

Tunja, 31 de Diciembre de 2024

CUENTA DE COBRO 01

EL MUNICIPIO DE MIRAFLORES

DEBE A:

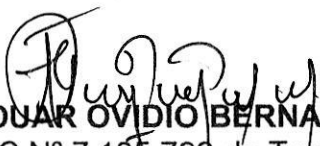
EDUAR OVIDIO BERNAL FONSECA
C.C N° 7.185.799 de Tunja, Boyacá

LA SUMA DE:

DIECIOCHO MILLONES DE PESOS M/CTE
(\$18.000.000).

Por concepto de: pago acta única del periodo comprendido entre el 10 y 31 de diciembre de 2024 del contrato de prestación de servicios profesionales No. 258 de 2024 cuyo objeto es **"PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONAL PARA LA ELABORACIÓN DEL ESTUDIO TÉCNICO FASE 1, DE MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL DEL SECTOR CENTRAL DE LA ADMINISTRACION MUNICIPAL DE MIRAFLORES EN EL DEPARTAMENTO DE BOYACA"**

Cordialmente:


EDUAR OVIDIO BERNAL FONSECA
C.C N° 7.185.799 de Tunja, Boyacá
Cel. 310 311 5243

Miraflores, 31 de Diciembre de 2024

Doctora

LEDYS SORAYA VERA MONROY

Alcaldesa Municipal Municipio de Miraflores Boyacá

REF: Informe Final del contrato de prestación de servicios N.º 258 DE 2024, prestación de servicios profesionales

De manera atenta presento informe de actividades final del contrato 258 de 2024, periodo comprendido entre el 10 al 31 de diciembre de 2024, que tiene por objeto **“PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONAL PARA LA ELABORACIÓN DEL ESTUDIO TÉCNICO FASE 1, DE MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL DEL SECTOR CENTRAL DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE MIRAFLORES EN EL DEPARTAMENTO DE BOYACA”**.

Las siguientes actividades:

ÍTEM	OBLIGACIÓN	ACTIVIDAD DESARROLLADA
1	Identificación y análisis de funciones generales	Se realizó la identificación y análisis de las funciones generales de acuerdo al manual establecido para la fecha y posteriormente con cada uno de los funcionarios de acuerdo a las necesidades de cada cargo. (Anexa informe técnico)

Evidencia:

Anexo 3 Matriz Perfiles y Cargas de Trabajo Ammeris - Excel				
O13				
G		H	I	J
No. De Carg.	Forma de Vinculación	Propósito Principal	Requisitos de Formación Académica y Experiencia	
4	1	Elección Popular	Es un cargo el cual le corresponden funciones de dirección general, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos; ejercicio de la autoridad política, jefe de la administración local y representante legal del municipio.	Para ser elegido Alcalde se requiere ser ciudadano colombiano en ejercicio y haber nacido o ser residente en el respectivo municipio durante un (1) año anterior a la fecha de inscripción o durante un periodo mínimo de tres (3) años consecutivos en cualquier época y No aplica.
5	1	Libre Nombramiento y Remoción	Medir y evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los demás controles, asesorando a la Alta Dirección en la continuidad del proceso administrativo, la evaluación de los planes establecidos y en la introducción de los correctivos necesarios para el cumplimiento de las metas u objetivos previstos.	Título profesional en Administración Pública o título profesional en disciplina académica del núcleo básico de conocimiento en: Administración, Contaduría Pública o Economía. Y Tres (3) años de experiencia en asuntos de Control Interno. Parágrafo 1, artículo 2 de la Ley 1474 de 2011.
6	1	Libre Nombramiento y Remoción	Dirigir y coordinar el sistema municipal de planeación, la prestación de los servicios y la programación y ejecución de la infraestructura del municipio de acuerdo a las competencias asignadas por la ley.	Título profesional disciplina académica del núcleo básico de conocimiento en: Ingeniería Civil y afines, Arquitectura y Otras Ingenierías. Y Veinticuatro (24) meses de experiencia profesional relacionada.
7	1	Libre Nombramiento y Remoción	Dirigir y Realizar las actividades de recaudo, tesorería, presupuesto y contabilidad del municipio, para garantizar el cabal desempeño de sus funciones y buscando siempre la eficiencia fiscal y administrativa.	Título profesional en Administración Pública o título profesional en disciplina académica del núcleo básico de conocimiento en: Administración, Contaduría Pública o Economía. Y Veinticuatro (24) meses de experiencia profesional relacionada.
8	1	Libre Nombramiento y Remoción	Dirigir, programar y ejecutar las funciones de Gestión del Talento Humano y Área Administrativa del municipio.	Título profesional en Administración Pública o título profesional en disciplina académica del núcleo básico de conocimiento en: Administración, Contaduría Pública o Economía. Y Veinticuatro (24) meses de experiencia profesional relacionada.
9	1	Libre Nombramiento y Remoción	Formular, diseñar, implementar y fomentar los planes, programas y proyectos que permitan el desarrollo comunitario y económico del municipio, la asistencia técnica agropecuaria, la cultura, el medio ambiente, turismo, la recreación y el deporte, entre otros sectores que redundan en el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes.	Título profesional en disciplina académica del núcleo básico de conocimiento en: Agronomía, Zootecnia, Medicina Veterinaria o Ingeniería Agrícola. Y Veinticuatro (24) meses de experiencia profesional relacionada.
10	1	Libre Nombramiento y Remoción	Garantizar la convivencia pacífica y la seguridad ciudadana en el municipio de Miraflores, mediante la formulación y ejecución de planes, programas, proyectos y acciones en relación con seguridad, orden público, protección del espacio público, protección del consumidor, solución pacífica de conflictos, la supervisión y el control y desarrollo urbano, ejercicio de facultades y atribuciones de policía, prevención, educación y protección a los ciudadanos y apoyo a los organismos de seguridad y justicia.	Título profesional en disciplina académica del núcleo básico de conocimiento en: Administración, o Derecho y afines. Y Veinticuatro (24) meses de experiencia profesional relacionada.
11	1	Libre Nombramiento y Remoción		
Instrucciones RESUMEN EMPLEOS ENTIDAD Secretaría de Hacienda Control Interno Secretaría de Desarrollo Secretaría de				



2

Elaboración y análisis de capacidades y entornos institucionales

Se llevo a cabo un diagnóstico integral de las capacidades internas y del entorno institucional identificando los recursos disponibles, tanto humanos como materiales, tecnológicos y financieros, evaluando su nivel de desarrollo y su grado de aprovechamiento en función de los objetivos institucionales. (Se anexa documento técnico soporte)

Evidencia:



Alcaldía de
Miraflores

Día Mes Año

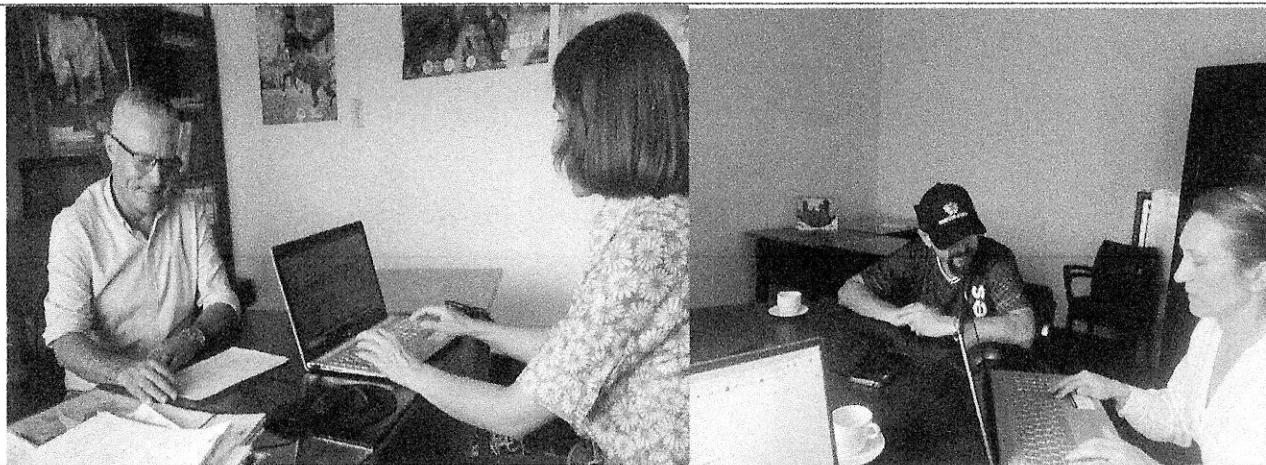
LEVANTAMIENTO DE CARGAS LABORALES – ALCALDIA MUNICIPAL DE MIRAFLORES

Responsable:

Lugar:

Tema:

Fecha	Nombre y apellido	Cedula de ciudadanía	Cargo	Área o dependencia	Celular	Correo electrónico	Firma
11 Dic 2024	Flor Alba Gil			Sec. Desarrollo (Sb)	3203463302	floralba.gil@miraflores.gov.co	Flor Alba Gil
11 Dic 2024	Robinson Mauroy	23754714		Sec. Planeación (Sb)	3124195275	robinsonmauroy@gmail.com	Robinson Mauroy
12 Dic 2024	Jorge Aliso Varas	74346242		Sec. Planeación		alixia.vargas@miraflores.gov.co	Jorge Aliso Varas
12 Dic 2024	Jorge Adolfo Gledhill	40324540		Sec. Gobierno	313659184	jorgeadolfo.gledhill@gmail.com	Jorge Adolfo Gledhill
13 Dic 2024	Olivia Alejandra Roca	1057411564		Almacén	3124046211	olivia.roc@miraflores.gov.co	Olivia Alejandra Roca
15 Dic 2024	Millon María Rodríguez	79349497		Sec. de Desarrollo	3138251851	millonmaria.rodriguez@gmail.com	Millon María Rodríguez
15 Dic 2024	Carolina María Torres	24234133		Sec. de Planeación	311445872	carolinamar@miraflores.gov.co	Carolina María Torres
16 Dic 2024	Ana Sofía López Molina	23756286		Sec. General	3235870934	anasofia.lopez@miraflores.gov.co	Ana Sofía López Molina
16 Dic 2024	Luz Myriam	23753356		Sec. Gobierno	320777117	luzmyriam@miraflores.gov.co	Luz Myriam
16 Dic 2024	Angela Henríquez	32255166		Sec. Planeación	3208304679	angelahenriquez@miraflores.gov.co	Angela Henríquez
16 Dic 2024	María Victoria Rojas	51713150		Gobernador - Comité	3125927043	maria.victoria.rojas@gmail.com	María Victoria Rojas
17 Dic 24	Alfonso Isidro	23753032		Sección de Planeación	3512231488	alfonsoisidro@miraflores.gov.co	Alfonso Isidro
17 Dic 2024	Manuel Jairo Martínez	23755815		Planeación	3112230015	manueljairo.martinez@gmail.com	Manuel Jairo Martínez
17 Dic 2024	Carsten Vetter	4766732		Planeación	3116541597	carsten.vetter@miraflores.gov.co	Carsten Vetter
17 Dic 2024	Mayra Arce	24049141		Talento Humano	3114308470	mayra.arce@miraflores.gov.co	Mayra Arce
18 Dic 2024	Georgina Espinoza	24049141		Comunicación	3112235229	georgina.espinoza@gmail.com	Georgina Espinoza
18 Dic 2024	Clara Cecilia	23751031	Secretaría	Sec. Desarrollo	3138215821	clara.cecilia@gmail.com	Clara Cecilia
18 Dic 2024	Nelson Germán Silva	4165766		Oficina Control Interno	3114222230	controlinterno@miraflores.gov.co	Nelson Germán Silva
18 Dic 2024	Luis Armando Díaz	7805724	Sec. Hacienda	Sec. Hacienda	3204432060	luisarmando.diaz@gmail.com	Luis Armando Díaz
19 Dic 2024	Diana Nayibe Cuatrecasas	1049624986	Sec. Planeación	Sec. Planeación	312269360	diananayibe@miraflores.gov.co	Diana Nayibe Cuatrecasas



3

Consolidación documento diagnóstico del estado general de los procesos y procedimientos incluyendo el sistema de nomenclatura, el régimen salarial y prestacional.

Se consolido un documento diagnóstico integral que analiza el estado actual de la organización. Esta tarea incluyó una revisión exhaustiva de los manuales existentes, la documentación normativa vigente, con el objetivo de identificar inconsistencias, redundancias y oportunidades de mejora. (Se anexa documento soporte)

Evidencia:

PLANTA GLOBAL DE PERSONAL ADMINISTRACIÓN CENTRAL MUNICIPIO MIRAFLORES BOYACÁ (2025)									
Designación del Empleado	Dependencia	Cód.	Grado	Nivel Jerárquico	Forma de Vinculación				
Alcalde Municipal	Despacho del Alcalde	005	N.A.	Directivo	Elección Popular				
Jefe de Oficina	Oficina de Control Interno	036	8	Directivo	Libre Nombramiento y Remoción				
Secretario de Despacho	Secretaría de Planeación e Infraestructura	020	8	Directivo	Libre Nombramiento y Remoción				
Secretario de Despacho	Secretaría de Hacienda	020	8	Directivo	Libre Nombramiento y Remoción				
Secretario de Despacho	Secretaría General	020	8	Directivo	Libre Nombramiento y Remoción				
Secretario de Despacho	Secretaría de Desarrollo	020	8	Directivo	Libre Nombramiento y Remoción				
Secretario de Despacho	Secretaría de Gobierno	020	8	Directivo	Libre Nombramiento y Remoción				
Comisario de Familia	Comisaría de Familia	252	6	Profesional	Carretera Administrativa				
Profesional Universitario de la Salud	Secretaría de Planeación e Infraestructura	237	7	Profesional	Carretera Administrativa				
Técnico Operativo	Donde se ubique el cargo	314	6	Técnico	Carretera Administrativa				
Técnico Administrativo	Donde se ubique el cargo	357	6	Técnico	Carretera Administrativa				
Técnico Administrativo	Donde se ubique el cargo	357	6	Técnico	Carretera Administrativa				
Técnico Administrativo	Donde se ubique el cargo	357	2	Técnico	Libre Nombramiento y Remoción				
Secretario	Donde se ubique el cargo	440	7	Asistencial	Carretera Administrativa				
Secretario	Donde se ubique el cargo	440	7	Asistencial	Carretera Administrativa				
Secretario	Donde se ubique el cargo	440	7	Asistencial	Carretera Administrativa				

ANÁLISIS PLANTA DE PERSONAL ADMINISTRACIÓN CENTRAL MUNICIPIO MIRAFLORES BOYACÁ (2025) POR NIVEL DE RESPONSABILIDAD				
Nivel Jerárquico	Elección Popular	Carretera Administrativa	Libre Nombramiento y Remoción	TOTAL
Directivo	1		0	1
Profesional		2		2
Técnico		3	1	4
Asistencial		11		11
TOTAL	1	16	1	18

Planta de Personal Administración Central del Municipio de Miraflores Boyacá (2025) Distribución por Nivel de Responsabilidad

	Directivo	Profesional	Técnico	Asistencial	TOTAL
Elección Popular	1				1
Carretera Administrativa		2	3	11	16
Libre Nombramiento y Remoción			1		1
TOTAL	1	2	4	11	18

Análisis de Planta de Personal: Mediante Decreto No. 112 del 16 de diciembre de 2015, se ajusta el Manual de Funciones y Competencias Laborales, para los diferentes empleos que conforman la Planta de Personal de la Administración Central del municipio de Miraflores Boyacá, fijada por el Decreto No. 100-18-201 del 02 de julio de 2012, el cual establece una planta de personal permanente aprobada de 24 cargos de los cuales 1 cargo es de Elección Popular, 7 cargos son de Libre Nombramiento y Remoción y 16 cargos de carrera administrativa.

4

Socialización documento diagnóstico de la estructura y planta de personal existente

Se realizó la socialización del documento diagnóstico sobre la estructura organizativa y la planta de personal existente. Esta actividad tuvo como propósito presentar los

principales hallazgos del análisis técnico previamente elaborado, con el fin de generar espacios de retroalimentación, discusión y validación por parte de los actores clave de la entidad.

Evidencia:

PLANTA GLOBAL DE PERSONAL ADMINISTRACIÓN CENTRAL MUNICIPIO MIRAFLORES BOYACÁ (2025)									
Denominación del Empleo	Dependencia	Cód.	Grado	Nivel Jerárquico	Forma de Vinculación				
Alcalde Municipal	Departamento del Alcalde	001	N.A.	Directivo	Elección Popular				
Jefe de Oficina	Oficina de Control Interno	005	6	Directivo	Libre Nombramiento y Remoción	1		6	7
Secretario de Despacho	Secretaría de Planeación y Construcción	020	8	Directivo	Libre Nombramiento y Remoción		2		2
Secretario de Despacho	Secretaría de Hacienda	022	8	Directivo	Libre Nombramiento y Remoción				
Secretario de Despacho	Secretaría General	023	6	Directivo	Libre Nombramiento y Remoción				
Secretario de Despacho	Secretaría de Desarrollo	025	8	Directivo	Libre Nombramiento y Remoción				
Secretario de Despacho	Secretaría de Gobierno	027	8	Directivo	Libre Nombramiento y Remoción				
Contralor de Hacienda	Contraloría de Hacienda	028	8	Profesional	Carrera Administrativa				
Profesional Universitario Área de Salud	Secretaría de Planeación e Infraestructura	127	7	Profesional	Carrera Administrativa				
Técnico Operativo	Donde se ubique el cargo	334	6	Técnico	Carrera Administrativa				
Técnico Administrativo	Donde se ubique el cargo	367	6	Técnico	Carrera Administrativa				
Técnico Administrativo	Donde se ubique el cargo	367	6	Técnico	Carrera Administrativa				
Técnico Administrativo	Donde se ubique el cargo	367	6	Técnico	Carrera Administrativa				
Secretario	Donde se ubique el cargo	443	7	Asistencial	Carrera Administrativa				
Secretario	Donde se ubique el cargo	443	7	Asistencial	Carrera Administrativa				
Secretario	Donde se ubique el cargo	443	7	Asistencial	Carrera Administrativa				

Análisis de Planta de Personal: Mediante Decreto No. 117 del 15 de diciembre de 2014, se aprueba el Manual de Funciones y Competencias Laborales, para los diferentes empleos que conforman la Planta de Personal de la Administración Central del Municipio de Miraflores Boyacá. Nada por el Decreto No. 100-18-332 del 08 de julio de 2015, el cual establece una planta de personal permanente aprobada de 24 cargos de los cuales 1 cargo es de Elección Popular, 7 cargos son de Libre Nombramiento y Remoción y 16 cargos de carrera administrativa.

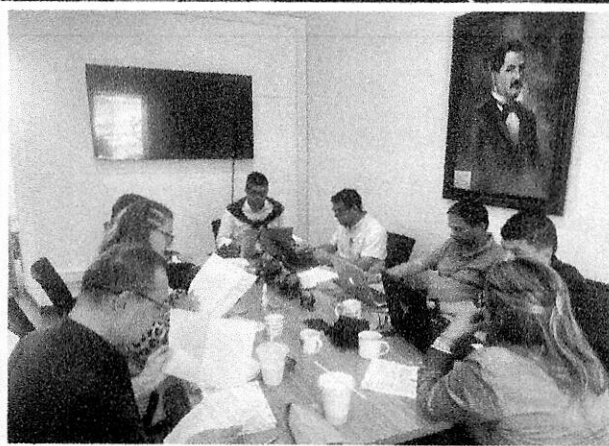
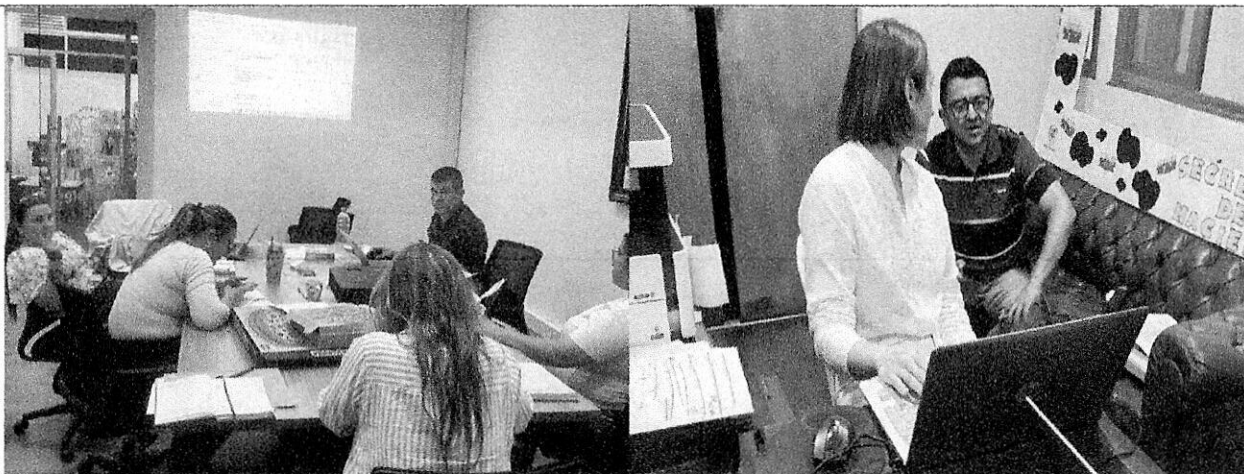


5

Análisis financiero comparando la planta vigente y la propuesta, con proyección de 4 vigencias fiscales.

