800.000,00 $

Cps-224-2024	prestación de servicios asistencial y de apoyo a la gestión en la inspección central de policía de san Martín de loba Bolívar	Nación SGP	12.000.000,00 $
Cps280-2024	Contratar la prestación de servicio asistencial y de apoyo a la gestión como conserje en el cdi del corregimiento de chimi jurisdicción del municipio de San Martín de Loba, Bolívar	Nación SGP	9.600.000,00 $
Cps-790-2024	Contratar la prestación de servicio asistencial y de apoyo a la gestión como conserje en el cdi del corregimiento de pueblo nuevo jurisdicción del municipio de San Martín de Loba, Bolívar	Nación SGP	9.000.000,00 $
Cps-301-2024	Contratar la prestación de servicio asistencial y de apoyo a la gestión como conserje en el vivero del municipio de san Martín de Loba, Bolívar	Nación SGP	6.000.000,00 $
Cps-306-2024	prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión laboral administrativo y del pasivo pensional pasivo col, cetil y de bonos pensionales del municipio de San Martín de Loba, Bolívar	Nación SGP	12.000.000,00 $
		Total	437.800.000,00 $

Fuente: elaboración propia acorde con los datos arrojados por SIA Observa

Por otro lado, solo cinco (5) contratistas son financiados por medio de la fuente recursos propios, alcanzando el total de $217.600.000 MC.

Tabla3635.Cuadro Consolidado Recursos propios

Código contrato	objeto	Fuente de financiación	valor vigente
Cps-248-2024	Prestación de servicios asistencial y de apoyo a la gestión relacionada con actividades de aseo y limpieza en las instalaciones de la casa del adulto mayor del municipio de san martín de loba bolívar.	Recursos propios	6.000.000,00 $
Cps-222-2024	Prestación de servicios y de apoyo a la gestión como auxiliar de enfermería para la casa del adulto mayor del municipio de san martín de loba bolívar	Recursos propios	10.800.000,00 $

Cps-238-2024	Prestación de servicios como coordinador de los programas deportivos del municipio de san martín de loba	Recursos propios	8.800.000,00 $
Cps-251-2024	Prestación de servicio y de apoyo a la gestión como auxiliar del programa Colombia mayor del municipio de san martín de loba bolívar.	Recursos propios	6.400.000,00 $
Cps-323-2024	Prestación de servicio de apoyo la gestión como coordinadora de adulto mayor y el programa Colombia mayor del municipio de san martín de loba bolívar	Recursos propios	7.600.000,00 $

Fuente: elaboración propia acorde con los datos arrojados por SIA Observa

1.4.9.4. Análisis de litigiosidad por relaciones laborales

Procesos judiciales de la alcaldía municipal de san Martín de Loba, Bolívar juzgados administrativos

Tabla 3367.Cuadro Procesos Judiciales Juzgados Administrativos de Mompox - Bolívar

Radicado	Demandante	Despacho de conocimiento	Clase de proceso	Estado actual
13-468-31-89-001-2010-00041-00	Víctor Hugo Medina Palencia	Juzgado primero promiscuo de circuito de Mompox Bolívar	Ejecutivo singular	Orden de embargo
13-468-31-89-001-2005-0030	Ciro Pérez Padilla	Juzgado primero promiscuo de circuito de Mompox Bolívar	Ejecutivo laboral	Liquidación de crédito
13-468-31-89-001-2019-00086-00	Juan Carlos Centeno González	Juzgado primero promiscuo de circuito de Mompox Bolívar	Ejecutivo laboral	Liquidación de crédito
13-468-31-89-001-2005-0226	Rafael Ángel Santiago Vides	Juzgado primero promiscuo de circuito de Mompox Bolívar	Ejecutivo laboral	Mandamiento de pago
13-468-31-89-001-2005-00210-00	Jairo Lascano Angulo	Juzgado primero promiscuo de circuito de Mompox Bolívar	Ejecutivo laboral	Orden de embargo
13-468-31-89-001-	Porvenir S.A.	Juzgado primero promiscuo de	Ejecutivo laboral	Orden de embargo

2016-00197-00		circuito de Mompox Bolívar		
13-468-31-89-001-2005-0029	Alfredo Rueda	Juzgado primero promiscuo de circuito de Mompox Bolívar	Ejecutivo laboral	Audiencia obligatoria de conciliación
13-468-31-89-001-2007-000130-00	Geoverty Vidales	Juzgado primero promiscuo de circuito de Mompox Bolívar	Ejecutivo laboral	Orden de embargo
13-468-31-89-001-1997-02891-00	Miguel Diaz	Juzgado primero promiscuo de circuito de Mompox Bolívar	Ejecutivo laboral	Liquidación de crédito y orden de embargo
201900149-00	Fiduciaria La Previsora S.A.	Juzgado primero promiscuo de circuito de Mompox Bolívar	Ejecutivo laboral	Liquidación de crédito
2005-0030	Jesús Herrera Genes	Juzgado segundo promiscuo de circuito de Mompox Bolívar	Ejecutivo laboral	Liquidación de crédito
2023-00064-00	Yina Rosa Ríos Y Otros	Juzgado segundo promiscuo de circuito de Mompox Bolívar	Ejecutivo laboral	Mandamiento de pago
2022-00147-00	Faustino Epalza Cerpa	Juzgado segundo promiscuo de circuito de Mompox Bolívar	Ejecutivo laboral	Liquidación de crédito
2022-00149-00	Norbelis Camargo Morales	Juzgado segundo promiscuo de circuito de Mompox Bolívar	Ejecutivo laboral	Mandamiento de pago
2022-00243-00	Fiduciaria La Previsora S.A.	Juzgado segundo promiscuo de circuito de Mompox Bolívar	Ejecutivo laboral	Mandamiento de pago
2022-00275-00	Lizeth Paola Moncada Moncada	Juzgado segundo promiscuo de circuito de Mompox Bolívar	Ejecutivo laboral	Mandamiento de pago
2005-0030	Nelvis Rangel Ardila Y Otros	Juzgado segundo promiscuo de	Ejecutivo laboral	Liquidación de crédito

		circuito de Mompox Bolívar		
2023-10120.00	Rodrigo Morales	Juzgado segundo promiscuo de circuito de Mompox Bolívar	Ejecutivo laboral	Liquidación de crédito
2005-001	Francisco José Salazar Amaris	Juzgado segundo promiscuo de circuito de Mompox Bolívar	Ejecutivo laboral	Liquidación de crédito
2023-101600	Amalai Arévalo Robles	Juzgado segundo promiscuo de circuito de Mompox Bolívar	Ejecutivo laboral	Mandamiento de pago
2023-101800	Noris Cantillo Moncada	Juzgado segundo promiscuo de circuito de Mompox Bolívar	Ejecutivo laboral	Mandamiento de pago
2023-1011900	Emel González V	Juzgado segundo promiscuo de circuito de Mompox Bolívar	Ejecutivo laboral	Mandamiento de pago
2023-1012100	Odilio Cerpa Centeno	Juzgado segundo promiscuo de circuito de Mompox Bolívar	Ejecutivo laboral	Mandamiento de pago
200-00243-00	Par patrimonio autónomo de remanentes de la caja agraria en liquidación	Juzgado segundo promiscuo de circuito de Mompox Bolívar	Ejecutivo laboral	Mandamiento de pago
2023-000-6400	Luisa Mojica Soto	Juzgado segundo promiscuo de circuito de Mompox Bolívar	Ejecutivo laboral	Mandamiento te pago
2021-00052-00	Proyecto Regionales SAS	Juzgado octavo administrativo Cartagena	Medio de control ejecutivo	Embargo
2021-0090-00	Luisa Mojica Soto	Juzgado primero administrativo oral del circuito de Magangué.	Nulidad y restablecimiento del derecho	Archivo de incidente

2020-00183-00	Deovanis Niebles Duran	Juzgado primero administrativo oral del circuito de Magangué.	Nulidad y restablecimiento del derecho	Apertura de incidente.
2024-001-6500	Pedro León Betancur Solís	Juzgado primero administrativo oral del circuito de Magangué.	Nulidad	Se descorre a medida cautelar

Fuente: elaboración propia – con base en la información suministrada por la entidad

En conclusión, el municipio presenta 29 procesos que llevan a gastos por defensa judicial con incertidumbre en las sentencias dictadas por los jueces en cuanto a favorecer al municipio, por lo tanto, es recomendable en primer lugar se implemente una política de daño antijuridico y en segundo lugar se active el comité de conciliación judicial.

Tabla 3378. Procesos judiciales alcaldía San Martín de Loba – Bolívar juzgados administrativos

Fecha de radicación	Fecha última actuación	Despacho	Medio de control	Sujetos procesales	Estado de proceso	Especialidad
2020-02-11	2020-10-27	Juzgado 001 administrativo de Cartagena (bolívar)	Nulidad electoral	**Demandante:** Yesid Torres Ávila **Demandado:** municipio de San Martín de Loba Bolívar **Defensor privado:** sin apoderado - en causa propia	Sentencia 23 -11-2020	Oral
2022-01-28	2024-04-25	Juzgado 001 administrativo de Cartagena (bolívar)	Acción popular	**Demandante:** pedro León Betancourt Solís **demandado:** gobernación de Bolívar municipio de San Martín de Loba **Defensor privado:** José Joaquín Posada Ordoñez **Defensor privado:** Juan Carlos Hernández Burgos	Enviado al tribunal por apelación (invias) 12-07-2024	Oral
2009-06-25	2015-03-04	Juzgado 001 administrativo de Cartagena (bolívar)	Acción de reparación directa	**Demandante:** Javier Camargo centeno **Demandado:** municipio de San Martín de Loba	Enviado al tribunal en apelación mediante oficio no.231 de fecha 27/02/2015	Sin sección

2011-07-15	2011-09-06	Juzgado 001 administrativo de Cartagena (bolívar)	Ejecutivo	**Demandante:** sol salud EPS **Demandado:** municipio de San Martín de Loba	Enviado al tribunal administrativo de bolívar	Sin sección
2010-11-08	2011-02-01	Juzgado 002 administrativo de Cartagena (bolívar)	Nulidad y restablecimiento	**Demandante:** Eliodoro Polanco Padilla **Demandado:** municipio de San Martín de Loba	Al tribunal administrativo por competencia	Sin sección
2011-02-23	2011-05-03	Juzgado 002 administrativo de Cartagena (bolívar)	Nulidad y restablecimiento	**Demandante:** Saul Castellares Bastida **Demandado:** municipio de san Martín de Loba, Bolívar	Al tribunal por competencia	Sin sección
2007-06-21	2015-08-21	Juzgado 003 administrativo de Cartagena (bolívar)	Ejecutivo		Se remite expediente a juzgado 10º administrativo de Cartagena según lo contemplado en acuerdo 0124 de 03	Sin sección
		Juzgado 004 administrativo de Cartagena	Nulidad y restablecimiento de derecho	proceso privado	Remitido a juzgado de Magangué	Oral
2022-03-31	2024-06-06	Juzgado 006 administrativo de Cartagena (bolívar)	Acción popular	**Demandante**: Pedro León Betancourt Solís **Demandado:** municipio de San Martín de loba- Bolívar **Demandado:** alumbrado eléctrico (San Martin de Loba)	Notifica auto fija fecha audiencia y / o diligencia - audiencia 29 de agosto de 2024 hora 2:30 p.m	Oral
2007-07-16	2014-09-11	Juzgado 006 administrativo de Cartagena (bolívar)	Ejecutivo	**Demandante:** Findeter **Demandado**: Municipio de San Martín de loba	Se remite expediente al juzgado noveno administrativo de Cartagena por incorporación del juzgado sexto administrativo de Cartagena, al sistema oral de la ley 1437 de 2011, toda vez que el superior revocó el auto que declara la perención (verificar expediente físico)	Sin sección

		Juzgado 007 administrativo de Cartagena (bolívar)		proceso privado	Remitido al juzgado de Magangué	Oral
2013-02-28	2013-11-01	Juzgado 008 administrativo de Cartagena (bolívar)	Nulidad y restablecimiento del derecho	**Demandante:** Gelbia García **Demandado:** municipio de San Martín de Loba	Se envío al tribunal administrativo de Bolívar por competencia mediante oficio 0484 (verificar expediente físico	Oral
2024-01-19	2024-08-12	Juzgado 008 administrativo de Cartagena (bolívar)	Reparación directa	**Demandado:** ministerio de defensa policía nacional **Demandado:** ministerio de minas y energías **Demandado:** municipio de barranco de loba Bolívar **Demandado:** municipio de San Martín de Loba-Bolívar **Defensor privado**: Rafael Antonio Cafiel	Solicitud de link de expediente - municipio de barranco de loba	Oral
2019-07-24	2019-10-30	Juzgado 008 administrativo de Cartagena (bolívar)		**Demandante:** fedegan **Demandado:** municipio de San Martin de Loba	Se envió al consejo superior de la judicatura - sala jurisdiccional disciplinaria - sección reparto con oficio 1392(verificar expediente físico)	Oral
2021-06-03	2024-07-24	Juzgado 008 administrativo de Cartagena (bolívar)	Nulidad y restablecimiento del derecho subclase: laboral	**Demandante:** Diany Sofia Jiménez Pedrozo **Demandado:** municipio de San Martín de Loba-Bolívar - servicios públicos domiciliarios	Para notificar auto libra mandamiento ejecutivo/pago, consecutivo 48	Oral
2019-02-20	2020-10-13	Juzgado 009 administrativo de Cartagena (bolívar)	Ejecutivo	**Demandante:** Denelis Escobar Arias **Demandado:** municipio de san Martín de loba Bolívar	Notificación personal al ejecutado, ministerio público y agencia nacional para la defensa jurídica del estado (verificar expediente físico)	Oral
2021-03-05	2021-03-05	Juzgado 009 administrativo de Cartagena (bolívar)		**Demandante:** proyectos regionales sas **Demandado:** alcaldía de San Martin de Loba Bolívar **Defensor privado**: Marcel Enrique Jiménez Pérez	Liquidación de crédito	Oral

2006-11-22	2017-05-12	Juzgado 009 administrativo de Cartagena (bolívar)	Ejecutivo	**Demandante:** Ildefonso Angulo Niebles **Demandado:** municipio de san Martín de Loba, Bolívar	Actualización de crédito pendiente contestar requerimiento municipio de san Martín de Loba, Bolívar	Sin sección
2012-06-21	2019-06-05	Juzgado 009 administrativo de Cartagena (bolívar)	Ejecutivo	**Demandante:** Findeter **Demandado:** municipio de san Martín de Loba, Bolívar	Acumulado con el proceso 13001333100520060004500	Sin sección
2008-09-07	2022-10-27	Juzgado 009 administrativo de Cartagena (bolívar)	Ejecutivo	**Demandante:** Corpidess **Demandado:** municipio de san Martín de Loba, Bolívar	Actualización de crédito 26-10-2022 $335,000,000	Sin sección
2007-09-28	2017-05-30	Juzgado 009 administrativo de Cartagena (bolívar)	Ejecutivo	**Demandante:** Findeter **Demandado:** san Martín de loba, Bolívar	Auto seguir adelante con la ejecución acumulado con el 13001333100520060004500	Sin sección
2007-10-17	2016-12-06	Juzgado 009 administrativo de Cartagena (bolívar)	Ejecutivo	**Demandante:** Findeter **Demandado:** municipio de San Martín de Loba, Bolívar	Se realizo actualización del crédito 25-04-2024	Sin sección
2023-07-18	2024-04-19	Juzgado 010 administrativo de Cartagena (bolívar)	Ejecutivo	**Demandante:** Daniel Antonio Roncallo Meneses **Demandado:** municipio de san Martín de loba, Bolívar **Desvinculado:** Daniel Antonio Roncallo Meneses **Defensor público**: Claudia Patricia Mantilla Mejía	al despacho solicitud de medidas cautelares	Oral
2006-12-01	2016-05-17	Juzgado 010 administrativo de Cartagena (bolívar)	Ejecutivo	**Demandante:** Daniel Antonio Roncallo Meneses **Demandado:** municipio de San Martín de Loba Bolívar **Desvinculado:** Daniel Antonio Roncallo Meneses **Defensor público**: Claudia Patricia Mantilla Mejía	Al despacho solicitud de medidas cautelares	Sin sección

2010-03-03	2010-07-14	Juzgado 010 administrativo de Cartagena (bolívar)	Ejecutivo	**Demandante:** Robinson Ramos Rangel D**emandado:** municipio de San Martín de Loba, Bolívar	Se da traslado del recurso interpuesto por el accionante	
		Juzgado 011 administrativo de Cartagena (bolívar)	Acción de cumplimiento	proceso privado	Remitido por competencia a juzgados de barranquilla	Oral
			Ejecutivo	proceso privado	Remitido al juzgado de Mompox por falta de competencia	Oral
		Juzgado 014 administrativo de Cartagena (bolívar)		proceso privado	Juzgado administrativo de Magangué	Oral

Fuente: elaboración propia con base en la información suministrada por la entidad

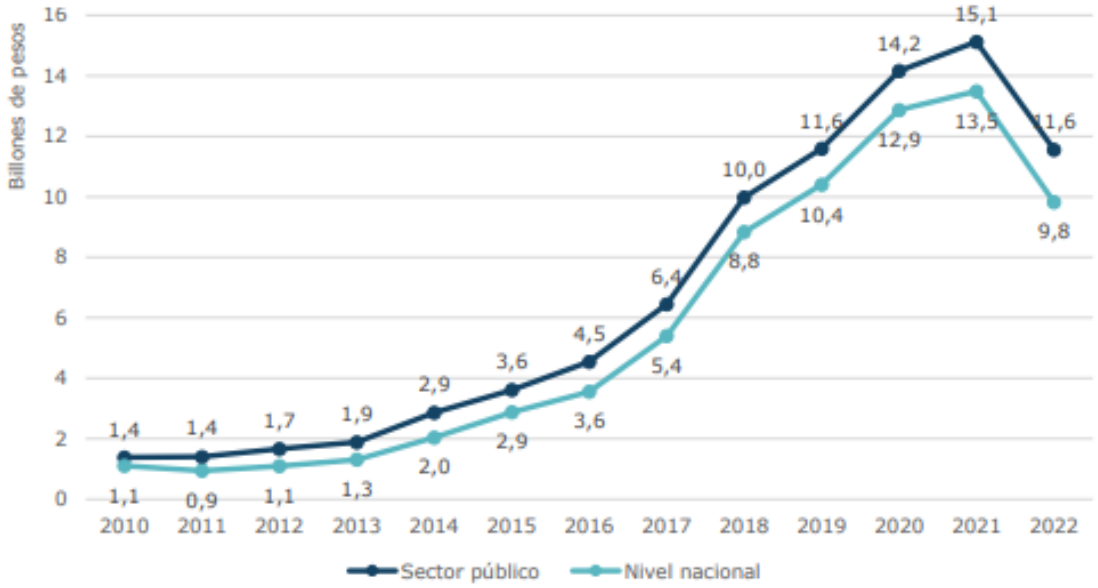
Conclusiones y recomendaciones: el municipio presenta 29 procesos que llevan a gastos por defensa judicial con incertidumbre en las sentencias dictadas por los jueces en cuanto a favorecer al municipio, por lo tanto, es recomendable en primer lugar se implemente una política de daño antijuridico y en segundo lugar se active el comité de conciliación judicial.

A través de la Ley 812 de 2003, se aprueba el "plan de desarrollo 2003-2006, hacia un Estado comunitario", en el cual se pretende mitigar los riesgos antijuridicos ocasionados por conflictos intraestatales, ineficiencia en la defensa litigiosa, mayores responsabilidades del Estado a través de las competencias designadas en la Constitución Política de Colombia, la estructura ampliada y garantista de derechos; por lo cual, nace el documento Conpes 3250 de 2003 en donde se definen las líneas de acción para el fortalecimiento de la defensa legal de la Nación y para la valoración de pasivos contingentes (Consejo Nacional de Política Económica y Social, 2003).

De acuerdo con el reporte del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, "Pasivo por sentencias y conciliaciones de las entidades del PGN: diagnostico", mediante el cual presentaron un aumento alrededor del 300% en pasivos por sentencias judiciales, laudos arbitrales y conciliaciones entre los periodos de 2013 y 2018, señalándose que este aumento fue en base al aumento de las sentencias no pagadas y de los intereses moratorios acumulados.

En otro orden de ideas, la deuda por sentencias y conciliaciones del sector público tuvo una reducción significativa del 23,6%, con relación al periodo comprendido entre 2013 y 2018 debido a la medida implementada en el PND 2018 – 2022 que permitió reconocer la deuda de las entidades del PGN como deuda pública y pagarla con cargo al PGN o con emisión de Títulos de tesorería clase B.

Ilustración 34. Evolución de la deuda litigiosa del sector público y de nivel nacional 2010 - 2022

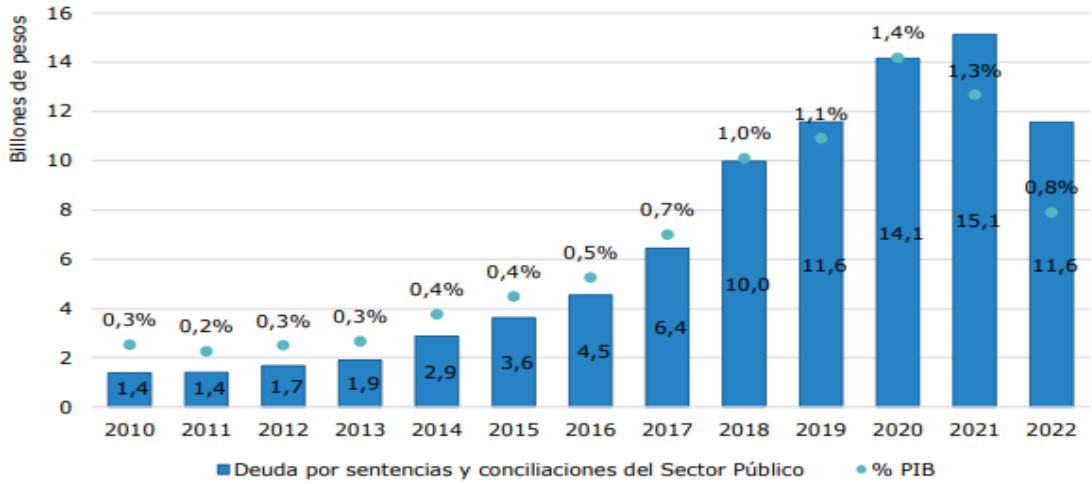


Fuente: elaboración propia con base en información del CHIP; 2023.

Fuente: (Contaduría General de la Nación, 2023)

Por otra parte, la deuda de litigiosidad en contra del Estado como porcentaje del PIB ha presentado un crecimiento desde el 2014, sin embargo, para la vigencia 2022 las deudas por sentencias y conciliaciones del sector público se posicionó en 0,8% del PIB, lo cual, prueba un decrecimiento del 0,5 en comparación con 2021 (1,3%), tal como se evidencia a continuación.

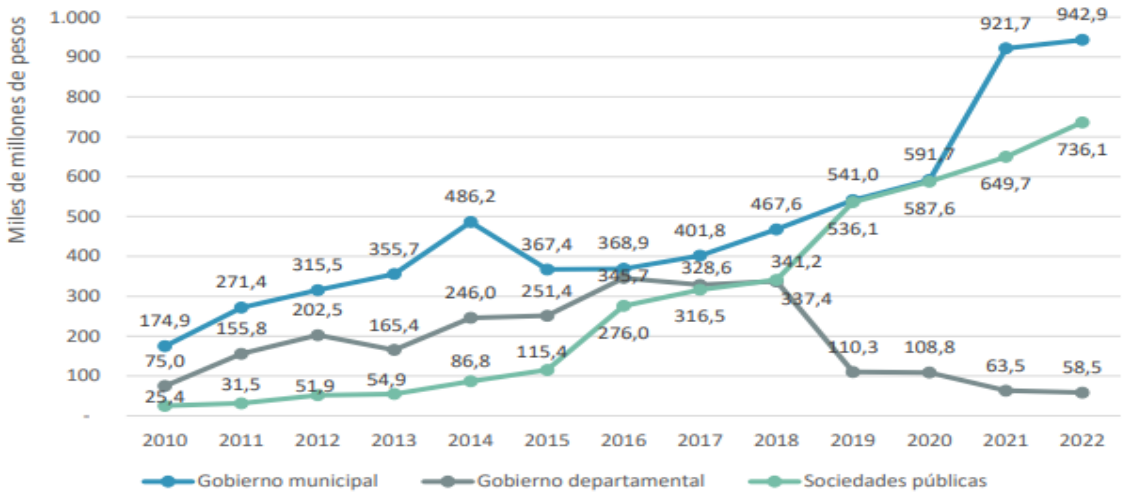
Ilustración 35. Deuda por sentencias y conciliaciones del sector público como porcentaje del PIB



Fuente: (Contaduría General de la Nación, 2023).

Para el nivel territorial, se puede indicar que presenta un crecimiento progresivo desde el 2016, evidenciando mayor participación de procesos litigiosos de los gobiernos municipales y sociedades públicas territoriales. Por el contrario, los procesos del gobierno departamental presentan la menor proporción desde 2019.

Ilustración 36. Evolución de la deuda litigiosa del nivel territorial



Fuente: elaboración propia con base en información del CHIP; 2023.

Fuente: (Contaduría General de la Nación, 2023).

El municipio de San Martín de Loba, Bolívar, actualmente cuenta/no cuenta con (n) procesos en curso relacionados con los siguientes temas: (XXX), se puede evidenciar que el mayor número de demandas se originan por (XXX). Lo anterior es importante porque afectan directamente la composición presupuestal en materia de gastos, especialmente el rubro relacionado con las transferencias corrientes, código 2.1.3.13, relacionado con las sentencias y conciliaciones, el cual, para la vigencia 2024, tiene una previsión de $(XXX).

1.4.9.5. Perfiles y cargas de trabajo

1.4.9.5.1. Aspectos metodológicos para las cargas de trabajo

Con el propósito de determinar la planta de empleos ideal para la ejecución de los procesos y procedimientos de la entidad, en pro del cumplimiento de sus funciones, se realizó un estudio de cargas laborales, cuya medición implementó la metodología de Estándares Subjetivos. A continuación, se describen brevemente los pasos efectuados para el análisis:

- Caracterización de las dependencias: consta del acercamiento con la dependencia susceptible de medición, identificando en primera medida los procedimientos que lidera y en los que interviene, así como conocer la planta de personal y contratistas que apoyan su ejecución.
- Recolección de información mediante entrevistas semiestructuradas a los servidores públicos y/o contratistas que conocen e intervienen en cada uno de los

procedimientos. Adicionalmente, se complementa y contrasta la información con una revisión documental (Informes, indicadores, auditorías, entre otros).

- Análisis de la información recogida en fuente primaria, considerando que la jornada laboral de un servidor público, según el artículo 33 del Decreto 1042 de 1978, modificado por Decreto 85 de 1986, corresponde a un estándar de 167 horas mensuales.
- El nivel directivo no es sujeto de levantamiento de cargas dado que es un empleo de carácter estructural.

1.4.9.5.2. Resultados del levantamiento de cargas laborales

1.4.9.6. Diagnostico manual especifico de funciones y competencias laborales

1.4.10. Matriz DOFA

Tabla 3389. Matriz DOFA

	Oportunidades	Amenazas
Dimensiones internas vs. Dimensiones externas	Plan Nacional de Desarrollo promueve la gobernanza del agua y su acceso equitativo. Actualización del catastro territorial para modernizar el mercado de tierras. Impulso a energías alternativas que reduce dependencia de hidrocarburos. Posibilidad de ecoturismo en áreas protegidas, beneficiando a la comunidad local. Programas de sensibilización sobre prevención de riesgos para fortalecer la resiliencia. Desarrollar estrategias para el recaudo de impuestos directos Página web a disposición de la ciudadanía en general Apoyo por parte del departamento administrativo de la función pública, en la dirección de fortalecimiento y apoyo a la gestión estatal (DFAGE)	Creciente deforestación y contaminación que afectan calidad del agua y hábitats. Minería genera contaminación del agua y deterioro del suelo. Cambio climático y eventos extremos aumentan el riesgo de desastres naturales. Sobreexplotación de recursos naturales por el desarrollo agroindustrial. Conflictos de uso de suelo y traslapes normativos en ordenamiento territorial. Dependencia de las transferencias Incremento en las tasas de interés. Cambios en las normatividades vigentes Cambios de talento humano Apertura de procesos judiciales Vigilancia por parte de los entes de control Multas o sanciones Planeación estratégica institucional deficiente

Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
Riqueza hídrica y biodiversidad del país, con gran valor ambiental. Estrategia de ordenamiento territorial para incrementar la justicia social y ambiental. Presencia de áreas protegidas como la Ciénaga de Pijiño y el Parque Natural Regional de los Montes de María. Sistema de zonificación en el EOT para uso sostenible de suelos en áreas rurales y urbanas. Plan de desarrollo orientado hacia la participación ciudadana y la justicia ambiental. Incremento de ingresos corrientes del año 2022 al 2023 del 11,92% Aumento de ingresos tributarios del año 2022 al 2023 del 49,46% Apoyo por parte de otros entes gubernamentales Personal existente con experiencia y conocimiento sobre las funciones del cargo Atención de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias	Fomentar el ecoturismo en áreas protegidas para atraer inversión y empleo. Promover la agricultura sostenible para proteger la biodiversidad. Impulsar proyectos de reforestación en colaboración con la comunidad. Integrar la justicia ambiental en el ordenamiento territorial para asegurar recursos hídricos. Implementar la gobernanza del agua con participación de los ciudadanos. Realizar acuerdos de pago para el recaudo del impuesto predial Página web a disposición de la ciudadanía en general Apoyo por parte del departamento administrativo de la función pública, en la dirección de fortalecimiento y apoyo a la gestión estatal (DFAGE). Realizar campañas publicitarias sobre la gestión de la entidad, tanto en la página web institucional como en las diferentes redes sociales como Facebook e Instagram. Gestionar de manera eficiente el canal de PQRS habilitado en la página web institucional	Fortalecer políticas de conservación para reducir el impacto del cambio climático. Crear incentivos para prácticas agrícolas sostenibles en áreas de riesgo. Implementar medidas de protección en ecosistemas amenazados por minería. Monitorear las áreas de expansión agrícola para evitar la sobreexplotación. Desarrollar campañas para reducir la deforestación y proteger el ciclo hídrico. Aprovechar el ahorro corriente para realizar programas de inversión Buscar convenios con otras entidades como por ejemplo el SENA, la ESAP, para capacitar el personal actual y así fortalecer sus capacidades y habilidades. Gestionar programas de incentivos institucionales para los funcionarios Habilitar diferentes canales de atención al ciudadano que sean de fácil acceso para la comunidad
Debilidades	**Estrategias DO**	**Estrategias DA**

Falta de control del Estado en zonas afectadas por actividades ilícitas como la minería y narcotráfico. Baja cobertura del catastro actualizado en el 9.4% del territorio. Infraestructura vial en mal estado, limitando la respuesta ante desastres. Escasez de programas de conservación en zonas ecológicas fuera de áreas protegidas. Expansión agrícola desmedida que amenaza recursos naturales y biodiversidad. Aumento desproporcionado en la vigencia 2023 - 2022 de los gastos totales con un 16,86%, en comparación a los ingresos totales con un 7,99% Falta de herramientas tecnológicas Herramientas tecnológicas obsoletas Conexión a internet inestable Cantidad de personal insuficiente Alta carga laboral Espacios de trabajo inadecuados Recursos muebles e inmuebles inadecuados Planes institucionales elaborados inadecuadamente y con información antigua Poca capacitación de personal	Mejorar la infraestructura vial para responder a desastres naturales. Actualizar y expandir el catastro para modernizar la gestión territorial. Crear programas de conservación para áreas fuera de la zona protegida. Promover el desarrollo rural con enfoque ambiental y social. Fortalecer la capacidad de gestión local para prevenir actividades ilícitas. Promover el pago de impuestos locales para mejorar el ingreso municipal. Gestionar capacitaciones de personal en relación con las funciones de área funcional Gestionar la compra de herramientas tecnológicas para las diferentes dependencias de la entidad en función del adecuado cumplimiento de las funciones Programar adecuaciones de la estructura física de los espacios de trabajo Proveer los recursos muebles e inmuebles necesario para el adecuado desempeño de las funciones Gestionar la adquisición de redes de internet de mayor cobertura para la zona	Regular el uso de suelos agrícolas y forestales para mitigar la deforestación. Crear campañas de sensibilización para prevenir contaminación y degradación de suelos. Fortalecer la vigilancia ambiental en áreas con minería ilegal. Implementar infraestructura en zonas propensas a inundaciones y desastres. Coordinar acciones con organismos nacionales para enfrentar el cambio climático Uso eficiente de los recursos para minimizar los gastos de funcionamiento Elaborar planes de gestión institucionales con información actual de la entidad y con los componentes completos de un plan en marcados en ciclo PHVA Gestionar propuesta de modelos de contratación formal para suplir las necesidades de personal Gestionar capacitaciones periódicas de personal en relación las actualizaciones de las diferentes normatividades que rigen a la entidad. Gestionar programas efectivos de atención a las diferentes necesidades y solicitudes de la ciudadanía en general.

Fuente: elaboración propia.

1.5. Conclusiones y recomendaciones del diagnóstico

1.5.1. Conclusiones

Fortalezas Ambientales y Retos de Sostenibilidad, san Martín de Loba se caracteriza por su riqueza en recursos hídricos y biodiversidad, que son fundamentales para la economía local. Sin embargo, enfrenta desafíos ambientales significativos, como la deforestación, la contaminación y la sobreexplotación de los recursos naturales, que impactan negativamente en los ecosistemas y la calidad de vida de la población.

Planificación Territorial y Gestión del Agua, a pesar de la importancia del agua y la biodiversidad, las amenazas sobre el ciclo hídrico y los ecosistemas locales requieren una planificación territorial que priorice la conservación y protección del recurso hídrico, alineada con el Plan Nacional de Desarrollo. La falta de catastro actualizado y el desorden en el ordenamiento territorial agravan estos problemas.

Desafíos de Infraestructura y Gestión del Riesgo, el estado de la infraestructura vial limita la respuesta ante emergencias. Además, la zonificación de áreas de riesgo en el Esquema de Ordenamiento Territorial (EOT) es insuficiente, lo que aumenta la vulnerabilidad de la población frente a inundaciones y otros desastres naturales.

Participación Comunitaria e Inclusión en la Planificación, porque existen iniciativas de sensibilización y participación ciudadana en la gestión de recursos naturales, aunque se deben fortalecer para lograr una mayor inclusión de la comunidad en la toma de decisiones ambientales, en línea con el PND y la Ley 2294 de 2023.

Sostenibilidad Económica y Conservación, dado que, los ecosistemas de la región, como la Ciénaga de Pijiño, son esenciales para la economía local basada en la agricultura y pesca. Sin embargo, la expansión agrícola y actividades como la minería y el cultivo de palma de aceite generan conflictos entre desarrollo económico y conservación.

A nivel financiero se notan variaciones importantes en la vigencia 2023 – 2022, los ingresos totales presentaron un incremento del 7,99% y los ingresos corrientes el 11,92%, en este último se destaca el ingreso tributario con un crecimiento del 49,46%, a nivel de gastos totales presento un incremento del 16,86% y gastos de funcionamiento del 19,48%, en la vigencia 2023 el nivel de holgura fue el 4,37%, disminuyendo un 145,78% en comparación al periodo anterior, mientras que el índice de desempeño fiscal fue del 42,83% cayendo un 5,83%.

A modo de conclusión, se puede decir en que la entidad en términos de capacidad directiva, competitiva, técnica y tecnológica, presenta muchas falencias, pues a lo largo de los análisis realizados en la entidad, se logran evidenciar diferentes problemáticas interna, entre ellas, una de las más importantes es la insuficiencia de talento humano frente al volumen de trabajo que presenta la entidad, en otras palabras, se puede decir que hay sobrecarga laboral en la entidad.

Además de lo anterior, en cuanto capacidad tecnológica, la entidad en muchas de sus dependencias no cuenta con las herramientas necesarias para el adecuado desempeño de

las funciones, cabe agregar aquí, que la conexión a internet en el municipio es precaria debido a su ubicación geográfica. También en cuanto su capacidad técnica se evidencia que las condiciones no son las adecuadas para el buen desempeño de las funciones, pues los recursos físicos no están en las mejores condiciones o no son los adecuados, así como también la falta de algunos elementos físicos necesarios para conservar la documentación existente.

En definitiva, la entidad en cuanto a capacidades institucionales presenta falencias de gran importancia que se podrían considerar como posibles agentes que contribuyen a que el desempeño interno de la entidad no sea el mejor, pues aquellos aspectos mencionados anteriormente, son significativos en vista de que hacen énfasis en el estado de su estructura interna en términos de recursos humanos y físicos que son el componente esencial de toda organización para un buen funcionamiento.

1.5.2. Recomendaciones

Aumentar los esfuerzos para la conservación de áreas protegidas y fomentar la adopción de prácticas agrícolas y pesqueras sostenibles. La creación de un sistema de monitoreo y capacitación de personal local puede contribuir a una gestión efectiva y conservación a largo plazo de los recursos naturales.

Priorizar la actualización y adaptación del EOT con una zonificación detallada que identifique y proteja áreas de alto riesgo y espacios naturales críticos, como humedales y ciénagas. Esto debe incluir la identificación de áreas seguras para la reubicación de asentamientos vulnerables.

Promover la mejora de la infraestructura vial y de drenaje en zonas urbanas y rurales, lo que facilitará tanto la conectividad económica como la capacidad de respuesta ante eventos climáticos extremos. Especialmente, se recomienda priorizar la pavimentación de vías estratégicas y la instalación de sistemas de drenaje adecuados.

Desarrollar campañas de sensibilización que cubran al menos el 70% de la población para 2025, orientadas a la prevención de riesgos y la protección ambiental. Se recomienda una capacitación continua de líderes comunitarios en prácticas seguras y en la protección de recursos hídricos y forestales.

Incentivar el desarrollo de alternativas económicas que minimicen el impacto en los ecosistemas locales, como el ecoturismo y las actividades agrícolas sostenibles. Esto permitirá generar ingresos locales mientras se conserva el entorno.

Alinear las estrategias municipales con el Plan Nacional de Desarrollo "Colombia, Potencia Mundial de la Vida", especialmente en la gobernanza del agua, protección de la biodiversidad y gestión de riesgos. La participación ciudadana debe ser un eje transversal en la formulación de políticas y acciones locales.

Diseñar estrategias que motiven a los contribuyentes a realizar acuerdos de pago para aumentar el recaudo de los ingresos directos como el impuesto predial, con el fin de disminuir la dependencia de las transferencias.

Implementar controles en la ejecución de gastos con el fin de optimizar los recursos para que su crecimiento sea coherente con los ingresos, teniendo en cuenta que entre la vigencia 2022 - 2023 los ingresos aumentaron un 7,99% y los gastos un 16,86%.

Se recomienda a la entidad, en primera instancia elaborar todos los planes institucionales de tal forma que contengan información actual y estén estructurados bajo la premisa del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), esto con el fin de que dentro de estos mismos se establezcan las diferentes estrategias institucionales que permitan hacer que la estructura interna de la entidad sea la más adecuada para el buen desempeño de esta.

Además de lo anterior, es importante como segunda medida que la entidad gestione modelos de contratación de personal que garanticen la mínima rotación de personal, pues estar en constante rotación de personal no es bueno para las organizaciones pues se pierde en muchos de los casos el deber ser de las funciones asignadas en los diferentes cargos establecidos dentro de la entidad.

Como tercera mediada se recomienda que la entidad gestione canales de comunicación más efectivos que le permitan mostrar su gestión a toda la comunidad general, así como también habilitar espacios que contribuyan a un mayor acercamiento con la comunidad.

Continuando con el tema en cuestión, es importante que la entidad pueda establecer sistemas de capacitación de personal periódica en relación con las funciones que desempeñan las diferentes dependencias de la entidad y también en otros aspectos normativos que indica la ley esto con el fin de que el personal con el que cuenta la entidad tenga las herramientas necesarias para afrontar los diferentes desafíos a los que se enfrentan diariamente la entidad.

2. Propuesta de rediseño

A continuación, se presenta una propuesta integral de rediseño institucional para la Alcaldía Municipal, basada en un diagnóstico previo. Esta propuesta se centra en:

- Rediseño de la estructura organizacional[1]
- Modelo de operaciones por procesos.
- Escala salarial
- Presupuestos detallados para definir la planta propuesta.

Recomendaciones clave para garantizar una exitosa implementación de este proceso de transformación institucional.

[1] Incluye la creación de un organigrama actualizado, asignación de funciones para las dependencias propuestas y alineación estratégica del modelo de operaciones por procesos.

2.1. Propuesta de rediseño del MOP

2.1.1. Diseño del modelo de operación por procesos para la entidad

De acuerdo con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión- MIPG, la gestión por procesos se enmarca en la dimensión de Gestión con valores para resultados porque su objetivo principal es permitirle a la entidad realizar las actividades que, en el marco de los valores del servicio público, la conduzcan a lograr los resultados propuestos y materializar las decisiones plasmadas en su planeación institucional.

La gestión por procesos se relaciona directamente con el componente de la ventanilla hacia adentro, ya que una adecuada gestión por procesos dará como resultado una mejor relación de la ventanilla hacia afuera a través de la satisfacción de las necesidades de los grupos de valor de la entidad. Así mismo, la gestión por procesos se relaciona directamente con la política de fortalecimiento institucional y simplificación por procesos de dicha dimensión.

El modelo retoma el enfoque de procesos del sistema de gestión de calidad y de la Carta Iberoamericana para la Calidad de 2008, la gestión pública centrada en el servicio al ciudadano y para resultados. Por lo anterior, la cadena de valor público constituye la herramienta principal a utilizar por parte de las entidades y fundamenta la gestión por procesos, comprendiéndola como las actividades requeridas para que un producto o servicio transite a través de diferentes etapas, desde su concepción hasta su entrega a los ciudadanos. A cada una de las etapas de la cadena de valor se les denomina eslabones.
En el proceso de generación de valor público, la cadena de valor se utiliza como la herramienta principal para representar el trabajo de las entidades públicas a partir de sus elementos: insumos, procesos, productos, efectos o resultados e impactos.

En este sentido, las entidades que lleven a cabo procesos de transformación de la prestación de un servicio deben considerar primero los derechos, problemas y necesidades de sus grupos de valor, con el fin de incorporar actividades que permitan generar resultados que garanticen los derechos y resuelvan de manera efectiva las necesidades y problemas de los beneficiarios, de esta manera. Los procesos deberán estar definidos a partir de la identificación de los grupos de valor y su caracterización.

La gestión por procesos resulta ser fundamental para alcanzar los objetivos estratégicos de una entidad y su misión; esto se debe, principalmente, a que cuando una entidad trabaja sobre procesos y no sobre áreas funcionales, se enfoca en los resultados que estos producen, en la forma en que se producen, las necesidades que buscan suplir y en la necesidad de trabajar en equipo para poder alcanzarlos. Por esta razón, tanto la gestión por resultados como la gestión por procesos se encuentran directamente y se fundamentan en la cadena de valor.

Un proceso se define como una secuencia ordenada de procedimientos interrelacionados que agregan valor, tomando como enfoque y prioridad fundamental al ciudadano. Sin embargo, para poder llegar a la estructuración de procesos de manera individual, primero es necesario partir de la articulación general de la planeación estratégica con los procesos de la entidad, así como las interrelaciones que existen entre los procesos, para posteriormente enfocarse en cada uno de ellos y cómo operan en su interior.

Identificación de objetivos: para poder hablar de procesos, primero es necesario identificar y relacionar los objetivos estratégicos o macroobjetivos que tiene la entidad; para ello se debe revisar que la entidad cuente con misión, visión, valores fundamentales y objetivos estratégicos que se encuentren bien desarrollados, estructurados y alineados entre sí.

De acuerdo con las competencias legales asignadas, el tamaño de la entidad y la complejidad de su operación los objetivos estratégicos pueden estar soportados en objetivos específicos de menor tamaño; por lo que también resulta de vital importancia no solo identificar objetivos macro o estratégicos, sino también aquellos que permitirán alcanzar los resultados para la entidad en términos operativos. Cada uno de estos objetivos debe tener en su interior una serie de procesos, que son aquellos sobre los cuales se trabajará.

Registrar procesos existentes: cada objetivo debe contar con una serie de procesos subyacentes necesarios para su consecución o que al menos se encuentren alineados con lo que se desea alcanzar con el objetivo. Por tal motivo, se deben listar todos los procesos que se lleven a cabo al interior de la entidad y que estén relacionados con uno o más objetivos.

Lista de procesos fundamentales en los municipios: es importante tener en cuenta que mapear los procesos únicamente a partir de la documentación existente terminaría siendo una tarea incompleta, ya que en muchos casos la información sobre la operación y el funcionamiento que existe en las entidades no se encuentra documentada, pero sí está en el conocimiento de las personas que trabajan en la entidad y que se encuentran involucradas en sus diversos procesos productivos.

Asignar y reconocer responsabilidades en los procesos: es fundamental que una vez se determinen los procesos del municipio se indique el funcionario responsable de ellos, de tal forma que sea él quien se apersone del desarrollo de sus actividades y se responsabilice por los resultados.

Ciclo de procesos: la gestión por procesos es una forma de mejorar el rendimiento de la entidad y el cumplimiento de las funciones asignadas; debe ser un proceso de mejora continua donde cada funcionario debe pensar en la forma como se puede mejorar el proceso en que trabaja, lo que permitirá una integración de las actividades en función de los objetivos organizacionales y dará a todos una visión clara de sus responsabilidades.

El ciclo de los procesos comprende los siguientes pasos: modelar, implementar, ejecutar, supervisar y optimizar

- **Modelar:** recopilar información sobre el proceso, identificar dónde comienza y termina el proceso, cuál es su propósito.
- **Implementar:** la forma cómo se ejecuta el proceso, cómo se implementa y lleva a cabo.
- **Ejecutar:** poner el proceso en uso, identificar obstáculos y oportunidades de mejora.

- **Supervisar:** controlar el proceso para demostrar si los supuestos iniciales estaban correctos, si se cumplieron los objetivos establecidos al inicio, en qué influye el proceso en la entidad y cuáles son sus impactos internos y externos.
- **Optimizar:** ejecutar y al mismo tiempo controlar; luego se debe optimizar y después comenzar de nuevo. Siempre hay espacio para el crecimiento y la mejora de un proceso.
- **Mapa de procesos:** El mapa de procesos es la representación gráfica de cómo opera la organización para conocer y para satisfacer las necesidades de sus grupos de valor. Para su elaboración es necesario clasificar los procesos en cuatro grupos así:
- **Procesos estratégicos**: incluyen los relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, comunicación, disposición de recursos necesarios y revisiones por parte de la Alta Dirección de la entidad.
- **Procesos misionales**: incluyen todos aquellos que proporcionan el resultado previsto por la entidad en el cumplimiento del objeto social o razón de ser.
- **Procesos de apoyo**: incluyen aquellos que proveen los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos estratégicos, misionales y de evaluación.
- **Procesos de evaluación y seguimiento**: necesarios para medir y recopilar datos para el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia de la entidad (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020).

2.1.2. Diseño del mapa de procesos de la entidad

La propuesta del Modelo de Operación por Procesos surge a partir de la identificación de opciones prioritarias y de la cadena de valor existente, por lo cual, se plantea un modelo que responda a la realidad de la entidad y permita el cumplimiento de la misionalidad de esta.

Es importante mencionar que este inventario de procesos y subprocesos es solo un insumo para que la entidad lo pueda adoptar y apropiar, por lo tanto, depende de los líderes la actualización y caracterización de cada proceso y procedimiento derivado; así como garantizar su adecuada conservación y publicación.

Documentación y caracterización del Modelo de Operación por Procesos. Al abordar la documentación de los procesos debemos tener en cuenta que esta debe ser ágil y dinámica para que contribuya con el aprendizaje organizacional; cada entidad debe definir el tamaño o la estructura de su documentación, la cual depende de factores como la estructura organizacional, la planta de personal y la complejidad de la entidad en general.

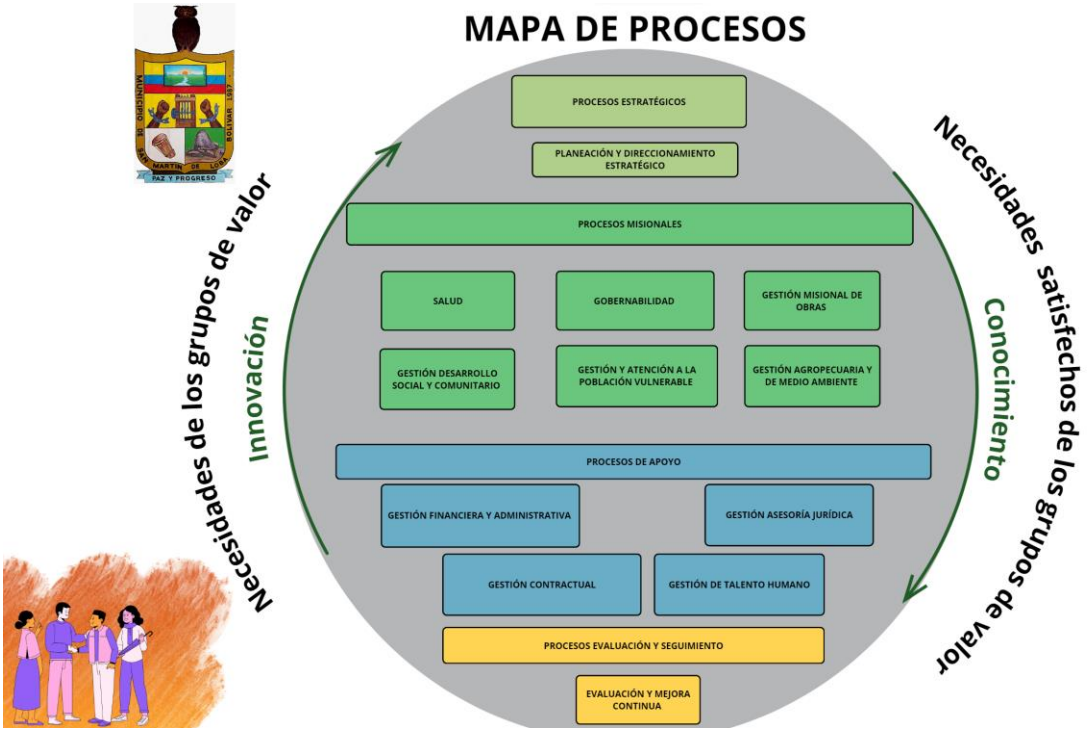
Los procedimientos son el conjunto de especificaciones, relaciones y ordenamiento de las tareas requeridas para cumplir las actividades de un proceso, controlando las acciones que requiere la operación de la entidad en la medida en que especifican paso a paso qué se debe hacer en el proceso. En su diseño se establecen los métodos para realizar las tareas, la asignación de responsabilidad y autoridad en la ejecución de las actividades.
Se deben levantar procedimientos y las actividades vitales para la entidad de las cuales se requiere preservar el conocimiento; no todas las actividades requieren procedimientos, dado que presentan bajos niveles de complejidad.

Los procedimientos tienen las siguientes características:

- Deben elaborarse en un formato amigable, es decir, que sea fácil de entender, interpretar y consignar.
- Las actividades que describen en los procedimientos deben ser muy claras.
- Las actividades deben describir una secuencia.
- Cada actividad debe tener un responsable.
- Los procedimientos deben de ser únicos y exclusivos.
- Debe tener un diagrama de flujo de las actividades descritas.
- El manual de procedimientos es la suma de los procedimientos de cada área.
- Los procedimientos deben ser descritos por las personas que más saben acerca de la operación.
- Los procedimientos deben ser susceptibles de mejora.

Para lo anterior, cada uno de los subprocesos existentes se ha alineado en el marco de los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y evaluación con el fin de garantizar un flujo continuo de información y comunicación que permitan la creación de valor público a sus grupos de interés.

Ilustración 37. Mapa de procesos – propuesta



Fuente: elaboración propia

2.1.3. Inventario de procesos y procedimientos

2.2. Propuesta de rediseño de la estructura organizacional

2.2.1. Organigrama propuesto

2.2.2. Funciones para las dependencias propuestas

Se propone la creación de nuevas dependencias dentro de la estructura administrativa del municipio. Estas dependencias tendrán funciones específicas alineadas con los objetivos estratégicos del plan, con el fin de mejorar la gobernabilidad y la gestión pública en el territorio.

2.2.2.1. Dependencias propuestas y sus funciones

Oficina de Planeación Municipal

- Coordinar la formulación y ejecución de políticas públicas locales en concordancia con el Plan de Desarrollo Territorial.
- Supervisar la implementación de los proyectos de infraestructura y desarrollo urbano en el municipio.
- Realizar estudios técnicos y presentar propuestas para mejorar la distribución y uso del suelo municipal.

Secretaría de Desarrollo Económico y Rural

- Promover la productividad y competitividad del sector agrícola y pesquero del municipio.
- Facilitar la articulación entre pequeños productores y mercados regionales y nacionales.
- Desarrollar programas de formación y capacitación para los habitantes en áreas relacionadas con el desarrollo rural sostenible.

Oficina de Gestión del Riesgo y Medio Ambiente

- Identificar y evaluar los riesgos naturales y socio-ambientales que afectan al municipio.
- Implementar programas de prevención y mitigación de desastres en colaboración con la comunidad.
- Desarrollar campañas de sensibilización sobre la protección del medio ambiente y el uso sostenible de los recursos naturales.

Secretaría de Inclusión y Bienestar Social

- Ejecutar políticas orientadas a la inclusión social de poblaciones vulnerables, como mujeres, niños, adultos mayores y personas en situación de discapacidad.
- Gestionar programas de salud pública, educación, y asistencia social para mejorar las condiciones de vida de los habitantes.
- Articular esfuerzos con organizaciones sociales y organismos internacionales en proyectos de desarrollo comunitario.

Dirección de Infraestructura y Servicios Públicos

- Planificar y ejecutar obras de infraestructura que contribuyan al desarrollo sostenible del municipio.
- Supervisar la prestación eficiente de servicios públicos básicos como agua potable, energía y saneamiento.

- Garantizar el mantenimiento adecuado de la infraestructura vial y urbana del municipio.

2.2.3. Instancias de roma de decisión (Comité o comisiones)

Los comités o comisiones municipales son los responsables de tomar decisiones de gran importancia con implicaciones o consecuencias lógicas en materia de prevención, investigación o asistencia dentro de las entidades territoriales, los cuales deben tener en cuenta las particularidades y diversidad regional, encontrando dentro de ellas las siguientes:

- ***Consejo de Gobierno***

Órgano superior jerárquico de consulta, asesoría, evaluación y coordinación de los asuntos generales de la administración municipal, el cual está presidido por el alcalde e integrado por los secretarios de despacho y los jefes de oficina.

Funciones del Consejo de Gobierno:

1. Coordinar la ejecución de los planes, programas y proyectos en los que intervienen las diferentes dependencias y entidades municipales.
2. Informar periódicamente al alcalde sobre el estado de ejecución de cada uno de los planes de acción de las secretarías, oficinas y demás entidades de la Administración municipal, así como de las dificultades y limitaciones encontradas, los ajustes y alternativas de solución.
3. Servir de órgano asesor del Gobierno en todos los asuntos relacionados con la gestión administrativa y de política pública, la conformación de grupos de trabajo y el análisis permanente de las actividades.
4. Participar en el análisis y solución de problemas, proponiendo los lineamientos generales y acciones concretas tendientes a la adopción de planes preventivos sectoriales, municipales o declaratorias de emergencia.
5. Recomendar al alcalde las medidas y decisiones más adecuadas al logro de los objetivos previstos en el Plan de Desarrollo y el cumplimiento de las funciones derivadas del mandato constitucional y legal.
6. Solicitar al alcalde decretar la urgencia manifiesta cuando las circunstancias descritas en la ley así lo ameriten.
7. Darse su propio reglamento.
8. Las demás relacionadas con las competencias constitucionales y legales, el Plan de Desarrollo y los aspectos financieros y administrativos del municipio

- ***Comité Institucional de Gestión y Desempeño***

Órgano rector, articulador y ejecutor, a nivel institucional, de las acciones y estrategias para la correcta implementación, operación, desarrollo, evaluación y seguimiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG.

Funciones del Comité Institucional de Gestión y Desempeño:

1. Aprobar y hacer seguimiento, por lo menos una vez cada tres meses, a las acciones y estrategias adoptadas para la operación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG.

2. Articular los esfuerzos institucionales, recursos, metodologías y estrategias para asegurar la implementación, sostenibilidad y mejora del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG.
3. Proponer al Comité Sectorial de Gestión y el Desempeño Institucional iniciativas que contribuyan al mejoramiento en la implementación y operación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG.
4. Presentar los informes que el Comité Sectorial de Gestión y el Desempeño Institucional y los organismos de control requieran sobre la gestión y el desempeño de la entidad.
5. Adelantar y promover acciones permanentes de autodiagnóstico para facilitar la valoración interna de la gestión.
6. Asegurar la implementación y desarrollo de las políticas de gestión y directrices en materia de seguridad digital y de la información.
7. Aprobar y hacer seguimiento a los planes, programas, proyectos, estrategias y herramientas necesarias para la implementación interna de las políticas de gestión.
8. Definir mejoras al Modelo Integrado de Planeación y Gestión implementado por la entidad, con especial énfasis en las actividades de control establecidas en todos los niveles de la organización y estudiar y adoptar las mejoras propuestas por el Comité Institucional de Coordinación de Control Interno.
9. Efectuar recomendaciones al Comité Institucional de Coordinación de Control Interno en relación con las políticas de gestión y desempeño que puedan generar cambios o ajustes a la estructura de control de la entidad.
10. Generar espacios que permitan a sus participantes el estudio y análisis de temas relacionados con políticas de gestión y desempeño, buenas prácticas, herramientas, metodologías u otros temas de interés para fortalecer la gestión y el desempeño institucional y así lograr el adecuado desarrollo de sus funciones.
11. Las demás que tengan relación directa con la implementación, desarrollo y evaluación del Modelo.

PARÁGRAFO 1. La secretaría técnica será ejercida por el jefe de la oficina de planeación o por quien haga sus veces en la entidad.

- ***Comisión de Personal***

En todos los organismos y entidades reguladas por esta ley deberá existir una Comisión de Personal, conformada por dos (2) representantes de la entidad u organismo, designados por el nominador o por quien haga sus veces, y dos (2) representantes de los empleados, quienes deben ser de carrera administrativa y elegidos por votación directa de los empleados

Funciones de la Comisión de Personal:

1. Velar porque los procesos de selección para la provisión de empleos y de evaluación del desempeño se realicen conforme con lo establecido en las normas y procedimientos legales y reglamentarios y con los lineamientos señalados por la Comisión Nacional del Servicio Civil. Las citadas atribuciones se llevarán a cabo sin perjuicio de las facultades de la Comisión Nacional del Servicio Civil. Para el efecto, la Comisión de Personal deberá elaborar los informes y atender las solicitudes que la CNSC requiera.
2. Resolver las reclamaciones que en materia de procesos de selección y evaluación del desempeño y encargo les sean atribuidas por el procedimiento especial.

3. Solicitar a la Comisión Nacional del Servicio Civil la exclusión de la lista de elegibles de las personas que hubieren sido incluidas sin reunir los requisitos exigidos en las respectivas convocatorias, o con violación de las leyes o reglamentos que regulan la carrera administrativa. En el caso de no atenderse la solicitud, deberán informar de esta situación a la Comisión Nacional del Servicio Civil para que adopte las medidas pertinentes.
4. Conocer, en primera instancia, las reclamaciones que formulen los empleados de carrera que hayan optado por el derecho preferencial a ser vinculados, cuando se les supriman sus empleos, por considerar que han sido vulnerados sus derechos.
5. Conocer, en primera instancia, las reclamaciones que presenten los empleados por los efectos de las incorporaciones a las nuevas plantas de personal de la entidad o por desmejoramiento de sus condiciones laborales o por los encargos.
6. Velar porque los empleos se provean en el orden de prioridad establecido en las normas legales y porque las listas de elegibles sean utilizadas dentro de los principios de economía, celeridad y eficacia de la función administrativa.
7. Velar porque en los procesos de selección se cumplan los principios y reglas previstas en esta ley.
8. Participar en la elaboración del plan anual de formación y capacitación y en el de estímulos y en su seguimiento.
9. Proponer en la respectiva entidad la formulación de programas para el diagnóstico y medición del clima organizacional.
10. Las demás funciones que le sean atribuidas por la ley o el reglamento.

