

ESTUDIO TÉCNICO REDISEÑO ORGANIZACIONAL Y FORMALIZACIÓN LABORAL VIGENCIA 2025

El Espinal CRECE

Alcaldía Municipal de El Espinal - Tolima

CONTENIDO

CONTENIDO 2
LISTADO DE GRÁFICOS 4
LISTADO DE TABLAS 5
LISTADO DE ANEXOS 6
INTRODUCCIÓN 7
1. RESEÑA HISTÓRICA 11
2. MARCO LEGAL 13
2.1 MARCO NORMATIVO ORDEN NACIONAL 18
2.2 MARCO NORMATIVO OPERACIÓN DE LA ENTIDAD 22
3. ANÁLISIS EXTERNO 23
3.1 ANÁLISIS ECONÓMICO 23
3.2 ANÁLISIS JURÍDICO LEGAL 27
3.3 ANÁLISIS DE CASOS DE ÉXITO 29
3.4 ANÁLISIS DE FUENTES EXTERNAS 41
4. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO 43
4.1 ANÁLISIS DE LOS INGRESOS DEL MUNICIPIO 2019-2022 44
4.2 ANÁLISIS DE LOS GASTOS DEL MUNICIPIO 2019-2022 47
4.2.1 ANÁLISIS DE LOS GASTOS DE FUNCIONAMIENTO DEL MUNICIPIO 2019-2022 47
4.2.2 ANÁLISIS DE LOS GASTOS DE INVERSIÓN DEL MUNICIPIO 2019-2022 49
5. ANÁLISIS INTERNO 52
5.1 MISIÓN 52
5.2 IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS FUNCIONES GENERALES 52
5.3 VISIÓN 55
5.4 IDENTIFICACIÓN DEL MAPA DE PROCESOS Y CADENA DE VALOR 55

5.5 PRODUCTOS Y/O SERVICIOS 59
5.6 USUARIOS O CLIENTES 60
5.7 EVALUACIÓN DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO 62
5.8 ESTATUTOS INTERNOS 68
5.9 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 68
5.9.1 ANÁLISIS DOFA DE LA ACTUAL ESTRUCTURA 75
5.9.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA. 83
6. EVALUACIÓN DE LAS FUNCIONES, PERFILES Y CARGAS DE TRABAJO 86
6.1 EVALUACIÓN DE LAS FUNCIONES 86
6.2 EVALUACIÓN DE LAS CARGAS DE TRABAJO 86
6.2.1 METODOLOGÍA PARA LA CONSOLIDACIÓN DE LAS CARGAS LABORALES 87
6.2.1.1 ETAPA 1. ANÁLISIS PRELIMINAR DEL ESTADO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LA PLANTA DE PERSONAL VS MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y FUNCIONES. 87
6.2.1.2 ETAPA 2. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN 87
6.2.1.3 ETAPA 3. MEDICIÓN Y BALANCEO. 89
6.2.1.4 ETAPA 4. VALIDACIÓN DE CARGAS LABORALES 93
6.2.1.5 ETAPA 5. DEFINICIÓN DE LA PLANTA DE PERSONAL POR DEPENDENCIA. 93
7. PLANTA DE PERSONAL 94
7.1 SISTEMA DE NOMENCLATURA Y CLASIFICACIÓN DE EMPLEOS 96
8. MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS 104
8.1 MAPA DE PROCESOS 104
8.2 CARACTERIZACIONES DE PROCESOS ACTUALIZADAS 105
8.3 NECESIDADES DE AJUSTES A PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS 106

LISTADO DE GRÁFICOS

- Gráfico 1. Plan de Trabajo
- Gráfico 2. Etapas de un proyecto. Con o sin procesos de Gestión del Cambio
- Gráfico 3. Normatividad de orden nacional – Marco del Rediseño Organizacional
- Gráfico 4. Normatividad de orden nacional – Marco del Rediseño Organizacional
- Gráfico 5. Normatividad de orden nacional – Ingreso de los jóvenes al servicio
- Gráfico 6. Mapa Veredal El Espinal.
- Grafico 7. Composición Sectorial y Variación Anual del PIB 2023
- Grafico 8. Factores Externos

LISTADO DE TABLAS

- Tabla 1. El Espinal. Extensión superficie.
- Tabla 2. El Espinal. Barrios del área urbana - Barrios del área urbana
- Tabla 3. Normas principales que regulan la misionalidad de la Alcaldía Municipal de El Espinal.
- Tabla 4. Antecedentes de las modificaciones a la Estructura Organizacional y Planta de Personal de la Alcaldía Municipal de El Espinal
- Tabla 5. Resultados Auditoría Externa a entidades territoriales de salud 2023 –

LISTADO DE ANEXOS

- Anexo 1. Plan de Trabajo.
- Anexo 2. Plan Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Anexo 3. Plan de Gestión Integral de Residuos sólidos “PGIRS” 2015 – 2027.
- Anexo 4. Informe De Auditoría Externa a entidades territoriales de salud.
- Anexo 5. Informe De Auditoría Externa De Superintendencia de Salud.
- Anexo 6. Árbol del Problema
- Anexo 7. Estructura Organizacional Propuesta
- Anexo 8. Funciones de la Estructura Organizacional Propuesta
- Anexo 9. Estudio de Cargas Laborales.
- Anexo 11. Modelo de Operación por Procesos

INTRODUCCIÓN

El rediseño de las estructuras organizacionales y las plantas de personal de una Entidad Pública como la Alcaldía Municipal de El Espinal, constituye una permanente y vital preocupación de la Alta Dirección, toda vez que es necesaria su correspondencia con las múltiples exigencias del mundo actual, los objetivos institucionales, los principios y valores de la Entidad, así como el modelo de operación del negocio, circunstancia que impone el señalamiento de criterios y derroteros como instrumentos posibles, que garanticen agilidad y eficiencia en la realización de la razón de ser y misión institucional, al tiempo de reafirmar en la ciudadanía y demás grupos de valor, fe y confianza en la prestación de los servicios, con una adecuada participación democrática.

Todo esto explica entonces, la razón de ser de la normatividad vigente, cuando en distintos preceptos, establece claros y precisos derroteros y principios filosóficos en relación con la función administrativa, los fines y propósitos del Estado, el desarrollo de sus tareas y la evaluación y control de la gestión pública. Preceptos que durante los últimos años se han consolidado en normas como el Decreto 1083 de 2015 – Reglamentario de la Función Pública, recientemente adicionado con decretos de gran impacto organizacional como el 1800 de octubre 7 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 emple*o.

Es así como hoy en día los Gerentes Públicos, tienen claro que una deficiente administración no se subsana suprimiendo Entidades o reduciéndolas, sino nutriéndola con elementos, técnicas y procedimientos administrativos de orden gerencial, determinados por probados y comprobados resultados, camino a lograr un mejoramiento continuo, donde se enmarquen los procesos, en la sistematización, flexibilidad, equilibrio, idoneidad y verificación, entre otros muchos atributos, siendo necesaria su estructuración en forma exacta, veraz y oportuna, de manera tal, que facilite una ágil disposición de la información necesaria para los propósitos que requiere la Organización.

De acuerdo con el artículo 46 de la Ley 909 de 2004, con la modificación efectuada por el artículo 228 del Decreto Ley 019 de 2012 y los artículos 95 al 97 del Decreto 1227 de 2005, los procesos de reformas organizacionales de las Entidades del orden 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, es así como siguiendo estos preceptos, la ***Alcaldía Municipal de El Espinal - Tolima***, presenta mediante un diseño técnico, acciones concretas que permitan articular su accionar, con su entorno, basado en procesos horizontales y con enfoque al ciudadano para que con su concurso, se conviertan en verdaderos actores de su propio desarrollo.

Para el logro de estos objetivos, el trabajo liderado por la Entidad para el rediseño de su estructura organizacional y su planta de personal, se basa en unos principios básicos, a saber:

1. Impulsar cambios en el modelo de operación de la ***Alcaldía Municipal de El Espinal - Tolima***, articulando a todos los actores sociales y económicos en la gestión y en la ejecución de programas, proyectos y procesos, mediante estrategias de largo plazo de planificación participativa para la construcción de nuevos modelos emergentes que permitan una nueva orientación del conocimiento en coherencia con su misión, visión y el Plan de Desarrollo Municipal, centrando sus esfuerzos hacia un avance institucional enfocado a la relación Sociedad – Estado – Medio ambiente.

2. Sintonizar la realidad que percibe la comunidad Espinaluna en general, con la realidad que visualiza el equipo directivo y demás servidores públicos de la Alcaldía Municipal de El Espinal - Tolima.

3. Realizar el control sobre las expectativas, anhelos y requerimientos de la comunidad, organismos de control y gobierno nacional, para que los servicios que presta la ***Alcaldía Municipal de El Espinal - Tolima***, se acoplen realmente con esas necesidades y se controle los niveles de satisfacción o aceptación de la Gestión Administrativa de la Entidad.

4. Fortalecer la Gestión del Talento Humano al servicio de la ***Alcaldía Municipal de El Espinal - Tolima***, reconociendo que la administración está en sus manos y son ellos quienes más contacto tienen permanentemente, con los ciudadanos y quienes aplican las técnicas y herramientas administrativas.

5. Mejorar permanentemente los servicios que se presten o atiendan y ser los mejores en su género, para que en la vida real atiendan o llenen las expectativas o demandas de la comunidad y demás grupos de valor, tanto a nivel regional como nacional.

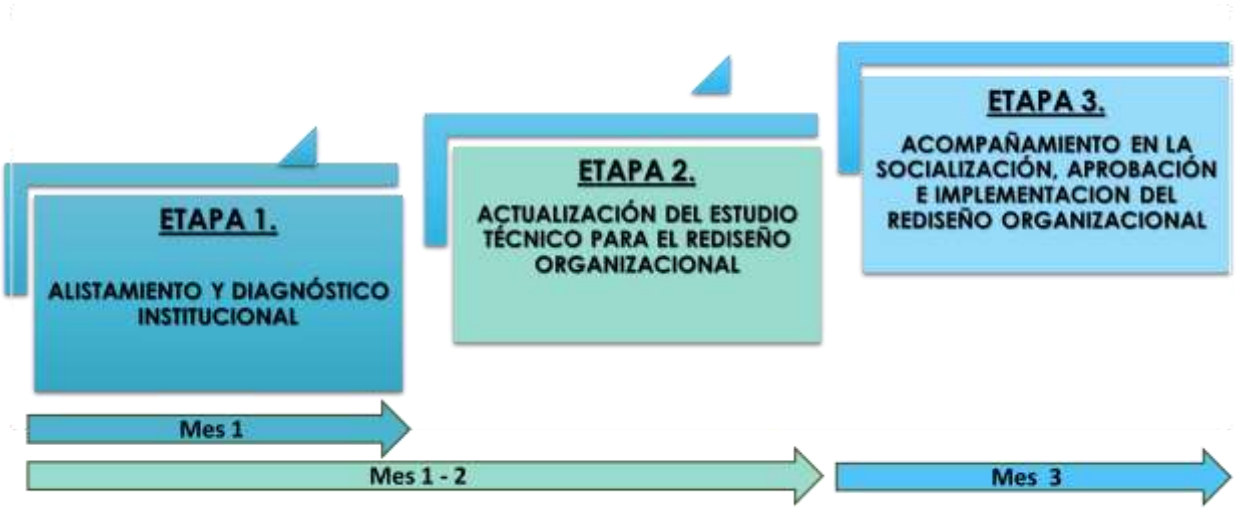
6. Implementar esquemas administrativos que permitan desconcentrar y delegar funciones en los servidores públicos de altos niveles de profesionalización, que se constituyen en los colaboradores esenciales para articular una buena administración.

7. Eliminar las barreras jurídicas y de trámites administrativos lentos, en muchas ocasiones ocasionados por normas internas creadas en la cultura organizacional sin un soporte jurídico razonable.

Articulados con estos principios, la ***Alcaldía Municipal de El Espinal - Tolima***, no ha escatimado esfuerzos para mantenerse vigente y actualizado dentro del entorno territorial, económico, ambiental y social, de tal manera que está trabajando en consolidar un modelo de gestión transparente y de buen gobierno, promoviendo la actuación de sus funcionarios basados en sólidos principios éticos y morales, para incrementar la credibilidad y la confianza de los ciudadanos y los grupos de valor, como aliados del progreso, incentivando cambios y trasformaciones sostenibles en busca de la transparencia, el buen gobierno y promoviendo procesos de inclusión.

La construcción del presente Informe acoge los lineamientos y recomendaciones en la materia, presentados por la "*Guía para el rediseño institucional de Entidades públicas – Orden Territorial*" diseñada por el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP en su versión 2018, en la que se define la metodología a seguir para identificar las necesidades de ajuste, reforma o mejoras institucionales, orientados principalmente en el análisis de los procesos y servicios, la definición de un nuevo modelo de operación, una estructura organizacional interna, la evaluación de las funciones, perfiles y cargas de trabajo que permitirán la definición de su planta de personal y el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales, entre otros importantes instrumentos organizacionales.

A continuación, se presenta el Plan de Trabajo, presentado ante el Consejo de Gobierno en la reunión del 12 de mayo de 2025, en donde se detallan las etapas y actividades para el cumplimiento de los objetivos propuestos, consolidado en tres grandes etapas:



El Plan de Trabajo detallado o PMI del proyecto, se evidencia en el ***Anexo 1. Plan de Trabajo.***

1. RESEÑA HISTÓRICA

Antiguos pobladores

En tiempos precolombinos los Pijaos poblaron esta región desde la Cordillera Central de los Andes entre los nevados del Huila, del Quindío y del Tolima, en el valle alto del río Magdalena y el Valle alto del río Cauca. Su linaje se remonta a 6000 a. C.

Fundación

La fundación del municipio de El Espinal ocurre el 3 de abril de 1754, otorgándose la calificación de fundadores a los señores Antonio Vásquez Forero y Juan Manuel Moya, propietarios de la Hacienda Llano Grande. Cuatro años más tarde Don Pascual Aldana y Andagoya, fundó una pequeña población a orillas del río Coello a la que dio el nombre de Upito que pasó a ser cabecera de Llano Grande del Espinal en el año de 1776.

En 1781 los vecinos del Caserío de Upito, en razón de la distancia que los separaba del Llano Grande del Espinal, solicitaron a Antonio Caballero y Góngora, virrey de Nueva Granada la creación de su parroquia a la cual accedió decretando la construcción de la nueva iglesia en el sitio denominado El Espinal. Este hecho determinó el traslado de Upito a El Espinal el 3 de abril de 1783.

El sacerdote Francisco Álvarez del Pino fue el primer párroco de la nueva iglesia de El Espinal a partir del 3 de abril de 1783, cargo que desempeñó hasta el 1 de abril de 1808.

Siglo XIX

El Espinal fue capital de cantón y del departamento del centro hasta la expedición del Decreto Ejecutivo del 27 de octubre de 1880, en que se trasladó la capital al Guamo.

El doctor Juan Manuel Moya y El Capitán Antonio Vásquez mejoraron notablemente la hacienda y ubicaron la casona principal en el sitio que hoy ocupa el edificio de José Vicente Lara Barrero. En la esquina de la Plaza de Bolívar con carrera sexta.

Algunos personajes latifundistas utilizaban muchos hombres en la adecuación de las tierras para la construcción de las primeras casonas, y diversos ranchos, pequeñas casas de vara en tierra y techos de palma, hasta lograr un poblado de una pequeña dimensión. En la época republicana sus moradores solían reunirse en la pequeña plaza, los domingos y festivos y, como católicos, empezaron a pedir a sus patrones y a los demás personajes la adecuación y la construcción de más iglesias.



El sacerdote fray Nicolás Guarín de la Zerda y Quintana estuvo rigiendo los destinos parroquiales hasta 1848.

A este sacerdote se le atribuye la elaboración de planos y la construcción del templo. El Espinal fue sitio de empalme de los ferrocarriles que viajaban de Bogotá a Girardot, Neiva e Ibagué, circunstancia que hacía de la ciudad un centro de distribución para el transporte, ya que desde esa época disponía de una amplia red de vías de comunicación aérea y terrestre que la comunicaban con cualquier sitio o ciudad del país.

2. MARCO LEGAL

El Sector público en Colombia está comprometido con la puesta en marcha de procesos de ajuste institucional y de modernización administrativa de sus Entidades, para su logro, se requiere que las organizaciones puedan adecuar y replantear su misión, sus objetivos, su estructura, funciones, competencias mínimas y así definir plantas de personal óptimas, utilizando herramientas que les permitan ser ágiles, eficientes y competitivas.



Gráfico 3. Normatividad de orden nacional – Marco del Rediseño Organizacional
Fuente: Elaboración Propia.

El proceso de rediseño de la estructura organizacional y la planta de personal de la ***Alcaldía Municipal de El Espinal - Tolima***, esta soportado en las disposiciones legales y constitucionales vigentes, en especial, la Ley 489 de 1998, la Ley 909 de 2004, el Decreto reglamentario 1227 de 2005 y el Decreto anti trámites - 019 de 2012 (artículo 228), las normas sobre nomenclatura y clasificación de empleos contenidas en los Decretos 770 y 785 de 2005 y 2484 de 2014, lo concerniente al tema de competencias laborales, que se refiere el Decreto 2539 de 2005 y el Decreto 2772 de 2005, así como los Decretos 051 de 2018 y 1800 de 2019, todos ellos compilados en el Decreto Único Reglamentario 1083 de 2015.



Gráfico 4. Normatividad de orden nacional – Marco del Rediseño Organizacional

La necesidad de darle un debido y obligatorio cumplimiento al Decreto 1800 de 2019 donde señala que todas las entidades y organismos a las cuales se les aplica la referida ley, deberán mantener actualizadas las plantas globales de empleos necesarias para el cumplimiento eficiente de las funciones a su cargo, teniendo en cuenta las medidas de racionalización del gasto, da paso a la modernización de los procesos, a promover el desarrollo de trabajo en equipo, por procesos, por proyectos, con responsabilidad y compromiso de cada uno de los miembros de la cadena de valor, de manera que compartan la misión, la visión y los objetivos institucionales.

Se trata entonces de diseñar organizaciones flexibles y abiertas al entorno, capaces de aprender a aprender, y de adaptarse al cambio planeado o súbito, propuesto o impuesto por la dinámica social, económica o ambiental; con capacidad de transformarse, y de responder en forma ágil a las demandas de una realidad histórica y principalmente de los miembros de una sociedad o comunidad específica.

En ese marco de operación, el Gobierno Nacional a través del Departamento Administrativo de la Función Pública y la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) emitió la circular conjunta 100-005 de 2022, dirigida a los órganos, organismos y entidades del sector central y descentralizado de la Rama Ejecutiva del orden nacional y territorial, en la que se señalan los lineamientos del Plan de Formalización del Empleo

Público en Equidad 2023 - *Por un trabajo digno y en equidad*, el cual busca dignificar la labor de quienes trabajan con el Estado, garantizando las prestaciones y demás beneficios de ley, así como sincerar el gasto público y racionalizar los contratos de prestación de servicios.

La formalización laboral es una política de Función Pública que se viene impulsando desde la expedición de la Ley 909 de 2004 y que se ratificó a través del Decreto 1800 de 2019, incluido en el Decreto Único Reglamentario del Sector 1083 de 2015. Con este documento se busca que, de acuerdo con la normativa vigente, las entidades tengan una herramienta que les permita actualizar su planta de personal con base en una revisión técnica objetiva que incluya las condiciones laborales de las personas vinculadas por contratación de prestación de servicios (Sentencias C-614 de 2009 y C-171 de 2012).

De igual manera, la citada Circular, advierte que la formalización del empleo público se promoverá teniendo en cuenta cuatro mecanismos:

1. ***Establece la provisión de todos los cargos de las plantas de personal existentes y en vacancia;***
2. ***La ampliación de las plantas de personal existentes, siempre que las condiciones técnicas y financieras así lo permitan.***
3. ***Se hace referencia a la creación de plantas temporales en equidad, con criterios meritocráticos y vocación de permanencia;***
4. ***Se dará uso racional de los contratos de prestación de servicios atendiendo exclusivamente lo establecido en la ley y en los fallos judiciales.***

Entre los lineamientos se destaca la recomendación a las entidades de vincular por contrato de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión, solo al personal que consideren esencial, expresando en dichos lineamientos que "*La contratación directa a través del contrato de prestación de servicios y de apoyo a la gestión deberá tener un término de duración de cuatro meses, plazo este durante el cual los órganos, organismos y entidades de la rama ejecutiva del orden nacional y territorial deberán elaborar los estudios técnicos requeridos y establecer la planta temporal de personal necesaria y suficiente que supla las necesidades misionales y administrativas que se requieran*",

En esta línea, la circular indica que las entidades deberán tener en cuenta el objetivo fundamental y esencial del Gobierno de "*Colombia potencia mundial de la vida*", este se materializará a través de la "*Bioadministración*", un modelo que garantiza y protege todas

las manifestaciones de vida, y que está en sintonía con el principio de la buena administración.

La circular realiza un llamado para que las entidades realicen este ejercicio técnico de transformación administrativa con un acercamiento directo y efectivo entre la ciudadanía y el Estado y para ello, el Departamento Nacional de Planeación (DNP) brindará toda la asesoría técnica necesaria para que los recursos de los proyectos de inversión, que actualmente financian los contratos de prestación de servicios, apalanquen la creación de las plantas temporales.

Junto con esta normatividad, también se deben tener en cuenta los lineamientos del gobierno nacional en materia del Ingreso de los jóvenes al servicio, consagrados en la Ley 1955 de 2019, el Decreto 2365 de 2019 y la Ley 2039 de 2020, por medio del cual se dictan normas para promover la inserción laboral y productiva de los jóvenes, generando oportunidades de empleo para la población joven del país, permitiendo superar las barreras de empleabilidad de este grupo poblacional, es así, como 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.



Gráfico 5. Normatividad de orden nacional – Ingreso de los jóvenes al servicio
Fuente: Elaboración propia

2.1 MARCO NORMATIVO ORDEN NACIONAL

El presente Estudio Técnico, también realiza un análisis de las normas constitucionales, las disposiciones legales y reglamentarias del orden nacional, vigentes en materia de talento humano y rediseño organizacional, en donde se destacan entre otras:

NORMAS GENERALES	
IDENTIFICACIÓN DE LA NORMA	**CONTENIDO**
Constitución Política, artículo 150	(...) "Corresponde al Congreso: (...) 7. Determinar la estructura de la administración nacional y crear, suprimir y fusionar ministerios, departamentos administrativos, superintendencias, establecimientos públicos y otras Entidades del Orden Nacional, señalando sus objetivos y estructura orgánica (...)"
Constitución Política, artículo 210	"Las Entidades del orden nacional descentralizadas por servicios sólo pueden ser creadas por la ley o por autorización de esta, con fundamento en los principios que Orientan la actividad administrativa. La ley establecerá el régimen jurídico de las Entidades descentralizadas y la responsabilidad de sus presidentes, directores o gerentes"
Ley 489 de 1998	Estatuto Básico de Organización y Funcionamiento de la Administración Pública
Ley 909 de 2004	Art. 46. Describe las funciones del Departamento Administrativo de la Función Pública en la realización de los estudios técnicos

NORMAS EMPLEO PÚBLICO	
IDENTIFICACIÓN DE LA NORMA	**CONTENIDO**
Constitución Política Art.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
Constitución Política Art.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. Los funcionarios, cuyo sistema de nombramiento no haya sido determinado por la Constitución o la ley, serán nombrados por concurso público. El ingreso a los cargos de carrera y el ascenso en los mismos, se harán previo cumplimiento de los requisitos y condiciones que fije la ley para determinar los méritos y calidades de los aspirantes.