Se llevo a cabo un análisis financiero comparativo entre la planta vigente y la planta propuesta, proyectando el impacto presupuestal. (Se anexa documento soporte)

Evidencia:



7

Definición de perfiles y necesidades de personal

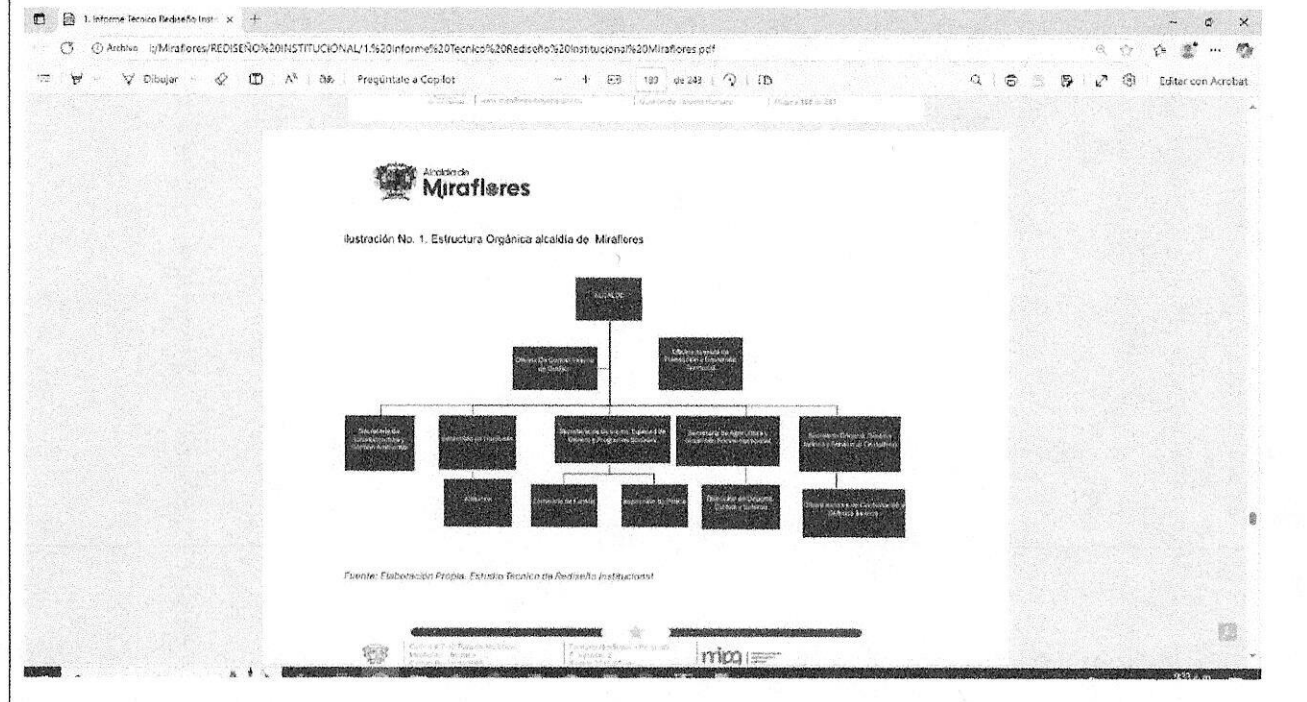
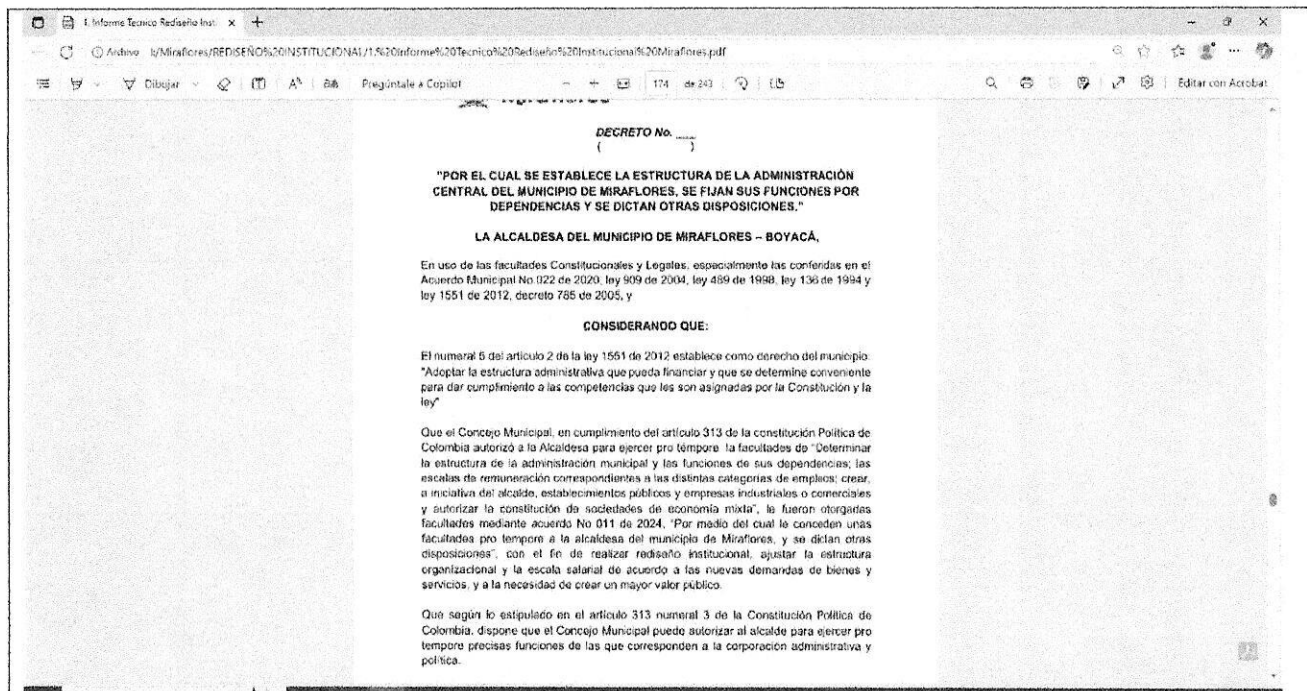
Como parte del proceso de fortalecimiento del talento humano y reorganización institucional, se llevó a cabo la definición de perfiles y la identificación de necesidades de personal, en articulación con los objetivos estratégicos y operativos del Municipio.

El proceso inició con un análisis detallado de la estructura organizacional actual, los procesos institucionales y las funciones asignadas a cada dependencia. A partir de allí, se identificaron brechas en la dotación de personal, tanto en términos cuantitativos (déficit o exceso de personal) como cualitativos (ajuste entre el perfil del cargo y las funciones efectivas). (Se anexa documento técnico soporte y proyectos de actos administrativos)

Evidencia:



Contenido	
PRESENTACION	7
AUTENTICACION	8
OBJETIVOS	10
Objetivo general	10
Objetivos específicos	10
FASE DE DIAGNOSTICO	11
DESEMPEÑO INSTITUCIONAL	12
METODOLOGIA DE TRABAJO	16
Cronograma de trabajo	17
MARCO LEGAL	17
Marco Legal General	17
Normas en materia estatutaria	18
Marco legal en el orden territorial	18
Plantas de personal, nomenclatura y escala salarial	18
Manual Especifico de Funciones y Competencias Laborales	19
Marco legal interno	20
ANÁLISIS DE CAPACIDADES Y ENTORNOS	20
ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL	20
INFORMACIÓN BÁSICA	21
NORMAS Y PAUTAS	22
RELACIONES CON OTRAS ENTIDADES	23
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	25
INFORMACIÓN FINANCIERA Y FÍSICA	27
TALENTO HUMANO	28
CAPACIDAD DE GESTIÓN	32
Análisis de entornos	36
Situación Política - Administrativa	36
Factor Económico	37
Factor Social	37
Factor Ambiental	37
Factor Tecnológico	37
ANÁLISIS DE ESTRUCTURA ORGANICA Y PLANTA DE PERSONAL ACTUAL	46
Contratos de prestación de servicios	100
EVALUACION Y CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS POR NIVELES JERARQUICOS	114
Valoración total (estudios y experiencia)	120
ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	120
ORIENTACIÓN ORGANIZACIONAL	121
ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	122
ESTILO DE DIRECCIÓN	122
ANEXOS	123





DECRETO No. _____

"POR EL CUAL SE FIJAN LAS ESCALAS DE REMUNERACIÓN CORRESPONDIENTE A LAS DISTINTAS CATEGORÍAS DE EMPLEOS DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DEL MUNICIPIO DE MIRAFLORES, Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES"

La alcaldesa municipal de Miraflores, en uso de sus facultades constitucionales y legales, en especial las conferidas en el artículo 313 de la Constitución Política de Colombia, Ley 136 de 1994, Ley 4 de 1992, acuerdo No. 011 de 2024, demás normas concordantes, y

CONSIDERANDO

Que la Constitución Política en su artículo 150, numeral 19, literal e) dispone que corresponde al Congreso dictar las normas generales, y señalar en ellas los objetivos y criterios a los cuales debe sujetarse el Gobierno para, fijar el régimen salarial de los empleados públicos.

Que el numeral 6 del artículo 313 de la Constitución Política faculta al Honorable Concejo Municipal para determinar las escalas de remuneración correspondientes a las distintas categorías de empleos.

Que el artículo 209, de la Constitución Política de Colombia indica que "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."

La Ley 4 de 1992, expedida en cumplimiento de mandato constitucional consagró en el

En mérito de lo anteriormente expuesto,

DECRETA

ARTÍCULO PRIMERO. AJUSTAR LA ESCALA SALARIAL: Ajustar la escala de remuneración salarial de las distintas categorías de empleos en la administración central del municipio de Miraflores será la siguiente:

GRADO	OBJETIVO	NIVEL REMUNERATIVO			
		ASERVO	PROFESIONAL	TÉCNICO	ASISTENCIAL
1	2.310.000	3.100.000	2.780.000	2.680.000	1.710.000
2	3.525.150	3.348.000	2.975.000	3.005.000	1.810.000
3	3.784.285	3.615.000	3.140.200	3.165.000	1.930.000
4	3.998.313	3.905.197	3.401.222	3.307.000	2.032.000
5	4.258.000	4.220.000	3.673.320	3.448.000	2.158.000
6	4.634.987	4.607.600	3.987.198	3.671.000	2.242.000
7	4.829.781	4.902.338	4.284.561	3.885.080	2.384.000
8	5.140.000	5.315.595	4.683.000	3.907.000	2.764.000
9			4.685.000	4.042.000	3.645.000

ARTÍCULO SEGUNDO. El presente Decreto con fuerza de acuerdo nge a partir de la fecha de su sanción y publicación, deroga todas las disposiciones que le sean contrarias y tiene efectos fiscales a partir del 1° de enero del año 2025, con retroactividad.

Parágrafo 1°. Si ante el incremento salarial para los servidores públicos en la vigencia fiscal 2025, supera los grados salariales asignados a cada empleo, se deberá tramitar el correspondiente acuerdo de ajuste a la escala salarial.

Parágrafo 2°. En ningún momento la modificación a la escala salarial incrementará el salario o prestaciones sociales de los funcionarios de la planta central de la administración municipal.



DECRETO No. _____

**"POR EL CUAL SE MODIFICA LA PLANTA DE PERSONAL DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DEL MUNICIPIO DE MIRAFLORES, Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES".
LA ALCALDESA DE MIRAFLORES – BOYACÁ**

La alcaldesa municipal de Miraflores, en uso de sus facultades constitucionales y legales, en especial las conferidas en el artículo 313 de la Constitución Política de Colombia, Ley 136 de 1994, Ley 4 de 1992, acuerdo No. 011 de 2024, demás normas concordantes, y

CONSIDERANDO QUE:

Mediante Decreto No. 012 de 2025, se estableció la Estructura Orgánica y Administrativa del Municipio de Miraflores, se determinó la Estructura de la Administración Central y se fijaron sus funciones por dependencias.

Mediante Decreto No. 013 de 2025, se estableció la escala de remuneración correspondiente a las distintas categorías de empleo.

El Municipio de Miraflores elaboró el estudio técnico de que trata el artículo 46 de la Ley 909 de 2004, modificado por el artículo 228 del Decreto Ley 019 de 2012, normas compiladas en el Decreto 1053 de 2015, para efecto de modificar la planta de personal.

Por necesidades del servicio se requiere modificar la planta de personal acorde a la estructura administrativa determinada en el Decreto 013 de 2025.

Que la modificación de la planta de personal de la Alcaldía de Miraflores en desarrollo de la implementación de la estructura de que trata el decreto No. 029 de 2012, cumple con el numeral



Artículo 1.- Supresión de empleos. Suprimir de la planta de personal de la Administración Central del Municipio de Miraflores los siguientes empleos:

EMPLEOS	DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	NIVEL	CÓDIGO	GRADO
01	Almacentrata General	Técnico	367	02
01	Secretaria	Asistencial	420	07
01	Asesor de Servicios Generales	Asistencial	430	02

Artículo 2.- Creación de empleos. Crear en la planta de personal de la Administración Central del Municipio de Miraflores, los siguientes empleos:

PLANTA GLOBAL					
NIVEL DIRECTIVO					
No. DE EMPLEO	DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	NIVEL	CÓDIGO	GRADO	DEPENDENCIA
01	Jefe de oficina asesora	Asesor	115	05	Oficina asesora de Planeación y Desarrollo Territorial
01	Director Monitoreo y administrativo	Directivo	209	05	Dirección de deporte, cultura y turismo
01	Jefe de Oficina	Directivo	008	05	Oficina asesora de Contratación y Defensa Jurídica
NIVEL PROFESIONAL					
No. DE EMPLEO	DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	NIVEL	CÓDIGO	GRADO	DEPENDENCIA
01	Profesional Universitario (Psicóloga Comisaria de Familia)	Profesional	219	01	Comisaría de Familia
01	Profesional Universitario (Trabajo Social o Desarrollo Familiar Comisaria de Familia)	Profesional	219	01	Comisaría de Familia
01	Almacentrata General	Profesional	215	05	Secretaría de Hacienda
NIVEL TÉCNICO					
No. DE EMPLEO	DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	NIVEL	CÓDIGO	GRADO	DEPENDENCIA

1. Informe Técnico Rediseño Inst. x +

Archivo IzMiraflores/REDISEÑO%20INSTITUCIONAL/1.%20Informe%20Técnico%20Rediseño%20Institucional%20Miraflores.pdf

241 de 243

Editar con Acrobat

01	Técnico administrativo (Bélicas)	Técnico	367	01	Donde se ubique el empleo
01	Técnico administrativo (Gestión Documental)	Técnico	367	01	Donde se ubique el empleo

Artículo 3.- Manténgase la planta de personal: Se mantiene en la planta de personal los siguientes empleos pertenecientes a la planta global de la administración municipal de Miraflores

NIVEL DIRECTIVO					
NO. DE EMPLEO	DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	NIVEL	CÓDIGO	GRADO	DEPENDENCIA
01	Alcalde	Directivo	005	NA	Despacho Alcalde
01	Jefe de Oficina	Directivo	006	08	Oficina de Control Interno de Gestión
01	Secretario de Despacho	Directivo	020	08	Secretaría de Infraestructura y Gestión Ambiental
01	Secretario de Despacho	Directivo	020	08	Secretaría de Hacienda
01	Secretario de Despacho	Directivo	020	08	Secretaría de Gobierno, Equidad Género y Promoción Social
01	Secretario de Despacho	Directivo	020	08	Secretaría de Agricultura y Desarrollo Socioeconómico
01	Secretario de Despacho	Directivo	020	08	Secretaría General, Gestión Jurídica y Servicio al Ciudadano
NIVEL PROFESIONAL					
NO. DE EMPLEO	DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	NIVEL	CÓDIGO	GRADO	DEPENDENCIA
01	Consejero de familia	Profesional	202	09	Comisaría de Familia
01	Profesional Universitario área de la salud	Profesional	237	08	Donde se ubique el empleo
NIVEL TÉCNICO					
NO. DE EMPLEO	DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	NIVEL	CÓDIGO	GRADO	DEPENDENCIA
01	Técnico Administrativo	Técnico	367	01	Donde se ubique el empleo
01	Técnico Administrativo	Técnico	367	01	Donde se ubique el empleo

1. Informe Técnico Rediseño Inst. x +

Archivo IzMiraflores/REDISEÑO%20INSTITUCIONAL/1.%20Informe%20Técnico%20Rediseño%20Institucional%20Miraflores.pdf

242 de 243

Editar con Acrobat

Miraflores

01	Técnico Operativo	Técnico	314	07	Donde se ubique el empleo
NIVEL ASISTENCIAL					
DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	NIVEL	CÓDIGO	GRADO	DEPENDENCIA	
01	Asistente	Asistencia	440	07	Donde se ubique el empleo
01	Secretaria	Asistencia	440	07	Donde se ubique el empleo
01	Secretaria	Asistencia	440	07	Donde se ubique el empleo
01	Secretaria	Asistencia	440	07	Donde se ubique el empleo
01	Secretaria	Asistencia	440	07	Donde se ubique el empleo
01	Operario Calibrador	Asistencia	490	07	Donde se ubique el empleo
01	Auxiliar de Servicios Comunes	Asistencia	470	04	Donde se ubique el empleo

Nota: Aunque cambie los grados de la escala salarial en alguno de los niveles, los salarios se mantienen iguales.

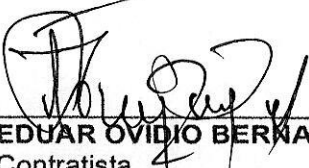
Artículo 4.- Creación de empleos trabajadores oficiales. Crear en la planta de personal de la Administración Central del Municipio de Miraflores, los siguientes empleos para trabajadores oficiales, los cuales se regularán por lo contemplado en las normas específicas de ese tipo de empleados:

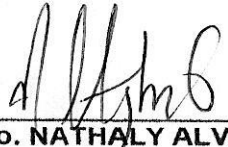
NO. DE EMPLEO	DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	NIVEL	DEPENDENCIA
01	Trabajador Oficial conductor	Asistencial	Donde se ubique el empleo
02	Trabajador Oficial operario maquinaria empuje	Asistencial	Donde se ubique el empleo
02	Trabajador Oficial operario conductor Motocicla	Asistencial	Donde se ubique el empleo
01	Trabajador Oficial operario Tractor	Asistencial	Donde se ubique el empleo

Parágrafo: Facúltase la alcaldesa para que establezca escala salarial para los trabajadores oficiales.

Artículo 5.- Provisión de los empleos. La provisión de los empleos creados en el artículo

Cordialmente,


EDUAR OVIDIO BERNAL FONSECA.
 Contratista


Vo. Bo. NATHALY ALVAREZ GOMEZ
 Supervisora del contrato



Alcaldía de

Miraflores

Día	Mes	Año

LEVANTAMIENTO DE CARGAS LABORALES – ALCALDIA MUNICIPAL DE MIRAFLORES

Responsable:

Lugar:

Tema:

Fecha	Nombre y apellido	Cedula de ciudadanía	Cargo	Área o dependencia	Celular	Correo electrónico	Firma
11 DIC 2024	Flor Alba Gil			Sec Desarrollo (Bti)	3203463332	floralbagil@sanchez@gmail.com	Flor Alba Gil
11 DIC 2024	Ruth Mary Mouroy	23754714		Sec. Planeación (Siber)	3124195375	rumemoca@gmail.com	Ruth Mary
12 DIC 2024	Jorge Alirio Vaca	74346242		Sec Planeación		alirio.vaca@yahoo.es	Jorge Alirio
12 DIC 2024	Karen Adior Oledor	103248990		Sec. Gobierno	313359184	gladysadior@bocagov.co	Karen Adior
13 DIC 2024	Silvia Alejandra Roda	1037411564		Almacén	3124046211	almacen@miraflores	Silvia Roda
13 DIC 2024	Milthen Alcarín Rodríguez	74349449		Sec de Desarrollo	3138231851	desarrollo@miraflores-boyaca.gov.co	Milthen Alcarín
13 DIC 2024	Edel Fariá Torres	24234130		Sec de Planeación	3114415397	emotopall@gmail.com	Edel Fariá
16 DIC 2024	Ana Sofía Torero Molina	23756286		Sec General	3235870954	anasofia.torero@miraflores-boyaca.gov.co	Ana Sofía
16 DIC 2024	Luz Hynembé	23753356		Sec Gobierno	3204442519	minandez@miraflores-boyaca.gov.co	Luz Hynembé
16 DIC 2024	Angela Hernández	52255166		Sec Planeación	3208504699	salud@miraflores-boyaca.gov.co	Angela Hernández
16 DIC 2024	Luz Mireya Rojas	51713130		Gobierno - Comisaría	3125937043	luzmireya64@gmail.com	Luz Mireya
17 DIC 2024	Yuma B Garzon	23753032		Sec Hacienda	3215534482	gnume25@gmail.com	Yuma B Garzon
17 DIC 2024	Planificación Martínez	23755815		Planeación	3112830915	diromave82@gmail.com	Planificación Martínez
17 DIC 2024	Walter Vargas	4766732		Hacienda	3112547597	ccavargas154@gmail.com	Walter Vargas
18 DIC 2024	Mayer Anel Cárdenas	237513980		Talentos Humanos	3143684770	sgtalento@gmail.com	Mayer Anel
18 DIC 2024	Gloria Esperanza Baula	24049141		Comisaría Talento	3112235317	comisariadetalento@miraflores-boyaca.gov.co	Gloria Esperanza
18 DIC 2024	Cristi Cecilia Segura S.	23754634	Secretaría	Secr Desarrollo	3138275821	ccsanicolas@gmail.com	Cristi Cecilia
18 DIC 2024	Nelson Germán Silva Páez	4165866		Oficina Control Interno	3114821230	controlinterno@miraflores-boyaca.gov.co	Nelson Germán
18 DIC 2024	Luis Armando Díaz T	7305174	Sec Hacienda	Sec. Hacienda	3204935060	tesoreria@miraflores-boyaca.gov.co	Luis Armando
19 DIC 2024	Diana Nayibe Quintero	1049634986	Sec Planeación	Sec. Planeación	3102765700	planeacion@miraflores-boyaca.gov.co	Diana Nayibe

Alcaldía Municipal de Miraflores

Calle 4 # 7-42 Palacio Municipal | Miraflores – Boyacá

Código Postal: 152660

contactenos@miraflores-boyaca.gov.co | www.miraflores-boyaca.gov.co

Formato Inducción y Reinducción

F. Versión: 2

Fecha: 2024-07-18

CÓDIGO: F-TH-04

Gestión de Talento Humano

modelo integrado
de planeación
y gestión

The background of the cover features several branches of bright pink flowers, likely cherry blossoms, with some buds still closed. The flowers are arranged in a way that frames the central text, with branches extending from the top corners and the bottom corners towards the center.