Adicionalmente, las instancias ya mencionadas, se establece la participación activa de la entidad en las demás que les sean asignadas por ley para el acompañamiento de las distintas temáticas y sectores de la gestión municipal, es por esto por lo que a continuación se presenta el listado de las instancias mínimas en las cuales debe participar la administración municipal

Tabla 39. Instancias de Participación

Instancia	Temática	Responsable	Normatividad
Comité de Conciliación y Defensa	Gobierno	Secretaría de Gobierno y Servicios Administrativos	Decreto 1716 de 2009 Decreto 1069 de 2015 Ley 2220 de 2022
Comité de Contratación	Gobierno	Secretaría de Gobierno y Servicios Administrativos	Ley 80 de 1993 Ley 1150 de 2007 Decreto 1082 de 2015
Consejo territorial de planeación	Planeación	Secretaría de Planeación y Desarrollo Territorial	Ley 152 de 1994
Comisión municipal de Ordenamiento Territorial	Planeación	Secretaría de Planeación y Desarrollo Territorial	Ley 1454 de 2011 Decreto 1066 de 2015
Consejo de política Fiscal municipal	Secretaría de Hacienda	Secretaría de Hacienda	Decreto 111 de 1996

Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo	Seguridad y Salud en el Trabajo	Secretaría de Gobierno y Servicios Administrativos	Resolución 2013 de 1986 Ley 1562 de 2012 Decreto 1072 de 2015.
Comité de convivencia y conciliación Laboral	Talento Humano	Secretaría de Gobierno y Servicios Administrativos	Resolución 1356 de 2012
Consejo de Seguridad y Convivencia municipal	Seguridad	Secretaría de Gobierno y Servicios Administrativos	Ley 1801 de 2016 Decreto 1284 de 2017
Comité Civil de Convivencia	Seguridad	Secretaría de Gobierno y Servicios Administrativos	Ley 1801 de 2016 Decreto 1284 de 2017
Comité de Discapacidad	Discapacidad	Secretaría de Desarrollo Social, Salud, Educación, Cultura y Turismo	Ley 1145 de 2007 Resolución No. 3317 de 2012
Mesa de Participación de Niños Niñas y Adolescentes	Comisaria	Comisaría de Familia	Decreto 936 de 2013
Consejo de Gestión del riesgo de desastres	Gestión del riesgo	Secretaría de Agricultura, Medio Ambiente y Desarrollo Rural	Ley 1523 de 2012
Comité de Justicia Transicional	Victimas	Secretaría de Gobierno y Servicios Administrativos	Ley 1448 de 2011
Subcomité de Prevención, Protección y Garantías de No Repetición	Victimas	Secretaría de Gobierno y Servicios Administrativos	Ley 1448 de 2011 Decreto 1084 de 2015
Subcomité de restitución de tierras	Victimas	Secretaría de Gobierno y Servicios Administrativos	Ley 1448 de 2011 Decreto 1084 de 2015
Subcomité de sistemas de información	Victimas	Secretaría de Gobierno y Servicios Administrativos	Ley 1448 de 2011 Decreto 1084 de 2015
Subcomité de asistencia y atención integral	Victimas	Secretaría de Gobierno y Servicios Administrativos	Ley 1448 de 2011 Decreto 1084 de 2015
Subcomité de reparación integral	Victimas	Secretaría de Gobierno y Servicios Administrativos	Ley 1448 de 2011 Decreto 1084 de 2015
Mesa municipal de Victimas	Victimas	Secretaría de Gobierno y Servicios Administrativos	Ley 1448 de 2011
Consejo de política social	Desarrollo Social	Secretaría de Desarrollo Social, Salud, Educación, Cultura y Turismo	Decreto 1137 de 1999 Ley 1098 de 2006

Consejo nacional de personas mayores	Desarrollo Social	Secretaría de Desarrollo Social, Salud, Educación, Cultura y Turismo	Decreto 681 de 2022
Comité de erradicación de trabajo infantil	Desarrollo Social	Secretaría de Desarrollo Social, Salud, Educación, Cultura y Turismo	Decreto 859 de 1995
Mesa de primera infancia, infancia, adolescencia y fortalecimiento familiar	Desarrollo Social	Secretaría de Desarrollo Social, Salud, Educación, Cultura y Turismo	Ley 1098 de 2006
Consejo consultivo de mujeres	Desarrollo Social	Secretaría de Desarrollo Social, Salud, Educación, Cultura y Turismo	Ley 51 de 1981 Ley 581 del 2000
Red del buen trato	Desarrollo Social	Secretaría de Desarrollo Social, Salud, Educación, Cultura y Turismo	Ley 1710 de 2020
Comité de seguridad alimentaria y nutricional	Desarrollo Social	Secretaría de Desarrollo Social, Salud, Educación, Cultura y Turismo	Ley 1098 de 2006
Comité de prevención de consumo de sustancias Psicoactivas	Desarrollo Social	Secretaría de Desarrollo Social, Salud, Educación, Cultura y Turismo	Resolución 089 de 2019
Consejo municipal de cultura	Desarrollo Social	Secretaría de Desarrollo Social, Salud, Educación, Cultura y Turismo	Ley 397 de 1997 Ley 1185 de 2008
Comité de Vigilancia epidemiológica - COVE	Salud Publica	Dirección Local de Salud	Decreto 3518 de 2006
Comité de participación Comunitaria en Salud -COPACO	Salud Publica	Dirección Local de Salud	Decreto 780 de 2016
Comité Interinstitucional de educación Ambiental municipal	Ambiente/educación	Secretaría de Agricultura, Medio Ambiente y Desarrollo Rural.	Decreto 1743 de 1994 Decreto 1075 de 2015
Comité permanente de estratificación	Servicios	Secretaría de Planeación y Desarrollo Territorial	Ley 2294 de 2023
Consejo municipal de desarrollo rural	Rural	Secretaría de Agricultura, Medio Ambiente y Desarrollo Rural	Ley 101 de 1993

Comité Territorial de orden público	Seguridad	Secretaría de Gobierno y Servicios Administrativos.	Decreto 399 de 2011 Decreto 1066 de 2015

Fuente: Elaboración propia

2.2.4. Alineación del MOP a la estructura propuesta

De acuerdo con el modelo de operación propuesto, a continuación, se presenta la correlación con las dependencias encargadas de aportar al cumplimiento de los procesos y procedimientos

2.3. Propuesta de planta y perfiles

2.3.1. Cargas de trabajo bajo el MOP y estructura propuesta

2.3.2. Presupuestos para la definición de la planta propuesta (Jurídicos, técnicos, presupuestales

2.3.3. Planta propuesta

2.3.4. Escala salarial propuesta

2.3.5. Estructura detalla de costos de la planta propuesta

2.3.6. Perfiles de cargos propuestos (fichas del MEFCL)

2.3.7. Formalización laboral

Es importante resaltar la Constitución Política de Colombia, en el TÍTULO V "De la Organización del Estado" en el Capítulo II de "Función Pública" (artículos 122 a 131), indica en su artículo 122° que: *"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"*.

Adicionalmente, con el fin de desarrollar y materializar la norma constitucional, se destaca la Ley 909 de 2004 *"Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones"* cuya aplicación, en su integridad, se orienta a (artículo 3º):

1. Las disposiciones contenidas en la presente ley serán aplicables en su integridad a los siguientes servidores públicos:

a) (…)

b) (…)

c) ***A los empleados públicos de carrera de las entidades del nivel territorial****: departamentos, Distrito Capital, distritos y municipios y sus entes descentralizados;*

d) La presente ley será igualmente aplicable a los empleados de las Asambleas Departamentales, de los Concejos Distritales y Municipales y de las Juntas Administradoras

Locales. Se exceptúan de esta aplicación quienes ejerzan empleos en las unidades de apoyo normativo que requieran los Diputados y concejales.

2. (…)".

De este modo, con el fin de dignificar el empleo, se pretende que las entidades de derecho público realicen una actualización o reforma de su planta de empleo, de acuerdo con lo establecido por la Ley 909 de 2004 en el artículo 46° el cual indica que:

> *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 razones 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.*

De igual manera, el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 "Colombia Potencia Mundial de la Vida" tiene como objetivo garantizar los derechos de los servidores públicos mediante estrategias de formalización laboral, por esta razón, se resalta la circular conjunta 100-005 de 2022, en la cual se promoverá la formalización laboral, a través de cuatro elementos, los cuales son:

- La provisión de todos los cargos de las plantas de personal existentes y en vacancia;
- La ampliación de las plantas de personal existentes, siempre que las condiciones técnicas y financieras así lo permitan;
- La creación de plantas temporales en equidad, con criterio meritocrático y vocación de permanencia;
- El uso racional de los contratos de prestación de servicios, atendiendo exclusivamente lo establecido en la ley y en los fallos judiciales (Departamento Administrativo de la Función Pública y Escuela Superior de Administración Pública, 2022).

2.4. Recomendaciones para la implementación del rediseño

2.4.1. Gestión del cambio

Entendiendo la gestión del cambio como la acción de planear, aplicar y evaluar las acciones que se realizan para adaptarse exitosamente a las nuevas condiciones, en los diferentes contextos en los que se desenvuelve el ser humano, incluyendo el organizacional, el proceso de implementación y puesta en marcha del rediseño organizacional realizado por la ESAP para la Alcaldía municipal, requiere una estrategia de adaptabilidad, la cual procure la disminución de los impactos negativos que pueda ocasionar el cambio, así como la posibilidad de permitir percibir de una buena manera, el fortalecimiento institucional llevado a cabo en la entidad.

Es pertinente contemplar que los cambios, aunque se requieran implementar de manera inmediata, no se verán consolidados en corto plazo, puesto que la modificación de la conducta, dentro de lo que se encuentra contemplado la cultura organizacional, es un proceso progresivo, el cual demanda constancia y coherencia a partir de un proceso sistemático que garantice su éxito.

Por lo anterior, la orientación al cambio se torna básica dentro de las organizaciones, por lo cual al momento de la formulación de las acciones concretas que permitan la adaptabilidad, es necesario incluir metodologías que involucren el talento humano de la entidad en su conjunto, lo cual no debe limitarse a la capacitación y el desarrollo de competencias, ya que se deben establecer objetivos y actividades más amplias que logren modificar la cultura organizacional; el cambio organizativo es el proceso mediante el cual se transforma la manera en cómo actúan los individuos, la organización en su conjunto, pasando de un grupo de comportamientos a otros.

La formulación de acciones contempladas en un ejercicio de gestión del cambio se puede agrupar en 4 grandes categorías, como lo es la comunicación, el trabajo colaborativo, el entrenamiento y sensibilización; cada una de estas categorías contempla una serie de acciones que se deberán adelantar atendiendo a la estrategia de gestión del cambio propuesta:

Tabla 40. Acciones para la gestión del cambio

Fases	Acción	Objetivo	Responsable	Actores Objetivo
Alistamiento	Comunicación frente a la intención de la entidad para llevar a cabo el proceso	Comunicar a los colaboradores la intención de la entidad para llevar a cabo el fortalecimiento	Alta dirección / Encargados del talento humano en la alcaldía	Talento humano de la organización
	Preparar al talento humano de la Alcaldía para el proceso	Llevar a cabo las acciones necesarias para la buena disposición del talento humano, preparando el escenario para la adaptabilidad	Alta dirección / Secretaría de gobierno y servicios administrativos	Talento humano de la organización
Diagnostico	Información frente a los cronogramas de trabajo para llevar a cabo todo el proceso	Comunicar a los lideres de proceso, jefes de dependencia y demás responsables, el cronograma de trabajo	Secretaría de gobierno y servicios administrativos	Lideres de proceso, jefes de dependencia
	Asignación de responsables por dependencia	Distribuir las responsabilidades para la buena gestión del cambio	Secretaría de gobierno y servicios administrativos	Dependencias de la Alcaldía
	Integración de los colaboradores en los diferentes análisis que consolidan el diagnostico	Hacer partícipes a los distintos colaboradores de la entidad para la consolidación de las necesidades identificadas en el diagnostico	Jefes de dependencia / Secretaría de gobierno y servicios administrativos	Talento humano de la organización

	Socialización de los resultados del diagnostico	Compartir con los colaboradores en general los resultados del diagnostico	Secretaría de gobierno y servicios administrativos	Talento humano de la organización
Propuesta	Socialización de las propuestas de cambio	socialización de la propuesta, con base en las necesidades identificadas en el diagnostico	Secretaría de gobierno y servicios administrativos	Talento humano de la organización
	Escenario de coparticipación para la construcción de observaciones	Integrar al talento humano en el proceso, permitiendo una mayor aceptación de la propuesta	Secretaría de gobierno y servicios administrativos / Encargado del Talento humano de la organización	Talento humano de la organización
	Socialización del impacto en el marco del proceso	Analizar y socializar los posibles impactos que generar el cambio a partir del proceso de fortalecimiento	Secretaría de gobierno y servicios administrativos	Talento humano de la organización
Provisión	Socialización de los mecanismos de provisión	Explicar los mecanismos de la provisión (si hay lugar a esto)	Secretaría de gobierno y servicios administrativos	Talento humano de la organización
	Impacto de la implementación del proceso y provisión final	Generar estrategias que permitan sobrellevar el proceso de implantación del proceso de fortalecimiento	Secretaría de gobierno y servicios administrativos	Talento humano de la organización
	Aseguramiento de la transición hacia el nuevo escenario		Secretaría de gobierno y servicios administrativos	Talento humano de la organización

Fuente: Elaboración propia.

Como ya se ha venido mencionando, la estrategia de gestión del cambio, debe involucrar a todos los actores que conforman el talento humano de la entidad; si bien se definen algunos responsables en la tabla anterior, el impacto que se espera es en la totalidad de los colaboradores de la alcaldía, por lo que se debe generar un plan de trabajo, en donde se especifican los objetivos, el responsable, los actores objetivo y la fase en el proceso de fortalecimiento al que corresponda según la intencionalidad de lo comunicado.

La aplicación de esta estrategia de gestión del cambio debe apuntar a promover una cultura organizacional favorable y garantizar una implementación efectiva y sostenible de los cambios necesarios en la institución, partiendo del proceso de fortalecimiento institucional, por lo que se busca impactar los siguientes elementos:

- **Cambio en la cultura organizacional:** La formalización del empleo público implica cambios en la forma en que la organización opera y en cómo los empleados perciben sus roles y responsabilidades. En este sentido, es posible utilizar

mecanismos de comunicación constante, así como la integración del talento humano en el ejercicio de fortalecimiento e implementación.

- **Resistencia al cambio:** Los colaboradores pueden sentir temor o resistencia a los cambios en sus condiciones laborales. Para la identificación de resistencias, se puede recurrir a encuestas de percepción, urnas organizacionales y otros instrumentos de recolección de información, que serán tenidos en cuenta para la formulación de mecanismos de adaptabilidad.
- **Capacitación y desarrollo:** Los empleados pueden necesitar adquirir nuevas habilidades y conocimientos para cumplir con los requisitos de empleo formal. En este apartado es fundamental contar con talleres y charlas dentro a los nuevos desafíos que se configuran a partir del cambio y la mejora manera se solucionarlos.
- **Monitoreo y ajustes:** La gestión del cambio no es un proceso estático; debe ser continuamente monitoreada y ajustada a medida que se implementa. Para asegurar el avance en el proceso de adaptabilidad, es posible generar indicadores como la tasa de adopción de nuevos procesos, el nivel de rotación del personal tasa de errores y gestión, entre otros.

Es pertinente tener en cuenta que esta propuesta puede ser transformada por la entidad obedeciendo a la evolución del proceso de gestión del cambio, abriendo la posibilidad a otras estrategias, acción y actividades que permitan materializar y poner en marcha esta actividad, trascendental en la implementación del rediseño organizacional propuesto por la Escuela Superior de Administración Pública, buscando generar el menor impacto negativo en la transición, partiendo de los diferentes elementos propuestos.

2.4.2. Provisión de nuevos empleos (lista de elegibles, encargos y nombramientos provisionales)

La vinculación de funcionarios de carrera administrativa, una vez realizado el concurso por parte de la CNSC, se realizará a partir de las listas de elegibles que tendrá una vigencia de dos (2) años en estricto orden de méritos, cubriendo las vacantes para las cuales se efectuó el concurso. Igualmente, se deberán cubrir las vacantes definitivas de cargos equivalentes no convocados que surjan con posterioridad a la convocatoria de concurso en la misma entidad.

Las vacantes definitivas de los cargos de la planta deberán ser cubiertas de conformidad con lo establecido en el artículo 24 de la ley 909 de 2004, es decir, a través de encargo de los funcionarios que ocupen cargos de grados inferiores, formando cadenas, de tal forma que la vinculación de una persona en calidad de provisional se realice en el cargo de más bajo grado que queda vacante de forma temporal.

Los empleos pueden se provisto de forma definitiva o transitoria, tal como lo menciona la comisión Nacional del Servicio Civil- CNSC.

> Los empleos de carrera administrativa se proveerán en período de prueba para ascender o ingresar en la carrera con la persona seleccionada mediante el sistema mérito.

El orden de **provisión definitiva** está determinado en el artículo 2.2.5.3.2. del Decreto compilatorio 1083 de 2015, así:

1. Con la persona que al momento de su retiro ostentaba derechos de carrera y cuyo reintegro haya sido ordenado por autoridad judicial.
2. Por traslado del empleado con derechos de carrera que demuestre su condición de desplazado por razones de violencia en los términos de la Ley 387 de 1997, una vez impartida la orden por la Comisión Nacional del Servicio Civil.
3. Con la persona de carrera administrativa a la cual se le haya suprimido el cargo y que hubiere optado por el derecho preferencial a ser reincorporado a empleos iguales o equivalentes, conforme con las reglas establecidas en el presente decreto y de acuerdo con lo ordenado por la Comisión Nacional del Servicio Civil.
4. Con la persona que al momento en que deba producirse el nombramiento ocupe el primer puesto en lista de elegibles para el empleo ofertado que fue objeto de convocatoria para la respectiva entidad.

Si agotadas las anteriores opciones no fuere posible la provisión del empleo deberá realizarse proceso de selección específico para la respectiva entidad (Comisión Nacional del Servicio Civil , s.f.).

Las vacancias definitivas y temporales serán provistas a través de encargos y de forma excepcional por provisionalidad mientras se surte el proceso establecido en la normatividad.

La provisión transitoria a través de encargo.

El Artículo 2.2.5.9.7 al respecto preceptúa: “Hay encargo cuando se designa temporalmente a un empleado para asumir, total o parcialmente, las funciones de otro empleo vacante por falta temporal o definitiva de su titular, desvinculándose o no de las propias de su cargo”.

La Ley 909 de 2004 en el artículo 24 modificado por el artículo 1° de la Ley 1960 de 2019 establece los requisitos para acceder al derecho preferencial encargo, así: Mientras se surte el proceso de selección para proveer empleos de carrera administrativa, los empleados de carrera tendrán derecho a ser encargados en estos si acreditan los requisitos para su ejercicio, poseen las aptitudes y habilidades para su desempeño, no han sido sancionados disciplinariamente en el último año y su última evaluación del desempeño es sobresaliente.

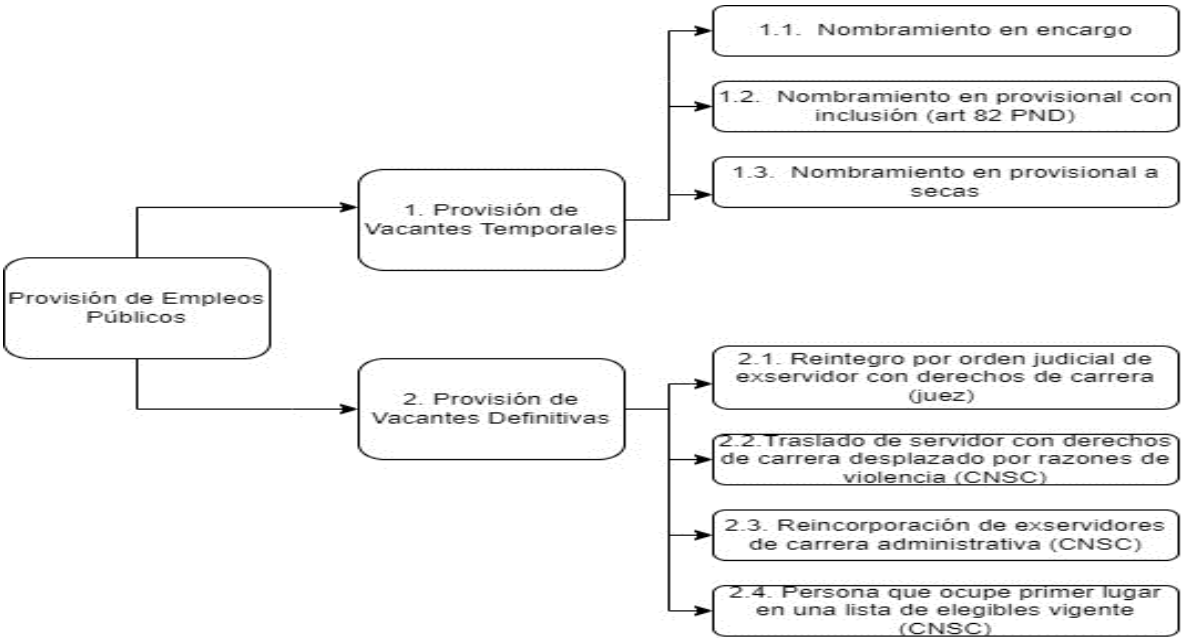
En el evento en que no haya empleados de carrera con evaluación sobresaliente, el encargo deberá recaer en quienes tengan las más altas calificaciones descendiendo del nivel sobresaliente al satisfactorio, de conformidad con el sistema de evaluación que estén aplicando las entidades. Adicionalmente el empleado a cumplir el encargo deberá reunir las condiciones y requisitos previstos en la ley.

El encargo deberá recaer en un empleado que se encuentre desempeñando el cargo inmediatamente inferior de la planta de personal de la entidad (Comisión Nacional del Servicio Civil , s.f.).

La provisión transitoria a través de nombramiento provisional. “procede excepcionalmente en los casos en que no se pueda proveer un cargo que ha sido declarado en vacancia temporal o vacancia definitiva por encargo, con un servidor público que ostente los derechos y cumpla con los requisitos señalados anteriormente” (Comisión Nacional del Servicio Civil , s.f.).

A continuación, se presenta una ilustración resumen de lo comentado anteriormente.

Ilustración 37. Provisión de Empleos Públicos



Fuente: elaboración propia

2.4.3. Reportes a CNSC

De acuerdo con la Constitución Política de Colombia en su artículo 130 “habrá una Comisión Nacional del Servicio Civil responsable de la administración y vigilancia de las carreras de los servidores públicos, excepción hecha de las que tengan carácter especial” (Asamblea Nacional Constituyente, 1991), por tal motivo, su misionalidad “está orientada a posicionar el mérito y la igualdad en el ingreso y desarrollo del empleo público” (Comisión Nacional del Servicio Civil, s.f.).

Dado lo anterior, una vez sean aprobados los cambios en la planta de personal y el manual de funciones, se debe iniciar el proceso de actualización ante la CNSC de las respectivas fichas del manual específico de funciones y competencias laborales, ya que este es el

insumo fundamental para el desarrollo de concursos de méritos; por tal motivo, dicha entidad debe poseer información vigente para garantizar transparencia en su accionar.

3. Anexos

3.1. Estudio de cargas de trabajo (diagnóstico y modeladas)

3.2. Proyectos de actos administrativos

3.2.1. Acto administrativo estructura organizacional

La estructura organizacional propuesta para el municipio de San Martín de Loba busca optimizar la gestión pública a través de una organización más eficiente, acorde con las necesidades actuales del municipio y los objetivos del Plan de Desarrollo Territorial 2024-2027. Esta estructura se orienta hacia la descentralización de funciones, la integración de nuevas tecnologías, y la participación ciudadana activa.

3.2.1.1. Propuesta estructura organizacional

1. **Alcaldía Municipal**: Órgano central de la administración pública, responsable de la dirección, coordinación y ejecución de las políticas municipales. El alcalde es el representante legal y ejecutor del Plan de Desarrollo Territorial.
2. **Consejo Municipal**: Máximo órgano deliberante del municipio encargado de aprobar acuerdos, presupuestos, y ejercer control político sobre la administración municipal.
3. **Secretaría de Planeación**: Responsable de la formulación, seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo Territorial, así como de la planificación física y el uso del suelo. Funciona como ente coordinador para asegurar la implementación de los proyectos estratégicos.
4. **Secretaría de Hacienda**: Encargada de la administración de los recursos financieros del municipio. Su función incluye la gestión del presupuesto municipal, la recaudación de impuestos y el control del gasto público.
5. **Secretaría de Desarrollo Económico y Rural**: Su misión es impulsar el desarrollo productivo, especialmente en el sector agrícola, pesquero y de pequeñas empresas. A través de programas de capacitación y la implementación de tecnologías sostenibles, busca mejorar la competitividad del sector rural.
6. **Secretaría de Inclusión y Bienestar Social**: Encargada de promover la equidad e inclusión de los grupos vulnerables. Esta dependencia gestiona programas de salud, educación y asistencia social, enfocados en mejorar la calidad de vida de los habitantes.
7. **Oficina de Gestión del Riesgo y Medio Ambiente**: Desarrolla y coordina las estrategias de prevención y atención de emergencias y desastres, así como la protección y conservación del medio ambiente. Gestiona proyectos relacionados con el uso sostenible de los recursos naturales y el manejo adecuado de los residuos.
8. **Oficina Jurídica**: Responsable de asesorar legalmente a las diferentes dependencias de la administración municipal y de representar al municipio en los procesos judiciales.

9. **Oficina de Control Interno**: Órgano encargado de asegurar el cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos establecidos, a través de auditorías internas y el monitoreo constante del desempeño administrativo.

La estructura propuesta responde a la necesidad de una mayor especialización en las funciones, con un enfoque en la planificación estratégica, el desarrollo económico sostenible y la atención integral a la ciudadanía. La creación de dependencias específicas permite una gestión más eficiente, al tiempo que fortalece la gobernabilidad y la transparencia.

3.2.2. Acto administrativo planta de empleos

La planta de empleos para el municipio de San Martín de Loba, Bolívar, se ha diseñado teniendo en cuenta la estructura organizacional propuesta y los recursos disponibles. La planta está enfocada en garantizar la adecuada prestación de servicios, la ejecución eficiente de los proyectos y la atención oportuna a las necesidades de los ciudadanos

3.2.2.1. Propuesta de planta de empleos

1. **Alcalde Municipal**: 1 cargo.
   - **Funciones**: Máxima autoridad del municipio, encargado de liderar la administración pública, coordinar la implementación del Plan de Desarrollo Territorial, y representar al municipio en actos oficiales y contractuales.
2. **Secretario de Planeación**: 1 cargo.
   - **Funciones**: Responsable de la planeación y seguimiento de los proyectos de inversión y desarrollo del municipio, así como de la gestión de las políticas de ordenamiento territorial.
3. **Secretario de Hacienda**: 1 cargo.
   - **Funciones**: Gestión financiera del municipio, incluyendo la elaboración del presupuesto, recaudación de impuestos y control del gasto.
4. **Secretario de Desarrollo Económico y Rural**: 1 cargo.
   - **Funciones**: Fomentar el desarrollo productivo del municipio, implementar programas de apoyo a los agricultores y pescadores, y promover proyectos de economía sostenible.
5. **Coordinador de Gestión del Riesgo y Medio Ambiente**: 1 cargo.
   - **Funciones**: Identificación y gestión de riesgos naturales y ambientales, ejecución de políticas de protección ambiental y prevención de desastres.
6. **Asesores Técnicos y Jurídicos**: 3 cargos.
   - **Funciones**: Brindar asesoría técnica y jurídica a las diferentes dependencias en la implementación de proyectos y en la interpretación de la normativa vigente.
7. **Personal de Apoyo Administrativo**: 4 cargos.

Funciones: Proveer soporte administrativo en cada dependencia, gestionando la documentación, atención al ciudadano y las labores operativas necesarias

La planta de empleos propuesta está diseñada para cubrir todas las áreas estratégicas de la administración pública. Al contar con una distribución adecuada del personal, se busca

optimizar la prestación de servicios a la ciudadanía, garantizando una ejecución eficiente del Plan de Desarrollo Territorial.

3.2.3. Acto administrativo manual especifico de funciones y competencias laborales

El Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales del municipio de San Martín de Loba es una herramienta fundamental para asegurar la eficiencia en la administración pública. Este documento define de manera clara las funciones, competencias y responsabilidades de cada cargo, asegurando una correcta ejecución de las políticas públicas y del Plan de Desarrollo Territorial.

3.2.3.1. Objetivo del manual

- **Claridad de funciones**: Definir de manera detallada las responsabilidades de cada funcionario, evitando duplicidades y mejorando la gestión.
- **Desarrollo de competencias**: Establecer las competencias laborales necesarias para que el personal pueda desempeñar sus funciones de manera eficiente.
- **Mejora continua**: Facilitar la evaluación constante del desempeño de los funcionarios y la identificación de áreas de mejora.

3.2.3.2. Estructura del manual

1. **Descripción de los Cargos**: Definición detallada de cada puesto, incluyendo sus funciones y responsabilidades específicas.
2. **Funciones Específicas por Dependencia**:
    - **Secretaría de Planeación**: Coordinar la formulación y seguimiento del Plan de Desarrollo Territorial, asesorar en la asignación de recursos, y gestionar proyectos de infraestructura y desarrollo urbano.
    - **Secretaría de Desarrollo Económico y Rural**: Implementar políticas que promuevan el crecimiento económico y la sostenibilidad ambiental.
3. **Competencias Laborales**: Conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para desempeñar las funciones de cada puesto. Por ejemplo:
    - **Secretario de Hacienda**: Conocimiento en administración financiera pública, capacidad de análisis presupuestario, y habilidades de liderazgo en la gestión de recursos.
4. **Normativa Aplicable**: Leyes y decretos que regulan las funciones y competencias de los funcionarios públicos

3.2.4. Acto administrativo escala salarial

La **escala salarial** propuesta para el municipio de San Martín de Loba está basada en las normativas nacionales sobre remuneración de funcionarios públicos, con el objetivo de garantizar una compensación justa y proporcional a las responsabilidades asignadas.

3.2.4.1. Propuesta de Escala Salarial

1. **Alcalde Municipal**: $8,500,000 COP mensuales.
    - **Justificación**: La responsabilidad de dirigir y representar legalmente al municipio implica un salario competitivo acorde con la magnitud de las funciones.
2. **Secretarios de Despacho**: $7,000,000 COP mensuales.
    - **Justificación**: Los secretarios son responsables de coordinar áreas estratégicas de la administración municipal y gestionar proyectos críticos para el desarrollo territorial.
3. **Coordinadores y Asesores Técnicos**: $5,000,000 COP mensuales.
    - **Justificación**: La naturaleza técnica y especializada de los asesores requiere una remuneración que incentive la calidad y eficacia en la toma de decisiones.
4. **Personal de Apoyo Administrativo**: $2,500,000 COP mensuales.
    - **Justificación**: El personal administrativo desempeña un papel clave en la operatividad diaria de las dependencias, por lo que se asegura un salario acorde con sus funciones.

3.3. Inventario de proceso y procedimientos del MOP

4. Recomendaciones del estudio técnico

5. Bibliografía

COLOMBIA POTENCIA DE LA VIDA

Escuela Superior de Administración Pública

Documento Estudio Técnico de Fortalecimiento Institucional

2024

ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ROSA, CAUCA

ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

BORRADOR

Escuela de Alto Gobierno

25 Años

65 AÑOS DE FUTURO

Escuela Superior de Administración Pública

ESTUDIO TÉCNICO DE REDISEÑO INSTITUCIONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA ROSA, CAUCA

INTRODUCCIÓN

La Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), en su compromiso de formación, investigación y extensión académica en el ámbito de la administración pública y el gobierno, presenta este documento técnico que consolida las conclusiones y propuestas del proyecto de fortalecimiento organizacional implementado en el Municipio de Santa Rosa. Este proyecto, liderado por la Subdirección Nacional de Proyección Institucional y la Dirección de Fortalecimiento y Apoyo a la Gestión Estatal, se alinea con las disposiciones del Decreto No. 164 de 2021 y la Ley 1551 de 2012, y se rige por los principios de coordinación, complementariedad, sostenibilidad, economía y buen gobierno. Así, el acompañamiento técnico brindado por la ESAP se focaliza en la identificación de necesidades y en la implementación de buenas prácticas administrativas.

Metodológica y jurídicamente, este estudio técnico se fundamenta en el Artículo 46 de la Ley 909 de 2004, que recalca que las reformas de planta de empleos de las entidades de la rama ejecutiva de los órdenes nacional y territorial deben estar basadas en necesidades del servicio o en razones de modernización de la administración. Además, deben apoyarse en justificaciones o estudios técnicos que validen su necesidad, que pueden elaborarse por las entidades, la ESAP o firmas especializadas en la materia. Dichos estudios deben garantizar el mejoramiento organizacional, alineándose con el Título 12 del Decreto 1083 de 2015, sobre reformas de las plantas de empleos, y con la aplicación de metodologías de diagnóstico y análisis aprobadas por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP).

Es crucial enfatizar que, pese a la autonomía administrativa y territorial que gozan las entidades territoriales en Colombia, la ESAP opera conforme a los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo. Este Plan define líneas de acción clave para este estudio técnico, como el fortalecimiento institucional para impulsar un cambio que permita restablecer la confianza de la ciudadanía y robustecer el vínculo Estado-Ciudadanía, además de los procesos de formalización y dignificación laboral, sin desatender las limitaciones económicas y fiscales.

Tras estos lineamientos, este documento técnico revela conclusiones importantes y propone ajustes en la plataforma estratégica, el modelo de operaciones, la estructura organizacional y el plan de empleos de la entidad. Su objetivo es mejorar la eficiencia, minimizar riesgos jurídicos y consolidar las relaciones laborales. Así, se busca optimizar la entrega de productos y servicios, en armonía con los estándares del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), definidos por el DAFP.

Para materializar esto, el 29 de julio de 2024 se formalizó un memorando de entendimiento entre la ESAP y la Alcaldía de Santa Rosa – Cauca para coordinar y desarrollar actividades conjuntas que contribuyan al fortalecimiento de la administración municipal. Los compromisos, los objetivos y el alcance del estudio técnico se detallan en este memorando. Este informe es el resultado de dicho acuerdo y representa un avance significativo hacia la modernización y el fortalecimiento de la entidad territorial.

BORRADOR

El documento que se presenta se divide en dos fases: diagnóstico y diseño. En la Fase de Diagnóstico se evidencia la importancia de emprender un rediseño institucional que atienda la necesidad identificada por la entidad de adaptarse a los cambios que se producen en los diferentes entornos sociales, políticos, económicos y tecnológicos, en el contexto del Plan Nacional de Desarrollo, del Plan Sectorial y del Plan Institucional. Este rediseño debe responder a los criterios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad establecidos en el artículo 209 de la Constitución Política de Colombia. En la Fase de Diseño, tras analizar los distintos elementos constitutivos de la entidad, sus capacidades, condiciones de entorno, nivel de gobernabilidad, visión futura y capacidad de reacción al entorno, se identifican las condiciones bajo las cuales el municipio puede mejorar. Es importante destacar que no todo rediseño conlleva la modificación de la estructura, ni cambios o modificaciones en los empleos en el sentido de supresión de empleos, especialmente cuando este gobierno promueve la premisa de la formalización laboral. Tampoco implica la modificación excesiva de los gastos de personal en respuesta al incremento salarial, a menos que afecte las condiciones laborales o económicas de la entidad, o cambie el modelo de operación de esta. Estas situaciones se determinan a partir de los resultados de la Fase de Diagnóstico y se materializan en la Fase de Diseño.

1. Diagnóstico Organizacional

El propósito del diagnóstico es identificar las dificultades y problemas críticos que están afectando el normal funcionamiento de la organización, las causas que los originaron, analizar sus implicaciones y definir las necesidades y retos de la organización.

1.1. Generalidades y Características

La Alcaldía municipal pertenece al sector central del nivel municipal, por lo cual cuenta con autonomía política, administrativa y fiscal.

Dado lo anterior, el municipio cuenta con un objeto constitucional, al cual debe darle pleno cumplimiento:

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 cumplir las demás funciones que le asignen la Constitución y las leyes (Asamblea Nacional Constituyente, 1991).

1.1.1. Reseña Histórica

El municipio de Santa Rosa está ubicado en el suroccidente del departamento del Cauca, Colombia, y forma parte de la cuenca del río Caquetá, junto a otros municipios de la denominada Bota Caucana. Este territorio, reconocido por su riqueza natural y biodiversidad, ha tenido una historia marcada por la colonización y la interacción con pueblos indígenas.

Santa Rosa fue fundado en 1870 gracias a la donación de terrenos realizada por Juan Eduwiges Becerra y Benito Mavesoy. En un principio, este municipio se conocía como Villa

BORRADOR

o Ciudad de Simancas. Sin embargo, dos años después, en 1872, se adoptó el nombre de Santa Rosa y se oficializó como municipio (Alcaldía Municipal de Santa Rosa, 2024).
Durante las décadas de 1860 y 1870, la región comenzó a explorar y explotar zonas selváticas ricas en quina, especialmente en el río Caquetá, lo que atrajo a colonos, incluidos grupos indígenas, que empezaron a asentarse en la zona. Estos colonos desempeñaron un papel clave en el desarrollo del municipio y en la integración de la población indígena local. (Alcaldía Municipal de Santa Rosa, 2024).

A lo largo del tiempo, la Villa de Simancas fue destruida durante repetidos ataques de los pueblos indígenas Inga y Andakí. Se cuenta que estos indígenas poseían habilidades sobrenaturales y practicaban la hechicería, lo que utilizaban como medio de resistencia ante los colonizadores. Tras la destrucción, no se volvió a mencionar la antigua villa hasta la aparición de San Francisco de Alacamo, quien recibió informes de los ataques a las comunidades cristianizadas vecinas (Colombia Turismo Web, s.f.).

Ubicación geográfica

Santa Rosa se encuentra en la falda oriental de la cordillera central, en el Macizo Colombiano, en la región de la Alta Bota Caucana. Es uno de los tres municipios que conforman la cuenca del río Caquetá, junto a San Sebastián y Piamonte, lo que sitúa a Santa Rosa en el inicio occidental de la Cuenca Amazónica. Este municipio se encuentra a una altitud de 1,700 metros sobre el nivel del mar.

Economía

La economía de Santa Rosa se sustenta principalmente en los sectores agrícola y pecuario, siendo estas actividades las principales fuentes de empleo e ingresos para la mayoría de la población. La producción en la región es mayormente de tipo familiar y artesanal, debido a la falta de tecnología en los cultivos. Entre los principales productos agrícolas del municipio destacan la caña de azúcar, lulo, mora, canela, maíz y plátano. Sin embargo, la economía está altamente sectorizada, enfocándose principalmente en el autoconsumo, lo que limita el desarrollo comercial de la región.

Infraestructura vial

El estado de la infraestructura vial en el municipio representa un desafío considerable para el desarrollo agrícola y económico. Las principales vías de acceso se encuentran en mal estado, lo que incrementa los tiempos de traslado y dificulta la movilización de productos agrícolas. Estas condiciones han contribuido a una disminución en la producción agrícola y la desaparición de cultivos tradicionales, que están siendo reemplazados por otros de mayor rentabilidad.

Turismo y biodiversidad

Santa Rosa posee un gran potencial turístico debido a su geografía montañosa, sus páramos y una rica biodiversidad. Entre los principales sitios de interés destacan los páramos de Juanoy, Tajumbina, Achupallas y Granadillos, así como cerros como el de las Ánimas, Petacas y Papurco. El municipio es hogar de diversas especies animales como el oso perezoso, el venado, el armadillo, guacamayos multicolores, el cóndor de los Andes y

RADAR

águilas. Además, los ríos San Bartolo, Grande, Curiaco y Blanquito son conocidos por sus poblaciones de trucha, lo que los convierte en atractivos para la pesca deportiva (Colombia Extraordinaria, s.f.).

Santa Rosa

1.1.2. Datos Generales del Municipio

Tabla 1 Datos representativos de la Alcaldía

N°	Caracterización municipal
1.	**Información General**
1.1.	Nombre del municipio: Santa Rosa
1.2.	Departamento: Cauca
1.3	Región: Andina
1.4	Subregión: Macizo
1.5	Municipio PDET: No
1.6	Gentilicio: Santarroseño
1.7	Altura sobre el nivel del mar (msnm): 1,700 m
1.8	Altitud máxima: 2,073 (msnm)
1.9	Longitud: 76° 34' 22" Oeste
1.10	Superficie total: 300.9 km²
1.11	Temperatura promedio: 19.3ºC.
2.	**Variables Administrativas**
2.1	Entorno de Desarrollo: Incipiente
2.2	Número de Identificación Tributaria – NIT: 800095984-1
2.3	Código CHIP: 210119701
2.4	Código DANE: 19701
2.5	Categoría Ley 617 de 2000: 6
2.6	Resolución de categoría: Resolución 410 de 2023 de la Contaduría General de la Nación
2.7	Nombre del alcalde: Eduardo Jiménez Bambague
2.8	Nombre del Plan de Desarrollo: “Uniendo Fuerzas, Construyendo cambio”
3.	**Variables Poblacionales**
3.1	Población Total: 5,675 (Proyección 2023 Censo DANE-2018)
3.2	Cabecera: 615
3.3	Rural Disperso: 5,060
3.4	Población étnica: 1,473
3.5	Población Rural por Km²: 1.68
3.6	Población Urbana por Km²: 0.20
3.7	N.º de habitantes por Km²: 1,88
4.	**Variables Económicas**
4.1	Indicador Ley 617/2000: 52.8 (Resolución 410 de 2023 de la Contaduría General de la Nación)
4.2	Límite del Gasto: 80%

Escuela de Alto Gobierno 25 Años
65 AÑOS DE FUTURO
Escuela Superior de Administración Pública

N°	Caracterización municipal
4.3	Nivel de holgura: 27.2%
4.4	Gasto de funcionamiento neto: 1,366,047 (miles de pesos), Resolución 410 de 2023 de la Contaduría General de la Nación.
4.5	Total, Ingresos Corrientes de Libre Destinación - ICLD: 2,256,500 (miles de pesos), Resolución 410 de 2023 de la Contaduría General de la Nación.
4.6	Dependencia de transferencias: 90.71%
4.7	Clasificación de desempeño fiscal: 58.86
4.8	Grupo de medición de Desempeño municipal: G5
4.9	Actividad económica principal: La actividad económica principal de Santa Rosa, Cauca, se basa en la agricultura familiar y artesanal, destacando cultivos como caña de azúcar, lulo, mora, maíz y plátano, destinados principalmente al autoconsumo y a mercados locales. La ganadería, especialmente de especies menores, también juega un papel importante. Sin embargo, estas actividades enfrentan desafíos debido a la falta de infraestructura adecuada, tecnologías avanzadas y vías de acceso, lo que limita el desarrollo comercial a gran escala y el crecimiento económico del municipio.
5.1.	Servicios públicos: El acceso a agua potable y alcantarillado es limitado, especialmente en las zonas rurales. La energía eléctrica cubre la mayor parte del municipio, pero la recolección de basuras presenta dificultades en las áreas rurales dispersas.

Fuente: Elaboración propia.

1.1.3. Funciones

Según el artículo 6 de la Ley 1551 de 2012, los municipios tienen funciones a las que deben cumplir mediante su aparato institucional para garantizar su objeto misional consagrado en la Constitución Política de Colombia de 1991.

- Administrar los asuntos municipales y prestar los servicios públicos que determine la ley.
- 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 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.
- 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.
- 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 1°, numeral 8 de la Ley 397 de 1997.

- 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.
- 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.
- 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.
- 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 Distrital cada 12 años.
- Velar por el adecuado manejo de los recursos naturales y del ambiente, de conformidad con la Constitución y la ley.
- 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.
- Fomentar y promover el turismo, en coordinación con la Política Nacional.
- Autorizar y aprobar, de acuerdo con la disponibilidad de servicios públicos, programas de desarrollo de vivienda ejerciendo las funciones de vigilancia necesarias.
- Incorporar el uso de nuevas tecnologías, energías renovables, reciclaje y producción limpia en los planes municipales de desarrollo.
- 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, en concordancia con sus planes de desarrollo.
- 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.
- 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.
- 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.

BORRADOR

- Ejecutar Programas de Alimentación Escolar con sus propios recursos y los provenientes del departamento y la Nación, quienes podrán realizar el acompañamiento técnico de acuerdo con sus competencias.
- Publicar los informes de rendición de cuentas en la respectiva página web del municipio.
- 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.
- Las políticas, planes, programas y proyectos que lleven al fortalecimiento de los cabildos, las autoridades y organizaciones indígenas y de los organismos de acción comunal se formularán en concertación con ellas.
- No se podrá establecer ningún tipo de cobro por acceso a los parques y zonas verdes públicas entregadas en comodato o en cualquier otra forma de administración a un particular, salvo en los casos en donde se realicen espectáculos públicos.

Parágrafo 1°. Las políticas, planes, programas y proyectos con destino al fortalecimiento de los cabildos, de las autoridades y organizaciones indígenas y de los organismos de acción comunal se formularán en concertación con ellas.

Parágrafo 2°. En los parques y zonas verdes públicas entregadas en comodato o en cualquier otra forma de administración a un particular, no se podrá establecer ningún tipo de cobro por acceso al mismo, salvo los casos en donde se realicen espectáculos públicos.

Parágrafo 3°. Convenios Solidarios. Entiéndase por convenios solidarios la complementación de esfuerzos institucionales, comunitarios, económicos y sociales para la construcción de obras y la satisfacción de necesidades y aspiraciones de las comunidades.

Parágrafo 4°. Se autoriza a los entes territoriales del orden departamental y municipal para celebrar directamente convenios solidarios con las juntas de acción comunal con el fin de ejecutar obras hasta por la mínima cuantía. Para la ejecución de estas deberán contratar con los habitantes de la comunidad.

El organismo de acción comunal debe estar previamente legalizado y reconocido ante los organismos competentes.

Parágrafo 5°. Los denominados convenios solidarios de que trata el parágrafo 3 del presente artículo también podrán ser celebrados entre las entidades del orden nacional y los organismos de acción comunal para la ejecución de proyectos incluidos en el respectivo Plan Nacional de Desarrollo. (Congreso de la República de Colombia, 2012).

BORRADOR

1.1.4. Competencias

Tabla 2. Competencias de los municipios

Competencias	
Servicios Públicos	
Ley 142 de 1994 Artículo 5	• Asegurar que se presten a sus habitantes, de manera eficiente, los servicios domiciliarios de acueducto, alcantarillado, aseo, energía eléctrica, y telefonía pública básica conmutada, por empresas de servicios públicos de carácter oficial, privado o mixto, o directamente por la administración central del respectivo municipio en los casos previstos en el artículo siguiente. • Asegurar en los términos de esta ley la participación de los usuarios en la gestión y fiscalización de las entidades que prestan los servicios públicos en el municipio. • Disponer el otorgamiento de subsidios a los usuarios de menores ingresos, con cargo al presupuesto del municipio, de acuerdo con lo dispuesto en la Ley 60/93 y la presente ley. • Estratificar los inmuebles residenciales de acuerdo con las metodologías trazadas por el Gobierno nacional. • Establecer en el municipio una nomenclatura alfanumérica precisa, que permita individualizar cada predio al que hayan de darse los servicios públicos. • Apoyar con inversiones y demás instrumentos descritos en esta Ley a las empresas de servicios públicos promovidas por los departamentos y la Nación para realizar las actividades de su competencia (Congreso de la República de Colombia, 1994).
Ley 143 de 1994. Artículos 56	La Nación y las demás entidades territoriales en ejercicio de las competencias que con relación a las distintas actividades del sector eléctrico les asigna la ley, podrán celebrar contratos de concesión sólo en aquellos eventos en los cuales como resultado de la libre iniciativa de los distintos agentes económicos, en un contexto de competencia, no exista ninguna entidad dispuesta a asumir, en igualdad de condiciones, la prestación de estas actividades (Congreso de la República de Colombia, 1994).
Ley 143 de 1994. Artículos 57	La competencia para otorgar contratos de concesión se asigna en la siguiente forma: a la Nación, los relacionados con la generación, interconexión y redes de transmisión entre regiones; a los departamentos, lo concerniente a las redes regionales de transmisión; y al municipio, lo atinente a la distribución de electricidad. Corresponderá a la Comisión de Regulación de Energía y Gas precisar el alcance de las competencias señaladas (Congreso de la República de Colombia, 1994)
Ley 715 de 2001 Artículo 76	Realizar directamente o a través de terceros en materia de servicios públicos además de las competencias establecidas en otras normas vigentes la construcción, ampliación rehabilitación y mejoramiento de la infraestructura de servicios públicos (Congreso de la República de Colombia, 2001).
Ley 1454 de 2011	Por la cual se dictan normas orgánicas sobre ordenamiento territorial y se modifican otras disposiciones (Congreso de la República de Colombia, 2011)

Decreto 1077 de 2015	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Vivienda, Ciudad y Territorio (Presidencia de la República de Colombia, 2015)
Recreación y Deporte	
Ley 181 de 1995 Artículo 69	• Proponer el plan local del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre efectuando su seguimiento y evaluación con la participación comunitaria que establece la presente Ley. • Programar la distribución de los recursos en su respectivo territorio. • Proponer los planes y proyectos que deban incluirse en el Plan Sectorial Nacional. • Estimular la participación comunitaria y la integración funcional en los términos de la Constitución Política, la presente ley y las demás normas que los regulen. • Desarrollar programas y actividades que permitan fomentar la práctica del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física en su territorio. • Cooperar con otros entes públicos y privados para el cumplimiento de los objetivos previstos en esta ley. • Velar por el cumplimiento de las normas urbanísticas sobre reserva de áreas en las nuevas urbanizaciones, para la construcción de escenarios para el deporte y la recreación.
Ley 715 de 2001 Artículo 76	Construir, administrar, mantener y adecuar los respectivos escenarios deportivos (Congreso de la República de Colombia, 1995).
Juventud	
Ley 375 de 1997 Artículo 27	Los municipios y distritos son ejecutores principales de la política de juventud en su respectiva jurisdicción. Tienen competencia para formular planes y programas de inversión que permitan la ejecución de las políticas. Apoyarán el funcionamiento de los Consejos Municipales y Distritales de Juventud y promoverán la participación de los jóvenes en su territorio (Congreso de la República de Colombia, 1997).
Cultura	
Ley 397 de 1997 Artículo 8	A las entidades territoriales, con base en los principios de descentralización, autonomía y participación, les corresponde la declaratoria y el manejo de los bienes de interés cultural del ámbito departamental, distrital, municipal, de los territorios indígenas y de las comunidades negras de que trata la Ley 70 de 1993, a través de las Gobernaciones, Alcaldías o autoridades respectivas, previo concepto favorable del correspondiente Consejo Departamental de Patrimonio Cultural, o del Consejo Distrital de Patrimonio Cultural en el caso de los distritos (Congreso de la República de Colombia, 1997).
Ley 715 de 2001 Artículo 76	• Fomentar el acceso, la innovación, la creación y la producción artística y cultural en el municipio. • Apoyar y fortalecer los procesos de información, investigación, comunicación y formación y las expresiones multiculturales del municipio. • Apoyar la construcción, dotación, sostenimiento y mantenimiento de la infraestructura cultural del municipio y su apropiación creativa por parte de las comunidades; y proteger el patrimonio cultural en sus distintas expresiones y su adecuada incorporación al crecimiento económico y a los procesos de construcción ciudadana.

BORRADOR

	• Apoyar el desarrollo de las redes de información cultural y bienes, servicios e instituciones culturales (museos, bibliotecas, archivos, bandas, orquestas, etc.), así como otras iniciativas de organización del sector cultural. • Formular, orientar y ejecutar los planes, programas, proyectos y eventos municipales teniendo como referencia el Plan Decenal de Cultura (Congreso de la República de Colombia, 2001).
Vivienda	
Ley 388 de 1997 Artículo 92	Los municipios y distritos determinarán sus necesidades en materia de vivienda de interés social, tanto nueva como objeto de mejoramiento integral, y de acuerdo con las mismas definirán los objetivos de mediano plazo, las estrategias e instrumentos para la ejecución de programas tendientes a la solución del déficit correspondiente (Congreso de la República de Colombia, 1997).
Ley 546 de 1999 Artículo 29	Las autoridades municipales y distritales exigirán a todos los proyectos de vivienda la obligatoriedad de disponer el uno por ciento (1%) de las viviendas construidas y en los proyectos de menos de cien (100) viviendas de una de ellas para la población minusválida. Las viviendas para minusválidos no tendrán barreras arquitectónicas en su interior y estarán adaptadas para dicha población, de acuerdo con las reglamentaciones que para el efecto expida el Gobierno nacional (Congreso de la República de Colombia, 1999).
Ley 708 de 2001 Artículo 6	• Las entidades territoriales podrán efectuar las transferencias a título gratuito previstas en el artículo 1 de la presente ley, en los términos y con las condiciones allí establecidas, sin perjuicio de las autorizaciones especiales requeridas para el efecto. Así mismo, podrán otorgar el subsidio del que trata esta ley, mediante la asignación de terrenos de su propiedad. • Podrán concurrir en el desarrollo de los proyectos de vivienda de interés social y de los procesos de formalización de la propiedad consagrados en el artículo 58 de la Ley 9ª de 1989, mediante la concesión de saneamientos fiscales sobre tributos del orden territorial (Congreso de la República de Colombia, 2001).
Ley 715 de 2001 Artículo 76	• Participar en el Sistema Nacional de Vivienda de Interés Social. • Promover y apoyar programas o proyectos de vivienda de interés social, otorgando subsidios para dicho objeto, de conformidad con los criterios de focalización nacionales, si existe disponibilidad de recursos para ello (Congreso de la República de Colombia, 2001).
Decreto 19 de 2012. Artículo 83 Parágrafo 4.	Los municipios podrán exonerar del cobro de la participación en plusvalía a los inmuebles destinados a vivienda de interés social (Presidencia de la República de Colombia, 2012).
Educación	
Ley 115 de 1994. Artículo 152.	Funciones de las secretarías de educación municipales. (…) En los municipios donde no exista secretaría de educación municipal, estas funciones serán ejercidas por el alcalde (…) (Congreso de la República de Colombia, 1994).
Ley 715 de 2001 Artículo 8	• Administrar y distribuir los recursos del Sistema General de Participaciones que se le asignen para el mantenimiento y mejoramiento de la calidad. • Trasladar plazas y docentes entre sus instituciones educativas, mediante acto administrativo debidamente motivado.

	• Podrán participar con recursos propios en la financiación de los servicios educativos a cargo del Estado y en las inversiones de infraestructura, calidad y dotación. Los costos amparados por estos recursos no podrán generar gastos permanentes para el Sistema General de Participaciones. • Suministrar la información al departamento y a la Nación con la calidad y en la oportunidad que señale el reglamento (Congreso de la República de Colombia, 2001).
Ley 715 de 2001 Artículo 76	Corresponde a los distritos y municipios garantizar el servicio de restaurante para los estudiantes de su jurisdicción, en desarrollo de esta competencia deberán adelantar programas de alimentación escolar con los recursos descontados para tal fin de conformidad con establecido en artículo 2o., parágrafo 2o. de la presente ley, sin detrimento de los que destina el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar* a este tipo de programas u otras agencias públicas o privadas (Congreso de la República de Colombia, 2001).
Salud	
Ley 100 de 1993. Artículo 174.	Sistema General de Seguridad Social en Salud a nivel territorial. El Sistema General de Seguridad Social en Salud integra en todos los niveles territoriales, las instituciones de dirección, las entidades de Promoción y Prestación de Servicios de Salud, así como el conjunto de acciones de salud y control de los factores de riesgo en su respectiva jurisdicción y ámbito de competencia. De conformidad con las disposiciones legales vigentes, y en especial la Ley 10 de 1990 y la Ley 60 de 1993, corresponde a los departamentos, distritos y municipios, funciones de dirección y organización de los servicios de salud para garantizar la salud pública y la oferta de servicios de salud por instituciones públicas por contratación de servicios o por el otorgamiento de subsidios a la demanda. Para el ejercicio de sus competencias, las entidades territoriales se sujetarán, a partir de la vigencia de esta Ley, al servicio público de salud aquí regulado, que precisa y desarrolla los términos, condiciones, principios y reglas de operación de las competencias territoriales de que trata laLey60 de 1993 y la Ley 10 de 1990. En desarrollo de lo anterior, la estructura actual de los servicios de salud del subsector oficial en las entidades territoriales se adaptará e integrará progresivamente al Sistema General de Seguridad Social en Salud. El Sistema General de Seguridad Social en Salud que crea esta Ley amplia la órbita de competencia de los sistemas de dirección en salud de los departamentos, distritos y municipios para garantizar la función social del Estado en la adecuada prestación y ampliación de coberturas de los servicios de salud, Las direcciones de salud en los entes territoriales organizarán, de acuerdo con las disposiciones de la presente Ley, el sistema de subsidios a la población más pobre y vulnerable realizando contratos para la atención de los afiliados de salud con las entidades promotoras de salud que funcionen en su territorio y promoviendo la creación de empresas solidarias de salud; así mismo, apoyarán la creación de entidades públicas promotoras de salud y la transformación, de acuerdo con lo dispuesto en esta Ley, de los hospitales en instituciones prestadoras de servicios con capacidad de ofrecer servicios a las diferentes entidades promotoras de salud (Congreso de la República de Colombia, 1993).
Ley 715 de 2001 Artículo 44	<u>De dirección del sector en el ámbito municipal.</u>

BORRADOR

	• Formular, ejecutar y evaluar planes, programas y proyectos en salud, en armonía con las políticas y disposiciones del orden nacional y departamental. • Gestionar el recaudo, flujo y ejecución de los recursos con destinación específica para salud del municipio y administrar los recursos del Fondo Local de Salud. • Gestionar y supervisar el acceso a la prestación de los servicios de salud para la población de su jurisdicción. • Impulsar mecanismos para la adecuada participación social y el ejercicio pleno de los deberes y derechos de los ciudadanos en materia de salud y de seguridad social en salud. • Adoptar, administrar e implementar el sistema integral de información en salud, así como generar y reportar la información requerida por el éste. • Promover planes, programas, estrategias y proyecto en salud y seguridad social en salud para su inclusión en los planes y programas departamentales y nacionales. <u>De aseguramiento de la población al Sistema General de Seguridad Social en Salud</u> • Financiar y cofinanciar la afiliación al Régimen Subsidiado de la población pobre y vulnerable y ejecutar eficientemente los recursos destinados a tal fin. • Identificar a la población pobre y vulnerable en su jurisdicción y seleccionar a los beneficiarios del Régimen Subsidiado, atendiendo las disposiciones que regulan la materia. • Promover en su jurisdicción la afiliación al Régimen Contributivo del Sistema General de Seguridad Social en Salud de las personas con capacidad de pago y evitar la evasión y elusión de aportes. <u>De Salud pública</u> • Adoptar, implementar y adaptar las políticas y planes en salud pública de conformidad con las disposiciones del orden nacional y departamental, así como formular, ejecutar y evaluar el Plan de Atención Básica municipal. • Establecer la situación de salud en el municipio y propender al mejoramiento de las condiciones determinantes de dicha situación. De igual forma, promoverá la coordinación, cooperación e integración funcional de los diferentes sectores para la formulación y ejecución de los planes, programas y proyectos en salud pública en su ámbito territorial. • Población pobre en lo no cubierto con subsidios a la demanda. • Adquirir los servicios mediante modalidades de pago que sean consistentes con cantidad y el valor de los servicios efectivamente prestados. • Priorizar el gasto de acuerdo con el perfil epidemiológico de esta población (Congreso de la República de Colombia, 2001).
Transporte e Infraestructura	
Ley 336 de 1996	Por la cual se adopta el estatuto nacional de transporte (Congreso de la República de Colombia, 1996).
Ley 715 de 2001 Artículo 76	• Construir y conservar la infraestructura municipal de transporte, las vías urbanas, suburbanas, veredales y aquellas que sean propiedad del

BORRADOR

	municipio, las instalaciones portuarias, fluviales y marítimas, los aeropuertos y los terminales de transporte terrestre, en la medida que sean de su propiedad o cuando éstos le sean transferidos directa o indirectamente. Las vías urbanas que forman parte de las carreteras nacionales seguirán a cargo de la Nación. • Planear e identificar prioridades de infraestructura de transporte en su jurisdicción y desarrollar alternativas viables (Congreso de la República de Colombia, 2001).
Decreto 1079 de 2015. Artículo 2.2.1.1.2.1	Autoridades de transporte. Son autoridades de transporte competentes las siguientes: (…) En la jurisdicción Distrital y Municipal: los Alcaldes Municipales y/o Distritales o en los que estos deleguen tal atribución. (…) (Presidencia de la República de Colombia, 2015).
Decreto 1079 de 2015. Artículo 2.2.1.1.2.2.	Control y Vigilancia. La inspección, vigilancia y control de la prestación del servicio estará a cargo de los alcaldes metropolitanos, distritales y/o municipales según el caso, o de las autoridades a las que se les haya encomendado la función (Presidencia de la República de Colombia, 2015).
Decreto 1079 de 2015. Artículo 2.2.1.1.5.5.	Determinación de las necesidades de movilización. La Autoridad Metropolitana, Distrital o Municipal competente será la encargada de determinar las medidas conducentes a satisfacer las necesidades insatisfechas de movilización. (…) (Presidencia de la República de Colombia, 2015).
Ambiente	
Ley 99 de 1993. Artículo 65.	Funciones de los Municipios, de los Distritos y del Distrito Capital de Santafé de Bogotá. Corresponde en materia ambiental a los municipios, y a los distritos con régimen constitucional especial, además de las funciones que le sean delegadas por la ley o de las que se le deleguen o transfieran a los alcaldes por el Ministerio del Medio Ambiente o por las Corporaciones Autónomas Regionales, las siguientes atribuciones especiales: 1. Promover y ejecutar programas y políticas nacionales, regionales y sectoriales en relación con el medio ambiente y los recursos naturales renovables; elaborar los planes programas y proyectos regionales, departamentales y nacionales. 2. Dictar, con sujeción a las disposiciones legales reglamentarias superiores, las normas necesarias para el control, la preservación y la defensa del patrimonio ecológico del municipio. 3. Adoptar los planes, programas y proyectos de desarrollo ambiental y de los recursos naturales renovables, que hayan sido discutidos y aprobados a nivel regional, conforme a las normas de planificación ambiental de que trata la presente Ley. 4. Participar en la elaboración de planes, programas y proyectos de desarrollo ambiental y de los recursos naturales renovables a nivel departamental.