NORMAS EMPLEO PÚBLICO	
IDENTIFICACIÓN DE LA NORMA	**CONTENIDO**
Constitución Política Art.209	La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones. Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la Ley.
Constitución Política Art.269	En las Entidades públicas, las autoridades correspondientes están obligadas a diseñar y aplicar, según la naturaleza de sus funciones, métodos y procedimientos de control interno, de conformidad con lo que disponga la Ley, la cual podrá establecer excepciones y autorizar la contratación de dichos servicios con empresas privadas colombianas.
Ley 4ª de 1992	Determina el sistema salarial y el régimen prestaciones de empleados públicos.
Ley 190 de 1995	Estatuto anticorrupción. Establece los requisitos para la posesión y para el desempeño de cargos o empleos públicos. Artículo 9º. Fija un término de tres (3) meses a partir de su vigencia para que las Entidades públicas elaboren su manual de funciones, especificando claramente las funciones que debe cumplir cada funcionario. Determina además que las funciones deben ser comunicadas a cada empleado, quien responderá por el cumplimiento de las mismas de acuerdo con la ley, el reglamento y el manual.
Ley 1952 de 2019	Código Disciplinario Único. Define las faltas disciplinarias en que pueden incurrir los servidores públicos, la competencia para adelantar las investigaciones respectivas y el procedimiento a seguir
Ley 909 de 2004	La Ley tiene por objeto la regulación del sistema de empleo público y el establecimiento de los principios básicos que deben regular el ejercicio de la gerencia pública
Artículo 1º	Quienes prestan servicios personales remunerados, con vinculación legal y reglamentaria, en los organismos y Entidades de la administración pública, conforman la función pública. En desarrollo de sus funciones y en el cumplimiento de sus diferentes cometidos, la función pública asegurará la atención y satisfacción de los intereses generales de la comunidad. De acuerdo con lo previsto en la Constitución Política y la Ley, hacen parte de la función pública los siguientes empleos públicos: a) Empleos públicos de carrera b) Empleos públicos de libre nombramiento y remoción. c) Empleos de período fijo d) Empleos temporales.
Artículo 5. Clasificación de los Empleos	Los empleos de los organismos y Entidades regulados por la presente Ley son de carrera administrativa, con excepción de: 1. Los de elección popular, los de período fijo, conforme a la Constitución Política y la ley, los de trabajadores oficiales y aquellos

NORMAS EMPLEO PÚBLICO	
IDENTIFICACIÓN DE LA NORMA	**CONTENIDO**
	cuyas funciones deban ser ejercidas en las comunidades indígenas conforme con su legislación. 2. Los de libre nombramiento y remoción que correspondan a uno de los siguientes criterios: 3. a) Los de dirección, conducción y orientación institucionales, cuyo ejercicio implica la adopción de políticas o directrices.
Artículo 17. Planes y plantas de empleos	1. Todas las unidades de personal o quienes hagan sus veces de los organismos o Entidades a las cuales se les aplica la presente Ley, deberán elaborar y actualizar anualmente planes de previsión de recursos humanos que tengan el siguiente alcance: a) Cálculo de los empleos necesarios, de acuerdo con los requisitos y perfiles profesionales establecidos en los manuales específicos de funciones, con el fin de atender a las necesidades presentes y futuras derivadas del ejercicio de sus competencias. b) Identificación de las formas de cubrir las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal para el período anual, considerando las medidas de ingreso, ascenso, capacitación y formación; c) Estimación de todos los costos de personal derivados de las medidas anteriores y el aseguramiento de su financiación con el presupuesto asignado. 2. Todas las Entidades y organismos a quienes se les aplica la presente Ley, deberán mantener actualizadas las plantas globales de empleo necesarias para el cumplimiento eficiente de las funciones a su cargo, para lo cual tendrán en cuenta las medidas de racionalización del gasto. El Departamento Administrativo de la Función Pública podrá solicitar la información que requiera al respecto para la formulación de las políticas sobre la administración del recurso humano
Artículo 19. El empleo público	1. El empleo público es el núcleo básico de la estructura de la función pública objeto de esta Ley. Por empleo se entiende el conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que se asignan a una persona y las competencias requeridas para llevarlas a cabo, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del Estado. 2. El diseño de cada empleo debe contener: a) La descripción del contenido funcional del empleo, de tal manera que permita identificar con claridad las responsabilidades exigibles a quien sea su titular; b) El perfil de competencias que se requieren para ocupar el empleo, incluyendo los requisitos de estudio y experiencia, así como también las demás condiciones para el acceso al servicio. En todo caso, los elementos del perfil han de ser coherentes con las exigencias funcionales del contenido del empleo
Artículo 46. Reformas de plantas de personal	Las reformas de planta 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, por la ESAP, o por firmas especializadas en la materia; estudios que deberán garantizar el mejoramiento organizacional. Toda modificación

NORMAS EMPLEO PÚBLICO	
IDENTIFICACIÓN DE LA NORMA	**CONTENIDO**
	a las plantas de personal de los organismos y Entidades de las ramas ejecutivas del poder público del orden nacional, deberá ser aprobada por el Departamento Administrativo de la Función Pública
Decreto 1227 de 2005	"Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto-ley 1567 de 1998"
Decreto-ley 760 de 2005	"Por el cual se establece el procedimiento que debe surtirse ante y por la Comisión Nacional del Servicio Civil para el cumplimiento de sus funciones"
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"
Decreto 1227 de 2005	"Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto Ley 1567 de 1998II En cuanto a la naturaleza de los actos administrativos para quienes ejercen empleos en provisionalidad, relativos a la vinculación de los mismos a las nuevas plantas de personal que se hayan establecido, es necesario considerar lo dispuesto en el decreto 1227 de 2005, que establece en su artículo 96, parágrafo 1º lo siguiente: Las modificaciones de las plantas a las cuales se refiere este artículo deben realizarse dentro de claros criterios de razonabilidad, proporcionalidad y prevalencia del interés general"
Decreto 1228 de 2005	"Por el cual se reglamenta el artículo 16 de la ley 909 de 2004 sobre las Comisiones de Personal"
Decreto 2539 de 2005	"Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las Entidades a las cuales se aplican los decretos ley 770 y 785 de 2005"
Decreto 2484 de 2014	"Por el cual se reglamenta el Decreto-ley 785 de 2005"
Decreto 1072 de 2015	Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo en el cual se encuentra toda la reglamentación existente en Colombia relacionada con los aspectos laborales.
Ley 785 de 2005	Reglamentado por el decreto nacional 2484 de 2014 y 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

NORMAS EMPLEO PÚBLICO	
IDENTIFICACIÓN DE LA NORMA	**CONTENIDO**
Decreto 1083 de 2015 y sus modificatorios	"Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública"
Acuerdo CNSC 20181000006176 del 10-10-2018	Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados Públicos de Carrera Administrativa y en Período de Prueba.

2.2 MARCO NORMATIVO OPERACIÓN DE LA ENTIDAD

A continuación, se detallan los actos administrativos vigentes que determinan la Estructura Organizacional, Planta de Personal y Manual de Funciones de la Administración Municipal de El Espinal:

ACUERDO MUNICIPAL No. 008 DE 2017 (30 DE MAYO). POR MEDIO DEL CUAL SE FACULTA AL ALCALDE DE EL ESPINAL PARA MODIFICAR LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL.

DECRETO MUNICIPAL No. 140 DE 2017 (01 DE NOVIEMBRE). POR MEDIO DEL CUAL SE MODIFICA LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DEL MUNICIPIO DE EL ESPINAL.

DECRETO 025 DE 2019. POR MEDIO DEL CUAL SE AJUSTA EL MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES V COMPETENCIAS LABORALES DE LOS EMPLEOS QUE FORMAN LA PLANTA DE PERSONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE EL ESPINAL - TOLIMA AL DECRETO 815 DEL 08 DE MAYO DE 2018.

DECRETO Nº 123 DE 2021. POR MEDIO DEL CUAL SE MODIFICA EL MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES PARA EL EMPLEO DENOMINADO JEFE DE CONTRO INTERNO, CODIGO 006 GRADO 001, DE LA PLANTA DE PERSONAL DEL MUNICIPIO DE EL ESPINAL TOLIMA**.**

3. ANÁLISIS EXTERNO

3.1 ANÁLISIS ECONÓMICO

Espinal es un municipio colombiano ubicado en el centro del departamento del Tolima, a 48 kilómetros de Ibagué. Se encuentra a una altitud norte de 4° 09' y su Longitud oeste 74° 53'; cuenta con un área total de 214.83 kilómetros cuadrados; Fue fundada el 3 de abril de 1754, es el segundo municipio más poblado del departamento del Tolima y es conocido como la capital arrocera del centro del país; La economía del Espinal se sustenta especialmente en la agricultura, sobre todo en el cultivo de arroz. Otros productos como algodón, sorgo, soya, maíz y tabaco también se cultivan en la región.

Además, en el municipio existen empresas de diferentes sectores entre ellos los Molinos, los cuales generan un alto porcentaje de empleo en la ciudad, estableciendo interacción social, cultural y económica con las regiones Andina y Pacífica. Según el DANE, se entiende como cabecera de un municipio al área más densamente poblada del municipio y lugar donde funciona la sede de la Alcaldía Municipal.

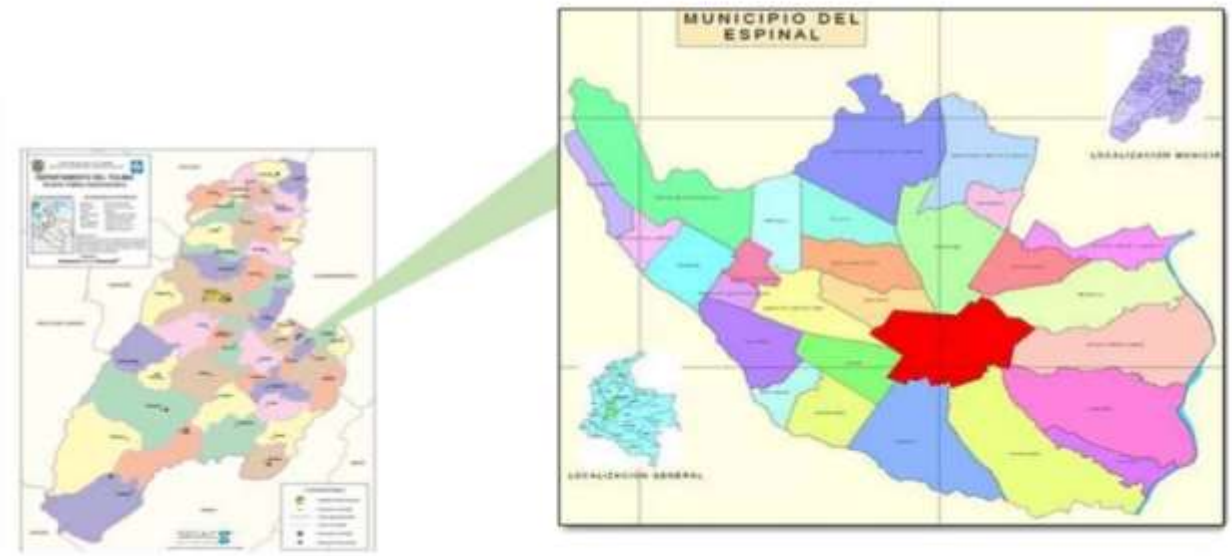


Gráfico 6. Mapa Veredal El Espinal.
Fuente: Instituto Geográfico Agustín Codazzi - IGAC

Su área geográfica está definida por un perímetro urbano, cuyos límites se establecen por acuerdos del Concejo Municipal. Mientras que el resto del municipio corresponde al

área que está por fuera del perímetro urbano de la cabecera municipal. Puede estar constituido por centros poblados y población dispersa.

EXTENSIÓN SUPERFICIE DEL MUNICIPIO			
Áreas	Área Urbana	Urbana Rural	Total
Extensión (Km²)	9,35	205,48	214,83

Tabla 1. El Espinal. Extensión superficie.
Fuente: Secretaría de Planeación Municipal de El Espinal. Recuperado 2022

El área urbana del municipio de El Espinal está conformada por 42 barrios, y el área rural por 27 veredas. El área urbana de El Espinal está dividida en 4 comunas así:
Comuna 1: 44 Barrios
Comuna 2: 3 Barrios
Comuna 3: 9 Barrios
Comuna 4: 23 Barrios

Área urbana. El área urbana de El Espinal está dividida en 42 barrios como se muestra en la siguiente tabla.

TABLA 2. EL ESPINAL. BARRIOS DEL ÁREA URBANA. BARRIOS DEL ÁREA URBANA

DISTRIBUCIÓN DE BARRIOS -MUNICIPIO DE ESPINAL	
COMUNA UNO:	**COMUNA DOS:**
1. URBANIZACIÓN ENTRE RIOS.	1. BARRIO SAN RAFAEL.
2. URBANIZACIÓN CAFASUR.	2. BARRIO EL CENTRO.
3. URBANIZACIÓN BOSQUES DE ROA.	3. BARRIO CABALLERO Y GONGORA.
4. URBANIZACIÓN LOS ALMENDROS.	
5. URBANIZACIÓN LAS PALMERAS.	**COMUNA TRES:**
6. URBANIZACIÓN EL PALMAR.	
7. URBANIZACIÓN LA MAGDALENA – I ETAPA.	1. BARRIO LIBERTADOR.
8. URBANIZACIÓN LA ESPERANZA.	2. BARRIO SANTA MARGARITA MARIA.
9. URBANIZACIÓN EL BOSQUE.	3. BARRIO NACIONAL.
10. URBANIZACIÓN SAN PEDRO I y II ETAPA.	4. URBANIZACIÓN SANTA MARGARITA MARIA.
11. URBANIZACIÓN VILLA CAMPESTRE.	5. BARRIO FATIMA.
12. URBANIZACION EL RECREO I ETAPA.	6. BARRIO PRIMERO DE MAYO.
13. URBANIZACIÓN LA CASCADA.	7. URBANIZACIÓN VILLA LORENA.
14. URBANIZACIÓN VILLA CATALINA.	8. URBANIZACIÓN SANTA ROSA 1.
15. BARRIO TALURA.	9. URBANIZACIÓN SANTA ROSA 2.
16. URBANIZACIÓN 30 DE OCTUBRE.	
17. URBANIZACIÓN SAN CARLOS.	**COMUNA CUATRO:**

DISTRIBUCIÓN DE BARRIOS -MUNICIPIO DE ESPINAL	
18. URBANIZACIÓN VILLA LAURA.	1. BARRIO BELEN.
19. URBANIZACIÓN LA CEIBA.	2. BARRIO RONDÓN.
20. URBANIZACIÓN FUTURO.	3. URBANIZACION ARKABAL.
21. URBANIZACIÓN VILLA PAZ I.	4. BARRIO BALKANES.
22. URBANIZACIÓN VILLA PAZ II.	5. URBANIZACIÓN VILLA DEL PRADO.
23. BARRIO ISAIAS OLIVAR.	6. BARRIO BETANIA.
24. URBANIZACIÓN MARIANITAS.	7. URBANIZACIÓN VILLA LUZ DARY.
25. URBANIZACIÓN SAN FRANCISCO.	8. ASOCIACIÓN DE VIVIENDA BETANIA.
26. URBANIZACIÓN ANDALUCIA.	9. URBANIZACIÓN BETANIA CAMPESTRE.
27. URBANIZACIÓN MI PALACIO.	10. URBANIZACIÓN VILLA DEL PRADO.
28. VILLA ANDRES.	11. CONJUNTO RESIDENCIAL BALKANES DEL VERGEL.
29. URBANIZACIÓN VILLA CAMPESTRE.	12. CONJUNTO RESIDENCIAL BALKANES DEL VERGEL ETAPA I.
30. CONJUNTO RESERVAS DE LA VILLA.	13. CONJUNTO RESIDENCIAL GRATAMIRA I.
31. VILLA CAMPESTRE.	14. CONJUNTO RESIDENCIAL GRATAMIRA II.
32. URBANIZACIÓN LA ISABELA.	15. CONJUNTO RESIDENCIAL PRADERA AZUL.
33. URBANIZACIÓN DIVINO NIÑO.	16. CONJUNTO RESIDENCIAL BALKANES.
34. VILLAS DEL PALMAR.	17. CONJUNTO RESIDENCIAL ESTACIÓN BALKANES.
35. LOS HEROES.	18. CONJUNTO RESIDENCIAL BALCONES DE BETANIA
36. URBANIZACIÓN VILLA MARINA.	19. CONJUNTO RESIDENCIAL BETANIA.
37. URBANIZACIÓN LUIS CARLOS GALÁN SARMIENTO.	20. URBANIZACIÓN VILLA DEL NORTE.
38. VILLA LEYDI.	21. URBANIZACIÓN SAN NICOLAS.
39. VILLA LUCERO.	22. URBANIZACIÓN ORLANDO.
40. VILLA SOL.	23. VILLA MARCELA.
41. VILLA SILOE.	
42. URBANIZACIÓN COMFATOLIMA.	
43. URBANIZACIÓN JUAN PABLO II.	
44. URBANIZACIÓN GUAYACAN	

Fuente: Alcaldía Municipal de El Espinal. Recuperado en 2022

El análisis de calidad de vida de la ciudad de El Espinal parte de la estructura poblacional que permite planificar la ciudad a largo plazo; identificar a su vez las tendencias globales de crecimiento o decrecimiento y los factores que inciden en la elaboración de diversos índices específicos para la construcción de estrategias que mejoren las condiciones de vida de los ciudadanos. En este sentido, la variación poblacional de la ciudad de El

Espinal entre 2018 y 2022 de acuerdo al Censo Nacional de Población y Vivienda, la ciudad pasó de tener 72.949 a 71.383 habitantes, lo que indica una disminución muy insignificante de habitantes.

Con relación al Indicador Económico PIB "Producto Interno Bruto" el cual refleja el valor monetario de todos los bienes y servicios finales producidos en el departamento en un periodo de tiempo determinado, para el año 2020 de acuerdo al último informe de Cuentas Nacionales del DANE, el Departamento del Tolima representó el 2,2% de la economía en el país, y el 9,2% de la economía en la región central; respecto a la vigencia 2021 la composición sectorial por actividad económica del Departamento se comportó de la siguiente manera.

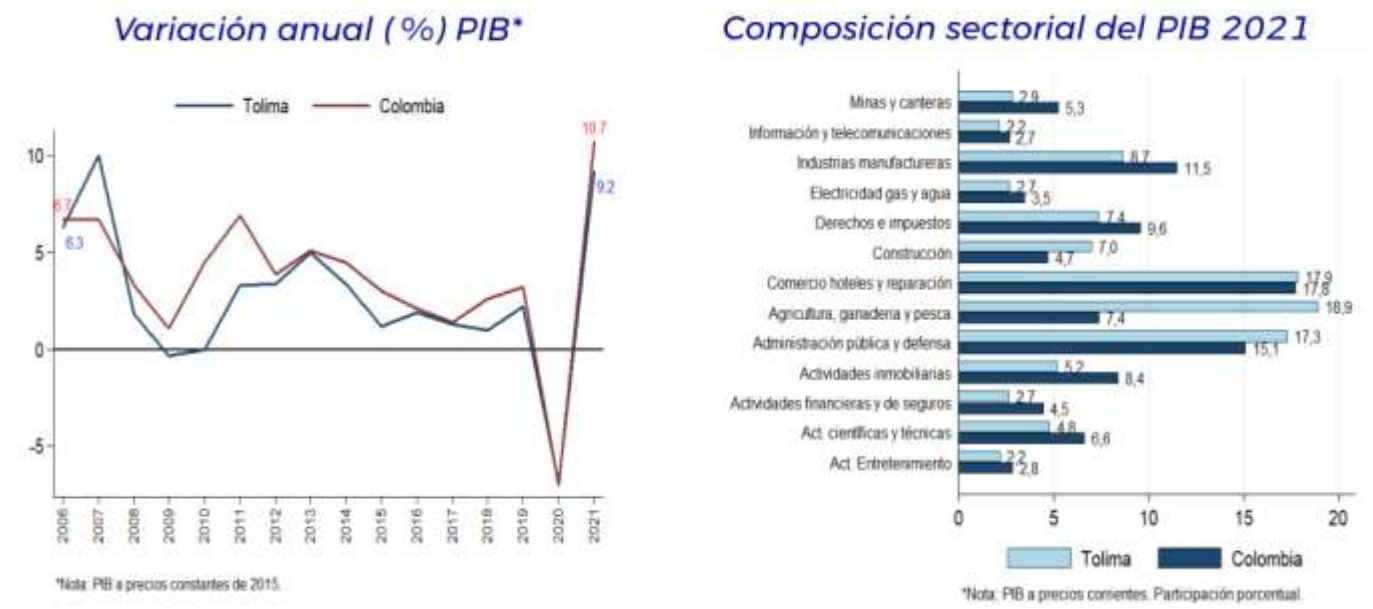


Grafico 7. Composición Sectorial y Variación Anual del PIB 2021
Fuente: Perfiles Económicos Departamentales – Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

En materia de indicadores de desempleo laboral, la tasa de desempleo a nivel nacional vigencia 2022 fue de 11,2%, siendo el Tolima uno de los Departamentos que registraron mayor tasa de desempleo a nivel nacional con un porcentaje de 15,7%, presentando así índices de desempleo por encima del promedio nacional. "FUENTE: DANE-GEIH".

Con el propósito de contribuir y propender por el desarrollo municipal, la Alcaldía Municipal de El Espinal como Entidad Pública del Orden Territorial, garantiza las condiciones y los recursos económicos y humanos necesarios para la oportuna prestación de los servicios que promueven el desarrollo social, económico, cultural,

ambiental y del territorio, a partir de la implementación de planes y programas que fomentan el adecuado ejercicio de los derechos humanos, la equidad y la justicia, con una administración transparente y efectiva de los recursos públicos.

De igual manera, como toda entidad de orden público debe tener presente los factores externos para descubrir sus oportunidades y amenazas en los entornos económicos, culturales, tecnológicos, políticos, medio ambientales, históricos y legales con el fin de maximizar sus oportunidades y minimizar el impacto de dichas amenazas que puedan influir en el cumplimiento de su objeto, misión y funciones.

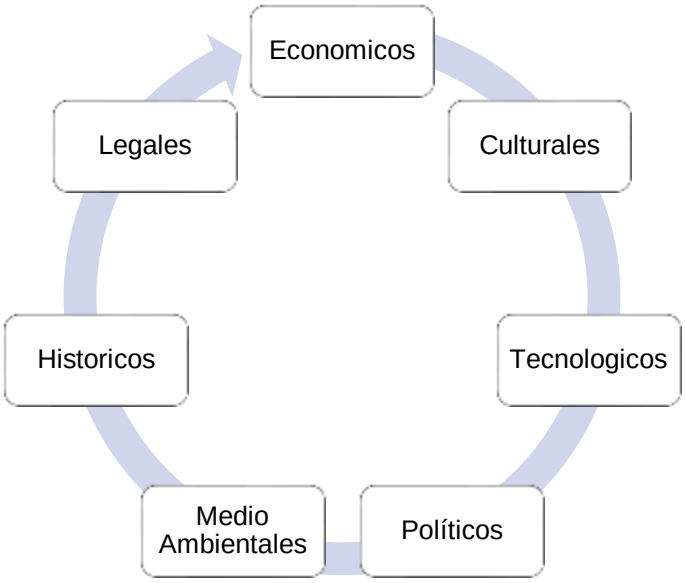


Grafico 8. Factores Externos
Fuente: Elaboración Equipo Técnico.

3.2 ANÁLISIS JURÍDICO LEGAL

Este análisis tiene en cuenta las normas principales que regulan la misionalidad de la Alcaldía Municipal de El Espinal, como lo son las normas constitucionales, disposiciones legales y reglamentarias vigentes, así como las normas y estatutos internos.

Tabla 3. Normas principales que regulan la misionalidad de la Alcaldía Municipal de El Espinal.

	Tipo de Documento	Contenido
Planeación y Ordenamiento Territorial	Ley 152 de 1994	Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo
	Acuerdo 010 de 2020	Por el cual se adopta el plan de desarrollo del municipio de El Espinal

		"Construyendo el espinal con decisión y firmeza" 2020-2023" y se dictan otras disposiciones.
Normas Principales	Constitución Política de Colombia	Principios de la Función Pública.
	Ley 909 de 2004	Normas que regulan el Empleo Público.
	Decreto 1083 De 2015	Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública.

Fuente: Elaboración Equipo Técnico.

Uno de los aspectos legales fundamentales en materia de seguridad y salud en el trabajo es la Ley 1562 de 2012 "por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional", la cual abarca la valoración de los riesgos laborales en cada uno de sus procesos y permite establecer medidas preventivas para minimizar los riesgos a partir de los diferentes programas de promoción y prevención.

Así mismo, en cumplimiento a los requisitos establecidos en la Ley 1562 de 2012 y el Decreto 1072 de 2015 en el capítulo 6 y la Resolución 0312 de 2019 normatividad vigente, la Entidad debe diseñar e implementar el sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SGSST), que tiene como propósito la estructuración de la acción conjunta entre la Alcaldía Municipal de El Espinal y los trabajadores, en la aplicación de las medidas de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) a través del mejoramiento continuo de las condiciones de Salud, el entorno laboral y el medio ambiente, la Identificación, evaluación y valoración y el control eficaz de los peligros y riesgos en el lugar de trabajo. ***Ver Anexo 2. Plan Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo.***

Con relación a los requisitos legales ambientales la Alcaldía Municipal de El Espinal, cuenta con el Plan de Gestión Integral de Residuos sólidos "PGIRS" 2015 – 2027, el cual tiene como objetivo, desarrollar elementos para garantizar la prestación eficiente del servicio de aseo con calidad y cobertura total en el municipio, así como ejecutar acciones de conocimiento, reducción del riesgo y manejo del desastre de manera permanente, en procura de alcanzar calidad ambiental para el desarrollo humano integral en el municipio de El Espinal, mediante la implementación de Acciones ambientales, plan para la gestión del riesgo, y demás estrategias ambientales, verificando el cumplimiento de la normativa ambiental. ***Ver Anexo 3. Plan de Gestión Integral de Residuos sólidos "PGIRS" 2015 – 2027.***

3.3 ANÁLISIS DE CASOS DE ÉXITO

Para iniciar el análisis de casos de éxito, tendremos en cuenta los antecedentes del proceso de Formalización Laboral, los cuales fueron retomados por el actual Gobierno Nacional, en el mes de noviembre del año anterior, con la realización del Encuentro Nacional para la Formalización del Empleo Público en Equidad, orientado por la Función Pública en la ciudad de Bogotá, donde este Departamento Administrativo impartió directrices a las entidades para que iniciaran el proceso de Formalización Laboral en la vigencia 2023.

Al evento asistieron secretarios generales, jefes de control interno, jefes de talento humano y jefes de planeación de todo el país para conocer de primera mano los lineamientos de Función Pública e implementarlos en sus respectivas entidades.