INFORME TÉCNICO DE REDISEÑO INSTITUCIONAL 2024

**MUNICIPIO DE MIRAFLORES
BOYACÁ**

INFORME TECNICO DE REDISEÑO INSTITUCIONAL 2024

GABINETE MUNICIPAL

DRA. LEDYS SORAYA VERA MONROY
ALCALDESA MUNICIPAL

DR. HELMER ANTONIO ROLDAN RAMOS
GESTOR SOCIAL

DRA. NATHALY ÁLVAREZ GÓMEZ
SECRETARÍA GENERAL

ING. DIANA NAYIBE QUINTERO MORENO
SECRETARÍA DE PLANEACIÓN E INFRAESTRUCTURA

DRA. KAREN ADRIANA MENDOZA QUINTANA
SECRETARÍA DE GOBIERNO

ING. MILTHON ALBEIRO RODRÍGUEZ CARO
SECRETARÍA DESARROLLO

DR. LUIS ARMANDO DIAZ TORRES
SECRETARÍA DE HACIENDA

Contenido

PRESENTACIÓN	7
JUSTIFICACIÓN	8
OBJETIVOS	10
Objetivo general	10
Objetivos específicos	10
FASE DE DIAGNÓSTICO	11
DESEMPEÑO INTITUCIONAL	12
METODOLOGÍA DE TRABAJO	16
Cronograma de trabajo	17
MARCO LEGAL	17
Marco Legal General	17
Normas en materia estatutaria	18
Marco legal en el orden territorial	18
Plantas de personal, nomenclatura y escala salarial	18
Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales	19
Marco legal interno	20
ANÁLISIS DE CAPACIDADES Y ENTORNOS	20
ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL	20
INFORMACIÓN BÁSICA	21
NORMAS Y PAUTAS	22
RELACIONES CON OTRAS ENTIDADES	23
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	25
INFORMACIÓN FINANCIERA Y FÍSICA	27
TALENTO HUMANO	28
CAPACIDAD DE GESTIÓN	32
Análisis de entornos	36
Situación Político – Administrativa	36
Factor Económico	37
Factor Social	37
Factor Ambiental	37
Factor Tecnológico	37
ANÁLISIS DE ESTRUCTURA ORGANICA Y PLANTA DE PERSONAL ACTUAL	96
Contratos de prestación de servicios:	100
EVALUACIÓN Y CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS POR NIVELES JERÁRQUICOS	114
Valoración total (estudios y experiencia)	120
ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	120
ORIENTACIÓN ORGANIZACIONAL	121
ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	122
ESTILO DE DIRECCIÓN	122
COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN	123
TRABAJO EN GRUPO	124
CAPACIDAD PROFESIONAL	125

MEDIO AMBIENTE FÍSICO	126
FASE DE DISEÑO.....	126
ARQUITECTURA INSTITUCIONAL.....	126
Estructura Administrativa Actual.....	126
ANÁLISIS FINANCIERO DEL MUNICIPIO	127
ANÁLISIS DE INGRESOS MUNICIPIO DE MIRAFLORES 2021-2023	127
RECURSOS DE CAPITAL	127
INGRESOS TRIBUTARIOS Y NO TRIBUTARIOS.....	128
TRIBUTARIOS DIRECTOS E INDIRECTOS:	130
INGRESOS NO TRIBUTARIOS.....	130
TRANSFERENCIAS CORRIENTES:	131
ANÁLISIS DE GASTOS	133
PRINCIPALES HALLAZGOS Y PROBLEMÁTICAS IDENTIFICADAS.....	149
ANÁLISIS DE CARGA LABORAL	150
Análisis de Carga Laboral – <i>Secretaría de Hacienda</i>	150
Análisis de Carga Laboral – <i>Oficina de Control Interno</i>	152
Análisis de Carga Laboral – <i>Secretaría de Desarrollo</i>	153
Análisis de Carga Laboral – <i>Secretaría de Planeación e Infraestructura</i>	155
Análisis de Carga Laboral – <i>Secretaría General</i>	158
Análisis de Carga Laboral – <i>Secretaría de Gobierno</i>	160
Justificación para un Rediseño Institucional.....	162
DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANICA Y PLANTA DE PERSONAL.....	164
PROPUESTA DE MODIFICACIÓN DE PLANTA DE PERSONAL	166
Creación de empleos trabajadores oficiales	170
Creación de planta de acuerdo con la disponibilidad de recursos:	170
Mejoras esperadas en eficiencia institucional.....	172
DECRETO No. ____	174
DECRETO No. ____	232
DECRETO No. ____	239

Lista de tablas

Tabla 1,Situaciones observadas actos administrativos de estructura, planta de personal, escala salarial y manual de funciones.....	11
Tabla 2,Cronograma de trabajo	17
Tabla 3,Normas y pautas	22
Tabla 4,Relación con otras entidades	23
Tabla 5,Estructura Organizacional	25
Tabla 6,Relación con otras entidades	27
Tabla 7, Talento Humano	29
Tabla 8,debilidades o consolidados de déficits	32
Tabla 9,Análisis de entornos Económicos municipio de Miraflores.....	38
Tabla 10,propuestas de entornos económicos	49
Tabla 11,Análisis estratégico entorno económico.....	55
Tabla 12,Análisis de entornos ambientales	57
Tabla 13,Análisis de entornos económicos	62
Tabla 14,Análisis de Entornos Económicos	71
Tabla 15,Análisis de Entorno Social.	74
Tabla 16,Análisis estratégico Entorno Social.....	83
Tabla 17,Resumen de Análisis de entorno Ambiental	84
Tabla 18, Análisis de entorno Tecnológico	88
Tabla 19, Análisis cruzado de entorno Tecnológico.	92
Tabla 20, Análisis de estratégico de Entornos Tecnológicos	93
Tabla 21, Planta de personal Administración central del municipio de Miraflores.	97
Tabla 22, Planta de personal por tipo de vinculación.....	98
Tabla 23, Planta de personal según ubicación de empleos.....	99
Tabla 24, Relación de contratos de prestación de servicios de apoyo a la gestión de la alcaldía	101
Tabla 25, Relación de contratos por dependencias.....	107
Tabla 26, Análisis de procesos y procedimientos de la entidad.	108
Tabla 27, Evaluación y cumplimiento de requisitos mínimo.	114
Tabla 28, Relación Ingresos Totales 2021-2023	128
Tabla 29, Análisis de gastos.	133
Tabla 30, Gastos de funcionamiento Municipio de Miraflores 2021-2028.....	134
Tabla 31, Ingresos recaudados y proyección de ingresos 2021-2024	134
Tabla 32, Comparativo de ingresos corrientes con ingresos de capital.....	136
Tabla 33, Gasto Total Vigencias 2021-2023	142
Tabla 34, Costos de personal proyectados vigencia 2024.....	143
Tabla 35, Proyección de gastos de personal con incremento salarial 2025.....	144
Tabla 36,Planta de personal analizada en el levantamiento de cargas laborales.	148
Tabla 37, Distribución por Nivel Jerárquico	148
Tabla 38, Distribución por Forma de Vinculación	149
Tabla 39, Supresión de empleos	167
Tabla 40, Planta Global.	167
Tabla 41, Proyecciones de Indicadores de ley 617 de 2000	172

Lista de ilustraciones

Ilustración 1, Desempeño institucional	12
Ilustración 2, Índice de desempeño por dimensiones	13
Ilustración 3, Índice por políticas de gestión y desempeño	14
Ilustración 4, Capacidad Institucional	21
Ilustración 5, Planta de personal Municipio de Miraflores 2024.	98
Ilustración 6, Planta de personal por Nivel jerárquico.	99
Ilustración 7, Relación de Contratos de Prestación de Servicios por dependencia.	107
Ilustración 8, Orientación Organizacional.....	121
Ilustración 9, Administración del talento humano.....	122
Ilustración 10, Estilo de dirección	123
Ilustración 11, Comunicación e integración	124
Ilustración 12, Trabajo en grupo.....	124
Ilustración 13, Capacidad profesional	125
Ilustración 14, Medio ambiente físico	126
Ilustración 15, Presupuesto Total Ingresos 2021-2023	128
Ilustración 16, Tasas, Multas y Contribuciones 2021-2023	131
Ilustración 17, Transferencias Corrientes 2021-2023.....	131
Ilustración 18, Ingresos Corrientes Vrs. Ingresos de Capital 2021-2023	136
Ilustración 19, Ingresos Tributarios Vrs. Ingresos No Tributarios.....	137
Ilustración 20, Ingresos Corrientes 2021-2024.....	137
Ilustración 21, Impuestos Directos e Indirectos 2021-2023	138
Ilustración 22, Ingresos Tributarios 2021-2024.	138
Ilustración 23, Ingresos Tributarios 2021-2024.	139
Ilustración 24, Impuesto predial Unificado	140
Ilustración 25, Total Gastos 2021-2023	140
Ilustración 26, Gastos por Concepto de Ejecución 2021-2023	141
Ilustración 27, Estructura orgánica Alcaldía Municipal de Miraflores.	166

PRESENTACIÓN

El presente estudio técnico tiene como finalidad adelantar el proceso de Rediseño Institucional en la Administración Central del Municipio de Miraflores, teniendo como referente la capacidad financiera e institucional del municipio, para que en cumplimiento de sus competencias y funciones constitucionales y legales pueda satisfacer las necesidades de su comunidad y con ello mejorar la calidad de vida de sus pobladores.

Es necesario adecuar la estructura de la administración central del municipio, para que la entidad pueda asumir con mayor capacidad institucional las competencias que le han sido asignadas por Ley, en especial las nuevas funciones señaladas en el Estatuto Anticorrupción, la ley de seguridad ciudadana, la ley 909 de 2004, el código de procedimiento administrativo y de lo contencioso administrativo, el modelo integrado de planeación y gestión MIPG, las leyes: 1551 de 2012, 1712 de 2014, 1755 y 1757 de 2015, ley 1801 de 2016 y ley 2126 de 2021, y demás normas que regulan el funcionamiento y las competencias de las entidades territoriales.

Para el desarrollo del estudio técnico se seguirán los lineamientos generales establecidos por el Departamento Administrativo de La Función Pública – DAFP, a través de la Guía de Rediseño Institucional para Entidades Públicas en el Orden Territorial de la Dirección de Desarrollo Organizacional. Esta herramienta permite identificar de manera sencilla las condiciones actuales, externas e internas, que afectan el cumplimiento de los objetivos, funciones y misión del municipio, para que, como respuesta a ello se genere un rediseño o mejora a nivel institucional que permita modernizar realmente la Administración Pública Municipal.

La metodología propuesta permite realizar un análisis institucional integral y facilitar así la elaboración de un rediseño organizacional, para lo cual, se desarrollan cuatro etapas: la primera, denominada fase previa o acuerdo inicial del diseño; luego una diagnóstica en la que se destacan elementos básicos como la identificación y análisis de las funciones generales, así como el análisis de capacidades y entornos; en tercer lugar estaría la fase de diseño o prospectiva con elementos como análisis financiero, análisis de procesos, cadena de valor, estructura administrativa, definición de perfiles y necesidades de personal (carga laboral), elaboración propuesta planta de personal y del manual de funciones. La última fase corresponde a la implementación, la cual comprende la proyección de los actos administrativos de estructura, escala salarial, planta de personal y manual específico de funciones y competencias laborales.

JUSTIFICACIÓN

El estudio de Rediseño Institucional de la administración central del Municipio de Miraflores, tiene como fundamento garantizar un cambio y fortalecimiento organizacional que genere una respuesta institucional a las nuevas competencias y funciones que demanda la modernización del Estado, así como, a las continuas demandas de una sociedad, con necesidades básicas insatisfechas, que espera contar con una Administración Municipal eficiente y que se distinga por ser ejemplo de gestión y transparencia en el manejo de los asuntos y los recursos públicos municipal.

Por su parte la procuraduría Delegada para Asuntos del Trabajo y la Seguridad Social, en ejercicio de la función preventiva y de control de gestión prevista en el artículo 277 de la Constitución Política, en concordancia con lo dispuesto en el Decreto Ley 262 de 2000 modificado por el Decreto 1851 de 2021, en consideración a lo previsto en la normatividad constitucional, legal y reglamentaria y a lo ordenado en las sentencias de las Altas Cortes sobre Trabajo Decente en la Administración Pública, previene a todas las autoridades del orden Nacional y Territorial para que cumplan con el ordenamiento normativo y jurisprudencial en atención a los siguientes antecedentes.

Este estudio tiene como objetivo el desarrollo de la política de modernización institucional que permitirá fortalecer la capacidad administrativa e institucional de la administración central del Municipio de Miraflores, en tanto que desde hace más de 10 años la estructura orgánica y la planta de persona no ha sido modernizada y se requiere, y frente a la eminente necesidad de actualizar y formalizar la planta de personas se hace necesario realizar un rediseño institucional que este a la vanguardia de las necesidades de los ciudadanos y el cumplimiento del plan de desarrollo 2024-2027.

La razón de efectuar el estudio técnico para ajustar la planta de personal de la administración central del municipio de Miraflores está determinada por la importancia de adecuar la estructura organizacional y relacionar o implementar los procesos, procedimientos y funciones que respondan de la mejor manera a la realidad y misión institucional. De otra parte, y no menos importante, se hace necesario legalizar cierta informalidad que se presenta en la vinculación de personal por medio de contratos de prestación de servicios, en especial los que desarrollan labores administrativas y que por ley deben incorporarse a la respectiva planta de personal. Esta situación amerita una seria revisión al igual que el cumplimiento a los límites a los gastos de funcionamiento establecidos en la ley 617 de 2000 o de racionalización del gasto público o de ajuste fiscal.

Que el Concejo Municipal, en cumplimiento del artículo 313 de la constitución Política de Colombia autorizó a la Alcaldesa para ejercer pro t mpore las facultades de “Determinar la estructura de la administración municipal y las funciones de sus dependencias; las escalas de remuneración correspondientes a las distintas categorías de empleos; crear, a iniciativa del alcalde, establecimientos públicos y empresas industriales o comerciales y autorizar la constitución de sociedades de economía mixta”, lo cual fue otorgado mediante acuerdo No 011 de 2024, “por medio del cual le conceden unas facultades pro t mpore a la alcaldesa del municipio de Miraflores, y se dictan otras disposiciones”

De acuerdo con lo consagrado en el numeral 5 del artículo 2o de la Ley 1551 de 2012, los municipios gozan de autonomía para la gestión de sus intereses, dentro de los límites constitucionales y legales, entre otros, tienen el derecho de adoptar la estructura administrativa que puedan financiar y que se determine conveniente para dar cumplimiento a las competencias que les son asignadas por la Constitución y la Ley.

Para afianzar el cumplimiento de los mandatos del Estado Social de Derecho, y el funcionamiento eficiente y democrático de la administración, el Congreso de la República expidió normas para la modernización de los municipios, y asignó a las entidades territoriales nuevas funciones y competencias a través de diferentes disposiciones de orden legal como la Ley 1551 de 2012, el Estatuto Anticorrupción, el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo, la Ley de Seguridad Ciudadana, la Reforma al Sistema de Regalías, al Estatuto de Contratación de la Administración Pública, y al Régimen Municipal, los decretos sectoriales, entre otras disposiciones.

En cuanto a los entes territoriales, son los gobernadores y alcaldes en ejercicio de sus funciones establecidas en los artículos 305 numeral 7 y 315 numeral 7 de la Constitución Política respectivamente, quienes podrán crear, suprimir y fusionar los empleos de sus dependencias, señalar sus funciones especiales y fijar sus emolumentos con sujeción a la Constitución y a las normas legales, en especial la Ley 617 de 2000 artículos 74, 77, entre otros. La garantía de Autonomía Territorial est  contenida en el artículo 287 constitucional que le concede a las autoridades Departamentales y Municipales la facultad para crear, modificar, suprimir y fusionar los empleos de sus dependencias, teniendo en cuenta lo estatuido en los numerales 7 del artículo 300 y 6 del artículo 313 de la Constitución Política. Esto significa que el nivel territorial cuenta con autonomía, pero podrán obtener asesoría o acompañamiento por parte del nivel central para dichos efectos.

El proceso de modernización institucional se encuentra aprobado como meta en el plan de desarrollo 2024 -2027 “Si es posible Miraflores”, con la meta de producto “Servicios

de asistencia técnica” y la apuesta estratégica “Impulsar el proceso de transformación y modernización del municipio, adecuando su estructura a las necesidades de la comunidad mediante un estudio técnico de evaluación por dependencias”

OBJETIVOS

Objetivo general

Modernizar la estructura orgánica y funcional de la administración central del municipio de Miraflores, con el fin de garantizar una eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios públicos que tiene a cargo la entidad.

Objetivos específicos

- Levantar un diagnóstico que contenga los componentes: marco legal, identificación y análisis de las funciones generales y el análisis de capacidades y entornos.
- Realizar levantamiento y análisis de las cargas de trabajo de acuerdo con los procesos y las funciones de las dependencias.
- Realizar análisis fase de diseño con sus componentes: análisis financiero, análisis de procesos, cadena de valor, estructura administrativa, definición de perfiles y necesidades de personal
- Orientar el diseño de una propuesta de estructura interna que contenga un análisis de los procesos, productos y servicios que presta la entidad de conformidad con sus funciones y recursos.
- Plantear propuesta de estructura orgánica, planta de personal y escala salarial.

FASE DE DIAGNÓSTICO

ACUERDO INICIAL DEL DISEÑO

La importancia de llevar a cabo un rediseño institucional surge de la necesidad identificada por la Entidad para atender los cambios que se generan en los diferentes entornos sociales, políticos, económicos y tecnológicos, en el marco de la planeación territorial y que responda a los criterios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad establecidos en el artículo 209 de la Constitución Política de Colombia.

Un rediseño institucional no significa necesariamente modificar la estructura organizacional de la entidad, sino mejorar su gestión para que sea más eficiente y se fortalezca la relación Estado-ciudadano. Por esta razón es tan importante saber cuáles son las expectativas de la Administración Municipal y el alcance del rediseño que se desea emprender. En este sentido, es necesario que la entidad y de manera particular el grupo de trabajo interno asuman su rol en la participación del estudio, siguiendo los respectivos lineamientos técnicos de Función Pública.

En una reunión inicial se formularán recomendaciones de modificación a la propuesta de diseño o rediseño institucional para que sean discutidas y, si es el caso, incorporadas, de manera que se pueda determinar su viabilidad. Adicionalmente, en la reunión deberá quedar claro el objeto del rediseño.

Tabla 1. Situaciones observadas en actos administrativos de estructura, planta de personal, escala salarial y manual de funciones.

ELEMENTOS PARA CONSIDERAR	SITUACIÓN ACTUAL	ACCIONES
ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	Que el Concejo Municipal mediante Acuerdo No. 029 del dos (02) de octubre de 2012, estableció la estructura de la administración municipal y las funciones generales de sus dependencias y sus escalas de remuneración	Revisar la pertinencia de incluir o no los establecido en la ley 1551 de 2012, Ley 2126 de 2021 respecto a la naturaleza de los empleos de las Comisarias de Familia, Trabajadores Oficiales y empleos fundamentales para el adecuado funcionamiento de la entidad.
PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	El último documento oficial corresponde al 2018; sin embargo, un nuevo manual está en proceso de actualización y ajuste.	Identificar actividades (procedimientos) y alinearlos con las áreas funcionales.
ESCALA SALARIAL	Acuerdo 004 de 2024 “por medio del cual se fija la escala salarial de los servidores públicos del nivel central de la administración municipal de Miraflores de la Unión, Boyacá para el año 2024”	Es una escala salarial ajustada a la normatividad vigente, sin embargo, se hace necesario que la entidad establezca una nueva escala que se ajuste a la nueva estructura orgánica y planta de personal, según las necesidades de servicio.

ELEMENTOS PARA CONSIDERAR	SITUACIÓN ACTUAL	ACCIONES
PLANTA DE PERSONAL	Acuerdo No.029 del dos (02) de octubre de 2012, dentro de la estructura orgánica determinada por el concejo Municipal se adoptó la planta de personal, la cual a la actualidad se encuentra vigente.	Ajustar la planta de personal de acuerdo a los criterios de Ley, según estudio de necesidades de personal por áreas o procesos.
MANUAL DE FUNCIONES	Manual de funciones por competencias se encuentra vigente del año 2016, mediante decreto 112 de 16 de diciembre de 2016.	Ajustar el decreto por medio del cual se ajusta el Manual de Funciones y Competencias Laborales de funciones, incluyendo los NBC entre otras actualizaciones

Fuente: Elaboración Propia. Acuerdo 029 de 2012, decreto 039 de 2017, decreto 112 de 2016 y decreto 014 de 2020.

Nota: Los elementos preliminares son clave para orientar los pasos del estudio, pero pueden variar durante el avance del análisis de diagnóstico.

DESEMPEÑO INSTITUCIONAL

Ilustración 1, Desempeño institucional



Fuente: DAFP. Resultados FURAG.

El Índice de Desempeño Institucional del municipio de Miraflores - Boyacá, presenta una variación significativa entre los años 2022 y 2023, que refleja cambios importantes en la gestión administrativa y en la capacidad institucional del ente territorial; para el año 2022, Miraflores obtuvo un puntaje de 73,3, ubicándose por encima del promedio del grupo par (59,1) y mostrando un nivel de desempeño institucional notable. Este resultado evidenció avances importantes en aspectos como planeación, control interno, eficiencia administrativa y cumplimiento de políticas públicas.

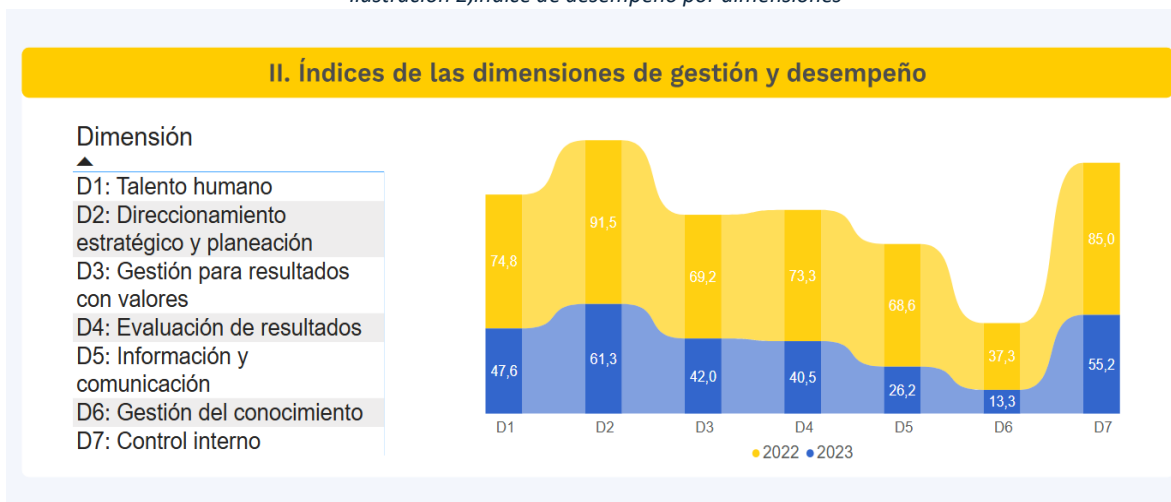
Sin embargo, como lo evidencia la anterior ilustración, en el año 2023 se observa un deterioro considerable en el desempeño institucional del municipio, con un puntaje de

41,8, muy por debajo del promedio del grupo par (60,3). Esta caída de 31,5 puntos frente al año anterior no solo representa una alerta sobre el estado de la gestión pública local, sino que también posiciona al municipio por debajo del estándar esperado para entidades de características similares. El resultado indica posibles debilidades en la continuidad de procesos, implementación de estrategias, control de gestión o cambios en la administración que impactaron negativamente el funcionamiento institucional.

La comparación interanual refleja un retroceso preocupante, al pasar de un desempeño destacado a un nivel inferior al promedio. Así las cosas, ante esta situación, es necesario que el municipio realice un diagnóstico interno detallado que permita identificar las causas específicas del descenso y establezca acciones correctivas, con el fin de fortalecer las capacidades técnicas, el seguimiento riguroso de los planes institucionales, y la implementación de estrategias enfocadas en áreas críticas como la planeación, el control interno, la contratación y la atención al ciudadano.

En conclusión, si bien es cierto, para el año 2022 el municipio de Miraflores demostró una gestión institucional sólida, no es menos cierto que, los resultados de 2023 exigen una respuesta inmediata para retomar el camino de mejora continua y garantizar una administración pública eficiente, transparente y orientada al bienestar de la comunidad.

Ilustración 2, índice de desempeño por dimensiones



Fuente: DAPP. Resultados FORAG

En el análisis comparativo de las dimensiones de gestión y desempeño del municipio de Miraflores - Boyacá, correspondiente a las vigencias 2022 y 2023, se evidencian retrocesos significativos en la mayoría de las áreas estratégicas que componen el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG). La gráfica permite observar claramente una caída generalizada en los puntajes alcanzados en la vigencia 2023 respecto al año anterior.