	5. Colaborar con las Corporaciones Autónomas Regionales, en la elaboración de los planes regionales y en la ejecución de programas, proyectos y tareas necesarios para la conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables. 6. Ejercer, a través del alcalde como primera autoridad de policía con el apoyo de la Policía Nacional y en coordinación con las demás entidades del Sistema Nacional Ambiental (SINA), con sujeción a la distribución legal de competencias, funciones de control y vigilancia del medio ambiente y los recursos naturales renovables, con el fin de velar por el cumplimiento de los deberes del Estado y de los particulares en materia ambiental y de proteger el derecho constitucional a un ambiente sano. 7. Coordinar y dirigir, con la asesoría de las Corporaciones Autónomas Regionales, las actividades de control y vigilancia ambientales que se realicen en el territorio del municipio o distrito con el apoyo de la fuerza pública, en relación con la movilización, procesamiento, uso, aprovechamiento y comercialización de los recursos naturales renovables o con actividades contaminantes y degradantes de las aguas, el aire o el suelo. 8. Dictar, dentro de los límites establecidos por la ley, los reglamentos y las disposiciones superiores, las normas de ordenamiento territorial del municipio y las regulaciones sobre usos del suelo. 9. Ejecutar obras o proyectos de descontaminación de corrientes o depósitos de agua afectados por vertimiento del municipio, así como programas de disposición, eliminación y reciclaje de residuos líquidos y sólidos y de control a las emisiones contaminantes del aire. 10. Promover, cofinanciar o ejecutar, en coordinación con los entes directores y organismos ejecutores del Sistema Nacional de Adecuación de Tierras y con las Corporaciones Autónomas Regionales, obras y proyectos de irrigación, drenaje, recuperación de tierras, defensa contra las inundaciones y regulación de cauces o corrientes de agua, para el adecuado manejo y aprovechamiento de cuencas y microcuencas hidrográficas (Congreso de la República de Colombia, 1993).
Ley 715 de 2001 Artículo 76	• Tomar las medidas necesarias para el control, la preservación y la defensa del medio ambiente en el municipio, en coordinación con las Corporaciones Autónomas Regionales. • Promover, participar y ejecutar programas y políticas para mantener el ambiente sano. • Coordinar y dirigir, con la asesoría de las Corporaciones Autónomas Regionales, las actividades permanentes de control y vigilancia ambientales que se realicen en el territorio del municipio. • Ejecutar obras o proyectos de descontaminación de corrientes o depósitos de agua afectados por vertimientos, así como programas de disposición, eliminación y reciclaje de residuos líquidos y sólidos y de control a las emisiones contaminantes del aire. • Promover, cofinanciar o ejecutar, en coordinación con otras entidades públicas, comunitarias o privadas, obras y proyectos de irrigación, drenaje, recuperación de tierras, defensa contra las inundaciones y regulación de cauces o corrientes de agua.

BORRADOR

	• Realizar las actividades necesarias para el adecuado manejo y aprovechamiento de cuencas y microcuencas hidrográficas. • Prestar el servicio de asistencia técnica y realizar transferencia de tecnología en lo relacionado con la defensa del medio ambiente y la protección de los recursos naturales (Congreso de la República de Colombia, 2001).
Prevención y Atención de Desastres	
Ley 715 de 2001 Artículo 76	• Prevenir y atender los desastres en su jurisdicción. • Adecuar las áreas urbanas y rurales en zonas de alto riesgo y reubicación de asentamientos (Congreso de la República de Colombia, 2001).
Promoción del Desarrollo	
Ley 715 de 2001 Artículo 76	• Promover asociaciones y concertar alianzas estratégicas para apoyar el desarrollo empresarial e industrial del municipio y en general las actividades generadoras de empleo. • Promover la capacitación, apropiación tecnológica avanzada y asesoría empresarial (Congreso de la República de Colombia, 2001).
Fortalecimiento **Institucional**	
Ley 715 de 2001 Artículo 76	• Realizar procesos integrales de evaluación institucional y capacitación que le permitan a la administración local mejorar su gestión y adecuar su estructura administrativa para el desarrollo eficiente de sus competencias, dentro de sus límites financieros. • Adelantar las actividades relacionadas con la reorganización de la administración local con el fin de optimizar su capacidad para la atención de sus competencias constitucionales y legales, especialmente el pago de indemnizaciones de personal originadas en programas de saneamiento fiscal y financiero por el tiempo de duración de estos y el servicio de los créditos que se contraten para ese propósito. • Financiar los gastos destinados a cubrir el déficit fiscal, el pasivo laboral y el pasivo prestacional existentes a 31 de diciembre de 2000, siempre y cuando tales gastos se encuentren contemplados en programas de saneamiento fiscal y financiero, con el cumplimiento de todos los términos y requisitos establecidos en la Ley 617 de 2000 y sus reglamentos. • Cofinanciar cada dos años con la Nación la actualización del instrumento Sisbén o el que haga sus veces (Congreso de la República de Colombia, 2001).
Agropecuario	
Ley 607 de 2000. Artículo 2. Literal F.	Descentralización. La asistencia técnica rural directa la prestarán los municipios y los distritos de acuerdo con los planes de desarrollo territoriales y los de ordenamiento territorial (P.O.T) y las disposiciones del régimen de competencias y transferencias de la nación a las entidades territoriales (Congreso de la República de Colombia, 2000).
Ley 715 de 2001 Artículo 76	• Promover, participar y/o financiar proyectos de desarrollo del área rural. • Prestar, directa o indirectamente el servicio de asistencia técnica agropecuaria. • Promover mecanismos de asociación y de alianzas de pequeños y medianos productores (Congreso de la República de Colombia, 2001).
Grupos Vulnerables	

BORRADOR

Ley 82 de 1993.	Desarrollo del principio de igualdad. En aplicación del principio de igualdad de oportunidades a favor de mujeres y hombres cabeza de familia, las entidades públicas nacionales y territoriales a las cuales corresponda por aplicación de normas vigentes al efecto, que ofrezcan programas de desarrollo social, deberán fijar en la formulación y ejecución de los mismos, un porcentaje en los presupuestos para proyectos destinados a mujeres y hombres cabeza de familia que contemplen capacitación técnica de acuerdo con la oferta y la demanda, de apoyo a cadenas productivas y a procesos organizacionales, como componente solidario en la ejecución de proyectos sociales de desarrollo que les permitan generar recursos y empleo digno y estable. El Gobierno nacional reglamentará la materia (Congreso de la República de Colombia, 1993).
Ley 715 de 2001 Artículo 76	Podrán establecer programas de apoyo integral a grupos de población vulnerable, como la población infantil, ancianos, desplazados o madres cabeza de hogar (Congreso de la República de Colombia, 2001).
Ley 1098 de 2006. Artículo 84.	Creación, composición y reglamentación. Todos los municipios contarán al menos con una Comisaría de Familia según la densidad de la población y las necesidades del servicio. Su creación, composición y organización corresponde a los Concejos Municipales (Congreso de la República de Colombia, 2006).
Ley 1251 de 2008. Artículo 8.	Deberes. El Estado, la sociedad civil, la familia, el adulto mayor y los medios de comunicación deberán para con los adultos mayores: (…) m. Los gobiernos nacional, departamental, distrital y municipal, adelantarán programas de promoción y defensa de los derechos de los adultos mayores conforme a las necesidades de atención que presente esta población (Congreso de la República de Colombia, 2008).
Ley 1448 de 2011. Artículo 174.	DE LAS FUNCIONES DE LAS ENTIDADES TERRITORIALES. Con miras al cumplimiento de los objetivos trazados en el artículo 161, y en concordancia con los artículos 172 y 173, y dentro del año siguiente a la promulgación de la presente ley, las entidades territoriales procederán a diseñar e implementar, a través de los procedimientos correspondientes, programas de prevención, asistencia, atención, protección y reparación integral a las víctimas, los cuales deberán contar con las asignaciones presupuestales dentro los respectivos planes de desarrollo y deberán ceñirse a los lineamientos establecidos en el Plan Nacional para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas. (…) (Congreso de la República de Colombia, 2011).
Ley 1622 de 2013. Artículo 19.	Competencias de los municipios y de los Distritos. Son competencias del Municipio y de los Distritos, entre otras, las siguientes: 1. Diseñar, implementar, evaluar y rendir cuentas sobre la política pública e inversión social destinada a garantizar los derechos de los y las jóvenes en el respectivo ámbito territorial. 2. Facilitar la participación de jóvenes en la planeación del desarrollo de su municipio o distrito, y en el desarrollo de acciones de política e inversión social destinada a garantizar los derechos de los y las jóvenes en el respectivo ámbito territorial.

	3. Investigar, conocer y alimentar el sistema nacional de información sobre juventud a partir de la realidad del municipio o distrito. 4. Investigar y validar en su territorio modelos propios de participación, garantía de derechos de los jóvenes, inclusión en la oferta institucional del Estado, en generación de oportunidades y capacidades en los jóvenes, e informar avances al departamento. 5. Diseñar una oferta programática para los jóvenes en el municipio o distrito a ejecutar directamente o a través de alianzas, convenios con instituciones gubernamentales, no gubernamentales y empresas que desarrollen oferta en el nivel municipal o distrital. 6. Promover la concurrencia efectiva para evitar la duplicidad de acciones entre la nación, el departamento y el municipio o distrito. 7. Implementar estrategias para el fortalecimiento de capacidades de los jóvenes como sujetos de derechos y protagonistas del desarrollo local o distrital. 8. Liderar alianzas municipales o distritales con entidades del sector privado para garantizar los derechos de los jóvenes. 9. Desarrollar un sistema propio de información, seguimiento y evaluación en coordinación con el sistema departamental. 10. Ejecutar programas y proyectos específicos en cofinanciación con el departamento. 11. Desarrollar pactos municipales de inclusión, de convivencia y de transparencia entre jóvenes e instituciones como referentes éticos para el fortalecimiento del Estado Social de Derecho y la dinamización del sistema municipal o distrital de juventud. 12. Garantizar de manera conjunta con la entidad territorial del orden departamental la elección, creación y fortalecimiento de los consejos municipales o distritales de juventud y del Consejo Departamental de Juventud (Congreso de la República de Colombia, 2013).
Equipamiento municipal	
Ley 715 de 2001 Artículo 76	Construir, ampliar y mantener la infraestructura del edificio de la Alcaldía, las plazas públicas, el cementerio, el matadero municipal y la plaza de mercado y los demás bienes de uso público, cuando sean de su propiedad (Congreso de la República de Colombia, 2001).
Desarrollo Comunitario	
Ley 715 de 2001 Artículo 76	Promover mecanismos de participación comunitaria, para lo cual podrá convocar, reunir y capacitar a la comunidad (Congreso de la República de Colombia, 2001).
Justicia	
Ley 715 de 2001 Artículo 76	Los municipios podrán financiar las inspecciones de policía para la atención de las contravenciones y demás actividades de policía de competencia municipal (Congreso de la República de Colombia, 2001).
Turismo	

BORRADOR

Ley 300 de 1996 reglamentado por el Ley 2590 de 2009	Por la cual se expide la ley general de turismo y se dictan otras disposiciones (Congreso de la República de Colombia, 1996).
Empleo	
Ley 715 de 2001 Artículo 76	Promover el empleo y la protección a los desempleados (Congreso de la República de Colombia, 2001).

Fuente: Elaboración propia acorde con la normatividad vigente.

1.1.5. Presupuesto

1.1.5.1. Estructura del Presupuesto Territorial

Como lo establece el Estatuto General de presupuesto, Decreto 111 de 1996, la estructura del presupuesto general de los municipios está conformado por tres partes:

a. El presupuesto de ingresos
b. El presupuesto de gastos
c. Las disposiciones generales

El presupuesto de ingresos contiene el estimativo de lo que espera recibir el municipio durante el año fiscal por concepto de rentas y recursos de capital. El presupuesto de gastos comprende el estimativo de lo que se espera erogar durante la vigencia fiscal por concepto de gastos de funcionamiento, el servicio de la deuda y la inversión.

La tercera parte del presupuesto municipal está constituida por las disposiciones generales, que son normas aplicables solo para el año en que va a regir el presupuesto y tienen como finalidad regular la ejecución activa y pasiva del presupuesto. Las disposiciones generales se consideran normas complementarias a las establecidas en el estatuto presupuestal del municipio.

1.1.5.2. Composición del Presupuesto de Ingresos

El presupuesto de ingresos del municipio se clasifica de la siguiente forma:

1.1.5.2.1. **Ingresos Corrientes.**

Son los recursos que llegan al municipio en forma regular; es decir, disponibilidades normales y permanentes del gobierno municipal que corresponden a las funciones y competencias del municipio.

Los ingresos corrientes se clasifican en tributarios y no tributarios, así:

1.1.5.2.1.1. Ingresos Tributarios.

Se refieren a los ingresos que tienen el carácter de impuestos. Para mayor claridad se debe tener en cuenta que los impuestos son ingresos del tesoro municipal que cumplen con las siguientes características: Son propiedad del ente territorial, tienen carácter obligatorio, son

BORRADOR

generales (según su base gravable), no generan contraprestación alguna y son exigidos coactivamente (si es del caso).

A su vez, los ingresos tributarios municipales se clasifican en impuestos directos e impuestos indirectos.

1.1.5.2.1.1.1. Impuestos Directos.

Son gravámenes establecidos por la ley que recaen sobre la renta, los ingresos y la riqueza de las personas naturales y/o jurídicas (por ej. Predial unificado).

1.1.5.2.1.1.2. Impuestos Indirectos.

Son aquellos que recaen indirectamente sobre las personas naturales o jurídicas y su actividad y que demandan bienes y servicios con base en las leyes, ordenanzas y acuerdos (por ej. Industria y comercio).

1.1.5.2.1.2. *Ingresos no Tributarios*.

Esta categoría incluye todo ingreso de los distritos o municipios por conceptos diferentes a los impuestos. Son ejemplo de ellos los recursos obtenidos por la prestación de servicios, en el desarrollo de contratos y otros.

Corresponden a tasas, multas, transferencias y participaciones, fondos especiales, contribuciones, sobretasas y otros ingresos no tributarios.

***1.1.5.2.2. Los recursos de capital*.**

Se diferencian de los ingresos corrientes por su regularidad, ya que la Sentencia C-1072 de 2002, establece que los recursos de capital son aquellos “que entran a las arcas públicas de manera esporádica, no porque hagan parte de un rubro extraño, sino porque su cuantía es indeterminada, lo cual difícilmente asegura su continuidad durante amplios periodos presupuestales” (Corte Constitucional, Sentencia C-1072 de 2002).

1.1.5.3. Estructura del Presupuesto de Gastos

El Presupuesto de Gastos incluye las erogaciones que pretende realizar la Entidad Territorial, durante la respectiva vigencia fiscal y se divide en gastos de funcionamiento, servicio de la deuda e inversión.

***1.1.5.3.1. Gastos de funcionamiento*.**

Son aquellos dirigidos a atender las necesidades de las entidades para cumplir a cabalidad con las funciones asignadas al municipio en la Constitución y en las leyes. Son las apropiaciones necesarias para la adquisición de bienes y servicios necesarios para el normal desarrollo de las actividades administrativas, técnicas y operativas.

En este podemos evidenciar la adquisición de bienes y servicios, transferencias corrientes, transferencias de capital, gastos de comercialización y producción, adquisición de activos

BORRADOR

financieros, disminución de pasivos, gastos por tributos, tasas, contribuciones, multas y sanciones e intereses de mora.

1.1.5.3.2. Servicio de la deuda pública.

Son las apropiaciones destinadas a la cancelación o pago de la deuda contraída con plazo mayor a un año, tanto interna como externa, que comprende el pago de capital, los intereses, las comisiones, y los imprevistos originados en operaciones de crédito público que incluyen los gastos necesarios para la consecución de los créditos externos, realizados conforme a la ley.

1.1.5.3.3. Gastos de inversión:

Lo constituyen las erogaciones susceptibles de causar créditos o de ser de algún modo económicamente productivas, o que se materialicen en bienes de utilización perdurable, llamados también de capital por oposición a los de funcionamiento, que se hayan destinado por lo común a extinguirse con su empleo. Este concepto incluye los gastos destinados a crear infraestructura social. La característica fundamental de estos gastos es que su asignación permita acrecentar la capacidad de producción y la productividad en el campo de la estructura física, económica y social del ente territorial.

La Nación dota a todas sus entidades de instrumentos y recursos para apalancar el desarrollo conjunto de sus ciudadanos y poder enfrentarse a distintas situaciones; hablando específicamente de recursos, este apartado muestra los recursos financieros con los que cuenta un municipio para ejecutar las acciones necesarias que impactan sobre la vida y el desarrollo de su comunidad. Es así como el Estado Colombiano establece un mecanismo de distribución y así mismo determina la forma como cada municipio puede aforar más recursos para su funcionamiento.

Es importante hacer énfasis en que el municipio de Santa Rosa al igual que la mayoría de los municipios del país, tiene un alto grado de dependencia de las transferencias que realiza la nación para solventar algunos gastos específicos, sin embargo, estas transferencias están sujetas a gastos de tipo social, con los cuales se pretende cubrir un margen de necesidades específicamente en salud, educación, saneamiento básico, vivienda, sector agropecuario, equipamiento municipal, prevención y atención de desastres, cultura, justicia, resguardos indígenas y demás aplicables al municipio; esto, específicamente establecido en la ley 715 del 2001, denominando a partir de esta ley los recursos y las competencias municipales para usarlos a través del Sistema General de Participaciones, que expresamente determina el porcentaje de uso de esos recursos transferidos al ente territorial. Esta distribución se determina de la siguiente manera.

El 96 % de los recursos del SGP se distribuye en cuatro sectores:

- Educación (58,5 %).
- Salud (25,4 %).
- Propósito general (11,6 %).
- Participación para agua potable y saneamiento básico (5,4 %).

El 4 % restante se distribuye en asignaciones especiales para alimentación escolar, resguardos indígenas, fondos de pensiones y municipios ribereños a los ríos Magdalena y Cauca (Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, 2021).

La Constitución Política de Colombia en sus artículos 360 y 361 define el Sistema General de Regalías - SGR como un mecanismo de compensación y financiación adicional para algunos municipios por la explotación de recursos no renovables dentro o cerca del territorio. Estas dos fuentes, transferencias y regalías, se convierten en muchas ocasiones en la única forma que tiene un municipio de hacerle frente a la pobreza, dadas las débiles capacidades y competencias de estos entes en el marco del cumplimiento de objetivos sociales.

Sin embargo, la forma en que el municipio puede adquirir más recursos del tipo financiero se da a través de la administración de sus recursos, del cobro de impuestos a los bienes particulares, por el recaudo especial con el establecimiento de tasas y estampillas para fortalecer sectores específicos y la apropiación de otro tipo de servicios propios como la elaboración de certificados, expedición de documentos, copias, licencias y demás que establecen como recursos propios y son parte importante en la estructuración de sus finanzas y un componente fuerte dentro de su presupuesto, siendo estos Ingresos Corrientes de Libre Destinación -ICLD, que además utilizan para el funcionamiento propio de la entidad.

1.1.6. Plan de Desarrollo

Las entidades públicas territoriales deben ajustar su estructura organizacional en función del contexto político y normativo, tomando en cuenta documentos clave como el Plan de Desarrollo Municipal, los Lineamientos de Política Pública y el Plan de Ordenamiento Territorial (POT). Estos planes sirven de marco para guiar las acciones de desarrollo en los municipios.

En el caso del municipio de Santa Rosa, Cauca, el Plan de Desarrollo Territorial 2024-2027 se alinea con las directrices del Plan Nacional de Desarrollo, “Colombia, Potencia Mundial de la Vida”, el cual resalta la importancia de ordenar el territorio alrededor del agua como un eje transformador del campo, con el objetivo de incrementar la productividad con justicia social y ambiental (Departamento Nacional de Planeación, 2023). Este enfoque promueve un desarrollo más equitativo y sostenible, que respete los recursos naturales y priorice el bienestar de las comunidades.

El Plan Nacional de Desarrollo destaca la urgencia de abordar varios desafíos estructurales relacionados con el ordenamiento territorial, entre ellos:

- La falta de protección de la riqueza hídrica y la biodiversidad del país.
- La desconexión entre el campo y la ciudad, especialmente en términos de reconocimiento de la interdependencia entre ambos.
- La superposición de normativas sobre ordenamiento territorial que genera conflictos y falta de claridad.
- La presencia de actividades ilegales como el narcotráfico, la extracción ilícita de minerales y la deforestación en zonas donde el Estado no ejerce control efectivo.
- La necesidad urgente de actualizar el catastro, que cubre solo el 9,4 % del territorio nacional, lo cual es esencial para la modernización del sector y el desarrollo del mercado de tierras.
- Las marcadas diferencias regionales en cuanto a calidad de vida, que limitan el desarrollo equitativo.

BORRADOR

- La importancia de reconocer los servicios ecosistémicos, los recursos naturales y el trabajo como factores primarios para mejorar la productividad industrial y avanzar en la transición energética.
- La transición hacia energías alternativas debe estar acompañada por la apropiación comunitaria de las rentas generadas por estas nuevas fuentes de energía.
- La productividad industrial está vinculada con la mejora de las vías de comunicación y transporte, incluyendo los sistemas acuático, férreo, carretero y aéreo (Departamento Nacional de Planeación, 2023).

En este contexto, el Plan de Desarrollo Territorial de Santa Rosa se enfoca en fortalecer las capacidades locales para enfrentar estos desafíos, promoviendo un modelo de desarrollo que respete los recursos naturales, impulse la productividad rural y urbana, y fortalezca la planificación territorial con un enfoque inclusivo y sostenible. La implementación de este plan requiere un esfuerzo conjunto por parte de los entes territoriales para responder a las demandas sociales y ambientales, garantizando un desarrollo equilibrado y equitativo en la región.

Tabla 3. Articulación de los Planes de Desarrollo

Programa de Gobierno /Plan de Desarrollo	Existe (Sí/No)	Observaciones
El departamento del Cauca Cuenta con el plan de Desarrollo 2024-2027 “Liderazgo que Transforma”.	SÍ	El Plan de Desarrollo Departamental incluye las siguientes líneas estratégicas, que abarcan diversas áreas: - **Línea estratégica Oportunidades para Soñar**: Educación, salud y protección social, cultura, deporte y recreación. - **Línea estratégica Cauca Productivo y Sostenible**: Agricultura y desarrollo rural, gestión del riesgo, desarrollo estratégico. - **Línea estratégica Competitividad para el Crecimiento Económico y el Desarrollo Social**: Comercio, industria y turismo, trabajo, minas y energía, ciencia, tecnología e innovación, transporte, vivienda, ciudad y territorio. - **Línea estratégica Juntanza para Proteger la Vida**: Justicia y derecho, inclusión social y reconciliación. - **Línea estratégica Buen Gobierno y Gestión Institucional**: Gobierno territorial, tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), información estadística.
El municipio de Santa Rosa, Cauca cuenta con el Plan de Desarrollo Municipal “Uniendo Fuerzas construyendo cambios”	SI	El Plan de Desarrollo Municipal se articula a través de las siguientes líneas estratégicas: - **Línea estratégica Santa Rosa Incluyente y Potencia de la Vida**: Educación, salud y protección social, deporte y recreación, cultura, inclusión social y reconciliación, TIC. - **Línea estratégica Santa Rosa Productiva y Competitiva**: Agricultura y desarrollo rural, minas y energía, transporte, comercio, industria

BORRADOR

Programa de Gobierno /Plan de Desarrollo	Existe (Sí/No)	Observaciones
		y turismo, trabajo, ciencia, tecnología e innovación. - **Línea estratégica Santa Rosa Potencia Ambiental y Territorial**: Ambiente y desarrollo sostenible, vivienda, ciudad y territorio. - **Línea estratégica Santa Rosa con Gobernanza y Transparencia**: Información estadística, justicia y derecho, organismos de control, gobierno territorial.

Fuente: Elaboración propia.

1.2. Marco Legal

En el presente apartado se identifican las normas generales que le dan forma y competencia jurídica como institución pública (Constitución Política, leyes, decretos y actos administrativos territoriales, según sea el caso).

1.2.1. Creación

Tabla 4. Normatividad- Origen de las Entidades Territoriales.

Norma	Disposición
Constitución política de Colombia de 1991 Art. 286.	Son entidades territoriales los departamentos, los distritos, los municipios y los territorios indígenas. La ley podrá darles el carácter de entidades territoriales a las regiones y provincias que se constituyan en los términos de la Constitución y de la ley (Asamblea Nacional Constituyente, 1991).
Constitución política de Colombia de 1991 Art. 320	La ley podrá establecer categorías de municipios de acuerdo con su población, recursos fiscales, importancia económica y situación geográfica, y señalar distinto régimen para su organización, gobierno y administración (Asamblea Nacional Constituyente, 1991).
Ley 1551 de 2012	Por la cual se dictan normas para modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios (Congreso de la República de Colombia, 2012).

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la normatividad vigente.

1.2.2. Naturaleza

Tabla 5. Normatividad Relacionada con la Naturaleza de los municipios

Norma	Disposición
Constitución política de Colombia 1991 Art. 287	Las entidades territoriales gozan de autonomía para la gestión desde 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.

Escuela de Alto Gobierno 25 Años
65 AÑOS DE FUTURO
Escuela Superior de Administración Pública

Norma	Disposición
	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 (Asamblea Nacional Constituyente, 1991).
Ley 136 de 1994 Art. 1	El municipio es la entidad territorial fundamental de la división político-administrativa del Estado, con autonomía política, fiscal y administrativa, dentro de los límites que le señalen la Constitución y la ley y cuya finalidad es el bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población en su respectivo territorio (Congreso de la República de Colombia, 1994).

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la normatividad vigente.

1.2.3. Funciones

Tabla 6. Funciones de los municipios.

Norma	Disposición
Ley 136 de 1994 Art. 3, modificado art. 6 Ley 1551 de 2012	Funciones de los municipios (…) (Congreso de la República de Colombia, 1994).

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la normatividad vigente.

1.2.4. Marco Normativo en Materia de Planta de Personal

Tabla 7. Marco Normativo en Materia de Planta de Personal.

Norma	Disposición
Constitución Política de Colombia de 1991 Artículo 2.	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 Nación; defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo. Las autoridades de la República están instituidas para proteger a todas las personas residentes en Colombia, en su vida, honra, bienes, creencias, y demás derechos y libertades, y para asegurar el cumplimiento de los deberes sociales del Estado y de los particulares (Asamblea Nacional Constituyente, 1991),
Constitución Política de Colombia de 1991 Artículo 122	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 (Asamblea Nacional Constituyente, 1991),
Constitución Política de Colombia de 1991 Artículo 125	Los empleos en los órganos y entidades del Estado son de carrera. Se exceptúan los de elección popular, los de libre nombramiento y

BORRADOR

Norma	Disposición
	remoción, los de trabajadores oficiales y los demás que determine la ley (…) (Asamblea Nacional Constituyente, 1991).
Constitución política de Colombia de 1991 Numeral 7 Artículo 315	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 (Asamblea Nacional Constituyente, 1991),
Ley 4 de 1992	Mediante la cual se señalan las normas, objetivos y criterios que debe observar el Gobierno nacional para la fijación del régimen salarial y prestacional de los empleados públicos, de los miembros del Congreso Nacional y de la Fuerza Pública y para la fijación de las prestaciones sociales de los Trabajadores Oficiales y se dictan otras disposiciones, de conformidad con lo establecido en el artículo 150, numeral 19, literales e) y f) de la Constitución Política (Congreso de la República de Colombia, 1992).
Ley 80 de 1993 Artículo 32	Son contratos de prestación de servicios los que celebren las entidades estatales para desarrollar actividades relacionadas con la administración o funcionamiento de la entidad. Estos contratos sólo podrán celebrarse con personas naturales o jurídicas cuando dichas actividades no puedan realizarse con personal de planta o requieran conocimientos especializados. Estos contratos no generan en ningún caso relación laboral ni prestaciones sociales. Los contratos a que se refiere este ordinal se celebrarán por el término estrictamente indispensable (Congreso de la República de Colombia, 1993).
Ley 443 de 1998 (Derogada, salvo los artículos 24, 58, 81 y 82, por la Ley 909 de 2004)	Por la cual se expiden normas sobre carrera administrativa y se dictan otras disposiciones (Congreso de la República de Colombia, 1998).
Ley 909 de 2004	Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones (Congreso de la República de Colombia, 2004).
Ley 1496 de 2011	Por medio de la cual se garantiza la igualdad salarial y de retribución laboral entre mujeres y hombres, se establecen mecanismos para erradicar cualquier forma de discriminación y se dictan otras disposiciones (Congreso de la República de Colombia, 2011).
Ley 1952 de 2019	La vigencia de esta norma fue diferida hasta el 29 de marzo de 2022, a excepción de los Artículos 69 y 74 de la Ley 2094, que entrarán a regir a partir del 30 de junio de 2021, y el Artículo 7 de la Ley 2094 de 2021, que entrará a regir el 29 de diciembre del 2023, de acuerdo con el Artículo 73 de la Ley 2094 de 2021 (Congreso de la República de Colombia, 2019).
Ley 1955 de 2019 Artículo 196	Con el fin de generar oportunidades de empleo para la población joven del país y permitir superar las barreras de empleabilidad de este grupo poblacional, las entidades públicas darán prioridad a la vinculación de jóvenes entre 18 y 28 años, para lo cual deberán garantizar cuando adelanten modificaciones a su planta de personal, que el diez por ciento (10%) de los nuevos empleos no requieran experiencia profesional, con el fin de que sean provistos con jóvenes egresados de programas técnicos, tecnológicos y de pregrado. Para la creación

Norma	Disposición
	de nuevos empleos de carácter permanente del nivel profesional, no se exigirá experiencia profesional hasta el grado once (11) y se aplicarán las equivalencias respectivas (…) (Congreso de la República de Colombia, 2019).
Ley 1960 de 2019	Por el cual se modifican la Ley 909 de 2004, el Decreto Ley 1567 de 1998 y se dictan otras disposiciones (Congreso de la República de Colombia, 2019)
Ley 2126 de 2021	Por la cual se regula la creación, conformación y funcionamiento de las comisarías de familia, se establece el órgano rector y se dictan otras disposiciones (Congreso de la República de Colombia, 2021).
Decreto Ley 785 de 2005	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 (Presidencia de la República de Colombia, 2005)
Decreto 1083 de 2015	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública (Presidencia de la República de Colombia, 2015).
Decreto 648 de 2017 Capítulo 1	Protección especial en caso de supresión del empleo como consecuencia de una reforma de planta de personal (Presidencia de la República de Colombia, 2017).
Decreto 1499 de 2017	Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015 (Presidencia de la República de Colombia,, 2017).
Decreto 2011 de 2017	Por el cual se adiciona el Capítulo 2 al Título 12 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1083 de 2015, Reglamentario Único del Sector de Función Pública, en lo relacionado con el porcentaje de vinculación laboral de personas con discapacidad en el sector público (Presidencia de la República de Colombia, 2017).
Decreto 815 de 2018	Por el cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública, en lo relacionado con las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos (Presidencia de la República de Colombia, 2018).
Decreto 1800 de 2019	Por el cual se adiciona el Capítulo 4 al Título 1 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1083 de 2015, Reglamentario Único del Sector de Función Pública, en lo relacionado con la actualización de las plantas globales de empleo (Presidencia de la República de Colombia, 2019).
Decreto 989 de 2020	Por el cual adiciona el capítulo 8 al título 21 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1083 de 2015, en lo relacionado con las competencias y requisitos específicos para el empleo de jefe de oficina, asesor, coordinador o auditor de control interno o quien haga sus veces en las entidades de la Rama Ejecutiva del orden nacional y territorial (Presidencia de la República de Colombia, 2020).
Decretos Salariales 0293 de 2024	Por el cual se fijan los límites máximos salariales de los Gobernadores, Alcaldes y empleados públicos de las entidades territoriales y se dictan disposiciones en materia prestacional (Presidencia de la República de Colombia, 2024).
Decreto de 243 2024	Por el cual se modifica el Capítulo 4 del Título 2 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1072 de 2015, Único Reglamentario del Sector Trabajo en lo relativo a los procedimientos de negociación y solución de controversias con las organizaciones de empleados públicos (Presidencia de la República de Colombia, 2024).

Fuente: Elaboración propia acorde con la normatividad vigente.

1.2.5. Marco Normativo en Materia de su Misionalidad

Tabla 8. Marco Normativo en Materia de su Misionalidad

Norma	Disposición
Ley 115 de 1994	*Por la cual se expide la Ley General de Educación* (Congreso de la República de Colombia, 1994)
Ley 142 de 1994	*Por la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones* (Congreso de la República de Colombia, 1994).
Ley 136 de 1994	Por la cual se dictan normas tendientes a modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios (Congreso de la República de Colombia, 1994).
Ley 152 de 1994	Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo (Congreso de la República de Colombia, 1994).
Ley 181 de 1995	Por la cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la Educación Física y se crea el Sistema Nacional del Deporte (Congreso de la República de Colombia, 1995).
Ley 190 de 1995	Por la cual se dictan normas tendientes a preservar la moralidad en la Administración Pública y se fijan disposiciones con el fin de erradicar la corrupción administrativa (Congreso de la República de Colombia, 1995).
Ley 300 de 1996	*Por la cual se expide la Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones* (Congreso de la República de Colombia, 1996).
Ley 336 de 1996	Estatuto general de transporte (Congreso de la República de Colombia, 1996).
Ley 388 de 1997	*Por la cual se modifica la Ley 9 de 1989, y la Ley 2 de 1991 y se dictan otras disposiciones.* por la cual se dictan normas sobre planes de desarrollo municipal, compraventa y expropiación de bienes y se dictan otras disposiciones (Congreso de la República de Colombia, 1997).
Ley 397 de 1997	Por la cual se desarrollan los Artículos 70, 71 y 72 y demás Artículos concordantes de la Constitución Política y se dictan normas sobre patrimonio cultural, fomentos y estímulos a la cultura, se crea el Ministerio de la Cultura y se trasladan algunas dependencias (Congreso de la República de Colombia, 1997).
Ley 1474 de 2011	Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública (Congreso de la República de Colombia, 2011).
Ley 1622 de 2013	Por medio de la cual se expide el estatuto de ciudadanía juvenil y se dictan otras disposiciones (Congreso de la República de Colombia, 2013).

Fuente: Elaboración propia acorde con la normatividad vigente.

1.2.6. Normatividad Interna de la Entidad

En el presente apartado, se enlistarán las normas que rigen el quehacer específico de la Alcaldía municipal.

Tabla 9 Normograma institucional

Aspectos relacionados con el proceso de rediseño	Número de Acto administrativo (Indique la fecha de aprobación).	Estado Actual
Estructura orgánica	Decreto 148 de agosto 18 de 2019, "Por el cual se modifica la estructura de la alcaldía municipal de Santa Rosa Cauca y señalan las funciones de las dependencias".	Estructura actual de la entidad. Acto administrativo con facultades concedidas al señor alcalde del municipio, para ajustar la estructura administrativa de la entidad.
Planta de empleos	Decreto No. 219 del 20 de noviembre d 2009 "Por el cual se establece la planta de personal de la alcaldía municipal de Santa Rosa – Cauca".	Acto administrativo vigente. Se determina una planta global, sin relacionar otros actos administrativos con posibles modificaciones o ajuste a la planta.
Manual de Funciones	Decreto No. STD-100-70-2019-250 de 2019" por medio del cual se actualiza el manual específico de funciones y competencias laborales para los empleos que conforman la planta de cargos de la alcaldía municipal de Santa Rosa, Cauca".	Manual actual con fichas por nivel jerárquico y denominaciones de empleo. El manual tiene 13 fichas para una relación de 13 empleos.
Escala Salarial	Acuerdo 007 de enero de 2024, "Por medio del cual se fija el incremento salarial para la vigencia 2024 de los empleados públicos adscritos a la planta de cargos del sector central de la administración municipal de Santa Rosa, Cauca	Acto administrativo expedido por el Concejo municipal, como lo indica la norma. Escala salarial con traslapes entre niveles jerárquicos.
Manual de Procesos y Procedimientos	Resolución No. 141 del 25 de febrero de 2010. "Por medio del cual se adopta el manual de procesos y procedimientos de la alcaldía municipal de Santa Rosa Cauca"	Modelo de operación por procesos adoptado mediante acto administrativo con caracterización de procedimientos.

Fuente: Elaboración propia.

1.3. Análisis de Factores Externos

La interacción de la entidad con su contexto es fundamental para determinar el impacto que este último pueda causar sobre el fortalecimiento institucional a realizar. Por tal razón da

BORRADOR

respuesta a la pregunta ¿Qué tipo de cambios en su entorno tienen como consecuencia la reorientación de estrategias, actividades, planes y programas de su entidad?

Para ello es importante tener en cuenta los siguientes factores:

1.3.1. Análisis del Entorno Político

El entorno político de Santa Rosa, Cauca, se caracteriza por una serie de políticas públicas tanto a nivel local como nacional que influyen en las decisiones y el funcionamiento del municipio. Estas políticas incluyen la estabilidad política, la gobernanza local y las políticas fiscales que condicionan la capacidad del municipio para ejecutar su plan de desarrollo y gestionar los recursos públicos.

Según el Plan de Desarrollo Territorial 2024-2027 de Santa Rosa, se enfatiza en la necesidad de que las entidades territoriales adopten y ajusten su estructura organizacional de acuerdo con las necesidades del municipio. Estas adaptaciones deben basarse en los lineamientos políticos establecidos, como el Plan de Desarrollo Municipal (PDM) y el Esquema de Ordenamiento Territorial (EOT), los cuales marcan las pautas para el crecimiento y desarrollo sostenible de Santa Rosa (Alcaldía Municipal de Santa Rosa, 2023).

De acuerdo con el artículo 311 de la Constitución Política de Colombia, el municipio es la entidad fundamental dentro de la división político-administrativa del Estado, siendo responsable de la prestación de servicios públicos, la promoción de la participación comunitaria y el ordenamiento de su territorio. Además, es responsable de fomentar el desarrollo social y cultural de sus habitantes, en línea con las políticas nacionales y locales (Asamblea Nacional Constituyente, 1991).

1.3.1.1. Articulación con el Plan Nacional de Desarrollo, Plan de Desarrollo Departamental y el Plan de Desarrollo Municipal

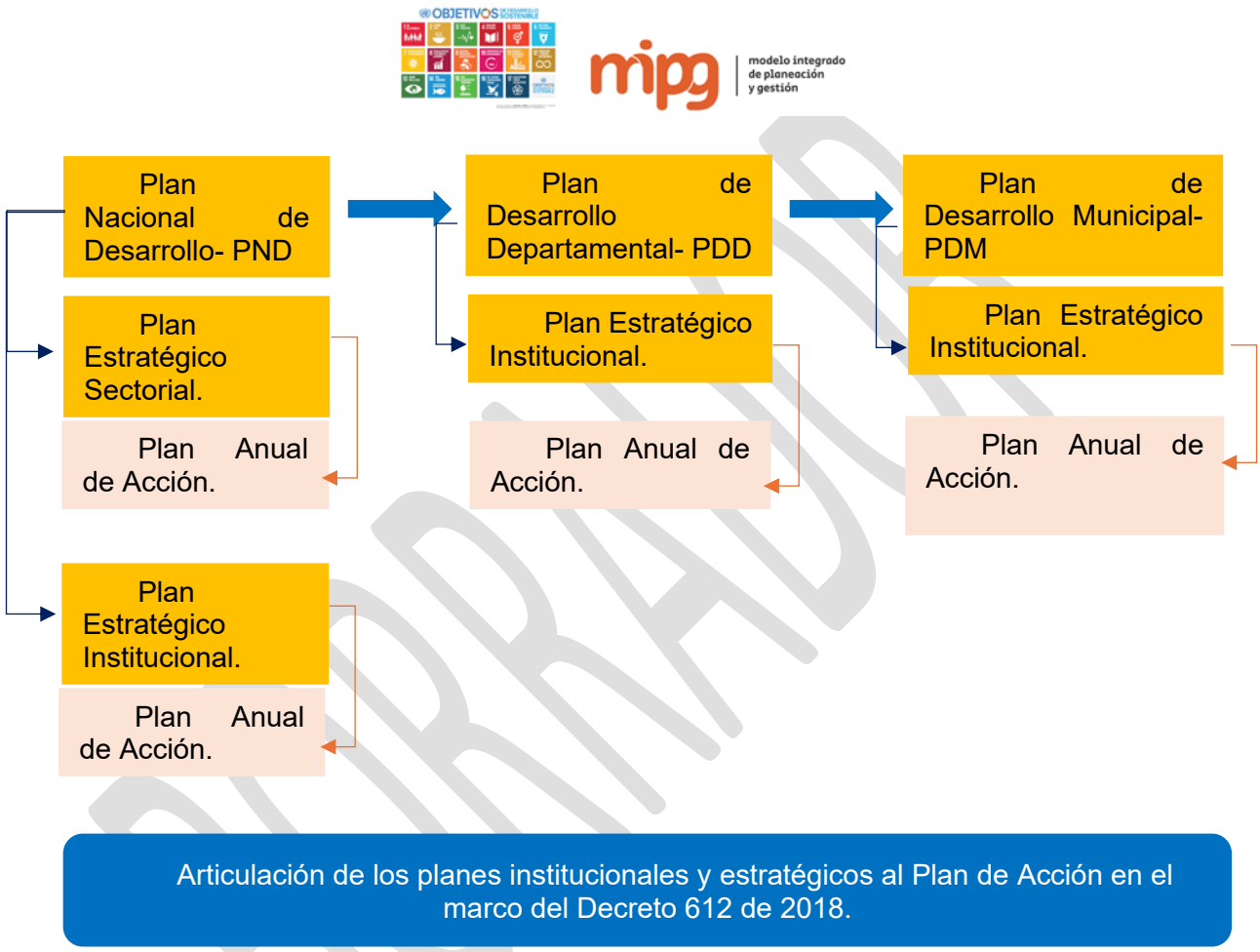
La articulación entre el Plan Nacional de Desarrollo (PND), el Plan de Desarrollo Departamental (PDD) y el Plan de Desarrollo Municipal (PDM) es crucial para asegurar que las políticas y acciones del gobierno nacional se implementen eficazmente en los territorios locales. El PND 2022-2026, centrado en la "Colombia Potencia Mundial de la Vida", establece los lineamientos para el desarrollo y crecimiento del país, promoviendo un enfoque de bienestar social, sostenibilidad ambiental y equidad (Departamento Nacional de Planeación, 2022).

El Plan de Desarrollo Departamental de Cauca, en concordancia con el PND, busca implementar programas que fortalezcan la infraestructura social y económica, con un enfoque en la mejora de los servicios públicos, la salud y la educación en Santa Rosa. Este enfoque se alinea con el PDM 2024-2027 de Santa Rosa, que prioriza la inclusión social, el desarrollo sostenible y la participación ciudadana para mejorar la calidad de vida de los habitantes (Gobernación del Cauca, 2023; Alcaldía Municipal de Santa Rosa, 2023).
La sinergia entre estos planes permite que los programas y proyectos de nivel nacional se ajusten a las particularidades del municipio, logrando así un desarrollo integral y equitativo. Esta articulación es un requisito esencial para garantizar que los recursos se gestionen adecuadamente y que las políticas públicas se implementen de manera efectiva en Santa

Escuela de Alto Gobierno 25 Años
65 AÑOS DE FUTURO
Escuela Superior de Administración Pública

Rosa, promoviendo el progreso social y económico en consonancia con los objetivos nacionales y regionales.

Ilustración 1. Articulación de Planes



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10. Articulación de los Planes de Desarrollo

Criterio de Articulación	Cumple (si/no)	Plan de Desarrollo Departamental 2024 - 2027	Plan de Desarrollo Municipal 2024 - 2027
¿Dentro del plan de desarrollo departamental y municipal, se da aplicación a la política	SI	En el Plan de Desarrollo Departamental, dentro de la línea estratégica "Competitividad para el crecimiento económico y	En el Plan de Desarrollo Municipal, dentro de la línea estratégica "Santa Rosa Productivo y Competitivo", en el apartado del sector Trabajo, se

Criterio de Articulación	Cumple (si/no)	Plan de Desarrollo Departamental 2024 - 2027	Plan de Desarrollo Municipal 2024 - 2027
De formalización laboral?		el Desarrollo social", en el apartado del sector trabajo, se implementa el programa “Generación y Formalización del Empleo”, cuyo propósito es fortalecer las políticas públicas orientadas a la formalización y creación de empleo. Esto demuestra coherencia con la política de formalización.	observa el programa “Generación y Formalización del Empleo”, cuyo objetivo es fortalecer las políticas públicas de formalización y generación de empleo. Esto evidencia una alineación con la aplicación de la política.
¿Dentro del plan de desarrollo departamental y municipal, se incluyeron los criterios establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo, Trabajo decente.	SI	El Plan de Desarrollo Departamental apuesta por la reducción de las brechas de desigualdad y el crecimiento económico, promoviendo la generación de trabajo decente.	El Plan de Desarrollo Municipal busca promover políticas públicas que fomenten el desarrollo del trabajo decente, incentivando el crecimiento económico local.
¿El plan de desarrollo municipal tiene programas orientados al cumplimiento de los siguientes objetivos de desarrollo sostenible? - Trabajo decente y crecimiento económico. - Industria, innovación e infraestructura. - Reducción de las desigualdades	NO	En el Plan de Desarrollo Departamental se incluyen programas como: **Trabajo Decente**: - Emprendimientos solidarios dinamizados. - Generación y formalización del empleo. **Industria, Innovación e Infraestructura**: - Transformación productiva. - Ciencia, tecnología e innovación agropecuaria. - Fomento de la formación y apropiación de ciencia y tecnología.	En el Plan de Desarrollo Municipal se encuentran los siguientes programas: **Trabajo Decente:** - Generación y formalización del empleo **Industria, Innovación e Infraestructura**: Productividad y competitividad de las empresas. - Ciencia, tecnología e innovación agropecuaria. - Mejoras en infraestructura educativa. - Infraestructura red vial regional No se observan programas específicos para la reducción de desigualdades.

BORRADOR

Criterio de Articulación	Cumple (si/no)	Plan de Desarrollo Departamental 2024 - 2027	Plan de Desarrollo Municipal 2024 - 2027
		- **Reducción de las Desigualdades**: Apoyo para implementar medidas en derechos humanos y derecho internacional humanitario.	
¿La Parte Estratégica del plan de desarrollo municipal cuenta con programas asociados a la dimensión institucional?	SI	En el Plan de Desarrollo Departamental, se incluyen programas de fortalecimiento a la gestión y dirección de la administración pública territorial. En el Plan de Desarrollo Departamental, se incluyen programas de fortalecimiento a la gestión y dirección de la administración pública territorial.	En el Plan de Desarrollo Municipal, se evidencian programas como el fortalecimiento del control y la vigilancia de la gestión fiscal, así como la gestión y dirección de la administración pública territorial.
¿Dentro del plan de desarrollo municipal se tiene establecido algún tipo de meta relacionada con reformas administrativas de la entidad?	NO	En el Plan de Desarrollo Departamental no se evidencian metas relacionadas con reformas administrativas.	En el Plan de Desarrollo Municipal no se observan metas relacionadas con reformas administrativas.
¿La entidad tiene recomendaciones por parte de algún ente de control respecto al cumplimiento de las metas u objetivos establecidos en el plan de desarrollo?	NO	No se observan recomendaciones por parte de entes de control en el Plan de Desarrollo Departamental.	No se observan recomendaciones por parte de entes de control en el Plan de Desarrollo Municipal.

Fuente: Elaboración propia.

1.3.1.2. Lineamientos PDET y ZOMAC

Es importante mencionar que el municipio de Santa Rosa, Cauca no hace parte de los municipios que fueron priorizados por ser los territorios más afectados por el conflicto armado, con mayores índices de pobreza, presencia de economías ilícitas y debilidad

institucional, por lo que, no cuenta con programas de desarrollo con enfoque territorial PDET.

Los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) son una iniciativa del Gobierno Nacional colombiano promueven el desarrollo integral en las regiones más afectadas por el conflicto armado. Esta estrategia es implementada en 170 municipios priorizados, donde se identifican las necesidades y potencialidades locales, con el objetivo de fomentar la participación comunitaria y la implementación de proyectos que contribuyan a la paz y al desarrollo sostenible. En este caso, el municipio no está incluido en el PDET debido a varias razones:

- **Impacto del Conflicto**: Si bien el municipio de Santa Rosa, Cauca, enfrenta desafíos relacionados con la violencia, la intensidad y duración de estos conflictos no se compara con la de los municipios priorizados en el PDET. Lo que implica una menor urgencia para implementar programas de desarrollo enfocados en la reconstrucción social y económica.
- **Índices de Pobreza**: Aunque los indicadores económicos presentan desafíos, no alcanzan los niveles críticos de pobreza extrema que justifican la inclusión en el PDET. Según las estadísticas, el municipio presenta tasas de pobreza que, si bien son preocupantes, son menos alarmantes que las de los municipios que sí forman parte de este programa.
- **Presencia de Economías Ilícitas**: La inclusión en el PDET está muchas veces relacionada con la presencia de economías ilícitas que afectan la seguridad y el desarrollo local. El Municipio no ha sido identificada como una región con una alta prevalencia de actividades ilícitas, lo que reduce la necesidad de intervenciones inmediatas.
- **Debilidad Institucional**: La falta de una infraestructura institucional sólida en los municipios priorizados por el PDET ha llevado a la creación de estas estrategias. Sin embargo, se cuenta con una estructura institucional que, aunque enfrenta desafíos, ha podido gestionar y coordinar programas de desarrollo a un nivel local.

Por su parte, las Zonas Más Afectadas por el Conflicto (ZOMAC) son áreas específicas que han sufrido un impacto significativo debido a la violencia, la pobreza extrema, y la falta de acceso a servicios básicos. Estas zonas reciben atención especial para promover el desarrollo económico y social, así como la formalización de la economía.

1.3.2. Análisis del Entorno Económico

A nivel nacional

En 2023 el PIB tuvo un crecimiento de 0,6%, cifra que se ubica por encima de los resultados de Chile y Perú, cuyo desempeño en el año sería negativo y por debajo del promedio de América Latina y el Caribe, que según el FMI habría tenido una expansión de 2,5%, donde México creció 3,2% y Brasil, 2,5% aproximadamente.

Este resultado se da en un año de ajuste macroeconómico, donde Colombia habría avanzado hacia una demanda interna y un crecimiento más sostenible, después de que la economía se expandiera en más de 7% en 2022 y 2023. El ajuste en la demanda y el

BORRADOR

crecimiento estuvo acompañado de una reducción en la inflación, una reducción en el déficit de la cuenta corriente, aún en un contexto de reducción en los precios de los commodities, con lo cual se reducen las vulnerabilidades frente a los choques externos y del déficit fiscal.

Dado el comportamiento de la actividad económica de 2023, las presiones de la demanda sobre la inflación siguieron cediendo. No obstante, los necesarios aumentos de los precios de la gasolina y las indexaciones no permitieron una reducción más fuerte. Con todo ello, el año cerró una inflación de 9,28%, siendo una sorpresa, pues el mercado esperaba una inflación algo mayor.

Por otra parte, la inflación de 2024 comenzó a la baja con un resultado de 8,35% en enero y se espera que siga en esta línea para ubicarse por debajo del 6% al finalizar el año. En este contexto, los analistas del mercado pronostican una inflación de 5,5% o 5,4% al finalizar el año (dependiendo de la encuesta), en tanto que mediante el informe de Política Monetaria de enero de 2024 el Banco de la República ha indicado que tiene una proyección de 5,9%.

A nivel departamental

Aspectos generales del departamento de Cauca

Las siguientes cifras son tomadas del DANE:

Número municipios: 42 Extensión territorial: 29.308 km2
Población (2022(p)): 1.541.265 habitantes
Participación en la población total (2022(p)): 3%
Participación en el PIB nacional (2022(p)): 1,76%
PIB per cápita 2022(p)*: US$3.927
Exportaciones** per cápita (2022): US$106,8
Importaciones*** per cápita (2022): US$335,6

Actividad económica

La economía en el departamento del Cauca está basada principalmente en la producción agrícola, especialmente de fique, caña de azúcar, caña panelera, café, papa, maíz, yuca, frijol, tomate, mora y espárragos. Es también muy importante la ganadería, y sus derivaciones de productos cárnicos y lácteos. Notable desarrollo ha tenido en los últimos tiempos la piscicultura. En la región del litoral Pacífico se encuentra una de las más grandes reservas forestales del país. En la región del río Naya hay grandes reservas de oro, que en gran parte es explotado de manera ilegal y termina siendo fuente de dinero para los grupos subversivos y bandas criminales que dominan la zona, y en la Bota Caucana existen yacimientos petrolíferos. Según la ONU, es uno de los departamentos que presenta mayores cultivos ilícitos de hoja de coca, materia prima para la producción de cocaína, lo que ha convertido a este departamento en uno de los más golpeados por el conflicto armado colombiano entre la fuerza pública, quienes por orden del gobierno colombiano buscan erradicar estos cultivos, y grupos armados al margen de la ley, quienes buscan el control de esta actividad ilícita.

Es de destacar que, según el DANE, es uno de los departamentos con mayor producción de café en Colombia, representando el 7% de la producción nacional. En 2022, el departamento produjo alrededor de 1.2 millones de sacos de café. La producción de café

BORRADOR

Escuela de Alto Gobierno 25 Años
65 AÑOS DE FUTURO
Escuela Superior de Administración Pública

es una de las principales fuentes de ingresos para los pequeños agricultores, de igual forma la producción de panela también es significativa. Cauca produjo aproximadamente 60,000 toneladas de panela en 2022, con una alta concentración en municipios como Timbío y El Tambo.

Según el DANE la tasa de desempleo en Cauca se ubicó en 12.8% en 2023, ligeramente superior a la media nacional (10.5%). La informalidad laboral sigue siendo alta, especialmente en las zonas rurales, con una tasa cercana al 65%.

El Cauca tiene una de las tasas de pobreza más altas de Colombia, con 54.2% de la población viviendo en condiciones de pobreza monetaria y 25.4% en pobreza extrema en 2022. Esto se traduce en desafíos significativos para el bienestar social y económico del departamento.

No obstante, por ser este departamento el de mayor población indígena en Colombia, los cultivos de hoja de coca también son parte de las culturas aborígenes, quienes preparan sus ancestrales remedios y alimentos a base de este producto, cuyo cultivo es ilegal por orden del estado colombiano.

A nivel municipal

Santa Rosa es un municipio con una población aproximada de 5,100 habitantes según el DANE (2023). La mayoría de la población reside en áreas rurales y se dedica a la agricultura de subsistencia.

Agricultura y desarrollo rural

El sector agrícola en Santa Rosa al igual que en otras partes de Cauca, enfrenta desafíos como la variabilidad climática, la falta de acceso a tecnología y financiamiento, en algunos casos problemas relacionados con la seguridad y el conflicto armado, sin embargo hay esfuerzos en curso para promover prácticas agrícolas sostenibles, mejorar la infraestructura rural y brindar apoyo técnico y financiero a los agricultores locales para fortalecer el sector agrícola y mejorar la calidad de vida en la región.
Los principales cultivos agrícolas en Santa Rosa, Cauca, pueden incluir:

Caña de panelera: La caña de azúcar es uno de los cultivos más importantes en la región es otro cultivo común en la región, con varias plantaciones dedicadas a su producción para la producción de panela.

Café: El café es uno de los cultivos más importantes en la región. Santa Rosa produce café de alta calidad, y muchos agricultores locales dependen de esta actividad para su sustento.

Plátano y banano: El cultivo de plátano y banano también es significativo en Santa Rosa, con muchas fincas dedicadas a su producción tanto para consumo local como para la comercialización a otros municipios y departamentos vecinos.

Maíz: El maíz es un cultivo básico en la dieta de muchas comunidades en la región, y su cultivo es común en las zonas rurales de Santa Rosa.

Frijol: El frijol es otro cultivo importante para la seguridad alimentaria local, y su producción contribuye a la dieta básica de muchas familias en la región.

BORRADOR

Ganadería: Además de la agricultura, la ganadería, especialmente la cría de ganado bovino y porcino es una actividad económica importante.

Participación de los principales cultivos transitorios según su producción:

Tabla 11 Actividades y porcentajes de participación en productos

Actividad agrícola	Porcentaje de participación en la producción total	Cultivo
Participación del primer cultivo transitorio en la producción total de los cultivos permanentes.	41,90%	Yuca
Participación del segundo cultivo transitorio en la producción total de los cultivos permanentes.	32,82%	Maíz
Participación del tercer cultivo transitorio en la producción total de los cultivos permanentes.	9,27%	Papa
Participación de los demás cultivos transitorios en la producción total de los cultivos permanentes.	16,00%	Otros cultivos

Fuente: Terridata del DNP 2021

Participación de los principales cultivos transitorios y permanentes en términos de toneladas

Tabla 12 Actividades y toneladas producidas por producto

Actividad agrícola	Toneladas producidas en toneladas	Cultivo
Primer cultivo transitorio en términos de toneladas producidas.	614,50	Yuca
Segundo cultivo transitorio en términos de toneladas producidas.	481,29	Maíz
Tercer cultivo transitorio en términos de toneladas producidas.	136,01	Papa
Toneladas producidas por otros cultivos transitorios.	234,65	Otros cultivos

BORRADOR

Primer cultivo permanente en términos de toneladas producidas.	2.780,50	Plátano
Segundo cultivo permanente en términos de toneladas producidas.	18,00	Pitahaya
Tercer cultivo permanente en términos de toneladas producidas.	10,00	Lulo
Toneladas producidas por otros cultivos permanentes.	1.770,40	Otros cultivos

Fuente: Terridata del DNP 2021

Los porcentajes del valor agregado por actividades se refleja de la siguiente manera, según estadísticas tomadas de la plataforma Terradata del DNP al 2021

Tabla 13 Actividades y porcentajes por actividades económicas

Actividades Económicas por Sector	Porcentaje del valor agregado por actividades económicas
Sector Primario (Agropecuario y Minería)	18,96%
Sector Secundario (Industria)	7,34%
Sector Terciario (Comercio, Finanzas, Inmobiliario)	73,70%

Fuente: Terridata del DNP 2021

Los datos anteriores muestran que la actividad económica que mayor valor agregado proporciona es la terciaria con un 73,70%, seguido de la actividad primaria con un 18,96% destacándose el hecho de que en la producción agrícola que mayor valor agregado provee es el del plátano con un 41,9% y 2.780.50 toneladas producidas

1.3.3. Análisis del Entorno Social

El análisis social, busca comprender cómo diversos factores y eventos impactan a los habitantes del Municipio Santa Rosa, Cauca. El objetivo primordial es identificar momentos críticos o puntos de inflexión que puedan señalar cambios significativos en las necesidades y condiciones de vida de la población. Así, este análisis social busca proporcionar una visión integral que permita orientar el estudio técnico de rediseño organizacional hacia la solución de problemáticas identificadas.