"*La Formalización Laboral es uno de los principales compromisos del señor presidente Gustavo Petro y por medio de la creación de plantas temporales lo vamos a llevar a cabo en la administración pública. Con esto buscamos dignificar la labor de quienes trabajan en el Estado, premiar el mérito y brindarles a los trabajadores todas las prestaciones de las que carecen como contratistas*", comentó César Augusto Manrique, director de Función Pública.

La Formalización Laboral es un tema neurálgico para la administración pública, pues, cómo pudo establecer Función Pública a través del Formulario de Reporte de Contratos de Prestación de Servicios de Personas Naturales y Jurídicas - vigencia 2023, en esta vigencia las entidades del orden nacional y territorial suscribieron más de 911 mil contratos de prestación de servicios en diferentes modalidades y con distintas fuentes de financiación.



Frente a esta situación, Función Pública presentó en el encuentro la Guía Metodológica para adelantar el proceso de Formalización Laboral, donde se resalta la elaboración de un diagnóstico, lo suficientemente robusto como para determinar la situación actual de la entidad pública, y porqué ha tenido que acudir a la tercerización laboral para ejercer los fines esenciales del Estado.

Con este insumo base, cada entidad podrá establecer alternativas que mejoren sus capacidades internas, entre ellas, las tecnológicas, presupuestales, de estructura y principalmente de talento humano, a través de creación de plantas temporales, como mecanismo de transición para un fortalecimiento institucional que le aporte a la reorganización de las administraciones públicas en el orden nacional y territorial.

Este esfuerzo requerirá del trabajo conjunto entre el sector Función Pública, quien brindará toda la asesoría y el acompañamiento necesario a las entidades en nación y territorio; y el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, el Departamento Nacional de Planeación, y la Procuraduría General de la Nación como garantes independientes de esta gran apuesta.

Además de las directrices expuestas con Función Pública, el encuentro contó con la participación de la Ministra del trabajo, Gloría Inés Ramírez; el Procurador delegado para la prevención un control, Fernando Antonio Grillo; el Contralor delegado para la gestión pública e instituciones financieras, Julio César Cárdenas; el Auditor delegado para la vigilancia del control fiscal, Diego Fernando Uribe; el Magistrado auxiliar de la sección segunda del Consejo de Estado, César Augusto Barragán; la Directora de políticas y estrategias de la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado, Paula Robledo Silva; el Comisionado de la Comisión Nacional del Servicio Civil, Mauricio Liévano; el Director de la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), Jorge Iván Bula; y el Subdirector general de inversiones, seguimiento y evaluación del Departamento Nacional de Planeación, José Alejandro Herrara.

Cada uno, desde su área de conocimiento, resaltó la importancia de la Formalización Laboral, por un trabajo digno y en equidad en la administración pública para la construcción de un Estado incluyente, equitativo y con oportunidades.

Desde el Ministerio del Trabajo, la Ministra Gloria Inés Ramírez destacó que "*es imprescindible que de manera inmediata se dé inicio en todas las entidades públicas el proceso gradual y sistemático de la formalización del empleo público en equidad, porque debemos mejorar las condiciones de las y los trabajadores vinculados a través de los contratos de prestación de servicios, muchos de los cuales han sido despojados de los derechos mínimos e irrenunciables*".

Por su parte, Fernando Grillo, Procurador delegado para la prevención un control señaló la importancia de entender la figura del contratista y su alcance: "*Los contratos por prestación de servicios no van a desaparecer, lo que hay que hacer es contratar para lo estrictamente necesario, el Estado debe brindar igualdad a los trabajadores*".

Desde la Contraloría, Julio César Cárdenas, Contralor delegado para la Gestión Pública, apuntó que "*con la formalización del empleo público vamos a mejorar el desempeño institucional asociado al criterio de mérito en la provisión de personal, y así aumentar la confianza de la ciudadanía en la institucionalidad*".

En cuanto a los riesgos de los contratos de prestación de servicios, el Magistrado auxiliar de la sección segunda del Consejo de Estado, César Augusto Barragán, resaltó que "*la simulación de un contrato estatal de prestación de servicios para evadir el pago de prestaciones sociales no solo es contraria a la Constitución y a la ley, sino que conduce a la precarización de las condiciones socioeconómicas de los trabajadores, el Plan Nacional de Formalización acaba con estas ilegalidades*".

Por su parte, el director de la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), Jorge Iván Bula, expresó que "*la meritocracia debe ser el principio fundamental del acceso al servicio público, solo así podremos construir una sociedad más equitativa que promueva la igualdad social. La formalización del empleo en el sector público acaba con el clientelismo, favoritismo, nepotismo, de la actual contratación*".



Una vez se realizó el lanzamiento del proceso de Formalización Laboral, el Departamento Administrativo de la Función Pública, inició en el mes de enero de 2023, una serie de jornadas de socialización y/o capacitación bajo la modalidad presencial y virtual, dirigidas a las Entidades del Orden Nacional y Territorial, proporcionando indicaciones precisas sobre la metodología a seguir para la elaboración de los diferentes componentes del Estudio Técnico para la Formalización Laboral, que deben adelantar las entidades durante la vigencia 2023.

De acuerdo con el reporte de Función Pública, 314 entidades entre departamentales y municipales han mostrado interés en adelantar el proceso que impulsa el Gobierno Nacional para mejorarles las condiciones laborales a quienes trabajan en el servicio público. En el orden nacional, 128 entidades han iniciado planes de formalización y en total son 442 entidades públicas del país las que están trabajando por la formalización laboral.

Entre las entidades territoriales que se han vinculado al Plan de Formalización Laboral se encuentran 10 gobernaciones, 190 alcaldías y 114 instituciones entre las que se cuentan entidades de servicios públicos, hospitales, empresas industriales y comerciales, así como organismos autónomos.

En material territorial, los 5 departamentos con el mayor número de entidades que están adelantando este proceso son Boyacá, con 42 entidades; Antioquia, con 40 entidades; Norte de Santander, con 28 entidades; Santander, con 25 entidades; seguidas por Tolima, Valle de Cauca y Nariño, cada una con 23 entidades.

En la siguiente tabla aparece el número de entidades territoriales que iniciaron el plan de formalización en cada departamento.

Departamentos	Entidades	Departamentos	Entidades
Boyacá	42	Quindío	9
Antioquia	40	Atlántico	8
Norte de Santander	28	Cesar	8
Santander	25	Huila	8
Tolima	23	Putumayo	8
Valle	23	Risaralda	7
Nariño	23	Arauca	6
Cundinamarca	21	Caquetá	5
Cauca	20	La Guajira	5
Bolívar	15	Magdalena	4
Casanare	14	San Andrés	3
Meta	14	Guainía	2
Caldas	12	Guaviare	2
Córdoba	12	Vaupés	2
Sucre	11	Amazonas	1
Chocó	10	**Total**	**314**

En el mes de agosto de 2023, la Función Pública a través del Decreto 1265 de 2023, formalizó 82 cargos para desarrollar labores permanentes y misionales que anteriormente eran realizadas mediante órdenes de prestación de servicios. De esta manera, con la entidad como pionera, Función Pública está implementando lo estipulado en el artículo 82 del Plan Nacional de Desarrollo 2022 – 2026: Colombia Potencia Mundial de la Vida, que establece:

"Artículo 82. Formalización del empleo público en equidad, con criterios meritocráticos y vocación de permanencia. El Gobierno Nacional, a través del Departamento Administrativo de la Función Pública, liderará el diseño e implementación de un plan de formalización del empleo público, que contribuya a que los órganos, organismos y entidades de la Administración Pública provean todos los cargos de las plantas de personal, la creación de nuevas modalidades de acceso al empleo público y se haga uso racional de la contratación por prestación de servicios".



En este sentido, y como lo establece el Plan Nacional de Desarrollo 2022 – 2026: Colombia Potencia Mundial de la Vida, Función Pública no solo ha asesorado a 543 entidades para que estás puedan establecer su ruta de formalización laboral (de las cuales 155 ya iniciaron el proceso), sino que la entidad llevó a cabo de manera exitosa su plan de formalización como hoja de ruta para las entidades públicas.

Como también se establece en el Plan Nacional de Desarrollo 2022 – 2026: Colombia Potencia Mundial de la Vida, Función Pública tuvo como criterio de evaluación para la conformación de la planta temporal el mérito, el cual debe ser el mecanismo para el ingreso al servicio público. Para ello, mediante convocatoria pública, la entidad consolidó un banco de 327 hojas de vidas.

En este proceso, de los 82 cargos creados, 2 cargos han sido provistos por servidores públicos de la entidad por derecho de carrera administrativa y ya se han expedido 51 resoluciones de nombramiento temporal, para los perfiles seleccionados por mérito del banco de hojas de vida. La vinculación total de la planta temporal está prevista para la última semana de agosto y la primera semana de septiembre.

"*Desde Función Pública demostramos que la formalización laboral sí es posible, puede hacerse a través del mérito, con equidad, y no significa un gasto mayor para las entidades. Estamos desmontando el mito de que la formalización laboral es costosa, por el contrario, además de garantizar las condiciones laborales de quienes trabajan con el Estado, es un mecanismo para que las entidades sinceren el gasto público y ejecuten los recursos de manera más eficiente*", comentó César Augusto Manrique, director de Función Pública.

Con la creación de la planta temporal, Función Pública pasó de tener 194 contratos de prestación de servicios (contratos suscritos con corte a diciembre de la vigencia 2022), a tener 65 contratos por prestación de servicios para lo que resta de la vigencia actual, que corresponden a labores especializadas, que no son permanentes ni de la misionalidad de la entidad, como lo establece la norma. Esto supone una disminución del 69% en la contratación. En este sentido, los 82 cargos creados en la plata temporal son, justamente, para el cumplimiento de las tareas misionales anteriormente desarrolladas por medio de contratos.

En cuanto al ahorro de recursos públicos, para la vigencia 2022, la entidad destinó $12.573.916 millones para contratación por prestación de servicios, rubro que en 2023 destinó para el financiamiento de la planta temporal y las órdenes de prestación de servicios excepcionales en los términos establecidos por la Ley.

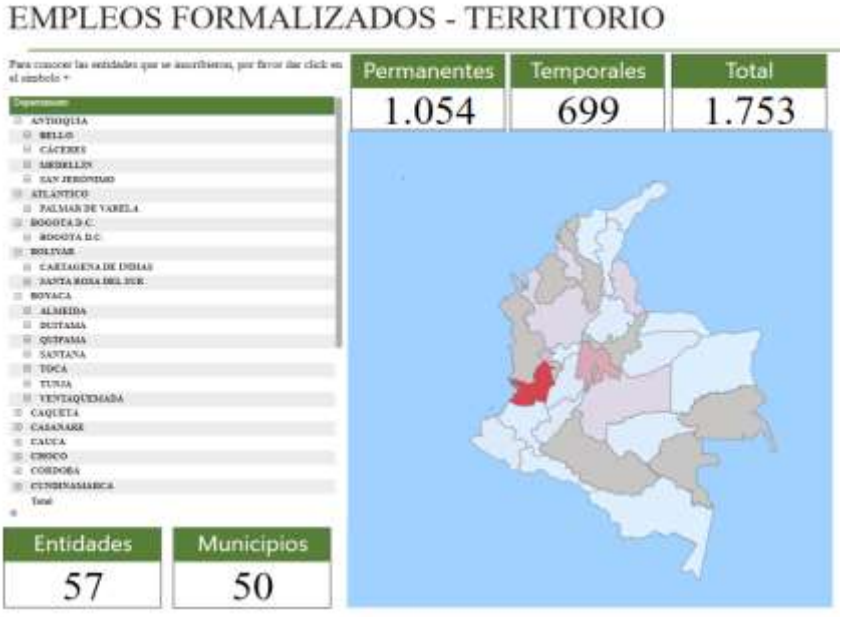
De este monto, para la vigencia actual Función Pública utilizó $8.643.826 millones en el financiamiento de los cargos de la planta temporal, con una visión de uso más eficiente del recurso público de la siguiente manera:

Para la planta temporal se destinaron $3.528.085 millones, con los cuales se financiaron los 82 cargos creados con todas las prestaciones de Ley correspondientes. Los otros $5.115.741 millones se destinaron para los contratos que requirió la entidad durante el primer semestre del año, para garantizar el servicio mientras se adelantaban los estudios de cargas laborales y la ruta de formalización, y los contratos que no son misionales ni permanentes requeridos hasta el final de la vigencia. En este sentido, el plan de formalización laboral no solo se hizo a costo cero con el dinero anteriormente destinado para contratos, sino que supuso un ahorro de $3.930.089 millones, lo que equivale a 31% menos en comparación a la vigencia anterior.

Sin embargo, más allá de lo económico, el mayor beneficio es la protección y reivindicación de los derechos de las y los servidores públicos vinculados a la entidad en la planta temporal, pues cuentan con todas las garantías previstas en el código del trabajo y las prestaciones de Ley.

Avances en el Proceso de Formalización Laboral – Con corte a 31 de julio de 2024

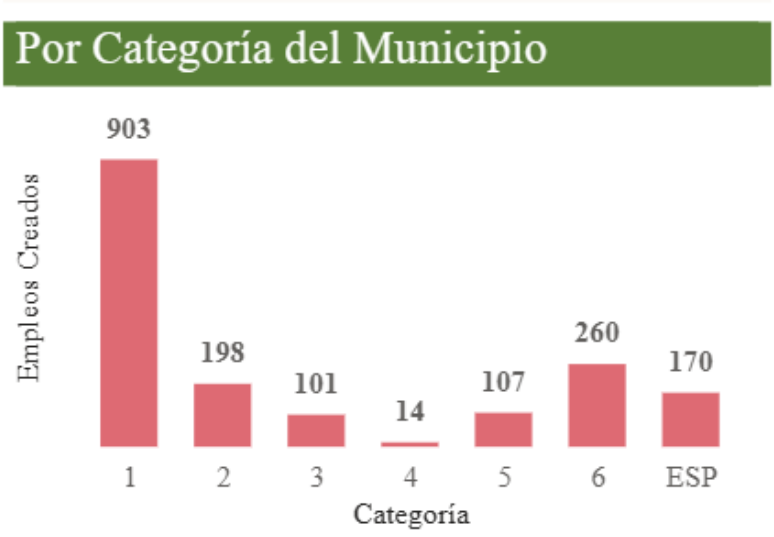
De acuerdo con la información publicada por la Función Pública en su página web, con corte a 31 de julio de 2024, se han formalizado en total 1.753 empleos públicos en el país, en 57 entidades de 50 municipios del país.



Fuente: https://www1.funcionpublica.gov.co/web/formalizacion-laboral-del-empleo-publico/como-vamos

De los empleos creados 1054 se clasifican como empleos permanentes, que son aquellos puestos de trabajo que se deben otorgar por concursos de méritos en entidades nacionales y territoriales; en tanto que 699 empleos son producto de la creación de plantas temporales, una medida impulsada por el Gobierno del Cambio para reemplazar los contratos por prestación de servicios.

Teniendo en cuenta categoría del municipio en donde se han creado los nuevos empleos, se destacan 903 empleos en Alcaldía de primera categoría y 260 en sexta categoría, como el caso de la Alcaldía de Municipio de Coyaima.



Fuente: https://www1.funcionpublica.gov.co/web/formalizacion-laboral-del-empleo-publico/como-vamos

Las entidades con mayor creación de empleos públicos permanentes son la Dirección Nacional de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN); por su parte, en el nivel territorial los municipios líderes en formalización de plantas temporales son Santa Rosa de Cabal (Risaralda) con la creación de 103 empleos; San Bernardo del Viento (Córdoba) 52 empleos; Puerto Gaitán (Meta) 49 empleos; Buenaventura (Valle) 33 empleos e Ibagué capital del Tolima con 15 empleos. Las administraciones de San Jerónimo (Antioquia) y Duitama (Boyacá) crearon plantas temporales de 9 y 6 empleos, respectivamente.

El liderazgo de la creación de empleos públicos permanentes en las capitales está encabezado por Armenia, 189 empleos; seguido de Bogotá, 80 empleos; Cúcuta, 64 empleos; Sincelejo, 60 empleos; Cartagena de Indias, 51 empleos; Medellín 28 empleos; Florencia, 24 empleos; Villavicencio, 18 empleos; Neiva, 17 empleos; Cali 11 empleos.

En Riohacha se crearon 9 empleos; Yopal, 8 empleos; Pasto y San José del Guaviare que crearon cada una con 7 empleos permanentes; Popayán, 6empleos; Tunja, 4 empleos e Ibagué, 3 empleos permanentes.

Entre tanto en los municipios el primero es Funza (Cundinamarca), 60 empleos; Fusagasugá (Cundinamarca), 57 empleos; Sesquilé (Cundinamarca), 45 empleos; Dos Quebradas (Risaralda) 36 empleos; Toro (Valle) 31 empleos; Zipaquirá (Cundinamarca); 27 empleos; Rio Quito (Chocó) 24 empleos; Bello (Antioquia) 22 empleos; Toca (Boyacá) 18 empleos; Villa del Rosario (Norte de Santander) 14 empleos y Sopó (Cundinamarca) que a septiembre había creado 13 empleos permanentes.

Otros municipios como Cáceres (Antioquia) y Quípama (Boyacá) crearon 9 empleos cada una; Ventaquemada (Boyacá), 8 empleos; Santana (Valle) 7 empleos; Piedecuesta (Santander) y Gachancipá (Cundinamarca) crearon 6 empleos cada una.

Después de la fecha de corte indicada por el Departamento Administrativo de la Función Pública (Julio 31 de 2024), se han reportado importantes avances en el país, destacándose las siguientes entidades:

- **La Corporación de la Industria Aeronáutica Colombiana (CIAC),** realizó la formalización de 262 empleos en esta empresa industrial y comercial. De acuerdo con el Decreto 1106 de 2024 del Ministerio de Defensa, la planta global de la CIAC será ampliada con 252 trabajadores oficiales, en tanto que la planta de servidores públicos crecerá en 10 cargos. Estas ampliaciones de cargos en la CIAC están enmarcadas en el Plan de Formalización del Empleo Público En Equidad, con criterios meritocráticos y vocación de permanencia, que lidera Función Pública para mejorar las condiciones laborales de quienes trabajan prestando servicios públicos.

  Con este Plan de Formalización Laboral, los contratos de prestación de servicios disminuirán y se dignificará la labor de servidores públicos con remuneración estable, protección social y garantía de otros derechos fundamentales.

- **La Empresa Social del Estado (E.S.E.) Hospital San José de Maicao (La Guajira)** en intervención, y en aras de dar cumplimiento a los lineamientos del Gobierno Nacional sobre formalización laboral, concretó la creación de 352 empleos en una planta temporal y 45 cargos creados en su planta administrativa.

  El proceso fue liderado por el agente especial interventor y su equipo de trabajo, con un acompañamiento permanente del equipo del Departamento Administrativo de la Función Pública.

Basándose en la metodología implementada por Función Pública, el hospital realizó el estudio técnico incluyendo el levantamiento de cargas laborales tanto de los procesos administrativos como los procesos misionales, los cuales arrojaron como resultado que de la planta de la entidad constituida por 80 empleos públicos requería la creación de un total de 477 empleos.

Sin embargo, teniendo en cuenta la situación financiera del hospital, el proceso de vinculación de la planta temporal se adelantará progresivamente y en cuatro etapas: primero se formalizarán 50 empleos en transcurso del segundo semestre de 2024 y antes de finalizar el año 71 empleos más serán formalizados y en la tercera etapa ingresaran 122 empleos en el primer trimestre de 2025 y finalmente, 109 en el segundo semestre del año entrante, este evento para la planta asistencial, sin embargo la planta administrativa de los 73 (de los cuales 45 empleos son nuevos y 28 empleos fueron suprimidos y creados nuevamente) su vinculación es inmediata por lo cual no hacen parte de las etapas.

La E.S.E. Hospital San José de Maicao ha venido posesionando los servidores públicos, con un proceso interno teniendo en cuenta las condiciones especiales como madres o padres cabeza de familia, mujeres embarazadas, servidores en pre pensión o que sean responsables de personas con discapacidad y demás condiciones determinadas por la jurisprudencia, situación que llevó a formalizar en la primera etapa a 59 trabajadores, con un esfuerzo adicional del Hospital y el apoyo del Ministerio de Salud y Protección Social y la Superintendencia de Salud. Con este proceso el hospital disminuirá en un 71,92% el volumen de contratación que durante los últimos años se ha visto representado en 379 colaboradores vinculados por prestación de servicios.

Casos de éxito en el Departamento del Tolima



En el Departamento del Tolima, la primera entidad en realizar el proceso de Formalización Laboral, fue el Instituto de Financiamiento, Promoción y Desarrollo de Ibagué – INFIBAGUÉ, en donde mediante los Acuerdos 001, 002, 003, 004, 005, 006 y 007 del 12 de mayo de 2023, se formalizó en total 123 empleos para el desarrollo de las actividades transitorias asignadas a esta entidad de acuerdo con el Decreto 0183 de 2001, relacionadas con las siguientes unidades de negocio que maneja el Instituto:

- Ampliación, Cobertura y Mantenimiento del Servicio de Alumbrado Público en la ciudad de Ibagué.
- Administración de las cinco (05) Plazas de Mercado de la ciudad.
- Mantenimiento, e instalación de Parques y Zonas verdes.
- Administración y operación del Complejo Cultura Panóptico.

Este proceso de formalización laboral, se adelantó de acuerdo con las instrucciones de la Comisión Nacional del Servicio Civil en el mes de junio de 2023 y ha permitido que el Instituto desarrolle sus actividades a partir de un esquema de equidad laboral y protección de los derechos de los funcionarios públicos.

La Alcaldía Municipal de El Espinal, ha venido adelantando procesos de modernización y modificación a su estructura organizacional y planta de personal a través de los años, a raíz de la necesidad de fortalecer su desempeño económico e institucional, así como, fortalecer los esquemas de formulación, ejecución y seguimiento de proyectos para el fomento y desarrollo municipal y territorial formando una estructura dinámica y flexible para el cumplimiento de su objeto misional.

Dichas modificaciones soportadas en la normativa vigente en la Administración Pública, las disposiciones legales y constitucionales vigentes, en especial, la Ley 489 de 1998, Ley 909 de 2004, el Decreto reglamentario 1227 de 2005 y el Decreto Anti Trámites 019 de 2012 (artículo 228), las normas sobre nomenclatura y clasificación de empleos contenidas en los Decretos 770 y 785 de 2005, 2489 de 2006 y 2484 de 2014, lo concerniente al tema de competencias laborales, que se refiere el Decreto 2539 de 2005,

el Decreto 2772 de 2005 y el Decreto 0815 de 2018, todas ellas compiladas en el Decreto Único Reglamentario 1083 de 2015.

Tabla 4. Antecedentes de las modificaciones a la Estructura Organizacional y Planta de Personal de la Alcaldía Municipal de El Espinal

2017	✓ **DECRETO 140 DEL 1 DE NOVIEMBRE DE 2017 Por** medio del cual se modifica la estructura orgánica de la administración central del municipio de El Espinal.
2019	✓ **DECRETO 025 DEL 28 FEBRERO DEL 2019** “Por medio del cual se Ajusta el Manual Especifico de funciones y competencias laborales de los empleos que forman parte del personal de la Alcaldía Municipal De El Espinal”
2021	✓ **DECRETO 123 DEL 15 JULIO DEL 2021** "por medio del cual se modifica el manual especifico de funciones y de competencias laborales para el empleo denominado jefe de control interno, código 006 grado 001, de la planta de personal del municipio de el espinal Tolima."

Fuente: Elaboración Equipo Técnico.

En el año 2019 se actualizó el “Manual Especifico de Funciones y Competencias Laborales”, el cual es un instrumento de Administración de Personal mediante el cual se establecen las funciones, competencias y los perfiles exigidos para el desempeño de los empleos que conforman la planta de personal de la Alcaldía, en el marco de lo definido por el Decreto 2484 de 2014, el Decreto 1083 de 2015, el Decreto 0815 de 2018.

Este documento recopila la información correspondiente al quehacer de los funcionarios en cada uno de sus cargos, de acuerdo con el nivel ocupacional y el perfil que requiere el titular, en términos de educación, formación, habilidades y experiencia.

Estos procesos de modificación y modernización de la estructura y de la planta de personal, buscan proporcionar instrumentos gerenciales y administrativos que le permitan a la Entidad, optimizar el uso de los recursos, racionalizar su destinación, hacer mejoras permanentes en la productividad de cada puesto de trabajo, logrando una mejora sustancial y general en cada uno de los procesos estratégicos, misionales, gestión, de apoyo y evaluación.

3.4 ANÁLISIS DE FUENTES EXTERNAS

En la Alcaldía Municipal de El Espinal, se llevan a cabo Auditorías Internas y Externas, entendidas como un examen sistemático, objetivo e independiente de los procesos, actividades y operaciones de la entidad, ya que permiten emitir juicios basados en evidencias sobre los aspectos más importantes de la gestión, los resultados obtenidos y la satisfacción de los diferentes grupos de interés; así mismo, son vitales para el mantenimiento y mejora del Sistema de Control Interno en la entidad, ya que permiten evaluar los mecanismos de control establecidos.

Cada año, se implementa el Plan Anual de Auditorias en el cual se registra la programación anual de los informes de ley, auditorías, asesorías y acompañamientos; con el fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales, a través de la evaluación, control, mejora de la eficacia y efectividad de los procesos.