En particular, la dimensión **D1 - Talento humano** descendió de 74,8 a 47,6 puntos, lo que podría indicar debilidades en la gestión del personal, la evaluación del desempeño o los procesos de formación y bienestar laboral. Por otra parte, la dimensión **D2 - Direccionamiento estratégico y planeación**, pasó de 91,5 en 2022 a 61,3 en 2023, lo que representa una reducción preocupante en la capacidad de establecer objetivos estratégicos claros, articulados y sostenibles.

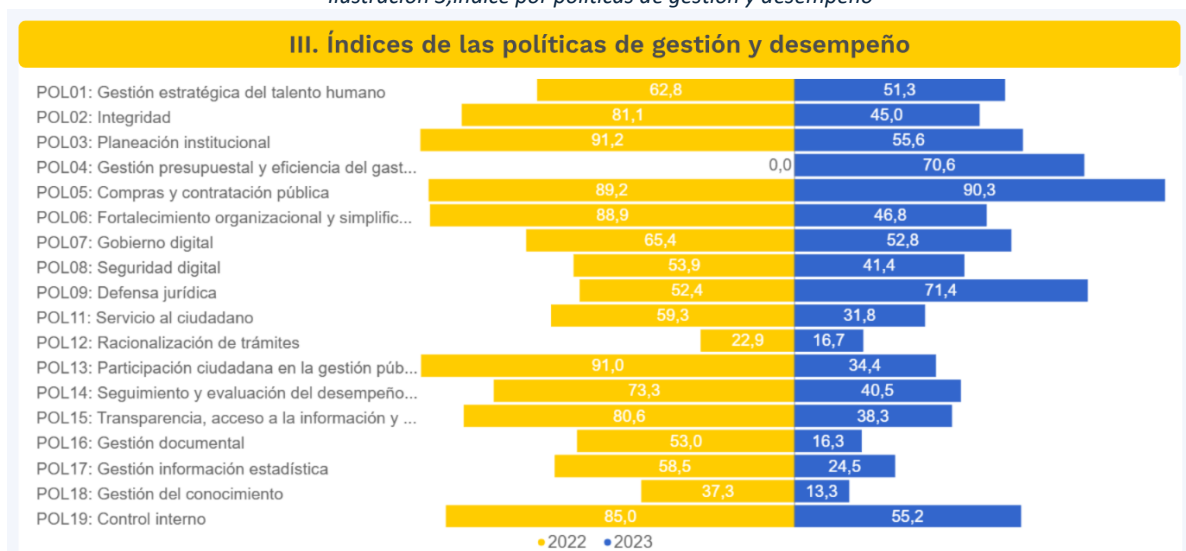
Las dimensiones **D3 - Gestión para resultados con valores** y **D4 - Evaluación de resultados** también presentan caídas importantes, de 69,2 a 42,0 y de 73,3 a 40,5 respectivamente. Estas disminuciones evidencian una pérdida en el logro de metas institucionales, así como en la medición, seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos. Lo anterior podría estar afectando la eficiencia en la toma de decisiones y el cumplimiento de los compromisos institucionales.

Asimismo, **D5 - Información y comunicación** baja de 68,6 a 26,2 puntos, y **D6 - Gestión del conocimiento** muestra también una disminución, de 37,3 a apenas 13,3 puntos, lo cual refleja serias deficiencias en los mecanismos sistematización y uso de la información para la gestión pública. Esto limita la posibilidad de implementar mejoras basadas en evidencia y de fomentar la innovación institucional.

Por último, la dimensión **D7 - Control interno**, si bien también presenta una disminución, No obstante, esta caída también representa una señal de alerta en cuanto a la capacidad del municipio para prevenir riesgos, asegurar la legalidad de sus actuaciones y fortalecer la transparencia institucional.

Este escenario requiere una intervención urgente, basada en un análisis interno riguroso y en la formulación de planes de acción específicos para recuperar el fortalecimiento institucional.

Ilustración 3, Índice por políticas de gestión y desempeño



Fuente: DAFP. Resultados FURAG

La evaluación de las políticas de gestión y desempeño correspondientes al Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) permite una lectura más precisa y desagregada de las capacidades institucionales del municipio de Miraflores. Al comparar los resultados de las vigencias 2022 y 2023, se observa una tendencia generalizada de deterioro en la mayoría de las políticas públicas evaluadas, lo cual refuerza el diagnóstico previamente realizado sobre el descenso en el Índice de Desempeño Institucional.

Varias políticas presentan caídas, que afectan directamente la eficiencia, integridad y capacidad operativa de la entidad, como se evidencia a continuación:

- POL02 – Integridad: Descendió de 81,1 a 45,0 puntos. Este descenso puede indicar debilidades en la cultura organizacional, posibles riesgos éticos o deficiencias en mecanismos de transparencia y prevención de la corrupción.
- POL03 – Planeación institucional: Bajó de 91,2 a 55,6, lo que señala una pérdida de enfoque estratégico, desarticulación en la formulación de planes o una ejecución desalineada con los objetivos institucionales.
- POL11 – Servicio al ciudadano: Pasó de 59,3 a 31,8, lo que sugiere una reducción en la calidad de atención, accesibilidad y satisfacción de los usuarios frente a los servicios públicos.
- POL12 – Racionalización de trámites: Se redujo de 22,9 a 16,7, lo cual puede estar impactando la eficiencia institucional y generando mayores barreras al ciudadano.
- POL16 y POL18 – Gestión documental y del conocimiento: Presentan los niveles más bajos en 2023, con 16,3 y 13,3 respectivamente, reflejando serias dificultades para gestionar adecuadamente la información institucional y aplicar procesos de mejora basados en evidencia.

Ahora bien, en cuanto a políticas con mejoras o estabilidad como tal, a pesar del contexto general de disminución, se evidencia estabilidad o mejoría, lo que indica que existen capacidades institucionales que pueden ser aprovechadas para el proceso de recuperación:

- POL04 – Gestión presupuestal y eficiencia del gasto: Aumentó de 0,0 a 70,6, lo que representa una mejora significativa en la planificación financiera y ejecución presupuestal, tras una posible ausencia o ineficacia total en 2022.
- POL05 – Compras y contratación pública: Subió de 89,2 a 90,3, manteniéndose como una de las áreas más sólidas, lo cual es relevante para garantizar procesos contractuales eficientes y ajustados a la normativa.
- POL09 – Defensa jurídica: Aumentó de 62,4 a 71,4, lo que indica avances en la gestión legal del municipio, incluyendo la prevención de litigios y la adecuada representación judicial.

Estas áreas podrían representar fortalezas institucionales resilientes, útiles para reestructurar progresivamente otras dimensiones del desempeño.

En conclusión, el comparativo de las dos vigencias muestra que, si bien el municipio de Miraflores mantiene capacidades importantes en temas como contratación, presupuesto

y defensa jurídica, existe una desestructuración en políticas clave como planeación, talento humano, servicio al ciudadano e integridad, defensa jurídica, procesos misionales como organización territorial, cultura, deporte. Turismo, sector agropecuario, y algunas políticas de grupos vulnerables. Estas áreas son fundamentales para la sostenibilidad de la gestión pública, ya que permiten orientar, ejecutar y evaluar adecuadamente las acciones institucionales.

El descenso en dimensiones estratégicas y políticas operativas revela un posible problema de gobernabilidad institucional, debilidad en la articulación de procesos, o falta de seguimiento al plan de mejoramiento institucional.

METODOLOGÍA DE TRABAJO

Para el desarrollo del estudio técnico se seguirán los lineamientos generales establecidos por el Departamento Administrativo de La Función Pública - DAFP, a través de la guía de rediseño para entidades del orden territorial, versión 2 de junio de 2018 y algunos instrumentos de la versión 1 de noviembre de 2015. Dichas herramientas permiten identificar de manera sencilla las condiciones externas e internas actuales que afectan el cumplimiento de los objetivos, funciones y misión del municipio, y que como respuesta a ello se genere un rediseño o mejora a nivel institucional que permita modernizar realmente la Administración Pública Municipal.

En este sentido, la asesoría externa tendrá como modalidad la asistencia técnica integrada por estrategias, instrumentos pedagógicos, ayudas didácticas y acciones de formación orientadas a la optimización del talento humano, identificación y análisis de funciones, el enfoque basado por procesos y la formulación de propuestas que contribuyan al fortalecimiento administrativo.

En adelante, el Grupo Interno de Trabajo asume la responsabilidad del estudio, con el acompañamiento externo, a partir de los lineamientos indicados. Adicionalmente, la entidad asesora se compromete a contribuir en la revisión y organización de las memorias del trabajo, para consolidar el documento final, el cual se suscribe conjuntamente. Igualmente, la asesoría brinda las herramientas conceptuales y jurídicas para la adopción de los proyectos de reforma.

Las mesas de trabajo y revisión tendrán sesiones presenciales o virtuales necesarias para la formación de los contenidos. En estas actividades de asistencia profesional y apoyo se dejará constancia en los siguientes formatos, que constituyen el soporte para los análisis y definición de la propuesta.

- ✓ Actas de visita y asesoría.
- ✓ Cronograma de trabajo.
- ✓ Formulario de análisis ocupacional.

- ✓ Cuestionario para evaluar clima organizacional
- ✓ Medición de cargas de trabajo

Cronograma de trabajo

Tabla 2, Cronograma de trabajo

Actividades y etapas del proceso	Mes 1			
	1	2	3	4
Firma Acta de inicio				
Solicitud de información				
Elaboración prediagnóstico (acuerdo diseño del estudio, metodología, cronograma, indicadores y productos)				
Elaboración documento diagnóstico (marco legal, rol institucional y análisis de capacidades y entornos)				
Socialización documento diagnóstico				
Elaboración de análisis financieros y de procesos,				
Levantamiento de cargas laborales por dependencia y definición de perfiles y necesidades de personal				

MARCO LEGAL

Para llevar a cabo el presente estudio se ha tenido en cuenta el marco constitucional y legal que rige a las entidades territoriales y sus entidades descentralizadas en Colombia, así como también las normas internas del municipio, todo lo anterior relacionado con la formulación e implementación de un diseño o rediseño institucional.

Marco Legal General

- Ley 489 de diciembre 29 de 1998, artículo 54. Menciona los principios generales por los cuales se modifica la estructura administrativa de las entidades públicas.
- Ley 909 del 23 de septiembre de 2004, artículo 46. Describe las funciones del Departamento Administrativo de la Función Pública en la realización de los estudios técnicos.
- Decreto 1083 del 26 de mayo de 2015. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario de la Función Pública.

Normas en materia estatutaria

- Ley 80 de octubre 28 de 1993. Estatuto General de Contratación de la Administración Pública.
- Ley 87 del 29 de noviembre de 1993. Establece normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado.
- Ley 617 de 2000. Ley de racionalización del gasto público en el orden nacional y territorial.
- Ley 715 de 21 de diciembre de 2001. Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (acto legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros.
- Ley 1150 de 16 de julio de 2007. Por medio de la cual se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con recursos públicos.
- Ley 962 de 2005 y Decreto Ley 019 de 2012. Dicta normas para suprimir y reformar las regulaciones, trámites y procedimientos.
- Decreto 1499 del 6 de septiembre de 2017. Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG.

Marco legal en el orden territorial

Constitución Política, artículo 313. Corresponde al Concejo Municipal: 6°. Determinar la estructura de la administración municipal y las funciones de sus dependencias; las escalas de remuneración correspondientes a las distintas categorías de empleos; crear, a iniciativa del alcalde, establecimientos públicos y empresas industriales o comerciales y autorizar la constitución de sociedades de economía mixta.

Constitución Política, artículo 315. Son atribuciones del alcalde: 7°. Crear, suprimir o fusionar los empleos de sus dependencias, señalarles funciones especiales y fijar sus emolumentos con arreglo a los acuerdos correspondientes. No podrá crear obligaciones que excedan el monto global fijado para gastos de personal en el presupuesto inicialmente aprobado.

Régimen especial

- Decreto 1333 de 1986. Código de Régimen Municipal.
- Decreto 1826 de 1994. Reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993.
- Decreto ley 111 de 1994.
- Ley 813 de 2003. Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de presupuesto, responsabilidad y transparencia fiscal y se dictan otras disposiciones.
- Ley 1551 de 2012. Por la cual se dictan normas para modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios.

Plantas de personal, nomenclatura y escala salarial

- Ley 4ª de 1992. Determina el sistema salarial y el régimen prestacional de empleados públicos.
- Ley 136 de 1994. Define las normas aplicables a los empleos públicos y trabajadores oficiales del municipio, como las atribuciones del alcalde frente a la planta de personal a su cargo.
- Ley 909 de 2004. Por la cual se expiden normas que regulan el Empleo Público, la Carrera Administrativa, la Gerencia Pública y se dictan otras disposiciones.
- Decreto Ley 760 de 2005. Por el cual se establece el procedimiento que debe surtir ante la Comisión Nacional del Servicio Civil para el cumplimiento de sus funciones”.
- Ley 1474 de 2011. Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública.
- Ley 1551 de 2012. Por la cual se dictan normas para modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios.
- Ley 1952 de 2019. Código General Disciplinario. Define las faltas disciplinarias en que pueden incurrir los servidores públicos, la competencia para adelantar las investigaciones respectivas y el procedimiento a seguir.

Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales

- Constitución Política, artículo 122. Establece que no habrá empleo público que no tenga funciones detalladas en la ley o reglamento.
- Ley 136 de 1994. Literal d, numeral 4 del artículo 91. Faculta al alcalde para crear, suprimir o fusionar los empleos de sus dependencias, señalarles funciones especiales y fijarles sus emolumentos con arreglo a los acuerdos correspondientes.
- Ley 190 de 1995. Artículo 9°. 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.
- Decreto Ley 785 de 2005. Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004; específicamente el artículo 32 señala la competencia que tiene el jefe de la entidad para adoptar mediante acto administrativo las modificaciones al manual de funciones apoyado en su área de talento humano.
- Decreto 1083 de 2015. Compila las disposiciones reglamentarias, entre ellas, los requisitos de estudio y experiencia, así como las competencias laborales generales para cada uno de los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales aplican el decreto 785 de 2005.
- Que el artículo 2.2.3.8 del Decreto 1083 de 2015 dispone que los organismos y las entidades del orden territorial deben expedir el manual específico de funciones y de competencias laborales, el cual deberá contener por lo menos la identificación y ubicación del empleo; el propósito y la descripción de las funciones esenciales del empleo; los

conocimientos básicos o esenciales y los requisitos de formación académica y de experiencia establecidos en el decreto 785 de 2005

- Que el Concejo Municipal de Miraflores expidió el Acuerdo Municipal N. 011 de 2024, “Por el cual se concedieron unas facultades extraordinarias al alcalde para establecer mediante decreto con fuerza de acuerdo la estructura orgánica de la administración central y las funciones de sus dependencias

Marco legal interno

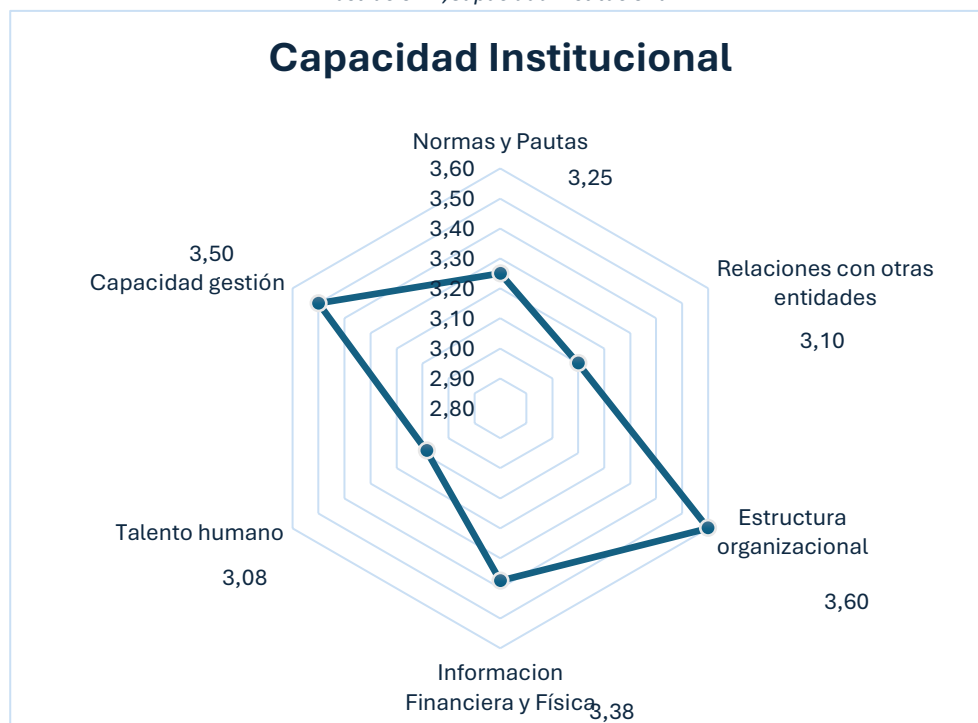
- Decreto 029 del 02 de octubre de 2012, por el cual se establece la estructura y la planta de personal de la alcaldía de Miraflores Boyacá y se señalan las funciones de sus dependencias, y mediante decreto 039 se adopta una nueva estructura y se señalan las funciones de las dependencias, sin realizar ninguna modificación a la estructura, sin embargo, si a las funciones.
- Mediante Decretos 0112 de 16 de diciembre de 2012, y 014 de enero 30 de 2020 se ajusta el Manual de Funciones y Competencias Laborales de los empleos que conforman la planta de personal de la Administración Central del Municipio de Miraflores – Boyacá,
- Acuerdo 003 del 15 de abril de 2024 Por medio del cual se fija el salario para la alcaldesa del municipio de Miraflores Boyacá, para la vigencia fiscal del año 2024
- Acuerdo 004 del 15 de abril de 2024, “Por medio del cual se fija la escala salarial de los servidores públicos del nivel central de la administración municipal de Miraflores Boyacá para el año 2024”.

ANÁLISIS DE CAPACIDADES Y ENTORNOS

ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL

Este análisis permite realizar un diagnóstico para fortalecer la capacidad institucional de la entidad territorial y así determinar los componentes claves para lograr un fortalecimiento institucional. La herramienta técnica utilizada para realizarse este análisis es el instrumento de capacidad Institucional publicado por el DAFP. Instrumento que adapta la metodología SADCi (Sistema de Análisis de Capacidad Institucional) del Banco mundial y que evalúa el déficit en los aspectos como normas y pautas, relaciones con otras entidades, análisis de la estructura organizacional, información financiera y física, capacidad de gestión y análisis del talento humano. Los criterios para evaluar el déficit o debilidad son: bajo (1 a 2), medio (3 a 4), y alto (5).

Ilustración 4, Capacidad Institucional



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de la matriz de Sistema de Análisis de Capacidad Institucional DAFP.

En cada encuentro se detallaron los elementos a evaluar y su descripción en cada aspecto, así como la justificación y calificación del punto crítico y la descripción y calificación de la debilidad. Esta información fue consignada en los casos que se determinaba algún tipo de déficit. Resulta preciso aclarar que para la clasificación o ponderación del punto crítico se mantuvieron los puntajes consignados en el instrumento del DAFP, situación que a pesar de diligenciar en algunas casillas “no tiene debilidad” muestra en la casilla de puntaje total un valor; sin embargo, ninguno supera los 4 puntos, por lo que se considera un déficit medio (ver figura).

INFORMACIÓN BÁSICA

Frente al listado de documentos requeridos, se obtuvo un porcentaje del 87,50% recolectado. En sus observaciones encontramos que tanto el Plan Básico de Ordenamiento Territorial como los actos administrativos de estructura organizacional, escala salarial, planta de personal y manual de funciones y competencias laborales están por actualizar, mientras que el manual de operación por proceso y manual de procedimientos y el mapa de riesgos están sin implementar o elaborar correctamente, aunque existen unos procedimientos del año 2018, estos se encuentran incompletos y sin acto administrativo de implementación y actas que soporten su adopción. En lo que tiene que ver específicamente con la información básica, la entidad no está sometida a

acuerdos de reestructuración de pasivos, pero sí cuenta con demandas laborales con pretensiones altas que pueden afectar financieramente la entidad.

NORMAS Y PAUTAS

En este sentido, se procedió a identificar la legislación vigente relativa a la claridad, funciones, implementación y dificultad en los objetivos y metas de las leyes y normativas aplicables a la entidad descentralizada. La valoración del déficit resultó ser una de las más elevadas, con 3,25puntos; sin embargo, se clasifica dentro del rango de déficit medio. Por elementos, se observó que respecto a la claridad de las normas relacionadas con responsabilidades y la posible afectación de los resultados (4,0), existe sustento para delegar ciertas funciones, lo que ha generado sobrecarga laboral. En cuanto a la exigencia en el cumplimiento de objetivos y metas, la entidad dispone de un plan estratégico formulado; no obstante, no todas las metas son fácilmente ejecutables. Este último aspecto fue identificado como una debilidad significativa, mostrando los siguientes resultados:

Tabla 3, Normas y pautas

Elementos a evaluar	Descripción	Justificación punto crítico	Calificación del punto crítico	Descripción de la Debilidad	Evidencia	Tipo de afectación	Calificación Debilidad			Total Puntaje	DEBILIDAD		
							Bajo	Medio	Alto		Bajo	Medio	Alto
							1 a 2	3 a 4	5		1 a 2	3 a 4	5
Claridad	Las normas son claras en cuanto a los temas de competencia y responsabilidad de la entidad	Si las normas son claras en términos de responsabilidades, no hay afectación de los resultados.	3	Algunas funciones de acuerdo a las competencias no han sido asignadas a ninguna dependencia	Manual de funciones y planta de personal	sobre carga laboral e incumplimiento en los procesos	4			3,50	MEDIO		
Funciones	Las funciones asignadas a la entidad son realizables?	Cuando las funciones desbordan la capacidad de gestión de la entidad, su formulación, implementación y evaluación se complejiza y afecta la consecución de resultados.	3	sobre carga laboral centrada en su mayoría en algunas secretarías	Actos administrativos	incumplimiento en los procesos	4			3,50	MEDIO		

		Por lo cual se puede ocasionar fallas o perjuicios considerables a los ciudadanos.							
Implementación	Las funciones asignadas a la entidad son fácilmente implementadas?	La implementación de las normas determina el grado de equilibrio, interacción y engranaje para el logro de resultados. Si una norma desborda o sopesa sobre la otra, se afecta altamente el resultado.	4	Presenta debilidad en las funciones asignadas y no hay una correcta división de tareas	Aunque existe persona especializado, se requiere de mayor profesionalización de la planta de personal	Demora en los trámites y procedimientos administrativos	3	3,50	MEDIO
Exigencia en objetivos y metas	La normas exigen el logro de los objetivos y metas propuestos en el Plan de Desarrollo Municipal.	Cuando las normas son limitantes y rígidas, los objetivos y metas pueden verse afectados, Creando una brecha entre lo esperado y lo obtenido.	2	Por falta de sistemas y una oficina que realice mayor control, la planta de personal	Requiere una mayor redistribución de funciones por dependencias.	Incumplimiento de metas, demoras en la ejecución de procesos.	3	2,50	MEDIO
Total			3	100,00%	100,00%	100,00%	4	3,25	MEDIO

RELACIONES CON OTRAS ENTIDADES

Este estudio identifica los actores con los que se relaciona la entidad y evidencia quiénes resultan afectados por sus actividades. Además, identifica el poder de decisión de los actores sobre el desempeño de la entidad y los espacios de concertación, aspecto que presenta el menor déficit con 3.10 puntos. Los elementos evaluados de identificación y capacidad de partes interesadas presentan déficit medios y bajos, respectivamente, explicados por una limitada autonomía de la entidad, lo que dificulta la toma de decisiones; esto obedece a la descentralización de competencias y funciones, pero no a la asignación de recursos que le permita garantizar una adecuada prestación de servicios.