Este enfoque permite que las estrategias de reestructuración y optimización de la organización estén alineadas con las necesidades y desafíos sociales del Municipio de

BORRADOR

Valparaíso, Antioquia, asegurando que las intervenciones propuestas sean pertinentes y efectivas en su contexto específico. Dada la información suministrada por el Sistema de Estadística Territoriales – TerriData y el Plan de Desarrollo Municipal 2024-2027 del municipio de Santa Rosa Cauca.

1.3.3.1 Densidad Poblacional

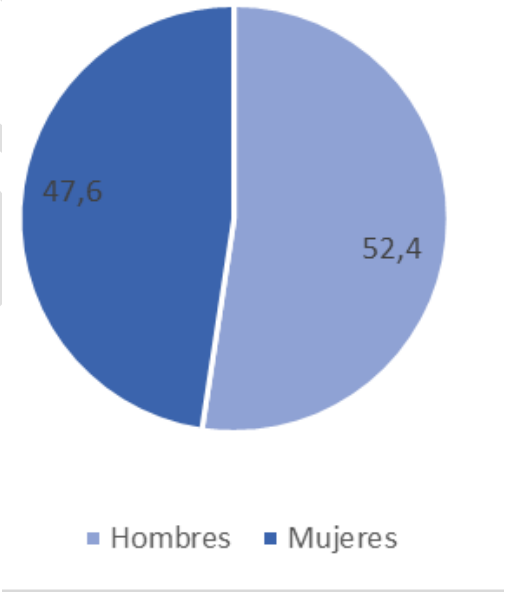
El municipio de Santa Rosa, Cauca, cuenta con la categoría 6 conforme a la Ley 617 de 2000, con una población en el 2024 de 5.639 habitantes con una Superficie de 3.009KM$_2$ y una densidad poblacional de 1,71 Habs/Km$_2$. En este sentido, basados en información del Plan Municipal de Desarrollo y los análisis funcionales a las diferentes dependencias de la Alcaldía municipal de Santa Rosa, Cauca, se ha logrado evidenciar que, el municipio no cuenta con un desarrollo urbanístico en la zona rural, es decir que, no existe una cobertura relacionada con el transporte que puedan trasladar a la población de las zonas rurales a la cabecera.

Adicionalmente, cabe destacar que según información del Plan Municipal de Desarrollo de Santa Rosa, Cauca, existe un grado de urbanización del 11,3% el cual está referido a la cabecera municipal, la cual cuenta con 637 habitantes, esto quiere decir que la mayoría de la población del municipio se encuentra en las zonas rurales con vías poco accesibles.

1.3.3.2 Identificación poblacional

Ahora bien, basados en información suministrada por TerriData, se ha logrado evidenciar que, el municipio de Santa Rosa, Cauca cuenta con 5.639 habitantes, a continuación, se realizará el análisis de los siguientes aspectos:

Ilustración 2. Población desagregada por sexo

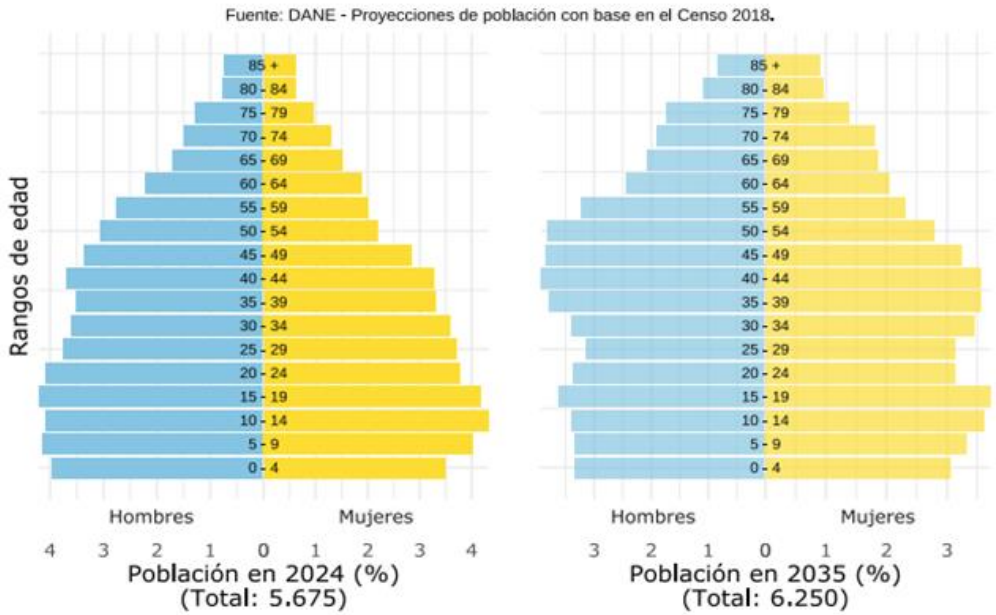


BORRADOR

Fuente: Elaboración propia

El municipio de Santa Rosa, Cauca tiene 2.976 hombres, un 52,4% de la población y 2.699 mujeres, un 476% de la población. De este modo, es importante mencionar las pirámides poblacionales del año 2024 y la proyección para el año 2035 conforme al Censo de 2018 realizado por el DANE.

Ilustración 3. Pirámides poblacionales



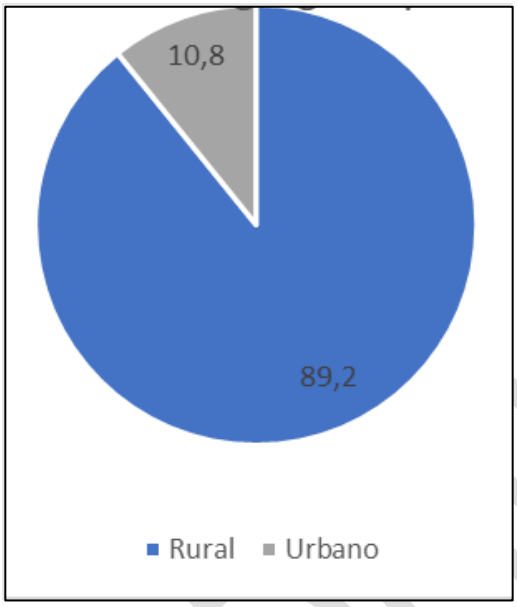
Fuente: TerriaData

De acuerdo con lo anterior, encontramos que basadas en la proyección realizada mediante el Censo del año 2018, existirá un incremento en la población más que todo en la población femenina. No obstante, dentro de los rangos de edad las cifras más grandes se encuentran en Hombres de 5 a 9 años, 15 a 19 años y de 20 a 24 años, en el caso de mujeres encontramos, las edades de 10 a 14 años y de 15 a 19 años.

Adicionalmente, es importante discriminar la población de acuerdo con el área, basados en el Censo Poblacional del año 2018 realizado por el DANE, lo cual lo vemos de la siguiente forma:

Ilustración 4. Población desagregada por área

Escuela de Alto Gobierno
25 Años
65 AÑOS DE FUTURO
Escuela Superior de Administración Pública

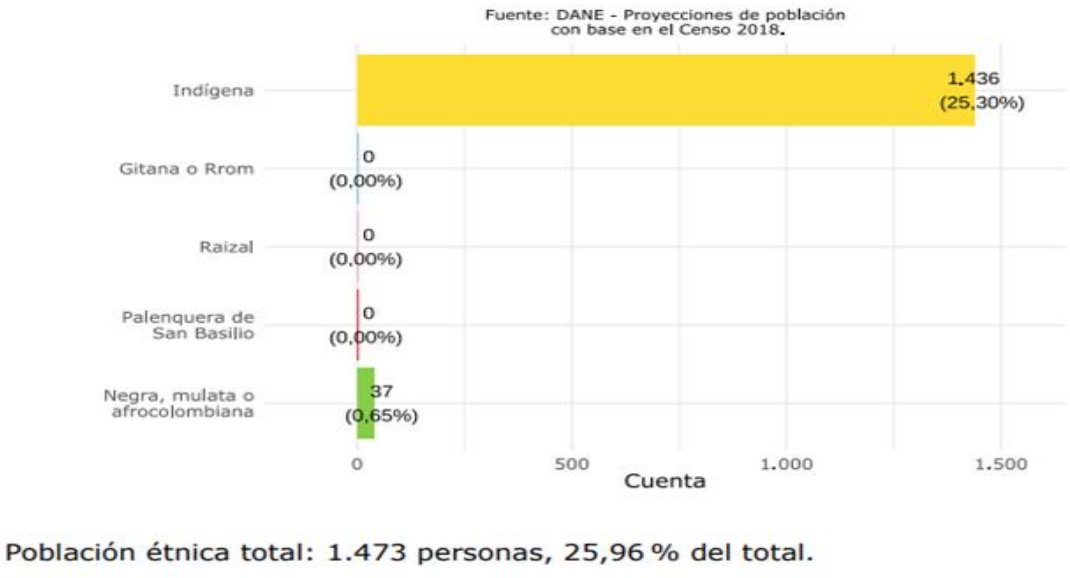


Fuente: Elaboración propia

La población desagregada por área para el año 2024, es decir, 615 habitantes, un 10,8% de la población y la zona rural tiene 5.060 habitantes, el 88.7%.

Ahora bien, dentro del municipio de Santa Rosa, Cauca, es importante destacar el porcentaje de participación y la población étnica la cual está desagregada de la siguiente forma:

Ilustración 5. Población étnica



Fuente: TerriData

De este modo, identificamos que la población étnica total es de 1.473 personas es decir el 25,96% de la población de Santa Rosa, Cauca y se encuentra distribuido de la siguiente manera: Población indígena con 1.436 habitantes equivalente al 25,30%, Población Negra, mulata o afrocolombiana cuenta con 37 habitantes equivalente al 0.65% de la población.

Frente a la participación étnica, es importante mencionar que, existe el Comité de Integración del Macizo Colombiano (CIMA), el cual agrupa a organizaciones campesinas, afros e indígenas de la región y ha jugado un papel crucial en la defensa de los derechos humanos y la soberanía alimentaria.

1.3.3.3. Cultura

Dentro del Plan de Desarrollo Territorial titulado “Uniendo Fuerzas Construyendo Cambio” en su eje estratégico “Santa Rosa Incluyente y Potencia de Vida”, podemos destacar el fomento de actividades culturales y el fortalecimiento de grupos artísticos. Toda vez que, Santa Rosa, es rico en tradiciones culturales las cuales reflejan la diversidad étnica de la región. Las festividades locales y las prácticas culturales son una parte integral de la vida comunitaria, como las siguientes:

- Dentro de sus festividades encontramos, la Fiesta Patronal de Santa Rosa, la cual es celebrada en la cabecera municipal, el Carnaval del Perdón (Watatuno-Karrustulinda), celebrado por los resguardos Inga y cabildos indígenas, Fiestas Patronales en Veredas como en San Antonio en Curiaco, Nuestra Señora del Carmen en El Carmelo y muchas otras veredas y corregimientos.

Adicionalmente, se destaca que Santa Rosa cuenta con varios espacios dedicados a la cultura, como lo son:

- Casa de la Cultura Pedro Pablo Córdoba, la cual se encuentra ubicada en la cabecera municipal.
- Centro Cultural Salomón Silva, ubicado en San Juan de Villalobos, es decir que se encuentra dentro de una institución educativa y esto limita su uso.
- Por otro lado, el municipio de Santa Rosa cuenta con un museo arqueológico el cual alberga una colección de artefactos indígenas que ofrecen una visión de la cultura precolombina de la región y de la historia ancestral del municipio.

Ahora bien, basado en información brindada por el PDT, Santa Rosa tiene una tradición musical rica, con varias chirimías y grupos artísticos, como lo son:

- Chirimía del Adulto Mayor en El Carmelo
- Chirimía de Tio Yei en la cabecera municipal
- Chirimía Los Loquiños
- Chirimía del Adulto Mayor de Curiaco
- Chirimía de Jóvenes y Niños en la Cabecera Municipal.

Actualmente, dentro de los compromisos adquiridos mediante el PDT 2024-2027, se incluyeron los siguientes en temas referentes a la Cultura del municipio:

BORRADOR

- Eventos de Promoción Cultural: Es decir la realización de eventos culturales y fiestas patronales en la cabecera municipal, corregimientos y veredas.
- Apoyo a Grupos artísticos, a grupos de música y danza
- Fortalecimiento de Artesanos, apoyo a los artesanos locales.
- Infraestructura cultural, se refiere a la construcción y mejoramiento de espacios culturales.

1.3.3.4. Educación

Es importante tener en cuenta que, el municipio de Santa Rosa no es una entidad territorial certificada en educación, toda vez que, la Gobernación del Cauca garantiza la prestación de este servicio. En este sentido, en el año 2023, existían 1,026 estudiantes matriculados esta cifra disminuyó en el año 2024 a 946 estudiantes.
De acuerdo con lo anterior, Santa Rosa, cuenta con cinco instituciones educativas, las cuales están distribuidas en 32 sedes.

Ahora bien, basados en los estudios del año 2020 por el Ministerio de Educación Nacional, respecto de la Tasa de deserción intra-anual del sector oficial en educación básica y media es del 1,10%, en comparación la Tasa de repitencia del sector oficial en educación básica y media el cual es del 8,08%.

Ante esto, es pertinente estudiar la calidad de educación en el municipio de Santa Rosa, Cauca del año 2021, mediante el puntaje promedio de las Pruebas saber 11 en matemáticas, que está 46,64 puntos y en Lectura crítica con 50,45 puntos.

Programa de Alimentación Escolar (PAE)

El PAE es una iniciativa fundamental para garantizar la permanencia de estudiantes en el sistema educativo, en especial en zonas rurales y de difícil acceso como es en el caso de Santa Rosa, Cauca.
Por esta razón, es importante realizar un análisis en el marco del Plan de Desarrollo Territorial del municipio de Santa Rosa, en este sentido, se identifica cuáles son los objetivos del PAE:

1. Sus principales ideas se encuentran en relación con mejorar la nutrición, es decir proporcionar un complemento alimentario a los estudiantes con el fin de mejorar su estado nutricional y por ende su capacidad de aprendizaje.
2. Fomentar la permanencia escolar, logrando la reducción de la deserción escolar al asegurar que los estudiantes reciban al menos una comida balanceada al día.
3. Apoyo a familias vulnerables, el objetivo que se logra analizar, es aliviar la carga económica de las familias de bajos recursos, garantizando de esta forma, que sus hijos tengan acceso a una alimentación adecuada durante el horario escolar.

Ahora bien, una vez analizado su objetivo, es pertinente entonces mencionar como es el funcionamiento del PAE en el municipio de Santa Rosa, Cauca, frente a esto, basados en el PDT y en datos generados por TerriData, se puede identificar que:

- Cobertura: El programa está dirigido a todos los estudiantes registrados en el Sistema de Matrícula SIMAT de las instituciones educativas oficiales del municipio.

BORRADOR

- ***Financiamiento:*** Los recursos provienen del Sistema General de Participaciones (SGP), con aportes tanto del Departamento del Cauca como del municipio de Santa Rosa. Estos recursos son manejados a través de una bolsa común administrada por la Gobernación del Cauca.
- Distribución: Los alimentos se distribuyen en las instituciones educativas.

Adicionalmente, mediante este análisis, se identificó desafíos y propuestas de mejora ante las propuestas y líneas estratégicas establecidas en el PDT de Santa Rosa, las cuales indican lo siguiente:

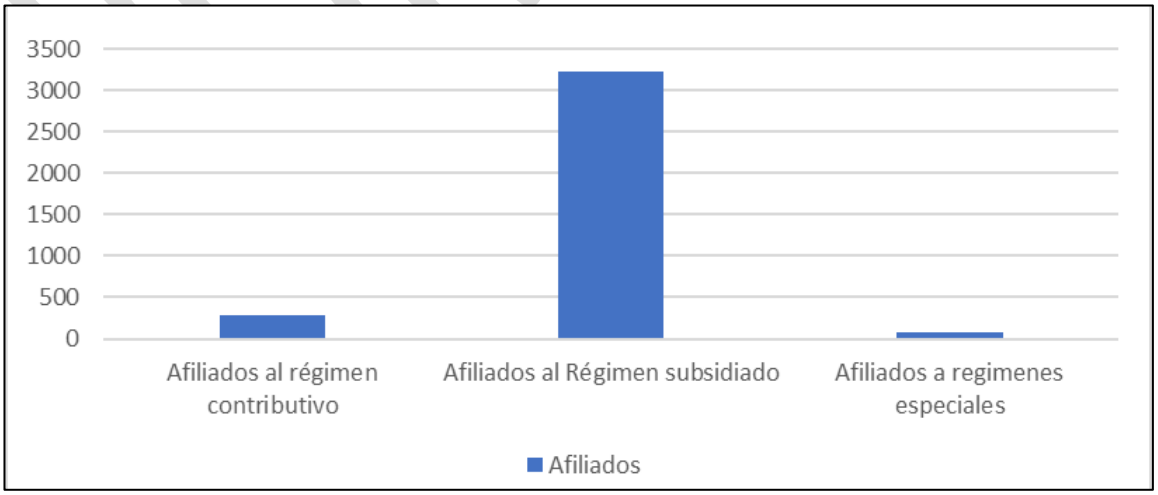
1. Es importante tener en cuenta el tema de Cobertura Completa del PAE, en este sentido, se debe asegurar que todos los estudiantes, sin excepción, reciban el complemento alimentario, en especial en las zonas de difícil acceso.
2. Otro desafío, es la Calidad de los Alimentos, el objetivo es que se garantice que los alimentos proporcionados sean de alta calidad nutricional y que se ajusten a las necesidades dietéticas de los estudiantes.
3. Por último, se menciona, transparencia y eficiencia, es decir, mejorar los mecanismos de control y seguimiento con el fin de asegurar que los recursos se utilicen de manera eficiente y lleguen a todos los beneficiarios.

1.3.3.5 Salud

Dentro de este ítem, es importante tener en cuenta que el Municipio de Santa Rosa, Cauca cuenta con una Tasa de natalidad de 13,10% según el Ministerio de Salud y Protección Social y una tasa de mortalidad del 3,34% y debido a mortalidad materna a 42 días con una unidad de medida de casos por cada 100.000 nacidos vivos, la cifra es de 2.941,18.

Adicionalmente, identificamos mediante información del Ministerio de Salud y Protección social, basada en la cobertura en el sector de salud, es decir tenemos afiliados al régimen subsidiado y al régimen contributivo:

Ilustración 6. Afiliados



Fuente: Elaboración propia

Escuela de Alto Gobierno
25 Años
65 AÑOS DE FUTURO
Escuela Superior de Administración Pública

Podemos encontrar que la mayoría de la población del municipio de Santa Rosa, Cauca está afiliada al Régimen subsidiado con 3.230 afiliados, la cobertura de este régimen equivale al 99,11%, en el régimen contributivo encontramos 283 afiliados y en regímenes especiales 76 afiliados.

Dentro del Plan de Desarrollo Territorial (PDT) 2024-2027 del municipio de Santa Rosa, Cauca, se identifica la inclusión de varias estrategias para abordar la atención a poblaciones vulnerables en el sector salud, de este modo, se analizan los siguientes puntos:

1. ***Atención Integral a la Salud***

En el desarrollo de este punto, se deberá tener en cuenta lo siguiente:

- Control y Vigilancia: Se realizará sobre las acciones de la ESE y las EPS para garantizar una prestación efectiva del servicio de salud.
- Plan de Intervenciones Colectivas (PIC): Seguimiento y ejecución del PIC, por medio de campañas de salud para abordar enfermedades crónicas y problemas mentales.
- Cobertura del Régimen Subsidiado: Se mantendrá y ampliará la cobertura del régimen subsidiado para asegurar que más personas tengan acceso a servicios de salud.

2. ***Programas Específicos para Poblaciones Vulnerables***

De acuerdo con lo anterior, se analizaron los siguientes programas para poblaciones vulnerables en el sector salud:

- Primera Infancia, Infancia y Adolescencia: según el PDT, se realizará la implementación de programas de atención integral para niños, niñas y adolescentes, incluyendo campañas de promoción de derechos y prevención de riesgos.
- Adulto Mayor: Fortalecimiento de los programas de atención integral para adultos mayores, asegurando su acceso a servicios de salud y mejorando su calidad de vida.
- Personas en Situación de Discapacidad: se brindará atención integral a personas con discapacidad, incluyendo la certificación de discapacidad y el acceso a servicios especializados.

3. ***Educación y Promoción de la Salud***

Se tendrá en cuenta lo siguiente:

- Campañas de Educación: el objetivo es la realización de campañas de educación y promoción de la salud para sensibilizar a la población sobre la importancia de la prevención y el cuidado de la salud
- Capacitación a Personal de salud: Se capacitará el personal de salud y a los agentes de la institucionalidad en temas de atención a poblaciones vulnerables.

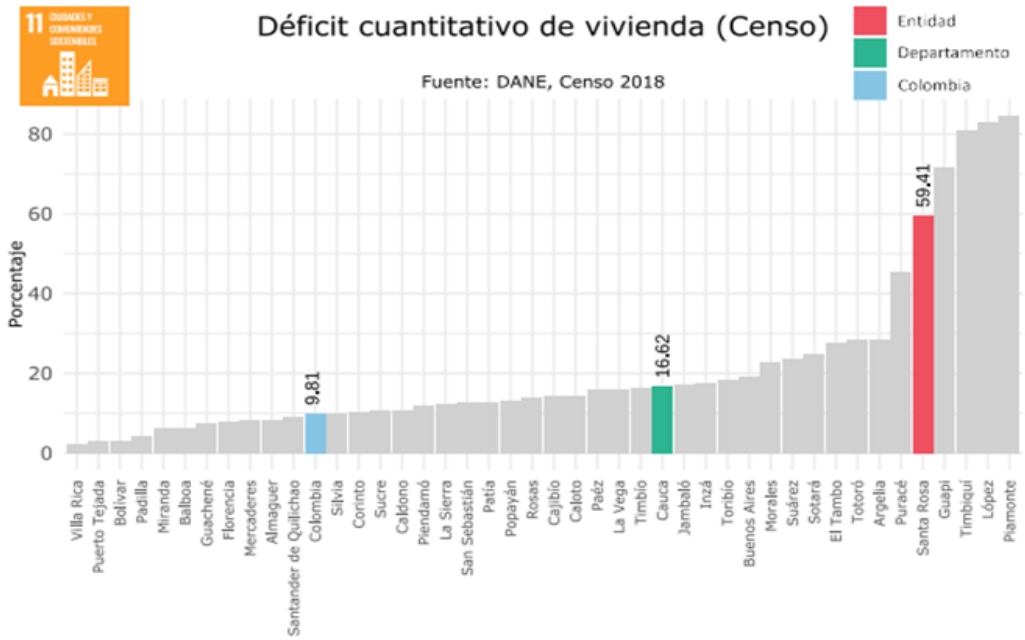
1.3.3.6 Vivienda y Servicios públicos

Según las cifras arrojadas por el DANE, se identifica el Déficit cuantitativo de Vivienda, el cual se refiere a la cantidad de viviendas que la sociedad debe construir o adicionar para que exista una relación uno a uno entre las viviendas adecuadas y los que necesitan

BORRADOR

alojamiento. Esto significa que, se basa en la comparación entre el número de hogares y el número de viviendas apropiadas.

Ilustración 7. Déficit cuantitativo de vivienda (Censo)



Fuente: Elaboración propia

Respecto a lo anterior, de acuerdo con el estudio realizado en el Censo Poblacional del año 2018, se evidencia que el municipio de Santa Rosa Cauca tiene un porcentaje de 59,41% de déficit cuantitativo, es decir que, estas viviendas tienen problemas de hacinamiento, lo que es significativamente mayor que el promedio departamental y nacional.

Adicionalmente, se destaca el Déficit Cualitativo del municipio de Santa Rosa Cauca, el cual cuenta con un porcentaje de 29,9% de las viviendas, las cuales presentan deficiencias no estructurales, esto indica problemas en la calidad de los materiales y condiciones de habitabilidad.

Por otro lado, basados en el estudio realizado por la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios en el año 2022 y en información brindada por el Plan de Desarrollo Territorial (PDT), la cobertura de acueducto actualmente es del 94.27%, la cobertura de alcantarillado es del 92,47%, se propone un mejoramiento de infraestructura, con la construcción y ampliación de acueductos y alcantarillados, así como la implementación del Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos (PGIRS).

En conclusión, el PDT en términos de vivienda y servicios públicos domiciliarios, establece metas claras y estrategias específicas con el fin de mejorar las condiciones de vivienda y los servicios públicos domiciliarios. La idea es enfocar esfuerzos en reducir el déficit

habitacional, mejorar la infraestructura urbana y rural, además de garantizar el acceso a servicios básicos de calidad para todos los habitantes.

1.3.3.7 Víctimas del Conflicto Armado

En el documento Plan Desarrollo Territorial 2024-2027 de Santa Rosa, Cauca, aborda el tema del conflicto armado y las víctimas, en el marco de la Ley 1448 de 2011, la cual establece medidas judiciales, administrativas, sociales y económicas para las víctimas del conflicto armado. En este sentido, se resalta las líneas de la política pública, debido a que incluyen prevención y protección, atención, reparación integral y asistencia.

En cuanto a la situación de las víctimas, es posible evidenciar que en el municipio ha habido presencia de grupos armados como el ELN y disidencias de las FARC. De este modo, los hechos victimizantes más comunes son el desplazamiento forzado y las amenazas.

Adicionalmente, se analizaron los siguientes desafíos en el ámbito de víctimas del conflicto armado:

- Seguridad para las víctimas: este aspecto está relacionado con garantizar la seguridad de las víctimas que desean retornar a sus lugares de origen o que requieren protección debido a amenazas continuas
- Acceso a Servicios: La dispersión geográfica y las dificultades de conectividad en el municipio dificultan el acceso de las víctimas a los servicios de atención y reparación.

De igual manera, se analizó el tema de la capacidad institucional en el marco de prevención, atención y protección, en este sentido, se identifica que la administración municipal cuenta con recursos limitados para atender todas las necesidades de las víctimas, lo cual genera una afectación a la hora de implementar programas y proyectos. Adicionalmente, en este mismo aspecto, se destaca que, hay falta de personal capacitado y especializado en la atención integral a las víctimas del conflicto armado.

Por otro lado, en cuanto a la coordinación interinstitucional, se evidencian dos ejes:

1. Articulación de Esfuerzos: Necesidad de una mejor coordinación entre las diferentes entidades del gobierno nacional, departamental y municipal, así como con organizaciones no gubernamentales, con el objetivo de brindar una atención integral y efectiva.
2. Seguimiento y Evaluación: Implementar mecanismos efectivos de seguimiento y evaluación de las políticas y programas dirigidos a las víctimas.

Ahora bien, otro aspecto relevante para analizar está referida a la Reparación Integral de las víctimas del conflicto armado en el municipio de Santa Rosa, Cauca, basados en información del Plan de Desarrollo Territorial, evidenciamos dos líneas de reparación como lo son:

- **Reparación Psicosocial:** Proveer atención psicosocial adecuada y continua para ayudar a las víctimas a superar el trauma y la violencia sufrida.

BORRADOR

- **Reparación Económica:** Facilitar el acceso a programas de reparación económica que permitan a las víctimas reconstruir sus vidas y medios de subsistencia.

De acuerdo con lo anterior, respecto a la reparación integral, se analizan e identifican en el municipio cuales han sido las acciones encaminadas al reconocimiento y dignificación de las víctimas y los desafíos para la ejecución de estas:

- Memoria Histórica: Promover acciones de reconocimiento y dignificación de las víctimas, incluyendo la búsqueda de personas desaparecidas y la conmemoración de los hechos victimizantes.
- Participación de las Víctimas: Garantizar la participación de las víctimas en la formulación y ejecución de políticas públicas que las afectan.

Otro desafío, el cual fue analizado se refiere a la infraestructura y la logística en términos de atención a víctimas del conflicto del municipio de Santa Rosa, teniendo en cuenta que, existen zonas con difícil acceso y el transporte es limitado. Frente a esto, se logra evidenciar que, debe mejorar la estructura física y logística para la atención de las víctimas, incluyendo centros de atención y albergues temporales. Adicionalmente, en lo referente al transporte y movilidad, el objetivo es que el municipio logre facilitar el transporte y movilidad de las víctimas para acceder a los servicios necesarios.

De este modo, estos desafíos anteriormente mencionados, requieren un enfoque integral y coordinado, con la participación activa de todas las partes interesadas, para garantizar una atención efectiva y sostenible a las víctimas del conflicto armado en Santa Rosa Cauca.

1.3.4. Análisis del Entorno Ambiental

Reconocer los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y evaluar el impacto del municipio en relación con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) y la justicia ambiental es fundamental, ya que constituye la base de la estrategia gubernamental para abordar los desafíos ambientales actuales (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2023). Santa Rosa, ubicado en el departamento del Cauca, destaca por su rica biodiversidad y variada topografía que incluye montañas y ríos. Sin embargo, también enfrenta significativos retos ambientales que afectan su ecosistema y la calidad de vida de sus habitantes.

El entorno ambiental de Santa Rosa es crucial para el desarrollo sostenible y la implementación de políticas públicas que protejan la biodiversidad y los recursos naturales. El Plan de Desarrollo Municipal 2024-2027 enfatiza la conservación de los ecosistemas locales como una prioridad esencial para garantizar un futuro equilibrado (Alcaldía de Santa Rosa, 2023). Alineado con el PND, el municipio ha definido objetivos ambientales que se enfocan en la gestión integral del agua, la adaptación al cambio climático y la sostenibilidad de las prácticas productivas.

1.3.4.1. Análisis de Metas Ambientales y Alineación con el PND

El PND 2023-2027 establece líneas estratégicas aplicables al contexto ambiental de Santa Rosa, tales como la restauración de ecosistemas y la implementación de prácticas sostenibles para mitigar el impacto ambiental. El Plan de Desarrollo Municipal se propone como meta actualizable el aumento de áreas protegidas y la reducción del 20% de la

BORRADOR

contaminación hídrica mediante políticas de regulación ambiental más estrictas y programas de educación ambiental para la población (DNP, 2023; Alcaldía de Santa Rosa, 2023).

Los principales problemas ambientales en Santa Rosa incluyen la deforestación, la erosión del suelo y la contaminación de los recursos hídricos, situaciones que están vinculadas a prácticas agrícolas y mineras insostenibles que han ocasionado una significativa pérdida de cobertura vegetal y deterioro de la calidad del agua (Alcaldía de Santa Rosa, 2023). En particular, la actividad minera, tanto legal como ilegal, representa una preocupación ambiental significativa, ya que no solo contribuye a la deforestación y erosión del suelo, sino que también contamina cuerpos de agua con metales pesados y productos químicos tóxicos, poniendo en riesgo la salud de las comunidades y la integridad de los ecosistemas acuáticos (DNP, 2023).

Dentro de las estrategias del PND, se propone una gestión ambiental en el sector minero que integre tecnologías limpias y fomente la formalización de mineros informales, con el fin de reducir la degradación del suelo y la contaminación del agua. Sin embargo, los altos niveles de contaminación y las prácticas no reguladas en Santa Rosa han acelerado estos problemas, afectando tanto la agricultura como la salud de los habitantes (DNP, 2023).

1.3.4.2. Respuesta del Plan de Desarrollo Municipal

El Plan de Desarrollo Municipal propone la educación ambiental como una herramienta clave para transformar las prácticas locales. Promover la conciencia sobre el uso sostenible de los recursos y adoptar métodos más respetuosos con el medio ambiente en la agricultura, ganadería y minería son pasos esenciales hacia un desarrollo equilibrado (Alcaldía de Santa Rosa, 2023).
La gestión de residuos sólidos también es crítica; la insuficiente infraestructura ha resultado en la proliferación de vertederos clandestinos y la quema de basura, lo que agrava la contaminación del aire y del suelo (Alcaldía de Santa Rosa, 2023). Para abordar estos problemas, el Plan sugiere establecer un sistema integral de gestión de residuos que incluya reciclaje y educación sobre la reducción de residuos en su origen.

Santa Rosa enfrenta desafíos ambientales significativos, pero también cuenta con oportunidades para avanzar hacia un desarrollo sostenible. La integración de los ODS, el PND y la justicia ambiental en la planificación y ejecución de políticas y proyectos es esencial para la protección de los recursos naturales y la promoción de un futuro equilibrado. La colaboración entre las autoridades locales y la comunidad será clave para superar estos retos y asegurar un desarrollo sostenible para las futuras generaciones (DNP, 2023).

1.3.4.3. Plan de Ordenamiento Territorial

El Esquema de Ordenamiento Territorial (EOT) de Santa Rosa, Cauca, establece directrices fundamentales para el uso del suelo, la protección de los ecosistemas y la regulación del crecimiento urbano. Según el POT, aproximadamente el 30% del territorio municipal se clasifica como áreas de protección ambiental, que incluyen reservas forestales, zonas de recarga hídrica y corredores biológicos esenciales para la conservación de la biodiversidad. No obstante, la expansión agrícola y ganadera ha convertido más de 1,200 hectáreas de

Escuela de Alto Gobierno 25 Años
65 AÑOS DE FUTURO
Escuela Superior de Administración Pública

estas áreas protegidas en tierras productivas en los últimos diez años, lo que ha debilitado la efectividad del POT y comprometido la integridad de los ecosistemas locales.

Además, el EOT enfatiza la gestión sostenible de los recursos hídricos, proponiendo la creación de zonas de amortiguamiento alrededor de las fuentes de agua y la promoción de prácticas agrícolas que minimicen la contaminación y el uso excesivo de agua. Sin embargo, la implementación de estas medidas ha sido lenta debido a la falta de recursos financieros y técnicos, así como a la resistencia de algunos sectores económicos.

1.3.4.4. Indicador Áreas Protegidas

En Santa Rosa, las áreas protegidas representan el 15% del territorio municipal, equivalente a unas 2,500 hectáreas. Estas áreas incluyen reservas naturales y zonas de conservación destinadas a proteger especies endémicas y ecosistemas frágiles. Sin embargo, la presión de actividades humanas como la agricultura y la minería ha causado la pérdida de aproximadamente un 5% de la cobertura vegetal en estas áreas en los últimos cinco años.

Programas de reforestación y restauración ecológica han sido implementados para recuperar 300 hectáreas de bosque en áreas críticas. No obstante, estos programas enfrentan desafíos importantes, como la falta de participación comunitaria y la insuficiencia de recursos financieros. Problemas como la caza furtiva y la tala ilegal también continúan afectando estas áreas protegidas, poniendo en riesgo la efectividad de las medidas de conservación.

1.3.4.5. Índice municipal de Riesgo de Desastres

El Índice Municipal de Riesgo de Desastres (IMRD) para Santa Rosa es clasificado como medio-alto, con un puntaje de 0.65 en una escala de 0 a 1, según el Departamento Nacional de Planeación (DNP). Este índice refleja la vulnerabilidad del municipio a desastres naturales como deslizamientos de tierra, inundaciones y sequías, exacerbados por la deforestación, la degradación del suelo y el cambio climático.

En los últimos cinco años, se han registrado más de 50 eventos de deslizamientos de tierra en Santa Rosa, afectando infraestructuras vitales y causando pérdidas económicas superiores a 500 millones de pesos. Las inundaciones causadas por lluvias intensas han afectado a más de 1,000 personas, muchas de las cuales han perdido sus hogares. El Plan de Gestión del Riesgo del municipio propone medidas de mitigación, como la reforestación de zonas vulnerables y la construcción de obras de contención. No obstante, la eficacia de estas medidas dependerá de la capacidad de las autoridades locales para asegurar los recursos necesarios y fomentar la participación comunitaria en la gestión del riesgo.

Tabla 14 Índice de riesgos

BORRADOR

Identificación de Escenarios de Riesgo según el Criterio de Fenómenos Amenazantes	
Escenarios de riesgo asociados con fenómenos de origen hidrometeorológico.	Riesgo por: a) Inundaciones y desbordamientos En Zona rural: Veredas: Betania, Chontillal, Descanse, Carmelo, El Encanto, La Agencia, La Tarabita, San José de los Azules, Cristalina, Soledad, San Andrés, Signo Carmelo Tandarido, Villamosquera, El Diamante, El Dorado, La Primavera. En zona urbana: Barrio el Libertador. Sector No. 2. b) Avenidas Torrenciales En Zona rural: Veredas La Agencia, Santa María, La Cristalina, San Andres, Santa Clara, Verdeyaco, San Gabriel de los Azules y El Dorado En zona urbana: En el casco urbano no existe reporte por avenidas torrenciales
Escenarios de riesgo asociados con fenómenos de origen geológico	Riesgo por: a) Remoción en Masa (Deslizamientos) En Zona rural: Veredas Betania, Chontillal, Curiaco, Bombonal, Carmelo, Diamante, El Encanto, El Placer, La Agencia, La Cristalina, La Marqueza, La Primavera, La Quebradona, La Tarabita, Mandiyaco, San Andrés, Tandarido, Verdeyaco, San Gabriel, 20 de Julio, Soledad, Sajonia, Palmeras, Santa María, Quebradona. Santa Marta, La Agencia, San Carlos, San Eduardo, Verdeyaco, San Juan de Villalobos, Marquesa y Planada En zona urbana: Santa Rosa y el Libertador

BORRADOR

	b) Sismos En Zona rural: Veredas La Agencia, El Carmelo, La Soledad, Curiaco. Chontillal, Las Animas En zona urbana: Barrios: Sectores 1, 2, 3 ,4 y 5, barrios Libertador y Prados de Norte.
Escenarios de riesgo asociados con fenómenos de origen tecnológico	Riesgo por: a) Incendios estructurales En Zona rural: Veredas San Carlos, El Carmelo, San Juan de Villalobos y Santa Marta En zona urbana: Barrios sectores N°1,N°2 y N°3 b) Volcamientos En Zona rural: Veredas Buenos Aires, San Juan de Villalobos, La Petrolera, La Quebradona, Las Palmeras, Villamosquera, la Esmeralda y Santa Marta.
Escenarios de riesgo asociados con fenómenos de origen humano no intencional	Riesgo por: a) Derrames En Zona rural: Veredas La Esmeralda, Villalobos, San Eduardo, La Petrolera, Buenos Aires, Mandiyaco Villamosquera y Santa Marta b) Contaminación fuentes Hídricas En Zona rural: Veredas San Juan de Villalobos, Verdeyaco, La Cristalina, Curiaco, La Soledad y Rio Grande.
Escenarios de riesgo asociados con fenómenos de origen socio-natural	a) Inundaciones por escorrentía superficial – encharcamiento. En zona urbana: Barrios Sectores N°3, N°4,°N°5, Carmelo, El Libertador y Prados del Norte, San Juan de Villalobos y Bombonal.
Escenarios de riesgo asociados con otros fenómenos	Riesgo por: a) Incendios Foréstales En Zona rural: Veredas La Primavera, Verdeyaco, La Tarabita, 20 de Julio, San Andrés, San Juan de Villalobos, Villamosquera, La Palmeras, Sajonia, Santo Domingo y El Bombonal

Fuente: Departamento Nacional de Planeación. (2023). Plan de desarrollo Santa Rosa, Cauca 2016-2020.

1.3.5. Análisis del Entorno Tecnológico

Esta sección se enfoca en identificar los progresos recientes en el campo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), con el propósito de evaluar su potencial de implementación en el Municipio.

En Colombia, el sector de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) se encuentra regulado por diversas normativas que buscan fomentar su desarrollo y uso adecuado; entre estas normas se destacan la Ley 1273 de 2009, que sanciona los delitos informáticos, la Ley 1712 de 2014, que garantiza el acceso a la información pública, y la Resolución 1519 de 2020, que determina los estándares técnicos en temas de transparencia en el acceso a la información, accesibilidad web, seguridad digital web y datos abiertos, por lo tanto, el siguiente apartado analiza los contenido mínimos que contempla dicha resolución.

Tabla 15. Información Mínima que debe contemplar la página Web.

Menú Nivel I	Menú Nivel II	Cumple	Observaciones
Top bar GOV.CO	N/A	Si	Cumple con la funcionalidad del anexo 2 de la resolución 1519 del 2020 con el debido redireccionamiento al Portal Único del Estado Colombiano GOV.CO.
Footer o píe de página: **1.** Nombre de la entidad, como mínimo una dirección incluyendo el departamento (si aplica) y municipio o distrito. **2.** Vínculo a redes sociales, para ser redireccionado en los botones respectivos. **3.** Datos de contacto, incluyendo: teléfono conmutador, línea gratuita o línea de servicio a la ciudadanía/usuario, línea anticorrupción, identificación de canales físicos y electrónicos para atención al público, correo de notificaciones judiciales, enlace para el mapa del sitio, enlace para vincular a las políticas que hace referencia en el numeral 2.3.	N/A	Si	Todos los datos respecto a los numerales expuestos se encuentran ubicados en la parte inferior izquierda de la página web de la alcaldía de Santa Rosa - Cauca.
Requisitos mínimos de políticas y cumplimiento legal: **1.** Términos y condiciones. **2.** Política de privacidad y tratamiento de datos personales.	N/A	Si	Cumple con el anexo 2 de la resolución 1519 del 2020 con un redireccionamiento a cada ítem en el que se dirige al website Mi Colombia Digital.

BORRADOR

Menú Nivel I	Menú Nivel II	Cumple	Observaciones
3. Política de derechos de autor y/o autorización de uso sobre los contenidos.			
Menú destacado-Transparencia y acceso a la información pública:			
Información de la entidad.	1.1. Misión, visión, funciones y deberes.	Si	Cumple con el anexo 2 de la resolución 1519 del 2020
	1.2. Estructura orgánica – Organigrama.	Parcialmente	Cumple con el anexo 2 de la resolución 1519 del 2020, con un anexo de organigrama descargable muy organizado y legible para el usuario, no obstante, no se evidencia el acto administrativo que le da vida.
	1.3. Mapas y Cartas descriptivas de los procesos.	No	No se encuentra el ítem obligatorio del anexo 2 de la resolución 1519 del 2020.
	1.4. Directorio Institucional incluyendo sedes, oficinas, sucursales, o regionales, y dependencias.	Si	Cumple con el anexo 2 de la resolución 1519 del 2020, con la información requerida por la misma.
	1.5. Directorio de servidores públicos, empleados o contratistas.	Si	El directorio no está vinculado con la información del SIGEP como lo establece el anexo 2 de la resolución 1519 del 2020.
	1.6. Directorio de entidades. Listado de entidades que integran el respectivo sector, con el enlace al sitio web de cada una de éstas.	Si	Cumple con el anexo 2 de la resolución 1519 del 2020, con la información requerida por la misma.
	1.7. Directorio de agremiaciones o asociaciones en las que participe.	No	No cumple con los requerimientos establecidos por la resolución 1519 del 2020.

BORRADOR

Menú Nivel I	Menú Nivel II	Cumple	Observaciones
	1.8. Servicio al público, normas, formularios y protocolos de atención.	No	No se evidencia el ítem en el lugar estipulado por el anexo 2 de la resolución 1519 del 2020.
	1.9. Procedimientos que se siguen para tomar decisiones en las diferentes áreas	No	No se evidencia información establecida por la resolución 1519 del 2020.
	1.10. Mecanismo de presentación directa de solicitudes, quejas y reclamos a disposición del público en relación con acciones u omisiones del sujeto obligado.	Si	Se encuentra en el numeral 10 los relacionados con mecanismos de contacto en la sección de transparencia.
	1.11. Calendario de actividades y eventos.	No	El ítem arroja error 404.
	1.12. Información sobre decisiones que puede afectar al público.	No	No se encuentra este ítem establecido por la resolución 1519 del 2020.
	1.13. Entes y autoridades que lo vigilan.	Si	Cumple con los requerimientos necesarios según la resolución 1519 del 2020 sin embargo en las funciones de cada una de ellas no hay información.
	1.14. Publicación de hojas de vida.	No	No cuenta con el link de aspirantes como lo establece la resolución 1519 del 2020.
2. Normatividad	2.1. Normativa de la entidad o autoridad: 2.2. Leyes. 2.3. Decreto Único Reglamentario. 2.4. Normativa aplicable. 2.5. Vínculo al Diario o Gaceta Oficial. 2.6. Políticas, lineamientos y manuales. 2.7. Agenda Regulatoria.	Parcialmente	No cuenta vinculo al diario en esta sección. No cuenta con políticas, lineamientos y manuales dentro de esta sección. No cuenta con agenda regulatoria como lo establece el anexo 2 de La resolución 1519 del 2020.
	2.8. Búsqueda de normas		

BORRADOR

Menú Nivel I	Menú Nivel II	Cumple	Observaciones
	2.8.1. Sistema Único de Información Normativa –SUIN. 2.8.2. Sistema de búsquedas de normas, propio de la entidad.	No	No cuenta con el vínculo para acceder al SUIN del Ministerio de Justicia y del Derecho como lo establece el anexo 2 de la resolución 1519 del 2020.
	2.9. Proyectos de normas para comentarios. 2.9.1. Proyectos normativos. 2.9.2. Comentarios y documento de respuesta a comentarios. 2.9.3. Participación ciudadana en la expedición de normas a través el SUCOP	No	No cuenta con los requisitos mínimos obligatorios establecidos por la resolución 1519 del 2020.
3. Contratación	3.1. Plan anual de Adquisiciones.	Si	Cumple con los requerimientos mínimos establecidos por la resolución 1519 del 2020.
	3.2. Publicación de la información contractual	No	No cuentan con el requerimiento de publicar la información de su gestión contractual en el SECOP.
	3.3. Manual de contratación, adquisición y/o compras.	Parcialmente	Se encuentra publicado el manual del año 2021
	3.4. Formatos o modelos de contratos o pliegos tipo.	No	No hay ningún tipo de información obligatoria necesaria como lo establece la Resolución 1519 del 2020.
4. Planeación, Presupuesto e Informes.	4.1. Presupuesto general de ingresos, gastos e inversión	Parcialmente	No esta actualizado, última publicación año 2020
	4.2. Ejecución presupuestal.	Parcialmente	No esta actualizado, última publicación año 2018
	4.3. Plan de Acción.	Si	Cuenta con los planes que hace referencia el artículo 74 de la Ley 1474 del 2011 y el

BORRADOR

Escuela de Alto Gobierno 25 Años
65 AÑOS DE FUTURO
Escuela Superior de Administración Pública

Menú Nivel I	Menú Nivel II	Cumple	Observaciones
			Decreto 612 del 2018 de acuerdo con las orientaciones del Manual Operativo.
	4.4. Proyectos de Inversión	No	No tiene este ítem como lo establece la Resolución 1519 del 2020
	4.5. Informes de empalme	Si	Cuenta con los informes de empalme del año 2023.
	4.6. Información pública y/o relevante	No	No tiene este ítem como lo establece la Resolución 1519 del 2020.
	4.7. Informes de gestión, evaluación y auditoría	Parcialmente	No esta actualizado, última publicación año 2021
	4.8. Informes de la Oficina de Control Interno.	Parcialmente	No esta actualizado, última publicación año 2022.
	4.9. Informe sobre Defensa Pública y Prevención del Daño Antijurídico	No	No tiene este ítem como lo establece la resolución 1519 del 2020.
	4.10. Informes trimestrales sobre acceso a información, quejas y reclamos.	Si	Si cuenta tiene este ítem como lo establece la resolución 1519 del 2020.
5. Trámites	5.1. Trámites (normativa, proceso, costos y formatos o formularios)	No	Cuenta con un redireccionamiento, sin embargo, no cuenta con los requisitos mínimos como lo establece el anexo 2 de la resolución 1519 del 2020
6. Participa	6.1. Mecanismo o procedimiento por medio del cual el público pueda participar en la formulación de la política o el ejercicio de las facultades de ese sujeto obligado.	Parcialmente	Solo cumple con tener el ítem de participación, sin embargo, no hay más información en los sub ítems denominados “diagnóstico e identificación de problemas”, “planeación y presupuesto participativo”, “consulta

BORRADOR

Menú Nivel I	Menú Nivel II	Cumple	Observaciones
			ciudadana", "colaboración e innovación", "rendición de cuentas" y "control ciudadano".
7. Datos abiertos	7.1 Instrumentos de gestión de la información. 7.2. Sección de Datos Abiertos.	No	No cuenta con la información requerida por la resolución 1519 del 2020 y el anexo 4 de la misma.
8. Información específica para Grupos de Interés	8.1. En esta sección encontrará información dirigida a niños, niñas y adolescentes; mujeres, entre otros.	No	No cumple con los requerimientos de la resolución 1519 del 2020.
9. Obligación de reporte de información específica por parte de la entidad.	9.1. En esta sección encontrará otra información relevante de la entidad.	No	No cuenta con la publicación de datos requeridos por la resolución 1519 del 2020.
Menú Destacado-Atención y Servicios a la Ciudadanía			
Atención y Servicios a la Ciudadanía	Trámites, Otros Procedimientos administrativos y consultas de acceso a información pública	Si	Cuenta con los ítems relacionados.
	Canales de atención y pida una cita	Si	Cuenta con los ítems relacionados.
	PQRSD.	Si	Cuenta con el formato necesario para realizar el PQRSD en el apartado atención y servicios.
Menú Participa			
Participa	Los sujetos obligados entidades públicas, y particulares que cumplan función pública o administren recursos públicos, deberán publicar la información que le corresponda, conforme con los lineamientos específicos que expida el Departamento Administrativo de la Función Pública.	Parcialmente	Cuenta con el menú de participa sin embargo no tiene ninguna información ni requerimientos como lo establece la resolución 1519 del 2020.
Sección de Noticias			
Sección de Noticias	En la página principal, el sujeto obligado publicará las noticias más relevantes para la ciudadanía y los grupos de valor. La información deberá	Si	Cumple con los requerimientos establecidos por la resolución 1519 del 2020.

BORRADOR

Menú Nivel I	Menú Nivel II	Cumple	Observaciones
	publicarse de acuerdo con las pautas o lineamientos en materia de lenguaje claro, accesibilidad y usabilidad.		

Fuente: Elaboración propia.

9.2. Análisis Interno

9.2.1. Análisis de la Plataforma Estratégica (Misión, Visión, Objetivos)

9.2.1.1. Misión

La misionalidad debe responder a la razón de ser de una organización, por tal motivo, el DAFP, menciona esta debe ser consistente en el tiempo y superar las barreras de los periodos de gobierno, dado que las entidades públicas están pensadas para garantizar los fines esenciales y sociales del Estado, lo cual se traduce en la creación de valor público a la ciudadanía.

Para el análisis de la misionalidad se deben considerar los siguientes lineamientos establecidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública -DAFP.

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Para quién lo hacemos? (grupos de valor).
- ¿Dónde lo hacemos? (cobertura nacional, regional).
- ¿Para qué lo hacemos? (Cuál es el impacto que se quiere generar –valor público) (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020).

Por lo tanto, a continuación, se identifican dichos elementos en la misionalidad del municipio.

9.2.1.2. Visión

La visión es la imagen deseada de una organización en un tiempo, por lo tanto, todos sus esfuerzos estarán encaminados a dicho propósito.

En concordancia con lo anterior, el DAFP ha planteado cinco elementos claves para estructurar una adecuada visión.

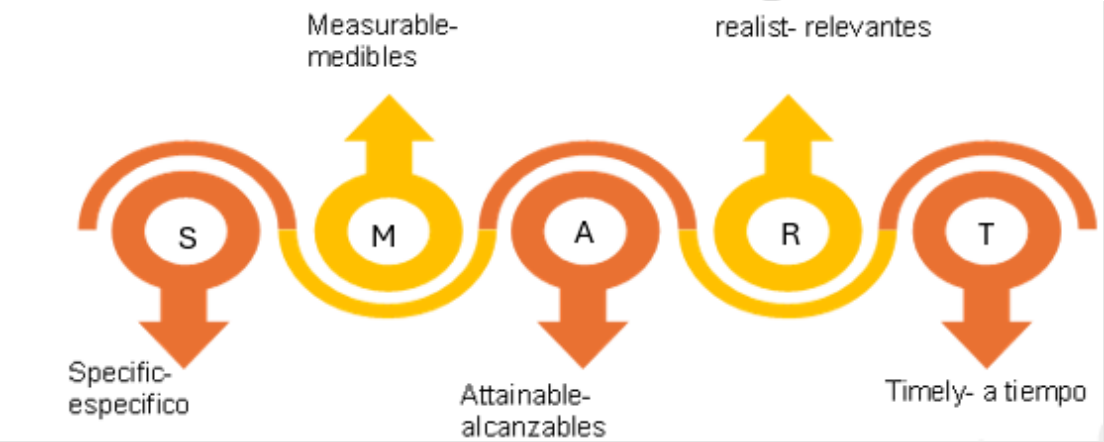
- ¿Cuál es la imagen deseada de la entidad a futuro?
- ¿Qué hará la entidad a futuro?
- Lo deseado en el tiempo determinado (mediano y largo plazo).
- ¿Qué resultados se propone conseguir a futuro?
- Se deben tener en cuenta los valores que enmarcan el actuar (Código de integridad) (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020).

BORRADOR

9.2.1.3. Objetivos

En el marco de la guía para la gestión por procesos en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG), se menciona que los objetivos estratégicos deben presentar tres características fundamentales, 1. Ser medibles, 2. Redactarse con un verbo en infinitivo y 3. Ser comprensibles, por lo tanto, para su construcción, se puede hacer uso de la estructura Smart, como se aprecia a continuación.

Ilustración 8. Objetivos SMART



*Fuente: Elaboración propia acorde c*on (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020).

9.2.2. Análisis del Modelo de Operación por Procesos (MOP)

Teniendo en cuenta la información suministrada por la alcaldía de Santa Rosa, Cauca, en términos del modelo de operación por procesos, se puede evidenciar que en el periodo de gobierno actual no existe un acto administrativo por medio del cual se adopten de forma única los procesos y procedimientos de la entidad.

Sin embargo, gracias a esta misma información proporcionada por la entidad, se observa que hay existencia de la Resolución 141 del 25 de febrero del 2010, en dónde el acalde de ese periodo de gobierno ejerciendo sus facultades gubernamentales “Adopta el manual de procesos y procedimientos de la alcaldía de Santa Rosa Cauca”.

Con relación a lo anterior, esta resolución resuelve que el manual de procesos y procedimientos lo componen 32 documentos que conforman los procesos y procedimientos establecidos por la entidad. Ahora bien, en el documento no se logra evidenciar mapa de procesos, ni ningún otro elemento informativo en relación con el tema aquí tratado.

Si bien no hay información de carácter relevante en esta resolución, la entidad proporciona documentos de interés que sirven como suministro para el respectivo análisis, entre ellos la caracterización de los procesos institucionales del 2010, en esta caracterización, la entidad cuenta con 7 procesos conformados de la siguiente forma:

Escuela de Alto Gobierno 25 Años
65 AÑOS DE FUTURO
Escuela Superior de Administración Pública

Tabla 16. Caracterización de procesos 2010

Tipo de proceso	Proceso	Responsable del proceso
Apoyo	Presupuesto	Secretaría de planeación municipal
	Gestión del talento humano	Secretaría de gobierno
	Gestión documental	Secretaría de gobierno
	Gestión administrativa	Secretaría de planeación municipal
	Planes de mejoramiento	Secretaría de gobierno Encargado de control interno
	Prevención y atención de desastres	Secretaría de planeación municipal
Evaluación	Auditoría interna	Secretaría de gobierno Encargado de control interno

Fuente: Elaboración propia

En claros los procesos identificados, hay que decir que cada uno tiene procedimientos específicos para realizar, en este caso, se basan en la premisa del ciclo PHVA (Planea, Hacer, Verificar, Actuar).

En este sentido, es importante analizar esta caracterización de procesos para comprender de qué manera funcionaba la entidad en ese momento. Es justo decir que, para esta época según la información suministrada, solo tenía establecidos procesos de apoyo y de evaluación.

- **Proceso de tipo apoyo**

Para este tipo de proceso la entidad tenía caracterizados 6 procesos, lo cuales son presupuesto, gestión del talento humano, gestión documental, gestión administrativa, planes de mejoramiento y prevención y atención de desastres. Para esta caracterización de procesos y procedimientos, la entidad se apoyó en el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar)

- **Proceso de tipo evaluación.**

Para este tipo de proceso, la entidad contempló un solo proceso el cual es auditoría interna, así como en el anterior, para su realización se basaron en el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar).

Al observar el documento informativo, los procesos y procedimientos contemplan actividades que permiten evaluar el cumplimiento de estos. Para esta época, se puede decir que, aunque se contemplaba un manual de proceso y procedimiento, su estructura no está bien elaborada, pues hay procesos catalogados como de apoyo y no lo son.

Según la documentación proporcionada por la entidad, existen otras caracterizaciones de procesos realizadas en 2016 de las diferentes áreas de la entidad, esta caracterización es

BORRADOR

área por área, es decir, no está consolidada en un solo documento. Cabe resaltar aquí que, para este periodo de gobierno no se evidencia existencia de ningún acto administrativo por medio del cual se adopte un manual de proceso y procedimientos. Los procesos identificados son los siguientes:

Tabla 17. Caracterización de procesos 2016

Tipo de proceso	Proceso	Responsable del proceso
No se encuentran definidos	Gestión del talento humano	Secretaría de gobierno y participación comunitaria
	Gestión Financiera	Sin definir
	Gestión de recursos físicos	Almacenista municipal
	Tecnologías de la información y comunicación	Todos los secretarios de despacho y servidores públicos de la entidad
	Contratación administrativa	Secretario de planeación, supervisores e interventores
	Evaluación y mejora continua	Jefe de control interno, secretario de despacho
	Desarrollo agropecuario y medio ambiente	Secretario de planeación municipal
	Desarrollo comunitario	Secretario de gobierno y participación comunitaria, juntas de acción comunal, oficina de control y vigilancia de la gobernación del cauca
	Gestión de riesgo de desastres	Secretario de gobierno y participación comunitaria
	Infraestructura pública	Secretario de planeación municipal
	Salud	Secretario de salud municipal
	Gestión documental	Secretario de gobierno y participación comunitaria

Fuente: Elaboración propia

Según la información suministrada, la entidad, pese a tener una caracterización de procesos por área de trabajo, no contempló el tipo de procesos a los que pertenecen cada uno de los procesos definidos en cada documento.

A partir de esto, se podría decir que, al igual que el documento del 2010, no tienen una buena estructura en su elaboración, pues no tienen en sus componentes aspectos importantes que son muy esenciales para entender cómo está estructurada la entidad en términos de sus procesos y procedimientos.

Ahora bien, es importante reconocer que, para este periodo de gobierno, la entidad no tiene una caracterización de procesos y procedimientos definidos, por lo que no se puede analizar si la entidad está en proceso y se deduce que se contempla que dentro de su funcionamiento interno se hace actualización.

9.2.2.1. *Análisis de Procesos Metodología de Opciones Prioritarias*

Adicionalmente, como parte de la aplicación de la Metodología de Opciones Prioritarias se integran los procesos y procedimientos de la alcaldía de Santa Rosa, Cauca y se formulan las siguientes tres preguntas, obteniendo los resultados presentados en la tabla:

Pregunta 1: ¿Se requiere que el proceso sea llevado a cabo?
Es necesario establecer si a la luz de las normas se requiere o no del proceso. En caso contrario deberá eliminarse.

Pregunta 2: ¿Es necesario que el proceso sea ejecutado directamente por la entidad?
De ser así por razones normativas, por la naturaleza del proceso o porque no existan las condiciones para que un tercero lo provea efectivamente, este deberá ser objeto de un mejoramiento permanente que se fundamenta en un estudio de eficiencia.

Pregunta 3: ¿Se está llevando a cabo el mismo proceso en varias dependencias de la entidad, en otras entidades del sector, en los entes territoriales o en otro sector?
Esta pregunta permite identificar si existe duplicidad de funciones y procesos y cuantificar los niveles de ineficiencia.