Asimismo, la entidad es visitada constantemente por entidades externas como el INVIMA y la Superintendencia de Salud, Entes reguladores y de control, que le permiten controlar la institución, fomentar la mejora en los procesos, e identificar los posibles errores de gestión; para la vigencia 2023, han recibido dos auditorías externas.

A continuación, se evidencian los principales resultados de la Auditoría Externa del Invima 2023 y de La Superintendencia de Salud. ***Ver Anexo 4. Informe De Auditoría Externa a entidades territoriales de salud.***

Tabla 5. Resultados Auditoría Externa a entidades territoriales de salud 2023 – Alcaldía Municipal de El Espinal.

CRITERIOS A EVALUAR	HALLAZGOS			
	CP	NC	C	F
Identificar los perfiles del personal que realiza la IVC en la Dirección Administrativa de Salud y su vinculación		X		
Programación y priorización de visitas de IVC sanitario con enfoque de riesgo en alimentos y bebidas		X		
Adopción de Instrumentos de IVC con enfoque de riesgos de alimentos y bebidas, como actas, formatos, protocolos, guías y manuales y demás documentos necesarios para verificar el cumplimiento de la reglamentación sanitaria	X			
Inspección, vigilancia y control de establecimientos y vehículos de transporte de alimentos y bebidas.			X	
Diligenciamiento de actas cumpliendo la normatividad sanitaria vigente y adopción de conceptos sanitarios adoptados por INVIMA	X			

CRITERIOS A EVALUAR	HALLAZGOS			
	CP	NC	C	F
Diligenciamiento de actas cumpliendo la norma de vida sanitaria vigente y adopción de concepto sanitarios emitidos por del Invima	X			
Verificación de cumplimiento de lineamientos frente a diligenciamiento e implementación de actas de inspección sanitaria diseñada por Invima para la dirección administrativa de salud			X	
Implementación de la inscripción de establecimientos y vehículos de transporte de alimentos y bebidas, así como la actualización de información.	X			
Procedimientos de aplicación y levantamiento de medida sanitarias de seguridad que se llevan a cabo en las entidades territoriales de salud contratación para disposición de recibos objeto de los decomisos			X	
Planes y toma de muestra de alimentos y bebidas diligenciamiento de actas de acciones realizadas con los resultados			X	
Acciones de IVC en publicidad			X	
Acciones de vigilancia sanitaria (alerta sanitaria cientos de importancia en salud pública)	X			
Implementación del plan de capacitación inducción y reinducción para el personal a cargo de IVC de alimentos y bebidas	X			
Implementación del proceso administrativo sancionatorio		X		
Planes de mejora implementados como resultado de las auditorías externas a cargo del Invima	X			
Total hallazgos	6	3	5	
Fortalezas **(F)** Conformidad **(C)** No Conformidad **(NC)** Oportunidades de Mejora **(OP)**				

Fuente: Elaboración Equipo Técnico.

En cuanto a la Auditoría Externa de la Superintendencia de Salud realizada para la vigencia 2023, se detectaron los puntos y hallazgos más débiles, señalando incumplimientos normativos o malas prácticas, identificando riesgos y proponiendo una serie de mejoras de actuación dentro de la entidad. Esta información se encuentra detallada en el ***Anexo 5. Informe De Auditoría Externa De Superintendencia de Salud.***

4. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

La importancia del Análisis Económico y Financiero radica en ser un estudio crítico dirigido a evaluar, analizar e interpretar la posición económica-financiera de la Alcaldía Municipal de El Espinal, con el propósito de proporcionar a los directivos la información que servirá de base para la toma de decisiones y el mejoramiento continuo de la entidad, así mismo, el análisis financiero permite identificar las condiciones de la entidad para financiar un rediseño o un diseño que requiera un aumento del gasto de funcionamiento, sea de gastos de personal o de adquisición de bienes y servicios.

En este sentido, el análisis de la viabilidad financiera se convierte en una labor imprescindible para sustentar los resultados obtenidos sobre todo en el indicador sintético de la Ley 617 del 2000 para establecer en especial, en qué relación se encuentran los gastos de funcionamiento frente a los ingresos corrientes de libre destinación. Razón por la cual, resulta necesario que, en el Municipio de El Espinal, se evalúe su nivel de cumplimiento respecto a los límites establecidos en dicha ley y que, dado el caso se tomen las medidas pertinentes para fortalecer institucionalmente su administración.

En este análisis se busca generar un estudio horizontal y vertical de las finanzas municipales, El horizontal nos permitirá dentro de un periodo de tiempo conocer tanto la variación año a año como la variación promedio de cada una de las cuentas bajo el esquema de operaciones efectivas, para establecer la tendencia o el comportamiento de las finanzas territoriales a través del tiempo y poder comprender la situación actual de la entidad y el vertical nos dará a conocer las participaciones de las subcuentas en las cuentas totales y los rubros de mayor importancia dentro de la estructura financiera territorial. De este modo, La integración de los análisis horizontal y vertical permite realizar un análisis financiero más preciso y dinámico.

Este análisis evidencia de manera objetiva el comportamiento financiero del Municipio de El Espinal en los últimos cuatro (4) años (2020-2024). Las fuentes de información utilizadas son las ejecuciones presupuestales suministradas por la Secretaria de Hacienda de la Alcaldía Municipal y las ejecuciones reportadas por el Municipio al aplicativo CHIP a través del formulario único territorial – FUT, así como, de los informes fiscales elaborados por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, los indicadores de desempeño del Departamento Nacional de Planeación, y la calificaciones realizadas por entidades financieras a la Alcaldía municipal, del mismo modo, se contó con la colaboración de funcionarios de la Dirección de Presupuesto de la Secretaria de

Hacienda de la Alcaldía Municipal, en el suministro y análisis de información necesaria para este análisis.

De igual manera, se tuvo en cuenta las proyecciones de la inflación estimadas en el documento de Análisis Técnico sobre el Plan Financiero 2024, expedido por El Comité Autónomo de la Regla Fiscal (CARF), instancia que tiene dentro de sus funciones la obligación de pronunciarse sobre: 1) el Plan Financiero (PF), 2) las proyecciones macroeconómicas y fiscales, 3) la sostenibilidad de las finanzas públicas del Gobierno General (GG), 4) las metodologías de cálculo de los indicadores de balance fiscal y la deuda del Gobierno Nacional Central (GNC), 5) los cálculos de los ciclos petroleros y económicos utilizados para la aplicación de la regla fiscal, y 6) la consistencia entre las metas de la regla y el Marco Fiscal de Mediano Plazo MFMP (y en este caso con el Plan Financiero que actualiza las proyecciones del MFMP).

Conforme con la Ley 1473 de 2011, modificada por la Ley 2155 de 2021, y sus decretos reglamentarios, el presente documento efectúa un análisis sobre el Plan Financiero para 2023, publicado por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público el pasado 22 de diciembre. Este análisis cubre: (1) los supuestos y proyecciones del Gobierno Nacional en materia macroeconómica; (2) las proyecciones fiscales del GNC para el periodo 2023-2026; (3) el desbalance fiscal en el contexto macroeconómico; (4) las metodologías de cálculo de los indicadores fiscales y los ciclos para el cálculo de la regla fiscal; y (5) las proyecciones fiscales del GG para el periodo 2023-2026.

El siguiente Cuadro resume los supuestos macroeconómicos de mediano plazo, periodo 2022-2016, que consideró el Ministerio de Hacienda y Crédito Público en la formulación del Plan Financiero de 2025:

Cuadro 1. Supuestos macroeconómicos 2022 – 2026 Plan Financiero 2023.

Supuesto	2022	2023	2024	2025	2026
PIB real (%)	8,2	1,3	2,8	3,6	3,6
PIB nominal (%)	22,2	7,9	6,8	6,7	6,7
Inflación (Fin de periodo, %)	12,2	7,2	5,1	3,0	3,0
Tasa de cambio promedio (USD/COP)	4.271	4.758	4.611	4.708	4.806

4.1 ANÁLISIS DE LOS INGRESOS DEL MUNICIPIO 2019-2022

Los ingresos permiten a las entidades territoriales el cumplimiento de sus funciones y competencias, especialmente a través de la provisión de bienes y servicios públicos. La estructura de los referidos ingresos es abordada teniendo en cuenta lo señalado en el

literal a. del artículo 11 del Estatuto Orgánico del Presupuesto, Decreto 111 de 1996, que los clasifica en ingresos corrientes, contribuciones parafiscales, fondos especiales, recursos de capital e ingresos de los establecimientos públicos. Para el caso de la Alcaldía Municipal de El Espinal encontramos que sus ingresos totales están compuestos principalmente por Ingresos Corrientes y Recursos de Capital.

En la siguiente tabla se detallan los ingresos del municipio del Espinal- Tolima durante la vigencia 2019-2022 en miles, valor presente neto, ajustados al valor del peso colombiano al 2022 de acuerdo con el índice de deflación del DNP. El total de estos ingresos para dicho periodo se presenta a continuación: **$** 271.129.413.358**,48**

Tabla 6. Ingresos Alcaldía Municipal del Espinal – Tolima

NOMBRE	2019	2020	2021	2022
INGRESOS TOTALES	$ 51.307.782.509,00	$ 45.586.180.378,16	$ 85.191.936.767,09	$ 89.043.513.704,23
INGRESOS CORRIENTES	$ 37.539.989.031,00	$ 36.974.357.112,16	$ 63.658.617.504,74	$ 70.194.219.275,10
TRIBUTARIOS	$ 26.336.259.713,00	$ 26.188.357.094,00	$ 31.415.438.830,17	$ 37.487.230.459,37
IMPUESTO DE CIRCULACIÓN Y TRÁNSITO SOBRE VEHÍCULOS DE SERVICIO PÚBLICO	$ 147.104.000,00	$ 79.655.151,00	$ 72.365.685,00	$ 74.034.641,00
IMPUESTO DE ESPECTÁCULOS PÚBLICOS MUNICIPAL	$ -	$ -	$ -	$ -
ESPECTACULOS PUBLICOS CON DESTINO AL DEPORTE Y A LA CULTURA	$ -	$ -	$ 1.850.000,00	$ -
EXTRACCIÓN DE ARENA CASCAJO Y PIEDRA	$ -	$ -	$ -	$ -
DEGÜELLO DE GANADO MENOR	$ -	$ -	$ -	$ -
IMPUESTO DE OCUPACIÓN DE VIAS	$ -	$ -	$ -	$ -
REGISTRO DE MARCAS Y HERRETES	$ -	$ -	$ -	$ -
PLUSVALÍA URBANÍSTICA	$ -	$ -	$ -	$ -
PESAS Y MEDIDAS	$ -	$ -	$ -	$ -
JUEGOS DE SUERTE Y AZAR A Y TODA CLASE DE APUESTAS Y JUEGOS PERMITIDOS	$ -	$ -	$ -	$ -
VEHÍCULOS AUTOMOTORES	$ -	$ -	$ -	$ -
SOBRETASA BOMBERIL	$ 447.263.458,00	$ 557.690.948,00	$ 500.657.746,00	$ 616.019.984,00

NOMBRE	2019	2020	2021	2022
SOBRETASA AMBIENTAL	$ -	$ -	$ -	$ -
SOBRETASA A LA GASOLINA	$ 2.851.512.000,00	$ 2.713.754.000,00	$ 3.471.612.000,00	$ 3.956.353.000,00
ESTAMPILLAS	$ 1.580.398.418,00	$ 597.623.279,00	$ 2.536.863.022,44	$ 2.841.683.003,49
IMPUESTO SOBRE EL SERVICIO DE ALUMBRADO PÚBLICO	$ 2.254.197.975,00	$ 1.185.456.212,00	$ 3.335.583.058,00	$ 2.960.546.816,92
IMPUESTO PREDIAL UNIFICADO	$ 6.541.102.386,00	$ 7.786.195.909,00	$ 8.308.802.969,00	$ 10.188.682.321,00
CONTRIBUCIÓN SOBRE CONTRATOS DE OBRAS PÚBLICAS	$ 700.102.057,00	$ 101.013.586,00	$ 686.873.996,27	$ 789.249.574,28
OTROS INGRESOS TRIBUTARIOS	$ 83.087.811,00	$ 4.296.341,00	$ 33.137.511,46	$ -
IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO	$ 10.030.205.719,00	$ 11.362.686.616,00	$ 10.455.006.268,00	$ 13.767.752.536,68
AVISOS Y TABLEROS	$ 1.189.901.897,00	$ 1.401.486.376,00	$ 1.385.724.033,00	$ 1.657.187.816,00
PUBLICIDAD EXTERIOR VISUAL	$ 56.597.504,00	$ 34.384.038,00	$ 31.112.457,00	$ 29.222.730,00
IMPUESTO DE DELINEACIÓN	$ 454.786.488,00	$ 364.114.638,00	$ 595.850.084,00	$ 606.498.036,00
NO TRIBUTARIOS	$ 11.203.729.318,00	$ 10.786.000.018,16	$ 32.243.178.674,57	$ 32.706.988.815,73
TASAS Y DERECHOS	$ 85.812.475,00	$ 151.803.986,00	$ 1.232.513.615,16	$ 654.984.759,99
LICENCIAS Y PATENTES	$ -	$ -	$ -	$ -
EXPEDICIÓN DE CERTIFICADOS Y PAZ Y SALVOS	$ 30.685.870,00	$ 73.703.293,00	$ 90.424.073,00	$ 107.000.000,00
PUBLICACIONES	$ -	$ -	$ -	$ -
MULTAS Y SANCIONES	$ 1.644.766.715,00	$ 1.916.763.348,00	$ 1.858.871.224,95	$ 1.690.492.366,46
VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	$ 482.782.040,00	$ 282.386.997,00	$ 352.729.860,00	$ 385.210.870,00
RENTAS CONTRACTUALES	$ 355.846.003,00	$ 256.266.323,00	$ 357.729.860,00	$ 256.266.323,00
TRASFERENCIAS	$ 8.563.578.838,00	$ 8.073.824.396,00	$ 27.627.898.534,00	$ 28.823.784.922,00
TRANSFERENCIAS DE LIBRE DESTINACIÓN	$ 341.127.997,00	$ 406.917.128,00	$ 450.458.940,00	$ 1.789.671.260,00
TRASFERENCIAS PARA INVERSIÓN	$ 8.222.450.841,00	$ 7.666.907.268,00	$ 27.177.439.594,00	$ 27.034.113.662,00
INGRESOS DE CAPITAL	$ 13.767.793.478,00	$ 8.611.823.266,00	$ 21.533.319.262,35	$ 18.849.294.429,13

Fuente: Secretaría de Hacienda – Dirección de Presupuesto

4.2 ANÁLISIS DE LOS GASTOS DEL MUNICIPIO 2019-2022

Los gastos del municipio se componen en gastos de funcionamiento y gastos de inversión. Durante la vigencia 2019-2022, el municipio comprometió recursos por $408.765.781.300,13 valor presente neto en miles. El 73% correspondió a los gastos de inversión y el restante 27,17% correspondió a gastos de funcionamiento.

En la siguiente tabla se relaciona lo comprometido para dichos gastos durante la vigencia 2019-2022:

Tabla 14. Gastos 2019- 2022

NOMBRE	2019	2020	2021	2022
TOTAL GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	20.483.720.725,00	13.324.342.589,29	15.742.351.268,37	17.716.553.298,70
TOTAL, INVERSIÓN	60.062.172.239,46	55.264.367.625,21	82.869.386.013,08	99.512.097.914,00
TOTAL, GASTOS	**80.545.892.964,46**	**68.588.710.214,49**	**98.611.737.281,45**	**117.228.651.212,70**

Fuente: Secretaría de Hacienda – Dirección de Presupuesto

4.2.1 ANÁLISIS DE LOS GASTOS DE FUNCIONAMIENTO DEL MUNICIPIO 2019-2022

Los gastos de funcionamiento del municipio, para los años 2019-2022 fueron de 111.057.757.508,38 valor presente neto en miles, muestran una tendencia de crecimiento constante durante el cuatrienio; En el último año (2022) se logró disminuir este tipo de gastos en la administración municipal en donde la tasa de crecimiento real promedio durante la vigencia fue de -6,63%. En la siguiente tabla se relacionan los gastos de funcionamiento de forma detallada en valor presente neto en miles.

Tabla 15. Gastos de Funcionamiento 2019- 2022

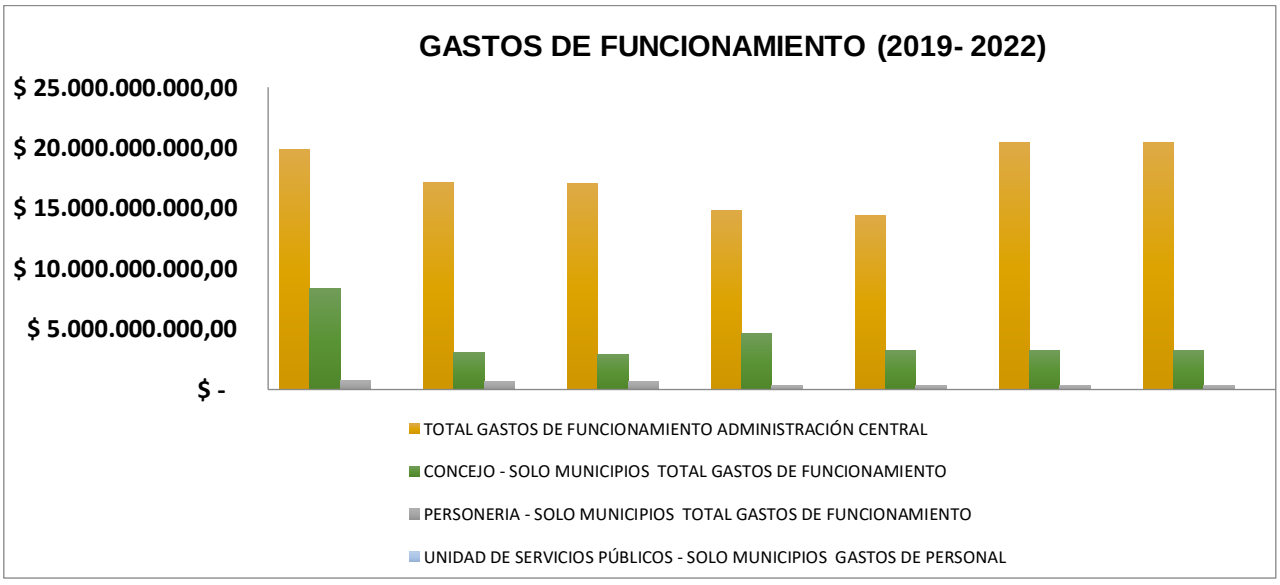
NOMBRE	2019	2020	2021	2022
TOTAL GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	20.483.720.725,00	13.324.342.589,29	15.742.351.268,37	17.716.553.298,70
TOTAL GASTOS DE FUNCIONAMIENTO ADMINISTRACIÓN CENTRAL	19.393.856.887,90	12.269.358.558,82	12.269.358.558,82	14.823.238.852,31
GASTOS DE PERSONAL ADMINISTRACIÓN CENTRAL	8.787.289.008,87	7.684.639.618,70	7.684.639.618,70	6.515.555.992,79

NOMBRE	2019	2020	2021	2022
GASTOS GENERALES ADMINISTRACIÓN CENTRAL	2.332.420.062,22	1.683.751.813,03	1.683.751.813,03	5.113.405.219,38
TRANSFERENCIAS CORRIENTES ADMINISTRACIÓN CENTRAL	8.274.147.816,81	2.900.967.127,10	2.900.967.127,10	3.194.277.640,13
CONCEJO - SOLO MUNICIPIOS TOTAL GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	781.314.868,78	732.262.339,29	732.262.339,29	657.127.575,70
CONCEJO - SOLO MUNICIPIOS GASTOS DE PERSONAL	741.005.209,28	694.029.220,59	694.029.220,59	346.448.362,51
CONCEJO - SOLO MUNICIPIOS GASTOS GENERALES	40.309.659,50	38.233.118,70	38.233.118,70	310.679.213,18
PERSONERIA - SOLO MUNICIPIOS TOTAL GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	308.548.968,33	322.721.691,18	322.721.691,18	261.984.840,37
PERSONERIA - SOLO MUNICIPIOS GASTOS DE PERSONAL	308.548.968,33	313.836.135,50	313.836.135,50	247.157.857,88
PERSONERIA - SOLO MUNICIPIOS GASTOS GENERALES	-	8.885.555,67	8.885.555,67	14.826.982,49

Fuente: Secretaría de Hacienda – Dirección de Presupuesto

De acuerdo con la información de la administración municipal, la disminución de los gastos en 2022 corresponde a la implementación de una política de control de gastos.
En la siguiente gráfica se observan las participaciones de los gastos de funcionamiento por Entidades:

Gráfico 17. Gastos de Funcionamiento 2019-2022



Fuente: Secretaría de Hacienda – Dirección de Presupuesto

En la gráfica observamos que la mayor parte de los gastos de funcionamiento es generada por la administración central, seguida de los gastos del Concejo de la ciudad y de la Personería, esto en gran medida debido al tamaño organizacional de la administración en comparación con las otras organizaciones.

4.2.2 ANÁLISIS DE LOS GASTOS DE INVERSIÓN DEL MUNICIPIO 2019-2022

Durante la vigencia 2019-2022, los gastos de inversión del municipio fueron de $297.708.023.791,75. Tienen una tasa de crecimiento real del 3%.

En la siguiente tabla se observan los valores en miles valor presente neto pormenorizados año por año, cabe resaltar que algunos de estos rubros de inversión tuvieron cambios en el período 2020 al 2021.

Tabla 16. Gastos de Inversión 2019- 2022

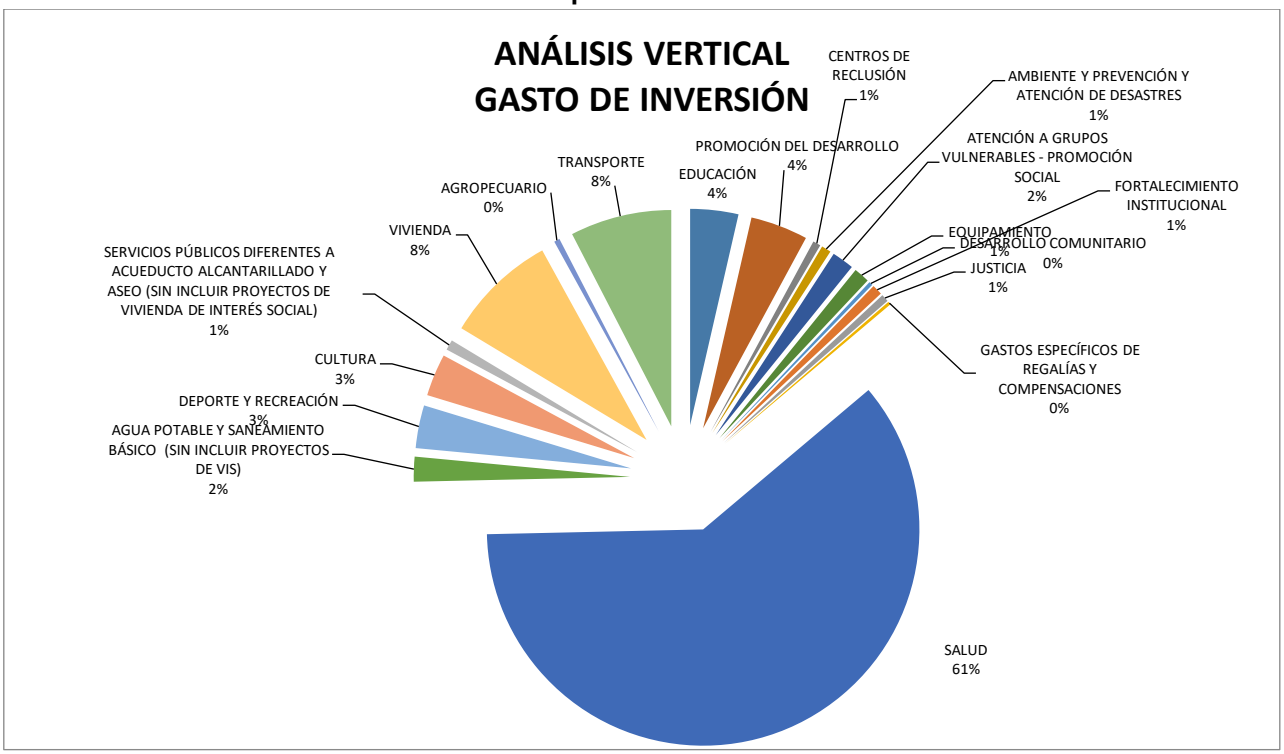
NOMBRE	2019	2020	2021	2022
TOTAL INVERSIÓN	60.062.172.239,46	55.264.367.625,21	82.869.386.013,08	99.512.097.914,00
EDUCACIÓN	2.539.477.080,04	2.629.518.818,25	2.733.900.555,05	2.798.680.729,00
PROMOCIÓN DEL DESARROLLO	-	-	6.364.391.799,31	6.409.978.381,00
CENTROS DE RECLUSIÓN	123.556.969,95	306.052.133,02	508.351.696,55	782.382.651,00
AMBIENTE Y PREVENCIÓN Y ATENCIÓN DE DESASTRES	346.079.997,64	1.781.749.351,26	-	-
ATENCIÓN A GRUPOS VULNERABLES - PROMOCIÓN SOCIAL	1.639.062.236,97	577.950.277,86	1.175.829.635,07	1.518.498.098,00
EQUIPAMIENTO	3.054.839.961,82	446.793.213,10	-	-
DESARROLLO COMUNITARIO	845.602.211,59	-	-	-
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	409.007.550,02	1.883.138.876,36	-	-
JUSTICIA	1.161.436.657,73	262.947.765,47	95.562.907,00	150.496.387,00
GASTOS ESPECÍFICOS DE REGALÍAS Y COMPENSACIONES	614.763.004,49	-	23.304.000,00	59.636.721,00
SALUD	36.298.786.752,18	43.488.565.054,93	46.826.103.374,03	54.370.608.219,00
AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BÁSICO (SIN INCLUIR PROYECTOS DE VIS)	2.820.995.154,28	2.692.304.728,12	-	-

NOMBRE	2019	2020	2021	2022
DEPORTE Y RECREACIÓN	587.568.321,55	358.162.523,38	6.728.418.629,27	1.860.927.507,00
CULTURA	3.094.140.743,41	147.918.758,34	1.260.279.560,68	4.905.475.142,00
SERVICIOS PÚBLICOS DIFERENTES A ACUEDUCTO ALCANTARILLADO Y ASEO (SIN INCLUIR PROYECTOS DE VIVIENDA DE INTERÉS SOCIAL)	2.295.055.317,93	-	-	-
VIVIENDA	-	142.800.000,00	8.630.560.507,61	16.112.439.676,00
AGROPECUARIO	64.327.430,91	51.598.400,00	387.729.747,83	765.056.018,00
TRANSPORTE	4.167.472.848,97	494.867.725,13	8.134.953.600,68	9.777.918.385,00

Fuente: Secretaría de Hacienda – Dirección de Presupuesto

En la siguiente gráfica se observa la participación en los gastos de inversión en el total de la inversión

Gráfico 18. Participación Gastos de Inversión



Fuente: Secretaría de Hacienda – Dirección de Presupuesto

La inversión total del municipio en el último cuatrienio se concentró principalmente en los sectores de Educación, salud, Transporte y Agua potable y saneamiento básico, este gasto desde luego asociado a las competencias municipales en estos sectores básicos de inversión, la destinación de gastos se realiza de acuerdo con las principales fuentes de recursos del municipio que son el SGP, por tanto, el mayor porcentaje de gasto está direccionado a estos grandes sectores.