Tabla 4, Relación con otras entidades

Elementos a evaluar	Descripción	Justificación punto crítico	Calificación del punto crítico	Descripción de la Debilidad	Evidencia	Tipo de afectación	Calificación Debilidad			Total Puntaje	Debilidad	
							Bajo	Medio	Alto		Bajo	Medio
							1 a 2	3 a 4	5		1 a 2	3 a 4
Identificación partes interesadas	¿La Entidad tiene identificados los organismos y entidades que definen las políticas públicas de su competencia?	El desconocimiento de los actores que son sujetos de acción o intervención, genera problemas de gestión e información.	1	Si, cuando se les pregunto a la mayor parte de los funcionarios afirmaron conocer las competencias, políticas y responsabilidades, sin embargo desconocen el manual de procesos y procedimientos y algunos planes y políticas	Procesos de capacitación y reinducción	Se requiere de un mayor desarrollo de competencias laborales y capacitación en fortalecimiento institucional	2			1,50	BAJO	
Relaciones partes interesadas	La relación con los organismos y entidades es fluida y eficiente en todos los niveles?	Las relaciones con los actores permiten identificar el grado de aceptación y participación en las diferentes decisiones, así como su afectación en las mismas.	3	Se requiere de una mayor concertación en la toma de decisiones	Demora en la resolución de tareas y usuarios insatisfechos	La no coordinación y aceptación de tareas asignadas	3			3,00	MEDIO	
Capacidad partes interesadas	El poder de decisión de las partes interesadas afecta el desempeño de la Entidad Descentralizada?	Cuando los actores tienen poder e influyen en el comportamiento de la entidad, se evidencia un aspecto crítico, ya que cualquier decisión esta sometida a la aprobación de las partes interesadas.	3	En algunas situaciones falta de autonomía por parte del Municipio	Articulación Nación-Departamento-Municipio	cumplimiento de proyectos	4			3,50	MEDIO	
Espacios de discusión partes interesadas	¿Los espacios de discusión y decisión con las partes interesadas	Cuando los espacios de discusión y concertación no son adecuados ni eficientes,	4	Aunque se encuentran definidos no hay mayor participación de las diferentes	Conocimiento de los mecanismos e instancias de participación	cumplimiento mecanismos de participación ciudadana	3			3,50	MEDIO	

	están definidos y son de fácil acceso?	afectan la consecución de resultados y la mala ejecución de las políticas públicas.		instancias y autoridades	n ciudadana y comunitaria	a y comunitaria			
Participación ciudadana	El acceso de los ciudadanos a espacios de toma de decisiones e información de los resultados están establecidos por la Entidad?	Cuando los ciudadanos no tienen acceso a espacios de discusión de necesidades, priorización de intervenciones y conocimiento de los resultados se debilita la capacidad de gobernabilidad.	4	Aunque la ciudadanía participa, se requiere de un fortalecimiento	Diferentes instancias de parcelación activos y concertando políticas, planes, programas y proyectos	Desconocimiento de mecanismos e instancias de participación ciudadana	4	4,00	MEDIO
Total			3	100,00%	100,00%	100,00%	3	3,10	MEDIO

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La revisión de la estructura organizacional permite definir funciones y responsables para cumplir tareas. Este análisis considera la capacidad funcional, especialización, responsabilidades y competencias de cada área. En la evaluación de funciones se registró una valoración media con 4.50 al igual que frente a las responsabilidades; en primer lugar, porque existen dependencias, como la Secretaría de Planeación e Infraestructura, Secretaria de Desarrollo, con demasiadas funciones asignadas, y en segundo, debido a la falta de algunas dependencias y proceso que logren el cumplimiento efectivo de funciones. Esta capacidad logra una calificación de 3,6 puntos, con una calificación media.

Tabla 5, Estructura Organizacional

Elementos a evaluar	Descripción	Justificación punto crítico	Calificación del punto crítico	Descripción de la Debilidad	Evidencia	Tipo de afectación	Calificación Debilidad			Total Puntaje	Debilidad		
							Bajo	Medio	Alto		Bajo	Medio	Alto
							1 a 2	3 a 4	5		1 a 2	3 a 4	5

Evaluación de las funciones.	¿Existen funciones que desborden una dependencia?	En la estructura de una organización las funciones se agrupan por dependencias, para definir responsables de dichas funciones. Es crítico cuando una función sobrepasa la capacidad de una dependencia y requiere mayor atención.	4	La secretaria de Planeación e infraestructura y al Secretaría de Desarrollo se encuentra sobrecargada de funciones	actos administrativos	demora en los procesos administrativos, y sobreasignación de funciones	5	4,50	ALTO
Especialización	¿Las funciones están distribuidas de manera especializada?	La estructura puede especializarse por tipo de funciones o temas, con el fin de manejar y controlar la gestión y resultados de los mismos.	3	las funciones asignadas no están especializadas y algunas funciones y competencias no se encuentran asignadas a ninguna área o proceso	manual de funciones	organización y desempeño administrativo	3	3,00	MEDIO
Complementariedad	¿Los asuntos públicos se complementan en todas las dependencias de la Entidad?	Los asuntos públicos son el objeto que desarrolla la entidad, si los objetos a cargo de una entidad tienen dimensiones o características variadas, se vuelve crítico su manejo y control.	3	Desconocimiento de marco normativo, procesos y procedimientos, políticas planes, programas de la entidad	Normograma desactualizado y manual de procesos desactualizado	No cuenta con manual de procedimientos actualizado	2	2,50	MEDIO
Responsabilidad	¿Las dependencias adoptadas son adecuadas para responder por las funciones cargo de la Entidad?	La determinación de dependencias responde a las funciones y al grado de dificultad para la toma de decisiones y seguimiento, en caso de que se realice la agrupación de funciones críticas en una sola dependencia se afecta la capacidad de gestión e intervención.	4	Aunque existen 5 dependencias con secretarios de despacho, aun hace falta la creación de otras áreas funcionales para garantizar el cumplimiento de competencias	Estructura orgánica no funciona y la planta de personal insuficiente, sin cumplimiento de marco normativo	incumplimiento de las funciones y competencias	4	4,00	MEDIO
Competencias	¿La estructura de la entidad responde a las metas del Plan de Desarrollo propuesto por el Alcalde?	El Plan de Desarrollo es el punto de partida de la Alcaldía en los periodos de gobierno, si la estructura no es capaz de ejecutar y desarrollar los programas y proyectos definidos, se incumplen mandatos	4	Se plantearon metas del plan de desarrollo que no tienen responsable, lo que requiere un rediseño de funciones	Estructura orgánica, planta de personal y manual de funciones	Falta de herramientas estratégicas de planeación	4	4,00	MEDIO

		constitucionales y legales.			desactualizado				
Total			4	100,00%	100,00 %	100,00%	4	3,60	MEDIO

INFORMACIÓN FINANCIERA Y FÍSICA

Se evaluó la disponibilidad de recursos físicos y financieros en la Entidad Territorial, considerando elementos como recursos financieros, tecnología, sistemas de información e infraestructura. La calificación media (3.38), principalmente por déficits en estos aspectos, especialmente debilidades en sistemas de información e igualmente capacidad tecnológica para los funcionarios, en tanto que se encuentran empleados sin las herramientas tecnológicas adecuadas y modernas que les permita cumplir sus funciones.

Tabla 6, Relación con otras entidades

Elementos a evaluar	Descripción	Justificación punto crítico	Calificación del punto crítico	Descripción de la Debilidad	Evidencia	Tipo de afectación	Calificación Debilidad		Total Puntaje	Debilidad		
							Bajo	Medio		Bajo	Medio	Alto
							1 a 2	3 a 4		1 a 2	3 a 4	5
Recursos Financieros	La entidad cuenta con los recursos necesarios para su funcionamiento?	Los recursos financieros son determinantes en el desempeño y funcionamiento de una organización. Por lo tanto se considera un factor crítico	4	Falta de recursos para funcionamiento y el margen de gastos de funcionamiento en cuanto a ICLD, se encuentra en promedio en un 72%, lo cual implica que es necesario hacerle periódicamente un seguimiento a los gastos de funcionamiento	ejecuciones presupuestales	incumplimiento de metas y objetivos	3		3,50	MEDIO		

Capacidad fiscal	La Entidad cuenta con Marco Fiscal de Mediano Plazo, Plan Financiero y Presupuesto?	Las herramientas de planeación financiera y presupuestal permiten garantizar la viabilidad a mediano y largo plazo, su no aplicación afecta los resultados y su situación fiscal.	2	La entidad anualmente actualiza el Marco Fiscal de Mediano Plazo	Nivel alto de recursos de gastos de funcionamiento sobre los ICLD, Proyección de deuda pública	Riesgo financiero de insostenibilidad	3	2,50	MEDIO
Tecnología y Sistemas de Información	La Entidad cuenta con la tecnología necesaria para soportar los requerimientos en términos de sistemas de información?	Los sistemas de información soportan la gestión de una organización, y según las funciones asignadas, se convierte en un insumo principal para la generación de resultados.	4	Internet capacidad insuficiente, actualización de software y sistemas de seguimiento y control a políticas, planes, programas y proyectos, falta de herramientas tecnológicas y de oficina	inventarios	Falta de articulación entre dependencias y actualizar las herramientas tecnológicas	4	4,00	MEDIO
Infraestructura y equipos	La Entidad cuenta con las instalaciones y equipamiento necesarios para cumplir con las metas?	La organización es un conjunto de recursos, que requieren garantizar el acceso a los insumos que permitan cumplir con una función y alcanzar resultados. Su ausencia afecta el grado de satisfacción por parte del usuario y los resultados obtenidos.	4	Equipos de computo obsoletos, elementos de oficina como muebles y escritorios insuficientes	Inventarios equipos de diferentes oficinas	atención eficiente y oportuna a usuarios	3	3,50	MEDIO
Total			4	100,00%	100,00%	100,00%	3	3,38	MEDIO

TALENTO HUMANO

Análisis que debe tener en cuenta la dimensión estratégica de talento humano, de personal y remuneración. En este sentido, resulta importante para esta revisión abordar documentos relacionados con cargas de trabajo, ingreso de empleados, distribución planta de personal, el tipo de planta, el manual de funciones, la escala salarial, el plan estratégico de Talento Humano, Plan Institucional de Capacitación – PIC, Plan de

Bienestar y estímulos. El resultado obtenido es de 3.08 puntos, valoración media, e incluye elementos de déficit alto como el de cargas de trabajo y medio como el del manual de funciones desactualizado, donde una buena parte del personal se encuentra vinculado por carrera administrativa, trabajadores oficiales y existe en cada una de las dependencias, un gran número de servidores públicos vinculados por contrato de prestación de servicios.

Tabla 7, Talento Humano

Elementos a evaluar	Descripción	Justificación punto crítico	Calificación del punto crítico	Descripción de la Debilidad	Evidencia	Tipo de afectación	Calificación Debilidad			Total Puntaje	Debilidad		
							Bajo	Medio	Alto		Bajo	Medio	Alto
							1 a 2	3 a 4	5		1 a 2	3 a 4	5
Cargas de Trabajo	¿La planta de personal es suficiente para atender las funciones a cargo de La Entidad?	Las cargas de trabajo determinan el número de empleos necesarios para el ejercicio de las funciones a su cargo. La falta de personal afecta los resultados y el cumplimiento oportuno de las metas a su cargo.	4	Deficiencias en la planta de personal y dificultades en la clasificación	Acto administrativo de Estructura planta de personal	incumplimiento de los objetivos, Insatisfacción de los usuarios	4			4,00	MEDIO		
Ingreso empleados	¿Los funcionarios han ingresado por concurso de méritos?	El ingreso de funcionarios a la entidad, permite identificar el grado de rotación y de permanencia, así como indicador de mejorar en los perfiles. Cuando la permanencia es muy alta se puede generar desmotivación por la falta de oportunidades para ascender en la organización.	4	Aunque existe una planta de personal esta requiere ser fortalecida en la medida de los recursos	actos administrativos	desigualdad de oportunidades y desincentivos de personal de carrera administrativa.	1			2,50	MEDIO		
Distribución de planta personal	¿Los funcionarios que ejercen funciones misionales corresponden como mínimo al 70 % de la planta de	Si la planta de personal se encuentra distribuida en su mayoría en dependencias de apoyo, se afecta el cumplimiento	3	Si, la mayor parte son funcionarios que apoyan los procesos misionales	Planta de personal	no tienen debilidad	4			3,50	MEDIO		

	personal adoptada?	de las metas misionales.							
Tipo de planta	¿La planta esta adoptada como planta global o como planta estructural?	Si la planta es estructural enfrente problemas de gestión y movilidad del talento humano	2	Planta global, con algunos empleos de planta estructural	Actos administrativos de planta de personal y manual de funciones de competencias	No se presenta mucha rotación de personal	3	2,50	MEDIO
Criterios manual de funciones	¿El manual específico de funciones y competencias laborales, establece las funciones, el propósito, los requisitos del empleo y las directrices impartidas por el DAFP?	La ausencia o deficiencias en el manual de funciones ocasiona deficiencias en el ejercicio de actividades, el desempeño del cargo y el proceso de selección.	4	Falta actualizar el manual de funciones con normatividad vigente y asignación de funciones correctamente	manual de funciones	Desempeño laboral ineficiente	3	3,50	MEDIO
Escala salarial	¿Las asignaciones básicas de los funcionarios se encuentran en el límite, superan el límite máximo o supera el salario del Alcalde definido por el Gobierno Nacional?	Si las asignaciones básicas superan el límite máximo establecido por el Gobierno Nacional se incumple el marco legal, se afecta la posibilidad de incentivos y se pone en riesgo la capacidad financiera del municipio.	1	Los salarios se encuentran dentro de los límites salariales	Escala salarial y manual de funciones	no tienen debilidad	4	2,50	MEDIO
Escala salarial	¿Las asignaciones básicas están asociadas a un grado?	La escala salarial permite definir una asignación básica acorde al nivel y responsabilidades de un empleo. Si esta no esta adoptada o tiene falencias afecta el clima laboral.	3	Si, cada empleo tiene un grado salarial que corresponde a una escala salarial según acuerdo aprobado	Escala salarial y manual de funciones	no tienen debilidad	4	3,50	MEDIO
Brechas salariales	¿Se evidencian brechas considerables en las asignaciones básicas de los empleos de un mismo nivel o entre los niveles de empleos?	Las brechas salariales impactan el clima laboral, generan desmotivación y disfuncionalidades en términos de funciones o requisitos.	3	Si, se encuentra algunas brechas salariales	Escala salarial y manual de funciones, nomina	no tienen debilidad	3	3,50	MEDIO

Plan Institucional de Capacitación - PIC	¿Se ha formulado y ejecutado el Plan Institucional de Capacitación - PIC?	El Plan Institucional de Capacitación - PIC - es el conjunto coherente de acciones de capacitación y formación, que facilita el desarrollo de competencias, el mejoramiento de los procesos institucionales y el fortalecimiento de la capacidad laboral de los empleados a nivel individual y de equipo, e incide en la consecución de los resultados y metas institucionales.	3	Si, en la vigencia 2024 se formuló y ejecuto el plan institucional de capacitación.	Plan Institucional de capacitación	Mayor participación en los eventos de capacitación	4	3,50	MEDIO
Proyectos de Aprendizaje en Equipo - PAE	¿Se han formulado Proyectos de Aprendizaje en Equipo (PAE)?	Los Proyectos de Aprendizaje en Equipo se formulan para el desarrollo de competencias requeridas en los procesos institucionales y en las prioridades asociadas a los ejes del Plan Municipal de Desarrollo; la no generación de competencias afecta los resultados institucionales.	3	Dentro del plan de capacitación se concertaron con los diferentes PAE los proyectos de capacitación y fortalecimiento de competencias laborales	Plan Institucional de capacitación	no aplica	4	3,50	MEDIO
Bienestar Estímulos y	¿Tiene formulados e implementados programas de Bienestar y estímulos?	El Plan de Bienestar Social responde al diagnóstico de necesidades en materia de Protección y Servicios Sociales de los empleados públicos, y es útil para identificar los incentivos no pecuniarios que esté en condiciones de proporcionar a los servidores públicos; incentivos que impactan el rendimiento y clima	2	Si, en la vigencia 2024 se formuló y ejecuto el plan de bienestar laboral	Plan de bienestar laboral	Mayor sinergia en la realización de actividades y distribución durante todo el año	4	3,00	MEDIO

		organizacional de la entidad.							
Acuerdos de gestión	¿Ha suscrito acuerdos de gestión con los empleos del nivel directivo?	El Acuerdo de Gestión es un instrumento de evaluación y seguimiento del desempeño de los gerentes públicos. Constituye un elemento clave en el desarrollo de los planes y proyectos de las entidades al permitir una constante interacción del jefe de la entidad con sus gerentes públicos.	2	No se realizan acuerdos de gestión	Comisión nacional del servicio civil	No se realizan acuerdos de gestión	1	1,50	BAJO
Total			3	100,00%	100,00%	100,00%	3	3,08	MEDIO

CAPACIDAD DE GESTIÓN

En este paso se realiza una evaluación de la capacidad de gestión, estableciendo la responsabilidad de cada individuo en el cumplimiento de una tarea específica y de sus productos. La valoración del déficit en este aspecto es baja, con 2,05 puntos. Sin embargo, en la administración del riesgo se obtiene un déficit alto (4,5) dado por la falta de un manual de procesos y procedimientos, mapa de riesgos, lo que dificulta su manejo y control, situación que termina influyendo en los elementos como la administración del riesgo. Frente a la inexistencia de un sistema de gestión de calidad, la valoración es media (4,0)

Por último, y una vez definidas las debilidades o consolidados los déficits, se debe proceder a proponer y discutir con los directivos de la entidad la sinopsis de las posibles estrategias que tienen por objeto solucionar los déficits identificados, los cuales deben ser validados. El resultado justifica la decisión de incluir un plan de mejoramiento de desarrollo y fortalecimiento institucional para mitigar las debilidades encontradas en materia de capacidad institucional en la Administración Central del Municipio de Miraflores.

Tabla 8, debilidades o consolidados de déficits

Elementos a evaluar	Descripción	Justificación punto crítico	Calificación del punto crítico	Descripción de la Debilidad	Evidencia	Tipo de afectación	Calificación Debilidad			Total Puntaje	Debilidad		
							Bajo	Medio	Alto		Bajo	Medio	Alto

							1 a 2	3 a 4	5		1 a 2	3 a 4	5
Planeación	¿La Entidad cuenta con Plan Estratégico?	La planeación es una herramienta de navegación que orienta las acciones y decisiones, en el logro de sus objetivos y metas. La falta de planeación afecta la gestión y el cumplimiento de las metas.	3	En el año 2024, se formuló el plan estratégico de talento humano	Plan estratégico Público	Seguimiento al plan estratégico	4		3,50	MEDIO			
Sistema de Gestión de Calidad.	¿La Entidad gestiona directamente o contrata el funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad ?	La gestión del Sistema de Calidad, permite establecer procesos, acciones preventivas y correctivas, y mejoramiento continuo, su no aplicación no permite un buen manejo de la gestión.	3	La entidad no cuenta con sistemas de gestión de calidad con un grado alto de maduración y desconocimientos de procesos y procedimientos	Ausencia del mismo	Estandarización de los procesos y procedimientos, pero desactualizados	5		4,00	MEDIO			
Modelo Estándar de Control Interno	¿La Entidad adoptó el Modelo Estándar de Control Interno y lo gestiona?	El modelo Estándar de Control Interno proporciona una estructura básica para evaluar la estrategia, la gestión y los propios mecanismos de evaluación, con el fin de orientar a las entidades hacia el cumplimiento de sus objetivos y la contribución de éstas a los fines esenciales del Estado.	4	La entidad cuenta con un sistema de control interno con algunas debilidades en su implementación, cuenta con una oficina de control interno de gestión, no existe un mapa de riesgos	Acto administrativo de implementación de MIPG y Sistema de Control In	Debilidades en el control interno	3		3,50	MEDIO			
Modelo de Operación por Procesos	¿La Entidad ha identificado los procesos que le permiten una ejecución eficiente de	El modelo de operación por procesos, permite definir los procesos y su interrelación, los procedimientos que se derivan de cada uno. Su no	3	Tiene un manual de procesos y procedimientos, pero desactualizado	Manual de procesos y procedimientos	no hay debilidad	3		3,00	MEDIO			

	los objetivos institucionales	identificación impide establecer puntos de control, en aras de garantizar los resultados, la transparencia y oportunidad en la gestión.							
Administración del Riesgo	¿La Entidad ha determinado los riesgos por proceso que pueden impedir el logro de los objetivos?	La gestión de los riesgos requiere del establecimiento de lineamientos e instrumentos para la identificación, manejo y control de los riesgos de manera que pueda asegurarse razonablemente el cumplimiento de los objetivos institucionales.	4	La entidad no cuenta con mapa de riesgos	Ausencia de un mapa de riesgos y una política de administración de riesgos	incumplimiento seguimiento en los procesos y falta de herramientas para auditoria interna	5	4,50	ALTO
Planes y Programas	La Entidad a partir de su Misión, Visión y objetivos institucionales ha establecido metas, acciones, cronogramas y responsabilidades que respondan a las necesidades de los ciudadanos?	La planeación institucional permite materializar las estrategias de la organización para dar cumplimiento a su misión, visión y objetivos institucionales, asegurando los recursos necesarios para el logro de los fines de la entidad y y hacer uso eficiente de los mismos.	2	La entidad cuenta con un PBOT actualizado en el año 2020, Plan de desarrollo adoptó en 2024 y políticas publicas sectoriales de algunos grupos vulnerables como adulto mayor, personas con discapacidad, primera infancia, adolescencia y juventud, política de desarrollo rural,	Actos administrativos de adopción de planes y políticas	Sistema de seguimiento y evaluación	4	3,00	MEDIO