Tabla 18. Matriz de Opciones Prioritarias

Matriz Opciones Prioritarias							
Dependencia	**Macroproceso**	**Proceso**	**Procedimiento/ Actividad**	**¿Se requiere el proceso?**	**¿Es necesario que sea ejecutado por la entidad?**	**¿Se lleva a cabo en otras dependencias?**	**Observaciones**
Secretaria de planeación municipal		Presupuesto	Elaborar plan de gestión	SÍ	SÍ	NO	
Secretaria de planeación municipal		Presupuesto	Elaborar anteproyecto de presupuesto	SÍ	SÍ	NO	
Secretaria de planeación municipal		Presupuesto	Realizar programación inicial y modificaciones al programa anual de caja (PAC)	SÍ	SÍ	NO	
Secretaria de planeación municipal		Presupuesto	Elaborar calendario de pagos	SÍ	SÍ	NO	
Secretaria de planeación municipal		Presupuesto	Realizar el PAC y llevar control de ejecución	NO	NO	NO	Se evidencia que hay

Matriz Opciones Prioritarias							
Dependencia	**Macroproceso**	**Proceso**	**Procedimiento/ Actividad**	**¿Se requiere el proceso?**	**¿Es necesario que sea ejecutado por la entidad?**	**¿Se lleva a cabo en otras dependencias?**	**Observaciones**
							duplicidad de actividades
Secretaria de planeación municipal		Presupuesto	Registrar todas las operaciones presupuestales	SÍ	SÍ	NO	
Secretaria de planeación municipal		Presupuesto	Ejecutar presupuesto	SÍ	SÍ	NO	
Secretaria de planeación municipal		Presupuesto	Expedir certificados de disponibilidad presupuestal y de registro presupuestal	SÍ	SÍ	NO	
Secretaria de planeación municipal		Presupuesto	Elaboración de órdenes de pago y resoluciones de autorización	SÍ	SÍ	NO	
Secretaria de planeación municipal		Presupuesto	Construcción de pliegos de condiciones	SÍ	SÍ	NO	
Secretaria de planeación municipal		Presupuesto	Evaluaciones financieras y económicas	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de gobierno		Gestión de talento humano	Establecimiento de políticas para el desarrollo de talento humano	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de gobierno		Gestión de talento humano	Revisión y ajuste del manual de funciones de requisitos y competencias laborales	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de gobierno		Gestión de talento humano	Ejecución de los lineamientos de la ley 909 del 2004 en materia de ingreso, permanencia y desarrollo del talento humano	SÍ	SÍ	NO	

BORRADOR

Matriz Opciones Prioritarias							
Dependencia	**Macroproceso**	**Proceso**	**Procedimiento/ Actividad**	**¿Se requiere el proceso?**	**¿Es necesario que sea ejecutado por la entidad?**	**¿Se lleva a cabo en otras dependencias?**	**Observaciones**
Secretaría de gobierno		Gestión de talento humano	Desarrollo del componente Acuerdos, Compromisos o protocolos éticos – MECI	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de gobierno		Gestión de talento humano	Establecimiento de un plan de capacitación para los funcionarios de la alcaldía	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de gobierno		Gestión de talento humano	Ejecutar herramientas de evaluación de los servidores públicos de la alcaldía	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de gobierno		Gestión de talento humano	Concertación de objetivos de desempeño	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de gobierno		Gestión de talento humano	Definición de compromisos de los servidores públicos frente al Estado, la sociedad y consigo mismo	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de gobierno		Gestión documental	Establecimiento de políticas para la aplicación de la ley 594 del 2000	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de gobierno		Gestión documental	Planear de manera cronológica la administración de los archivos recibidos para una adecuada organización	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de gobierno		Gestión documental	Socializar las políticas frente al manejo y administración de la documentación	SÍ	SÍ	NO	

BORRADOR

Matriz Opciones Prioritarias							
Dependencia	**Macroproceso**	**Proceso**	**Procedimiento/ Actividad**	**¿Se requiere el proceso?**	**¿Es necesario que sea ejecutado por la entidad?**	**¿Se lleva a cabo en otras dependencias?**	**Observaciones**
Secretaría de gobierno		Gestión documental	Aplicación de las políticas frente al manejo y administración de la documentación	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de gobierno		Gestión documental	Elaborar tablas de retención documental	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de gobierno		Gestión documental	Organizar, administrar y clasificar archivos dependiendo de su concepto	SÍ	SÍ	SÍ	Es una laboral que se desarrolla por dependencias
Secretaría de gobierno		Gestión documental	Recibir y revisar la diferente documentación	SÍ	SÍ	SÍ	Es una labor que se desarrolla por dependencias
Secretaría de gobierno		Gestión documental	Distribuir en las diferentes dependencias los archivos correspondientes a esta.	SÍ	SÍ	NO	.
Secretaría de gobierno		Gestión documental	Evaluación de la aplicación de políticas frente al manejo y administración de la documentación	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de gobierno		Gestión documental	Correcciones en la aplicación de las políticas frente al manejo y administración de la documentación	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de gobierno		Gestión documental	Efectuar revisión de los archivos presentados con la finalidad de su respectiva presentación.	SÍ	SÍ	NO	

BORRADOR

Matriz Opciones Prioritarias							
Dependencia	**Macroproceso**	**Proceso**	**Procedimiento/ Actividad**	**¿Se requiere el proceso?**	**¿Es necesario que sea ejecutado por la entidad?**	**¿Se lleva a cabo en otras dependencias?**	**Observaciones**
Secretaría de planeación municipal		Gestión administrativa	Efectuar análisis de riesgo de bienes	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de planeación municipal		Gestión administrativa	Asegurar los bienes	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de planeación municipal		Gestión administrativa	Tener actualizado el inventario de bienes y reglamentar la expedición de copias de los documentos que reposan en este despacho	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de planeación municipal		Gestión administrativa	Realizar periódicamente el inventario de bienes	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de planeación municipal		Gestión administrativa	Exigir cumplimiento de entrega de documentos	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de gobierno – control interno		Planes de mejoramiento	Análisis de informe de auditorias	SÍ	SÍ	SÍ	
Secretaría de gobierno – control interno		Planes de mejoramiento	Elaboración de planes de mejoramiento	SÍ	SÍ	NO	Los planes de mejoramiento suelen ser una actividad no un proceso
Secretaría de gobierno – control interno		Planes de mejoramiento	Ajuste de los planes de mejoramiento	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de gobierno – control interno		Planes de mejoramiento	Socialización de los planes de mejoramiento	SÍ	SÍ	NO	

BORRADOR

Matriz Opciones Prioritarias							
Dependencia	**Macroproceso**	**Proceso**	**Procedimiento/ Actividad**	**¿Se requiere el proceso?**	**¿Es necesario que sea ejecutado por la entidad?**	**¿Se lleva a cabo en otras dependencias?**	**Observaciones**
Secretaría de gobierno – control interno		Planes de mejoramiento	Evaluación de planes de mejoramiento	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de planeación municipal		Prevención y atención de desastres	Aplicación de los lineamientos del sistema nacional de prevención y atención de desastres	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de planeación municipal		Prevención y atención de desastres	Apropiación de recursos en el presupuesto municipal para la prevención y atención de desastres	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de planeación municipal		Prevención y atención de desastres	Operatividad de CLOPAD en el municipio.	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de gobierno y control interno		Auditoría interna	Diseño de directrices en materia de auditoría interna	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de gobierno y control interno		Auditoría interna	Diseño del manual de auditoría interna de la entidad en acuerdo a la normatividad vigente	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de gobierno y control interno		Auditoría interna	Diseño del plan anual de auditoria	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de gobierno y control interno		Auditoría interna	Planificación de auditorias	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de gobierno y control interno		Auditoría interna	Ejecución de auditoria	SÍ	SÍ	NO	

BORRADOR

Matriz Opciones Prioritarias							
Dependencia	**Macroproceso**	**Proceso**	**Procedimiento/ Actividad**	**¿Se requiere el proceso?**	**¿Es necesario que sea ejecutado por la entidad?**	**¿Se lleva a cabo en otras dependencias?**	**Observaciones**
Secretaría de gobierno y control interno		Auditoría interna	Desarrollo de información de auditoria	SÍ	SÍ	NO	
Caracterización año 2016							
Secretaría de gobierno y participación comunitaria		Gestión de talento humano	Definir la planta de personal del municipio, donde se reflejan los requerimientos del equipo humano necesario	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de gobierno y participación comunitaria		Gestión de talento humano	Definición de perfiles para los cargos	SÍ	SÍ	NO	Este proceso/actividad debería estar inmerso en la definición de la planta de personal
Secretaría de gobierno y participación comunitaria		Gestión de talento humano	Establecer el tipo de vinculación que va a emplear para el perfil que necesita. (Carrera administrativa, libre nombramiento y remoción, provisionalidad)	SÍ	SÍ	NO	Establecer el tipo de vinculación que va a emplear para el perfil que necesita. (Carrera administrativa, libre nombramiento y remoción, provisionalidad)
Secretaría de gobierno y participación comunitaria		Gestión de talento humano	Identificar la disponibilidad de recursos para pagar la vinculación del servidor público	SÍ	SÍ	NO	

BORRADOR

Matriz Opciones Prioritarias							
Dependencia	**Macroproceso**	**Proceso**	**Procedimiento/ Actividad**	**¿Se requiere el proceso?**	**¿Es necesario que sea ejecutado por la entidad?**	**¿Se lleva a cabo en otras dependencias?**	**Observaciones**
Secretaría de gobierno y participación comunitaria		Gestión de talento humano	Solicitar los documentos soporte para legalizar la vinculación	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de gobierno y participación comunitaria		Gestión de talento humano	Formalizar la vinculación	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de gobierno y participación comunitaria		Gestión de talento humano	Realizar las afiliaciones respectivas al sistema de seguridad social SSSS (Salud, pensión, riesgos y cajas de compensación familiar).	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de gobierno y participación comunitaria		Gestión de talento humano	Notificar el acto administrativo	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de gobierno y participación comunitaria		Gestión de talento humano	Realizar la inducción al nuevo funcionario	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de gobierno y participación comunitaria		Gestión de talento humano	Realizar la evaluación del periodo de prueba	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de gobierno y participación comunitaria		Gestión de talento humano	Formalizar un sistema de información - historias laborales	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de gobierno y participación comunitaria		Gestión de talento humano	Realizar la reinducción	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de gobierno y		Gestión de talento humano	Formalizar informes de talento humano	SÍ	SÍ	NO	

BORRADOR

Matriz Opciones Prioritarias							
Dependencia	**Macroproceso**	**Proceso**	**Procedimiento/ Actividad**	**¿Se requiere el proceso?**	**¿Es necesario que sea ejecutado por la entidad?**	**¿Se lleva a cabo en otras dependencias?**	**Observaciones**
participación comunitaria							
Secretaría de gobierno y participación comunitaria		Gestión de talento humano	Realizar las afiliaciones respectivas al sistema de seguridad social SSSS (Salud, pensión, riesgos y cajas de compensación familiar).	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de gobierno y participación comunitaria		Gestión de talento humano	Notificar el acto administrativo	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de gobierno y participación comunitaria		Gestión de talento humano	Realizar la inducción al nuevo funcionario	SÍ	SÍ	NO	Realizar la inducción al nuevo funcionario
Secretaría de gobierno y participación comunitaria		Gestión de talento humano	Realizar la evaluación del periodo de prueba	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de gobierno y participación comunitaria		Gestión de talento humano	Formalizar un sistema de información - historias laborales	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de gobierno y participación comunitaria		Gestión de talento humano	Realizar la reinducción	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de gobierno y participación comunitaria		Gestión de talento humano	Formalizar informes de talento humano	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de gobierno y participación comunitaria		Gestión de talento humano	Realizar el diagnostico institucional	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de gobierno y		Gestión de talento humano	Identificar necesidades de capacitación	SÍ	SÍ	NO	

BORRADOR

Matriz Opciones Prioritarias							
Dependencia	**Macroproceso**	**Proceso**	**Procedimiento/ Actividad**	**¿Se requiere el proceso?**	**¿Es necesario que sea ejecutado por la entidad?**	**¿Se lleva a cabo en otras dependencias?**	**Observaciones**
participación comunitaria							
Secretaría de gobierno y participación comunitaria		Gestión de talento humano	Formular el plan de capacitación	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de gobierno y participación comunitaria		Gestión de talento humano	Ejecutar las capacitaciones	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de gobierno y participación comunitaria		Gestión de talento humano	Evaluar el plan de capacitación	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de gobierno y participación comunitaria		Gestión de talento humano	Identificación de necesidades de seguridad y salud en el trabajo	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de gobierno y participación comunitaria		Gestión de talento humano	Formular el plan para la seguridad y salud en el trabajo	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de gobierno y participación comunitaria		Gestión de talento humano	Ejecutar y evaluar el plan	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de gobierno y participación comunitaria		Gestión de talento humano	Formular el plan de bienestar social e incentivos	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de gobierno y participación comunitaria		Gestión de talento humano	Concertar objetivos y metas de desempeño	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de gobierno y participación comunitaria		Gestión de talento humano	Evaluar el desempeño de los servidores públicos inscritos en carrera administrativa (Semestralmente)	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de gobierno y		Gestión de talento humano	Comunicar los resultados de la Evaluación	SÍ	SÍ	NO	Debería estar incluida

BORRADOR

Matriz Opciones Prioritarias							
Dependencia	**Macroproceso**	**Proceso**	**Procedimiento/ Actividad**	**¿Se requiere el proceso?**	**¿Es necesario que sea ejecutado por la entidad?**	**¿Se lleva a cabo en otras dependencias?**	**Observaciones**
participación comunitaria							dentro la evaluación
Secretaría de gobierno y participación comunitaria		Gestión de talento humano	Reportar las novedades de personal de Nomina (Vacaciones, licencias)	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de gobierno y participación comunitaria		Gestión de talento humano	Reportar las Novedades del personal pensionado	SÍ	SÍ	NO	
		Gestión financiera	Presentación de proyectos de Acuerdo, Elaboración, Ejecución, Modificación, Cierre	SÍ	SÍ	NO	
		Gestión financiera	Fiscalización de impuestos, Notificación de impuestos a los contribuyentes, Recaudo de impuestos.	SÍ	SÍ	NO	
		Gestión financiera	Identificar los deudores morosos, Clasificar la cartera, Realizar cobro persuasivo y cobro coactivo	SÍ	SÍ	NO	
		Gestión financiera	Elaboración de órdenes de pago, Elaboración de órdenes de pago	SÍ	SÍ	NO	

BORRADOR

Matriz Opciones Prioritarias							
Dependencia	**Macroproceso**	**Proceso**	**Procedimiento/ Actividad**	**¿Se requiere el proceso?**	**¿Es necesario que sea ejecutado por la entidad?**	**¿Se lleva a cabo en otras dependencias?**	**Observaciones**
			provisionales, Pago de cuentas por pagar, Pago de ordenes provisionales, Archivo de cuentas por pagar				
		Gestión financiera	Recepción de novedades, Liquidación y pago de nómina, Pago de seguridad social, Archivo de la nómina	SÍ	SÍ	NO	
		Gestión financiera	Elaboración Plan Anual de Caja, Recaudos, Pagos, Arqueos de caja, Conciliaciones bancarias, Cierre de tesorería	SÍ	SÍ	NO	
		Gestión financiera	Parametrizar los conceptos contables para el subproceso de tesorería y presupuesto, Elaborar los estados financieros	SÍ	SÍ	NO	
Almacenista municipal		Gestión de recursos físicos	Realizar los ingresos al Almacén	SÍ	SÍ	NO	Debería estar dentro de un plan de almacenamiento
Almacenista municipal		Gestión de recursos físicos	Verificar cantidades, y estado de los elementos	SÍ	SÍ	NO	Debería estar dentro de un plan de almacenamiento

BORRADOR

Matriz Opciones Prioritarias							
Dependencia	**Macroproceso**	**Proceso**	**Procedimiento/ Actividad**	**¿Se requiere el proceso?**	**¿Es necesario que sea ejecutado por la entidad?**	**¿Se lleva a cabo en otras dependencias?**	**Observaciones**
Almacenista municipal		Gestión de recursos físicos	Ubicar elementos en los lugares disponibles	SÍ	SÍ	NO	Debería estar dentro de un plan de almacenamiento
Almacenista municipal		Gestión de recursos físicos	Realizar el egreso de elementos de almacén	SÍ	SÍ	NO	Debería estar dentro de un plan de almacenamiento
Almacenista municipal		Gestión de recursos físicos	Verificar cantidades de elementos para entregar	SÍ	SÍ	NO	Debería estar dentro de un plan de almacenamiento
Almacenista municipal		Gestión de recursos físicos	Solicitud de baja de bienes (perdida, inservible, obsolescencia) La solicitud debe estar debidamente soportada.	Sí	Sí	NO	Debería estar dentro de un plan de almacenamiento
Almacenista municipal		Gestión de recursos físicos	Verificar la solicitud contra inventario y validación de la misma	Sí	Sí	NO	
Almacenista municipal		Gestión de recursos físicos	Elaborar acta de baja de bienes (Cantidades, valores y estado), Debe ser firmada por las partes	SÍ	SÍ	NO	
Almacenista municipal		Gestión de recursos físicos	Elaborar la Resolución de baja de bienes. Debe ser firmada por el ordenador del gasto.	SÍ	SÍ	NO	
Almacenista municipal		Gestión de recursos físicos	Sesión del bien según indicaciones descritas en la Resolución de baja.	SÍ	SÍ	NO	

BORRADOR

Matriz Opciones Prioritarias							
Dependencia	**Macroproceso**	**Proceso**	**Procedimiento/ Actividad**	**¿Se requiere el proceso?**	**¿Es necesario que sea ejecutado por la entidad?**	**¿Se lleva a cabo en otras dependencias?**	**Observaciones**
Almacenista municipal		Gestión de recursos físicos	Actualizar el inventario de bienes muebles	SÍ	SÍ	NO	
Almacenista municipal		Gestión de recursos físicos	Reportar a contabilidad el inventario actualizado, con el procedimiento de baja debidamente soportado	SÍ	SÍ	NO	
Almacenista municipal		Gestión de recursos físicos	Reportar a contabilidad el inventario de bienes muebles con sus debidos valores económicos	SÍ	SÍ	NO	
Almacenista municipal		Gestión de recursos físicos	Formalizar inventario de bienes inmuebles, terrenos edificaciones incluyendo también los vehículos	SÍ	SÍ	NO	
Almacenista municipal		Gestión de recursos físicos	Actualizar el inventario permanentemente	SÍ	SÍ	NO	
Almacenista municipal		Gestión de recursos físicos	Reportar a contabilidad el inventario de bienes inmuebles con sus debidos valores económicos	NO	NO	NO	Se evidencia duplicidad de procesos
Todos los secretarios de despacho		Tecnologías de la información y comunicación	Realizar el diagnóstico de necesidades de tecnologías, de información y de comunicaciones	SÍ	SÍ	NO	
Todos los secretarios de despacho		Tecnologías de la información y	Planear la administración de las plataformas	SÍ	SÍ	NO	

BORRADOR

Matriz Opciones Prioritarias							
Dependencia	**Macroproceso**	**Proceso**	**Procedimiento/ Actividad**	**¿Se requiere el proceso?**	**¿Es necesario que sea ejecutado por la entidad?**	**¿Se lleva a cabo en otras dependencias?**	**Observaciones**
		comunicación	tecnológicas e informáticas				
Todos los secretarios de despacho		Tecnologías de la información y comunicación	Planear el diseño de los sistemas de información institucional	SÍ	SÍ	NO	
Todos los secretarios de despacho		Tecnologías de la información y comunicación	Administrar la página web www.santarosa-cauca.gov.co	SÍ	SÍ	NO	
Todos los secretarios de despacho		Tecnologías de la información y comunicación	Administrar los correos electrónicos del municipio	SÍ	SÍ	NO	
Todos los secretarios de despacho		Tecnologías de la información y comunicación	Administrar las bases de datos, sistemas de información y redes de comunicación interna y externa.	SÍ	SÍ	NO	
Todos los secretarios de despacho		Tecnologías de la información y comunicación	Realizar proceso de evaluación y autoevaluación	SÍ	SÍ	NO	
Secretario de planeación		Contratación administrativa	Determinar el tipo de contratación requerida	SÍ	SÍ	SÍ	Duplicidad de procesos
Secretario de planeación		Contratación administrativa	Establecer los requisitos de contratación (Estudios Previos)	SÍ	SÍ	NO	
Secretario de planeación		Contratación administrativa	Expedición Certificado de Disponibilidad Presupuesta	SÍ	SÍ	SÍ	Lo realiza gestión financiera
Secretario de planeación		Contratación administrativa	Formalizar Invitación Pública vía SECOP	SÍ	SÍ	NO	

BORRADOR

Matriz Opciones Prioritarias							
Dependencia	**Macroproceso**	**Proceso**	**Procedimiento/ Actividad**	**¿Se requiere el proceso?**	**¿Es necesario que sea ejecutado por la entidad?**	**¿Se lleva a cabo en otras dependencias?**	**Observaciones**
Secretario de planeación		Contratación administrativa	Recepción de Observaciones	SÍ	SÍ	NO	
Secretario de planeación		Contratación administrativa	Responder observaciones	SÍ	SÍ	NO	
Secretario de planeación		Contratación administrativa	Realizar acta de cierre del proceso de contratación	SÍ	SÍ	NO	
Secretario de planeación		Contratación administrativa	Recepcionar propuestas con todos los documentos soporte	SÍ	SÍ	NO	
Secretario de planeación		Contratación administrativa	Evaluar las propuestas	SÍ	SÍ	NO	
Secretario de planeación		Contratación administrativa	Adjudicar el Contrato	SÍ	SÍ	NO	
Secretario de planeación		Contratación administrativa	Designar el Supervisor	SÍ	SÍ	NO	
Secretario de planeación		Contratación administrativa	Expedir el Registro Presupuestal	SÍ	SÍ	SÍ	Duplicidad de proceso, lo hace gestión financiera
Secretario de planeación		Contratación administrativa	Aprobar pólizas	SÍ	SÍ	NO	
Secretario de planeación		Contratación administrativa	Formalizar Acta de Inicio	SÍ	SÍ	NO	
Secretario de planeación		Contratación administrativa	Publicar el contrato en el SECOP	SÍ	SÍ	NO	
Secretario de planeación		Contratación administrativa	Ejecutar las funciones de supervisión e interventoría	SÍ	SÍ	NO	
Secretario de planeación		Contratación administrativa	Certificar el cumplimiento del objeto contractual	SÍ	SÍ	NO	

BORRADOR

Matriz Opciones Prioritarias							
Dependencia	**Macroproceso**	**Proceso**	**Procedimiento/ Actividad**	**¿Se requiere el proceso?**	**¿Es necesario que sea ejecutado por la entidad?**	**¿Se lleva a cabo en otras dependencias?**	**Observaciones**
Secretario de planeación		Contratación administrativa	Liquidar el contrato	SÍ	SÍ	NO	
Secretario de planeación		Contratación administrativa	Realizar la evaluación del impacto	SÍ	SÍ	NO	
Control interno		Evaluación y mejora continua	Formalizar el Plan General de Auditorías Internas de cada vigencia	SÍ	SÍ	NO	
Control interno		Evaluación y mejora continua	Formalizar el manual de procedimientos de auditoría interna independiente	SÍ	SÍ	NO	
Control interno		Evaluación y mejora continua	Ejecutar los procedimientos de auditoría interna en sus diferentes modalidades	SÍ	SÍ	NO	
Control interno		Evaluación y mejora continua	Asesorar la formulación de los planes de mejoramiento	SÍ	SÍ	NO	
Control interno		Evaluación y mejora continua	Realizar el seguimiento de los planes de mejoramiento según los cronogramas estipulados por los auditados	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de planeación municipal		Desarrollo agropecuario y medio ambiente	Determinar los procesos productivos propios del municipio	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de planeación municipal		Desarrollo agropecuario y medio ambiente	Elaborar la línea base de las organizaciones productivas del Municipio, elaborar prospectiva y plan de acción	SÍ	SÍ	NO	

BORRADOR

Matriz Opciones Prioritarias							
Dependencia	**Macroproceso**	**Proceso**	**Procedimiento/ Actividad**	**¿Se requiere el proceso?**	**¿Es necesario que sea ejecutado por la entidad?**	**¿Se lleva a cabo en otras dependencias?**	**Observaciones**
Secretaría de planeación municipal		Desarrollo agropecuario y medio ambiente	Motivar y apoyar la constitución legal de nuevas organizaciones de productores agropecuarios en el Municipio	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de planeación municipal		Desarrollo agropecuario y medio ambiente	Capacitar, asesorar y acompañar a las	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de planeación municipal		Desarrollo agropecuario y medio ambiente	Establecer el plan anual de generación de proyectos productivos	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de planeación municipal		Desarrollo agropecuario y medio ambiente	Gestionar convenios interinstitucionales para la prestación del servicio de asistencia técnica y capacitación productiva y socio empresaria	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de planeación municipal		Desarrollo agropecuario y medio ambiente	Socializar y coordinar la participación de los grupos productivos en las convocatorias publicas	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de planeación municipal		Desarrollo agropecuario y medio ambiente	Seguimiento, apoyo en la ejecución de los proyectos productivos	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de planeación municipal		Desarrollo agropecuario y medio ambiente	Viabilidad y sostenimiento de los proyectos	SÍ	SÍ	NO	

BORRADOR

Matriz Opciones Prioritarias							
Dependencia	**Macroproceso**	**Proceso**	**Procedimiento/ Actividad**	**¿Se requiere el proceso?**	**¿Es necesario que sea ejecutado por la entidad?**	**¿Se lleva a cabo en otras dependencias?**	**Observaciones**
Secretaría de planeación municipal		Desarrollo agropecuario y medio ambiente	Evaluación	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de gobierno y participación comunitaria		Desarrollo comunitario	Diagnóstico del entorno	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de gobierno y participación comunitaria		Desarrollo comunitario	Análisis y aprobación de estatutos	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de gobierno y participación comunitaria		Desarrollo comunitario	Constitución Junta de Acción Comunal	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de gobierno y participación comunitaria		Desarrollo comunitario	Verificación de requisitos de constitución	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de gobierno y participación comunitaria		Desarrollo comunitario	Legalización de la Junta de acción Comunal	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de gobierno y participación comunitaria		Desarrollo comunitario	Expedición de Registro Único Tributario	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de gobierno y participación comunitaria		Desarrollo comunitario	Apertura de Cuenta de ahorros (Requisitos y Soportes)	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de gobierno y participación comunitaria		Desarrollo comunitario	socialización del ABC de las Juntas de acción Comunal	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de gobierno y participación comunitaria		Desarrollo comunitario	Revisión y modificación de los Estatutos	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de gobierno y		Desarrollo comunitario	Revisión, Depuración y	SÍ	SÍ	NO	

BORRADOR

Matriz Opciones Prioritarias							
Dependencia	**Macroproceso**	**Proceso**	**Procedimiento/ Actividad**	**¿Se requiere el proceso?**	**¿Es necesario que sea ejecutado por la entidad?**	**¿Se lleva a cabo en otras dependencias?**	**Observaciones**
participación comunitaria			actualización del Libro de Socios				
Secretaría de gobierno y participación comunitaria		Desarrollo comunitario	Asamblea Preparatoria para la reestructuración.	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de gobierno y participación comunitaria		Desarrollo comunitario	asamblea de elección junta directiva y revisor fisca	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de gobierno y participación comunitaria		Desarrollo comunitario	Revisión del Acta de Elección	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de gobierno y participación comunitaria		Desarrollo comunitario	firma de actos Administrativos	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de gobierno y participación comunitaria		Desarrollo comunitario	Solicitud de Constancia de Existencia de la Junta Comunal	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de gobierno y participación comunitaria		Desarrollo comunitario	Expedición de Registro Único Tributario	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de gobierno y participación comunitaria		Desarrollo comunitario	Actualización de Cuenta de ahorros (Requisitos y Soportes)	SÍ	SÍ	NO	
Secretario de gobierno y participación comunitaria		Gestión de riesgo de desastres	Reconocimiento en zona de las posibles amenazas de desastres naturales	SÍ	SÍ	NO	
Secretario de gobierno y participación comunitaria		Gestión de riesgo de desastres	Adopción de la política Nacional de la gestión del Riesgo de Desastres	SÍ	SÍ	NO	
Secretario de gobierno y		Gestión de riesgo de desastres	Creación del Consejo Municipal de la gestión del	SÍ	SÍ	NO	

BORRADOR

Matriz Opciones Prioritarias							
Dependencia	**Macroproceso**	**Proceso**	**Procedimiento/ Actividad**	**¿Se requiere el proceso?**	**¿Es necesario que sea ejecutado por la entidad?**	**¿Se lleva a cabo en otras dependencias?**	**Observaciones**
participación comunitaria			Riesgo de Desastres				
Secretario de gobierno y participación comunitaria		Gestión de riesgo de desastres	Elaboración del Plan Municipal de la Gestión del Riesgo de Desastres	SÍ	SÍ	NO	
Secretario de gobierno y participación comunitaria		Gestión de riesgo de desastres	Socialización del Documento	SÍ	SÍ	NO	
Secretario de gobierno y participación comunitaria		Gestión de riesgo de desastres	Elaboración de los planes de acción del P.M.G.R	SÍ	SÍ	NO	
Secretario de gobierno y participación comunitaria		Gestión de riesgo de desastres	Implementación de la Estrategia de Respuesta a emergencias	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de planeación municipal		Infraestructura pública Salud	Determinar los proyectos de infraestructura municipal	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de planeación municipal		Infraestructura pública	Formular plan de acción	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de planeación municipal		Salud	Formular las metodologías para perfiles de proyectos	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de planeación municipal		Infraestructura pública	Ejecución de proyectos en infraestructura municipal (Sectores de Inversión Ley 715 de 2001)	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de planeación municipal		Salud	Evaluación de la inversión social	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de salud municipal		Salud	Priorización de proyectos	SÍ	SÍ	NO	

BORRADOR

Matriz Opciones Prioritarias							
Dependencia	**Macroproceso**	**Proceso**	**Procedimiento/ Actividad**	**¿Se requiere el proceso?**	**¿Es necesario que sea ejecutado por la entidad?**	**¿Se lleva a cabo en otras dependencias?**	**Observaciones**
Secretaría de salud municipal		Salud	Asignación de recursos para la ejecución del Plan de Intervenciones Colectivas - PIC	SÍ	SÍ	NO	
Secretaría de salud municipal		Salud	Ejecución y evaluación	SÍ	SÍ	NO	
Secretaria de gobierno y participación comunitaria		Gestión documental	Formato encuesta de satisfacción de usuarios	SÍ	SÍ	NO	
Secretaria de gobierno y participación comunitaria		Gestión documental	Recepción de formatos de sugerencia, quejas y facilitaciones u oficios interpuestos por los usuarios	SÍ	SÍ	NO	
Secretaria de gobierno y participación comunitaria		Gestión documental	Clasificar y verificar la aplicabilidad	SÍ	SÍ	NO	
Secretaria de gobierno y participación comunitaria		Gestión documental	Registrar en el formato matriz de control de PQRSD los documentos radicados por los usuarios en la ventanilla única	SÍ	SÍ	NO	
Secretaria de gobierno y participación comunitaria		Gestión documental	Enviar a los correos institucionales del despacho del alcalde y jefes de oficina	SÍ	SÍ	NO	
Secretaria de gobierno y participación comunitaria		Gestión documental	Registrar la fecha y número de radicado de las respuestas	SÍ	SÍ	NO	
Secretaria de gobierno y participación comunitaria		Gestión documental	Realizar seguimiento a las PQRSD mensual	SÍ	SÍ	NO	

BORRADOR

Matriz Opciones Prioritarias							
Dependencia	**Macroproceso**	**Proceso**	**Procedimiento/ Actividad**	**¿Se requiere el proceso?**	**¿Es necesario que sea ejecutado por la entidad?**	**¿Se lleva a cabo en otras dependencias?**	**Observaciones**
Secretaria de gobierno y participación comunitaria		Gestión documental	Realizar informe de seguimiento a las PQRD	SÍ	SÍ	NO	
Secretaria de gobierno y participación comunitaria		Gestión documental	Ubicar los buzones de sugerencias en sitios estratégico de la entidad	SÍ	SÍ	NO	
Secretaria de gobierno y participación comunitaria		Gestión documental	Apertura del buzón de sugerencias	SÍ	SÍ	NO	
Secretaria de gobierno y participación comunitaria		Gestión documental	Realizar conteo de los formatos y clasificarlos en Peticiones, quejas, reclamos o sugerencias	SÍ	SÍ	NO	
Secretaria de gobierno y participación comunitaria		Gestión documental	Realizar el registro de las PQRSD encontradas en el buzón de sugerencias en el formato matriz de seguimiento y control de PQRSD	SÍ	SÍ	NO	
Secretaria de gobierno y participación comunitaria		Gestión documental	Responder y registrar oportunamente las PQRS interpuestas a través de buzón de sugerencias.	SÍ	SÍ	NO	

Fuente: Elaboración Propia

9.2.3. Análisis de Cadena de Valor

Para determinar la cadena de valor en la Alcaldía Municipal, se efectúa el análisis a partir de las respuestas a las siguientes preguntas:

BORRADOR

Tabla 19. Cadena de Valor.

Pregunta	Respuesta
¿Quiénes son las personas a quienes se dirigen las acciones de la entidad (Grupos de valor)?	Ciudadanos, comunidad, entes públicos y de control, servidores públicos, autoridades municipales.
Relacione los recursos que requiere la entidad para poder atender los requerimientos de los grupos de valor (Insumos)	Humanos, financieros, físicos y tecnológicos.
Relacione los diferentes procesos en los que se dividen las actividades en la entidad (mapa de procesos) (Procesos)	El municipio de Santa Rosa cuenta con un mapa de procesos establecido en el cual se desempeñan las siguientes actividades: Gestión del talento Humano, Gestión Financiera, Tecnología, Información y Comunicación; Gestión Documental, Gestión de Recursos Físicos y Contratación Administrativa.
Relacione los productos generales que desarrolla cada uno de los procesos indicados en el punto anterior. (Resultados)	**Procesos Estratégicos:** Plan del Trabajo SGI, Propuesta del Plan acción anual y/o proyectos formulados, Planes sectoriales, Plan de Ordenamiento Territorial, Plan de acción anual, Plan de compras, Informe de gestión, Rendición de cuentas. **Procesos Misionales:** PQRS gestionadas, Documentos para archivo, Servicios oportunos y pertinentes, Participación ciudadana, Proyectos de Acuerdo, Paz y salvos, Recibos de pago servicio de agua, alcantarillado y aseo. Audiencias de conciliación. **Procesos de Apoyo:** Archivo del municipio, Convocatorias, pliegos de condiciones y estudios previos, Actos administrativos, Minutas de contratos, Registros presupuestales, Reportes de novedades de personal, Reportes de aportes a seguridad social, parafiscales y otros terceros, Evaluación de competencias y desempeño laboral, Nóminas de empleados, Archivo de gestión, Historias laborales, Pago por los bienes y servicios prestados a la entidad, Facturas para pago de impuestos, Ejecución Presupuestal de Ingresos y gastos. Informe de recibos de caja mensual, Órdenes de pago Proceso de Evaluación y Seguimiento: Plan Anual de Auditorías Internas, Informes de auditorías y Planes de mejoramiento.

BORRADOR

Indique el nivel de servicios entregados para satisfacer las necesidades de la comunidad, con base en los productos generados por parte de cada uno de los procesos. (Efectos)	- Atención de todo tipo de quejas de la comunidad, que perturben la convivencia pacífica. - Asistencia técnica para productores agropecuarios. - Promoción de programas de apoyo a poblaciones vulnerables. - Formulación, estructuración y Viabilización de proyectos. - Recaudo de impuestos. - Bienestar social e institucional. - Afiliación a sistema de salud. - Atención a personas con discapacidad. - Restablecimiento de derechos de niños, niñas y adolescentes.
Indique el impacto que han causado los programas y proyectos desarrollados (Impactos)	Cubrimiento de las necesidades de los grupos de valor del municipio. Generación de satisfacción en la prestación de los diversos servicios ofrecidos por parte de la Administración Municipal.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la información suministrada por la Alcaldía Municipal Santa Rosa se puede evidenciar que cuenta con una Cadena de Valor fortalecida para sus fines misionales lo cual hace que sea eficiente y eficaz la ejecución del plan de Desarrollo Municipal. Lo cual le permite mantenerse en una mejora continua y que sus habitantes estén satisfechos con la labor ejecutada.

9.2.4. Identificación de Productos y Servicios

Para llevar a cabo el desarrollo de este punto, se tuvo como fuente principal de información los análisis funcionales realizados a las diferentes dependencias de la entidad, pues la información suministrada por la entidad es antigua, por ende, no responde a lo que se hace actualmente y tampoco hay información en la plataforma FURAG, ni en la página web de la entidad. Por lo anterior, la información más específica se logra obtener de los análisis funcionales de la siguiente manera:

Tabla 20. Productos y servicios

Dependencia	Trámite/ Servicio
Coordinación de salud	• Aseguramiento de la población, sistema municipal de seguridad social en salud • Garantizar el acceso de la población al sistema municipal de seguridad social en salud y régimen de prestación de servicios complementarios • Promoción de los planes, programas y proyectos de salud pública • Vigilancia y control a las entidades y red de servicios de salud a nivel municipal • Ejecutar acciones de promoción de la salud, prevención de la enfermedad y gestión del riesgo en salud

	• Garantizar la continuidad en la afiliación de las personas activas en el régimen subsidiado de salud. • Formular, ejecutar y evaluar planes, programas y proyectos en salud • Gestionar y supervisar el acceso a la prestación de los servicios de salud para la población • Impulsar los mecanismos para la participación social y el ejercicio pleno de los deberes y derechos de los ciudadanos en materia de salud y de seguridad social en salud. • Administración en implementación del sistema integral de información en salud. • Realizar la Financiación y cofinanciación de la afiliación al Régimen Subsidiado de la población pobre y vulnerable y ejecutar con transparencia los recursos para tal fin • Promover la afiliación al Régimen Contributivo del Sistema General de Seguridad Social en Salud de las personas con capacidad de pago y evitar la evasión y elusión de aportes.
Archivo y correspondencia	• Permitir acceso a la documentación de manera oportuna cuando esta sea requerida. • Conservar la información tanto en forma física como forma digital • Protección de la confidencialidad y seguridad de los documentos existentes. • Clasificación de documentos por orden jerárquico. • Servicio de correspondencia.
Secretaría de gobierno y participación comunitaria	• Asesorar, coordinar, implementar y evaluar las acciones necesarias para fortalecer la capacidad jurídica del municipio. • Establecer y asesorar frente a los lineamientos, directrices jurídicas de la entidad en asuntos normativos, doctrinales y jurisprudenciales. • Revisar la idoneidad y legalidad de proyectos de actos administrativos que emiten las diferentes dependencias de conformidad con la Constitución y la ley. • Coordinar con las dependencias de la institución la respuestas oportuna y pertinente a las PQRS de la ciudadanía y los entes de control. • Identificar, caracterizar, operar y evaluar los procesos de contratación en sus diferentes etapas. • Desarrollar y dirigir el sistema de administración de personal del municipio. • Asistir al alcalde en las funciones de dirección y coordinación de la Alcaldía. • Dirigir las actuaciones de policía del Municipio con sujeción a las disposiciones legales vigentes. • Apoyar la creación, fusión o supresión, dirección, organización, administración, sostenimiento y vigilancia de las cárceles para las personas detenidas preventivamente y condenadas por contravenciones que impliquen privación de la libertad. • Coordinar las actuaciones de las Inspecciones de Policía y Comisarías de Familia. • Establecer programas de apoyo integral a grupos de población vulnerable. • Diseñar, formular y adoptar Políticas, programas y proyectos tendientes a promover la convivencia, seguridad y participación ciudadana; conservar y restablecer el orden público.

BORRADOR

	• Realizar la gestión que se requiera para promover la participación comunitaria y la protección de los derechos humanos. • Coordinar interinstitucionalmente la atención eficaz a las situaciones de orden público que se presenten en el municipio. • Coordinar las actividades interinstitucionales de vigilancia en establecimientos públicos por los asuntos de su competencia. • Velar por el respeto de los derechos civiles, garantías sociales y salvaguarda de la vida, honra y bienes de los ciudadanos. • Asesorar a la comunidad en el reconocimiento de personerías jurídicas y de dignatarios de organizaciones sociales y comunitarias del municipio, así como ejercer sus control y vigilancia. • Formular y orientar las políticas sobre la regulación y control del tránsito, el transporte público urbano en todas sus modalidades.
Secretaría de planeación	• Dirigir, promover, regular y controlar la planificación socioeconómica del municipio, el ordenamiento territorial, el desarrollo urbano y el direccionamiento estratégico de la Administración municipal • Dirigir, planear, asesorar y capacitar a las dependencias de la Administración municipal. • Formular, hacer seguimiento y evaluar la política de ordenamiento territorial. • Preparar los estudios técnicos necesarios para la formulación, elaboración, ajuste, seguimiento y control del Plan de Desarrollo municipal y diferentes planes institucionales y municipales. • Seguimiento de la gestión municipal y de sectores, mediante la aplicabilidad de indicadores de gestión. • Dirigir y coordinar los procesos y procedimientos de licenciamiento para obras y proyectos de urbanismo, obra civil, vivienda, construcciones, parcelaciones, loteos y demás actividades relacionadas con el uso, ocupación y desarrollo de inmobiliario público y la expedición de actos administrativos necesarios. • Formular los planes, programas y proyectos para la construcción y optimización de la infraestructura vial y las obras públicas. • Gestionar, promover y coordinar, actuaciones en desarrollo, renovación urbana, servicios públicos, gestión integral del hábitat e infraestructura física. • Planificar y gestionar el desarrollo integral de los asentamientos humanos del municipio en los aspectos habitacional, mejoramiento integral y de servicios públicos y de operaciones y actualizaciones urbanas integrales, para facilitar el acceso de la población a una vivienda digna. • Coordinar la ejecución y vigilancia y control sobre las construcciones y obras que se desarrollen en el municipio. • Coordinar los procesos de construcción de obras de infraestructura de manera directa o por contratación. • Dirigir la operación de la maquinaria que preste el servicio de construcción y mantenimiento de obras públicas e infraestructura en el municipio. • Administrar, coordinar y actualizar el archivo y sistemas de información geográfica y de cartografía municipal. • Orientar a los secretarios de despacho y a las entidades descentralizadas en la elaboración de proyectos y programas. • Coordinar los proyectos presentados en el Banco de Proyectos de Inversión municipal.

BORRADOR

	• Liderar el proceso de rendición de cuentas. • Coordinar, evaluar y hacer seguimiento de procesos para el desarrollo de planes, programas y proyectos de desarrollo rural integral. • Adelantar programas de fomento, asistencia técnica y extensión agropecuaria en el municipio. • Planear, dirigir y organizar los programas agrícolas, agropecuarios piscícolas, forestales del municipio. • Capacitar a pequeños productores en políticas institucionales: Programas Agropecuarios municipales (PAM), Consejo municipal de Desarrollo Rural (CMDR), proyectos de asistencia básica, específica y de transferencia tecnológica agropecuaria. • Diseñar, adoptar, implementar y ejecutar programas que estimulen y garanticen el crecimiento de la productividad agropecuaria y microempresarial del municipio. • Fomentar la constitución de las asociaciones campesinas y las organizaciones gremiales agropecuarias. • Fomentar la creación de canales y mecanismos de participación del pequeño y mediano productor a los mercados regionales, departamentales, y nacionales. • Desarrollar programas que incentiven la creación de microempresas y el fortalecimiento de las existentes. • Planear, coordinar, promocionar y ejecutar programas, proyectos y alternativas para incentivar y garantizar la instalación de nuevas empresas e industrias en el Municipio. • Gestionar y administrar programas de generación de empleo municipal a través de alianzas estratégicas con el sector económico • Formular planes, programas y proyectos que fortalezcan el turismo ambientalmente sostenible en el municipio. • Coordinar y dirigir las actividades de control y vigilancia ambiental • Coordinar la prevención y atención de emergencias y desastres en el municipio. • Diseñar un sistema de información ciudadana y de alertas en el Municipio. • Ejecutar programas de capacitación no formal en la prevención y atención de desastres para la comunidad en general. • Coordinar, impulsar y fortalecer capacidades para el conocimiento del riesgo, reducción de este, manejo de desastres y su articulación con las entidades del orden Municipal, Departamental y Nacional.
Comisaría de familia	• Garantizar, proteger y restablecer y reparar los derechos de los miembros de la familia por situaciones violencia intrafamiliar. • Recibir denuncias y adoptar las medidas de emergencia y de protección necesarias en caso de delitos contra los niños niñas y adolescentes. • Atender y orientar a los niños niñas y adolescentes y demás miembros del grupo familiar en el ejercicio de sus derechos. • Recibir denuncias y tomas las medidas de protección en caso de violencia intrafamiliar. • Definir provisionalmente sobre la custodia y cuidado personal, la cuota de alimentos y la reglamentación de visitas, la suspensión de la vida en común de los cónyuges o compañeros permanentes y fijar las cauciones de comportamiento conyugal en situaciones de violencia intrafamiliar.

BORRADOR

	• Practicar rescates para conjurar las situaciones de peligro en que puede encontrarse un niño niña o adolescente. • Adoptar las medidas de restablecimiento de derechos en los casos de maltrato infantil y denunciar el delito.
Dirección administrativa y financiera	• Asesorar, coordinar, implementar y evaluar las acciones necesarias para fortalecer la capacidad jurídica del municipio. • Revisar la idoneidad y legalidad de proyectos de actos administrativos que emiten las diferentes dependencias. • Trabajar en coordinación con las dependencias de la institución para responder oportunamente y pertinente a las PQRS de la ciudadanía y los entes de control. • Identificar, caracterizar, operar y evaluar los procesos de contratación en sus diferentes etapas. • Definir y controlar una política de gestión documental. • Identificar, caracterizar, operar y evaluar el proceso de la gestión del talento humano. • Dirigir y coordinar el diseño e implementación de políticas, estrategias, planes y programas de hacienda pública y de administración financiera, que coadyuven al equilibrio económico de racionalización del gasto público y la sostenibilidad de las finanzas municipio. • Administrar los recursos del Sistema General de Participaciones según las disposiciones legales vigentes. • Articular con las demás dependencias, la ejecución presupuestal y proponer oportunamente a las instancias legales correspondientes. • Establecer estrategias para la proyección de ingresos y egresos financieros, previo análisis de la situación, que sirvan como soporte para la ejecución del Plan de Desarrollo. • Estudiar y analizar las necesidades del financiamiento y proponer la obtención del crédito público y realizar los trámites ante las entidades financieras. • Ejercer el seguimiento y control administrativo a la ejecución de los recursos financieros. • Dirigir la Contabilidad y la Tesorería de la Administración. • Otorgar la viabilidad fiscal y financiera a los acuerdos y actos que impacten el presupuesto. • Adelantar los procesos y acciones de recaudo. • Planificar y establecer las políticas de liquidación y fiscalización de las rentas municipales. • Gestionar la obtención de los recursos de crédito interno y externo. • Direccionar y controlar la aplicación de las normas y procedimientos contables, fiscales, presupuestales y de tesorería. • Adelantar gestión de seguimiento y control al presupuesto municipal. • Planear la realización de programas y procesos relacionados con el diseño, actualización y sistematización de información relacionada con catastro y contribuyentes. • Realizar el control de planes, programas y procesos relacionados con liquidación y recaudo, registro de impuestos, rentas, tasas, contribuciones y transferencias a favor del municipio o terceros que deban ser analizadas por el área de tesorería municipal. • formulación, dirección, ejecución y evaluación de planes, programas y procesos relacionados con la inspección y control fiscal. • Custodiar y controlar los fondos, títulos o valores de propiedad del municipio o de terceros.

BORRADOR

	• Dirigir la apertura y administración de las cuentas bancarias en las que debe manejar los recursos del Presupuesto Anual del municipio. • Realizar un adecuado registro contable y presupuestal de la información sobre los ingresos y pagos. • Dirigir el proceso de registro y legalización de ingresos, el control de las operaciones de situación de fondos para atender con oportunidad los pagos con cargo al Tesoro municipal.

Fuente: Elaboración propia

9.2.5. Análisis de Satisfacción o Evaluación en la Prestación de Servicios

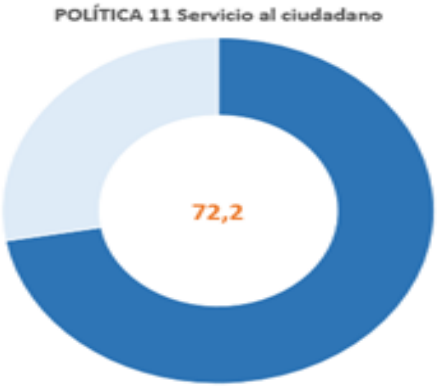
La implementación de mecanismos que faciliten la participación de la comunidad se vuelve esencial. En el municipio de Santa Rosa, el uso adecuado, monitoreo y seguimiento de los buzones de sugerencias y encuestas de satisfacción del servicio en la alcaldía no solo es una obligación legal, sino una necesidad crucial para fortalecer el vínculo entre la administración pública y la ciudadanía. En un municipio donde cada voz cuenta, asegurar que estos buzones y encuestas sean utilizados de manera efectiva es un paso crucial hacia una administración más inclusiva, eficiente y receptiva a las necesidades de su comunidad. A continuación, se indicarán tablas las cuales muestran el nivel de desempeño de la satisfacción de nuestros ciudadanos.

Tabla 21. Servicio al ciudadano

No. Índice	POLÍTICA 11 Servicio al ciudadano	Puntaje
I32	Diagnóstico y planeación del servicio y relacionamiento con la ciudadanía	64,4
I33	Talento humano idóneo y suficiente al servicio y relacionamiento con la ciudadanía	74,1
I34	Oferta institucional de fácil acceso, comprensión y uso para la ciudadanía	83,3
I35	Evaluación de la gestión del servicio y medición de la experiencia ciudadana	69,2
I36	Accesibilidad para personas con discapacidad	76,5

Fuente: (Publica) – Función Pública.

Ilustración 9. Política 11 Servicio ciudadano



Fuente: (Publica) – Función Pública.

Tabla 22. Racionalización de trámites

No. Índice	POLÍTICA 12 Racionalización de Trámites	Puntaje
I37	Identificación de los trámites a partir de los productos o servicios que ofrece la entidad	37,5
I38	Priorización de trámites con base en las necesidades y expectativas de los ciudadanos	0,0
I39	Trámites racionalizados y recursos tenidos en cuenta para mejorarlos	11,1
I40	Beneficios de las acciones de racionalización adelantadas	58,3

Fuente: (Publica) – Función Pública.

Ilustración 10. Política 12 Racionalización de trámites



Fuente: (Publica) – Función Pública.

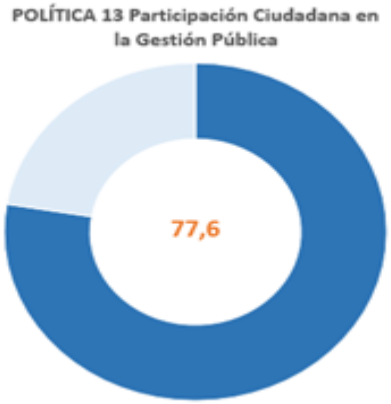
Tabla 23. Participación ciudadana en la gestión pública

BORRADOR

No. Índice	POLÍTICA 13 Participación Ciudadana en la Gestión Pública	Puntaje
I41	Capacidades institucionales instaladas para la promoción de la participación	79,4
I42	Planeación anual de la estratégia de participación ciudadana en la gestón pública	73,7
I43	Implementación de acciones de participación ciudadana en las diferentes fases del ciclo de gestión	76,9
I44	Capacidad de involucrar efectivamente a los diferentes grupos poblacionales en las acciones de participación garantizando el enfoque diferencial	71,4
I45	Evaluación de los resultados de la estrategia anual de participación ciudadana y su aprovechamiento en acciones de mejora institucional	64,0
I46	Rendición de cuentas en la gestión pública	83,6

Fuente: (Publica) – Función Pública.

Ilustración 11. Política 13 Participación ciudadana en la gestión pública



Fuente: (Publica) – Función Pública.

Las opiniones y experiencias de los usuarios proporcionan una perspectiva única y valiosa sobre la eficacia y eficiencia de los servicios prestados. La administración municipal puede utilizar esta información para identificar áreas de mejora, implementar cambios necesarios y asegurar que los servicios públicos satisfacen las necesidades y expectativas de la comunidad.

BORRADOR

Este ciclo de retroalimentación constante es esencial para mantener altos estándares de calidad y responder de manera proactiva a los desafíos emergentes. Sin embargo, esto solo es posible si los buzones de sugerencias y las encuestas de satisfacción del servicio son gestionados de manera adecuada, con un monitoreo y seguimiento efectivo. Al abrir un canal para la participación ciudadana, la administración municipal demuestra su compromiso con la apertura y la honestidad en su gestión. Los ciudadanos pueden monitorear y evaluar el desempeño de sus líderes, lo que a su vez previene la corrupción y promueve una administración más justa y equitativa. Este enfoque transparente no solo mejora la confianza de la comunidad en sus autoridades, sino que también crea un entorno de gobernanza más resiliente.

Con lo anterior podemos concluir que el municipio de Santa Rosa tiene un puntaje sobresaliente en temas de participación ciudadana lo cual hace que la satisfacción de sus habitantes sea muy alta frente a la administración y gestión de la Alcaldía municipal.

9.2.6. Análisis Financiero

Con el fin de dar cuenta del estado de las finanzas de la entidad, para establecer la capacidad institucional e identificar las fortalezas en este aspecto, cobra relevancia importante a la hora de realizar algún tipo de intervención sobre la estructura, planta de personal y escala salarial de la entidad. Por ello, el presente análisis brindará de forma ordenada y consecuente los aspectos más relevantes de las finanzas de la entidad, mostrando así el estado actual de los costos de la planta de personal según su conformación en los actos administrativos de creación, la comparación con la nómina y demás gastos prestacionales y patronales, las situaciones administrativas y el margen que la entidad tendría para efectuar una intervención efectiva a la planta, especialmente en la creación de empleos y/o modificación positiva de lo existente.

Así resulta necesario conocer todas las variables asociadas al presupuesto de la entidad, lo cual conducirá a conocer los efectos de la planta sobre los gastos generales, las particularidades del presupuesto referentes al pago de personal y la participación de este rubro dentro de otros y de sus distintas fuentes de financiación.

9.2.6.1. *Análisis de Ingresos.*

El municipio entre el año 2021 – 2023 compiló un recaudo total de $ 47.623.064.094. Para la vigencia 2023, se presentó un total de ingresos de $ 18.156.687.364, lo cual evidencia un aumento de un 21,73% con relación al periodo inmediatamente anterior.

Tabla 24. Comportamiento de Ingresos 2021- 2023

Cuenta	Nombre De La Cuenta	2021	2022	2023	Total
1	Ingresos	$ 15.254.407.551	$ 14.211.969.179	$ 18.156.687.364	$ 47.623.064.094
11	Ingresos Corrientes	$ 11.665.182.192	$ 11.540.262.920	$ 18.155.437.364	$ 41.360.882.476
12	Recursos De Capital	$ 3.589.225.359	$ 2.671.706.259	$ 1.250.000	$ 6.262.181.618
1101	Ingresos Tributarios	$ 499.114.736	$ 480.606.384	$ 6.070.540.104	$ 7.050.261.224
1102	Ingresos No Tributarios	$ 11.166.067.456	$ 11.059.656.536	$ 12.084.897.260	$ 34.310.621.252
110101	Impuestos Directos	$ 36.851.154	$ 10.952.431	$ 5.150.587.138	$ 5.198.390.723
110102	Impuestos Indirectos	$ 462.263.582	$ 469.653.953	$ 919.952.966	$ 1.851.870.501
110201	Contribuciones	$ 46.639.890	$ 63.901.173	$ 136.625.586	$ 247.166.649
110202	Tasas Y Derechos Administrativos		$ 9.803.880	$ 11.109.000	$ 20.912.880
110203	Multas, Sanciones E Intereses De Mora	$ 1.891.770	$ 16.304.230	$ 12.476.580	$ 30.672.580
110205	Venta De Bienes Y Servicios	$ 49.714.465	$ 315.000	$ 125.000	$ 50.154.465
110206	Transferencias Corrientes	$ 11.040.504.662	$ 10.930.516.252	$ 11.872.932.432	$ 33.843.953.346
110207	Participación Y Derechos Por Monopolio	$ 27.316.669	$ 38.816.001	$ 51.628.662	$ 117.761.332
110101014	Sobretasa Ambiental			$ 5.120.406.878	$ 5.120.406.878
110101200	Impuesto Predial Unificado	$ 6.102.470	$ 10.952.431	$ 30.180.260	$ 47.235.161
110101203	Sobretasa Por El Alumbrado Publico	$ 30.748.684			$ 30.748.684
110102200	Impuesto De Industria Y Comercio	$ 96.905.199	$ 120.419.290	$ 265.999.495	$ 483.323.984
110102201	Impuesto Complementario De Avisos Y Tableros	$ 32.200	$ 127.000	$ 2.751.000	$ 2.910.200
110102218	Tasa Prodeporte Y Recreación	$ 89.430.348	$ 79.689.708	$ 133.755.501	$ 302.875.557
110102300	Estampillas	$ 275.895.835	$ 269.417.955	$ 517.446.970	$ 1.062.760.760

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Datos tomados de la Contaduría General de la Nación en la Categoría Única de Información del Presupuesto Ordinario – CUIPO (2023).

A partir de lo anterior, se evidencia que en promedio para las vigencias 2021, 2022 y 2023 los ingresos corrientes y los ingresos de capital respecto a los ingresos totales respectivamente fueron de 85,89% y 14,11%.

Tabla 25. Análisis vertical de los ingresos de la entidad

Ítem	2021	2022	2023
% Ingresos Corrientes / Ingresos Totales	76,47%	81,20%	99,99%
% Ingresos De Capital/ Ingresos Totales	23,53%	18,80%	0,01%
% Ingresos Tributarios / Ingresos Corrientes	4,28%	4,16%	33,44%
% Ingresos No Tributarios / Ingresos Corrientes	95,72%	95,84%	66,56%
% Ingresos Directos / Ingresos Tributarios	7,38%	2,28%	84,85%
% Ingresos Indirectos / Ingresos Tributarios	92,62%	97,72%	15,15%
% Transferencias Corrientes / Ingresos No Tributarios	98,88%	98,83%	98,25%

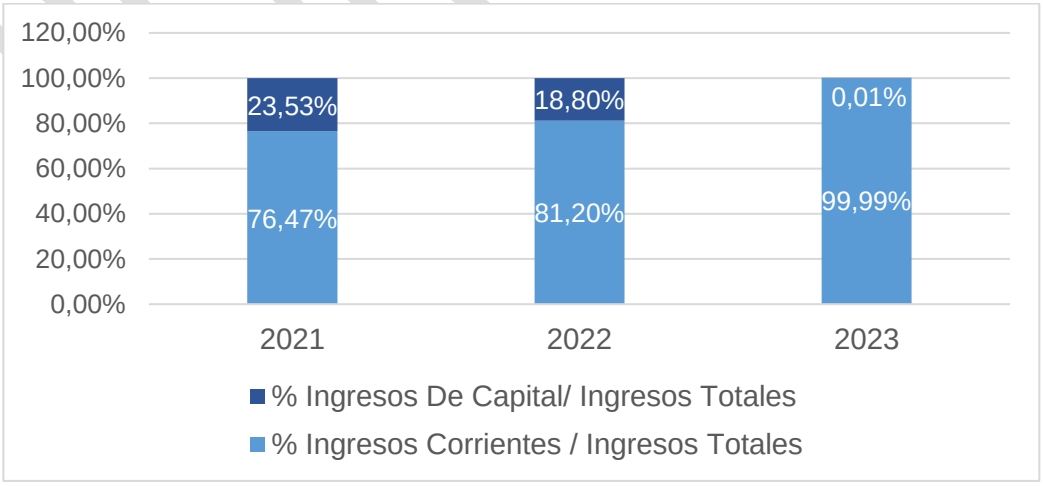
Fuente: Elaboración propia.

9.2.6.1.1. Ingresos corrientes vs recursos de capital

En función a lo mencionado en la tabla anterior, los ingresos corrientes son los que se reciben de manera regular y recurrente, principalmente por medio de impuestos, tasas y contribuciones, mientras que los recursos de capital, también conocidos como ingresos de capital, son aquellos que provienen de la venta de activos, de endeudamiento o de donaciones y transferencias.

En este sentido, el municipio tiene una tendencia ascendente de los ingresos corrientes con un incremento entre 2022 a 2023 de 36,44%. Sin embargo, del total de ingresos en 2023 los ingresos corrientes representaron un 99,99% y los ingresos de capital un 0,01%.