5. ANÁLISIS INTERNO

5.1 MISIÓN

El Espinal CIUDAD DE PROGRESO, CONFIABLE Y SEGURA; a través de su Plan de Desarrollo pretende propiciar la mitigación del cierre de brechas sociales como la pobreza; reflejada en el déficit de vivienda, la carencia de calidad en la educación, el acceso oportuno a la salud, y la carencia de empleo digno. Con esta plataforma social se prevé dinamizar los diferentes sectores de la economía, propiciando la llegada de inversionistas, brindando las herramientas para que mejore la efectividad de la policía; propiciando la lucha frontal contra el delito que tanto reclama el pueblo y contando con una administración que tiene la experiencia, el conocimiento y la voluntad para trabajar en busca de la equidad social que genera la paz en el territorio.

5.2 IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS FUNCIONES GENERALES

Con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y promover el desarrollo local, la Alcaldía de un Municipio de acuerdo a Ley 136 de 1994, modificada en el artículo 6 de la Ley 1551 de 2012 es la encargada de las siguientes funciones:

1) Administrar los asuntos municipales y prestar los servicios públicos que determine la ley.

2) Elaborar los planes de desarrollo municipal, en concordancia con el plan de desarrollo departamental, los planes de vida de los territorios y resguardos indígenas, incorporando las visiones de las minorías étnicas, de las organizaciones comunales y de los grupos de población vulnerables presentes en su territorio, teniendo en cuenta los criterios e instrumentos definidos por la Unidad de Planificación de Tierras Rurales y Usos Agropecuarios. Los planes de desarrollo municipal deberán incluir estrategias y políticas dirigidas al respeto y garantía de los Derechos Humanos y del Derecho Internacional Humanitario.

3) Promover el desarrollo de su territorio y construir las obras que demande el progreso municipal.

4) Elaborar e implementar los planes integrales de seguridad ciudadana, en coordinación con las autoridades locales de policía y promover la convivencia entre sus habitantes.

5) 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.

6) 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.

7) 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.

8) 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.

9) 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.

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

11) 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.

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

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

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

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

16) En concordancia con lo establecido en el artículo 355 de la Constitución Política, los municipios y distritos podrán celebrar convenios solidarios con: los cabildos, las autoridades y organizaciones indígenas, los organismos de acción comunal y demás organizaciones civiles y asociaciones residentes en el territorio, para el desarrollo conjunto de programas y actividades establecidas por la Ley a los municipios y distritos, acorde con sus planes de desarrollo.

17) 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.

18) 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.

19) 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.

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

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

22) Las demás que señalen la Constitución y la ley.
23) 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.

5.3 VISIÓN

En el 2026 la ciudad de El Espinal será cabecera de la región sur oriental del Departamento del Tolima, reconocida por la oferta de servicios comerciales, financieros, educativos, de salud, gastronómicos y turísticos; toda vez que habrá logrado desarrollar sus potencialidades en la producción agrícola, la agroindustria, la recreación, y el turismo agroecológico y de aventura. Aprovechando su localización geográfica; con la oferta suficiente y necesaria de mobiliario urbano y rural para consolidar eventos regionales, donde los propios y visitantes puedan percibir un clima de tranquilidad y seguridad propiciada por adopción de los programas del postconflicto, el apoyo al cierre de brechas, la educación y las oportunidades de empleo que se generaran.

5.4 IDENTIFICACIÓN DEL MAPA DE PROCESOS Y CADENA DE VALOR

La Entidad cuenta con un Modelo de Operación por Procesos, fundamentado en tres tipos de procesos:

- **PROCESOS ESTRATEGICOS**: incluyen procesos para la planificación estratégica, el establecimiento de políticas y objetivos, el aseguramiento de la disponibilidad de los recursos y la gestión del Sistema de Gestión. TAMBIÉN LLAMADOS GERENCIALES.

- **PROCESOS MISIONALES**: incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la Entidad. TAMBIÉN LLAMADOS OPERATIVOS O DE REALIZACION. Constituyen la cadena de valor.

- **PROCESOS DE APOYO O DE SOPORTE**: incluyen todos aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos para la gestión de la organización, el cumplimiento de la misión y la evaluación. TAMBIÉN LLAMADOS PROCESOS PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS.

Es importante tener en cuenta dentro de los procesos de rediseño de la arquitectura organizacional, incluir los aspectos relacionados con los Procesos de Evaluación, que constituyen el soporte de las actividades del Sistema de Control Interno de la Entidad en el marco de lo establecido en la Ley 87 de 1993 y de manera articulada con los requerimientos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG (Decreto 1499 de 2017)

A continuación, se presenta el Mapa de Procesos que a la fecha ha modelado la entidad para el desarrollo de sus procesos:



Gráfico 24. Mapa de Procesos. Alcaldía de El Espinal
Fuente: Secretaría de Planeación

Para establecer la cadena de valor de la Alcaldía Municipal de El Espinal, se tuvieron en cuenta los siguientes conceptos:

- Grupos de valor: Son aquellos a los que van dirigidos los bienes y servicios.

- Entradas: son todas aquellas solicitudes o necesidades que provienen de los grupos de valor.

- Procesos: se definen como una serie de actividades que se desarrollan secuencial y, lógicamente, con el fin de elaborar un bien o prestar un servicio que satisfaga las necesidades y expectativas de los grupos de valor.

- Bienes y servicios: deben obedecer a la satisfacción de una necesidad requerida por los grupos de valor, lo cual exige adelantar un proceso para la obtención de cada uno de ellos.

- Efectos: son los resultados de la operación en el mediano plazo, es decir, la percepción de la operación de la entidad por parte de sus grupos de valor. Estos repercuten en la imagen exterior de la entidad. Debido a su naturaleza, suelen ser enfocados en las metas propuestas y los indicadores de evaluación de las entidades.

- Impactos: son los resultados de la operación en el largo plazo y suelen ser enfocados al carácter misional de la entidad.

A continuación, se presenta la cadena de valor de la Alcaldía Municipal de El Espinal:

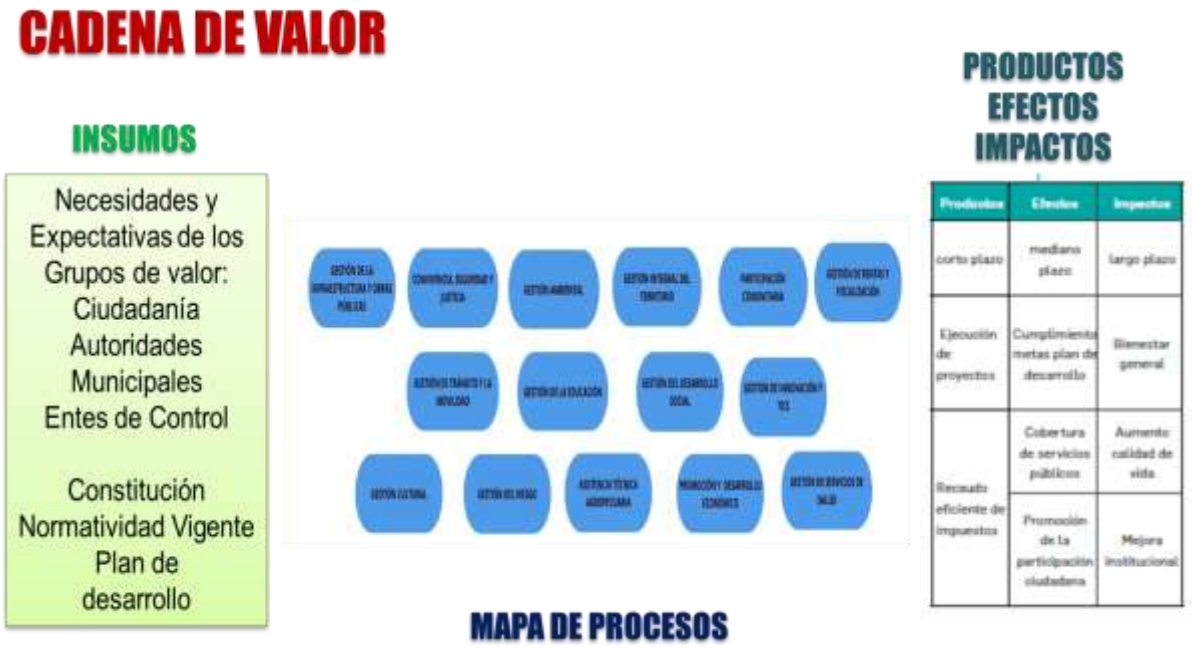


Gráfico 25. Cadena de Valor

Fuente: Elaboración propia con los documentos suministrados por la Secretaría de Planeación.

5.5 PRODUCTOS Y/O SERVICIOS

La Alcaldía en su direccionamiento estratégico determina en su misionalidad garantizar las condiciones y los recursos económicos y humanos necesarios para la oportuna prestación de los servicios que promueven el desarrollo social, económico, cultural, ambiental y del territorio, a partir de la implementación de planes y programas que fomentan el adecuado ejercicio de los derechos humanos, la equidad y la justicia, con una administración transparente y efectiva de los recursos públicos.

Para ello, se fortalece la prestación de los servicios que promueven el Desarrollo Social (Salud, Educación, Cultura y Turismo), Económico y de desarrollo Territorial (Gestión de Infraestructura y Desarrollo Económico, Gestión de las TIC), Ambiental (Gestión de Salud Ocupacional y Ambiental), de Desarrollo Territorial (Tránsito y Transporte) e Institucionalidad Política (Atención al Ciudadano, Seguridad y Justicia y participación ciudadana), en el Municipio de El Espinal.

La Alcaldía concentra su accionar en los siguientes servicios a la Comunidad:



Gráfico 26. Servicios de la Alcaldía Municipal de El Espinal

Fuente: Elaboración propia con los documentos suministrados por la Secretaría de Planeación.

Estos servicios están orientados a satisfacer las necesidades y expectativas de los Clientes y demás Grupos de Valor o Partes Interesadas, los cuales se detallan a continuación:

	CARACTERISTICA	DEFINICION
CARACTERISTICAS DE LOS SERVICIOS A .	PERTINENTE	Que pertenece o corresponde a algo
	VIABLE	Que por sus circunstancias, tiene probabilidades de poderse llevar a cabo.
	OPORTUNO	Que se hace o sucede en tiempo a propósito y cuando conviene.
	PRACTICO	Se decide de los conocimientos que enseñan el modo de hacer algo.
	CLARO	Que se distingue bien
	PRECISO	Necesario, indispensable, que es necesidad para un fin.
	LEGAL	Conforme a la ley.
	IDONEO	Adecuado y apropiado para algo.
	COMPLETO	Acabado, perfecto.
	UTIL (FUNCIONAL)	Que puede servir y aprovechar en alguna línea.
	SEGURO	Libre y exento de todo peligro, daño o riesgo.
	ACCESIBLE	De fácil comprensión, inteligible
	QUE CUMPLA ESPECIFICACIONES	Que cumpla con requisitos que se declaran generalmente en documentos.
	CONFIABLE	Cosa o persona en la que se puede confiar
	VERAZ	Que dice siempre la verdad
	EQUITATIVO	Que beneficie a la comunidad

Gráfico 27. Atributos de calidad de los servicios de la Alcaldía Municipal de El Espinal
Fuente: Elaboración propia con los documentos suministrados por la Secretaría de Planeación.

5.6 USUARIOS O CLIENTES

A continuación, se realiza la identificación de los usuarios o clientes de la Alcaldía Municipal de El Espinal, así como las necesidades y expectativas de esta población y los grupos de valor y/o partes interesadas:

USUARIOS, CLIENTES Y GRUPOS DE VALOR O PARTES INTERESADAS	REQUISITOS PERTINENTES PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL ESPINAL
Alta Dirección	✓ Mayor rentabilidad social, Transparencia, Efectiva gestión pública
Ciudadanía en general (Clientes o usuarios directos, veedurías ciudadanas)	Se identificaron los principales requisitos y necesidades, para la prestación de los servicios que desarrolla la Alcaldía: Calidad, Oportunidad, Pertinencia, Viabilidad, Claridad, Legalidad, Idoneidad, Utilidad, Transparencia, Comportamiento ético, Cumplimiento de requisitos legales y reglamentarios
Entes gubernamentales	✓ Cumplimiento de la Normatividad vigente. Ver Normograma de la Entidad. ✓ Trasparencia y cumplimiento de los fines esenciales del Estado en la prestación de servicios.
Entes de control (Concejo Municipal, Contralorías, Contaduría General de la Nación, etc.)	✓ Cumplimiento de la Normatividad vigente. Ver Normograma de la Entidad. ✓ Transparencia, información veraz, oportuna y actualizada. ✓ Cumplimiento de los fines esenciales del Estado en el marco de las competencias de la Alcaldía. ✓ Manejo eficiente de los recursos públicos
Organizaciones sindicales	✓ Cumplimiento de lo definido en los Acuerdos Sindicales. ✓ Buen ambiente de trabajo. ✓ Estabilidad laboral.
Organizaciones No Gubernamentales ONG	✓ Cumplimiento de la Normatividad vigente. Ver Normograma de la Entidad. ✓ Prestación de servicios con el cumplimiento de requisitos
Administradoras de Riesgos Laborales	✓ Cumplimiento de las normas (especialmente el Decreto 1072 de 2015) y procedimientos, destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que pueden ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan.
Proveedores Externos	✓ Beneficios mutuos y continuidad
Servidores públicos	✓ Buen ambiente de trabajo, Estabilidad laboral, Reconocimiento y recompensa, Efectividad del proceso de inducción y reinducción, Trabajo en equipo, Espacios para el crecimiento profesional, Desarrollo de actividades lúdicas de integración, Atención a

USUARIOS, CLIENTES Y GRUPOS DE VALOR O PARTES INTERESADAS	REQUISITOS PERTINENTES PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL ESPINAL
	inquietudes, Autonomía en la realización del trabajo, Tolerancia, respeto y compañerismo, Solidaridad, Canales de comunicación ✓ Las definidas en los resultados de la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional, aplicada a los Servidores Públicos de la Entidad.
Medio Ambiente	✓ Sostenibilidad y sustentabilidad para generaciones futuras
Medios de Comunicación	✓ Interactuar en tiempo real a través de redes sociales con medios de comunicación y comunidad

Gráfico 28. Necesidades y expectativas de los Clientes y/o Grupos de Calor de la Alcaldía Municipal de El Espinal

Fuente: Elaboración propia con los documentos suministrados por la Secretaría de Planeación.

5.7 EVALUACIÓN DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

La Secretaría General – Dirección de Gestión Documental, en sus procesos de Ventanilla Única, realiza el respectivo seguimiento de las acciones ejercidas frente a los usuarios de la atención requerida en cada uno de los puntos donde se encuentran los diferentes canales de atención.

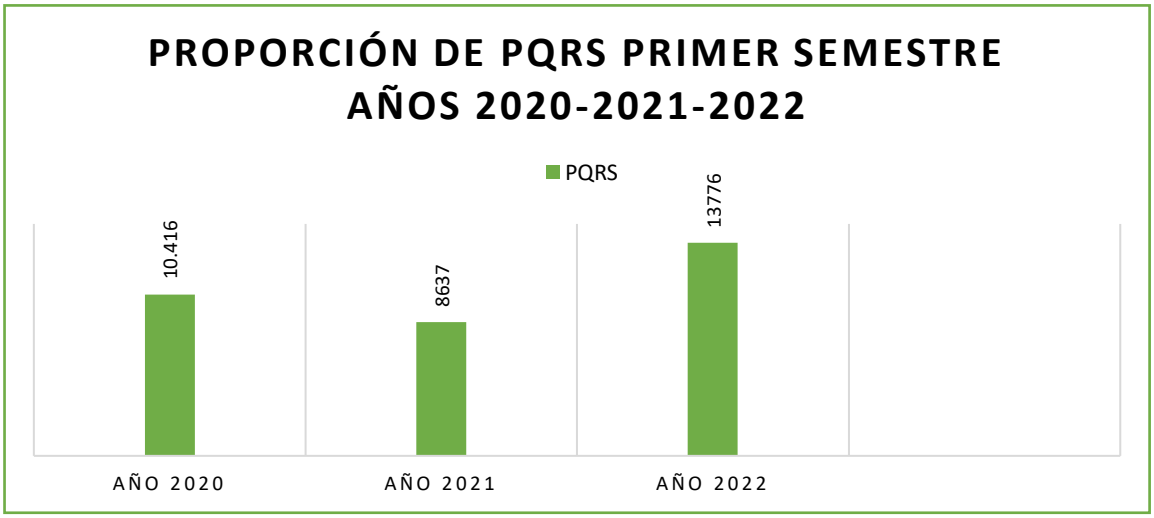


Gráfico 29. Proporción de PQRS primer semestre del año 2020-2023

Fuente: propia del autor, año 2023.

En los diferentes puntos dispuestos en las oficinas de atención al usuario se realiza la recepción de las diferentes quejas por la prestación del servicio, en la Gráfica No 29 se presentan los resultados de cada uno de los 6 primeros meses del año, evidenciando que el año 2022 fue el que en mayor proporción se respondieron las PQRS dentro de los términos establecidos con 13.776 PQRS recibidas, así mismo en el año 2020 con un 10.416 PQRS, y en el año 2021 la menor cantidad con 8637 PQRS.

La entidad cuenta con 3 canales de recepción manejados por ventanilla única, que permite recepcionar los PQRS, y son clasificados en 4 grandes grupos donde cada dependencia tiene la responsabilidad de seleccionarlos así:

Radicados de entrada: Se encuentra relacionado todos los radicados que no requiere respuesta y/o informativos, este proceso lo realizan los funcionarios de ventanilla en el programa de radicación ORFEO.

Radicados PQRS: Se relaciona todos las PQRSD que radican los ciudadanos o por correo certificado que llegan en ventanilla, el proceso se realiza por el programa de ORFEO.

Tramite en gel - tramite en gobierno en línea: Página de la Alcaldía donde los ciudadanos colocan las PQRSD

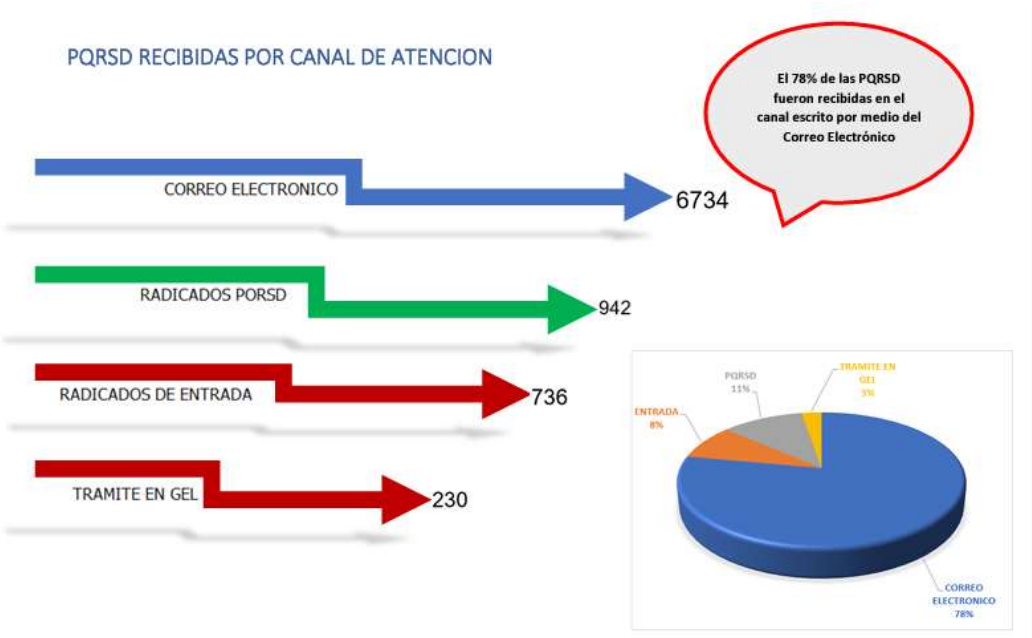


Gráfico No 30. PQRSD recibidas por canal de atención (ventanilla) año 2022

FUENTE: Informe Semestral 2022 Alcaldía de El espinal.
https://www.elespinal-tolima.gov.co/transparencia/indicadorestramitesyserviciospqrd/forms/allitems.aspx

Semestralmente la entidad realiza la evaluación de la prestación del servicio, a través del análisis de las Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias que se recibe de los clientes, grupos de valor y/o partes interesadas.

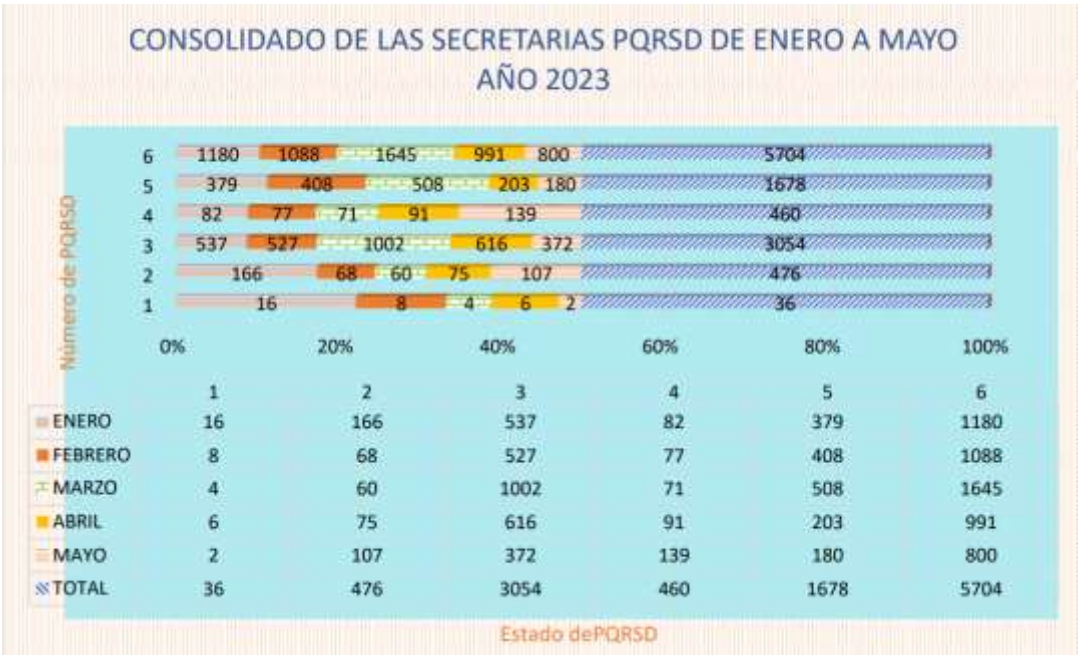
Con corte a 30 de mayo, y de acuerdo con la información suministrada por la Oficina de Control Interno, el comportamiento de la entidad frente a la recepción de PQRs, es la siguiente:

Tabla 23. Consolidado de recepción de PQRS – Semestre A de 2023

CONSOLIDADO DE LAS SECRETARIAS PQRSD DE ENERO A MAYO AÑO 2023						
MES	**DESPACHO ALCALDE**	**SECRETARIA DE GOBIERNO y GENERAL**	**SECRETARIA DE PLANEACION, INFRAESTRUCTURA Y MEDIO AMBIENTE**	**SECRETARIA DESARROLLO SOCIAL**	**SECRETARIA DE HACIENDA**	**TOTAL**
ENERO	16	166	537	82	379	1180
FEBRERO	8	68	527	77	408	1088
MARZO	4	60	1002	71	508	1645
ABRIL	6	75	616	91	203	991
MAYO	2	107	372	139	180	800
TOTAL	**36**	**476**	**3054**	**460**	**1678**	**5704**

Fuente: Informe Semestral PQRS – Oficina Control Interno (Semestre A de 2023)

Gráfico 31. Consolidado de recepción de PQRS – Semestre A de 2023



Fuente: Informe Semestral PQRS – Oficina Control Interno (Semestre A de 2023)

Del anterior consolidado se evidencia que en el periodo evaluado, la entidad recepcionó un total 5704 Peticiones, Quejas y Reclamos, de acuerdo con la información que suministra el módulo de correspondencia de la Entidad (Orfeo).