Indicadores	La Entidad cuenta con indicadores, que le permiten realizar la evaluación de su gestión?	Los indicadores se constituyen en un mecanismo necesario para evaluar la gestión de la entidad, permiten controlar factores críticos en la ejecución de la planeación, facilitando la toma de decisiones basada en hechos y datos.	3	Aunque en los planes existen indicadores, no cuenta con una batería de indicadores propia que le permita hacerle seguimiento a los planes, políticas y programas	Banco de Programas y proyectos	No existen indicadores claros	3	3,00	MEDIO
Evaluación Independiente	¿La Oficina de Control interno o quien haga sus veces realiza seguimientos al Sistema de Control interno para determinar su efectividad?	La evaluación independiente permite realizar un examen sistemático, objetivo e independiente de los procesos de la entidad, permitiendo una mejora en la prestación del servicio a los usuarios.	4	La oficina de control interno realiza evaluación independiente de control interno	Plan de auditoría e informe independiente de control interno	Falta de maduración de un sistema de control interno	3	3,50	MEDIO
Información Primaria	¿El análisis de la información recibida de la ciudadanía y partes interesadas ha sido utilizada para para obtener información sobre necesidades y prioridades en la prestación del servicio?	La información de los beneficiarios y los actores objeto de intervención con políticas públicas, así como las necesidades a satisfacer, es fundamental para la toma de decisiones.	4	Aunque existen sistemas de información, estos carecen de algunas herramientas estratégicas	Actos administrativos y políticas institucionales implementadas	No se cuenta con una política de participación ciudadana	4	4,00	MEDIO
Medios de comunicación	¿Utiliza medios de comunicación para dar a conocer la información generada? (Página web, cartelera,	Los medios utilizados por la entidad garantizan la divulgación, circulación amplia y focalizada de la información que es de vital importancia	2	Aunque existen importantes medios de comunicación y la administración realiza	políticas institucionales de MIPG	No se cuenta con política institucional de comunicación	4	3,00	MEDIO

	edictos, perifoneo, entre otros)	para los diferentes grupos de interés.		periódicamente rendiciones de cuentas, no se tiene una política de comunicación					
Percepción del usuario	¿Tiene adoptado e implementado un mecanismo de evaluación de la prestación del servicio por parte de los usuarios o clientes?	La evaluación de la prestación de servicios por parte del usuario o cliente, permite hacer seguimiento a la implementación de las políticas públicas, así como el mejoramiento continuo. Es un indicador de gestión y transparencia.	3	No se cuenta con un sistema claro de evaluación de la gestión institucional, aunque se cuenta con un buzón de sugerencias este no funciona adecuadamente	Actos administrativos de políticas institucionales	Existen un sistema de seguimiento o con debilidades	4	3,50	MEDIO
Total			3	100,00%	100,00%	100,00%	4	3,50	MEDIO

Análisis de entornos

Cuando se adelanta un proceso de diseño o rediseño institucional es importante tener en cuenta la interacción con su contexto, con el fin de identificar qué cambios conducen a la reorientación de estrategias, planes y programas de la entidad. Este es un análisis de los diferentes factores que inciden en el desarrollo, crecimiento y configuración de la organización o entidad, como lo son los políticos, económicos, sociales y tecnológicos, para que con base en ellos sea posible presentar propuestas que adecuen la institución a su entorno. Por lo anterior, es imprescindible conocer sus efectos en el sistema de administración de la organización y su adaptabilidad frente a los cambios en el entorno, para identificar las amenazas, anticiparse a los acontecimientos y tomar decisiones, reorientando oportunamente sus acciones en la dirección deseada (Ver tabla resumen)

Situación Político – Administrativa

Las entidades públicas territoriales deberán adoptar y ajustar su estructura organizacional teniendo en cuenta el contexto de orden político, incluyendo el Plan de Desarrollo Municipal 2024-2027, los Lineamientos de Política Pública y el Plan Básico de Ordenamiento Territorial – POT, Plan de Saneamiento y Vertimientos. (Ver tabla resumen)

Factor Económico

Se pretende identificar las ventajas o amenazas que se derivan de la aplicación de las políticas macroeconómicas, presupuestales y fiscales que enmarcan el quehacer de las entidades territoriales y determinan su incidencia en el costo de la prestación de los servicios, salarios y la diversificación de productos. (Ver tabla resumen)

Factor Social

Es fundamental en este caso el análisis de determinadas variables y situaciones que intervienen e influyen en la calidad de la estructura social del Estado, tales como la situación de orden público, la inseguridad social, el crecimiento poblacional, la esperanza de vida, el nivel educativo, la política de vivienda, los programas de seguridad social del Estado, la composición de la fuerza laboral, la crisis de valores, la cultura organizacional y la responsabilidad social, entre otras. (Ver tabla resumen)

Factor Ambiental

Se debe prestar especial atención a la forma en que sus actividades impactan el medio ambiente; se debe conocer cómo afecta al entorno natural y las personas, a través del ejercicio de sus actividades. (Ver tabla resumen).

Factor Tecnológico

Es importante tener en cuenta los avances en el campo de las telecomunicaciones, la automatización de la información, la conexión a internet, los factores físicos y ambientales, la inversión en investigación y desarrollos básicos, la innovación en diseños y la tecnología de los servicios o productos, con el fin de analizar su posible aplicación al interior de la institución, lo cual le permitirá una mejor prestación de los servicios y calidad de los productos, lo que redundaría en beneficio de la comunidad. (Ver tabla resumen)

A continuación se relacionan las matrices de los análisis de entornos realizados a la administración central del municipio de Miraflores:

Tabla 9, Análisis de entornos Económicos municipio de Miraflores

Entorno Económico							
PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE FORTALEZAS	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE DEBILIDADES	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE OPORTUNIDADES	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE AMENAZAS
Identifique los puntos fuertes de su dependencia o entidad:		Identifique las debilidades:		Identifique las oportunidades:	Crear programas de apoyo para emprendedores que deseen establecer negocios en el municipio. Esto puede incluir asesoramiento, capacitación y acceso a financiamiento.	Las amenazas se refieren a fuerzas internas y externas a la dependencia o entidad que ponen en peligro sus recursos y las oportunidades de desarrollo. El propósito de este análisis es identificar las amenazas y así establecer un plan para la prevención, mitigación, o reducción al mínimo de los posibles impactos negativos.	
¿Cuáles son los activos (tangibles e intangibles) más valiosos de la dependencia o entidad (actividades, capacidades, recursos)?	Terrenos y bienes raíces propiedad de la alcaldía que pueden ser utilizados para proyectos de desarrollo	¿Cuáles son las principales debilidades o problemas de su dependencia o entidad?	La falta de recursos financieros suficientes puede restringir la capacidad de la alcaldía para implementar proyectos y programas necesarios para el desarrollo local.	¿Qué oportunidades existen para maximizar, mejorar o apoyar a las fortalezas existentes que se han identificado anteriormente?	Invertir en infraestructura básica, como carreteras, transporte público y servicios públicos, para mejorar la conectividad y facilitar el comercio. Esto también puede incluir la mejora de espacios públicos y áreas comerciales.		Escasez de personal de planta que afecte la productividad de la entidad e inadecuada distribución de funciones y sobrecarga laboral
	Infraestructura digital y plataformas tecnológicas que permiten una mayor eficiencia operativa, como sistemas de gestión tributaria, comercio electrónico, y plataformas de participación ciudadana.		Altos niveles de pobreza y desigualdad pueden generar tensiones sociales y limitar el acceso a servicios básicos, lo que afecta la calidad de vida de los ciudadanos.		Identificar y promover los atractivos turísticos del municipio, como paisajes naturales, patrimonio cultural y eventos locales. Esto puede atraer visitantes y generar ingresos para las empresas locales.		Falta de recursos financieros o sobrecostos en imprevistos

Entorno Económico							
PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE FORTALEZAS	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE DEBILIDADES	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE OPORTUNIDADES	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE AMENAZAS
	Personal administrativo especializado en áreas clave como finanzas, planeación urbana, desarrollo económico, y gestión de proyectos que son necesarios para ejecutar los planes de desarrollo económico de la alcaldía.		La falta de infraestructura adecuada, como transporte, servicios públicos y acceso a internet, puede dificultar el desarrollo económico y limitar el crecimiento local.		Apoyar a los agricultores locales mediante la capacitación en técnicas agrícolas sostenibles, acceso a mercados y la creación de cooperativas para mejorar su capacidad de negociación.		Desavenencias entre equipos o dependencias que pueden afectar la productividad.
	Gestión fiscal eficiente: la capacidad de la alcaldía para manejar adecuadamente sus recursos, optimizar el gasto público, y generar ingresos sostenibles a través de impuestos, tasas y otros mecanismos financieros.		La escasez de programas de formación y capacitación puede limitar el crecimiento de la fuerza laboral y su capacidad para adaptarse a las demandas del mercado.		Ofrecer incentivos fiscales para atraer inversiones y estimular el crecimiento de empresas locales. Esto puede incluir exenciones o subsidios para nuevas empresas.		La falta de habilidades y conocimientos adecuados en el personal puede limitar la capacidad de respuesta ante desafíos.
¿Cuáles son las principales fortalezas de la dependencia o instituto relacionadas con el desarrollo local (social y económico), inversión e infraestructura?	El Plan de desarrollo territorial que alinea los objetivos sociales y económicos del municipio, priorizando áreas de intervención estratégica.	¿Cuáles son los obstáculos que pueden limitar el desempeño o el alcance de logros sostenibles en su dependencia o entidad?	La falta de conocimiento y habilidades en sostenibilidad entre los empleados puede ser un obstáculo significativo para implementar y mantener		Colaborar con instituciones educativas para ofrecer programas de capacitación alineados con las necesidades del mercado laboral local, mejorando así la empleabilidad de la población.	¿Qué amenazas ponen en peligro las fortalezas identificadas anteriormente?	Una caída en la recaudación de impuestos debido a crisis económicas, disminución de la actividad comercial o evasión fiscal puede limitar los recursos disponibles.

Entorno Económico							
PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE FORTALEZAS	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE DEBILIDADES	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE OPORTUNIDADES	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE AMENAZAS
			prácticas sostenibles.				
	Redes de participación ciudadana que facilitan la identificación de necesidades sociales y económicas, promoviendo la colaboración entre la administración municipal y los habitantes del municipio.		La sostenibilidad a menudo requiere la colaboración entre diferentes sectores y partes interesadas. La falta de alianzas estratégicas puede limitar el alcance de iniciativas sostenibles.		Apoyar la digitalización de negocios locales y la adopción de nuevas tecnologías que puedan mejorar la eficiencia y competitividad de las empresas.		La corrupción y la ineficiencia en la gestión de recursos pueden desviar fondos y disminuir la efectividad de los programas municipales.
	Fomento al turismo local mediante la promoción de recursos culturales, históricos y naturales, generando ingresos y empleo en el sector.		Las decisiones tomadas a nivel nacional o departamental, pueden afectar la capacidad de una entidad para implementar prácticas sostenibles, especialmente en industrias altamente interconectadas.		Organizar ferias y mercados locales para promover productos y servicios de la región, lo que puede fortalecer la economía local y crear un sentido de comunidad.		Factores como el desempleo, la disminución de la inversión local o la pérdida de empresas pueden afectar el desarrollo económico de la localidad.
	Estrategias de financiamiento		a escasez de recursos	¿Qué mejoras o apoyo se podría	Ofrecer programas de capacitación para el		Las altas tasas de pobreza y

Entorno Económico							
PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE FORTALEZAS	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE DEBILIDADES	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE OPORTUNIDADES	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE AMENAZAS
	innovadoras como asociaciones público-privadas (APP) que permiten atraer capital privado para proyectos que beneficien a la comunidad		económicos puede dificultar la implementación de proyectos sostenibles. La inversión inicial necesaria para tecnologías limpias o prácticas sostenibles a menudo es alta.	brindar para mejorar las deficiencias detectadas anteriormente?	personal en áreas donde se han identificado deficiencias.		desigualdad pueden aumentar la demanda de servicios sociales, poniendo presión sobre los recursos disponibles.
	Redes de telecomunicaciones y conectividad digital que permiten el acceso a servicios públicos en línea y fomentan la integración digital de los ciudadanos y empresas.		la percepción negativa o la idea de que los esfuerzos sostenibles son costosos o no rentables puede desalentar la inversión en prácticas sostenibles.		Contratar consultores externos que puedan proporcionar una perspectiva objetiva y estrategias de mejora.		Conflictos internos o cambios en la administración pueden afectar la continuidad de proyectos y la confianza de los inversionistas.
¿Qué oportunidades existen para maximizar la fuerza de estos activos?	Integrar tecnologías de para modernizar la infraestructura urbana, mejorar la eficiencia energética, optimizar el uso de los recursos y proporcionar servicios públicos más sostenibles.	¿Qué problemas debe enfrentar en el desarrollo estratégico de sus actividades frente al nivel departamental, otras entidades y el nivel nacional?	La disponibilidad de recursos financieros es un factor crítico. Las restricciones presupuestarias pueden impedir la ejecución de proyectos y limitar la capacidad de las entidades para		Crear un sistema de evaluación periódica para monitorear el progreso y detectar nuevas áreas de mejora.	¿Qué amenazas ponen en peligro la realización de las oportunidades identificadas anteriormente?	Fenómenos como inundaciones, terremotos o sequías pueden generar gastos inesperados y afectar la infraestructura, requerimiento de inversiones significativas

Entorno Económico							
PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE FORTALEZAS	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE DEBILIDADES	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE OPORTUNIDADES	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE AMENAZAS
			responder a las necesidades económicas.				para la recuperación.
	Implementar consultas virtuales y encuestas digitales sobre políticas públicas, así como crear un portal ciudadano donde la comunidad pueda reportar problemas y recibir actualizaciones sobre proyectos en curso.		La falta de capacitación y recursos humanos en las entidades puede limitar la efectividad en la ejecución de estrategias económicas. Es fundamental contar con personal competente y bien preparado.		Establecer alianzas con otras organizaciones para compartir recursos, conocimientos y mejores prácticas.		La falta de inversión en tecnología y ciberseguridad puede llevar a vulnerabilidades económicas y de gestión.
	Cómo maximizar el activo: Desarrollar nuevas estrategias de recaudación fiscal basadas en el uso de tecnologías para mejorar la eficiencia de la cobranza, y explorar nuevas fuentes de ingresos		La creciente preocupación por el medio ambiente y la sostenibilidad puede requerir ajustes en las estrategias de desarrollo.		Evaluar la estructura organizativa para asegurar que esté alineada con los objetivos y necesidades del equipo.		Crisis de reputación o problemas de relaciones públicas pueden dañar la confianza de los ciudadanos
	Desarrollar estrategias de marketing que promuevan el turismo local, construir infraestructuras turísticas como hoteles y restaurantes, y ofrecer actividades culturales que fortalezcan el sentido de		La falta de caminos, transporte y servicios básicos puede dificultar la operación de negocios.		Considerar la reubicación de roles y responsabilidades para mejorar la eficiencia.		La falta de recursos, habilidades o capacidades dentro de la organización puede limitar la capacidad para

Entorno Económico							
PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE FORTALEZAS	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE DEBILIDADES	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE OPORTUNIDADES	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE AMENAZAS
	pertenencia y atraigan visitantes.						aprovechar oportunidades.
	Desarrollar nuevas estrategias de recaudación fiscal basadas en el uso de tecnologías para mejorar la eficiencia de la cobranza, y explorar nuevas fuentes de ingresos		Los efectos del cambio climático y la vulnerabilidad a desastres naturales pueden representar un riesgo significativo para el desarrollo económico		Implementar herramientas tecnológicas que faciliten el trabajo y mejoren la eficiencia.		La rápida evolución de la tecnología puede dejar obsoletas ciertas oportunidades. Además, los problemas de ciberseguridad pueden amenazar la integridad de los datos y sistemas.
¿Qué activos podrían, con apoyo, promoción y/o inversión, llegar a convertirse en una fortaleza?	Los recursos naturales, con una gestión sostenible, pueden convertirse en una fortaleza económica. Esto incluye bosques, ríos, parques naturales o incluso minerales. Promover el ecoturismo o la explotación responsable de estos recursos puede generar ingresos significativos, a la vez que protege el medio ambiente.	¿Cuáles son las necesidades y limitaciones que restringen la realización sostenible de iniciativas de desarrollo propuestas por su dependencia o entidad?	La falta de financiamiento adecuado puede limitar la capacidad para implementar y mantener proyectos de desarrollo sostenible.	¿Qué oportunidades externas a la entidad (región, país, internacional) pueden ser identificadas?	Fomentar la creación de cadenas de suministro local puede fortalecer la economía al reducir la dependencia de proveedores externos y fomentar el consumo interno.	¿Qué debilidades pueden empeorar frente a estas amenazas y en qué circunstancias?	Aumento sostenido de los precios que puede erosionar el poder adquisitivo de los consumidores y afectar la estabilidad económica.

Entorno Económico							
PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE FORTALEZAS	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE DEBILIDADES	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE OPORTUNIDADES	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE AMENAZAS
	El patrimonio cultural, las tradiciones locales, la gastronomía y las festividades son activos clave. Con apoyo en la promoción de la cultura local, festivales y eventos, se pueden atraer turistas y generar empleos en áreas relacionadas con la cultura, el arte y la gastronomía. Además, la creación de museos, centros culturales o la preservación de sitios históricos puede fortalecer la identidad del municipio.		La carencia de infraestructura adecuada puede ser un obstáculo para la implementación de iniciativas.		Un aumento en la población o la llegada de nuevos residentes puede generar demanda en el mercado local, lo que a su vez puede estimular el crecimiento de empresas y servicios.		Un alto índice de desempleo puede aumentar la demanda de servicios sociales, lo que puede sobrecargar el presupuesto municipal.
	Invertir en la educación y formación de la población puede ser una gran fortaleza a largo plazo. La creación de centros de capacitación, programas de emprendimiento y apoyo a la innovación puede generar una fuerza laboral más calificada y atractiva para nuevas inversiones en sectores como la tecnología, servicios y manufactura.		La cultura organizacional puede ser reacia a adoptar nuevas prácticas sostenibles		la tecnología y Digitalización puede mejorar la productividad de las empresas locales. Promover la capacitación en habilidades digitales puede preparar a la fuerza laboral para nuevas oportunidades.		La competencia entre municipios por atraer inversiones puede hacer que ciertos lugares queden en desventaja.

Entorno Económico							
PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE FORTALEZAS	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE DEBILIDADES	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE OPORTUNIDADES	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE AMENAZAS
	Con la promoción de los productos locales y la creación de mercados sostenibles, la alcaldía puede generar empleos, mejorar la economía local y promover la sostenibilidad.		Factores económicos externos pueden influir en la disponibilidad de recursos y el apoyo a iniciativas.		Acceso a subsidios y fondos del gobierno nacional para el desarrollo de proyectos sociales, educativos o de infraestructura.		La falta de procesos eficientes y transparentes puede llevar a un mal uso de recursos y a la pérdida de confianza de la ciudadanía por ineficiencia administrativa.
	La digitalización de los procesos administrativos de la alcaldía, como pagos electrónicos, trámites en línea, y una plataforma de gestión de servicios públicos, puede mejorar la eficiencia y transparencia. Además, el uso de herramientas tecnológicas para la participación ciudadana (por ejemplo, plataformas de votación electrónica o encuestas digitales) fortalece la relación entre el gobierno local y los habitantes, promoviendo una gestión más ágil y participativa.		Desconocimiento de procesos y procedimientos pueden ralentizar la implementación de iniciativas.		Oportunidades para involucrar a la comunidad en la toma de decisiones y en la ejecución de proyectos, lo que puede fortalecer la cohesión social y mejorar la gestión pública.		La ausencia de un plan a largo plazo puede resultar en decisiones reactivas que no aborden problemas estructurales.
Enumere las tres principales fortalezas para construir. ¿Dónde se producen los mayores cambios? ¿Cuáles son las más fáciles de alcanzar?		Enumere las tres principales debilidades que debe minimizar. ¿Cuáles son imposibles de cambiar (descarte esas)? ¿Dónde se producirán los mayores		Enumere las tres principales oportunidades que debe aprovechar. ¿Cuáles son imposibles de cambiar (descarte esas)? ¿Dónde se producirán los mayores		Enumere las tres principales amenazas. ¿Cuáles son imposibles de cambiar (descarte esas)?	

Entorno Económico							
PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE FORTALEZAS	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE DEBILIDADES	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE OPORTUNIDADES	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE AMENAZAS
		cambios? ¿Cuáles son las más fáciles de resolver?		cambios? ¿Cuáles son las más fáciles de resolver?		¿Dónde se producirán los mayores cambios? ¿Cuáles son las más fáciles de resolver?	
<u>Fortalezas para construir</u>	<u>Impacto</u> Redacte, en forma breve, el resultado final que tendría el mantener cada una de las fortalezas priorizadas respecto al estado inicial analizado	<u>Debilidades a minimizar</u>	<u>Impacto</u> Redacte, en forma breve, el resultado final que tendría la minimización de cada una de las debilidades priorizadas respecto al estado inicial analizado	<u>Oportunidades a explotar</u>	<u>Impacto</u> Redacte, en forma breve, el resultado final que tendría la exploración de cada una de las oportunidades priorizadas respecto al estado inicial analizado	<u>Amenazas para tener en cuenta</u>	<u>Impacto</u> Redacte, en forma breve, el resultado final que tendría el tener en cuenta cada una de las amenazas priorizadas respecto al estado inicial analizado
Personal administrativo especializado en áreas clave como finanzas, planeación urbana, desarrollo económico, y gestión de proyectos que son necesarios para ejecutar los planes de desarrollo económico de la alcaldía.	Mejora en la Toma de Decisiones: El personal especializado posee conocimientos y habilidades que permiten realizar análisis profundos y fundamentados, lo que contribuye a la toma de decisiones más informadas y efectivas.	La falta de infraestructura adecuada, como transporte, servicios públicos y acceso a internet, puede dificultar el desarrollo económico y limitar el crecimiento local.	Desigualdad regional: La falta de infraestructura adecuada puede profundizar las desigualdades entre regiones, creando un ciclo de pobreza que es difícil de romper. Las áreas rurales o menos desarrolladas pueden quedar aún más rezagadas, lo que aumenta la	Identificar y promover los atractivos turísticos del municipio, como paisajes naturales, patrimonio cultural y eventos locales. Esto puede atraer visitantes y generar ingresos para las empresas locales.	Mejoras en Calidad de Vida: La generación de ingresos y empleos puede contribuir a mejorar la calidad de vida de los habitantes locales.	Escasez de personal que afecte la productividad de la entidad	Sobrecarga de Trabajo: La falta de personal puede llevar a que los empleados existentes deban asumir más responsabilidades y tareas adicionales, lo que puede resultar en una sobrecarga de trabajo. Esto puede provocar agotamiento y disminución de la

Entorno Económico							
PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE FORTALEZAS	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE DEBILIDADES	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE OPORTUNIDADES	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE AMENAZAS
			migración hacia las ciudades y exagera la urbanización descontrolada.				moral entre los empleados.
El Plan de desarrollo territorial que alinea los objetivos sociales y económicos del municipio, priorizando áreas de intervención estratégica.	Coordinación y Eficiencia: Al alinear los objetivos sociales y económicos, se promueve una mayor coordinación entre diferentes sectores y programas. Esto puede resultar en un uso más eficiente de los recursos disponibles, evitando duplicidades y maximizando el impacto de las inversiones.	La disponibilidad de recursos financieros es un factor crítico. Las restricciones presupuestarias pueden impedir la ejecución de proyectos y limitar la capacidad de las entidades para responder a las necesidades económicas.	Reducción de la capacidad operativa: Las restricciones presupuestarias pueden obligar a las entidades a reducir su personal, lo que a su vez puede disminuir la calidad y la cantidad de servicios que ofrecen. Esto puede generar una carga adicional para los empleados restantes y afectar la moral del equipo.	Crear un sistema de evaluación periódica para monitorear el progreso y detectar nuevas áreas de mejora.	En mejora continua: Identificación de Áreas de Mejora: Un sistema de evaluación permite identificar áreas que necesitan ajustes o mejoras, lo que fomenta un ambiente de aprendizaje continuo.	La falta de procesos eficientes y transparentes puede llevar a un mal uso de recursos y a la pérdida de confianza de la ciudadanía por ineficiencia administrativa.	Mal uso de recursos: La ineficiencia en la gestión administrativa puede resultar en un uso indebido o ineficiente de los recursos públicos. Esto puede manifestarse en sobornos, corrupción o simplemente en la asignación incorrecta de fondos, lo que limita la capacidad del gobierno para proporcionar servicios esenciales a la ciudadanía.