Ilustración 12. Ingresos corrientes vs ingresos de capital 2021-2023

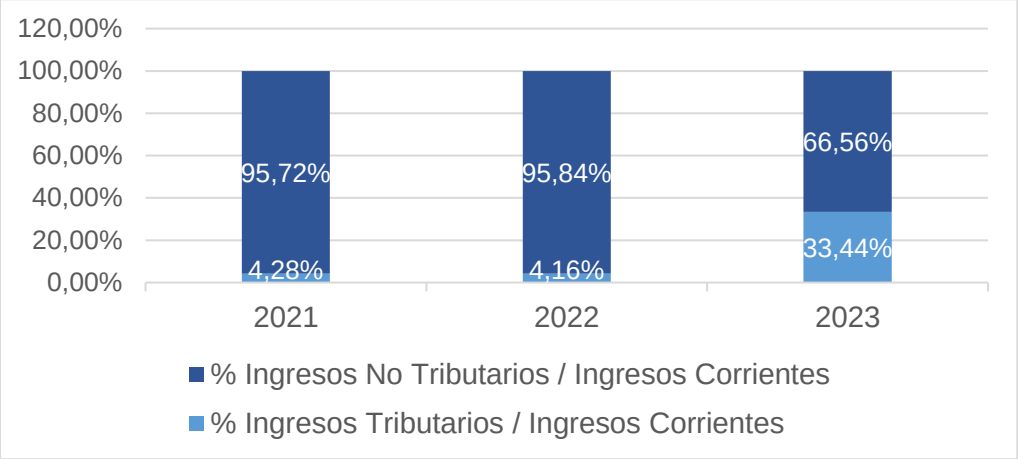


Fuente: Elaboración propia.

9.2.6.1.2. Ingresos Corrientes

Los ingresos corrientes en la vigencia 2021 – 2023 fueron de $ 41.360.882.476, los cuales muestran una tasa de crecimiento real promedio de 17,68% debido a que se presentaron variaciones en la apropiación de estos recursos con tendencia positiva. Los ingresos corrientes se clasifican en tributario y no tributarios, en el no tributario encontramos las transferencias. En el último año de análisis los ingresos tributarios representan el 33,44% y los recursos no tributarios el 66,56%, este dato es relevante puesto que permite visualizar el impacto que tiene el ingreso no tributario y a su vez la dependencia de las transferencias con una participación del 98,25%.

Ilustración 13. Ingresos tributarios vs no tributarios 2021 – 2023



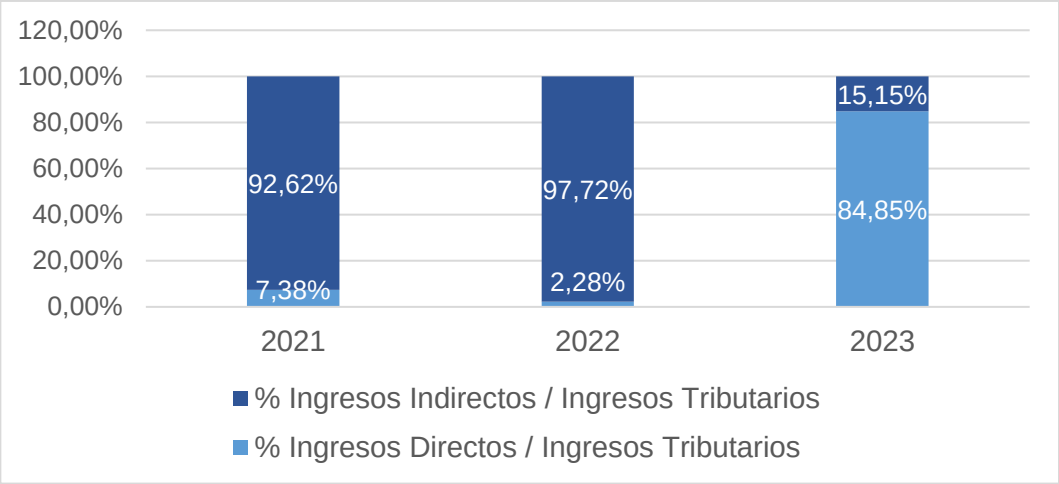
Fuente: Elaboración propia.

9.2.6.1.3. Ingresos Tributarios

Los ingresos tributarios del municipio corresponden al dinero que las administraciones municipales generan a través de la imposición de tributos. En este sentido, los ingresos tributarios para el periodo 2021 – 2023 fueron de $ 7.050.261.224, los cuales tuvieron una tasa de crecimiento promedio real del 44,12% debido al alto impacto de la vigencia 2023 con un incremento del 92,08% con respecto al año anterior, pasando de un recaudo de $480.606.384 a $6.070.540.104. Adicionalmente, en línea con la siguiente gráfica el 84,85% correspondió a impuestos directos y el 15,15% a impuestos indirectos para la vigencia 2023.

Escuela de Alto Gobierno 25 Años
65 AÑOS DE FUTURO
Escuela Superior de Administración Pública

Ilustración 14. Porcentaje de impuestos directos vs impuestos indirectos 2021 – 2023

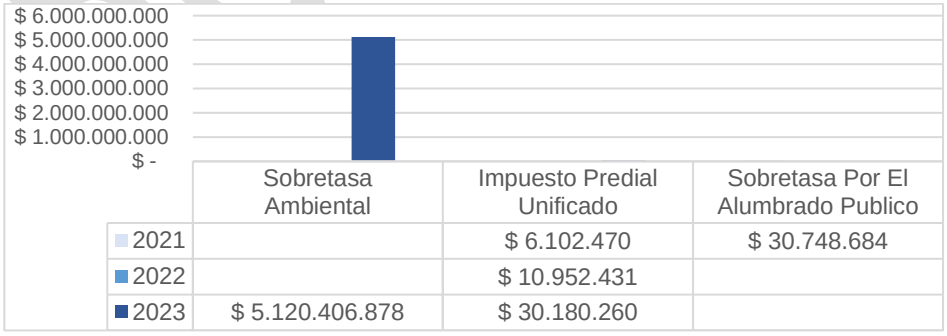


Fuente: Elaboración propia.

9.2.6.1.4. Impuestos Directos

Entre los impuestos directos el más representativo fue la sobretasa ambiental, que se genera como un impuesto adicional sobre el avaluó de los bienes inmuebles para financiar la protección del medio ambiente; en el año 2023 presento un recaudo de $5.120.406.878, por otro lado está el impuesto predial unificado, el cual suele basarse en el valor del inmueble en cuestión, tomando en cuenta características como ubicación, tamaño, uso; para el municipio representó cerca de $47.235.161 entre 2021 y 2023.

Ilustración 15. Impuestos Directos entre 2021- 2023



	Sobretasa Ambiental	Impuesto Predial Unificado	Sobretasa Por El Alumbrado Publico
2021		$ 6.102.470	$ 30.748.684
2022		$ 10.952.431	
2023	$ 5.120.406.878	$ 30.180.260	

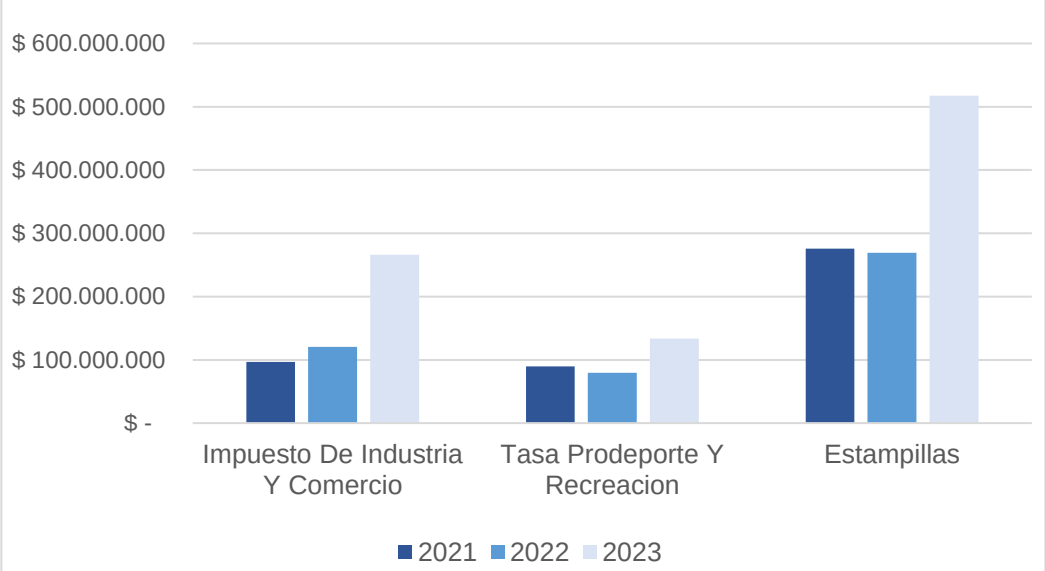
Fuente: elaboración propia.

Escuela de Alto Gobierno
25 Años
65 AÑOS DE FUTURO
Escuela Superior de Administración Pública

9.2.6.1.5. Impuestos Indirectos

Por otra parte, dentro de estos impuestos como aquellos que se aplican sobre el consumo de bienes o servicios, se denota que para el municipio en la vigencia 2023 los impuestos de mayor importancia son las estampillas y los de industria y comercio, representando el 56,25%, y el 28,91% del total de recaudo.

Ilustración 16. Impuestos Indirectos



Fuente: elaboración propia.

Nota: entre la vigencia 2021 y 2023 la sobre tasa por el alumbrado público obtuvo un recaudo de $30.748.684 y el impuesto complementario de aviso genero un ingreso de $2.910.200, estos montos no se alcanzan a visualizar en la ilustración.

9.2.6.1.6. Ingresos no Tributarios

Se refiere a aquellos recursos que se generan por la prestación de un servicio público, la explotación de bienes o la participación en los beneficios de bienes o servicios, transferencias y demás recursos que ingresen al presupuesto municipal.

9.2.6.1.7. Ingresos no Tributarios (sin transferencias)

Los ingresos no tributarios sin transferencias han representado entre 2021 y 2023 un total de $466.667.906 equivalente al 1,12% del total de ingresos corrientes.

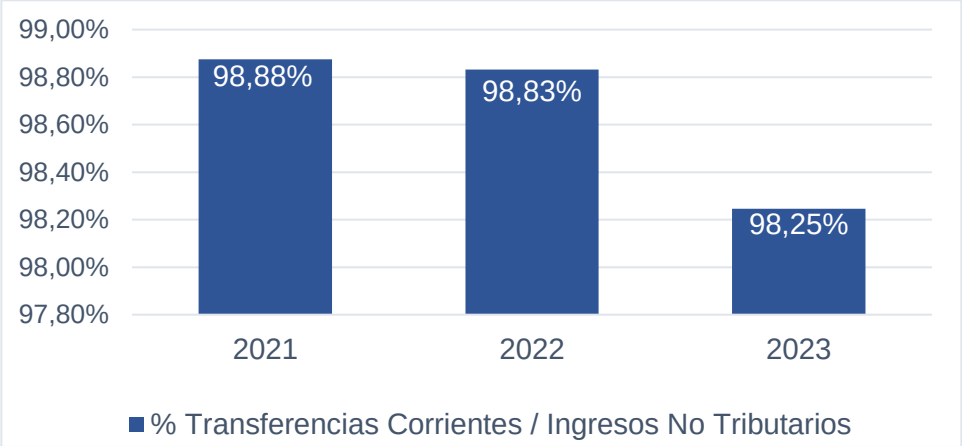
9.2.6.1.8. Ingresos no Tributarios (transferencias)

Las transferencias y regalías se convierten en los recursos principales para financiar el desarrollo territorial, en este sentido, el municipio financia sus gastos principalmente con

Escuela de Alto Gobierno 25 Años
65 AÑOS DE FUTURO
Escuela Superior de Administración Pública

recursos de transferencia de la Nación y Regalías, las cuales representaron el 94,64% (2021), 94,72% (2022) y 65,40% (2023) del total de ingresos corrientes que percibe el municipio, de tal manera, entre 2021 a 2023 han representado $ 33.843.953.346.

Ilustración 17. % Transferencias corrientes / ingresos no tributarios entre 2021 a 2023



Fuente: Elaboración propia.

1.4.7.2. Análisis de Gastos

Los gastos se dividen en gastos de inversión y gastos de funcionamiento, durante las vigencias comprendidas entre el 2021 y 2023 el municipio, presenta un total de gastos de $ 35.444.915.584. Para la vigencia 2023 el 90,69% corresponde a gastos de inversión y el 9,31% a gastos de funcionamiento.

Tabla 26. Tabla general de gastos de entidad

Cuenta	Nombre De La Cuenta	2021	2022	2023	Total
2	Gastos	$ 10.403.703.652	$ 10.307.857.565	$ 14.733.354.367	$ 35.444.915.584
21	Funcionamiento	$ 1.328.360.752	$ 1.324.514.713	$ 1.371.636.640	$ 4.024.512.105
23	Inversión	$ 9.075.342.900	$ 8.983.342.852	$ 13.361.717.727	$ 31.420.403.479
211	Gastos De Personal	$ 651.259.217	$ 642.854.817	$ 723.225.992	$ 2.017.340.026
212	Adquisición De Bienes Y Servicios	$ 657.247.099	$ 666.309.854	$ 629.623.766	$ 1.953.180.719
213	Transferencias Corrientes	$ 14.854.436	$ 15.350.042	$ 18.786.882	$ 48.991.360
216	Adquisición De Activos Financieros	$ 5.000.000			$ 5.000.000
231	Gastos De Personal	$ 113.787.048	$ 111.825.524	$ 118.974.741	$ 344.587.313

Cuenta	Nombre De La Cuenta	2021	2022	2023	Total
232	Adquisición De Bienes Y Servicios	$ 8.878.742.517	$ 8.448.284.977	$ 5.495.152.534	$ 22.822.180.028
233	Transferencias Corrientes	$ 54.731.635	$ 423.232.351	$ 7.747.590.452	$ 8.225.554.438
235	Gastos De Comercialización Y Producción	$ 28.081.700			$ 28.081.700

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Datos tomados de la Contaduría General de la Nación en la Categoría Única de Información del Presupuesto Ordinario – CUIPO (2023).

A partir de lo anterior, se evidencia que en promedio los gastos de la entidad para los años de análisis se desagregaron bajo los siguientes porcentajes:

Tabla 27. Análisis vertical de los gastos de la entidad

Ítem	2021	2022	2023
% Gastos De Funcionamiento / Gastos	12,77%	12,85%	9,31%
% Gastos De Inversión / Gastos	87,23%	87,15%	90,69%

Fuente: Elaboración propia.

Se define como gasto de funcionamiento, todo aquello destinado a cubrir las obligaciones de la respectiva entidad, tales como los servicios personales, incluidos los contratos de prestación de servicios para la realización de actividades administrativas, los gastos generales incluidos los servicios públicos, las mesadas pensionales y transferencias de Ley (Decreto 4365 de 2004).

En este sentido, el total de gastos comprometidos en el periodo de 2021 y 2023 fueron de $35.444.915.584. Además, el porcentaje de magnitud de gastos de personal frente al total de gastos oscila entre 5,80% para los mismos periodos.

Adicionalmente, sobre lo gastos de inversión es preciso señalar que en el periodo 2021-2023 fueron de $31.420.403.479.

9.2.6.1.9. Indicador Ley 617 de 2000

Es importante delimitar desde el carácter normativo el cumplimiento de los indicadores financieros; en la Ley 617 de 2000 se establecen los parámetros de gastos de cada una de las entidades territoriales, para el caso específico del municipio se presentan los valores de la ejecución por Ingresos Corrientes de Libre Destinación -ICLD- y los Gastos de

BORRADOR

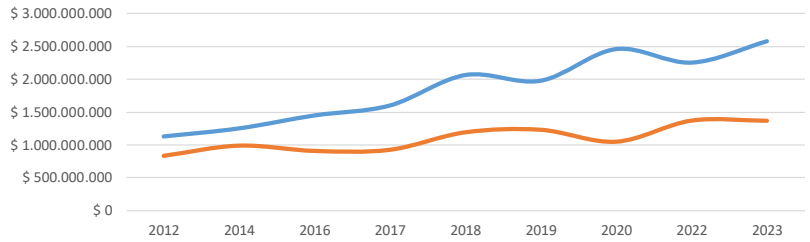
Funcionamiento -GF-, estableciendo así el límite de gasto acorde a la certificación emitida para la entidad, de acuerdo a los lineamientos de la Ley 617 de 2000.

BORRADOR

Ilustración 18. Comportamiento Indicador Ley 617 de 2000

I. ICLD vs GF

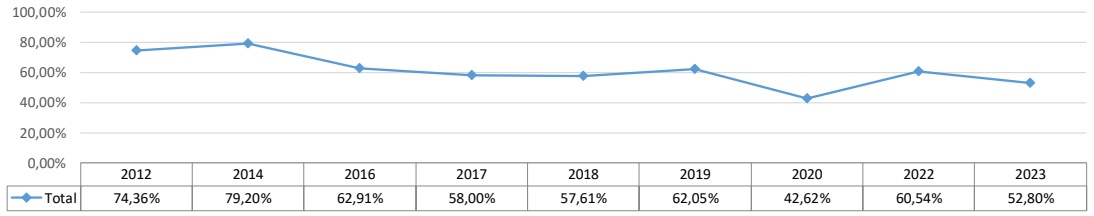
Año	Suma de ICLD	Suma de GF
2012	$ 1.127.139.929	$ 838.117.684
2014	$ 1.250.865.968	$ 990.728.385
2016	$ 1.448.600.551	$ 911.361.843
2017	$ 1.600.653.591	$ 928.447.414
2018	$ 2.066.338.470	$ 1.190.503.469
2019	$ 1.979.489.178	$ 1.228.284.765
2020	$ 2.463.112.000	$ 1.049.676.000
2022	$ 2.256.500.000	$ 1.366.047.000
2023	$ 2.582.490.000	$ 1.363.488.000
Total general	**$ 16.775.189.687**	**$ 9.866.654.560**



Análisis horizontal %		
ICLD	GF	AÑOS
9,89%	15,40%	2012-2014
13,65%	-8,71%	2014-2016
9,50%	1,84%	2016-2017
22,54%	22,01%	2017-2018
-4,39%	3,08%	2018-2019
19,63%	-17,02%	2019-2020
-9,16%	23,16%	2020-2022
12,62%	-0,19%	2022-2023

II. Indicador 617

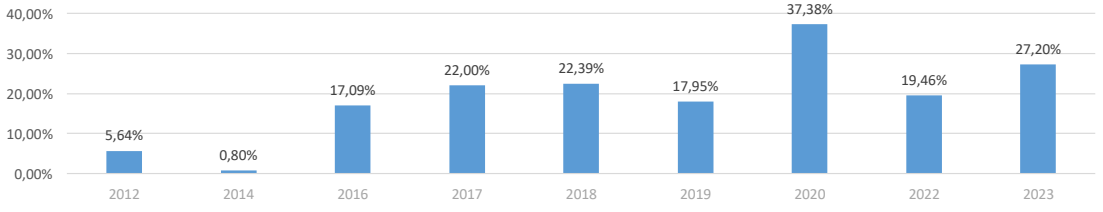
Año	Mín. de Indicador
2012	74,36%
2014	79,20%
2016	62,91%
2017	58,00%
2018	57,61%
2019	62,05%
2020	42,62%
2022	60,54%
2023	52,80%



Análisis horizontal % del indicador 617	
6,12%	2012-2014
-25,89%	2014-2016
-8,46%	2016-2017
-0,68%	2017-2018
7,15%	2018-2019
-45,60%	2019-2020
29,61%	2020-2022
-14,66%	2022-2023

III. Holgura

Año	Mín. de Holgura
2012	5,64%
2014	0,80%
2016	17,09%
2017	22,00%
2018	22,39%
2019	17,95%
2020	37,38%
2022	19,46%
2023	27,20%



Análisis horizontal % de la holgura	
-608,27%	2012-2014
95,34%	2014-2016
22,32%	2016-2017
1,74%	2017-2018
-24,72%	2018-2019
51,99%	2019-2020
-92,09%	2020-2022
28,46%	2022-2023

Fuente: Elaboración propia.

65 AÑOS DE FUTUR
esap Escuela Superior de Administración Pública

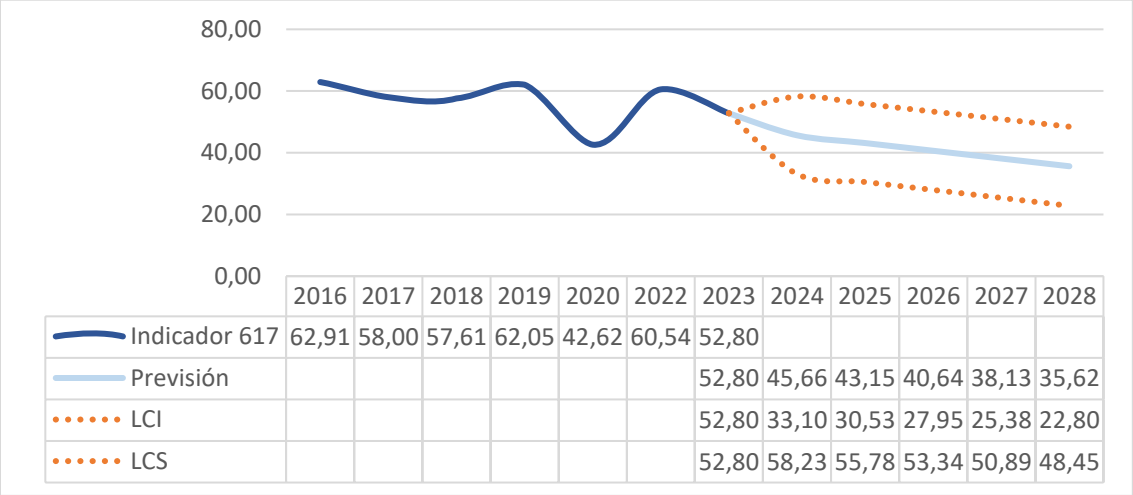
Nota: Las figuras muestran el Comportamiento del Indicador de la Ley 617 de 2000.
Fuente: Departamento Nacional de Planeación, operaciones efectivas de caja.

El nivel de holgura en la Ley 617 de 2000, se refiere a la capacidad financiera de los municipios para cumplir con sus obligaciones fiscales, sin poner en riesgo su estabilidad financiera. En otras palabras, se refiere a la capacidad del municipio para generar recursos y cumplir con sus gastos y deudas, sin afectar su capacidad para prestar servicios públicos y garantizar el bienestar de la comunidad.

Para el periodo 2021 - 2023 el municipio evidenció un nivel de holgura promedio de 23,57%, destacando el buen desempeño de este indicador y el incremento sobresaliente en la vigencia 2023 con una cifra del 27,20%, cuyos ingresos corrientes de libre destinación fueron $2.582.490.000 y gastos de funcionamiento de $1.363.488.000, visualizando un comportamiento favorable en comparación al periodo anterior, con un crecimiento del 12,62% de ICLD y un eficiente manejo de los GF con una disminución 0,19%, ratificando la posibilidad de apalancamiento financiero para el objeto del presente proceso de rediseño institucional.

Como se puede apreciar en el corto plazo la previsión del indicador de la Ley 617 de 2000 no superaría los límites estipulados, teniendo en cuenta el mismo ritmo de crecimiento de los ingresos corrientes de libre destinación y los gastos de funcionamiento, tal como lo muestra la siguiente ilustración.

Ilustración 19. Proyección del indicador 617 hasta 2028



	2016	2017	2018	2019	2020	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Indicador 617	62,91	58,00	57,61	62,05	42,62	60,54	52,80					
Previsión							52,80	45,66	43,15	40,64	38,13	35,62
LCI							52,80	33,10	30,53	27,95	25,38	22,80
LCS							52,80	58,23	55,78	53,34	50,89	48,45

Fuente: Elaboración propia.

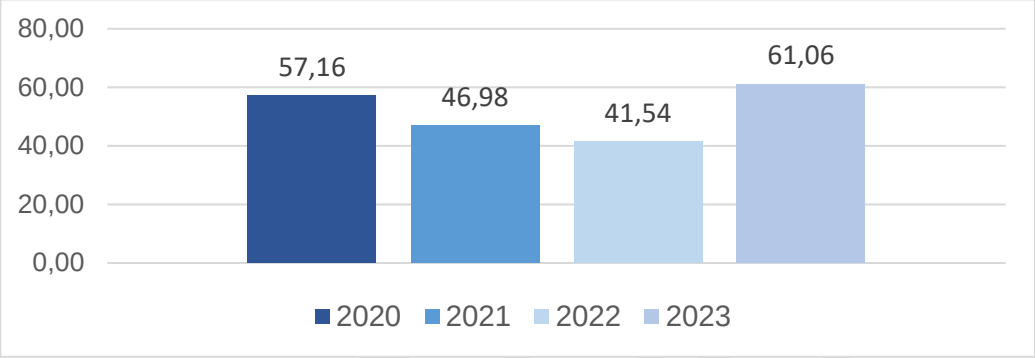
9.2.6.1.10. Índice de Desempeño Fiscal

El comportamiento del Índice de Desempeño Fiscal de la entidad entre 2020 - 2022 oscilo respectivamente en: 57,16%, 46,98% y 41,54%, quedando dentro del rango de 40 a 60 puntos para municipios en riesgo de déficit o que presentan alto endeudamiento, en la vigencia 2023 este indicador mejoro su comportamiento con un 61,06% que le permitió salir

Escuela de Alto Gobierno 25 Años
65 AÑOS DE FUTURO
Escuela Superior de Administración Pública

de la categoría de riesgo, gracias al aumento del ahorro corriente y la disminución del porcentaje en la dependencia de las transferencias, por consiguiente vale la pena resaltar la importancia de continuar implementando estrategias para el fortalecimiento de este indicador, en materia de sostenibilidad financiera a la luz fiscal, capacidad de generación de recursos propios y niveles de inversión.

Ilustración 20. Resultados por componente del IDF entre 2020-2023



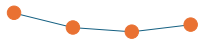
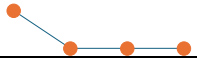
Fuente: Elaboración propia

Tabla 28. Dimensión de resultados fiscales

	2020	2021	2022	2023	Tendencia
Suma Dependencia de las Transferencias	94,57	94,59	90,71	63,68	
Suma de Relevancia FBK fijo	27,62	23,30	12,80	9,49	
Suma de Endeudamiento (Total)	6,77	6,52	8,38	10,26	
Suma de Ahorro Corriente	51,18	45,56	38,44	79,86	
Suma de Balance Primario	25,78	28,63	24,39	10,39	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29. Dimensión de gestión financiera

	2020	2021	2022	2023	Tendencia
Suma de Holgura	36,74	24,04	20,56	26,67	
Suma de Capacidad de Ejecución de Inversión *	92,65	89,18	92,84	91,84	
Suma de Calificación capacidad de programación y recaudo de Ingresos	100,00	0,00	0,00	0,00	
Suma de Bonificación Esfuerzo Propio	0,00	0,00	0,00	0,00	
Suma de Bono Catastro	0,00	0,00	0,00	0,00	

Fuente: Elaboración propia

Nota: información tomada del Departamento Nacional de Planeación, información fiscal y financiera

9.2.6.1.11. Operaciones Efectivas de Caja

Las Operaciones Efectivas de Caja constituyen una metodología de análisis de las finanzas públicas estás reflejan el movimiento de ingresos, gastos, préstamos intra-sector público (préstamo neto), y el financiamiento del déficit o de la utilización del superávit que resulte de dichos movimientos, efectuados durante un período determinado de tiempo (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, s.f.)

En este ejercicio se presentan datos históricos del municipio y la tendencia de ingresos y gastos del año 2000 hasta 2023 con el objetivo de visualizar el comportamiento económico de la entidad, es importante mencionar que la clasificación de las cuentas de ingresos y gastos en las operaciones efectivas de caja no es la habitual en la que se registran normalmente, depende de su finalidad y propósito, por consiguiente se explica cómo se conforman algunos de sus rubros, los ingresos corrientes están constituidos por ingresos tributarios y transferencias corrientes, mientras que los gastos corrientes están dados por los gastos de funcionamiento y los intereses de la deuda pública, con esta información se puede precisar que en los años estudiados el promedio de gastos corrientes abarco el 66,76% de los ingresos corrientes, generando un 33,24% de ahorro corriente, también se puede evidenciar un comportamiento favorable de los gastos totales con una participación del 95,41% del total de ingresos, cuya estructura está conformada por un 14,80% de gastos corrientes, contra un 85,20% de gastos de capital, cuya principal partida es la formación bruta de capital fijo como instalaciones, acueductos y vías, también ocupa la compra de activos como bienes inmuebles o maquinaria y las transferencias a otros niveles, dicho lo anterior se puede manifestar que el municipio a nivel general ha tenido liquidez para cubrir sus compromisos monetarios, no obstante existen vigencias con cierres financieros negativos producto del incremento en el gasto de capital, en la siguiente tabla se puede evidenciar en la columna de déficit o superávit total el resultado de la política fiscal y económica del municipio en cada periodo.

Tabla 30. Ingresos y gastos entre 2000-2023 de acuerdo con las OEC

I. Ingresos

Año	Ingresos Totales	Ingresos Corrientes	Ingresos tributarios	Predial	Industria y comercio	Sobretasa a la gasolina	Otros ingresos tributarios	Ingresos No Tributarios	Transferencias corrientes	Ingresos de Capital	% Ingresos Corrientes / Ingresos totales	% Ingresos tributarios / Ingresos corrientes	% Ingresos No tributarios / Ingresos corrientes	% Transferencias corrientes / Ingresos corrientes	% Ingresos de Capital/ ingresos totales
2000	$ 2.454	$ 370	$ 4	$ 3	$ -	$ -	$ 1	$ 28	$ 338	$ 2.084	15,08%	1,08%	7,57%	91,35%	84,92%
2001	$ 2.387	$ 528	$ 8	$ 4	$ 1	$ 1	$ 2	$ 28	$ 492	$ 1.859	22,12%	1,52%	5,30%	93,18%	77,88%
2002	$ 2.623	$ 431	$ 54	$ 3	$ -	$ 1	$ 50	$ 19	$ 358	$ 2.192	16,43%	12,53%	4,41%	83,06%	83,57%
2003	$ 3.042	$ 713	$ 194	$ 2	$ 155	$ 2	$ 35	$ 41	$ 478	$ 2.329	23,44%	27,21%	5,75%	67,04%	76,56%
2004	$ 3.094	$ 1.409	$ 89	$ 4	$ 17	$ -	$ 68	$ 35	$ 1.285	$ 1.685	45,54%	6,32%	2,48%	91,20%	54,46%
2005	$ 4.315	$ 804	$ 125	$ 29	$ 15	$ -	$ 81	$ 42	$ 637	$ 3.511	18,63%	15,55%	5,22%	79,23%	81,37%
2006	$ 3.815	$ 639	$ 18	$ -	$ -	$ -	$ 18	$ 40	$ 581	$ 3.176	16,75%	2,82%	6,26%	90,92%	83,25%
2007	$ 4.188	$ 853	$ 77	$ 5	$ 24	$ -	$ 48	$ 45	$ 731	$ 3.335	20,37%	9,03%	5,28%	85,70%	79,63%
2008	$ 4.935	$ 969	$ 93	$ 8	$ 28	$ -	$ 57	$ 15	$ 861	$ 3.966	19,64%	9,60%	1,55%	88,85%	80,36%
2009	$ 6.002	$ 1.300	$ 261	$ 7	$ 166	$ -	$ 88	$ 17	$ 1.022	$ 4.702	21,66%	20,08%	1,31%	78,62%	78,34%
2010	$ 4.935	$ 1.181	$ 28	$ 1	$ 5	$ -	$ 22	$ 15	$ 1.138	$ 3.754	23,93%	2,37%	1,27%	96,36%	76,07%
2011	$ 6.222	$ 1.659	$ 287	$ 3	$ 120	$ -	$ 164	$ 8	$ 1.364	$ 4.563	26,66%	17,30%	0,48%	82,22%	73,34%
2012	$ 5.491	$ 1.240	$ 166	$ 5	$ 63	$ -	$ 98	$ 8	$ 1.066	$ 4.251	22,58%	13,39%	0,65%	85,97%	77,42%
2013	$ 7.215	$ 1.788	$ 171	$ 9	$ 8	$ -	$ 154	$ 6	$ 1.611	$ 5.427	24,78%	9,56%	0,34%	90,10%	75,22%
2014	$ 11.530	$ 1.588	$ 252	$ 9	$ -	$ -	$ 243	$ 2	$ 1.334	$ 9.942	13,77%	15,87%	0,13%	84,01%	86,23%
2015	$ 13.361	$ 1.626	$ 220	$ 12	$ 62	$ -	$ 146	$ -	$ 1.406	$ 11.735	12,17%	13,53%	0,00%	86,47%	87,83%
2016	$ 8.004	$ 1.838	$ 449	$ 6	$ 54	$ -	$ 389	$ 5	$ 1.384	$ 6.166	22,96%	24,43%	0,27%	75,30%	77,04%
2017	$ 11.050	$ 1.963	$ 391	$ 10	$ 45	$ -	$ 337	$ 14	$ 1.559	$ 9.087	17,77%	19,92%	0,69%	79,39%	82,23%
2018	$ 10.024	$ 2.446	$ 457	$ 9	$ 28	$ -	$ 420	$ 14	$ 1.974	$ 7.579	24,40%	18,69%	0,58%	80,73%	75,60%
2019	$ 11.107	$ 2.547	$ 531	$ 6	$ 70	$ -	$ 455	$ 5	$ 2.011	$ 8.559	22,93%	20,84%	0,20%	78,96%	77,07%
2020	$ 11.120	$ 2.759	$ 325	$ 5	$ 39	$ -	$ 281	$ -	$ 2.434	$ 8.361	24,81%	11,78%	0,00%	88,22%	75,19%
2021	$ 12.340	$ 3.196	$ 546	$ 37	$ 97	$ -	$ 412	$ 79	$ 2.571	$ 9.144	25,90%	17,08%	2,47%	80,45%	74,10%
2022	$ 11.842	$ 2.711	$ 545	$ 11	$ 121	$ -	$ 413	$ 65	$ 2.102	$ 9.131	22,89%	20,08%	2,41%	77,51%	77,11%
2023	$ 22.459	$ 8.542	$ 6.071	$ 5.151	$ 269	$ -	$ 651	$ 212	$ 2.260	$ 13.917	38,03%	71,06%	2,48%	26,45%	61,97%

II. Gastos

Año	Gastos totales	Gastos Corrientes	Gastos de funcionamiento	Intereses de la deuda pública	Gastos de Capital	Formación bruta de capital	Otros gastos de capital	% de Gastos Corrientes / Gatos totales	% Gastos de funcionamiento / Gastos corrientes	% Intereses de la deuda pública / Gastos corrientes	% de Gastos de Capital / Gatos totales	% Formación bruta de capital / Gastos de capital	% Otros gastos de capital / Gastos de capital	Ahorro corriente	Déficit o Superávit Total
2000	$ 2.604	$ 525	$ 511	$ 14	$ 2.079	$ 1.111	$ 968	20,16%	97,33%	2,67%	79,84%	53,44%	46,56%	-$ 155	-$ 150
2001	$ 1.823	$ 216	$ 212	$ 4	$ 1.607	$ 558	$ 1.049	11,85%	98,15%	1,85%	88,15%	34,72%	65,28%	$ 312	$ 564
2002	$ 2.686	$ 372	$ 370	$ 2	$ 2.314	$ 812	$ 1.502	13,85%	99,46%	0,54%	86,15%	35,09%	64,91%	$ 59	-$ 63
2003	$ 2.715	$ 452	$ 452	$ -	$ 2.263	$ 1.072	$ 1.191	16,65%	100,00%	0,00%	83,35%	47,37%	52,63%	$ 261	$ 327
2004	$ 2.354	$ 440	$ 440	$ -	$ 1.914	$ 799	$ 1.115	18,69%	100,00%	0,00%	81,31%	41,75%	58,25%	$ 969	$ 740
2005	$ 3.415	$ 584	$ 584	$ -	$ 2.831	$ 1.395	$ 1.436	17,10%	100,00%	0,00%	82,90%	49,28%	50,72%	$ 220	$ 900
2006	$ 3.216	$ 535	$ 535	$ -	$ 2.681	$ 1.392	$ 1.289	16,64%	100,00%	0,00%	83,36%	51,92%	48,08%	$ 104	$ 599
2007	$ 4.524	$ 570	$ 570	$ -	$ 3.954	$ 1.713	$ 2.241	12,60%	100,00%	0,00%	87,40%	43,32%	56,68%	$ 283	-$ 336
2008	$ 5.242	$ 668	$ 668	$ -	$ 4.574	$ 1.400	$ 3.174	12,74%	100,00%	0,00%	87,26%	30,61%	69,39%	$ 301	-$ 307
2009	$ 6.475	$ 928	$ 928	$ -	$ 5.547	$ 2.541	$ 3.006	14,33%	100,00%	0,00%	85,67%	45,81%	54,19%	$ 372	-$ 473
2010	$ 5.860	$ 1.002	$ 1.002	$ -	$ 4.858	$ 1.978	$ 2.880	17,10%	100,00%	0,00%	82,90%	40,72%	59,28%	$ 179	-$ 925
2011	$ 6.300	$ 1.185	$ 1.185	$ -	$ 5.115	$ 1.916	$ 3.199	18,81%	100,00%	0,00%	81,19%	37,46%	62,54%	$ 474	-$ 78
2012	$ 4.680	$ 1.045	$ 1.045	$ -	$ 3.635	$ 2.379	$ 1.256	22,33%	100,00%	0,00%	77,67%	65,45%	34,55%	$ 195	$ 811
2013	$ 6.751	$ 1.207	$ 1.207	$ -	$ 5.544	$ 3.788	$ 1.756	17,88%	100,00%	0,00%	82,12%	68,33%	31,67%	$ 581	$ 464
2014	$ 9.736	$ 1.234	$ 1.234	$ -	$ 8.502	$ 7.001	$ 1.501	12,67%	100,00%	0,00%	87,33%	82,35%	17,65%	$ 354	$ 1.794
2015	$ 10.242	$ 1.102	$ 1.102	$ -	$ 9.140	$ 4.991	$ 4.149	10,76%	100,00%	0,00%	89,24%	54,61%	45,39%	$ 524	$ 3.119
2016	$ 10.437	$ 1.128	$ 1.128	$ -	$ 9.309	$ 4.052	$ 5.257	10,81%	100,00%	0,00%	89,19%	43,53%	56,47%	$ 710	-$ 2.433
2017	$ 10.955	$ 1.155	$ 1.155	$ -	$ 9.800	$ 4.124	$ 5.676	10,54%	100,00%	0,00%	89,46%	42,08%	57,92%	$ 809	$ 95
2018	$ 10.879	$ 1.424	$ 1.424	$ -	$ 9.455	$ 3.133	$ 6.322	13,09%	100,00%	0,00%	86,91%	33,13%	66,87%	$ 1.022	-$ 854
2019	$ 11.662	$ 1.483	$ 1.483	$ -	$ 10.179	$ 3.308	$ 6.871	12,72%	100,00%	0,00%	87,28%	32,50%	67,50%	$ 1.064	-$ 555
2020	$ 9.494	$ 1.350	$ 1.350	$ -	$ 8.145	$ 2.249	$ 5.895	14,22%	100,00%	0,00%	85,78%	27,62%	72,38%	$ 1.409	$ 1.625
2021	$ 11.914	$ 1.738	$ 1.738	$ -	$ 10.176	$ 2.372	$ 7.805	14,59%	100,00%	0,00%	85,41%	23,30%	76,70%	$ 1.457	$ 425
2022	$ 11.344	$ 1.667	$ 1.667	$ -	$ 9.676	$ 1.238	$ 8.438	14,70%	100,00%	0,00%	85,30%	12,80%	87,20%	$ 1.044	$ 499
2023	$ 16.467	$ 1.720	$ 1.720	$ -	$ 14.747	$ 1.400	$ 13.347	10,45%	100,00%	0,00%	89,55%	9,49%	90,51%	$ 6.822	$ 5.992

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Datos tomados del Departamento Nacional de Planeación, operaciones efectivas de caja.

**Millones de pesos corrientes.*

9.2.7. Análisis de la Estructura Organizacional

La estructura organizacional del municipio fue adoptada mediante Decreto 148 de agosto 18 de 2019, "Por el cual se modifica la estructura de la alcaldía municipal de Santa Rosa Cauca y señalan las funciones de las dependencias"", la cual estará conformada por las siguientes dependencias:

1. Despacho del alcalde
2. Secretaría de Gobierno y Participación Comunitaria

2.1. Inspección de Policía
2.2. Archivo y correspondencia
3. Secretaría de Planeación Municipal
3.1. Coordinación de Desarrollo Municipal
4. Secretaría de Salud Municipal
5. Comisaría de Familia
6. Tesorería General
6.1. Presupuesto
6.2. Almacén

Se identifica que la administración tiene una estructura funcional, distribuyendo el quehacer de la Alcaldía en cada una de las dependencias, sin embargo, en el Acto Administrativo de estructura no se encuentran relacionadas las funciones de cada una de ellas, por lo cual es necesario ajustar.

Además, dentro del acto administrativo de estructura no se evidencia el organigrama, por lo que, se realiza el análisis con el que está cargado en la página web de la entidad territorial:

Ilustración xxx Organigrama actual

BORRADOR



Fuente: página web alcaldía municipal de la Santa Rosa – Cauca

Se evidencia un organigrama que no es acorde al acto administrativo actual, presentando diferencia en el número total de las dependencias, así como su denominación, además, se observan los cargos por dependencias, lo que permite identificar, que lo que tienen adoptado funcional y legalmente es una mezcla de organigrama con cargograma, es decir, confunden temas organizacionales con funcionales.

9.2.8. Análisis de Capacidades

El análisis de la capacidad institucional permite conocer de forma holística la gestión pública de las entidades a través de varios componentes transversales, como el análisis de normas y pautas, las relaciones interinstitucionales y con otras organizaciones, la estructura organizacional, la información financiera, física y tecnológica, el talento humano y la capacidad de gestión. Estos elementos son fundamentales para el cumplimiento misional de la entidad.

9.2.8.1. Capacidad Directiva

Este apartado permite identificar la interacción entre los procesos y las habilidades requeridas para cumplir con la misión de la entidad, que incluyen planear, dirigir, controlar y comunicar. La capacidad directiva evalúa cómo la entidad pública organiza y gestiona sus recursos y procesos de liderazgo para cumplir sus objetivos de manera eficaz. Este análisis

Escuela de Alto Gobierno 25 Años
65 AÑOS DE FUTURO
Escuela Superior de Administración Pública

incluye una revisión de los planes institucionales disponibles y áreas de mejora con base en el Decreto 612 de 2018 y los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 (DNP, 2023).

Tabla 31. Planes Institucionales 2024

Planes	Observación
1. Plan Institucional de Archivos de la Entidad -PINAR.	- **Publicación**: Disponible en la página web de la alcaldía, con vigencia para 2024. - **Objetivos**: Define claramente objetivos generales y específicos, asegurando alineación con la misión institucional. - **Metodología**: Establece una visión estratégica, aunque se recomienda actualizarla para asegurar que refleje las necesidades actuales. - **Plan de Actividades**: Detalla actividades con responsables y plazos definidos, lo que facilita el seguimiento. - **Mapa de Ruta**: Establece un cronograma de corto, mediano y largo plazo. - **Sistema de Seguimiento**: No está claramente definido, lo que puede dificultar la evaluación de la ejecución.
2. Plan Anual de Adquisiciones.	- **Publicación**: También disponible en la página web de la alcaldía. - **Objetivos**: Presenta un objetivo general, misión y visión claramente planteados, lo que favorece la transparencia. - **Estructura**: Incluye un desglose detallado bajo los parámetros establecidos, con código UNSPSC y demás datos relevantes, aunque se recomienda incluir un apartado sobre la evaluación de resultados.
3. Plan Anual de Vacantes.	- **Publicación**: Publicado en la página web con vigencia para 2024. - **Objetivos y Alcance**: Define objetivos específicos que están alineados con la estructura organizacional. - **Organigrama**: Se presenta un organigrama claro, facilitando la identificación de vacantes. - **Planta de Personal**: Información detallada sobre el estado de cada cargo, lo cual es clave para la gestión de recursos humanos.
4. Plan de Previsión de Recursos Humanos.	- **Publicación**: Disponible en la página web, con vigencia 2024. - **Metodología**: Proporciona un análisis de necesidades y fuentes de financiación, pero se sugiere establecer un plan más robusto para asegurar la sostenibilidad. - **Disponibilidad de Personal**: Se menciona la existencia de 14 funcionarios permanentes y dos vacantes, lo que podría limitar la capacidad operativa. - **Seguimiento**: Incluye indicadores claros para la evaluación.
5. Plan Estratégico de Talento Humano.	- **Publicación**: Disponible en la página web, vigencia 2024. - **Objetivos y Diagnóstico**: Presenta un diagnóstico basado en la matriz GETH, aunque se observa que la información está desactualizada. - **Planes**: Los planes no están suficientemente estructurados, lo que podría comprometer su implementación. - **Seguimiento**: Propone indicadores, pero no detalla cómo se llevarán a cabo.

Planes	Observación
6. Plan Institucional de Capacitación.	- **Publicación**: Existente en la página web, vigencia 2024. - **Diagnóstico**: Se realiza un diagnóstico de necesidades de aprendizaje, pero es recomendable incluir métodos de evaluación más claros. - **Ejecución**: Se especifica cómo se desarrollará el plan, aunque el cronograma carece de claridad en tiempos y presupuestos. - **Indicadores**: Se proponen indicadores de gestión, pero se requieren más detalles para su implementación.
7. Plan de Incentivos Institucionales.	- **Estado**: No disponible en la página web, lo que dificulta su evaluación y seguimiento. - **Recomendación**: Se sugiere su elaboración y publicación para fomentar la motivación del personal.
8. Plan de Trabajo Anual en Seguridad y Salud en el Trabajo.	- **Publicación**: Disponible en la página web, vigencia 2024. - **Estructura**: Organizado bajo el ciclo PHVA, lo que promueve la mejora continua. - **Programa de Medicina Preventiva**: Detallado, aunque se recomienda mayor claridad en las responsabilidades de evaluación. - **Cronograma**: Incluye un cronograma de actividades, pero carece de detalles en la ejecución.
9. Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano	- **Publicación**: Accesible en la página web, vigencia 2024. - **Objetivos y Responsabilidades**: Están claramente definidos, promoviendo la transparencia y la rendición de cuentas. - **Análisis de Riesgos**: Realizado, incluyendo un mapa de riesgos, lo que es positivo para la gestión proactiva.
10. Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - PETI.	- **Publicación**: Disponible en la página web, vigencia 2024. - **Objetivos y Análisis**: Se presentan objetivos y un análisis de la situación actual, aunque falta un plan de acción específico y cronograma detallado. - **Propuestas de Mejora**: Se recomienda desarrollar estrategias más concretas para la implementación y seguimiento.
11. Plan de Tratamiento de Riesgos de Seguridad y Privacidad de la Información	- **Publicación**: Accesible en la página web, vigencia 2024. - **Acciones a Implementar**: Se identifican claramente, aunque se sugiere mayor detalle en la periodicidad de estas. - **Seguimiento**: Propuesto, pero carece de indicadores claros para evaluar su eficacia.
12. Plan de Seguridad y Privacidad de la Información.	- **Estado**: No disponible, lo que limita la evaluación de su implementación. - **Recomendación**: Se sugiere su elaboración y publicación para abordar de manera integral los riesgos asociados a la información.

Fuente: (Alcaldía Municipal de Santa Rosa Cauca, 2024)

En términos de capacidad directiva, la entidad presenta una buena organización en la estructuración de planes institucionales orientados al buen desempeño. Sin embargo, se evidencian ambigüedades en la elaboración y estructuración de algunos planes, tales como la definición de actividades, metas, estrategias e indicadores de cumplimiento. Esta situación no es generalizada, pero sugiere la necesidad de una mayor claridad en la formulación de documentos clave.

Se recomienda a la entidad mejorar el planteamiento y articulación de los planes institucionales, para que funcione correctamente en todos sus componentes. Es importante reconocer que la Alcaldía de Santa Rosa, Cauca, cuenta con la existencia de planes institucionales disponibles para la comunidad.

Resultados FURAG asociados a la capacidad directiva:
No se encontraron evidencias de los resultados de capacidad directiva en el FURAG, ya que la entidad aparece en el listado de entidades que no diligenciaron la información, como se muestra a continuación.

Ilustración 21. Listado entidades que no diligenciaron



Fuente: (Departamento Administrativo de Función Publica , 2024)

Por esta razón, no se pueden analizar los resultados asociados a la capacidad directiva en términos del FURAG.

9.2.8.2. Capacidad Técnica

La capacidad técnica de un municipio permite identificar las habilidades y recursos con los que cuenta el gobierno municipal para cumplir con sus responsabilidades y funciones específicas de forma eficiente y efectiva. En la identificación de las capacidades técnicas, se pueden incluir, entre otros, la disponibilidad de recursos humanos y materiales, la infraestructura adecuada para brindar servicios públicos y las habilidades de la administración para implementar políticas y programas efectivos para la población.

De acuerdo con los análisis funcionales realizados a las diferentes dependencias de la entidad, se lograron evidenciar problemáticas que se presentan con frecuencia, tales como:

- Deficiencias en cuanto a recursos, como sillas ergonómicas para los funcionarios.
- Escritorios y elementos de oficina en mal estado.
- Instalaciones inadecuadas para desarrollar las funciones.
- Déficit en los espacios de almacenamiento de archivo.

Escuela de Alto Gobierno 25 Años
65 AÑOS DE FUTURO
Escuela Superior de Administración Pública

- Insuficiencia de personal para llevar a cabo las funciones adecuadamente en la mayoría de las dependencias.
- Acceso limitado a material de papelería.

Estas problemáticas evidencian que la entidad presenta deficiencias en su funcionalidad interna, lo que afecta el buen funcionamiento interno de la institución.

9.2.8.3. Capacidad Competitiva

Este apartado permite identificar la relación del Estado con el ciudadano, a lo que el Modelo Integrado de Planeación y Gestión denomina "ventanilla hacia afuera". Aquí se analizarán aspectos relacionados con respuestas a PQRSFD, relaciones con las partes interesadas, organismos de control, portafolio de servicios, evaluaciones de gestión y rendiciones de cuentas.

En relación con la capacidad competitiva, se destaca que, aunque no se obtuvo la puntuación del FURAG, la entidad, a través del Plan de Anticorrupción y de Atención al Ciudadano (PAAC), propone mecanismos para mejorar la atención a la ciudadanía y define estrategias para estandarizar el proceso de rendición de cuentas. En lo que respecta a los organismos de control, la entidad contempla la dimensión de control interno, enfatizando las estrategias de mitigación de riesgos. Todo esto es relevante para identificar la posición de la entidad respecto a sus capacidades competitivas, ya que no se cuenta con un índice de referencia que permita conocer qué tan competitiva ha sido la entidad en el pasado.

9.2.8.4. Capacidad Tecnológica

Se incluyen todos los aspectos relacionados con la infraestructura y los procesos, involucrando la normalización de los procesos, facilidades físicas, nivel tecnológico, disponibilidad del software, etc.

Como ya se dijo anteriormente, la alcaldía de Santa Rosa, Cauca, hace parte del listado de entidades que no tiene sus resultados de la medición de desempeño institucional cargados en el furag, por lo tanto, el análisis que aquí se realiza se lleva a cabo teniendo en cuenta el análisis funcional que se realizó en cada dependencia de la entidad.
De acuerdo con lo anterior, dentro del análisis funcional, se lograron identificar problemáticas importantes en relación con la capacidad tecnológica, estas son las siguientes:

- Deficiencia de equipos de cómputo en muchas de las dependencias.
- Equipos de cómputo existentes en estado de obsolescencia.
- Intermitencias en la conexión a internet.
- No se cuenta con impresoras y demás herramientas tecnológicas para el desarrollo de algunas de las funciones.

En concordancia con lo anterior, a partir de las problemáticas identificadas, se puede decir que la entidad presenta deficiencias en términos de tecnología, esto es una falla de importancia pues en la actualidad la tecnología juega un papel fundamental en el desarrollo de las funciones y el no tener una buena capacidad tecnológica es contraproducente para

BORRADOR
Escuela de Alto Gobierno
25 Años
65 AÑOS DE FUTURO
Escuela Superior de Administración Pública

la entidad pues esto puede ocasionar problemas tanto en funcionamiento interno como externo.

9.2.8.5. Capacidad de Talento humano

La capacidad de talento humano es clave para la operación efectiva de la entidad. Este apartado considera la disponibilidad, competencias y motivación del personal, así como las áreas que necesitan fortalecerse para mejorar la calidad de los servicios públicos ofrecidos.

9.2.8.5.1. Capacitación Continua y Actualización de Competencias

- **Plan Institucional de Capacitación**: La entidad cuenta con un plan de capacitación para el 2024, pero es importante reforzar la estructura de este plan, incluyendo una matriz de competencias que permita identificar las habilidades requeridas por cada rol. Este enfoque ayudará a alinear el desarrollo de capacidades con las exigencias actuales de gestión pública y el Plan Nacional de Desarrollo (DNP, 2023).
- **Definición de Indicadores de Evaluación**: La incorporación de indicadores específicos para medir el progreso y efectividad de las capacitaciones facilitará la evaluación y permitirá realizar ajustes en tiempo real. Actualmente, los indicadores propuestos carecen de detalles específicos para su implementación.

9.2.8.5.2. Satisfacción y Motivación Laboral

- **Evaluación del Clima Organizacional**: Realizar encuestas de satisfacción laboral y clima organizacional podría ser un recurso valioso para identificar áreas de oportunidad y desarrollar un entorno de trabajo más positivo. La motivación del personal es crucial, y la implementación de programas de reconocimiento e incentivos puede ayudar a mejorar la moral y el rendimiento de los empleados (Alcaldía de Santa Rosa, 2024).
- **Retroalimentación Constante**: Un sistema de retroalimentación periódica permitirá a los empleados expresar sus inquietudes y necesidades, promoviendo una comunicación abierta. Esto contribuye a un entorno en el que los empleados se sientan valorados y comprometidos con los objetivos de la entidad.

9.2.8.5.3. Fomento de una Cultura de Innovación y Proactividad

- **Creación de Espacios de Innovación**: La entidad puede fomentar una cultura organizacional proactiva e innovadora mediante la creación de espacios donde el talento humano pueda contribuir con ideas para la mejora de la gestión pública. Esto se alinea con el Plan Nacional de Desarrollo, que resalta la necesidad de la participación de los empleados en la toma de decisiones (DNP, 2023).
- **Participación en la Toma de Decisiones**: Promover que los empleados participen en la planificación de estrategias y diseño de políticas puede generar un sentido de pertenencia y responsabilidad en el equipo de trabajo. Este tipo de iniciativas es clave para fortalecer el desempeño y la cohesión interna.

BORRADOR

9.2.9. Análisis de Recurso Humano

Permite identificar las variables más importantes del activo más valioso con el que cuentan las entidades y es el gran factor de éxito que facilita la gestión y logro de los objetivos y resultados, es decir, son todas las personas que laboran en la administración pública, independientemente de su tipo de vinculación, quienes en el marco de los valores del servicio público logran contribuir con su trabajo, dedicación y esfuerzo al cumplimiento de la misión estatal, a garantizar los derechos y a responder las demandas de los ciudadanos.

El recurso humano reúne los elementos que contribuyen a generar servicios cualificados en la generación de valor público de la entidad. Es importante implementar herramientas que generen motivación, compromiso y un adecuado clima laboral para el desarrollo de la misión de la entidad

9.2.9.1. Análisis de la Planta de Empleos

A continuación, se presenta la información relacionada con la planta de personal de la entidad y la caracterización general de los funcionarios vinculados, como capacidad para ejecutar los procesos y la entrega de productos y servicios requeridos. La planta de empleo público se rige por una relación legal y reglamentaria, esto es, establecida por ley o reglamentos, cuya modificación solo puede ser realizada por normas de la misma jerarquía de aquellas que las crearon. (DAFP).

9.2.9.2. Análisis de la Escala Salarial

La escala salarial se encuentra definida mediante el Acuerdo No. 007 de 2024 “por medio del cual se fija el incremento salarial para la vigencia 2024 de los empleados públicos adscritos a la planta de cargos del sector central de la administración municipal de Santa Rosa, Cauca.

Dicho Acuerdo del Concejo Municipal fija la escala salarial para la vigencia 2024, de las diferentes categorías de empleos de la Administración Central del Municipio de Santa Rosa Cauca, teniendo en cuenta lo establecido en el Decreto No 0293 de marzo 05 de 2024 expedido por el Gobierno Nacional en los cuales se establece el límite máximo salarial de los empleados públicos de las entidades territoriales.

Teniendo en cuenta que la información suministrada por la alcaldía mediante el acuerdo 007 de 2024, se procede a construir la escala salarial a precios de 2024

Tabla 32. Escala Salarial 2024

Grado	Directivo	Profesional	Técnico	Asistencial
1				$1.850.690,00
2				$1.874.049,00
3				$1.882.862,00

BORRADOR

4		$2.857.233,00	$2.857.233,00	$2.857.233,00
5	$4.844.301,00	$4.844.301,00		
	$5.960.985,00			

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información suministrada por la alcaldía.

Se puede apreciar claramente el nivel jerárquico y los grados de los cargos, el valor que aparece al final del nivel directivo que no tiene grado, corresponde al cargo de alcalde Municipal.

Observaciones:

- Se evidencian tres salarios iguales en los niveles de profesional, técnico y asistencial con grado 4.
- De igual manera se observa el nivel directivo grado 5 con el mismo salario del nivel profesional en el mismo grado.

Dado lo anterior, se sugiere revisar el nivel jerárquico de dichos cargos y realizar la corrección pertinente acorde a lo establecido en la normatividad.

Cabe anotar que la presente escala salarial se acoge a la norma, la cual dice que es el Departamento Administrativo de la Función Pública ha conceptuado en la materia, definiendo lo siguiente:

Se tiene que es el concejo municipal quien tiene la facultad para establecer el incremento salarial de todos los empleados públicos del respectivo municipio, previa presentación del proyecto de acuerdo por parte del alcalde, para el efecto, se deberá tener en cuenta el decreto que establece los límites máximos salariales, los gastos de mediano y largo plazo y la situación fiscal del municipio.

Así las cosas, el incremento salarial se configura como un derecho de los empleados públicos, que se realiza anualmente; que para el caso de los empleados públicos del orden nacional, el Gobierno expide un único acto administrativo (Decreto) para realizar el incremento salarial que regirá para la respectiva vigencia; para el nivel territorial igualmente se expedirá un único acto administrativo (emitido por la Asamblea o por el Concejo) que dé cuenta del incremento salarial de sus servidores públicos, teniendo en cuenta en todo caso los límites máximos salariales establecidos por el Gobierno Nacional mediante decreto salarial (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2023).

9.2.9.2.1. Análisis de Contratos de Prestación de Servicios (Profesional / Apoyo a la Gestión).

Es importante destacar el numeral 3° del artículo 32° de la Ley 80 de 1993, el cual indica la definición y alcance de los contratos de prestación de servicios profesionales y/o apoyo a la gestión, refiriéndose a:

BORRADOR

Son contratos de prestación de servicios los que celebren las entidades estatales para desarrollar actividades relacionadas con la administración o funcionamiento de la entidad. Estos contratos solo podrán celebrarse con personas naturales o jurídicas cuando dichas actividades no puedan realizarse con personal de planta o requieran conocimientos especializados.

Adicionalmente, se resalta que la finalidad de los contratos de prestación de servicios no es generar una relación laboral ni se requiere del pago de prestaciones sociales, por el contrario, contiene un término estricto y actividades específicas.

En este sentido, el presente análisis de Contratos de Prestación de Servicios Profesionales y/o apoyo a la gestión fue realizado con corte al 12 de septiembre de 2024, de acuerdo con la información brindada mediante la plataforma SIA Observa, de este modo, se identificó que existen diecisiete (17) contratos y a través de los análisis funcionales hemos podido evidenciar las siguientes observaciones:

- Actualmente no cuentan con Inspección de Policía en el sector rural, teniendo en cuenta que el cargo se encuentra creado dentro del Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales.
- Adicional a esto, el cargo de Comisario de Familia está establecido en el Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales, no obstante, no se identifica el equipo interdisciplinario como se encuentra establecido en el artículo 11° de la Ley 2126 de 2021. Es decir que, los empleos creados o que se creen con el objetivo de integrar el equipo de trabajo interdisciplinario de las Comisarias de Familia, de los niveles profesional, técnico, o asistencial, están clasificados como empleos de carrera administrativa.
- Es importante destacar que, actualmente se ha evidenciado dentro de las dependencias, a contratistas ejerciendo funciones de jefes de oficina con funciones permanentes, la finalidad de establecer niveles directivos dentro de las dependencias por medio de la planta personal, garantiza la vinculación del personal de acuerdo con los parámetros consagrados en el Decreto 1083 de 2015 en el artículo 2.2.2.2.1 y con las calidades y competencias descritas artículo 2.2.4.8 y están referidas a visión estratégica, planeación, toma de decisiones, dirección y desarrollo del personal y conocimiento del entorno, para una adecuada dirección de las áreas funcionales.