De este total un 54% de las PQRs estaba dirigidas a la Secretaría de Planeación, Infraestructura y Medio Ambiente, seguida de la Secretaría de Hacienda, quien recepcionó un 24% del total de las solicitudes.

Asimismo, del total de PQRs 3.676 fueron contestados dentro de los términos definidos en la normatividad vigente, equivalente al 64%, según se evidencia en el siguiente cuadro:

Tabla 24. Consolidado de PQRS Recepcionadas a tiempo – Semestre A de 2023

CONSOLIDADO DE LAS SECRETARIAS PQRSD CONTESTADAS A TIEMPO DE ENERO A MAYO AÑO 2023						
MES	**DESPACHO ALCALDE**	**SECRETARIA DE GOBIERNO Y GENERAL**	**SECRETARIA DE PLANEACION, INFRAESTRUCTURA Y MEDIO AMBIENTE**	**SECRETARIA DESARROLLO SOCIAL**	**SECRETARIA DE HACIENDA**	**TOTAL**
ENERO	10	65	415	64	146	700
FEBRERO	1	29	442	57	113	642
MARZO	3	27	778	43	151	1002
ABRIL	6	53	526	74	113	772
MAYO	1	82	286	88	103	560
TOTAL	**21**	**256**	**2447**	**326**	**626**	**3676**

Fuente: Informe Semestral PQRS – Oficina Control Interno (Semestre A de 2023)

Se recomienda a las diferentes dependencias de la Administración Municipal, efectuar una verificación de las PQRSD pendientes de contestar vigentes, a fin de responder antes del vencimiento y aumentar el porcentaje de oportunidad en la respuesta, que actualmente se ubica en el 64%.

De igual manera, se debe continuar con los controles, desde el proceso de Atención a la Ciudadanía, sobre los términos de las peticiones, generando alertas a las dependencias que en el mes presenten un número importante de peticiones pendientes de trámite.

Es importante realizar retroalimentación de los resultados con los funcionarios y contratistas de cada Secretaría para realizar su seguimiento y mejorar el cumplimiento de los términos de respuesta y revisar de manera recurrente las dependencias, con el fin de adoptar las estrategias de mejoramiento necesarias para brindar cada día un servicio de calidad a los ciudadanos.

Frente al nivel de satisfacción de los clientes y/o usuarios frente a la prestación del servicio, en el último estudio de medición de satisfacción y aplicación del instrumento de medición (encuestas de satisfacción), se tuvo en cuenta las áreas con mayor flujo y tramitología las cuales son: Ventanilla Única del Palacio Municipal, ventanilla única del Centro de convivencia, Ventanilla Secretaria de Gobierno y General, Ventanilla Secretaria de Desarrollo Social, Ventanilla Secretaria de Desarrollo Económico, Ventanilla Secretaria de Hacienda, Ventanilla Secretaria de Planeación, Infraestructura y Medio

Ambiente, distribuyendo una cantidad de muestra de encuestas para ser aplicada arrojando los siguientes resultados:

Tabla 25: Distribución de Encuestas por Dependencias

DEPENDENCIAS	CANTIDAD DE ENCUESTAS
Ventanilla Única del Palacio Municipal	**13**
ventanilla única del Centro de convivencia	**13**
Ventanilla secretaria de Gobierno y General	**26**
Ventanilla secretaria de Desarrollo Social	**30**
Ventanilla secretaria de Desarrollo Económico	**No presentó reporte**
Ventanilla secretaria de Hacienda	**No presentó reporte**
Ventanilla secretaria de Planeación Infraestructura y Medio Ambiente	**No presentó reporte**
TOTAL	

Fuente: tabulación y análisis de las encuestas de satisfacción de usuarios de la Alcaldía Municipal de El Espinal

Con relación a las preguntas aplicadas y sus resultados, bajo la perspectiva de los usuarios de los servicios de la Alcaldía de El Espinal y los resultados reportados se sintetiza a continuación.

Pregunta 1: *Tiempo de espera en la atención*: 69.5% de satisfacción.
Pregunta 2: T*rato recibido mientras la atención:* 98,9% de satisfacción.
Pregunta 3: *calidad de la información*: 96,34% de satisfacción.
Pregunta 4: *calidad de la atención: 95,13% de satisfacción.*
Pregunta 5: *percepción de los usuarios hacia las instalaciones públicas: 87,80% de satisfacción.*
Pregunta 6: *calidad del Servicio en general en Alcaldía de El Espinal: 97,78% de satisfacción.*

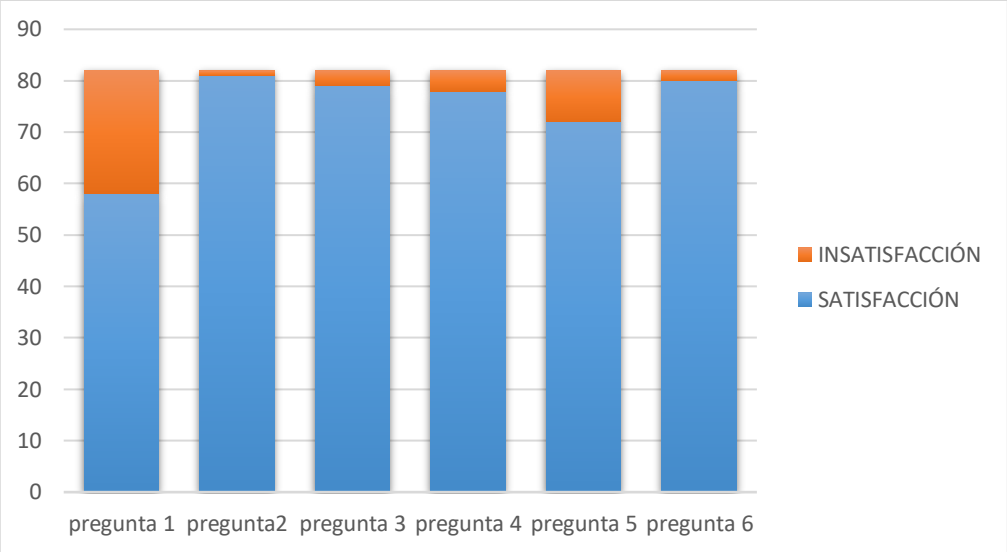


Gráfico 32: Resultado de las Encuestas de Satisfacción
Fuente: propia del autor, año 2023.

Bajo la perspectiva de los usuarios de los servicios de El Espinal, se puede evidenciar una satisfacción de los servicios por encima del 98%. Estos datos son tomados de la implementación de encuestas en las y reporte de resultados de Ventanilla Única del Palacio Municipal, ventanilla única del Centro de convivencia, Ventanilla secretaria de Gobierno y General, Ventanilla secretaria de Desarrollo.

5.8 ESTATUTOS INTERNOS

Al tratarse de una Entidad Territorial que se rige por los lineamientos del artículo 6º de la Ley 1551 de julio 6 de 2012, “Por la cual se dictan normas para modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios”, la Alcaldía Municipal de El Espinal, no posee estatutos y se rige por los lineamientos normativos que se analizaron en el numeral 2. Marco Normativo del presente documento.

5.9 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Según la definición del académico Mintzberg (1984), «*una estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas*».

Mientras que Strategor (1988) explica que una estructura organizacional «*es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad*».

Tomando como punto de partida los anteriores conceptos, podemos establecer que la estructura organizacional es un aspecto fundamental de la comprensión de toda Entidad, es decir, del modo en que se concibe y organiza a sí misma, dividiendo y especializando las funciones. Una buena organización es garante de una funcionalidad más armónica y de alcanzar los objetivos institucionales para los que fue creada.

Por el contrario, una estructura inadecuada o caótica introduce a la organización de problemas que normalmente no tendría, dificultando labores que de otro modo podrían ser cotidianas y simples.

En este sentido dentro de las ventajas de definir una adecuada estructura organizacional, se encuentran las siguientes:

- Organización interna: La estructura organizativa permite a los empleados o colaboradores saber quién es su mando directo y conocer los cargos dentro de la organización, lo que también beneficia la comunicación interna.

- Facilita los procesos: Al establecer una estructura organizacional se agiliza la comunicación y se facilitan los procesos, ya que todos los empleados o colaboradores reciben órdenes directas de su mando superior.

- Disminuye presión: Las responsabilidades no recaen todas sobre el alto cargo de la organización, sino que se reparten a cargos intermedios tareas según funciones o dependencias.

En un plano general, es muy común hablar de dos tipos de estructuras: centralizadas, aquellas en las que sobresalen las Gráficos y los cargos directivos por encima del resto de integrantes; y descentralizadas, en las que dichos cargos delegan las responsabilidades en niveles intermedios o bajos.

La actual estructura organizacional de la Alcaldía se encuentra definida según el Acuerdo 008 de 2017, que facultó al Alcalde para modificar la Estructura Organizacional, y mediante el Decreto Número 140 de 2017 se dio la Modificación de la Actual Planta.

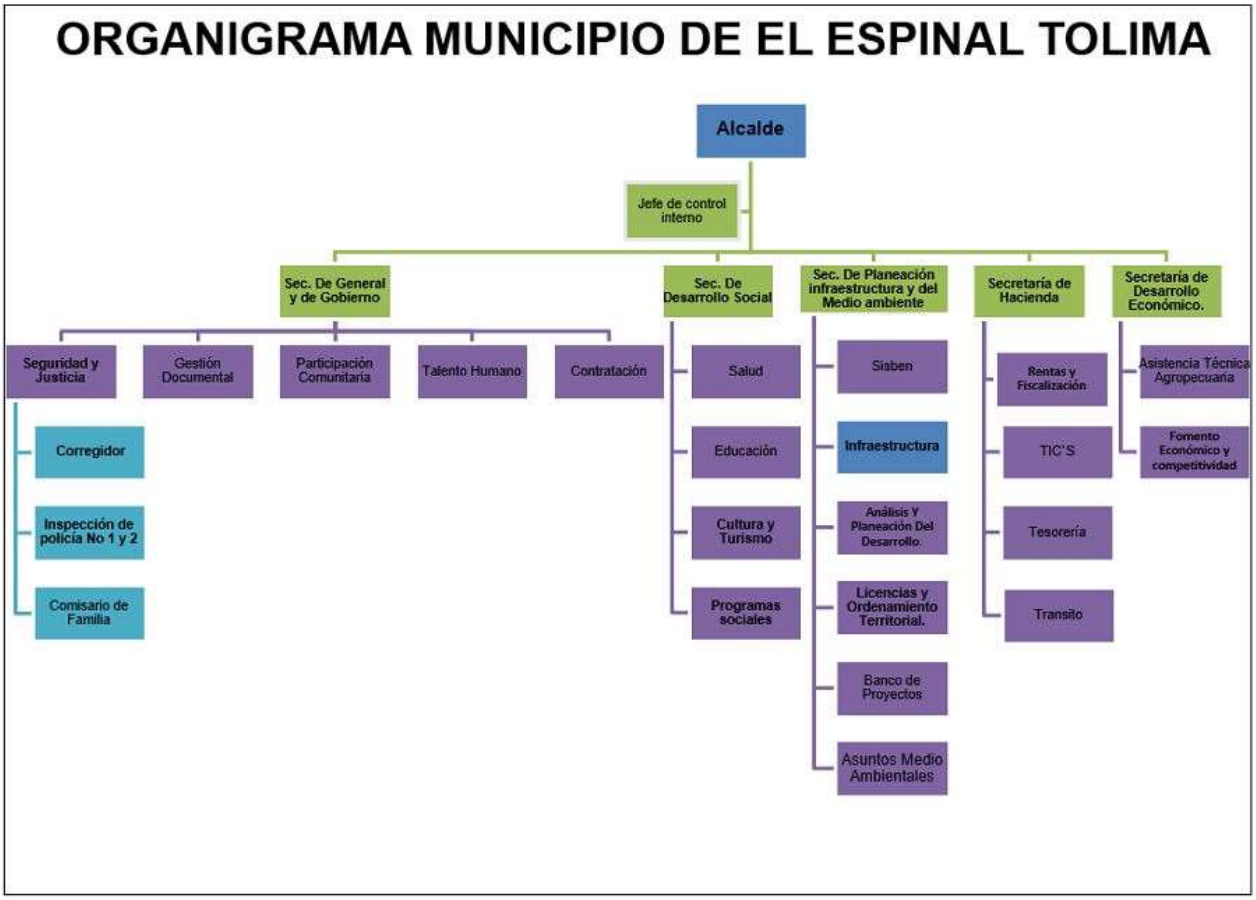


Gráfico 33. Organigrama actual.
Fuente: Página web Alcaldía Municipal de El Espinal

En esta estructura se evidencia la organización de las dependencias principales al servicio de la Entidad, manejando la siguiente jerarquía:

1. **DESPACHO DEL ALCALDE**

   OFICINA DE CONTROL INTERNO

2. **SECRETARÍA GENERAL Y DE GOBIERNO**

   DIRECCIÓN DE SEGURIDAD Y JUSTICIA
   DIRECCIÓN DE GESTIÓN DOCUMENTAL
   DIRECCIÓN DE PARTICIPACIÓN COMUNITARIA
   DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO
   DIRECCIÓN DE CONTRATACIÓN

3. SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL

DIRECCIÓN DE SALUD
DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE CULTURA Y TURISMO
DIRECCIÓN DE PROGRAMAS SOCIALES

4. SECRETARÍA DE PLANEACIÓN, INFRAESTRUCTURA Y MEDIO AMBIENTE

DIRECCIÓN DE SISBEN
DIRECCIÓN DE INFRAESTRUCTURA
DIRECCIÓN DE ANÁLISIS Y PLANEACIÓN DEL DESARROLLO
DIRECCIÓN DE LICENCIAMIENTO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL
DIRECCIÓN BANCO DE PROYECTOS
DIRECCIÓN DE ASUNTOS MEDIOAMBIENTALES

5. SECRETARÍA DE HACIENDA

DIRECCIÓN DE RENTAS Y FISCALIZACIÓN
DIRECCIÓN DE TICS
DIRECCIÓN DE TESORERÍA
DIRECCIÓN DE TRÁNSITO

6. SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO

DIRECCIÓN DE ASISTENCIA TÉCNICA AGROPECUARIA
DIRECCIÓN DE FOMENTO ECONÓMICO Y COMPETITIVIDAD

Para analizar la actual estructura se utiliza la metodología del Árbol del Problema, el cual, según lo publicado por la UNESCO en su Guía para Políticas, es una técnica que se emplea para identificar una situación negativa (problema central), la cual se intenta solucionar analizando relaciones de tipo causa-efecto. Para ello, se debe formular el problema central de modo tal que permita diferentes alternativas de solución, en lugar de una solución única. Luego de haber sido definido el problema central, se exponen tanto las causas que lo generan como los efectos negativos producidos, y se interrelacionan los tres componentes de una manera gráfica.

La técnica adecuada para relacionar las causas y los efectos, una vez definido el problema central, es la lluvia de ideas. Esta técnica consiste en hacer un listado de todas

las posibles causas y efectos del problema que surjan, luego de haber realizado un diagnóstico sobre la situación que se quiere resolver.

Utilizando esta metodología, durante la última semana de febrero y las primeras 2 semanas de marzo de 2023, se realizó la recolección de información bajo la coordinación de la Dirección de Talento Humano de la Entidad, en la cual participó el equipo directivo y/o líderes de los procesos que conforman su modelo de operación, a través de una serie de jornadas de trabajo, en donde a partir del análisis causa efecto y recolección de información de cargas laborales, se procedió a la identificación del problema central que se genera en la Entidad, frente a la aplicabilidad de la Estructura Organización y la Planta de Personal, para el cumplimiento de los objetivos definidos en el Plan de Desarrollo Municipal 2020-2023.

El 25 de mayo de 2018 se confirmó el ingreso de Colombia a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), organismo internacional que tiene como principal objetivo la promoción de políticas para mejorar el bienestar social y económico de los territorios, utilizando la cooperación como herramienta para responder a los desafíos económicos, sociales, medioambientales y de buen gobierno.

El camino de Colombia para llegar a esta meta, se desarrolló durante 7 años y 4 meses e incluía el cumplimiento de compromisos precisos en diversos temas, entre los cuales se encontraban Transparencia y la rendición de cuentas; Integridad en el sector público; Correcto manejo del recurso humano, y Medición de indicadores de desempeño y datos de gobernanza pública.

La adopción del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG para las Entidades del Estado responde de manera integral a los requerimientos de la OCDE en estos temas, con miras a que las organizaciones generen valor público estableciendo procesos sencillos y eficientes para prestar los servicios en el marco de las necesidades de los ciudadanos con integridad.

Siguiendo estos lineamientos, la Alcaldía Municipal de El Espinal - Tolima, específicamente en la dimensión de Talento Humano, exige el análisis riguroso de las competencias del personal con miras a determinar la suficiencia y pertinencia frente a los retos de este modelo. En este mismo sentido, los cambios requeridos por la adopción del MIPG, han evidenciado una desarticulación entre el modelo de operación por procesos de la Entidad y su estructura organizacional, lo cual puede generar riesgos en materia

institucional que impacten significativamente el cumplimiento de los objetivos y metas de la Entidad.

Es claro que la actual Administración de la Alcaldía Municipal de El Espinal - Tolima ha venido cumpliendo retos muy importantes a nivel institucional, fortaleciendo el desempeño de su aparato organizacional y sus procesos sociales y de acompañamiento ante las necesidades y expectativas de la comunidad y demás partes interesadas, sin embargo, a nivel global los retos cada vez son mayores, en particular frente a los Objetivos de Desarrollo del Milenio que han sido concertados en la Agenda 2030, y que surgen como un acuerdo ético y programático entre las naciones para enfrentar los desafíos de la sociedad contemporánea.

Estos nuevos desafíos, sumados a una cultura de mejora continua que se ha venido construyendo, han impulsado la necesidad de posicionar a la *Alcaldía Municipal de El Espinal - Tolima* en los debates de la gestión pública moderna, con el fin de ganar espacios de interlocución con organismos multilaterales y demás Entidades interesadas en las agendas de trabajo propuestas y por tanto expandir la oferta de productos y servicios orientados al Desarrollo Económico, Social, Ambiental y de Territorio del Municipio. ***Ver Anexo 6. Árbol del problema***

Así las cosas, se concluye que existe un problema central que es prioritario atender de manera oportuna y efectiva y que se puede definir como sigue:

LA ACTUAL ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LA PLANTA DE PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL ESPINAL - TOLIMA, NO SE ENCUENTRA DEBIDAMENTE ARTICULADA CON EL PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL 2020-2023, DIFICULTANDO EL CUMPLIMIENTO DE LA LÍNEA ESTRATÉGICA 5: CONSTRUYENDO GESTIÓN EFICIENTE CON DECISIÓN Y FIRMEZA".

La desarticulación entre la estructura organizacional y la orientación estratégica de la Alcaldía frente a la Comunidad de El Espinal y demás partes interesadas, puede afectar los niveles de eficacia, eficiencia y efectividad en su operación y desempeño, generando resultados diferentes de lo esperado, un impacto negativo en la gestión de recursos para la ejecución de planes, programas y proyectos, incumplimiento en las metas y objetivos previstos y consecuencias desde el punto de vista de percepción ciudadana y de posibles sanciones por incumplimiento de su misión.

Por su parte, dentro de las causas esenciales y directas del problema, también consideradas como raíces, se identificaron dos grandes grupos, el primero asociado a los

nuevos modelos y la normatividad que orienta una efectiva gestión pública y un segundo grupo de causas que se origina en la formulación de retos estratégicos para la Alcaldía Municipal de El Espinal - Tolima.

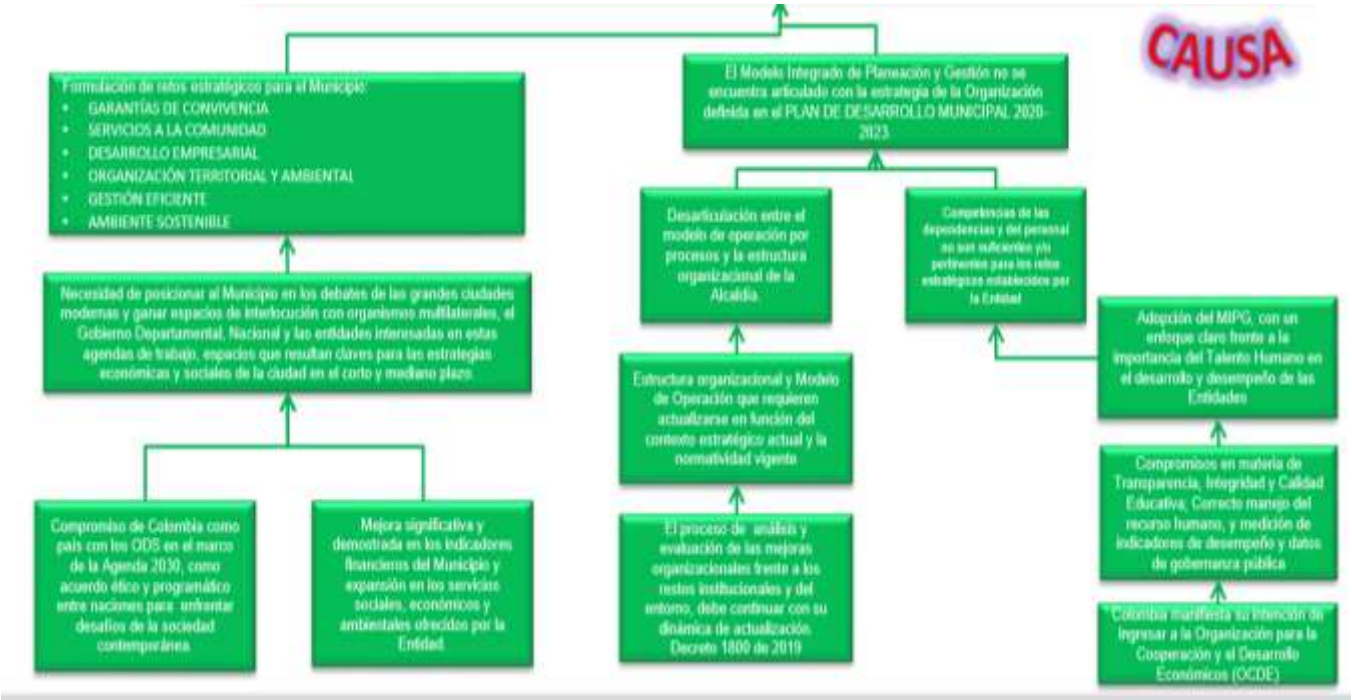


Gráfico 34. Árbol del problema – Causas
Fuente: Elaboración propia

Una vez precisadas las principales causas del problema, se continuó con el ejercicio identificando los efectos o manifestaciones que se ubican sobre el problema central, también denominados COPA o FRUTOS, los cuales hacen referencia a las consecuencias e impacto producidos por el problema.

En este escenario se plantea como consecuencia directa que:

La LÍNEA ESTRATÉGICA 5: CONSTRUYENDO GESTIÓN EFICIENTE CON DECISIÓN Y FIRMEZA no cuenta con el soporte institucional requerido para su gestión y desempeño.

Por último, se realizó el análisis de las relaciones de causa y efecto, y se verificó la lógica y la integridad del esquema completo, generando la representación gráfica del Árbol del Problema, el cual se presenta a continuación***:***



Gráfico 35. Árbol del problema - Consecuencias
Fuente: Elaboración propia

5.9.1 ANÁLISIS DOFA DE LA ACTUAL ESTRUCTURA

Este análisis cubre los posibles riesgos que pueden representar para la Alcaldía Municipal de El Espinal - Tolima en el contexto estratégico la actual estructura organizacional, teniendo en cuenta aspectos del entorno Político, Social, Económico, Tecnológico, Competencia y Geográfico, a partir del análisis de una matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas).