Entorno Económico							
PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE FORTALEZAS	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE DEBILIDADES	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE OPORTUNIDADES	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE AMENAZAS
Fomento al turismo local mediante la promoción de recursos culturales, históricos y naturales, generando ingresos y empleo en el sector.	Inversiones en Infraestructura: El aumento del turismo local puede llevar a mejoras en infraestructura, como carreteras, transporte público y servicios básicos, beneficiando a la comunidad en general.	La falta de capacitación y recursos humanos en las entidades puede limitar la efectividad en la ejecución de estrategias económicas. Es fundamental contar con personal competente y bien preparado.	Dificultades en la Toma de Decisiones: Un personal mal preparado puede carecer de la capacidad analítica necesaria para evaluar correctamente las políticas y estrategias económicas, lo que puede dar lugar a decisiones inadecuadas o mal fundamentadas.	Implementar herramientas tecnológicas que faciliten el trabajo y mejoren la eficiencia.	Reducción de errores: Las herramientas tecnológicas suelen incluir funciones que ayudan a minimizar errores humanos, como validaciones automáticas y generación de informes.	La falta de inversión en tecnología y ciberseguridad puede llevar a vulnerabilidades económicas y de gestión.	Pérdida Financiera: Las brechas de ciberseguridad pueden resultar en robos de datos, fraudes financieros y pérdidas directas de dinero. Un ataque exitoso puede llevar a la pérdida de ingresos y a costosas reparaciones.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10, propuestas de entornos económicos

Factores Externos	Incidencia		Efectos	Propuesta	Acciones
	Debilidad	Oportunidad			
Situación político-Administrativa	limitaciones tecnológicas que obstaculizan la eficiencia operativa	Evolución de nuevas herramientas tecnológicas como la inteligencia artificial.	La debilidad identificada, que son las limitaciones tecnológicas que obstaculizan la eficiencia operativa, puede resultar en retrasos, altos costos operativos, y una menor competitividad. Sin embargo, al aprovechar la oportunidad que presenta la evolución de nuevas herramientas tecnológicas, como la inteligencia artificial (IA), se pueden transformar estos desafíos en ventajas competitivas. La implementación de IA podría optimizar procesos, mejorar la toma de decisiones y aumentar la productividad.	Desarrollar un plan estratégico para la integración de herramientas de inteligencia artificial en los procesos operativos de la organización. Este plan incluiría la identificación de áreas específicas donde la IA puede ser aplicada, como la automatización de tareas repetitivas, el análisis de datos para la optimización de recursos, y la mejora en la atención al cliente a través de diversos canales.	Realizar un análisis detallado de los procesos actuales para identificar áreas que se beneficiarían de la implementación de herramientas de IA
	Algunos casos de resistencia al cambio	disposición del capital humano para capacitarse y desarrollar habilidades y conocimientos.	Estancamiento Organizacional: La resistencia puede llevar a la falta de innovación y mejoras en los procesos.	Transparencia en el Cambio: Comunicar claramente las razones detrás de los cambios propuestos y los beneficios esperados.	Involucrar a los Empleados: Permitir que los empleados participen en el proceso de cambio y en la toma de decisiones puede reducir la resistencia
	Capacidad limitada de personal afecta la eficiencia y calidad de los servicios ofrecidos y el cumplimiento de metas	Campañas de comunicación para mejorar la visibilidad de la entidad y el reconocimiento de la entidad.	Reducción de la Eficiencia: La capacidad limitada de personal puede llevar a tiempos de respuesta lentos y una atención al cliente deficiente, afectando la satisfacción del usuario.	Desarrollar un plan integral que combine la mejora de la capacidad del personal con campañas de comunicación efectivas. Esto incluiría la capacitación del personal existente, la contratación de nuevo personal y la implementación de estrategias de comunicación	Realizar un análisis detallado de las áreas donde se necesita más personal y definir perfiles de puestos.

Factores Externos	Incidencia		Efectos	Propuesta	Acciones
	Debilidad	Oportunidad			
Economía	Parte de la infraestructura en mal estado o deterioro	Fomento de la innovación a través de la investigación desde un enfoque que pueda fortalecer la misión de la entidad.	La combinación de una infraestructura en mal estado y la promoción de la innovación a través de la investigación puede llevar a una mejora significativa en la eficiencia operativa y en la capacidad de la entidad para cumplir con su misión. La inversión en la modernización de la infraestructura puede resultar en un entorno más propicio para la investigación y el desarrollo de nuevas ideas, lo que a su vez puede generar resultados positivos en términos de productividad, calidad de servicio	La propuesta consiste en desarrollar un plan integral que contemple la evaluación y modernización de la infraestructura existente, alineado con un enfoque de innovación que potencie las capacidades de investigación de la entidad. Esto implica no solo la renovación de los espacios físicos y tecnológicos, sino también la creación de un ambiente que fomente la creatividad y la colaboración entre los equipos de trabajo.	Evaluación de la Infraestructura: Realizar un diagnóstico detallado del estado actual de la infraestructura para identificar áreas críticas que requieren atención urgente. Plan de Modernización: Diseñar un plan de renovación que contemple la actualización de equipos, la mejora de espacios de trabajo y la implementación de tecnologías innovadoras.
	Proyectos incompletos o suspendidos, reducción en el alcance de los programas, y dificultades para cumplir con las metas establecidas.	Evaluación y mejora continua para identificar áreas a mejorar y estrategias para maximizar la efectividad en el cumplimiento de metas.	La falta de finalización de proyectos y la incapacidad para cumplir con las metas establecidas pueden llevar a una pérdida de confianza por parte de los interesados, así como a una reducción en la efectividad y eficiencia organizacional. Esto puede resultar en la desaprobación de los grupos de interés, disminución de recursos y oportunidades futuras, y un impacto negativo en la reputación de la entidad.	Implementar un sistema de evaluación y mejora continua que permita identificar las causas de los proyectos incompletos y las dificultades en el cumplimiento de metas. Este sistema debe incluir la re-evaluación de los objetivos, la asignación de recursos adecuados y la capacitación del personal involucrado. Además, establecer un marco de seguimiento y retroalimentación que permita realizar ajustes en tiempo real.	Análisis de Proyectos: Realizar un diagnóstico exhaustivo de los proyectos incompletos y suspendidos para identificar las razones detrás de su estancamiento.

Factores Externos	Incidencia		Efectos	Propuesta	Acciones
	Debilidad	Oportunidad			
	falta de alineación entre las políticas públicas nacionales y locales puede generar desconexiones entre las estrategias de desarrollo del gobierno central y el territorio	Generación de cultura y responsabilidad social como atractivo para fortalecer la entidad y atraer apoyo de otras entidades.	Descoordinación en el Desarrollo: La falta de alineación entre políticas públicas nacionales y locales puede llevar a que los recursos no se utilicen de manera eficiente, lo que puede resultar en la implementación de proyectos que no responden a las necesidades específicas de la comunidad.	Mecanismos de Coordinación: Establecer plataformas de diálogo y colaboración entre el gobierno central y los gobiernos locales para asegurar que las políticas públicas estén alineadas y sean coherentes.	Talleres y Seminarios: Organizar talleres y seminarios periódicos donde se discutan y alineen las estrategias nacionales y locales, facilitando la comunicación entre distintos niveles de gobierno.
Factor Social	Dificultad para implementar estrategias de desarrollo, falta de colaboración interna y limitación en la adopción de nuevas tecnologías o enfoques de formación.	Participación colectiva de sectores de desarrollo para buscar activamente oportunidades desde asociaciones.	Estancamiento en el Crecimiento: La dificultad para implementar estrategias de desarrollo puede llevar a una falta de innovación y, por ende, al estancamiento en el crecimiento de la organización o comunidad.	Desarrollo de un Plan Estratégico Colaborativo: Crear un plan que fomente la colaboración interna entre diferentes departamentos y equipos para asegurar una implementación eficaz de estrategias de desarrollo.	Talleres de Colaboración: Organizar talleres y sesiones de trabajo interdepartamentales para abordar y resolver problemas comunes, promoviendo la comunicación y el trabajo en equipo.
	pérdida de legitimidad y apoyo social.	Implementación del MIPG	Desconfianza Pública: La ciudadanía puede volverse escéptica respecto a las acciones y decisiones de la organización.	Acciones: Establecer mecanismos de consulta y participación para que la ciudadanía tenga voz en la toma de decisiones. Realizar foros y sesiones de escucha activa.	Acciones: Colaborar con organizaciones de la sociedad civil, academia y sector privado para generar sinergias y abordar problemáticas comunes.
	Proyectos que no son relevantes para las comunidades, resistencia o falta de apoyo de los beneficiarios, y menor efectividad en la implementación de políticas.	Implementar plataformas digitales y automatizadas para la gestión de proyectos y recursos, facilitando la toma de decisiones.	Desconexión con la comunidad: Proyectos que no son relevantes pueden generar desinterés y resistencia entre los beneficiarios, lo que a su vez puede llevar a una baja participación y efectividad en la implementación.	Desconexión con la comunidad: Proyectos que no son relevantes pueden generar desinterés y resistencia entre los beneficiarios, lo que a su vez puede llevar a una baja participación y efectividad en la implementación.	Talleres y Reuniones Comunitarias: Organizar talleres y reuniones para involucrar a la comunidad en la planificación de proyectos, asegurando que sus voces sean escuchadas y sus

Factores Externos	Incidencia		Efectos	Propuesta	Acciones
	Debilidad	Oportunidad			
					necesidades sean consideradas.
Factor Ambiental	Limitación de recursos	Desarrollar un proceso de consulta y participación que involucre a los actores locales en la formulación de políticas y proyectos de desarrollo.	Desconfianza en las Instituciones: La ausencia de un proceso participativo puede generar desconfianza entre la población y las autoridades, lo que puede dificultar la implementación de políticas y generar resistencia.	Establecer Espacios de Diálogo: Crear foros, talleres y encuentros comunitarios donde los actores locales puedan expresar sus opiniones, necesidades y sugerencias.	Diagnóstico Participativo: Realizar un diagnóstico de las necesidades y prioridades locales a través de métodos participativos, involucrando a la comunidad en la recolección y análisis de datos.
	La burocracia a nivel departamental puede ralentizar los procesos de toma de decisiones, afectando la agilidad de la implementación de proyectos y la ejecución de iniciativas importantes.	Fomentar el compromiso político con las iniciativas de desarrollo local para garantizar que trasciendan los cambios de administración.	La burocracia a nivel departamental provoca una ralentización en los procesos de toma de decisiones, lo que a su vez afecta negativamente la agilidad en la implementación de proyectos y la ejecución de iniciativas importantes.	Para mitigar el efecto negativo de la burocracia, se podrían implementar medidas como la simplificación de procesos, la delegación de decisiones a niveles más operativos, y la utilización de herramientas tecnológicas que faciliten la comunicación y el flujo de información entre departamentos. También se podría fomentar una cultura organizacional que promueva la agilidad y la toma de decisiones rápida.	Fomentar la Innovación: Crear un fondo de innovación que permita al personal proponer y llevar a cabo proyectos piloto que integren nuevas tecnologías y enfoques de desarrollo local.
	descoordinación con actores locales puede generar que los proyectos de desarrollo pueden verse obstaculizados	Invertir en capacitación continua del personal en	La descoordinación con actores locales puede llevar a la duplicación de esfuerzos, recursos mal utilizados y, en última	Colaboración Público-Privada: Fomentar alianzas con el sector privado para atraer financiamiento y	Realizar Reuniones Regulares de Retroalimentación: Establecer reuniones

Factores Externos	Incidencia		Efectos	Propuesta	Acciones
	Debilidad	Oportunidad			
	por la falta de colaboración o coordinación con actores clave en el territorio, como gobiernos locales, organizaciones comunitarias, empresarios o grupos sociales.	gestión de proyectos, innovación tecnológica, desarrollo local, y sostenibilidad.	instancia, a la ineficacia de los proyectos de desarrollo. Esto puede generar desconfianza entre la comunidad y los implementadores del proyecto, así como resistencia al cambio. Por otro lado, invertir en capacitación continua del personal puede mejorar la calidad de los proyectos, fomentar la innovación y fortalecer las relaciones con los actores locales, lo que resulta en un desarrollo más sostenible y efectivo.	recursos que complementen el presupuesto público.	periódicas con todos los actores involucrados para discutir el avance de los proyectos y realizar ajustes según sea necesario.
Factor Tecnológico	restricciones presupuestarias que limitan la capacidad de implementación de proyectos, lo que afecta la calidad y alcance de las actividades. Además, los recursos locales pueden ser insuficientes para la magnitud de los proyectos estratégicos que se requieren.	Establecer mecanismos de evaluación continua de los proyectos, con retroalimentación constante y ajustes oportunos.	las restricciones presupuestarias y la insuficiencia de recursos locales, puede llevar a la implementación ineficaz de los proyectos estratégicos. Esto puede resultar en una disminución de la calidad de los resultados y en la incapacidad de alcanzar los objetivos establecidos, limitando el impacto positivo de las iniciativas en la comunidad o en la entidad.	Implementar un enfoque de gestión de proyectos que priorice la evaluación continua y la retroalimentación. Esto incluye la creación de un sistema que permita monitorear el progreso de los proyectos, identificar desviaciones y ajustar los planes de acción según sea necesario. Además, se sugiere la búsqueda activa de financiamiento alternativo, como colaboraciones con el sector privado o la creación de alianzas estratégicas para complementar los recursos locales.	Convocar a una reunión inicial: Reunir a todos los actores relevantes para discutir la situación actual de las infraestructuras y las oportunidades de colaboración.

Factores Externos	Incidencia		Efectos	Propuesta	Acciones
	Debilidad	Oportunidad			
	La falta de comunicación fluida y efectiva entre las entidades involucradas puede hacer que los proyectos se ejecuten de manera fragmentada. Esto provoca que no se aprovechen sinergias y que el impacto de las iniciativas sea limitado.	Promover una cultura de ética y transparencia mediante políticas claras de rendición de cuentas y la participación activa de la comunidad.	Desconfianza y Conflictos: La ausencia de comunicación puede generar desconfianza entre las partes interesadas y conflictos que dificulten el avance de los proyectos.	Crear un Marco de Rendición de Cuentas: Implementar políticas claras que establezcan la rendición de cuentas y la responsabilidad de cada entidad, promoviendo la transparencia en las decisiones y acciones.	Implementar Herramientas Digitales: Utilizar plataformas digitales (como grupos de trabajo en línea, aplicaciones de gestión de proyectos, etc.) para facilitar la comunicación y la colaboración en tiempo real.
	En muchas ocasiones, las infraestructuras locales, como transporte, tecnología de comunicación y servicios básicos, no están lo suficientemente desarrolladas o son inadecuadas para soportar el crecimiento de nuevas iniciativas de desarrollo.	Crear redes de colaboración para impulsar proyectos conjuntos puede fortalecer la capacidad de la entidad para llevar a cabo iniciativas sostenibles.	La creación de redes de colaboración puede llevar a un fortalecimiento de las capacidades locales, permitiendo que las iniciativas de desarrollo sean más efectivas y sostenibles. Esto puede resultar en un crecimiento económico más robusto, una mejor calidad de vida para los habitantes y una mayor resiliencia ante crisis futuras. Además, al compartir recursos y conocimientos, se pueden optimizar los procesos y reducir costos..	Establecer una plataforma de colaboración entre actores locales, incluyendo gobiernos, empresas, organizaciones no gubernamentales y la comunidad. Esta plataforma puede servir como un espacio para identificar necesidades, compartir recursos, y co-crear proyectos que respondan a las debilidades identificadas en las infraestructuras locales.	

Tabla 11, Análisis estratégico entorno económico

Análisis cruzado para desarrollar estrategias - Entorno Económico			
F. Propios	F. Externos	OPORTUNIDADES EXTERNAS	AMENAZAS EXTERNAS
NUESTRAS FORTALEZAS	Estrategias a implementar para usar las oportunidades usando las fortalezas (FO)		Estrategias para prevenir amenazas utilizando las fortalezas (FA)
	Crear un plan turístico que identifique y promueva los atractivos clave (paisajes naturales, patrimonio cultural, y eventos locales), e igualmente aprovechar oportunidades de mercados externos de la agricultura y el sector agropecuario.		Delegación eficiente de responsabilidades: Desarrollar un sistema de delegación que permita que el personal especializado en áreas clave pueda dividir y supervisar tareas de manera eficiente, asignando roles dentro de la administración municipal que no dependan exclusivamente de una persona, sino de un equipo cohesionado con múltiples habilidades en un modelo de operación por procesos y que contrarresten las condiciones económicas y financieras externas, permitiendo una mayor sostenibilidad financiera.
	Utilizar los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo municipal (sociales y económicos) como marco para definir los indicadores clave de desempeño. Estos indicadores deben medir tanto el progreso como las áreas de mejora en cada uno de los proyectos e iniciativas estratégicas del municipio.		Crear un sistema de supervisión y auditoría interna: Establecer un sistema de monitoreo y auditoría transparente que supervise la implementación de los proyectos del Plan de Desarrollo Territorial (PDT) en tiempo real, asegurando que los recursos sean utilizados de manera eficiente y que los procesos sean claros y accesibles para la ciudadanía.
	Crear una plataforma digital integral que centralice toda la información relacionada con el turismo local y facilite la interacción de los turistas con los recursos culturales, históricos y naturales del municipio.		Desarrollar plataformas tecnológicas para la promoción turística, comercial y agropecuaria: Crear y mantener una plataforma digital robusta que promueva los recursos turísticos locales (culturales, históricos y naturales), permitiendo a los turistas explorar servicios, actividades y atracciones de manera eficiente y segura. Esta plataforma debe incluir la venta de boletos, reservas de tours, información sobre eventos, mapas interactivos, y guías digitales.
	Incentivos vinculados a la creación de empleo y sostenibilidad: Ofrecer incentivos adicionales a las empresas que creen empleo local y adopten prácticas sostenibles, como el uso de energía renovable o la reducción de su huella de carbono, lo cual beneficia tanto a la comunidad como al medio ambiente.		Fomentar APP para proyectos de infraestructura y desarrollo local: Establecer asociaciones con empresas privadas para financiar proyectos clave como la construcción de infraestructuras turísticas, parques industriales, o centros de salud. Estas inversiones pueden generar ingresos para el municipio a través de tarifas, concesiones o beneficios a largo plazo, sin depender exclusivamente de la recaudación fiscal.
	Fortalecer la economía local mediante la creación de cadenas de suministro locales que reduzcan la dependencia de proveedores externos, al mismo tiempo que se aprovechan los recursos naturales de manera sostenible para generar ingresos y promover el ecoturismo.		Crear rutas turísticas basadas en el patrimonio cultural y natural: Diseñar rutas turísticas que incluyan museos, sitios históricos, mercados locales y festividades, fomentando el turismo sostenible y la integración de la comunidad local en el proceso. Estas rutas pueden generar ingresos directos a través de entradas, visitas guiadas y compras de productos locales.

NUESTRAS DEBILIDADES	Estrategias a implementar para usar las oportunidades minimizando las debilidades (DO)	Estrategias para minimizar los peligros potenciales en el sector donde nuestras debilidades se encuentran con las amenazas (DA)
	Establecer alianzas entre el sector público, el sector privado y las ONG: Fomentar la colaboración con empresas agrícolas, ONGs que trabajen en sostenibilidad y entidades gubernamentales para proporcionar capacitación técnica, asistencia financiera y recursos para la implementación de prácticas agrícolas sostenibles, fortaleciendo tecnológicamente los sistemas productivos y apoyando el proceso de comercialización local, desarrollando infraestructura que haga mas eficiente el sistema productivo.	Reestructurar y priorizar la contratación de personal clave: Realizar una evaluación interna de las áreas más críticas donde la escasez de personal está afectando la productividad. Posteriormente, se deben crear planes de contratación estratégicos para cubrir estas vacantes prioritarias, mejorando la organización mediante áreas fundamentales que se enfoquen al sistema productivo.
	Utilizar análisis de datos para optimizar recursos: Implementar un sistema de análisis de datos que permita detectar áreas en las que los recursos no se están utilizando de manera eficiente y sugerir ajustes a tiempo. Esto puede involucrar el uso de software gratuito o de bajo costo que facilite la recopilación y análisis de datos.	Sistemas de información y Publicación periódica de informes financieros: Establecer una política de comunicación proactiva en la que se publiquen informes de transparencia financiera, mostrando cómo se distribuyen y utilizan los recursos públicos. Esto aumentará la confianza de la ciudadanía y reducirá la posibilidad de malas interpretaciones o acusaciones de mal manejo de recursos.
	Impulsar proyectos de infraestructura integrados con el turismo: Desarrollar proyectos que mejoren la infraestructura básica (carreteras, energía eléctrica, agua potable) en áreas turísticas. Esto no solo beneficia a los turistas, sino que también mejora la calidad de vida de los residentes y facilita el desarrollo económico.	Adoptar un sistema de gestión financiera basado en tecnología: fortalecer el software de gestión de recursos financieros que permita la transparencia en el uso de recursos públicos, facilite la trazabilidad de los gastos y permita auditar el uso de recursos de manera eficiente y en tiempo real, y se creen sistemas de información que contenga estadísticas para la toma de decisiones.
	Desarrollar un plan de formación continua en herramientas digitales: Crear un programa de capacitación regular para los empleados de la entidad en el uso de las nuevas tecnologías implementadas. Esto puede incluir cursos online, tutoriales, y formación práctica sobre el uso de software de gestión, análisis de datos, y herramientas colaborativas que mejoren la eficiencia.	Implementar capacitaciones en ciberseguridad: Ofrecer formación continua al personal administrativo sobre la importancia de la ciberseguridad y las mejores prácticas para proteger la infraestructura digital, incluyendo el manejo seguro de datos, uso de contraseñas seguras y cómo detectar posibles ciberamenazas y riesgos de pérdida de información.
	Crear programas de subsidios y financiamiento para que las empresas locales puedan adquirir tecnologías necesarias (software, hardware, infraestructura de red, etc.) para digitalizarse. Estos subsidios pueden ser especialmente útiles para pequeñas empresas que carecen de recursos financieros.	Cursos en herramientas digitales y tecnologías emergentes: Capacitar al personal en el uso de nuevas tecnologías que puedan mejorar la eficiencia de los procesos y en herramientas digitales clave que optimicen el trabajo y la gestión de proyectos. Esto incluiría software de gestión empresarial, análisis de datos, y plataformas de comunicación digital.