Por otro lado, en garantía del principio constitucional de primacía de la realidad sobre las formalidades consagrado el artículo 53° de la Constitución Política de Colombia, se ha identificado que en los años de 2020 hasta el 2022 fueron contratadas personas de forma ininterrumpida, no obstante, se observa que en la actual administración todos han sido contratados por primera vez, teniendo en cuenta lo anterior, se realizó el siguiente análisis:

Tabla 33. Contratos recurrentes correspondiente a una misma persona

CONTRATISTA	2020	2021	2022	2023	2024
PRESTACION DE SERVICIOS DE APOYO A LA GESTION PARA EL APOYO EN LA COORDINACION DE	x	x	x	x	

BORRADOR

LAS ACTIVIDADES DE PROMOCION Y ACCESO EFECTIVO A PROCESOS CULTURALES Y ARTISTICOS DEL MUNICIPIO DE SANTA ROSA CAUCA.					
PRESTACION DE SERVICIOS DE APOYO A LA GESTION PARA EL PROCESO DE TRANSICION A LA FASE IV DEL PROGRAMA FAMILIAS EN ACCION DEL MUNICIPIO DE SANTA ROSA, CAUCA.		x	x	x	
PRESTACION DE SERVICIOS DE APOYO A LA GESTION A LA OFICINA DE PROGRAMAS SOCIALES PARA LA COADYUVANCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE METAS DEL COLOMBIA MAYOR Y OTROS PROGRAMAS DE TRANSFERENCIA CONDICIONADA Y NO CONDICIONADA EN EL MUNICIPIO DE SANTA ROSA, CAUCA.	x	x	x	x	

Fuente: Elaboración propia

No obstante, dentro de la presente tabla se evidencia que existen tres personas con contratos desde el año 2020 seguidos hasta el 2023, por lo que se recomienda revisar los presentes casos, para evitar incurrir en un contrato realidad.

Ahora bien, en cuanto al análisis cuantitativo de los Contratos de Prestación de Servicios Profesionales y/o apoyo, se identifica que la mayoría de los contratistas tienen actividades relacionadas con los procesos de apoyo y sólo 8 contratistas tienen actividades relacionadas con los procesos misionales.

Tabla 34. Procesos por actividades

Contratos por proceso	No. De contratos
Estratégicos	0
Misionales	8
Apoyo	9
Evaluación	0
Total	17

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la financiación de los Contratos de Prestación de Servicios Profesionales y/o apoyo, se analiza que todos tienen por fuente de financiación Nación SGP, provenientes del Sistema General de Participaciones, no obstante, de estos, la mayoría tienen como tipo

de recurso de inversión alcanzando la suma de $318.000.000 y solo uno por medio de funcionamiento.

Tabla 33: Cuadro Consolidado Recursos: Inversión

	OBJETO	TIPO DE RECURSO	VALOR VIGENTE
	PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES PARA EL REPORTE DE LA INFORMACION AL SISTEMA UNICO DE INFORMACION SUI DE LA SUPERINTENDENCIA DE SERVICIOS PUBLICOS DOMICILIARIOS VIGENCIA 2023 Y ASESORIA EN MATERIA DE SERVICIOS PUBLICOS DOMICILIARIOS EN EL MUNICIPIO DE SANTA ROSA, CAUCA	Inversión	36.400.000,00 $
	PRESTAR SERVICIOS COMO AUXILIAR DE GESTION DOCUMENTAL Y APOYO EN LAS ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO EN LOS PROCESOS A CARGO DE LA SECRETARIA DE PLANEACION DEL MUNICIPIO DE SANTA ROSA, CAUCA	Inversión	18.400.000,00 $
	PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES PARA EL REPORTE Y CARGUE DE INFORMACION AL SISTEMA SIA OBSERVA, SÍ CONTRALORIA, FUT, SIRECI Y OTRAS ACTIVIDADES EN LA DIRECCION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DEL MUNICIPIO DE SANTA ROSA, CAUCA.	Inversión	21.000.000,00 $
	PRESTACION DE SERVICIOS DE APOYO A LA GESTION PARA LA PROMOCION CULTURAL Y FORTALECIMIENTO DE LAS COMUNIDADES INDIGENAS DEL MUNICIPIO DE SANTA ROSA, CAUCA	Inversión	13.800.000,00 $
	PRESTACION DE SERVICIOS DE APOYO A LA GESTION PARA BRINDAR APOYO EN LA REALIZACION DE LAS ACTIVIDADES DEL SISBEN Y REGIMEN SUBSIDIADO DE SALUD EN LA ZONA MEDIA, DEL MUNICIPIO DE SANTA ROSA, CAUCA.	Inversión	13.800.000,00 $
	PRESTAR LOS SERVICIOS PROFESIONALES COMO ABOGADO ESPECIALIZADO PARA LOS DIFERENTES PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y CONTRACTUALES A CARGO DE LA SECRETARIA DE PLANEACION DEL MUNICIPIO DE SANTA ROSA, CAUCA	Inversión	32.000.000,00 $
	PRESTAR SERVICIOS DE APOYO A LA GESTION PARA REALIZAR LABORES DE MANTENIMIENTO RUTINARIO Y PERIODICO DE CONSERVACION DE LOS CAMINOS RURALES Y ANCESTRALES A TRAVES DEL PROGRAMA CAMINEROS, SOBRE EL TRAMO DE VIA SAN BERNARDO LA COCHA CASCABELITO EL ENCANTO, MUNICIPIO DE SANTA ROSA CAUCA.	Inversión	11.400.000,00 $

	PRESTAR SERVICIOS DE APOYO A LA GESTION PARA REALIZAR LABORES DE MANTENIMIENTO RUTINARIO Y PERIODICO DE CONSERVACION DE LOS CAMINOS RURALES Y ANCESTRALES A TRAVES DEL PROGRAMA CAMINEROS, SOBRE EL TRAMO DE VIA SAN BERNARDO LA COCHA CASCABELITO EL ENCANTO, MUNICIPIO DE SANTA ROSA, CAUCA.	Inversión	11.400.000,00 $
	PRESTAR LOS SERVICIOS PROFESIONALES A LA DIRECCION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DEL MUNICIPIO DE SANTA ROSA, CAUCA.	Inversión	20.000.000,00 $
	PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES PARA EL ACOMPAÑAMIENTO Y SEGUIMIENTO DE PROCESOS SOCIALES QUE SE ADELANTAN EN EL MUNICIPIO DE SANTA ROSA CAUCA	Inversión	32.000.000,00 $
	PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES PARA APOYAR LA COORDIANCION DE LAS ACTIVIDADES DEL AREA DE SALUD ADSCRITAS A LA SECRETARIA DE GOBIERNO Y PARTICIPACION COMUNITARIA DEL MUNICIPIO DE SANTA ROSA CAUCA	Inversión	27.000.000,00 $
	PRESTACION DE SERVICIOS PROFOESIONALES EN LA OFICINA DE LA DIRECCION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DEL MUNICIPIO DE SANTA ROSA, CAUCA.	Inversión	25.600.000,00 $
	PRESTAR SERVICIOS DE APOYO A LA GESTION PARA REALIZAR LABORES DE MANTENIMIENTO RUTINARIO Y PERIODICO DE CONSERVACION DE LOS CAMINOS RURALES Y ANCESTRALES A TRAVES DEL PROGRAMA CAMINEROS, SOBRE EL TRAMO DE VIA SAN BERNARDO LA COCHA CASCABELITOEL ENCANTO, MUNICIPIO DE SANTA ROSA, CAUCA.	Inversión	11.400.000,00 $
	PRESTAR SERVICIOS DE APOYO A LA GESTION PARA REALIZAR LABORES DE MANTENIMIENTO RUTINARIO Y PERIODICO DE CONSERVACION DE LOS CAMINOS RURALES Y ANCESTRALES A TRAVES DEL PROGRAMA CAMINEROS, SOBRE EL TRAMO DE VIA SAN BERNARDO LA COCHA CASCABELITO EL ENCANTO, MUNICIPIO DE SANTA ROSA CAUCA.	Inversión	11.400.000,00 $
	PRESTAR SERVICIOS DE APOYO A LA GESTION PARA REALIZAR LABORES DE MANTENIMIENTO RUTINARIO Y PERIODICO DE CONSERVACION DE LOS CAMINOS RURALES Y ANCESTRALES A TRAVES DEL PROGRAMA CAMINEROS, SOBRE EL TRAMO DE VIA SAN BERNARDO LA COCHA CASCABELITO EL ENCANTO, MUNICIPIO DE SANTA ROSA, CAUCA.	Inversión	11.400.000,00 $

Escuela de Alto Gobierno
25 Años
65 AÑOS DE FUTURO
Escuela Superior de Administración Pública

	PRESTAR LOS SERVICIOS PROFESIONALES DE APOYO A LA SECRETARIA DE GOBIERNO EN EL FORTALECIMIENTO DE ACTIVIDADES DE SALUD PUBLICA, ATENCION MATERNO PERINATAL, SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL, CONVIVENCIA SOCIAL, SALUD MENTAL Y DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE LA POLITICA DE PARTICIPACION SOCIAL ENMARCADA EN LA RESOLUCION 2063 DE 2017 EN EL MUNICIPIO DE LA SANTA ROSA, CAUCA.	Inversión	21.000.000,00 $
TOTAL			318.000.000,00$

Fuente: Elaboración propia acorde con los datos arrojados por SIA Observa.

Una vez analizado lo anterior, cabe destacar el análisis cuantitativo por dependencias de la administración central del municipio de Santa Rosa, Cauca, es decir identificar el presupuesto otorgado a cada área de acuerdo con el personal que han contratado:

Tabla 34: Cuadro Consolidado Recursos propios

Dependencia	Personas naturales	Personas jurídicas	Total contratos	Valor contrato
Dirección Financiera y Administrativa	4	0	4	$ 98.228.891,00
Secretario de planeación municipal	10	0	10	$ 189.600.000,00
Secretario de gobierno y participación comunitaria	3	0	3	$ 61.800.000,00
TOTAL	17	0	17	$ 349.628.891,00

Fuente: Elaboración propia acorde con los datos arrojados por SIA Observa.

Basado en el anterior análisis cuantitativo por dependencias, es posible identificar que la totalidad del valor de los contratos de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión es de $349.628.891 mcte, los cuales se encuentran distribuidos mayormente en la dependencia de Secretaría de Planeación Municipal, la cual cuenta con 10 contratistas, luego sigue la Dirección Financiera y Administrativa con 4 personas contradas, por último, se encuentra la Secretaría de Gobierno y Participación Comunitaria, la cual cuenta con tres personas contratadas.

BORRADOR

9.2.9.3. Análisis de litigiosidad por relaciones laborales

Tabla 35. Análisis de litigiosidad por relaciones laborales

No. PROCESO	DEMANDANTE	TIPO DE PROCESO	ACCIÓN JUDICIAL	CUANTIA INICIAL	HECHO	ESTADO ACTUAL
19001-33-33-003-2018-00040-01	LUCELLY GOMEZ DIAZ	ADMINISTRATIVO	NULIDAD Y RESTABLECIMIENTO DEL DERECHO	12524000	LA DEMANDANTE SOLICITA QUE SE DECLARE LA NULIDAD AL OFICIO STD-100-60-2017-447 DEL 8 DE AGOSTO DE 2017_ POR MEDIO DEL CUAL SE LE NEGO A LA DEMANDANTE EL RECONOCIMIENTO DE UNA VINCULACION LABORAL	AUDIENCIA INICIAL CON SENTENCIA CONDENATORIA PENDIENTE CÁLCULO ACTUARIAL-APORTES PENSIONALES
19001-33-33-010-201800042-01	ROSA ADELA BOTINA MACIAS	ADMINISTRATIVO	NULIDAD Y RESTABLECIMIENTO DEL DERECHO	12524000	LA DEMANDANTE SOLICITA SE DECLARE LA NULIDAD DEL OFICIO STD-100-60-2017-449 DEL 8 DE AGOSTO DE 2017_ POR MEDIO DEL CUAL SE LE NEGO A LA DEMANDANTE EL RECONOCIMIENTO DE UNA VINCULACION LABORAL	SENTENCIA 2DA INSTANCIA 1- 12 -2022 CONFIRMA FALLO CONDENATORIO 27-02-2020 PENDIENTE CÁLCULO ACTUARIAL-APORTES PENSIONALES
191003189001-2022-00032-00	ALBEIRO GUAMANGA JIMENEZ	ORDINARIO LABORAL	ORDINARIA LABORAL DE PRIMERA INSTANCIA	9470555	MEDIANTE APODERADO JUDICIAL_ EL SEÑOR ALBEIRO GUAMANGA JIMENEZ_ INSTAURO DEMANADA CONTRA LA EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOSDOMICILIARIOS ACUEDUCTO_ ALCANTARILLAD	AUDIENCIA DE CONCILIACION ACUERDO DEPAGO, PENDIENTE DE ACCESO AL EXPEDIENTE POR PARTE DEL JUZGADO

BORRADOR

					O Y ASEO DE SANTA ROSA S.A. E.S.P_ Y VINCULO SOLIDARIAMENTE RESPONSABLE AL MUNICIPIO DE SANTA ROSA CAUCA_ POR LOS HECHOS DE QUE EL DEMANDANTE FUE CONTRATADO PARA DESEMPEÑARSE COMO GERENTE DE LA EMPRESA DEMANDADA EN LA CUAL LABORO TRES AÑOS EXPONE EN LA DEMANDA_ IGUALMENTE MANIFIESTA QUE DURANTE LA EJECUCION DEL CONTRATO SE PRESENTO INCUMPLIMIENTO EN EL PAGO POR PARTE DEL EMPLEADOR DE LAS PRIMAS DE SERVICIO_ LAS CESANTIAS_ VACACIONES_ DOTACION DE CALZADO Y VESTIDO_ Y SEGURIDAD SOCIAL POR LO CUAL EL SEÑOR DEMANDA A LA EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS Y SOLIDARIAMENTE AL MUNICIPIO CON EL ANIMO DE QUE SE LE CANCELE LO ADEUDADO POR SUS PRESTACIONES SOCIALES Y DEMAS.	
19001-33-33-010-2019-00145-00	MARTHA CECILIA TIMANA GUERRERO	ADMINISTRATIVO	NULIDAD Y RESTABLECIMIENTO DEL DERECHO	1787200	LA DEMANDANTE SOLICITA QUE SE DECLARE LA NULIDAD DEL ACTO ADMINISTRATIVO_ POR MEDIO DEL CUAL SE LE NEGO A LA	SENTENTENCIA A FAVOR DEL MUNICIPIO 15-12-2020

BORRADOR

					DEMANDANTE EL RECONOCIMIENTO DE UNA VINCULACION LABORAL	
19001-33-33-005-2019-00074-01	OCTAVIA MACIAS ROJAS	ADMINISTRATIVO	NULIDAD Y RESTABLECIMIENTO DEL DERECHO	8093721	LA DEMANDANDE SOLICITA SE DECLARE LA NULIDAD DE ACTO ADMINISTRATIVO	SENTENCIA 2DA INSTANCIA 11- 05-2023 CONFIRMA FALLO CONDENATORIO25-02-2020 PENDIENTE CÁLCULO ACTUARIAL-APORTES PENSIONALES
19001-33-33-004-2019-00049-01	BLANCA OLIVA JOAQUIILES	ADMINISTRATIVO	NULIDAD Y RESTABLECIMIENTO DEL DERECHO	8093721	LA DEMANDANDE SOLICITA SE DECLARE LA NULIDAD DE ACTO ADMINISTRATIVO	SENTENCIA 2DA INSTANCIA 11- 05 2023 CONFIRMA FALLO CONDENATORIO02-03-2021 PENDIENTE CÁLCULO ACTUARIAL-APORTES PENSIONALES
19001-33-33-008-2020-00005-01	JUAN BAUTISTA URRUTIA IMBACHI	ADMINISTRATIO	NULIDAD Y RESTABLECIMIENTO DEL DERECHO	6508016	LA DEMANDANDE SOLICITA SE DECLARE LA NULIDAD DE ACTO ADMINISTRATIVO	PARA ESTUDIO Y FALLO DE 2DA INSTANCIA
19001-33-33-008-2019-00075-01	LUCY LORENA MACÍAS ROJAS	ADMINISTRATIVO	NULIDAD Y RESTABLECIMIENTO DEL DERECHO	9539600	LA DEMANDANDE SOLICITA SE DECLARE LA NULIDAD DE ACTO ADMINISTRATIVO	SENTENCIA 2DA INSTANCIA 11- 05 2023 CONFIRMA FALLO CONDENATORIO26-02-2021 PENDIENTE CÁLCULO ACTUARIAL-APORTES PENSIONALES
19001-33-33-006-2021-00142-00	ARGENIS HOYOS ANACONA		EJECUTIVO		SE LIBRE MANDAMIENTO DE PAGO POR OBLIGACIONES DE HACER-APORTES AL SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL	AUTO DEL 8 DE MAYO DE 2024 Seguir adelante con la ejecución modificando el mandamiento de pago PENDIENTE CÁLCULO ACTUARIAL-APORTES PENSIONALES
19-001- 33-33-008- 2022-00070- 00	CIRO ALVEIRO		NULIDAD Y RESTABLECI	10500000	SE LIBRE MANDAMIENTO DE PAGO POR	CONTESTACION DEMANDA 10-08-2022

BORRADOR

Escuela de Alto Gobierno 25 Años
65 AÑOS DE FUTURO
Escuela Superior de Administración Pública

	RIVERA CHICANGANA		MIENTO DEL DERECHO		OBLIGACIONES DE HACER-APORTES AL SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL	

El municipio de Santa Rosa enfrenta una situación compleja en términos de litigiosidad, especialmente en el ámbito laboral y administrativo. Las cuantías involucradas y los posibles costos futuros derivados de cálculos actuariales pendientes representan un desafío financiero importante, que debe ser abordado mediante estrategias preventivas y correctivas para minimizar el impacto legal y económico sobre la entidad.

La mayoría de los procesos judiciales contra el municipio de Santa Rosa son de naturaleza administrativa, específicamente demandas de nulidad y restablecimiento del derecho. Estos casos generalmente involucran controversias relacionadas con decisiones administrativas que los demandantes consideran ilegales, particularmente en materia de relaciones laborales. Esto incluye la negativa de vinculación laboral y problemas relacionados con la terminación de contratos de funcionarios, lo cual afecta significativamente al municipio en términos de recursos y posibles responsabilidades patrimoniales.

Un patrón común es la solicitud de nulidad de actos administrativos que afectan la estabilidad laboral de los demandantes. En muchos casos, como se evidencia en los procesos de Lucelly Gómez Díaz, Rosa Adela Botina Macías, y otros, los demandantes alegan la falta de reconocimiento de vinculación laboral, lo que implica no solo el pago de indemnizaciones, sino también cálculos actuariales relacionados con aportes a la seguridad social y pensiones. En algunos casos, como el de Albeiro Guamanga Jiménez, la disputa también incluye el pago de prestaciones sociales y derechos laborales no reconocidos por entidades asociadas al municipio, lo que expone a la entidad a reclamaciones financieras significativas por deudas laborales.

En múltiples procesos, se observa que aún están pendientes los cálculos actuariales relacionados con los aportes a pensiones y seguridad social. Estos cálculos son cruciales, ya que determinarán las sumas finales a pagar, lo que incrementará la carga financiera sobre el municipio.

- Varios de los procesos se encuentran en segunda instancia, como en el caso de Octavia Macías Rojas y Blanca Oliva Joaqui Iles, con fallos confirmatorios condenatorios. Estos procesos en segunda instancia podrían implicar el agotamiento de recursos legales por parte del municipio y, en caso de mantenerse los fallos condenatorios, llevar a la ejecución de las sentencias con el pago de indemnizaciones y ajustes financieros.
- En otros casos, como el de Argenis Hoyos Anacona, el proceso se encuentra en fase de ejecución, donde ya se ha dictado un mandamiento de pago por obligaciones relacionadas con la seguridad social.

Fuente: elaboración propia con datos de la Alcaldía

9.2.9.4. Perfiles y Cargas de Trabajo

9.2.9.4.1. Aspectos Metodológicos para las Cargas de Trabajo

Con el propósito de determinar la planta de empleos ideal para la ejecución de los procesos y procedimientos de la entidad, en pro del cumplimiento de sus funciones, se realizó un estudio de cargas laborales, cuya medición implementó la metodología de Estándares Subjetivos.
A continuación, se describen brevemente los pasos efectuados para el análisis:

a. Caracterización de las dependencias: consta del acercamiento con la dependencia susceptible de medición, identificando en primera medida los procedimientos que lidera y en los que interviene, así como conocer la planta de personal y contratistas que apoyan su ejecución.
b. Recolección de información mediante entrevistas semiestructuradas a los servidores públicos y/o contratistas que conocen e intervienen en cada uno de los procedimientos. Adicionalmente, se complementa y contrasta la información con una revisión documental (Informes, indicadores, auditorías, entre otros).
c. Análisis de la información recogida en fuente primaria, considerando que la jornada laboral de un servidor público, según el artículo 33 del Decreto 1042 de 1978, modificado por Decreto 85 de 1986, corresponde a un estándar de 167 horas mensuales.
d. El nivel directivo no es sujeto de levantamiento de cargas dado que es un empleo de carácter estructural.

9.2.9.4.2. Resultados del Levantamiento de Cargas Laborales

9.2.9.4.3. *Diagnóstico Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales*

El manual específico de funciones y competencias laborales de la Alcaldía de Santa Rosa, Cauca, está regulado por ocho actos administrativos así:

- Decreto 057 de 1996 “Por el cual se expide la Estructura Orgánica de la Planta de Personal, Clasificación, Niveles de Remuneración, Requisitos mínimos, para los diferentes empleos de la Administración de Santa Rosa, Cauca. ¨
- Decreto 061 de 1996 “Por el cual se establece el ¨Manual de Funciones por Cargo y Requisitos mínimos para el municipio de Santa Rosa, Cauca y se dictan otras disposiciones. ¨
- Decreto 218 de 2009 ¨Por el cual se adopta el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales en los empleos que conforman la Planta de Personal de la Alcaldía Municipal de Santa Rosa, Cauca. ¨
- Acuerdo 004 de 2001 ¨Por medio del cual se determina la Estructura Orgánica y Funcional de la Administración Municipal de Santa Rosa, Cauca y se establecen otras disposiciones. ¨
- Acuerdo 009 de 2012 ¨Por medio del cual se conceden facultades al señor Alcalde Municipal, para ajustar la Estructura Administrativa y el Manual de Funciones y Competencias Laborales. ¨

BORRADOR

- Decreto 002 de 2012 ¨Por el cual se ajusta la Estructura Administrativa, la Planta de Personal y el Manual de Funciones y competencias laborales de la Alcaldía Municipal de Santa Rosa – Cauca. ¨
- Decreto 129 de 2010 ¨Por el cual se ajusta la Estructura Administrativa, la Planta de Personal y El Manual de Funciones y Competencias Laborales de la Alcaldía Municipal de Santa Rosa, Cauca. ¨
- Decreto 148 de 2009 ¨Por el cual se modifica la Estructura de la Alcaldía Municipal de Santa Rosa, Cauca y se señalan las funciones de sus dependencias. ¨

En los apartes anteriores se habla de una planta de empleos estructural por la forma del acto administrativo. De igual forma, en el acto administrativo del Manual se relaciona la planta de personal como estructural y al verificar el interior de las fichas se comprueba la planta de empleos estructural, lo cual se explica en cada ficha de identificación del empleo.

El manual específico de funciones y de competencias laborales es una herramienta de gestión de talento humano que permite establecer las funciones y competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de las instituciones públicas, así como los requerimientos de conocimiento, experiencia y demás competencias exigidas para el desempeño de estos. Es, igualmente, insumo importante para la ejecución de los procesos de planeación, ingreso, permanencia y desarrollo del talento humano al servicio de las organizaciones públicas. (DAFP).

Las fichas de manual específico de funciones y de competencias laborales deben contener mínimo los siguientes elementos:

- Identificación y ubicación del empleo.
- Contenido funcional: que comprende el propósito principal y la descripción de funciones esenciales del empleo.
- Conocimientos básicos o esenciales.
- Competencias Comportamentales.
- Requisitos de formación académica y experiencia.

Con la información de los actos administrativos entregados por la administración municipal y los lineamientos del DAFP se realiza el siguiente análisis:

Tabla xx Observaciones al manual específico de funciones y de competencias laborales

Elementos de referencia y contenido del Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales	Observaciones al Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales

Escuela de Alto Gobierno 25 Años
65 AÑOS DE FUTURO
Escuela Superior de Administración Pública

Identificación y ubicación del empleo	**Nivel:** Los niveles jerárquicos están acordes con la norma en cada una de las fichas. - Directivo - Profesional - Técnico - Asistencial
	Denominación del empleo: Las denominaciones de los empleos están de acuerdo con el Decreto Ley 785 de 2005. - Alcalde - Secretario de Despacho - Director Administrativo o Financiero - Profesional Universitario - Comisario de Familia - Técnico Administrativo - Auxiliar Administrativo - Conductor - Celador Sin embargo, se encuentra la denominación Inspector de Policía y Tránsito Municipal la cual debe ser reemplazada por: - Inspector de Policía 3ª a 6ª Categoría
	Código: Cumple con lo establecido en el Decreto Ley 785 de 2005; el código corresponde a la denominación del empleo. 005, 020, 009, 219, 202, 367, 407, 480, 477, 303.
	Grado: Cumple con los dos dígitos de grado salarial establecido por la norma. Sin embargo, en algunas fichas se encuentran errores respecto al decreto 1083 de 2015, por ejemplo: En el nivel asistencial, al Auxiliar Administrativo se le asigna un grado 04, pero en el decreto el grado mínimo es el 05. Igualmente, con el Conductor y el Celador, los cuales tienen asignados grado 02 y 01, respectivamente, y dichos grados no se encuentran en el decreto. Así mismo, en cuanto al nivel Directivo, Profesional y Técnico, se asignan grados de acuerdo con el anteriormente mencionado y dichos grados, no concuerdan la experiencia solicitada en la ficha con la requerida en el decreto. (tiempos de experiencia inferiores a los que dice el decreto.
	Número de cargo: - El número de los empleos como se tiene en cuenta en cada una de las fichas del manual le da la forma de estructural, como está en el acto administrativo de planta de personal. - Para el empleo con denominación secretario de Despacho en la dependencia Secretaria de Salud, se presenta una ficha de manual y en la planta de personal no hay un empleo con dicha denominación. - La Constitución Política de Colombia en el artículo 122 establece que: *no habrá empleo público que no tenga*

BORRADOR

	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 correspondiente.
	Dependencia: Cumple con los parámetros de una planta estructural; todas las fichas del manual determinan la dependencia que se encuentra el empleo.
	Cargo del jefe inmediato: Cumple de acuerdo con la planta de empleos estructural, indicando el cargo del jefe inmediato.
Contenido funcional	**Área funcional:** Las 14 fichas del manual tienen especificada el área funcional donde el empleo desarrolla las funciones.
	Propósito principal: Cumple parcialmente, ya que algunas de las fichas no tienen la estructura gramatical para una función, la cual es: verbo, objeto y condición. - Ficha de Profesional Universitario: Formular y ejecutar las actividades en el funcionamiento y manejo en el banco de proyectos de inversión del municipio de Santa Rosa Cauca. - Ficha de Auxiliar Administrativo: Realizar labores de apoyo administrativo y complementación de las funciones propias de la Dirección Administrativa y Financiera del Municipio de Santa Rosa Cauca.
	Descripción de funciones esenciales: La gran mayoría de las funciones de las fichas de manual no siguen la estructura gramatical de verbo, objeto y condición. Enunciamos cinco funciones aleatoriamente de las fichas: - Elaborar y actualizar la lista de proveedores del Municipio. - Hacer parte activa del comité interno de archivo - Coordinar la administración de la base de datos del régimen subsidiado y reportar las novedades al FOSYGA - Realizar seguimiento al recaudo y dirigir la ejecución y reporte de los recursos con destinación específica para salud del municipio. - Suministrar a quien solicite en ejercicio del derecho de petición la información relacionada con los proyectos registrados.
Competencias funcionales	**Conocimientos básicos o esenciales:** Cumple, ya que todas las fichas de manual tienen descritos los conocimientos básicos o esenciales.
Competencias comportamentales	**Competencias comunes y por nivel jerárquico:** Las fichas de manual cumplen con las competencias comunes y por nivel jerárquico de conformidad con el Decreto 815 de 2018.
Requisitos para el empleo	**Formación académica y experiencia** - La formación académica en algunas fichas está con los Núcleos Básicos del Conocimiento y en otros llega hasta las carreras relacionadas con los NBC. - En la ficha de Inspector de Policía se relaciona a) ser bachiller, y haber desempeñado funciones judiciales, de policía o administrativas de contenido jurídico en el sector público por

BORRADOR

	un año o más, o aprobar un curso sobre derecho policivo de una duración no inferior a ciento sesenta (160) horas o b) haber desempeñado el cargo de Inspector de Policía, secretario de Juzgado de Inspección de Policía por cinco (5) años o más. - La experiencia solicitada para los niveles directivos, profesional y técnico es inferior a la solicitada mediante el decreto 1083 de 2015, teniendo en cuenta los grados. (por ejemplo, la ficha de Director Administrativo o Financiero, de grado 05 solicita 12 meses de experiencia, sin embargo, el decreto solicita 28 meses de experiencia para el grado 05 del nivel Directivo.) *Experiencia profesional es la adquirida a partir de la terminación y aprobación del pensum académico de la respectiva formación profesional, en el ejercicio de las actividades propias de la profesión o disciplina académica exigida para el desempeño del empleo* (DAFP).
	Alternativa Las alternativas encontradas en el manual son para los empleos de secretario de despacho, los cuales permiten contar con estudios tecnólogos o profesionales, con igual grado salarial y experiencia. Así mismo, para el inspector de policía, se valida ser Bachiller, y haber desempeñado funciones judiciales, de policía o administrativas de contenido jurídico en el sector público por un año o más, o aprobar un curso sobre derecho policivo de una duración no inferior a ciento sesenta (160) horas o en su defecto, haber desempeñado el cargo de Inspector de Policía, Secretario de Juzgado de Inspección de Policía por cinco (5) años o más.

Fuente: Elaboración propia.

9.2.10. Matriz DOFA

	Oportunidades	**Amenazas**
Dimensiones internas vs. Dimensiones externas	Impulso del gobierno a la moda sostenible a través de incentivos. Crecimiento en la demanda de productos ecológicos y de bajo impacto. Nuevas tecnologías que facilitan la trazabilidad y personalización. Alianzas con ONGs y proveedores de materiales sostenibles. Desarrollar estrategias para el recaudo de impuestos directos Página web a disposición de la ciudadanía en general	Alta competencia en el mercado de moda sostenible. Incremento en costos de materiales sostenibles. Regulaciones cambiantes en sostenibilidad. Posibilidad de cambios en preferencias de consumidores. Dependencia de las transferencias Incremento en las tasas de interés Cambios en las normatividades vigentes Rotación de personal

BORRADOR

	Apoyo por parte del departamento administrativo de la función pública, en la dirección de fortalecimiento y apoyo a la gestión estatal (DFAGE) Apoyo por parte de entes gubernamentales	Apertura de procesos judiciales Vigilancia por parte de los entes de control Multas o sanciones Quejas y reclamos por parte de la comunidad
Fortalezas	**Estrategias FO**	**Estrategias FA**
Capacidad de producción bajo demanda que minimiza el exceso de inventario. Uso de materiales biodegradables y sostenibles en el diseño de productos. Implementación de tecnología blockchain para trazabilidad y transparencia en la cadena de suministro. Amplia red de alianzas estratégicas con ONG y proveedores de materiales sostenibles. Enfoque en la personalización de productos, ofreciendo una experiencia única al cliente. Aumento de ingresos corrientes del año 2022 al 2023 del 36,44% No presenta deuda vigente Apoyo por parte de otros Apoyo por parte de otros entes gubernamentales Buena estructuración de los planes de gestión institucional de las diferentes dependencias. Personal existente con experiencia y conocimiento de las funciones asignadas.	Aprovechar la tecnología de trazabilidad para fortalecer la transparencia en la cadena de suministro, alineándose con el interés de consumidores y normativas sostenibles. Fomentar la personalización y producción bajo demanda, utilizando tecnologías avanzadas para mejorar la satisfacción del cliente y reducir inventarios. Expandir la red de alianzas con ONG para reforzar la imagen de marca y acceso a materiales sostenibles. Realizar acuerdos de pago para el recaudo del impuesto predial Realizar campañas de socialización sobre la gestión de la entidad, tanto en la página web institucional como en las diferentes redes sociales que maneje la entidad. Gestionar de manera eficiente el canal de PQRS habilitado en la página web institucional Promover el uso por parte de la ciudadanía de la página web y del canal habilitado en la página web para la atención y servicio de esta. Realizar mejoras en la elaboración de los planes institucionales de tal forma que	Fortalecer la comunicación del impacto ambiental positivo y la calidad en la moda sostenible para diferenciarse de la competencia. Optimizar el uso de materiales biodegradables y la producción bajo demanda para mantener costos en niveles competitivos, reduciendo el impacto de posibles aumentos en precios de insumos. Incorporar flexibilidad en el modelo de negocio para adaptarse a cambios en regulaciones de sostenibilidad y preferencias del mercado. Aprovechar el ahorro corriente para realizar programas de inversión Gestionar convenios con otras instituciones como para capacitar el personal actual y así fortalecer sus capacidades y habilidades. Gestionar de manera eficiente las respuestas a las PQRS que se arriben a la entidad por los diferentes canales habilitados. Crear y gestionar programas de incentivos institucionales para los funcionarios.

Atención a las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias de la ciudadanía y entes de control.	promuevan la eficiencia interna de la entidad	
Debilidades	**Estrategias DO**	**Estrategias DA**
Falta de reconocimiento de marca en comparación con otras marcas de moda sostenible. Dependencia de proveedores de materiales sostenibles que pueden tener costos elevados. Procesos de producción y personalización aún en fase de optimización. Limitado acceso a infraestructura tecnológica avanzada para producción personalizada. Recursos financieros limitados para campañas de marketing y expansión de la marca. Aumento desproporcionado en la vigencia 2023-2022 de los gastos totales con un 30,04%, mientras que los ingresos crecieron el 21,73% Falta de herramientas tecnológicas Herramientas tecnológicas obsoletas Conexión a internet inestable Cantidad de personal insuficiente Alta carga laboral Recursos muebles e inmuebles inadecuados Planes institucionales elaborados inadecuadamente y con información antigua	Desarrollar campañas de concientización sobre moda sostenible para aumentar el conocimiento del cliente y ampliar el mercado. Establecer un programa de reciclaje y reparación que mejore la percepción de valor en los productos y apalanque la demanda creciente. Invertir en tecnología para mejorar procesos de personalización y optimizar tiempos de entrega, capturando interés de un público mayor. Promover el pago de impuestos locales para mejorar el ingreso municipal Gestionar la compra de herramientas tecnológicas y suministrar a las diferentes dependencias de la entidad en función del adecuado cumplimiento de las funciones Proveer los recursos muebles e inmuebles, así como también el material de oficina necesario para el adecuado desempeño de las funciones Gestionar la adquisición de redes de internet de mayor cobertura para la zona Gestionar mejora en el contenido del plan institucional de capacitaciones (PIC) Gestionar el desarrollo del modelo de operación por procesos de la entidad para la actualidad con la ayuda del DAFP. - DFAGE	Implementar estrategias de ahorro en costos operativos, reduciendo vulnerabilidad a incrementos en costos de insumos. Capacitar al personal en técnicas sostenibles y tecnológicas para mantener competitividad frente a cambios en la demanda o regulación. Adoptar estándares de sostenibilidad y trazabilidad robustos, diferenciándose y mitigando el impacto de la competencia en el mercado. Uso eficiente de los recursos para minimizar los gastos de funcionamiento Gestionar propuesta de modelos de contratación formal para suplir las necesidades de personal Gestionar capacitaciones periódicas de personal en relación las actualizaciones de las diferentes normatividades que rigen a la entidad. Gestionar programas efectivos de atención a las diferentes necesidades y solicitudes de la ciudadanía en general.

Poca capacitación de personal Inestabilidad en la conexión a internet Acceso limitado a material de papelería Modelo de operación por procesos desactualizado.		

Fuente: elaboración propia con datos de la Alcaldia

9.3. Conclusiones y Recomendaciones del Diagnóstico

9.3.1. Conclusiones

El análisis del Plan de Desarrollo Territorial 2024-2027 del municipio de Santa Rosa, Cauca, muestra una alineación efectiva con las políticas nacionales, como se evidencia en la integración de los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026, “Colombia, Potencia Mundial de la Vida”. Este plan fomenta el ordenamiento territorial alrededor de la sostenibilidad del agua, y promueve la equidad social y la justicia ambiental en todas las regiones del país (Departamento Nacional de Planeación, 2023).

Se identificó una estructura adecuada de planes institucionales en la Alcaldía de Santa Rosa, Cauca, los cuales abarcan aspectos fundamentales para la gestión pública, como el Plan Institucional de Archivos (PINAR), el Plan Anual de Adquisiciones, y el Plan de Previsión de Recursos Humanos. Sin embargo, se observó que algunos planes requieren mejoras en la claridad de sus cronogramas, en la definición de indicadores de seguimiento, y en la actualización de los diagnósticos que sustentan sus objetivos (Alcaldía Municipal de Santa Rosa Cauca, 2024).

En cuanto a la capacidad directiva, la entidad presenta fortalezas en su estructura organizacional, pero se destaca la necesidad de mejorar la articulación y precisión de algunos planes, como el Plan de Incentivos Institucionales y el Plan de Seguridad y Privacidad de la Información, los cuales no están disponibles en el portal institucional, limitando su transparencia y accesibilidad (Departamento Administrativo de Función Pública, 2024).

La falta de diligenciamiento de la información en el Formulario Único de Reporte de Avances de la Gestión (FURAG) por parte de la entidad ha limitado la posibilidad de evaluar el rendimiento de la capacidad directiva en el ámbito de cumplimiento y eficacia, lo cual representa una oportunidad de mejora para fortalecer la gestión pública (Departamento Administrativo de Función Pública, 2024).

A nivel financiero se notan variaciones importantes entre la vigencia 2022 – 2023, los ingresos totales presentaron un incremento del 21,73 % y los ingresos corrientes el 36,44%, en este último se destaca el ingreso tributario con un crecimiento del 92,08%, a nivel de gastos presento un incremento del 30,04% los gastos totales, mientras que los de funcionamiento un 3,44%, en la vigencia 2023 el nivel de holgura fue el 27,20%,

presentando un crecimiento del 28,46% en comparación al periodo anterior, mientras que el índice de desempeño fiscal fue del 61,06% creciendo un 31,97%.
De manera general, se puede concluir que la entidad en lo que se refiere a capacidades directivas, competitivas, técnicas y tecnológicas, presenta falencias que son de carácter importante para el buen funcionamiento de la entidad, como lo es la falta de talento humano en las diferentes dependencias, esta es la problemática que se presentan con mayor frecuencia en la entidad. Es importante reconocer que esto se logra evidenciar en los análisis funcionales realizados con anterioridad, los cuales permiten analizar las capacidades internar de esta entidad.

Así mismo, hablando en términos de capacidad técnica, se observa que muchas de las dependencias no cuentan con lo elementos necesarios para el desarrollo normal de las funciones, pues los bienes muebles e inmuebles no se encuentran en las mejores condiciones, en otras palabras, los espacios de trabajo no se encuentran en óptimas condiciones y los recursos físicos tampoco, esto contribuye a que los niveles de eficiencia de la entidad no sean los mejores, pues al no contar con herramientas de trabajo optimas se hace más difícil no solo dar cumplimiento a las funciones asignadas sino también dar cumplimiento a los objetivos institucionales.

En relación con lo anterior, en cuanto capacidad tecnológica se refiere, como se venía diciendo con anterioridad, la entidad no cuenta en este aspecto con las herramientas necesarias pues hay carencia de estas en muchas de las dependencias como, de igual manera, se presentan fallas constantes en términos de conectividad a internet, esto es una problemática que se presenta debido a la ubicación geográfica del municipio.

Además de todo lo anterior, la entidad no cuenta con un manual de operación por procesos correctamente estructurado, pues lo que tienen actualmente es una caracterización de procesos del año 2016, es decir no hay manual de operación por procesos (MOP) de periodos anteriores y actualmente tampoco se tiene versión de este, de aquí se deduce que la entidad se encuentra operando en función de este manual de operación por procesos (MOP) antiguo.

En últimas, se puede decir que, en términos generales, la entidad en cuanto a capacidades institucionales de gestión institucional presenta fallas de carácter importante empezando por el hecho de que se encuentran operando bajo un manual antiguo, esto puede genera que la entidad internamente no funcione adecuadamente logrando así una disminución de su desempeño. Es justo decir también que, no solo esta es su mayor falencia, también el tema de rotación de personal o su defecto el déficit de este, tiene una incidencia significativa pues el talento humano es fuente esencia para el buen funcionamiento de una entidad, ya sea pública o privada.

9.3.2. Recomendaciones

Mejorar la planificación y el seguimiento: Se recomienda a la administración municipal optimizar la estructura y actualización de los planes institucionales mediante el uso de cronogramas claros, indicadores específicos y métodos de evaluación periódica, con el fin de mejorar la eficiencia en la ejecución de sus estrategias y acciones, y en alineación con las directrices del Plan Nacional de Desarrollo (Departamento Nacional de Planeación, 2023).

Fomentar la transparencia y accesibilidad de la información: Publicar en el sitio web institucional aquellos planes que aún no están disponibles, tales como el Plan de Incentivos Institucionales y el Plan de Seguridad y Privacidad de la Información, garantizando así un mayor acceso público y promoviendo la rendición de cuentas hacia la comunidad (Alcaldía Municipal de Santa Rosa Cauca, 2024).

Fortalecer la capacidad técnica y de recursos: Se sugiere que el municipio de Santa Rosa, Cauca, realice un análisis exhaustivo de las capacidades técnicas existentes, con el objetivo de asegurar la disponibilidad de los recursos humanos y materiales necesarios para la implementación efectiva de sus políticas y servicios. Es fundamental que esta revisión permita identificar las áreas que requieren mejoras en infraestructura y en el desarrollo de habilidades técnicas en los servidores públicos.

Aumentar la articulación con el FURAG: Implementar un sistema de control interno para asegurar que la información de capacidad directiva y otros indicadores sea diligenciada oportunamente en el FURAG. Esto contribuirá a un análisis más preciso de la gestión municipal y permitirá identificar y mejorar los aspectos de desempeño que necesitan ser fortalecidos (Departamento Administrativo de Función Pública, 2024).

Diseñar estrategias que motiven a los contribuyentes a realizar acuerdos de pago para aumentar los ingresos directos como el impuesto predial, con el fin de disminuir la dependencia de las transferencias.

Implementar controles en la ejecución de gastos con el fin de optimizar los recursos para que su crecimiento sea coherente con los ingresos, teniendo en cuenta que entre la vigencia 2022 - 2023 los ingresos aumentaron un 21,73% y los gastos un 30,04%.

Se recomienda a la entidad, revisar, ajustar y en su defecto crear los planes institucionales pertinentes para la adecuada gestión interna de la entidad enmarcados en el ciclo PHVA (Planea, Hacer, Verificar, Actuar), esto con el propósito de que allí se contemplen todas aquellas estrategias que contribuyan a mejorar la eficiencia y eficacia de la entidad.

También, es de gran importancia que la entidad procure implementar modelos de contratación de personal que garanticen la mínima rotación de personal y que se adquieran los recursos humanos idóneos para los cargos, pues él no contar con el recurso humano suficiente limita a la entidad, pues no se cuenta con el personal suficiente todo el tiempo, así como también se puede dar la sobrecarga laboral. Esto contribuye a que la entidad evite cualquier tipo de procesos judicial como actualmente los tiene.

Además de lo anterior, se recomienda también que la entidad haga uso eficiente de los canales comunicación habilitados esto con el propósito de que se minimice cualquier situación que involucre a la entidad en procesos judiciales por una inadecuada gestión, así mismo, se recomienda implementar estrategias para hacer que la comunidad en general haga uso de los canales habilitados tanto para estar informados sobre la gestión institucional, así como para expresar sus solicitudes.

Continuando con el tema, se recomienda a la entidad apoyarse en aquellas entidades que les brindan apoyo para actualizar o crear un modelo de operación por procesos basado en

BORRADOR

la realidad actual de la entidad, esto con la finalidad de que el funcionamiento de la entidad sea eficaz y así se logré contribuir con el logro de las metas institucionales.
En ultimas, se recomienda que la entidad establezca planes capacitación de personal periódicos en relación con las funciones que cada colaborador tenga asignadas en las diferentes dependencias de la entidad, al igual que en otros aspectos de normatividad y procesos que indica la ley, pues esto contribuye a que la persona cuente con las herramientas y fortaleza y afiance sus habilidades para afrontar los diferentes retos a los que se enfrentar constantemente.

10. Propuesta de Rediseño

A continuación, se presenta una propuesta integral de rediseño institucional para la Alcaldía Municipal, basada en un diagnóstico previo. Esta propuesta se centra en:

1. Rediseño de la estructura organizacional[1]
2. Modelo de operaciones por procesos.
3. Escala salarial
4. Presupuestos detallados para definir la planta propuesta.

Recomendaciones clave para garantizar una exitosa implementación de este proceso de transformación institucional.

2.1. Propuesta de Rediseño del MOP

2.1.1.1. Diseño del Modelo de Operación para la Entidad

2.1.1.2. Diseño de Mapa de Procesos de la Entidad

2.1.1.3. Inventario Procesos del Mapa de Proceso

2.2. Propuesta de Rediseño de la Estructura Organizacional.

2.2.1. Organigrama Propuesto

2.2.2. Funciones para las Dependencias Propuestas

Las dependencias administrativas del municipio de Santa Rosa, Cauca, deben responder a las necesidades específicas del territorio, alineándose con los objetivos estratégicos planteados en el Plan de Desarrollo Territorial 2024-2027. Estas dependencias cumplirán con funciones específicas que facilitarán el cumplimiento de las metas municipales y departamentales en áreas como el desarrollo social, económico, y territorial.

2.2.2.1. Secretaría de Planeación y Desarrollo Territorial

Esta dependencia será responsable de coordinar y ejecutar las estrategias relacionadas con el ordenamiento territorial, urbanismo, y desarrollo rural. Además, será la encargada de gestionar y evaluar la implementación del Esquema de Ordenamiento Territorial (EOT) y otros instrumentos normativos de planificación.

[1] Incluye la creación de un organigrama actualizado, asignación de funciones para las dependencias propuestas y alineación estratégica del modelo de operaciones por procesos.

BORRADOR

Funciones clave:

- Garantizar la implementación del EOT y realizar su monitoreo constante para asegurar la coherencia con las dinámicas del municipio.
- Coordinar proyectos de infraestructura pública que promuevan el desarrollo económico y social, priorizando el acceso a servicios básicos en zonas rurales y urbanas (Terridata, 2023).
- Promover y liderar procesos participativos para la planificación territorial, garantizando la inclusión de actores clave de la comunidad (Alcaldía de Santa Rosa, 2023).

2.2.2.2. Secretaría de Educación y Cultura

La Secretaría de Educación y Cultura jugará un papel fundamental en la reducción de las brechas de desigualdad educativa en Santa Rosa, enfocándose en la mejora de la calidad educativa y el fomento del acceso a la cultura.

Funciones clave:

- Implementar programas de formación educativa alineados con el Plan Nacional de Desarrollo y las directrices del Plan de Desarrollo Departamental para mejorar la cobertura y calidad educativa en el municipio.
- Fomentar el acceso a la cultura, impulsando iniciativas para la preservación del patrimonio cultural y promoviendo eventos que resalten la identidad local.
- Gestionar alianzas con instituciones regionales y nacionales para aumentar la inversión en educación y cultura (Gobernación del Cauca, 2023).

2.2.2.3. Secretaría de Desarrollo Económico

La dependencia de Desarrollo Económico estará a cargo de liderar iniciativas de generación de empleo y fortalecimiento empresarial en Santa Rosa, contribuyendo al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), específicamente los relacionados con trabajo decente y crecimiento económico.

Funciones clave:

- Desarrollar y ejecutar programas de capacitación para emprendedores y pequeños empresarios con el fin de mejorar su competitividad en el mercado.
- Impulsar políticas públicas de formalización laboral, en concordancia con el Plan de Desarrollo Departamental 2024-2027, promoviendo la inclusión económica y la creación de empleo formal.
- Apoyar la innovación tecnológica y la adopción de prácticas sostenibles en las cadenas productivas del municipio (Alcaldía de Santa Rosa, 2023).

2.2.2.4. Oficina de Gestión del Riesgo y Medio Ambiente

Esta dependencia será responsable de la prevención y mitigación de desastres, así como del manejo ambiental en el municipio.

BORRADOR

Funciones clave:

- Implementar las políticas y estrategias definidas en el Índice Municipal de Riesgo de Desastres (IMRD), monitoreando las zonas más vulnerables del municipio (Plan de Desarrollo Territorial, 2023).
- Desarrollar programas de reforestación y protección de cuencas hidrográficas, con el fin de preservar el ecosistema local y contribuir al bienestar ambiental.
- Coordinar simulacros y campañas de sensibilización sobre gestión del riesgo, involucrando a la ciudadanía en la prevención de desastres (Terridata, 2023).

2.2.3. Instancias de Toma de Decisión

Los comités o comisiones municipales son los responsables de tomar decisiones de gran importancia con implicaciones o consecuencias lógicas en materia de prevención, investigación o asistencia dentro de las entidades territoriales, los cuales deben tener en cuenta las particularidades y diversidad regional, encontrando dentro de ellas las siguientes:

- ***Consejo de Gobierno***

Órgano superior jerárquico de consulta, asesoría, evaluación y coordinación de los asuntos generales de la administración municipal, el cual está presidido por el alcalde e integrado por los secretarios de despacho y los jefes de oficina.

Funciones del Consejo de Gobierno:

1. Coordinar la ejecución de los planes, programas y proyectos en los que intervienen las diferentes dependencias y entidades municipales.
2. Informar periódicamente al alcalde sobre el estado de ejecución de cada uno de los planes de acción de las secretarías, oficinas y demás entidades de la Administración municipal, así como de las dificultades y limitaciones encontradas, los ajustes y alternativas de solución.
3. Servir de órgano asesor del Gobierno en todos los asuntos relacionados con la gestión administrativa y de política pública, la conformación de grupos de trabajo y el análisis permanente de las actividades.
4. Participar en el análisis y solución de problemas, proponiendo los lineamientos generales y acciones concretas tendientes a la adopción de planes preventivos sectoriales, municipales o declaratorias de emergencia.
5. Recomendar al alcalde las medidas y decisiones más adecuadas al logro de los objetivos previstos en el Plan de Desarrollo y el cumplimiento de las funciones derivadas del mandato constitucional y legal.
6. Solicitar al alcalde decretar la urgencia manifiesta cuando las circunstancias descritas en la ley así lo ameriten.
7. Darse su propio reglamento.
8. Las demás relacionadas con las competencias constitucionales y legales, el Plan de Desarrollo y los aspectos financieros y administrativos del municipio

- ***Comité Institucional de Gestión y Desempeño***

Órgano rector, articulador y ejecutor, a nivel institucional, de las acciones y estrategias para la correcta implementación, operación, desarrollo, evaluación y seguimiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG.

Funciones del Comité Institucional de Gestión y Desempeño:

Escuela de Alto Gobierno 25 Años
65 AÑOS DE FUTURO
Escuela Superior de Administración Pública

1. Aprobar y hacer seguimiento, por lo menos una vez cada tres meses, a las acciones y estrategias adoptadas para la operación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG.
2. Articular los esfuerzos institucionales, recursos, metodologías y estrategias para asegurar la implementación, sostenibilidad y mejora del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG.
3. Proponer al Comité Sectorial de Gestión y el Desempeño Institucional iniciativas que contribuyan al mejoramiento en la implementación y operación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG.
4. Presentar los informes que el Comité Sectorial de Gestión y el Desempeño Institucional y los organismos de control requieran sobre la gestión y el desempeño de la entidad.
5. Adelantar y promover acciones permanentes de autodiagnóstico para facilitar la valoración interna de la gestión.
6. Asegurar la implementación y desarrollo de las políticas de gestión y directrices en materia de seguridad digital y de la información.
7. Aprobar y hacer seguimiento a los planes, programas, proyectos, estrategias y herramientas necesarias para la implementación interna de las políticas de gestión.
8. Definir mejoras al Modelo Integrado de Planeación y Gestión implementado por la entidad, con especial énfasis en las actividades de control establecidas en todos los niveles de la organización y estudiar y adoptar las mejoras propuestas por el Comité Institucional de Coordinación de Control Interno.
9. Efectuar recomendaciones al Comité Institucional de Coordinación de Control Interno en relación con las políticas de gestión y desempeño que puedan generar cambios o ajustes a la estructura de control de la entidad.
10. Generar espacios que permitan a sus participantes el estudio y análisis de temas relacionados con políticas de gestión y desempeño, buenas prácticas, herramientas, metodologías u otros temas de interés para fortalecer la gestión y el desempeño institucional y así lograr el adecuado desarrollo de sus funciones.
11. Las demás que tengan relación directa con la implementación, desarrollo y evaluación del Modelo.

PARÁGRAFO 1. La secretaría técnica será ejercida por el jefe de la oficina de planeación o por quien haga sus veces en la entidad.

- ***Comisión de Personal***

En todos los organismos y entidades reguladas por esta ley deberá existir una Comisión de Personal, conformada por dos (2) representantes de la entidad u organismo, designados por el nominador o por quien haga sus veces, y dos (2) representantes de los empleados, quienes deben ser de carrera administrativa y elegidos por votación directa de los empleados

Funciones de la Comisión de Personal:

1. Velar porque los procesos de selección para la provisión de empleos y de evaluación del desempeño se realicen conforme con lo establecido en las normas y procedimientos legales y reglamentarios y con los lineamientos señalados por la Comisión Nacional del Servicio Civil. Las citadas atribuciones se llevarán a cabo sin perjuicio de las facultades de la Comisión Nacional del Servicio Civil. Para el efecto, la Comisión de Personal deberá elaborar los informes y atender las solicitudes que la CNSC requiera.
2. Resolver las reclamaciones que en materia de procesos de selección y evaluación del desempeño y encargo les sean atribuidas por el procedimiento especial.

BORRADOR

3. Solicitar a la Comisión Nacional del Servicio Civil la exclusión de la lista de elegibles de las personas que hubieren sido incluidas sin reunir los requisitos exigidos en las respectivas convocatorias, o con violación de las leyes o reglamentos que regulan la carrera administrativa. En el caso de no atenderse la solicitud, deberán informar de esta situación a la Comisión Nacional del Servicio Civil para que adopte las medidas pertinentes.
4. Conocer, en primera instancia, las reclamaciones que formulen los empleados de carrera que hayan optado por el derecho preferencial a ser vinculados, cuando se les supriman sus empleos, por considerar que han sido vulnerados sus derechos.
5. Conocer, en primera instancia, las reclamaciones que presenten los empleados por los efectos de las incorporaciones a las nuevas plantas de personal de la entidad o por desmejoramiento de sus condiciones laborales o por los encargos.
6. Velar porque los empleos se provean en el orden de prioridad establecido en las normas legales y porque las listas de elegibles sean utilizadas dentro de los principios de economía, celeridad y eficacia de la función administrativa.
7. Velar porque en los procesos de selección se cumplan los principios y reglas previstas en esta ley.
8. Participar en la elaboración del plan anual de formación y capacitación y en el de estímulos y en su seguimiento.
9. Proponer en la respectiva entidad la formulación de programas para el diagnóstico y medición del clima organizacional.
10. Las demás funciones que le sean atribuidas por la ley o el reglamento.

Adicionalmente, las instancias ya mencionadas, se establece la participación activa de la entidad en las demás que les sean asignadas por ley para el acompañamiento de las distintas temáticas y sectores de la gestión municipal, es por esto por lo que a continuación se presenta el listado de las instancias mínimas en las cuales debe participar la administración municipal

Tabla 35. Instancias de Participación

Instancia	Temática	Responsable	Normatividad
Comité de Conciliación y Defensa	Gobierno	Secretaría de Gobierno y Servicios Administrativos	Decreto 1716 de 2009 Decreto 1069 de 2015 Ley 2220 de 2022
Comité de Contratación	Gobierno	Secretaría de Gobierno y Servicios Administrativos	Ley 80 de 1993 Ley 1150 de 2007 Decreto 1082 de 2015
Consejo territorial de planeación	Planeación	Secretaría de Planeación y Desarrollo Territorial	Ley 152 de 1994
Comisión municipal de Ordenamiento Territorial	Planeación	Secretaría de Planeación y Desarrollo Territorial	Ley 1454 de 2011 Decreto 1066 de 2015
Consejo de política Fiscal municipal	Secretaría de Hacienda	Secretaría de Hacienda	Decreto 111 de 1996

BORRADOR

Instancia	Temática	Responsable	Normatividad
Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo	Seguridad y Salud en el Trabajo	Secretaría de Gobierno y Servicios Administrativos	Resolución 2013 de 1986 Ley 1562 de 2012 Decreto 1072 de 2015.
Comité de convivencia y conciliación Laboral	Talento Humano	Secretaría de Gobierno y Servicios Administrativos	Resolución 1356 de 2012
Consejo de Seguridad y Convivencia municipal	Seguridad	Secretaría de Gobierno y Servicios Administrativos	Ley 1801 de 2016 Decreto 1284 de 2017
Comité Civil de Convivencia	Seguridad	Secretaría de Gobierno y Servicios Administrativos	Ley 1801 de 2016 Decreto 1284 de 2017
Comité de Discapacidad	Discapacidad	Secretaría de Desarrollo Social, Salud, Educación, Cultura y Turismo	Ley 1145 de 2007 Resolución No. 3317 de 2012
Mesa de Participación de Niños Niñas y Adolescentes	Comisaria	Comisaría de Familia	Decreto 936 de 2013
Consejo de Gestión del riesgo de desastres	Gestión del riesgo	Secretaría de Agricultura, Medio Ambiente y Desarrollo Rural	Ley 1523 de 2012
Comité de Justicia Transicional	Victimas	Secretaría de Gobierno y Servicios Administrativos	Ley 1448 de 2011
Subcomité de Prevención, Protección y Garantías de No Repetición	Victimas	Secretaría de Gobierno y Servicios Administrativos	Ley 1448 de 2011 Decreto 1084 de 2015
Subcomité de restitución de tierras	Victimas	Secretaría de Gobierno y Servicios Administrativos	Ley 1448 de 2011 Decreto 1084 de 2015
Subcomité de sistemas de información	Victimas	Secretaría de Gobierno y Servicios Administrativos	Ley 1448 de 2011 Decreto 1084 de 2015
Subcomité de asistencia y atención integral	Victimas	Secretaría de Gobierno y Servicios Administrativos	Ley 1448 de 2011 Decreto 1084 de 2015
Subcomité de reparación integral	Victimas	Secretaría de Gobierno y Servicios Administrativos	Ley 1448 de 2011 Decreto 1084 de 2015

BORRADOR

Instancia	Temática	Responsable	Normatividad
Mesa municipal de Victimas	Victimas	Secretaría de Gobierno y Servicios Administrativos	Ley 1448 de 2011
Consejo de política social	Desarrollo Social	Secretaría de Desarrollo Social, Salud, Educación, Cultura y Turismo	Decreto 1137 de 1999 Ley 1098 de 2006
Consejo nacional de personas mayores	Desarrollo Social	Secretaría de Desarrollo Social, Salud, Educación, Cultura y Turismo	Decreto 681 de 2022
Comité de erradicación de trabajo infantil	Desarrollo Social	Secretaría de Desarrollo Social, Salud, Educación, Cultura y Turismo	Decreto 859 de 1995
Mesa de primera infancia, infancia, adolescencia y fortalecimiento familiar	Desarrollo Social	Secretaría de Desarrollo Social, Salud, Educación, Cultura y Turismo	Ley 1098 de 2006
Consejo consultivo de mujeres	Desarrollo Social	Secretaría de Desarrollo Social, Salud, Educación, Cultura y Turismo	Ley 51 de 1981 Ley 581 del 2000
Red del buen trato	Desarrollo Social	Secretaría de Desarrollo Social, Salud, Educación, Cultura y Turismo	Ley 1710 de 2020
Comité de seguridad alimentaria y nutricional	Desarrollo Social	Secretaría de Desarrollo Social, Salud, Educación, Cultura y Turismo	Ley 1098 de 2006
Comité de prevención de consumo de sustancias Psicoactivas	Desarrollo Social	Secretaría de Desarrollo Social, Salud, Educación, Cultura y Turismo	Resolución 089 de 2019
Consejo municipal de cultura	Desarrollo Social	Secretaría de Desarrollo Social, Salud, Educación, Cultura y Turismo	Ley 397 de 1997 Ley 1185 de 2008
Comité de Vigilancia epidemiológica - COVE	Salud Publica	Dirección Local de Salud	Decreto 3518 de 2006
Comité de participación Comunitaria en Salud -COPACO	Salud Publica	Dirección Local de Salud	Decreto 780 de 2016

BORRADOR

Instancia	Temática	Responsable	Normatividad
Comité Interinstitucional de educación Ambiental municipal	Ambiente/educación	Secretaría de Agricultura, Medio Ambiente y Desarrollo Rural.	Decreto 1743 de 1994 Decreto 1075 de 2015
Comité permanente de estratificación	Servicios	Secretaría de Planeación y Desarrollo Territorial	Ley 2294 de 2023
Consejo municipal de desarrollo rural	Rural	Secretaría de Agricultura, Medio Ambiente y Desarrollo Rural	Ley 101 de 1993
Comité Territorial de orden público	Seguridad	Secretaría de Gobierno y Servicios Administrativos.	Decreto 399 de 2011 Decreto 1066 de 2015

Fuente: Elaboración propia.