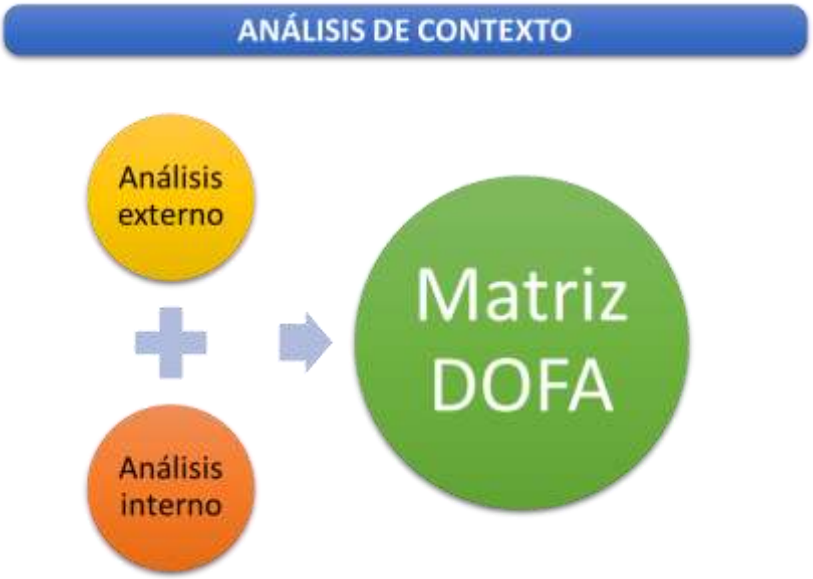
Su operación propicia el cumplimiento del principio de responsabilidad, al tener en cuenta aquellos aspectos internos y externos que pueden afectar el logro de los propósitos de la Entidad, facilitando la identificación, valoración y toma de medidas de respuesta a los riesgos, minimizando su probabilidad de ocurrencia y los efectos sobre los productos y servicios requeridos por la comunidad y los demás grupos de valor.

El presente contexto estratégico se realizó a partir de lo definido en la Norma ISO 9001:2015, numeral 4.1 el cual determina las condiciones que debe cumplir este tipo de ejercicios:

4.1 Conocimiento de la organización y de su contexto. La organización debe determinar:

a) Las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de Calidad.

b) La organización debe realizar seguimiento y la revisión de la información sobre las cuestiones externas e internas.



La matriz DOFA o también conocida como FODA es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategias para una organización y se divide en dos partes (interno y externo) como se muestra a continuación:

ANÁLISIS INTERNO	**Fortalezas**: son las características internas del negocio que permiten impulsar al mismo y poder cumplir las metas planteadas
	Debilidades: se refiere a los aspectos internos que de alguna u otra manera no permitan el crecimiento empresarial o que frenan el cumplimiento de los objetivos planteados
ANÁLISIS EXTERNO	**Oportunidades**: se refiere a los acontecimientos o características externas al negocio que puedan ser utilizadas a favor para garantizar el crecimiento de la organización
	Amenazas: son los acontecimientos externos al negocio que en la mayoría de las veces incontrolables por el dueño y personal de la empresa analizada.





A continuación, se presentan las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas identificadas en la Entidad, desde la perspectiva de las necesidades de actualización de la Estructura Organizacional y la Planta de Personal.

FACTORES DE ANÁLISIS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ESTRATEGIAS	En un plano general, es muy común hablar de dos tipos de estructuras: centralizadas, aquellas en las que sobresalen las Gráficos y los cargos directivos por encima del resto de integrantes; y descentralizadas, en las que dichos cargos delegan las responsabilidades en niveles intermedios o bajos. Al revisar la estructura organizacional con la que cuenta actualmente la Alcaldía Municipal de El Espinal, se evidencia una estructura centralizada, tipo JERÁRQUICA, la cual es conocida también como piramidal o lineal. Este tipo de estructuras están caracterizadas por la presencia de un superior en la cúspide que delega a los mandos inferiores.	Uno de los inconvenientes de este tipo de estructuras, es que puede dar lugar a un exceso o concentración de autoridad y poder, situación que puede retardar la toma de decisiones, pero que generalmente se logra neutralizar a través del empoderamiento que se entrega a los Secretarios de Despacho por parte del Alcalde Municipal. Se evidencia una desarticulación del componente de Direcciones que se manejan en las Secretaría de Despacho, las cuales deben contar con Grupos Internos de Trabajo. Se presenta debilidad en el manejo de tema claves para la administración a nivel de línea asesora del Despacho, como son las

FACTORES DE ANÁLISIS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		asociadas con la Oficina Jurídica, los temas de Contratación que actualmente se encuentran dentro de la Secretaría General y de Gobierno y las funciones asociadas con el Control Disciplinario de la Entidad, en el marco de lo definido en la Ley 1952 de 2023. Por otra parte, es importante realizar una revisión de las funciones definidas para la Secretaría de Planeación, debido a que se evidencia una mezcla de funciones de carácter estratégicas, propias de las áreas de planeación, con funciones misionales o de prestación de servicios, a partir de las actividades que se ejecutan frente a temas como la infraestructura y las obras públicas y la gestión ambiental.
RECURSOS FINANCIEROS	Se cuenta en la estructura con la Secretaría de Hacienda, dependencia encargada del manejo de los recursos financieros, la cual opera a través de las direcciones de rentas y fiscalización y tesorería. A partir del trabajo de la Secretaría de Hacienda, se ha logrado optimizar el recaudo de impuestos y otros tributos durante los últimos meses, lo que genera un mayor ingreso de recursos para inversión por parte de la Administración.	La dirección de rentas y fiscalización debe fortalecerse para manejar todos los gravámenes que se administran en la Alcaldía, apoyados en los procesos de cobro coactivo. No se cuenta con un área de Presupuesto y Contabilidad, la cual es fundamental para llevar los procesos contables y presupuestales, garantizando que se efectúen con sujeción a los principios de oportunidad, seguridad, transparencia, responsabilidad y liquidez. Se encuentra en esta secretaría, con 2 direcciones que no están directamente relacionadas con el manejo de los recursos financieros, la Dirección de TIC, que desarrolla parte de los aspectos estratégicos para el cumplimiento de la Misión e incluso actualmente está visualizada como un

FACTORES DE ANÁLISIS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		proceso Misional y la Dirección de Tránsito a partir de las cual se prestan servicios de carácter misional, que si bien impactan las finanzas del municipio, cuentan con lineamientos independientes y armonizados con las instancias de tránsito y movilidad a nivel nacional.
TALENTO HUMANO	Entre los superiores y los empleados o colaboradores existen líneas directas de autoridad, lo que genera flexibilidad y especialización para el cumplimiento de los objetivos institucionales. Se resalta en el esquema de estructura actual, un fortalecimiento de los niveles de profesionalización de la planta de personal, los cuales favorecen la continuidad de los procesos, al no generarse mayor nivel de riesgos por las rotaciones propias que se presentan en los cargos del nivel directivo, frente a decisiones de carácter político y/o institucional.	Es importante actualizar los esquemas de cargas de trabajo, de acuerdo con lo establecido en el Decreto 1800 de 2019, porque se evidencia concentración de funciones de tipo misional en contratos de prestación de servicios profesionales y apoyo a la gestión, como es el caso particular en el manejo de los programas sociales orientados a la población en condición de vulnerabilidad, en la Secretaría de Desarrollo Social. El recurso humano es insuficiente para atender las necesidades de cada una de las dependencias que conforman la entidad. Se debe fortalecer el equipo humano, frente a los servicios a cargo de la Inspección de Policía y la Comisaría de Familia, en el marco de lo establecido por el Código de Policía. La gestión del Talento Humano, no cuenta con relevancia desde un escenario estratégico que le permita la operación de las políticas y procedimientos, de manera armonizada con los lineamientos de la dimensión de Talento Humano definidos en el Modelo Integrado de Planeación – MIPG.
INFRAESTRUCTURA	A raíz de la emergencia sanitaria decretada por la pandemia asociada al virus respiratorio COVID-.19, se han fortalecido los esquemas	La actual infraestructura física no favorece el trabajo bajo procesos y de manera articulada, debido a que las dependencias se distribuyen en las diferentes sedes con las que cuenta la

FACTORES DE ANÁLISIS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	de uso de la infraestructura tecnológica con la que cuenta la entidad.	Alcaldía, generando demoras en el flujo de información que se requiere de manera física, la prestación del servicio y el clima y cultura organizacional. Actualmente se cuenta con más de 5 centros de trabajo, para la operación de la Alcaldía, las cuales no cuentan con las condiciones adecuadas para que los funcionarios puedan desarrollar su labor en condiciones ergonómicas y de bioseguridad.
TECNOLOGÍA	La Organización tiene claridad frente a la importancia de la Gestión de la Tecnología de la Información y Comunicaciones para el logro de los objetivos estratégicos, situación que se planteó en el Plan de Desarrollo Municipal 2020-2023.	No está definida dentro de la Estructura un área específica para los temas de Gestión Tecnológica a nivel estratégico, ya que se cuenta con la Dirección de TICs pero en la Secretaría de Hacienda; más aún si se tiene en cuenta la importancia de la TI en el desarrollo de la estrategia de la entidad y el cumplimiento de las políticas de Gobierno Digital, Seguridad Digital, Transparencia y Acceso a la Información, definidas en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG. Todo este desarrollo debe armonizarse a partir del Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – PETIC.
OPERACIONES	El actual Modelo de Operación ha buscado adaptarse a las condiciones propias de la Entidad y la Estructura Organizacional, fortaleciendo sus acciones a partir del Equipo de Líderes o agentes de cambio que representan cada una de las dependencias.	Es importante continuar en la articulación y alineación con los lineamientos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, adoptado a partir del Decreto 1499 de 2017, que se compila en el Decreto 1083 de 2015. El mapa de procesos debe fortalecerse en el marco de MIPG, procesos como Gestión Tecnológica se debe considerar de carácter estratégico, Gestión del Conocimiento, así como Gestión de la Información Estadística o

FACTORES DE ANÁLISIS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		Analítica de Datos, lograr una mayor relevancia a los temas de Seguridad y Salud en el Trabajo en el proceso de Gestión Humana. Asimismo, Atención al Ciudadano se presenta como un proceso de apoyo y es importante tener en cuenta que según lo definido en la Ley 2059 de 2019, se debe fortalecer la relación Estado – Ciudadano, considerando este tema de relevancia misional para la entidad. Adicionalmente se requiere un fortalecimiento en el Modelo de Operación por Procesos, de los siguientes temas: • Gestión del Riesgo de Desastres, en el marco de lo definido en la LEY 1523 DE 2012. • Fortalecimiento de las acciones de Cultura y Turismo que se desarrollan en el Municipio, las cuales están relegadas al área de Cultura adscrita a la Secretaría de Desarrollo Social. • Procesos de Gestión Ambiental, de manera articulada con la Corporación Autónoma del Departamento. • La Gestión del desarrollo económico del municipio, como generador de nuevas oportunidades en los escenarios de emprendimiento e innovación.
SERVICIO AL CLIENTE	A pesar que en la estructura no se visualiza un área específica para la atención y servicio al cliente, en el marco del Modelo de Operación por Procesos, se definió como proceso de apoyo Atención al Ciudadano.	No se evidencia un área específica para la atención de las relaciones con el ciudadano, pues aun cuando el municipio no supera los 100.000 habitantes, es importante la revisión de los lineamientos definidos en la Ley 2052 de agosto de 2020 - ARTÍCULO 17.

FACTORES DE ANÁLISIS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		OFICINA DE LA RELACIÓN CON EL CIUDADANO, donde establece que "*En la Nación, en los Departamentos, Distritos y Municipios con población superior a 100.000 habitantes, deberán crear dentro de su planta de personal existente una dependencia o entidad única de relación con el ciudadano que se encargará de liderar al interior de la entidad la implementación de las políticas que incidan en la relación Estado Ciudadano definidas por el Departamento Administrativo de la Función Pública, siempre que su sostenimiento esté enmarcado dentro de las "disposiciones de los artículos 3°, 6° y 75 de la Ley 617 del 2000 o aquellas que las desarrollen, modifiquen, sustituyan, deroguen o adicionen, y respetando el Marco Fiscal de Mediano Plazo y Marco de Gasto de Mediano Plazo.*" Adicionalmente a los temas de servicio al cliente, debe fortalecerse el esquema de operación de la Gestión Documental y de la Ventanilla Única de Atención al Ciudadano, ya que es a través de los archivos de gestión, central e histórico que se cuenta con la memoria institucional para atender con los trámites y requerimientos que la ciudadanía, entes de control y demás grupos de valor formulan a la entidad.

5.9.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA.

Teniendo en cuenta el análisis realizado en el numeral anterior, se presenta a continuación la propuesta de Estructura Organizacional que se ha diseñado como producto del proceso de recolección, análisis y validación de la información.

Propuesta que inicia la etapa de revisión con la Alta Dirección, para en torno a ella definir propósitos de las dependencias y funciones para cada una de ellas.

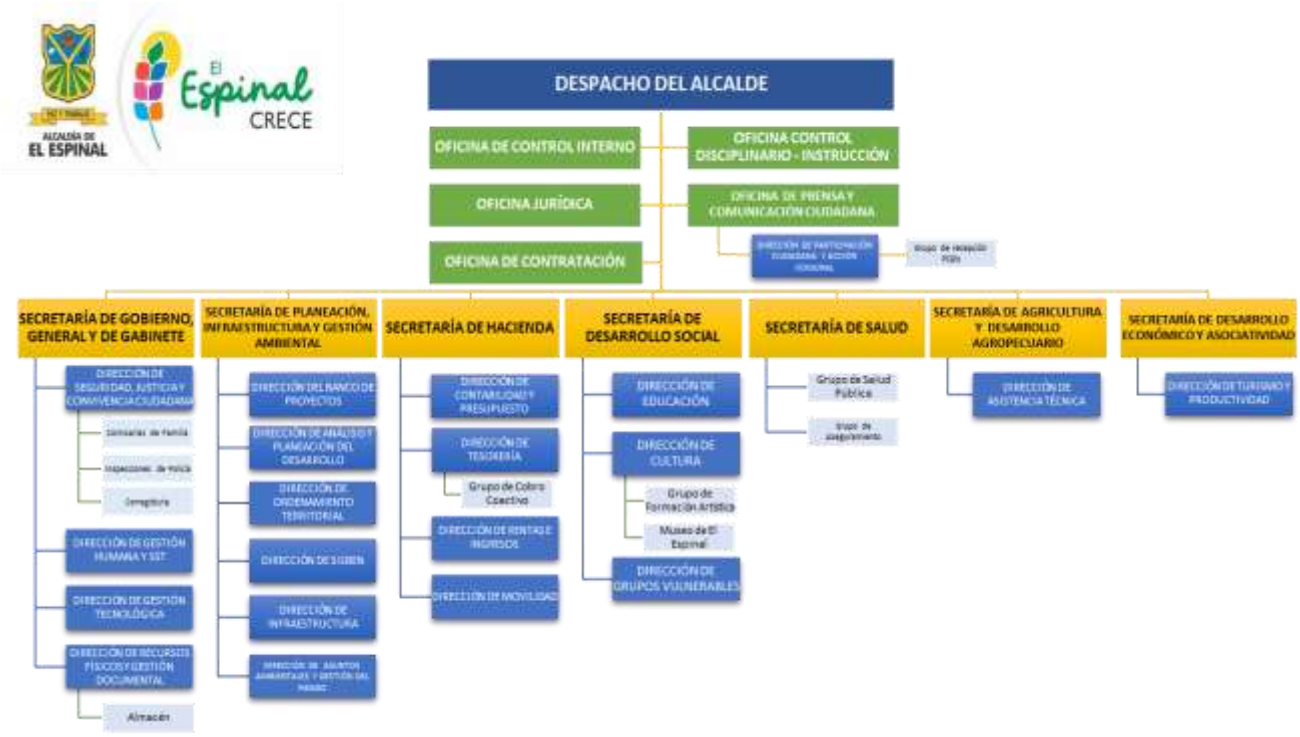


Gráfico 36. Estructura Organizacional Propuesta
Fuente: Elaboración Propia.

Esta propuesta de Estructura está conformada por las siguientes dependencias:

DESPACHO DEL ALCALDE
OFICINA DE CONTROL INTERNO
OFICINA DE CONTROL DISCIPLINARIO INSTRUCCIÓN
OFICINA JURÍDICA
OFICINA DE CONTRATACIÓN
OFICINA DE PRENSA Y COMUNICACIÓN CIUDADANA
DIRECCIÓN DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y ACCIÓN COMUNAL
GRUPO DE RECEPCIÓN DE PQRS

SECRETARÍA DE GOBIERNO, GENERAL Y DE GABINETE
DIRECCIÓN DE SEGURIDAD, JUSTICIA Y CONVIVENCIA CIUDADANA
COMISARÍAS DE FAMILIA
INSPECCIONES DE POLICÍA
CORREGIDURÍA
DIRECCIÓN DE GESTIÓN HUMANA Y SST
DIRECCIÓN DE GESTIÓN TECNOLÓGICA
DIRECCIÓN DE RECURSOS FÍSICOS Y GESTIÓN DOCUMENTAL
ALMACÉN

SECRETARÍA DE PLANEACIÓN, INFRAESTRUCTURA Y GESTIÓN AMBIENTAL
DIRECCIÓN DEL BANCO DE PROYECTOS
DIRECCIÓN DE ANÁLISIS Y PLANEACIÓN DEL DESARROLLO
DIRECCIÓN DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL
DIRECCIÓN DE SISBEN
DIRECCIÓN DE INFRAESTRUCTURA
DIRECCIÓN DE ASUNTOS AMBIENTALES Y GESTIÓN DEL RIESGO

SECRETARÍA DE HACIENDA
DIRECCIÓN DE CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO
DIRECCIÓN DE TESORERÍA
GRUPO DE COBRO COATIVO
DIRECCIÓN DE RENTAS E INGRESOS
DIRECCIÓN DE MOVILIDAD

SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL
DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE CULTURA
GRUPO DE FORMACIÓN ARTÍSTICA
MUSEO DE EL ESPINAL
DIRECCIÓN DE GRUPOS VULNERABLES

SECRETARÍA DE SALUD
GRUPO DE SALUD PÚBLICA
GRUPO DE ASEGURAMIENTO

SECRETARÍA DE AGRICULTURA Y DESARROLLO AGROPECUARIO
DIRECCIÓN DE ASISTENCIA TÉCNICA

SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO Y ASOCIATIVIDAD
DIRECCIÓN DE TURISMO Y PRODUCTIVIDAD

El detalle o representación gráfica, se encuentra descrita en el ***Anexo 7. Estructura Organizacional Propuesta.***

6. EVALUACIÓN DE LAS FUNCIONES, PERFILES Y CARGAS DE TRABAJO

6.1 EVALUACIÓN DE LAS FUNCIONES

Teniendo en cuenta la Estructura organizacional propuesta en el numeral 5.9.2 del presente documento, se realizó la definición del propósito principal de cada dependencia, así como las funciones asociadas a cada una de ellas, las cuales se describen en el ***Anexo 8. Funciones de la Estructura Organizacional Propuesta.***

6.2 EVALUACIÓN DE LAS CARGAS DE TRABAJO

Para el desarrollo del presente análisis, se utiliza la metodología definida en la Guía de Rediseño para las Entidades del Orden Territorial – Versión junio de 2018, emitida por el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP, ente rector en lo relacionado con la administración del talento humano al servicio del Estado Colombiano.

Dicho estudio se desarrolla a partir de cinco grandes etapas, las cuales se detallan a continuación:



Gráfico 37. Etapas para el desarrollo del Estudio de Cargas Laborales
Fuente: Elaboración Propia

6.2.1 METODOLOGÍA PARA LA CONSOLIDACIÓN DE LAS CARGAS LABORALES

6.2.1.1 ETAPA 1. ANÁLISIS PRELIMINAR DEL ESTADO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LA PLANTA DE PERSONAL VS MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y FUNCIONES.

En esta etapa se realizó la identificación y análisis de los insumos que se requieren para conocer el contexto estratégico en el que opera la Entidad, considerando entre otros, los siguientes aspectos:

- Estructura Administrativa de la organización, acorde con la normatividad vigente.
- Productos y/o servicios que presta la Entidad
- Modelo de Operación por Procesos, Procedimientos y tareas que requiere la Entidad, en cada Dependencia.
- Análisis de las funciones detalladas en los Manuales de Funciones de cada uno de los cargos objetos del estudio.
- Definición del “Deber ser” de cada uno de los cargos que conforman la Organización.
- Planta de personal actual, discriminada por dependencia, teniendo en cuenta la antigüedad y los niveles de educación y experiencia de cada cargo.

La información fue suministrada por el área de Talento Humano adscrita a la Secretaría de Gobierno y General, permitiendo de esta manera contar con los insumos necesarios para el análisis del comportamiento actual de la planta de personal, versus los procesos y las funciones de la Entidad.

6.2.1.2 ETAPA 2. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para el desarrollo de esta etapa se utilizaron los formatos definidos en la metodología descrita en la Guía de Rediseño para las Entidades del Orden Territorial – Versión junio de 2018, adaptándolos al marco de operación de la Alcaldía Municipal de El Espinal - Tolima.

Durante el periodo comprendido entre los meses de marzo y abril, se realizó el proceso de recolección de información en la Planilla o formato definido, para los cargos del Nivel Profesional, Técnico y Asistencial que hacen parte de la planta de personal de la Entidad.

Para el diligenciamiento de la Planilla de Cargas Laborales, se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

Procesos por dependencia: El proceso es definido como la serie de etapas secuenciales e independientes, orientadas a la consecución de un resultado.

Cada proceso tiene una salida única que lleva consigo un objetivo propuesto, la entrega de un servicio o de un producto. Con base en la definición de la cadena de valor de la Entidad, se determinaron los procesos en los que participa la dependencia objeto de análisis.

Actividad: Son los trabajos concretos que desarrollan uno o varios funcionarios en el marco de los procesos. Para el diligenciamiento de esta columna se partió de la base del Manual de Funciones o Descripción del Cargo, teniendo en cuenta que dichas actividades debían ser observables, repetitivas y susceptibles de medición en términos de tiempo de ejecución.

Tiempo en ejecución – Horas. En esta columna se realiza el ingreso de la información correspondiente a los 3 tipos de tiempo que el funcionario invierte en el desarrollo de la actividad, según la definición de cada caso y siempre en HORAS O FRACCIONES DE HORA.

Tiempo Mínimo. Como su nombre lo indica, es el tiempo mínimo que, de acuerdo con la experiencia del colaborador, utiliza para ejecutar esta función o actividad.

Tiempo Promedio. El tiempo que usualmente y en condiciones normales emplea para ejecutar la función o actividad.

Tiempo Máximo. Corresponde al mayor tiempo que de acuerdo con la experiencia del colaborador, se requiere en casos especiales para desarrollar adecuadamente la actividad o función.

Como todos los tiempos deben calcularse en horas o fracciones de hora, se utilizaron las siguientes conversiones:

Descripción	Tiempo (En horas)
Media Hora	0,5

20 minutos	0,33
15 minutos	0,25
10 minutos	0,17
5 minutos	0,08

- **Periodo de Tiempo – Frecuencia.** Corresponde al promedio de veces que se repite la actividad en el mes. Se pueden presentar actividades cuyo desarrollo se hace una vez al año, trimestral, semestral o que coincida con un período de gobierno (Cada cuatro años); en este caso se determinará la cantidad de veces que se repite la actividad, representada en meses como se ilustra en la siguiente tabla.

Frecuencia	Fórmula	Resultado
La actividad se desarrolla cada cuatro años	1/48	0,02
La actividad se desarrolla una vez al año	1/12	0,08
La actividad se desarrolla semestralmente	1/6	0,16
La actividad se desarrolla trimestralmente	1/3	0,33

En promedio, los tiempos de recolección de la información oscilan entre los 30 y los 90 minutos por funcionario y en casos especiales en los que se tienen más de 2 funcionarios realizando una misma actividad o cargo en la dependencia, se citó el grupo de colaboradores, para obtener un estándar de carga laboral con la participación de todo el equipo de trabajo.

6.2.1.3 ETAPA 3. MEDICIÓN Y BALANCEO.

En el desarrollo de esta etapa, se aplicaron las diferentes fórmulas definidas en el Método de Estándares Subjetivos que se plantean en la Guía de Rediseño para las Entidades del Orden Territorial – Versión junio de 2018, ya que son útiles para medir trabajos de tipo administrativo y de carácter intelectual, donde es difícil la aplicación de otras técnicas.

Este tipo de cálculo consiste en determinar el tiempo de una actividad estimado por personas que tienen un buen conocimiento de ellas. En ese orden de ideas, se les solicita a los empleados experimentados en la ejecución de las actividades, que suministren los tiempos mínimos, promedios y máximos para desarrollar una actividad dentro de un caso normal.

No se deben contemplar los tiempos en situaciones extremas que se generan ocasionalmente y para que la medición de las cargas sea objetiva no se incluyen los tiempos de espera como reuniones de trabajo o los plazos establecidos por ley para dar respuesta a una petición, sino que se tiene en cuenta únicamente el tiempo que la persona dedica exclusivamente a las actividades que tiene a cargo y están asociadas a los procesos identificados en la cadena de valor.

Así mismo, cuando varias personas de una misma dependencia tienen asignadas las mismas funciones se levanta la carga únicamente a una persona, preferiblemente la más experimentada o se reúne el equipo de trabajo, para determinar el conjunto los tiempos estándar de la actividad.

El tiempo resultante para realizar el procedimiento se calcula con la siguiente fórmula:

$$T = (Tm + 4\,Tp + TM) / 6.$$

Donde:
T = Tiempo resultante
Tm = Tiempo mínimo asignado al procedimiento
Tp = Tiempo promedio asignado al procedimiento
TM = Tiempo máximo asignado al procedimiento

En esta fórmula se le da más ponderación al tiempo promedio (4 veces) para que el tiempo disminuya el efecto de las distorsiones en los tiempos mínimos y máximos (extremos) y se divide el resultado (toda la suma) por 6, porque es el promedio de seis tiempos involucrados en la fórmula.