2.2.4. Alineación del MOP con la Estructura Propuesta

De acuerdo con el modelo de operación propuesto, a continuación, se presenta la correlación con las dependencias encargadas de aportar al cumplimiento de los procesos y procedimientos.

2.3. Propuesta de Planta y Perfiles

En el marco del Plan de Desarrollo Territorial 2024-2027 de Santa Rosa, Cauca, la propuesta de planta de personal y perfiles debe responder tanto a las necesidades operativas del municipio como a la normativa legal vigente, garantizando la eficiencia administrativa y el cumplimiento de las políticas de formalización laboral. Esta propuesta debe alinearse con las disposiciones de la Ley 617 de 2000, que establece los límites de gasto público en materia de funcionamiento, y la Ley 4 de 1992, sobre el régimen salarial y prestacional del sector público.

2.3.1. Cargas de Trabajo Bajo el MOP y Estructura Propuesta

El análisis de cargas de trabajo se basa en los Modelos Operativos de Procesos (MOP) establecidos para las dependencias del municipio. La estructura propuesta debe garantizar la cobertura de las áreas claves identificadas en el Plan de Desarrollo Territorial, con un enfoque en:

- **Planeación Territorial y Desarrollo Urbano:** Responsabilidad de la Secretaría de Planeación, conforme a la Ley 388 de 1997, la cual regula el ordenamiento territorial en Colombia. Esta secretaría será responsable de la actualización y ejecución del Esquema de Ordenamiento Territorial (EOT), además de la evaluación y monitoreo de proyectos de infraestructura y desarrollo rural.
- **Desarrollo Económico y Competitividad:** Encabezada por la Secretaría de Desarrollo Económico, la cual implementará programas de creación y formalización de empleo, conforme al artículo 13 de la Ley 1610 de 2013, que promueve el desarrollo empresarial en zonas rurales.

- **Educación y Cultura:** La Secretaría de Educación será responsable de la gestión de programas educativos bajo los lineamientos del Plan Nacional Decenal de Educación (Ley 115 de 1994) y del fomento cultural a nivel municipal.

2.3.2. Planta Propuesta y Presupuestos para su Definición (Jurídicos, Técnicos y Presupuestales)

La planta propuesta debe definirse con base en los aspectos jurídicos (cumplimiento normativo), técnicos (perfiles y competencias), y presupuestales (disponibilidad financiera). Para la definición de la planta, se deben considerar los límites establecidos por la Ley 617 de 2000, que regula la capacidad de gasto de los entes territoriales y establece condiciones específicas para el manejo del presupuesto.

El marco normativo también establece que todas las posiciones de la planta deben respetar el régimen salarial y prestacional regulado por la Ley 4 de 1992, y cumplir con los requisitos del Decreto 1083 de 2015, que compila las normas relacionadas con el empleo público, la carrera administrativa y la gestión del talento humano en el sector público.

2.3.3. Planta Propuesta

La planta propuesta se estructura en torno a las siguientes áreas estratégicas del municipio:

1. **Secretaría de Planeación y Desarrollo Territorial:**
   - Director de Planeación: Encargado de supervisar la implementación del EOT y liderar los proyectos de desarrollo territorial. Requiere formación en ingeniería civil, urbanismo o arquitectura, conforme a los lineamientos del Decreto 1077 de 2015 (compilación del sector de vivienda, ciudad y territorio).
   - Equipo Técnico de Apoyo: Conformado por ingenieros civiles, urbanistas y topógrafos, quienes tendrán la tarea de evaluar y diseñar proyectos de infraestructura.
2. **Secretaría de Educación y Cultura:**
   - Coordinador de Programas Educativos: Responsable de supervisar los programas de educación y cultura del municipio. Debe contar con formación en ciencias de la educación o gestión cultural.
   - Promotores Culturales y Asesores Pedagógicos: Con enfoque en la gestión de proyectos culturales y la mejora del acceso a la educación, siguiendo la normativa de la Ley 115 de 1994.
3. **Secretaría de Desarrollo Económico:**
   - Coordinador de Fomento Empresarial: Responsable de implementar programas de formalización laboral y apoyo a las pymes. Este perfil debe contar con experiencia en desarrollo empresarial, conforme al Decreto 2755 de 2003, que regula la formalización empresarial.
   - Asesores Especializados en Formalización Laboral: Su función será apoyar a los empresarios locales en procesos de formalización laboral y mejora de la competitividad.

BORRADOR

2.3.4. Escala Salarial Propuesta

La escala salarial debe estar alineada con las directrices de la Ley 4 de 1992 y el Decreto 1083 de 2015. Se propone la siguiente escala salarial para el personal técnico y administrativo:

- **Directores de Dependencias**: Salario base de entre 5 y 7 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes (SMMLV).
- **Personal Técnico y Especializado**: Salario base de entre 3 y 5 SMMLV.
- **Personal Administrativo**: Salario base de entre 1.5 y 3 SMMLV.

Estos salarios deberán ajustarse conforme a las disposiciones de la Ley 617 de 2000, en lo que respecta a los límites de gasto de funcionamiento de los entes territoriales.

2.3.5. Estructura Detallada de Costos de la Planta Propuesta

La estructura de costos de la planta de personal debe incluir costos directos (salarios, prestaciones sociales, seguridad social, cesantías) y costos indirectos (capacitación, infraestructura, tecnologías y gastos operativos). Esto garantiza una operación eficiente y sostenible a nivel presupuestal para el municipio.

2.3.5.1. *Costos Directos*

Los costos directos representan el gasto en salarios y beneficios laborales, regulados por la Ley 4 de 1992 y el Decreto 1083 de 2015. A continuación, se presenta el desglose de costos directos para el personal clave propuesto en la estructura organizativa:

1. **Salarios Base**: Para la planta propuesta, se utilizará la escala salarial previamente definida, que incluye:
    - **Directores de Dependencia**: 5-7 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes (SMMLV), lo que equivale a un rango de entre 58 y 82 millones de pesos anuales.
    - **Personal Técnico y Especializado**: 3-5 SMMLV, que oscila entre 35 y 58 millones de pesos anuales.
    - **Personal Administrativo**: 1.5-3 SMMLV, lo que corresponde a un gasto de entre 17 y 35 millones de pesos anuales.

Por ejemplo, si se calcula el costo total anual de un equipo de **10 profesionales técnicos** (en áreas como Planeación Territorial y Desarrollo Económico) con un salario promedio de 4 SMMLV, el costo total sería de aproximadamente 464 millones de pesos anuales (10 personas x 4 SMMLV x 12 meses).

2. **Prestaciones Sociales**: Incluyen los pagos de salud, pensión, cesantías, primas y otros beneficios legales. Según la normativa vigente, las prestaciones sociales suelen representar un 35% adicional al salario base. Por ejemplo, para un profesional con un salario de 4 SMMLV, el costo en prestaciones sería de aproximadamente 1.4 SMMLV adicionales al año.

BORRADOR

3. **Seguridad Social**: El aporte a la seguridad social (salud y pensión) es obligatorio para todos los empleados. Para un salario promedio de 4 SMMLV, los costos anuales de seguridad social serían de aproximadamente 2 SMMLV (10% en salud y 16% en pensión).

Ejemplo del costo de un solo empleado técnico:

- **Salario base**: 48 millones de pesos anuales.
- **Prestaciones sociales:** 16.8 millones de pesos.
- **Seguridad social:** 9.6 millones de pesos.

Total por empleado técnico: 74.4 millones de pesos anuales.

2.3.5.2. *Costos Indirectos*

Los costos indirectos incluyen todos los gastos operativos y de infraestructura necesarios para garantizar el buen funcionamiento de la planta de personal. Estos gastos incluyen:

1. **Capacitación y Desarrollo:** Para asegurar que los empleados cumplan con las competencias requeridas, es necesario invertir en programas de formación continua. Basado en experiencias de administración pública, se estima un costo de 1-2 SMMLV por empleado anualmente para cubrir formación técnica y administrativa. Para un equipo de 10 empleados, este costo sería de 20 SMMLV anuales.
2. **Equipamiento y Tecnología:** Cada empleado debe contar con el equipo necesario (computadoras, software especializado, etc.). El costo estimado de equipamiento para un empleado técnico se calcula en aproximadamente 1.5 SMMLV, y para 10 empleados, este costo sería de 15 SMMLV.
3. **Gastos Administrativos y de Infraestructura:** Estos incluyen alquiler de oficinas, servicios públicos (agua, luz, internet) y otros gastos de operación. Para una oficina que albergue a 10 empleados, el costo anual en infraestructura y servicios se estima en aproximadamente 12 SMMLV.
4. **Gastos de Transporte y Logística**: Para dependencias como Planeación Territorial y Desarrollo Económico, donde el personal puede necesitar desplazarse por las áreas rurales del municipio, es importante incluir gastos de transporte. Estos pueden estimarse en 0.5 SMMLV por empleado. Para un equipo de 10 personas, serían 5 SMMLV anuales.

2.3.5.3. *Costo Total de la Planta Propuesta*

Sumando los costos directos e indirectos, el costo total anual para la planta propuesta podría estimarse de la siguiente manera:

- **Costos directos**: 744 millones de pesos anuales (incluyendo salarios, prestaciones y seguridad social).
- **Costos indirectos**:
  - Capacitación y desarrollo: 20 SMMLV.
  - Equipamiento y tecnología: 15 SMMLV.
  - Gastos administrativos e infraestructura: 12 SMMLV.
  - Transporte y logística: 5 SMMLV.

BORRADOR

Total de costos indirectos: 52 SMMLV anuales.
Por lo tanto, el costo total anual de la planta propuesta sería de 796 millones de pesos anuales.

2.3.5.4. *Implicaciones Presupuestales*

Este gasto debe ajustarse a los límites establecidos por la Ley 617 de 2000, que regula el gasto de funcionamiento en municipios de categoría especial como Santa Rosa. Asimismo, se debe asegurar que los costos sean sostenibles en el tiempo, alineados con los ingresos propios del municipio y las transferencias del Sistema General de Participaciones (SGP), conforme a la Ley 715 de 2001.

2.3.6. Perfiles de cargos propuestos (Fichas del MEFCL)

2.3.7. Formalización Laboral

Es importante resaltar la Constitución Política de Colombia, en el TÍTULO V "De la Organización del Estado" en el Capítulo II de "Función Pública" (artículos 122 a 131), indica en su artículo 122° que: *"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"*.

Adicionalmente, con el fin de desarrollar y materializar la norma constitucional, se destaca la Ley 909 de 2004 *"Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones"* cuya aplicación, en su integridad, se orienta a (artículo 3º):

> 1. *Las disposiciones contenidas en la presente ley serán aplicables en su integridad a los siguientes servidores públicos:*
>
> *a) (…)*
> *b) (…)*
> *c)* ***A los empleados públicos de carrera de las entidades del nivel territorial****: departamentos, Distrito Capital, distritos y municipios y sus entes descentralizados;*
> *d) La presente ley será igualmente aplicable a los empleados de las Asambleas Departamentales, de los Concejos Distritales y Municipales y de las Juntas Administradoras Locales. Se exceptúan de esta aplicación quienes ejerzan empleos en las unidades de apoyo normativo que requieran los Diputados y concejales.*
>
> *2. (…)".*

De este modo, con el fin de dignificar el empleo, se pretende que las entidades de derecho público realicen una actualización o reforma de su planta de empleo, de acuerdo con lo establecido por la Ley 909 de 2004 en el artículo 46° el cual indica que:

> *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 razones de modernización de la Administración y basarse en justificaciones o estudios técnicos que así lo demuestren, elaborados por las*

BORRADOR

respectivas entidades bajo las directrices del Departamento Administrativo de la Función Pública y de la Escuela Superior de Administración Pública – ESAP.

De igual manera, el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 "Colombia Potencia Mundial de la Vida" tiene como objetivo garantizar los derechos de los servidores públicos mediante estrategias de formalización laboral, por esta razón, se resalta la circular conjunta 100-005 de 2022, en la cual se promoverá la formalización laboral, a través de cuatro elementos, los cuales son:

- La provisión de todos los cargos de las plantas de personal existentes y en vacancia;
- La ampliación de las plantas de personal existentes, siempre que las condiciones técnicas y financieras así lo permitan;
- La creación de plantas temporales en equidad, con criterio meritocrático y vocación de permanencia;
- El uso racional de los contratos de prestación de servicios, atendiendo exclusivamente lo establecido en la ley y en los fallos judiciales (Departamento Administrativo de la Función Pública y Escuela Superior de Administración Pública, 2022).

2.4. Recomendaciones para la Implementación del Rediseño

2.4.1. Gestión del Cambio

Entendiendo la gestión del cambio como la acción de planear, aplicar y evaluar las acciones que se realizan para adaptarse exitosamente a las nuevas condiciones, en los diferentes contextos en los que se desenvuelve el ser humano, incluyendo el organizacional, el proceso de implementación y puesta en marcha del rediseño organizacional realizado por la ESAP para la Alcaldía municipal de Valparaíso, requiere una estrategia de adaptabilidad, la cual procure la disminución de los impactos negativos que pueda ocasionar el cambio, así como la posibilidad de permitir percibir de una buena manera, el fortalecimiento institucional llevado a cabo en la entidad.

Es pertinente contemplar que los cambios, aunque se requieran implementar de manera inmediata, no se verán consolidados en corto plazo, puesto que la modificación de la conducta, dentro de lo que se encuentra contemplado la cultura organizacional, es un proceso progresivo, el cual demanda constancia y coherencia a partir de un proceso sistemático que garantice su éxito.

Por lo anterior, la orientación al cambio se torna básica dentro de las organizaciones, por lo cual al momento de la formulación de las acciones concretas que permitan la adaptabilidad, es necesario incluir metodologías que involucren el talento humano de la entidad en su conjunto, lo cual no debe limitarse a la capacitación y el desarrollo de competencias, ya que se deben establecer objetivos y actividades más amplias que logren modificar la cultura organizacional; el cambio organizativo es el proceso mediante el cual se transforma la manera en cómo actúan los individuos, la organización en su conjunto, pasando de un grupo de comportamientos a otros.

La formulación de acciones contempladas en un ejercicio de gestión del cambio se puede agrupar en 4 grandes categorías, como lo es la comunicación, el trabajo colaborativo, el entrenamiento y sensibilización; cada una de estas categorías contempla una serie de acciones que se deberán adelantar atendiendo a la estrategia de gestión del cambio propuesta:

BORRADOR

Tabla 36. Acciones para la gestión del cambio

Fases	Acción	Objetivo	Responsable	Actores Objetivo
Alistamiento	Comunicación frente a la intención de la entidad para llevar a cabo el proceso	Comunicar a los colaboradores la intención de la entidad para llevar a cabo el fortalecimiento	Alta dirección / Encargados del talento humano en la alcaldía	Talento humano de la organización
	Preparar al talento humano de la Alcaldía para el proceso	Llevar a cabo las acciones necesarias para la buena disposición del talento humano, preparando el escenario para la adaptabilidad	Alta dirección / Secretaría de gobierno y servicios administrativos	Talento humano de la organización
Diagnostico	Información frente a los cronogramas de trabajo para llevar a cabo todo el proceso	Comunicar a los lideres de proceso, jefes de dependencia y demás responsables, el cronograma de trabajo	Secretaría de gobierno y servicios administrativos	Lideres de proceso, jefes de dependencia
	Asignación de responsables por dependencia	Distribuir las responsabilidades para la buena gestión del cambio	Secretaría de gobierno y servicios administrativos	Dependencias de la Alcaldía
	Integración de los colaboradores en los diferentes análisis que consolidan el diagnostico	Hacer partícipes a los distintos colaboradores de la entidad para la consolidación de las necesidades identificadas en el diagnostico	Jefes de dependencia / Secretaría de gobierno y servicios administrativos	Talento humano de la organización
	Socialización de los resultados del diagnostico	Compartir con los colaboradores en general los resultados del diagnostico	Secretaría de gobierno y servicios administrativos	Talento humano de la organización
Propuesta	Socialización de las propuestas de cambio	socialización de la propuesta, con base en las necesidades identificadas en el diagnostico	Secretaría de gobierno y servicios administrativos	Talento humano de la organización
	Escenario de coparticipación para la construcción de observaciones	Integrar al talento humano en el proceso, permitiendo una	Secretaría de gobierno y servicios administrativos	Talento humano de la organización

BORRADOR

		mayor aceptación de la propuesta	/ Encargado del Talento humano de la organización	
	Socialización del impacto en el marco del proceso	Analizar y socializar los posibles impactos que generar el cambio a partir del proceso de fortalecimiento	Secretaría de gobierno y servicios administrativos	Talento humano de la organización
Provisión	Socialización de los mecanismos de provisión	Explicar los mecanismos de la provisión (si hay lugar a esto)	Secretaría de gobierno y servicios administrativos	Talento humano de la organización
	Impacto de la implementación del proceso y provisión final	Generar estrategias que permitan sobrellevar el proceso de implantación del proceso de fortalecimiento	Secretaría de gobierno y servicios administrativos	Talento humano de la organización
	Aseguramiento de la transición hacia el nuevo escenario		Secretaría de gobierno y servicios administrativos	Talento humano de la organización

Fuente: Elaboración propia.

Como ya se ha venido mencionando, la estrategia de gestión del cambio, debe involucrar a todos los actores que conforman el talento humano de la entidad; si bien se definen algunos responsables en la tabla anterior, el impacto que se espera es en la totalidad de los colaboradores de la alcaldía, por lo que se debe generar un plan de trabajo, en donde se especifican los objetivos, el responsable, los actores objetivo y la fase en el proceso de fortalecimiento al que corresponda según la intencionalidad de lo comunicado.

La aplicación de esta estrategia de gestión del cambio debe apuntar a promover una cultura organizacional favorable y garantizar una implementación efectiva y sostenible de los cambios necesarios en la institución, partiendo del proceso de fortalecimiento institucional, por lo que se busca impactar los siguientes elementos:

- **Cambio en la cultura organizacional:** La formalización del empleo público implica cambios en la forma en que la organización opera y en cómo los empleados perciben sus roles y responsabilidades. En este sentido, es posible utilizar mecanismos de comunicación constante, así como la integración del talento humano en el ejercicio de fortalecimiento e implementación.
- **Resistencia al cambio:** Los colaboradores pueden sentir temor o resistencia a los cambios en sus condiciones laborales. Para la identificación de resistencias, se puede recurrir a encuestas de percepción, urnas organizacionales y otros instrumentos de recolección de información, que serán tenidos en cuenta para la formulación de mecanismos de adaptabilidad.
- **Capacitación y desarrollo:** Los empleados pueden necesitar adquirir nuevas habilidades y conocimientos para cumplir con los requisitos de empleo formal. En

Escuela de Alto Gobierno 25 Años
65 AÑOS DE FUTURO
Escuela Superior de Administración Pública

este apartado es fundamental contar con talleres y charlas dentro a los nuevos desafíos que se configuran a partir del cambio y la mejora manera se solucionarlos.

- **Monitoreo y ajustes:** La gestión del cambio no es un proceso estático; debe ser continuamente monitoreada y ajustada a medida que se implementa. Para asegurar el avance en el proceso de adaptabilidad, es posible generar indicadores como la tasa de adopción de nuevos procesos, el nivel de rotación del personal tasa de errores y gestión, entre otros.

Es pertinente tener en cuenta que esta propuesta puede ser transformada por la entidad obedeciendo a la evolución del proceso de gestión del cambio, abriendo la posibilidad a otras estrategias, acción y actividades que permitan materializar y poner en marcha esta actividad, trascendental en la implementación del rediseño organizacional propuesto por la Escuela Superior de Administración Pública, buscando generar el menor impacto negativo en la transición, partiendo de los diferentes elementos propuestos.

2.4.2. Provisión de Nuevos Empleos (listas de elegibles, encargos y nombramientos provisionales)

La vinculación de funcionarios de carrera administrativa, una vez realizado el concurso por parte de la CNSC, se realizará a partir de las listas de elegibles que tendrá una vigencia de dos (2) años en estricto orden de méritos, cubriendo las vacantes para las cuales se efectuó el concurso. Igualmente, se deberán cubrir las vacantes definitivas de cargos equivalentes no convocados que surjan con posterioridad a la convocatoria de concurso en la misma entidad.

Las vacantes definitivas de los cargos de la planta deberán ser cubiertas de conformidad con lo establecido en el artículo 24 de la ley 909 de 2004, es decir, a través de encargo de los funcionarios que ocupen cargos de grados inferiores, formando cadenas, de tal forma que la vinculación de una persona en calidad de provisional se realice en el cargo de más bajo grado que queda vacante de forma temporal.

Los empleos pueden se provisto de forma definitiva o transitoria, tal como lo menciona la comisión Nacional del Servicio Civil- CNSC.

Los empleos de carrera administrativa se proveerán en período de prueba para ascender o ingresar en la carrera con la persona seleccionada mediante el sistema mérito.

El orden de **provisión definitiva** está determinado en el artículo 2.2.5.3.2. del Decreto compilatorio 1083 de 2015, así:

1. Con la persona que al momento de su retiro ostentaba derechos de carrera y cuyo reintegro haya sido ordenado por autoridad judicial.
2. Por traslado del empleado con derechos de carrera que demuestre su condición de desplazado por razones de violencia en los términos de la Ley 387 de 1997, una vez impartida la orden por la Comisión Nacional del Servicio Civil.
3. Con la persona de carrera administrativa a la cual se le haya suprimido el cargo y que hubiere optado por el derecho preferencial a ser reincorporado a empleos iguales o equivalentes, conforme con las reglas establecidas en

BORRADOR

el presente decreto y de acuerdo con lo ordenado por la Comisión Nacional del Servicio Civil.

4. Con la persona que al momento en que deba producirse el nombramiento ocupe el primer puesto en lista de elegibles para el empleo ofertado que fue objeto de convocatoria para la respectiva entidad.

Si agotadas las anteriores opciones no fuere posible la provisión del empleo deberá realizarse proceso de selección específico para la respectiva entidad (Comisión Nacional del Servicio Civil , s.f.).

Las vacancias definitivas y temporales serán provistas a través de encargos y de forma excepcional por provisionalidad mientras se surte el proceso establecido en la normatividad.

La provisión transitoria a través de encargo.

El Artículo 2.2.5.9.7 al respecto preceptúa: “Hay encargo cuando se designa temporalmente a un empleado para asumir, total o parcialmente, las funciones de otro empleo vacante por falta temporal o definitiva de su titular, desvinculándose o no de las propias de su cargo”.

La Ley 909 de 2004 en el artículo 24 modificado por el artículo 1° de la Ley 1960 de 2019 establece los requisitos para acceder al derecho preferencial encargo, así: Mientras se surte el proceso de selección para proveer empleos de carrera administrativa, los empleados de carrera tendrán derecho a ser encargados en estos si acreditan los requisitos para su ejercicio, poseen las aptitudes y habilidades para su desempeño, no han sido sancionados disciplinariamente en el último año y su última evaluación del desempeño es sobresaliente.

En el evento en que no haya empleados de carrera con evaluación sobresaliente, el encargo deberá recaer en quienes tengan las más altas calificaciones descendiendo del nivel sobresaliente al satisfactorio, de conformidad con el sistema de evaluación que estén aplicando las entidades. Adicionalmente el empleado a cumplir el encargo deberá reunir las condiciones y requisitos previstos en la ley.

El encargo deberá recaer en un empleado que se encuentre desempeñando el cargo inmediatamente inferior de la planta de personal de la entidad (Comisión Nacional del Servicio Civil , s.f.).

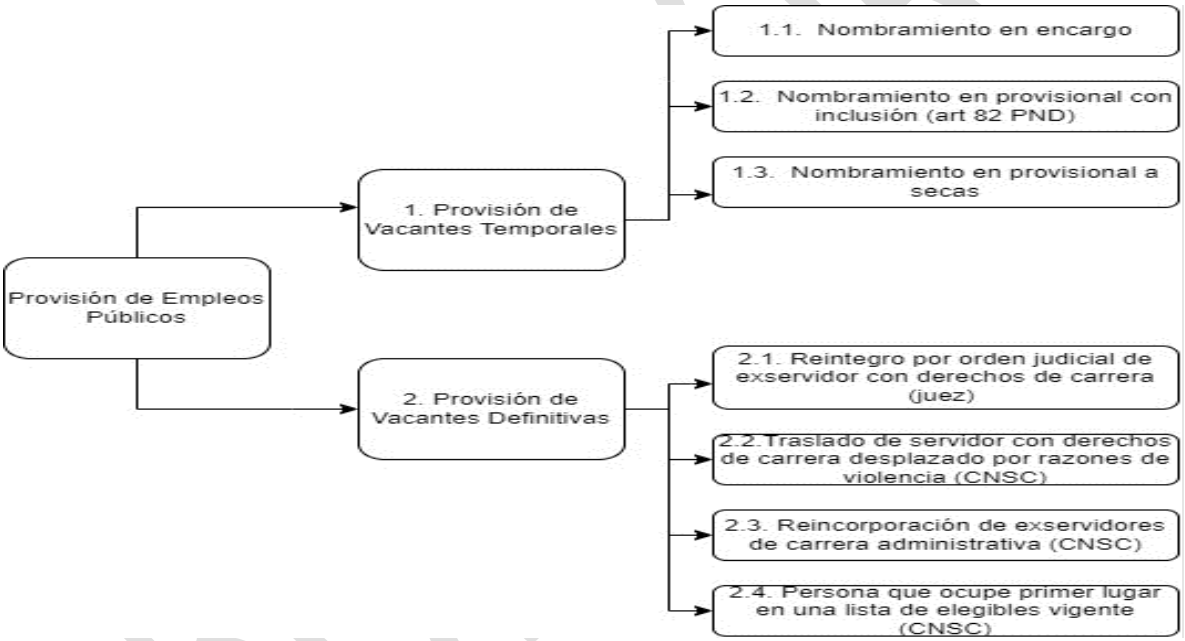
La provisión transitoria a través de nombramiento provisional. “procede excepcionalmente en los casos en que no se pueda proveer un cargo que ha sido declarado en vacancia temporal o vacancia definitiva por encargo, con un servidor público que ostente los derechos y cumpla con los requisitos señalados anteriormente” (Comisión Nacional del Servicio Civil , s.f.).

A continuación, se presenta una ilustración resumen de lo comentado anteriormente.

BORRADOR

Escuela de Alto Gobierno
25 Años
65 AÑOS DE FUTURO
Escuela Superior de Administración Pública

Ilustración 22. Provisión de Empleos Públicos



Fuente: Elaboración propia.

2.4.3. Reportes a CNSC

De acuerdo con la Constitución Política de Colombia en su artículo 130 “habrá una Comisión Nacional del Servicio Civil responsable de la administración y vigilancia de las carreras de los servidores públicos, excepción hecha de las que tengan carácter especial” (Asamblea Nacional Constituyente, 1991), por tal motivo, su misionalidad “está orientada a posicionar el mérito y la igualdad en el ingreso y desarrollo del empleo público” (Comisión Nacional del Servicio Civil, s.f.).

Dado lo anterior, una vez sean aprobados los cambios en la planta de personal y el manual de funciones, se debe iniciar el proceso de actualización ante la CNSC de las respectivas fichas del manual específico de funciones y competencias laborales, ya que este es el

Escuela de Alto Gobierno 25 Años
65 AÑOS DE FUTURO
Escuela Superior de Administración Pública

insumo fundamental para el desarrollo de concursos de méritos; por tal motivo, dicha entidad debe poseer información vigente para garantizar transparencia en su accionar.

3. Anexos

3.1. Estudio de Cargas de Trabajo

3.2. Proyectos de Actos Administrados

Los actos administrativos propuestos en el Plan de Desarrollo Territorial (PDT) 2024-2027 de Santa Rosa, Cauca, están orientados a garantizar la eficiencia y organización del municipio, ajustándose a las normativas legales y las necesidades de la población. Estos actos incluyen la reorganización de la estructura organizacional, la adecuación de la planta de empleos y la definición de una escala salarial adecuada para los servidores públicos.

3.2.1. Acto administrativo Estructura Organizacional

La estructura organizacional del municipio debe estar alineada con las funciones y competencias establecidas por la Constitución y las leyes, como la Ley 489 de 1998, que establece las normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del Estado. Esta ley provee los lineamientos necesarios para la creación, modificación y supresión de dependencias y órganos dentro de las entidades territoriales.

El Plan de Desarrollo Territorial (2024-2027) establece la necesidad de mejorar la eficiencia administrativa de Santa Rosa. Para ello, se propone una reorganización que permita una gestión más eficiente de los recursos y una mejor prestación de servicios públicos. El objetivo es asegurar que cada dependencia cuente con los recursos humanos, técnicos y financieros necesarios para cumplir con sus funciones.

Es relevante también considerar los principios de racionalización del gasto público y eficiencia administrativa, establecidos en la Ley 617 de 2000, que busca optimizar el funcionamiento de las entidades territoriales, especialmente en municipios con recursos limitados como Santa Rosa.

3.2.2. Acto administrativo Planta de Empleos

La planta de empleos del municipio de Santa Rosa debe estar diseñada de manera que se ajuste a las necesidades del servicio público, según lo establecido en el Decreto 1083 de 2015 y la Ley 909 de 2004, que regulan el empleo público y el sistema de carrera administrativa en Colombia. Estos marcos legales exigen que las entidades territoriales definan su planta de personal con base en los principios de mérito, capacidad y transparencia.

La propuesta de planta de empleos para Santa Rosa busca asegurar que cada cargo esté relacionado con las responsabilidades específicas que demanda el desarrollo del municipio, priorizando sectores clave como la gestión territorial, el desarrollo económico y social, y la infraestructura. Los cargos propuestos se estructurarán en niveles directivos, asesoría, técnicos y administrativos, cada uno con funciones claramente definidas en términos de competencias y objetivos estratégicos.

BORRADOR

El diseño de la planta de empleos deberá cumplir con los requisitos presupuestales establecidos en el PDT 2024-2027, garantizando la sostenibilidad financiera de la administración pública local. Además, es fundamental que la planta cumpla con las metas de eficiencia laboral establecidas en el Manual de Operaciones y Procedimientos (MOP), para asegurar que cada unidad cumpla con las funciones necesarias para el desarrollo del municipio.

3.2.3. Acto administrativo Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales

El Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales es un documento clave que define las responsabilidades, deberes y competencias requeridas para cada puesto dentro de la estructura organizativa del municipio de Santa Rosa, Cauca. Este manual se desarrolla en el marco del Plan de Desarrollo Territorial 2024-2027, el cual busca fomentar la eficiencia y la eficacia en la gestión pública a través de la clara definición de roles y competencias.

3.2.3.1. Acto administrativo Objetivos del Manual

- **Clarificar las funciones**: Establecer de manera precisa las funciones de cada puesto de trabajo para evitar duplicidades y asegurar que cada empleado conozca su papel en la organización.
- **Promover la transparencia**: Facilitar la comprensión de las responsabilidades de cada empleado, lo que contribuye a una gestión más transparente.
- **Fortalecer las competencias**: Identificar y desarrollar las competencias necesarias que permitan a los empleados desempeñar sus funciones de manera efectiva.

3.2.3.2. Acto administrativo Estructura del Manual

El manual se divide en las siguientes secciones:

1. **Descripción de Puestos**: Incluye el nombre del cargo, área de trabajo, y jerarquía dentro de la organización.
2. **Funciones Específicas**: Detalla las tareas y responsabilidades específicas asociadas a cada puesto. Ejemplo:
    - **Director de Planeación**:
        - Coordinar la formulación y seguimiento del Plan de Desarrollo Territorial.
        - Supervisar la implementación de proyectos y políticas públicas.
3. **Competencias Laborales**: Define las habilidades, actitudes y conocimientos requeridos para cada puesto. Ejemplo:
    - **Director de Planeación**:
        - Capacidad de liderazgo y toma de decisiones.
        - Conocimiento en planificación y gestión de proyectos.
4. **Normativas y Actos Administrativos**: Referencias a las leyes, decretos y normas que regulan las funciones y competencias dentro de la administración pública. Por ejemplo:
    - Ley 80 de 1993 (Estatuto General de Contratación de la Administración Pública).

- Acuerdo Municipal No. X de 2023 (que regula la estructura administrativa).

3.2.3.3. Importancia de las Competencias Laborales

Las competencias laborales son fundamentales para asegurar que el personal no solo cumple con sus funciones, sino que lo hace de manera eficiente, contribuyendo al logro de los objetivos del Plan de Desarrollo Territorial. La capacitación y el desarrollo continuo del talento humano son prioritarios para mejorar la calidad del servicio público en Santa Rosa, Cauca.

3.2.4. Acto administrativo Escala Salarial

La escala salarial de la administración municipal debe estar en línea con las normativas que regulan la remuneración de los empleados públicos. En Colombia, los salarios para el sector público están regulados por la Ley 4 de 1992, que establece los criterios para la fijación de las remuneraciones de los servidores públicos. Asimismo, el Decreto 1083 de 2015 regula el régimen salarial y prestacional de los empleados públicos, con base en el principio de equidad salarial.

Para Santa Rosa, la escala salarial debe ser definida de acuerdo con la complejidad de las funciones y las responsabilidades de los cargos, tomando en cuenta las escalas salariales fijadas por el Gobierno Nacional para municipios de similar categoría. Además, debe garantizarse que la escala sea competitiva y atractiva, permitiendo captar y retener talento humano capacitado en áreas clave como planificación, finanzas públicas, desarrollo social y gestión de proyectos.

Se debe tener en cuenta la capacidad presupuestal del municipio, respetando las limitaciones impuestas por la Ley 617 de 2000, que regula los niveles de gasto de funcionamiento de los municipios. Es esencial que el esquema de remuneración no comprometa la estabilidad financiera del municipio y que las escalas salariales sean proporcionales a las responsabilidades asignadas.

3.3. Inventario de procesos y procedimientos del MOP

4. Recomendaciones del estudio técnico

5. Bibliografía

- Alcaldía Municipal de Santa Rosa. (2023). Plan de Desarrollo Municipal 2024-2027: Hacia un Futuro Sostenible. Santa Rosa, Cauca.
- Asamblea Nacional Constituyente. (1991). Constitución Política de Colombia. Diario Oficial No. 114 del 7 de julio de 1991.
- Departamento Nacional de Planeación. (2022). Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026: Colombia Potencia Mundial de la Vida. Bogotá.
- Gobernación del Cauca. (2023). Plan de Desarrollo Departamental 2020-2023: Cauca Diverso, Unido y Productivo. Cauca.

BORRADOR

- Terridata. (2023). *Ficha municipal de Santa Rosa, Cauca*. Consultado en https://terridata.dnp.gov.co

- Congreso de Colombia. (2000). *Ley 617 de 2000*. Por la cual se dictan normas tendientes a fortalecer la descentralización y racionalizar el gasto público.

- Congreso de Colombia. (1992). *Ley 4 de 1992*. Por la cual se dictan normas sobre el régimen salarial y prestacional de los empleados públicos.

- Congreso de Colombia. (1998). *Ley 489 de 1998*. Por la cual se dictan normas sobre la organización y el funcionamiento de las entidades del Estado.

- Congreso de Colombia. (2000). *Ley 617 de 2000*. Por la cual se dictan normas para la racionalización del gasto público en entidades territoriales.

- Congreso de Colombia. (2004). *Ley 909 de 2004*. Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa y se dictan otras disposiciones.

- Ley 80 de 1993. *Estatuto General de Contratación de la Administración Pública*.

- Acuerdo Municipal No. X de 2023. *Regulación de la Estructura Administrativa*.

BORRADOR

ESAP - SEDE CENTRAL
Fortalecimiento Institucional – 2024

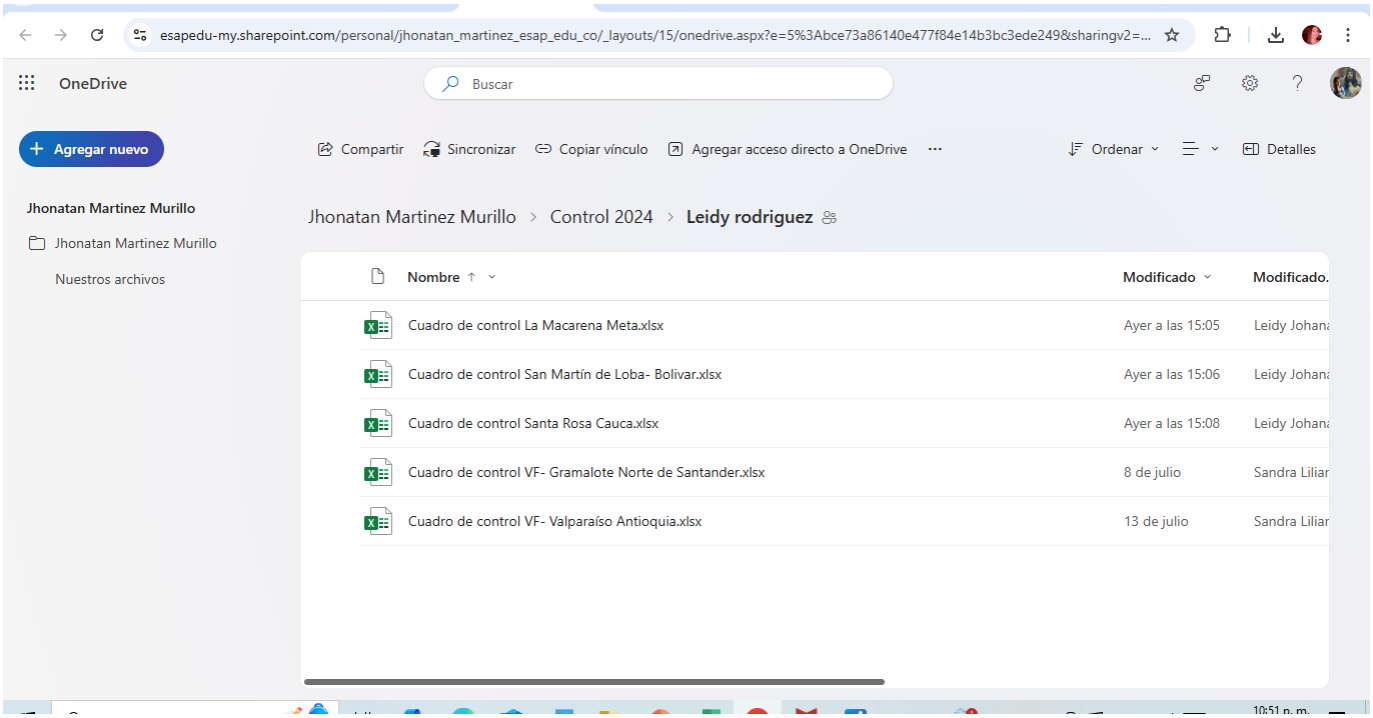
Nombre Contratista:	Leidy Johana Rodríguez Bonilla
Identificación:	1.121.905.505 de Villavicencio
Contrato N°:	BOG-764-2024
Mes Evidencia:	Octubre

ANEXO 6

Obligación No. 8.

Atender y dar respuesta oportuna a los requerimientos que le sean solicitados, por parte de su supervisor y/o el líder del proyecto.

Se realiza los reportes de avance de los proyectos de rediseño del equipo No. 7, San Martin de Loba, Santa Rosa y La Macarena.



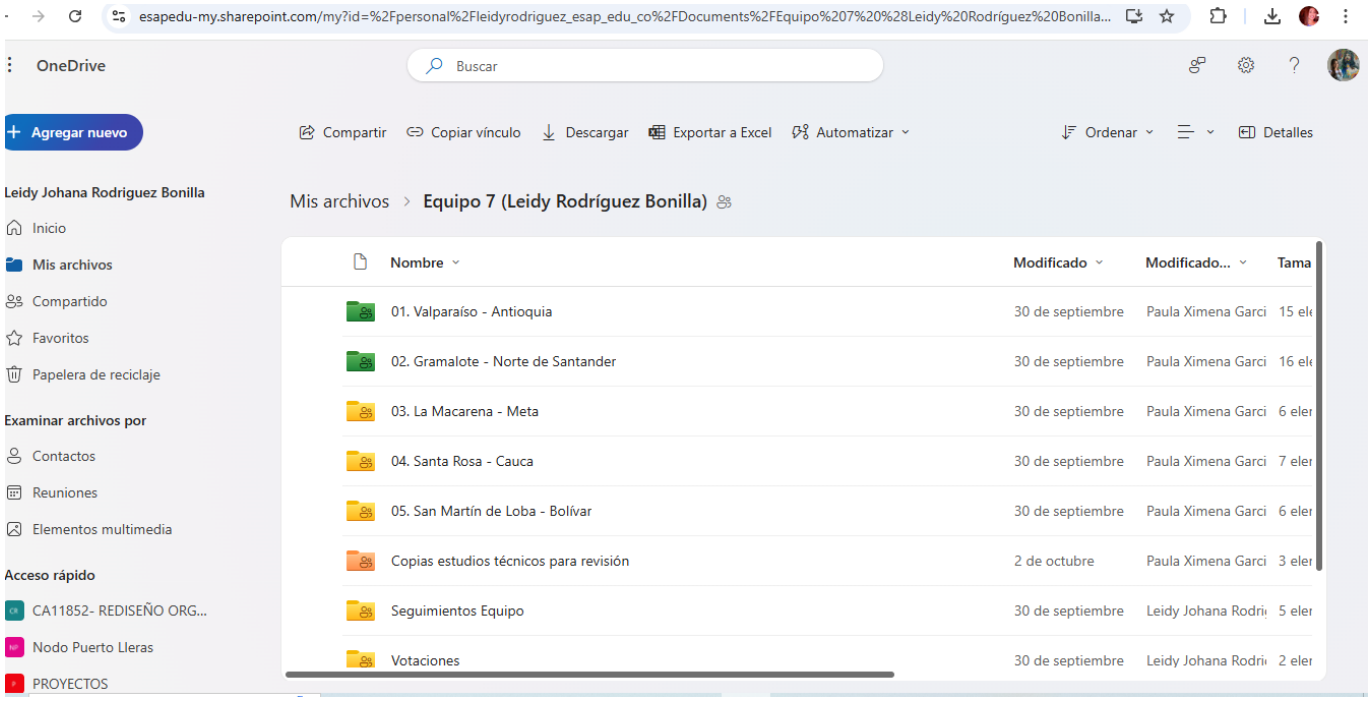
ESAP - SEDE CENTRAL
Fortalecimiento Institucional – 2024

Nombre Contratista:	Leidy Johana Rodríguez Bonilla
Identificación:	1.121.905.505 de Villavicencio
Contrato N°:	BOG-764-2024
Mes Evidencia:	Octubre

ANEXO 7

Obligación No. 9.
Guardar la debida reserva de los asuntos que conozca con ocasión de la ejecución del contrato.

Se guarda la debida reserva de la información producto de los rediseños designados, conservando la información en las debidas carpetas del equipo No. 7.



ESAP - SEDE CENTRAL
Fortalecimiento Institucional – 2024

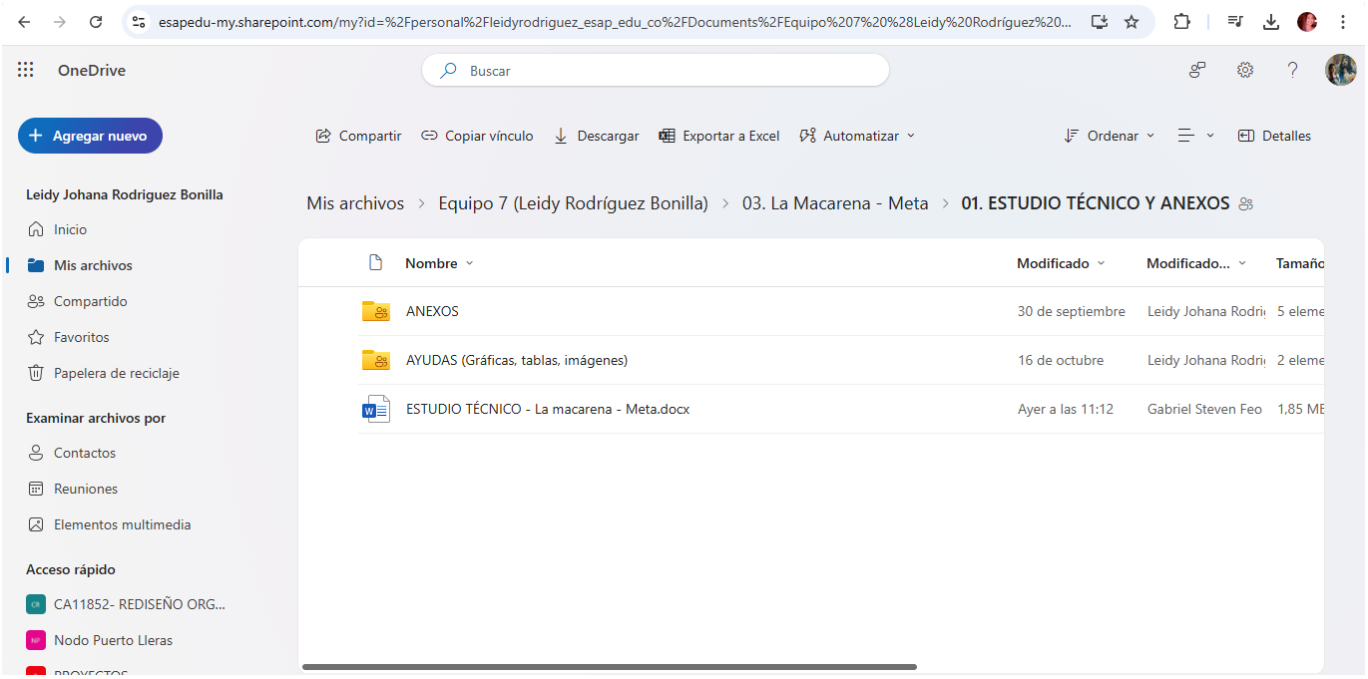
Nombre Contratista:	Leidy Johana Rodríguez Bonilla
Identificación:	1.121.905.505 de Villavicencio
Contrato N°:	BOG-764-2024
Mes Evidencia:	Octubre

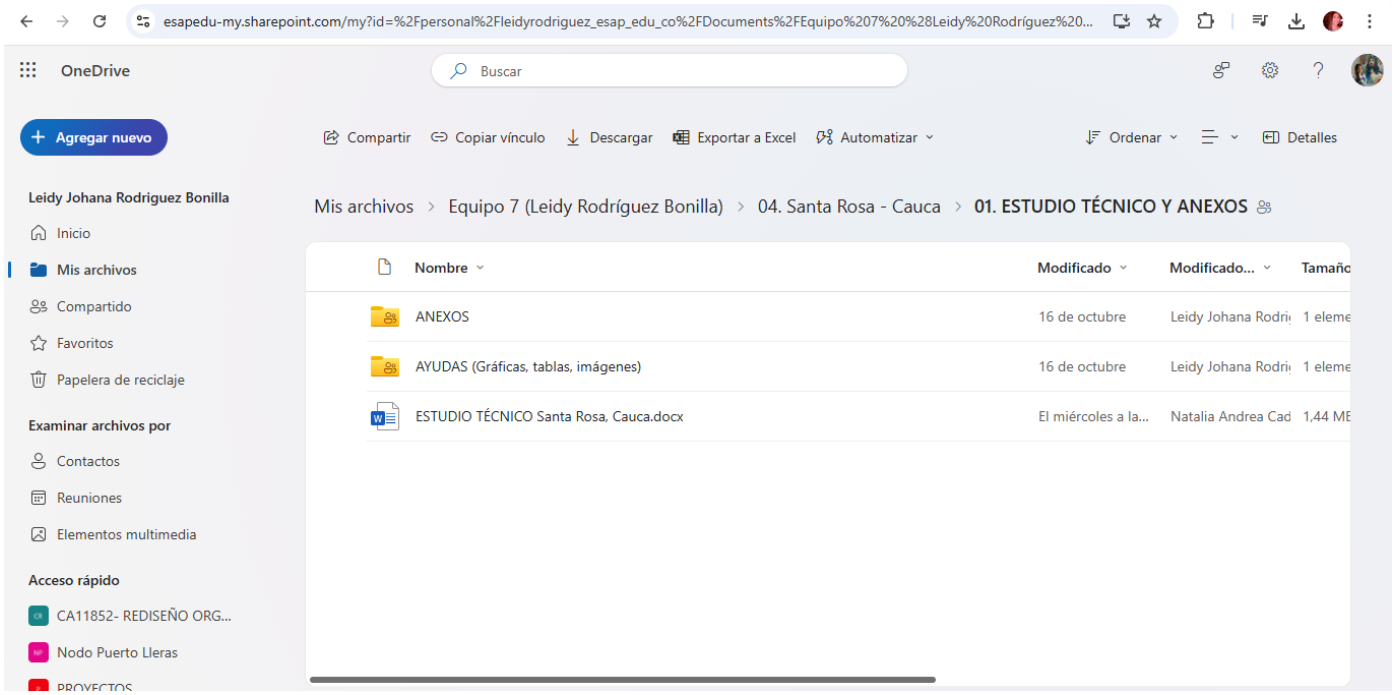
ANEXO 8

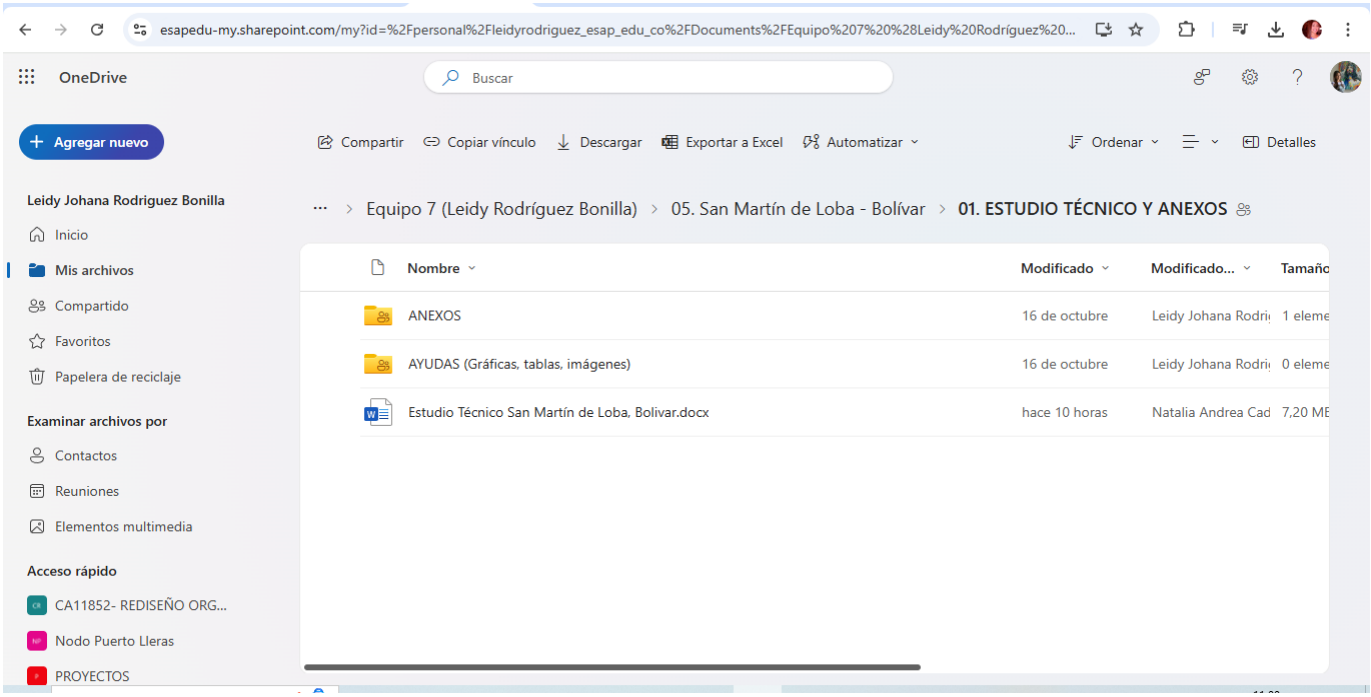
Obligación No. 10.

Realizar el almacenamiento de la información generada dentro del proyecto en los repositorios establecidos por la DFAGE.

Se carga la información en el estudio técnico de los rediseños que se están adelantando en la alcaldía de Santa Rosa, San Martin de Loba y La Macarena.




esapedu-my.sharepoint.com/my?id=%2Fpersonal%2Fleidyrodriguez_esap_edu_co%2FDocuments%2FEquipo%207%20%28Leidy%20Rodríguez%20...
OneDrive
Buscar
Agregar nuevo
Compartir
Copiar vínculo
Descargar
Exportar a Excel
Automatizar
Ordenar
Detalles
Leidy Johana Rodriguez Bonilla
Inicio
Mis archivos
Compartido
Favoritos
Papelera de reciclaje
Examinar archivos por
Contactos
Reuniones
Elementos multimedia
Acceso rápido
CA11852- REDISEÑO ORG...
Nodo Puerto Lleras
PROYECTOS
Mis archivos > Equipo 7 (Leidy Rodríguez Bonilla) > 04. Santa Rosa - Cauca > 01. ESTUDIO TÉCNICO Y ANEXOS
Nombre
Modificado
Modificado...
Tamañc
ANEXOS
16 de octubre
Leidy Johana Rodri
1 eleme
AYUDAS (Gráficas, tablas, imágenes)
16 de octubre
Leidy Johana Rodri
1 eleme
ESTUDIO TÉCNICO Santa Rosa, Cauca.docx
El miércoles a la...
Natalia Andrea Cad
1,44 ME


esapedu-my.sharepoint.com/my?id=%2Fpersonal%2Fleidyrodriguez_esap_edu_co%2FDocuments%2FEquipo%207%20%28Leidy%20Rodríguez%20...
OneDrive
Buscar
Agregar nuevo
Compartir
Copiar vínculo
Descargar
Exportar a Excel
Automatizar
Ordenar
Detalles
Leidy Johana Rodriguez Bonilla
Inicio
Mis archivos
Compartido
Favoritos
Papelera de reciclaje
Examinar archivos por
Contactos
Reuniones
Elementos multimedia
Acceso rápido
CA11852- REDISEÑO ORG...
Nodo Puerto Lleras
PROYECTOS
... > Equipo 7 (Leidy Rodríguez Bonilla) > 05. San Martín de Loba - Bolívar > 01. ESTUDIO TÉCNICO Y ANEXOS
Nombre
Modificado
Modificado...
Tamañc
ANEXOS
16 de octubre
Leidy Johana Rodri
1 eleme
AYUDAS (Gráficas, tablas, imágenes)
16 de octubre
Leidy Johana Rodri
0 eleme
Estudio Técnico San Martín de Loba, Bolivar.docx
hace 10 horas
Natalia Andrea Cad
7,20 ME

ESAP - SEDE CENTRAL
Fortalecimiento Institucional – 2024

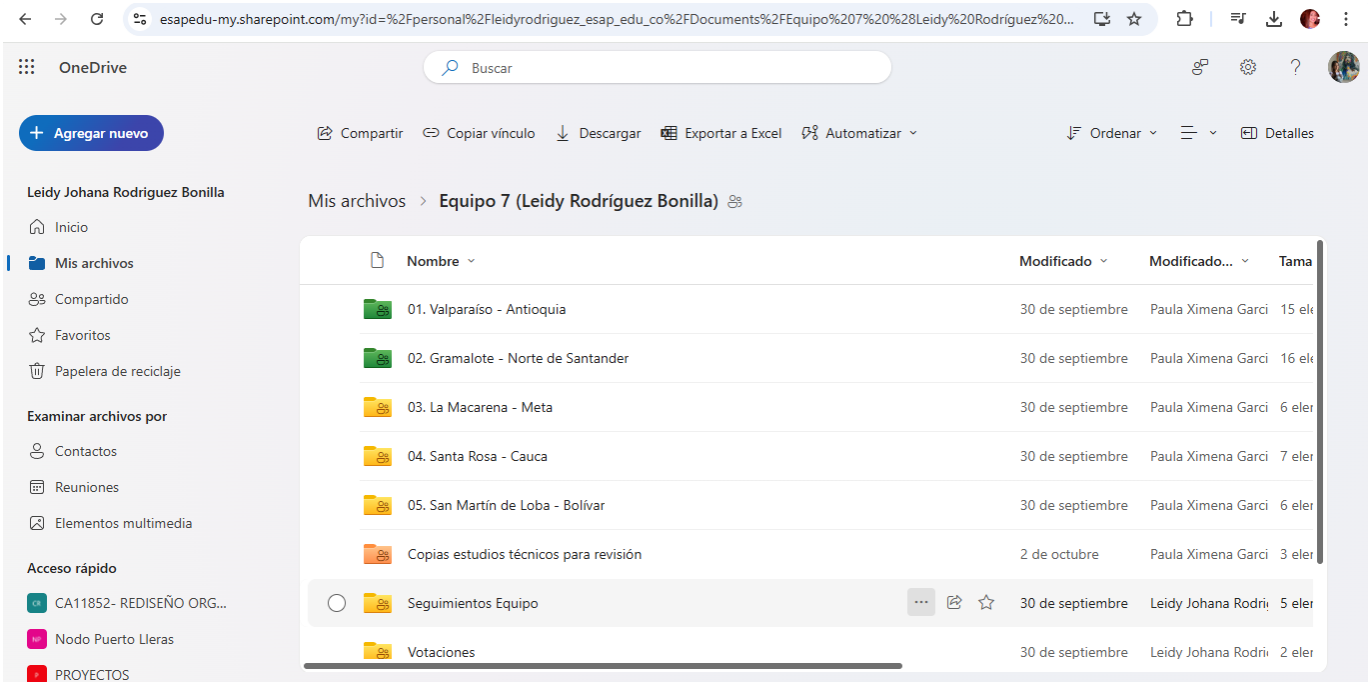
Nombre Contratista:	Leidy Johana Rodríguez Bonilla
Identificación:	1.121.905.505 de Villavicencio
Contrato N°:	BOG-764-2024
Mes Evidencia:	Octubre

ANEXO 9

Obligación No. 11.

Realizar el almacenamiento de la información generada dentro del proyecto en los repositorios establecidos por la DFAGE, y guardar la debida y completa reserva y confidencialidad sobre la información y los documentos de que tenga conocimiento o a los que tenga acceso en virtud del objeto del contrato, así como, dar cumplimiento al tratamiento de datos personales que establece el presente contrato de conformidad con lo dispuesto de la Ley 1581 de 2012 y demás que deroguen, complementen o modifiquen.

Se almacena la información en las debidas carpetas para los rediseños de Santa Rosa, San Martin de Loba y la Macarena.



ESAP - SEDE CENTRAL
Fortalecimiento Institucional – 2024

Nombre Contratista:	Leidy Johana Rodríguez Bonilla
Identificación:	1.121.905.505 de Villavicencio
Contrato N°:	BOG-764-2024
Mes Evidencia:	Octubre

ANEXO 10

Obligación No. 12 **Las demás obligaciones que se relacionen con el objeto del contrato y que sean requeridas por el Director Técnico de la DFAGE y/o el supervisor del contrato**
01 de octubre de 2024: Se participa en el II congreso internacional de Innovación en Administración Pública.


ESAP - SEDE CENTRAL
Fortalecimiento Institucional – 2024