Este método tiene la ventaja de su facilidad, rapidez y bajo costo, aunque hay un grado de precisión relativo, dicho margen de error es aceptable, para el desarrollo de este tipo de estudios.

Como resultado de este trabajo, se obtiene una planilla con el consolidado general por cada dependencia, en donde se presentan las necesidades de la Entidad, teniendo en cuenta cada uno de los procesos ejecutados, así como los tiempos suplementarios que considera la metodología, los cuales están asociados a condiciones normales en el desarrollo del trabajo, como cansancio, ruido, condiciones ambientales, desgaste mental, entre otros. Tiempos que se estiman como un 7% adicional al tiempo indicado por el trabajador, porcentaje que se adiciona al momento de calcular el tiempo estándar de la actividad.

Por otra parte, se deben tener en cuenta los estándares que se utilizaron para calcular el promedio de HORAS HOMBRE MENSUALES, a partir de los cuales se determina el número de requerimientos por área:

- Un funcionario de la Alcaldía Municipal de El Espinal - Tolima, trabaja 44 horas a la semana, 5 días de la semana, lo que genera un promedio diario de 8.8 horas laborales.
- El año tiene 365 días, de los cuales se restan 52 domingos, 52 sábados, 18 festivos que se presentan en promedio del año y los 15 días de vacaciones a los que tiene derecho todo trabajador, se obtiene que los días laborales al año son 228. Al dividir esta cifra entre los 12 meses del año, se obtiene en promedio 19 días laborales al mes, equivalentes a 167 horas.
- El número de colaboradores requeridos por área se obtiene al dividir el total de horas hombre contabilizado según el tipo de empleo, dividido entre las 167 horas laborales al mes.

Junto al anterior análisis, también es posible determinar el nivel de carga de cada cargo, dividiendo el total de horas hombres que se generó en la respectiva planilla, entre la constante de 167 horas mensuales. El resultado obtenido se debe leer teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

CARGA LABORAL	LECTURA	ANÁLISIS
0,8 y 1,2	**NORMAL**	• Se evidencia una carga laboral normal. • De acuerdo con el valor obtenido indica que el trabajador está utilizando entre un 80% y un 120% del tiempo laboral en el desarrollo de sus funciones. • Este tipo de resultados no permite que se asignen nuevas funciones o actividades al trabajador y de ser posible, se debe revisar para aquellos casos por encima de 1,0 cómo es factible

CARGA LABORAL	LECTURA	ANÁLISIS
		distribuir algunas actividades en cargos iguales o similares en la misma área. • De manera particular, un trabajador con una carga de 1,2 está evidenciando que este colaborador dedica en promedio 11 horas diarias para cumplir con las funciones y actividades asignadas.
<0,79	**BAJA CARGA LABORAL**	• Se evidencia una carga laboral por debajo de normal. • De acuerdo con el valor obtenido indica que el trabajador está utilizando menos de un 79% del tiempo laboral en el desarrollo de sus funciones, lo que genera la posibilidad de asignar un mayor número de funciones y/o actividades. • Este tipo de cargos son los que generan espacio para que aquellos cargos que presentan sobre carga laboral, puedan repartir funciones o actividades para alivianar los tiempos en el desarrollo de su trabajo. • Se debe prestar especial importancia a aquellos cargos que registren valores inferiores al 0,5, es decir que están ocupando menos del 50% del tiempo laboral en cumplir sus funciones.
>1,21	**SOBRE CARGA LABORAL**	• Se evidencia una carga laboral por encima de los estándares normales para el trabajo. • De acuerdo con el valor obtenido indica que el funcionario está utilizando más de las horas de trabajo permitidas al día, semana y mes para el cumplimiento de su labor, situación que genera efectos negativos en los riesgos que analiza el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, asociados con cansancio, estrés, bajo rendimiento, enfermedades laborales, entre otros aspectos. • Para citar un ejemplo, una carga laboral de 1,5 significa que el funcionario está dedicando aproximadamente 13 horas diarias, lo que afecta su rendimiento a mediano y largo plazo y puede generar importantes consecuencias para su salud física y mental. • En ocasiones debe también analizarse junto con la carga laboral factores como el que el funcionario cuente con otro tipo de apoyo externo o interno (contratado o no por la Entidad), que le permita cumplir con las funciones y actividades asignadas. Cuando se presentan este tipo de casos, es cuando se genera la necesidad de vincular otro funcionario más al área, analizando los procesos, funciones y actividades que mayor carga representan, con el fin de identificar si el requerimiento es de un trabajador en el mismo nivel jerárquico, o se puede recurrir a un nivel inferior, delegándole funciones operativas o de apoyo, presentando así una alternativa que le permita optimizar los costos a la organización.

6.2.1.4 ETAPA 4. VALIDACIÓN DE CARGAS LABORALES

En esta etapa se realiza la validación de los resultados obtenidos con el equipo de trabajo designado por la Alta Dirección, teniendo en cuenta los consolidados de cargas laborales, así como la propuesta de ajuste a la planta de personal y a los perfiles de los cargos, de tal manera que se puedan realizar los ajustes o precisiones que logren adaptar aún más los resultados, a las necesidades reales de la Entidad.

Producto de esta etapa se genera un consolidado con los comentarios u observaciones realizadas en la socialización del pre-informe, los cuales se tendrán en cuenta para ajustar y/o actualizar el Estudio de Cargas Laborales final.

6.2.1.5 ETAPA 5. DEFINICIÓN DE LA PLANTA DE PERSONAL POR DEPENDENCIA.

Como desarrollo de esta etapa se genera un consolidado con las necesidades estimadas para la normal operación de cada una de las dependencias que conforman la estructura organizacional de la Alcaldía Municipal de El Espinal - Tolima, determinando en horas hombre el número de colaboradores que se requieren para ejecutar los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación a cargo de la dependencia, así como las necesidades de ajustes a los perfiles de esos cargos, y las recomendaciones para la mejora del Manual Específico de Funciones y Competencias.

Los resultados consolidados del Estudio de Cargas Laborales, así como las evidencias fotográficas, registros de asistencia y actas de validación, se encuentran detalladas en el ***Anexo 9. Estudio de Cargas Laborales,*** adjunto al presente documento.

7. PLANTA DE PERSONAL

De conformidad con la información suministrada por la Dirección de Talento Humano, la planta de personal actual de la Alcaldía es global y está compuesta por un total de 112 cargos, de los cuales 56 (49.10%) se encuentran en provisionalidad, 30 (25.89%) son de libre nombramiento y remoción, 24 (21,42%) se encuentra en propiedad en carrera administrativa, 1(0.89%) es de periodo fijo y uno (0.89%) es de elección popular.

La distribución según el nivel jerárquico es la siguiente:

NIVEL	No. cargos
DIRECTIVO	28
ASESOR	0
PROFESIONAL	18
TÉCNICO	32
ASISTENCIAL	34
TOTAL CARGOS	**112**



Cargo	GRADO	COD	Cargo	No de cargos	Total X Nivel
DIRECTIVO	03	005	Alcalde	1	28
	01	006	Jefe de control Interno	1	
	01	009	Directores Administrativos	21	
	02	020	Secretario de Despacho	5	
PROFESIONAL	05	202	Comisario de Familia	1	18
	01	215	Almacenista	1	
	01	219	Profesional Universitario	9	
	04			2	
	05			4	
	03	227	Corregidor	1	

TECNICO	04	303	Inspector de policía	2	32
	02	314	Técnico Operativo	1	
	03			1	
	04			1	
	01	367	Técnico Administrativos	14	
	02			1	
	04			3	
	01	403	Agente de Transito	9	
ASISTENCIALES	01	407	Auxiliares Administrativos	13	34
	02			1	
	03			1	
	06			7	
	05	438	Sec. Ejecutiva Alc	1	
	03	440	Secretarios	4	
	04			1	
	06			4	
	01	477	Celador	1	
	06	480	Conductor	1	
					112

La distribución de los cargos, de acuerdo con la dependencia a los cuales se encuentran asignados, evidencia que un 35% del personal hace parte de la Secretaría de Hacienda y un 30% en la Secretaría de Gobierno y General, siendo estas 2 dependencias las de mayor peso en la administración por los temas que allí se manejan:

DISTRIBUCIÓN DE CARGOS POR DEPENDENCIA	
Despacho del Alcalde	3
Control Interno	2
Secretaría de Desarrollo Económico	4
Secretaría de Desarrollo Social	15
Secretaría de Gobierno y General	34
Secretaría de Hacienda	39
Secretaría de Planeiación, Infraestructura y Medio Ambiente	15
TOTAL CARGOS	112



7.1 SISTEMA DE NOMENCLATURA Y CLASIFICACIÓN DE EMPLEOS

Con el fin de definir las necesidades de la entidad, se realizó un análisis del nivel de aplicabilidad de la normatividad vigente en la materia y que es competencia de la Alcaldía Municipal de El Espinal:

Decreto - Ley 785 de 2005:

ARTÍCULO 15. *Nomenclatura de empleos. A cada uno de los niveles señalados en el artículo 3º del presente decreto, le corresponde una nomenclatura y clasificación específica de empleo.*

Para el manejo del sistema de nomenclatura y clasificación, cada empleo se identifica con un código de tres dígitos. El primero señala el nivel al cual pertenece el empleo y los dos restantes indican la denominación del cargo.

Este código deberá ser adicionado hasta con dos dígitos más que corresponderán a los grados de asignación básica que las Asambleas y los Concejos les fijen a las diferentes denominaciones de empleos.

ARTÍCULO 16. *Nivel Directivo. El nivel Directivo está integrado por la siguiente nomenclatura y clasificación específica de empleos:*

Cód.	***Denominación***
005	*Alcalde*
030	*Alcalde Local*
032	*Consejero de Justicia*
036	*Auditor Fiscal de Contraloría*
010	*Contralor*
035	*Contralor Auxiliar*
003	*Decano de Escuela o Institución Tecnológica*
007	*Decano de Institución Universitaria*
008	*Decano de Universidad*
009	*Director Administrativo o Financiero o Técnico u Operativo*
060	*Director de Área Metropolitana*
055	*Director de Departamento Administrativo*
028	*Director de Escuela o de Instituto o de Centro de Universidad*
065	*Director de Hospital*
016	*Director Ejecutivo de Asociación de Municipios*
050	*Director o Gerente General de Entidad Descentralizada*
080	*Director Local de Salud*
024	*Director o Gerente Regional o Provincial*
039	*Gerente*
085	*Gerente Empresa Social del Estado*
001	*Gobernador*
027	*Jefe de Departamento de Universidad*
006	*Jefe de Oficina*

Cód.	Denominación
015	Personero
017	Personero Auxiliar
040	Personero Delegado
043	Personero Local de Bogotá
071	Presidente Consejo de Justicia
042	Rector de Institución Técnica Profesional
048	Rector de Institución Universitaria o de Escuela o de Institución Tecnológica
067	Rector d e Universidad
020	Secretario de Despacho
054	Secretario General de Entidad Descentralizada
058	Secretario General de Institución Técnica Profesional
064	Secretario General de Institución Universitaria
052	Secretario General de Universidad
066	Secretario General de Escuela o de Institución Tecnológica
073	Secretario General de Organismo de Control
097	Secretario Seccional o Local de Salud
025	Subcontralor
070	Subdirector
068	Subdirector Administrativo o Financiero o Técnico u Operativo
072	Subdirector Científico
074	Subdirector de Área Metropolitana
076	Subdirector de Departamento Administrativo
078	Subdirector Ejecutivo de Asociación de Municipios
084	Subdirector o Subgerente General de Entidad Descentralizada
090	Subgerente
045	Subsecretario de Despacho
091	Tesorero Distrital
094	Veedor Distrital
095	Viceveedor Distrital
099	Veedor Distrital Delegado
096	Vicerrector de Institución Técnica Profesional
098	Vicerrector de Institución Universitaria
057	Vicerrector de Escuela Tecnológica o de Institución Tecnológica
077	Vicerrector de Universidad

ARTÍCULO 17. *Nivel Asesor. El Nivel Asesor está integrado por la siguiente nomenclatura y clasificación específica de empleos:*

Cód.	Denominación del empleo
105	Asesor
115	Jefe de Oficina Asesora de Jurídica o de Planeación o de Prensa o de Comunicaciones.

ARTÍCULO 18. *Nivel Profesional. El Nivel Profesional está integrado por la siguiente nomenclatura y clasificación específica de empleos:*

Cód.	***Denominación del empleo***
215	*Almacenista General*
202	*Comisario de Familia*
203	*Comandante de Bomberos*
204	*Copiloto de Aviación*
227	*Corregidor*
260	*Director de Cárcel*
265	*Director de Banda*
270	*Director de Orquesta*
235	*Director de Centro de Institución Universitaria*
236	*Director de Centro de Escuela Tecnológica*
243	*Enfermero*
244	*Enfermero Especialista*
232	*Director de Centro de Institución Técnica Profesional*
233	*Inspector de Policía Urbano Categoría Especial y 1ª Categoría*
234	*Inspector de Policía Urbano 2ª Categoría*
206	*Líder de Programa*
208	*Líder de Proyecto*
209	*Maestro en Artes*
211	*Médico General*
213	*Médico Especialista*
231	*Músico de Banda*
221	*Músico de Orquesta*
214	*Odontólogo*
216	*Odontólogo Especialista*
275	*Piloto de Aviación*
222	*Profesional Especializado*
242	*Profesional Especializado Área Salud*
219	*Profesional Universitario*
237	*Profesional Universitario Área Salud*
217	*Profesional Servicio Social Obligatorio*
201	*Tesorero General*

ARTÍCULO 19. *Nivel Técnico. El Nivel Técnico está integrado por la siguiente nomenclatura y clasificación específica de empleos:*

Cód.	***Denominación del empleo***
335	*Auxiliar de Vuelo*
303	*Inspector de Policía 3ª a 6ª Categoría*
306	*Inspector de Policía Rural*
312	*Inspector de Tránsito y Transporte*
313	*Instructor*

336	*Subcomandante de Bomberos*
367	*Técnico Administrativo*
323	*Técnico Área Salud*
314	*Técnico Operativo*

ARTÍCULO 20. *Nivel Asistencial. El Nivel Asistencial está integrado por la siguiente nomenclatura y clasificación específica de empleos:*

Cód.	***Denominación del empleo***
403	*Agente de Tránsito*
407	*Auxiliar Administrativo*
412	*Auxiliar Área Salud*
470	*Auxiliar de Servicios Generales*
472	*Ayudante*
475	*Bombero*
413	*Cabo de Bomberos*
428	*Cabo de Prisiones*
411	*Capitán de Bomberos*
477	*Celador*
480	*Conductor*
482	*Conductor Mecánico*
485	*Guardián*
416	*Inspector*
487	*Operario*
490	*Operario Calificado*
417	*Sargento de Bomberos*
438	*Sargento de Prisiones*
440	*Secretario*
420	*Secretario Bilingüe*
425	*Secretario Ejecutivo*
438	*Secretario Ejecutivo del Despacho del Alcalde*
430	*Secretario Ejecutivo del Despacho del Gobernador*
419	*Teniente de Bomberos*
457	*Teniente de Prisiones*

Junto al análisis del Decreto 785 de 2005, se tuvo en cuenta que, el Gobierno Nacional y las centrales y las Federaciones Sindicales de los Empleados Públicos acordaron que para el año 2023 el aumento salarial debe corresponder al incremento porcentual del IPC total en 2022 certificado por el DANE, más uno punto cinco por ciento (1.5%), el cual debe regir a partir del 10 de enero del presente año.

El incremento porcentual del IPC total de 2022 certificado por el DANE fue de trece puntos doce por ciento (13.12%) y, en consecuencia, los salarios y prestaciones establecidos

para las entidades del orden territorial se ajustarán en catorce puntos sesenta y dos por ciento (14.62%) para 2023, retroactivo a partir del 10 de enero del presente año.

En tal sentido, el Gobierno Nacional expidió el Decreto Salarial 896 de junio 02 de 2023 "*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"*. Documento que se debe tener en cuenta para establecer la nueva escala salarial de la Alcaldía Municipal de El Espinal.

Una vez revisado el marco normativo vigente, se recomienda realizar los siguientes ajustes:

1. **CREACIÓN**. Crear en el Sistema de Nomenclatura y Clasificación de Empleos Públicos de la Alcaldía Municipal de El Espinal, las siguientes categorías de empleos, con su respectiva denominación, código y grado:

NIVEL	CÓDIGO	GRADO	DENOMINACIÓN DEL CARGO
DIRECTIVO	006	04	JEFE DE OFICINA - CONTROL INTERNO
	006	03	JEFE DE OFICINA
PROFESIONAL	290	05	COMANDANTE DE TRÁNSITO

2. **RECONFIGURACIÓN.** Reconfigurar en el Sistema de Nomenclatura y Clasificación de Empleos Públicos de la Alcaldía Municipal de El Espinal, las siguientes categorías de empleos correspondientes al Nivel Directivo y Asistencial, con su respectiva denominación, código y grado, así:

NIVEL	CÓDIGO	GRADO ACTUAL	GRADO AJUSTADO	DENOMINACIÓN DEL CARGO
DIRECTIVO	005	03	06	ALCALDE
	006	01	04	JEFE DE OFICINA – CONTROL INTERNO
ASISTENCIAL	477	01	03	CELADOR

PARÁGRAFO. Los funcionarios que están ocupando actualmente los cargos descritos en el presente artículo y vienen prestando sus servicios en la Administración Central

Municipal, se incorporarán a la planta de personal, sin solución de continuidad o variación en los derechos de carrera.

3. **CONSOLIDACIÓN DE LA PLANTA DE PERSONAL.** Teniendo en cuenta las anteriores modificaciones, se recomienda adoptar el Sistema de Nomenclatura y Clasificación de Empleos de la Alcaldía Municipal de El Espinal, de conformidad con lo establecido en el Decreto 1083 de 2015, así:

NIVEL	CÓDIGO	GRADO	DENOMINACIÓN DEL CARGO	TIPO DE CARGO *
DIRECTIVO	OO5	06	ALCALDE	Elección Popular
	OO6	04	JEFE DE OFICINA – CONTROL INTERNO	Periodo Fijo
	OO6	03	JEFE DE OFICINA	LNR
	O20	O2	SECRETARIO DE DESPACHO	LNR
	OO9	O1	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	LNR
PROFESIONAL	202	O5	COMISARIO DE FAMILIA	CA
	290	O5	COMANDANTE DE TRÁNSITO	CA
	227	O3	CORREGIDOR	CA
	215	O1	ALMACENISTA	LNR
	219	O5	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	CA
	219	O4	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	CA
	219	O1	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	CA
TÉCNICO	303	O4	INSPECTOR DE POLICÍA	CA
	314	O4	TÉCNICO OPERATIVO	CA
	367	O4	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	CA
	314	O3	TÉCNICO OPERATIVO	CA
	314	O2	TÉCNICO OPERATIVO	CA
	367	O2	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	CA
	367	O1	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	CA
	340	O1	AGENTE DE TRANSITO	CA
ASISTENCIAL	407	O6	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	CA
	440	O6	SECRETARIO	CA

NIVEL	CÓDIGO	GRADO	DENOMINACIÓN DEL CARGO	TIPO DE CARGO *
	438	O5	SECRETARIA EJECUTIVA DEL DESPACHO DEL ALCALDE	CA
	440	O4	SECRETARIO	CA
	440	O3	SECRETARIO	CA
ASISTENCIAL	407	O3	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	CA
	407	O2	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	CA
	407	O1	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	CA
	480	O1	CONDUCTOR	LNR
	477	O3	CELADOR	CA

**LNR (Libre Nombramiento y Remoción) - CA (Carrera Administrativa)*

4. ADOPCIÓN DE ESCALA SALARIAL. Para la vigencia 2025, la escala salarial de asignación básica mensual para las distintas categorías de empleos de la planta de personal global, del sector central del Municipio de El Espinal, será la siguiente:

GRADO SALARIAL	NIVELES JERÁRQUICOS DE LOS EMPLEOS				
	DIRECTIVO	ASESOR	PROFESIONAL	TÉCNICO	ASISTENCIAL
O6	$ 12.530.100				$ 3.516.544
O5			$ 6.239.324		$ 2.686.473
O4	$ 8.722.439		$ 5.116.764	$ 4.476.168	$ 2.666.421
O3	$ 7.000.000		$ 4.947.075	$ 3.711.144	$ 2.278.815
O2	$ 6.901.631			$ 3.066.018	$ 2.051.616
O1	$ 6.289.010		$ 4.137.936	$ 2.686.473	$ 1.870.080

Para las escalas de los niveles de qué trata el presente artículo, la primera columna fija los grados salariales correspondientes a las diferentes denominaciones de empleos, la segunda y siguientes columnas comprenden las asignaciones básicas mensuales para cada grado y nivel.

Las escalas salariales fijadas anteriormente, para cada nivel y grado, se incrementarán en el porcentaje que fije el Gobierno Nacional, determinado en el decreto nacional que expida para fijar los límites máximos para asignaciones salariales de los Alcaldes Municipales y de los empleados públicos de las entidades territoriales, en cada vigencia fiscal.

Ningún empleado a quien se aplique la presente escala, tendrá una asignación básica mensual inferior a la correspondiente al grado 01 de la escala del nivel asistencial.

8. MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS

8.1 MAPA DE PROCESOS

Los procesos se definen como el “conjunto de actividades relacionadas mutuamente o que interactúan para generar valor y las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. Según su alcance, los procesos están clasificados en cuatro grandes grupos: Estratégicos, Misionales, Apoyo y Evaluación.

El Mapa de procesos “PROPUESTO” para la Alcaldía Municipal de El Espinal, representa la articulación del sistema organizacional dispuesto para atender y satisfacer las necesidades y expectativas de la ciudadanía. En él, se expresa como la Alcaldía Municipal ejerce el mandato gubernamental que fortalece la institucionalidad orientada a la dignificación ciudadana y a la construcción sociedad organizada y sostenible a través de los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación, lo que le permite ejecutar sus procesos de manera eficaz, eficiente y coordinada y garantizar mejores resultados en su gestión.

En esta nueva propuesta se definen los siguientes procesos:

PROCESOS ESTRATÉGICOS

- Gestión Estratégica
- Gestión de Ordenamiento
- Territorial y Planeación

PROCESOS MISIONALES

- Gestión de Salud
- Gestión del Desarrollo Social
- Gestión Educativa
- Gestión Cultural
- Gestión Desarrollo Económico y Agropecuario
- Gestión de Convivencia y Seguridad Ciudadana
- Gestión Ambiental y Administración Del Riesgo
- Gestión de Infraestructura
- Gestión de la Movilidad
- Gestión de Comunicaciones y Atención al Ciudadano

PROCESOS DE APOYO

- Gestión Contractual
- Gestión Humana y SST

- Gestión Financiera
- Gestión Documental
- Gestión de Recursos Físicos
- Gestión de TIC
- Gestión Jurídica
- Gestión Disciplinaria

PROCESO DE EVALUACIÓN

- Control Interno

La siguiente figura presenta el mapa de procesos PROPUESTO para la Alcaldía Municipal de El Espinal:



Gráfico 39. Mapa de Procesos - PROPUESTO
Fuente: Elaboración Propia

8.2 CARACTERIZACIONES DE PROCESOS ACTUALIZADAS

La propuesta de caracterizaciones de procesos, teniendo en cuenta el nuevo Modelo de Operación por Procesos Propuesto se encuentran detalladas en el ***Anexo 11. Modelo de Operación por Procesos,*** adjunto al presente documento.

8.3 NECESIDADES DE AJUSTES A PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS

Es importante determinar la afectación del Modelo de Operación por Procesos de la Alcaldía Municipal de El Espinal, frente a los ajustes normativos y de competencias que se han introducido en la Administración Territorial durante los últimos años, así como el análisis de estructura organizacional adelantado en el numeral 5.9 del presente documento, el cual generó la propuesta de Arquitectura institucional que se presenta en el numeral 8.1.

En tal sentido, se utilizó la metodología análisis de “Opciones prioritarias” determinada por la Función Pública, la cual constituye una técnica fundamental para la toma de decisiones estratégicas sobre las actividades de los procesos que adelanta la entidad; es decir permite identificar si cada uno de las actividades se debe realizar, haciendo más eficiente la priorización de los procesos que lleva a cabo. Esta metodología, evita que se invierta tiempo y recursos en la mejora de actividades que no son fundamentales para el logro de los objetivos.

En la aplicación de esta técnica se formularon las siguientes preguntas:

- ***Pregunta 1: ¿Se requiere que el proceso sea llevado a cabo?***
- ***Pregunta 2: ¿Es necesario que el proceso sea ejecutado directamente por la entidad?***
- ***Pregunta 3: ¿Se está llevando a cabo el mismo proceso en varias dependencias de la entidad, o en otras entidades del sector?***
- ***Pregunta 4: ¿Qué otras dependencias o entidades desarrollan el proceso?***

Basado en este proceso de análisis, se determinan las necesidades de mejora u optimización de cada proceso y procedimiento, siempre enfocadas desde la perspectiva del cumplimiento de los lineamientos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG. Ver ***Anexo 11. Modelo de Operación por Procesos,*** adjunto al presente documento.