Tabla 12, Análisis de entornos ambientales

ANÁLISIS DE ENTORNO AMBIENTAL							
PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE FORTALEZAS	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE DEBILIDADES	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE OPORTUNIDADES	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE AMENAZAS
Identifique los puntos fuertes de su dependencia o entidad:	Presencia de una rica variedad de flora y fauna que contribuye a un ecosistema saludable.	Identifique las debilidades:	Emisiones de vehículos y cocinas rústicas afectan la calidad del aire	Identifique las oportunidades:	Implementar programas de reciclaje y compostaje que fomenten la reducción de desechos.	Las amenazas se refieren a fuerzas internas y externas a la dependencia o entidad que ponen en peligro sus recursos y las oportunidades de desarrollo. El propósito de este análisis es identificar las amenazas y así establecer un plan para la prevención, mitigación, o reducción al mínimo de los posibles impactos negativos.	misiones de industrias, vehículos y quemas agrícolas que afectan la calidad del aire. Vertimientos de desechos industriales y domésticos en ríos, lagos y acuíferos. Pérdida de áreas boscosas debido a la urbanización, agricultura y tala ilegal. Degradación de tierras agrícolas y naturales por prácticas inadecuadas de cultivo y construcción. aumento de temperaturas y fenómenos climáticos extremos que afectan la
¿Cuáles son los activos (tangibles e intangibles) más valiosos de la dependencia o entidad (actividades, capacidades, recursos)?	Disponibilidad de ríos, lagos o acuíferos que proporcionan agua potable y para la agricultura.	¿Cuáles son las principales debilidades o problemas de su dependencia o entidad?	Vertimientos industriales y agrícolas que afectan ríos, lagos y fuentes de agua potable.	¿Qué oportunidades existen para maximizar, mejorar o apoyar a las fortalezas existentes que se han identificado anteriormente?	Promover la instalación de paneles solares y turbinas eólicas en edificios públicos y privados.		
	Existencia de parques, jardines y reservas naturales que mejoran la calidad de vida de los habitantes		contaminación alta x mal reciclaje y tratamiento inadecuado de desechos sólidos.		Desarrollar programas educativos en escuelas y comunidades sobre la conservación del medio ambiente.		
	implementación de regulaciones y normativas que promueven la sostenibilidad y la conservación del medio ambiente.		Pérdida de áreas verdes y bosques que contribuyen a la biodiversidad y regulación del clima.		Crear y mantener parques, jardines comunitarios y áreas verdes que mejoren la calidad de vida y la biodiversidad.		
	Programas y actividades que fomentan la conciencia y el respeto por el entorno natural entre los ciudadanos.		Expansión de la urbanización sin planificación que puede afectar ecosistemas		Fomentar el uso de bicicletas y el transporte público a través de la creación de ciclovías		

ANÁLISIS DE ENTORNO AMBIENTAL							
PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE FORTALEZAS	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE DEBILIDADES	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE OPORTUNIDADES	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE AMENAZAS
							biodiversidad y la agricultura.
¿Cuáles son las principales fortalezas de la dependencia o instituto relacionadas con el desarrollo local (social y económico), inversión e infraestructura?	Sistemas efectivos de recolección, reciclaje y tratamiento de desechos que minimizan el impacto ambiental.	¿Cuáles son los obstáculos que pueden limitar el desempeño o el alcance de logros sostenibles en su dependencia o entidad?	Ubicación geográfica que aumenta el riesgo de inundaciones, sequías o deslizamientos.	¿Qué mejoras o apoyo se podría brindar para mejorar las deficiencias detectadas anteriormente?	Promover la agricultura urbana y huertos comunitarios para aumentar la producción local de alimentos.	¿Qué amenazas ponen en peligro las fortalezas identificadas anteriormente?	Extinción de especies debido a la destrucción de hábitats y la introducción de especies invasoras.
	Promoción de actividades turísticas que valoran y protegen el entorno natural, atrayendo visitantes interesados en la naturaleza.		Pérdida de hábitats naturales que afecta a especies locales.		Implementar sistemas de captación de agua de lluvia y promover el uso responsable del agua		Acumulación de basura y falta de gestión adecuada de residuos que contaminan el entorno.
	Prácticas agrícolas que preservan el suelo y los recursos naturales, asegurando la producción a largo plazo.		Ruidos excesivos de tráfico y actividades comerciales que afectan la calidad de vida.		Organizar campañas de reforestación y conservación de áreas boscosas y ecosistemas locales.		Riesgos asociados a la falta de drenaje adecuado y el cambio en patrones de lluvias.
	Iniciativas y participación activa de los ciudadanos en proyectos de conservación y mejora del medio ambiente.		Escasa concienciación y conocimiento sobre la protección del medio ambiente entre la población.		Desarrollar iniciativas de turismo que respeten y promuevan la conservación del entorno natural		Riesgo incrementado por la deforestación y la construcción en áreas inadecuadas.
	Tradiciones y costumbres locales que promueven la conservación y el respeto por la naturaleza.		Uso insostenible y falta de infraestructura para el manejo del agua.		Fomentar prácticas de construcción ecológicas y el uso de materiales sostenibles en		Ruidos excesivos de tráfico, construcción y actividades industriales que

ANÁLISIS DE ENTORNO AMBIENTAL							
PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE FORTALEZAS	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE DEBILIDADES	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE OPORTUNIDADES	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE AMENAZAS
					proyectos municipales.		afectan la salud y bienestar.
¿Qué oportunidades existen para maximizar la fuerza de estos activos?	Capacidades del municipio para adaptarse y responder a los efectos del cambio climático, protegiendo su entorno y comunidad.	¿Qué problemas debe enfrentar en el desarrollo estratégico de sus actividades frente al nivel departamental, otras entidades y el nivel nacional?	Impactos locales de fenómenos climáticos extremos que afectan la agricultura y el bienestar social.		Iniciar proyectos de restauración de ecosistemas degradados, como humedales o riberas de ríos.	¿Qué amenazas ponen en peligro la realización de las oportunidades identificadas anteriormente?	gotamiento de fuentes hídricas debido al uso excesivo y la contaminación.
	Estrategias de educación ambiental en conjunto con la CAR		Pérdida de suelos fértiles por prácticas agrícolas inadecuadas o urbanización.		Fomentar la investigación en tecnologías limpias y sostenibles a través de colaboraciones con universidades y centros de investigación.		Riesgos incrementados por sequías, condiciones climáticas extremas y prácticas agrícolas inadecuadas.
Enumere las tres principales fortalezas para construir. ¿Dónde se producen los mayores cambios? ¿Cuáles son las más fáciles de alcanzar?		Enumere las tres principales debilidades que debe minimizar. ¿Cuáles son imposibles de cambiar (descarte esas)? ¿Dónde se producirían los mayores cambios? ¿Cuáles son las mas faciles de resolver?		Enumere las tres principales oportunidades que debe aprovechar. ¿Cuáles son imposibles de cambiar (descarte esas)? ¿Dónde se producirían los mayores cambios? ¿Cuáles son las mas fáciles de resolver?		Enumere las tres principales amenazas. ¿Cuáles son imposibles de cambiar (descarte esas)? ¿Dónde se producirían los mayores cambios? ¿Cuáles son las mas faciles de resolver?	
<u>Fortalezas para construir</u>	<u>Impacto</u> Redacte, en forma breve, el resultado final que tendría el mantener cada una de las fortalezas priorizadas respecto al	<u>Debilidades a minimizar</u>	<u>Impacto</u> Redacte, en forma breve, el resultado final que tendría la minimización de cada una de las debilidades	<u>Oportunidades a explotar</u>	<u>Impacto</u> Redacte, en forma breve, el resultado final que tendría la exploración de cada una de las oportunidades priorizadas	<u>Amenazas para tener en cuenta</u>	<u>Impacto</u> Redacte, en forma breve, el resultado final que tendría el tener en cuenta cada una de las amenazas

ANÁLISIS DE ENTORNO AMBIENTAL							
PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE FORTALEZAS	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE DEBILIDADES	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE OPORTUNIDADES	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE AMENAZAS
	estado inicial analizado		priorizadas respecto al estado inicial analizado		respecto al estado inicial analizado		priorizadas respecto al estado inicial analizado
Presencia de una rica variedad de flora y fauna que contribuye a un ecosistema saludable.	Las reservas naturales son cruciales para la conservación de la biodiversidad, ofreciendo refugio a especies en peligro de extinción y manteniendo ecosistemas vitales.	Emisiones de vehículos y y cocinas rusticas afectan la calidad del aire	Estas emisiones contribuyen al calentamiento global al liberar gases de efecto invernadero, como el dióxido de carbono y el metano.	Implementar programas de reciclaje y compostaje que fomenten la reducción de desechos.	Reducción de residuos: Al fomentar el reciclaje y el compostaje, se disminuye la cantidad de desechos que llegan a los vertederos, lo que reduce la contaminación del suelo y del agua.	misiones de industrias, vehículos y quemas agrícolas que afectan la calidad del aire.	Enfermedades respiratorias: La contaminación del aire puede provocar enfermedades como asma, bronquitis y otras afecciones respiratorias.
Disponibilidad de ríos, lagos o acuíferos que proporcionan agua potable y para la agricultura.	Estos espacios pueden servir como herramientas educativas para fomentar la conciencia ambiental y el respeto por la naturaleza entre las comunidades.	Vertimientos industriales y agrícolas que afectan ríos, lagos y fuentes de agua potable.	Los vertimientos pueden introducir sustancias tóxicas en cuerpos de agua, afectando la calidad del agua potable y dañando ecosistemas acuáticos. Esto puede resultar en la muerte de especies acuáticas y en la reducción de la biodiversidad.	Promover la instalación de paneles solares y turbinas eólicas en edificios públicos y privados.	Reducción de emisiones de gases de efecto invernadero: La energía solar y eólica son fuentes de energía limpias que contribuyen a la reducción de las emisiones de CO2 y otros contaminantes.	Vertimientos de desechos industriales y domésticos en ríos, lagos y acuíferos.	El acceso a agua contaminada puede causar enfermedades transmitidas por el agua
Existencia de parques, jardines y reservas	Los espacios verdes ayudan a filtrar el aire, reducir el ruido y	contaminación alta x mal reciclaje y	a falta de un adecuado manejo de	Desarrollar programas educativos en	Fomento de la sostenibilidad: La educación	Pérdida de áreas boscosas debido a la urbanización,	La pérdida de bosques puede aumentar el

ANÁLISIS DE ENTORNO AMBIENTAL							
PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE FORTALEZAS	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE DEBILIDADES	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE OPORTUNIDADES	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE AMENAZAS
naturales que mejoran la calidad de vida de los habitantes	mejorar la calidad del entorno urbano, lo que contribuye a una mejor salud pública.	tratamiento inadecuado de desechos sólidos.	desechos sólidos puede resultar en la acumulación de basura en espacios públicos, suelos y cuerpos de agua, lo que contamina el medio ambiente y afecta la calidad de vida de las comunidades.	escuelas y comunidades sobre la conservación del medio ambiente.	ambiental puede llevar a un mayor compromiso de la comunidad hacia prácticas sostenibles y la conservación de recursos naturales.	agricultura y tala ilegal.	riesgo de inundaciones y deslizamientos de tierra, y zonas de alto riesgo en el municipio.

Tabla 13, Análisis de entornos económicos

Resumen Análisis de Entornos económicos					
Factores Externos	Incidencia		Efectos	Propuesta	Acciones
	Debilidad	Oportunidad			
Situación Politico-Administrativa	La falta de recursos financieros suficientes puede restringir la capacidad de la alcaldía para implementar proyectos y programas necesarios para el desarrollo local.	Crear programas de apoyo para emprendedores que deseen establecer negocios en el municipio. Esto puede incluir asesoramiento, capacitación y acceso a financiamiento.	La falta de recursos financieros limita la capacidad de la alcaldía para llevar a cabo proyectos y programas que puedan impulsar el desarrollo económico local. Sin embargo, aprovechar la oportunidad de crear programas de apoyo para emprendedores puede mitigar esta limitación al generar nuevas fuentes de ingresos y crear un ecosistema empresarial más dinámico. Esto fomentará la creación de empleo, el desarrollo económico y la autonomía financiera del municipio a través de los emprendedores, lo que, a su vez, reducirá la presión sobre los recursos municipales.	Capacitación: Programas de formación en habilidades empresariales, como liderazgo, administración, y el uso de herramientas tecnológicas que mejoren la competitividad.	Desarrollar una ventanilla única donde los emprendedores puedan acceder a toda la información sobre programas de apoyo, capacitación y financiamiento disponible en el municipio.
	Altos niveles de pobreza y desigualdad pueden generar tensiones sociales y limitar el acceso a servicios básicos, lo que afecta la calidad de vida de los ciudadanos.	Invertir en infraestructura básica, como carreteras, transporte público y servicios públicos, para mejorar la conectividad y facilitar el comercio. Esto también puede incluir la mejora de espacios públicos y áreas comerciales.	La falta de infraestructura adecuada, puede frenar el crecimiento económico y dificultar el desarrollo de iniciativas, como el turismo, que requieren de condiciones básicas para prosperar.	Desarrollar una estrategia integral de desarrollo turístico que aproveche los recursos naturales, el patrimonio cultural y los eventos locales del municipio, mientras se mejoran gradualmente las infraestructuras necesarias para el crecimiento del sector.	invertir en la mejora de los servicios públicos, como agua potable, electricidad, saneamiento y la conexión a internet de alta calidad, especialmente en áreas turísticas de alta demanda, para garantizar una experiencia cómoda tanto para turistas como para los residentes.

Resumen Análisis de Entornos económicos					
Factores Externos	Incidencia		Efectos	Propuesta	Acciones
	Debilidad	Oportunidad			
	La falta de infraestructura adecuada, como transporte, servicios públicos y acceso a internet, puede dificultar el desarrollo económico y limitar el crecimiento local.	Identificar y promover los atractivos turísticos del municipio, como paisajes naturales, patrimonio cultural y eventos locales. Esto puede atraer visitantes y generar ingresos para las empresas locales.	aprovechar la oportunidad de promover los atractivos turísticos del municipio, puede generar un aumento en el flujo de visitantes, lo que, a su vez, incentivaría las inversiones en infraestructura y el crecimiento del sector turístico y económico en general.	Desarrollo de alianzas estratégicas con actores locales y externos para financiar e implementar estas mejoras y promover la colaboración entre el sector público y privado.	Invertir en el mejoramiento de las rutas y caminos de acceso a los destinos turísticos más importantes, asegurando que sean accesibles tanto para turistas como para la población local.
Economía	La escasez de programas de formación y capacitación puede limitar el crecimiento de la fuerza laboral y su capacidad para adaptarse a las demandas del mercado.	Apoyar a los agricultores locales mediante la capacitación en técnicas agrícolas sostenibles, acceso a mercados y la creación de cooperativas para mejorar su capacidad de negociación.	La escasez de programas de formación y capacitación limita el crecimiento de la fuerza laboral local, ya que impide que los individuos adquieran las habilidades necesarias para adaptarse a las demandas cambiantes del mercado. Esto afecta la productividad y competitividad de los sectores productivos, como la agricultura. Sin embargo, apoyar a los agricultores locales mediante capacitación y acceso a mercados puede ayudar a mejorar sus capacidades y fortalecer el sector agrícola, lo que a su vez promueve un desarrollo económico más sostenible y mejora la competitividad en el mercado local y global.	Diseñar e implementar un programa integral de capacitación para agricultores que aborde tanto la formación en técnicas agrícolas sostenibles como la mejora de habilidades comerciales. Esto incluirá la creación de cooperativas para facilitar la negociación y acceso a mercados, y la promoción de prácticas agrícolas que respeten el medio ambiente y aumenten la productividad.	Desarrollar programas de capacitación en técnicas agrícolas sostenibles: Organizar talleres y cursos en colaboración con instituciones educativas especializadas en agricultura sostenible. Incluir temas como el manejo integrado de plagas, técnicas de cultivo orgánico, conservación del suelo y agua, y el uso de energías renovables en el sector agrícola.

Resumen Análisis de Entornos económicos

Factores Externos	Incidencia		Efectos	Propuesta	Acciones
	Debilidad	Oportunidad			
	La falta de conocimiento y habilidades en sostenibilidad entre los empleados puede ser un obstáculo significativo para implementar y mantener prácticas sostenibles.	Ofrecer incentivos fiscales para atraer inversiones y estimular el crecimiento de empresas locales. Esto puede incluir exenciones o subsidios para nuevas empresas.	La falta de conocimiento y habilidades en sostenibilidad entre los empleados puede generar una baja adopción de prácticas sostenibles dentro de las empresas locales, dificultando el cumplimiento de normas medioambientales y limitando el aprovechamiento de oportunidades relacionadas con la sostenibilidad	Diseñar un programa integral de incentivos fiscales para atraer inversiones en empresas locales y al mismo tiempo fomentar la implementación de prácticas sostenibles, mediante la capacitación de los empleados en sostenibilidad. Los incentivos fiscales no solo estimularán el crecimiento económico, sino que también pueden estar condicionados a la implementación de prácticas ambientales responsables, lo que incentivará la capacitación y el desarrollo de habilidades en sostenibilidad.	Ofrecer programas de formación y talleres sobre prácticas sostenibles en empresas locales, que cubran desde la gestión de recursos hasta la integración de políticas ambientales.
	La sostenibilidad a menudo requiere la colaboración entre diferentes sectores y partes interesadas. La falta de alianzas estratégicas puede limitar el alcance de	Colaborar con instituciones educativas para ofrecer programas de capacitación alineados con las necesidades del mercado laboral local, mejorando así la empleabilidad de la población.	La falta de alianzas estratégicas limita la capacidad de implementar iniciativas sostenibles a gran escala, ya que la colaboración entre diferentes sectores es fundamental para abordar los desafíos complejos de la sostenibilidad. La colaboración con instituciones educativas presenta una oportunidad de fortalecer estas alianzas, al permitir que las partes interesadas (gobierno, empresas, instituciones educativas y la sociedad civil) trabajen juntas para crear programas de capacitación	Proponer la creación de alianzas estratégicas entre la alcaldía, las instituciones educativas, y las empresas locales para desarrollar programas de capacitación en sostenibilidad. Estos programas estarán alineados con las necesidades del mercado laboral local, asegurando que los trabajadores tengan las habilidades	Fomentar la creación de incubadoras de empresas o parques tecnológicos donde los emprendedores y empresas locales puedan recibir formación práctica y recursos para implementar tecnologías verdes y sostenibles.

Resumen Análisis de Entornos económicos					
Factores Externos	Incidencia		Efectos	Propuesta	Acciones
	Debilidad	Oportunidad			
	iniciativas sostenibles.		relevantes para el mercado laboral local.	necesarias para implementar prácticas sostenibles y satisfacer las demandas del mercado. A través de esta colaboración, se fortalecerán las capacidades locales y se contribuirá a un modelo económico más sostenible.	
Factor Social	Las decisiones tomadas a nivel nacional o departamental pueden afectar la capacidad de una entidad para implementar prácticas sostenibles, especialmente en industrias altamente interconectadas.	Apoyar la digitalización de negocios locales y la adopción de nuevas tecnologías que puedan mejorar la eficiencia y competitividad de las empresas.	La dependencia de decisiones a nivel nacional o departamental puede limitar la autonomía de las entidades locales para implementar prácticas sostenibles, especialmente cuando las políticas o regulaciones nacionales no están alineadas con las necesidades o capacidades locales. Esto puede generar desconexiones en la implementación de iniciativas sostenibles. Sin embargo, apoyar la digitalización de negocios locales y la adopción de nuevas tecnologías puede ayudar a superar este desafío, permitiendo a las empresas locales aumentar su eficiencia y competitividad de manera independiente, sin depender completamente de políticas externas	Proponer la digitalización de los negocios locales como una estrategia para fortalecer la capacidad local de adaptación y sostenibilidad. Esto implica apoyar a las empresas para que adopten tecnologías que mejoren la eficiencia operativa, reduzcan el impacto ambiental y aumenten la competitividad del sector empresarial, independientemente de las decisiones tomadas a nivel nacional o departamental.	Ofrecer capacitación gratuita o subsidios para cursos de formación en herramientas digitales como gestión empresarial, comercio electrónico, automatización de procesos, y uso eficiente de recursos mediante la digitalización.

Resumen Análisis de Entornos económicos					
Factores Externos	Incidencia		Efectos	Propuesta	Acciones
	Debilidad	Oportunidad			
	a escasez de recursos económicos puede dificultar la implementación de proyectos sostenibles. La inversión inicial necesaria para tecnologías limpias o prácticas sostenibles a menudo es alta.	Organizar ferias y mercados locales para promover productos y servicios de la región, lo que puede fortalecer la economía local y crear un sentido de comunidad.	La escasez de recursos económicos dificulta la implementación de proyectos sostenibles debido a la alta inversión inicial requerida para tecnologías limpias o prácticas sostenibles. Sin embargo, organizar ferias y mercados locales puede generar un impulso económico local al promover productos y servicios regionales, lo que fortalece la economía local y fomenta un sentido de comunidad. Estos eventos pueden proporcionar una fuente de ingresos inmediata, que a su vez puede servir como un fundamento para la financiación de proyectos sostenibles, ya que la economía local se fortalece y se crea un entorno más favorable para la inversión en prácticas sostenibles.	Proponer la organización de ferias y mercados locales como una estrategia para impulsar la economía local, promoviendo productos y servicios sostenibles de la región. Estos eventos pueden ser una excelente oportunidad para recaudar fondos o atraer inversiones que apoyen proyectos sostenibles. Además, pueden funcionar como plataformas para educar a la comunidad sobre la sostenibilidad, mostrando cómo las prácticas sostenibles pueden ser rentables y beneficiosas tanto para los negocios como para el medio ambiente.	Incluir actividades como talleres educativos sobre prácticas sostenibles, presentaciones de empresas locales que implementan tecnologías limpias, y demostraciones de productos ecológicos.

Resumen Análisis de Entornos económicos

Factores Externos	Incidencia		Efectos	Propuesta	Acciones
	Debilidad	Oportunidad			
	la percepción negativa o la idea de que los esfuerzos sostenibles son costosos o no rentables puede desalentar la inversión en prácticas sostenibles.	Ofrecer programas de capacitación para el personal en áreas donde se han identificado deficiencias.	La percepción negativa sobre los esfuerzos sostenibles puede generar resistencia o desinterés en adoptar prácticas sostenibles tanto por parte de los empresarios como de la comunidad, lo que limita la inversión en proyectos que promuevan la sostenibilidad. Esto puede generar una falta de apoyo financiero para iniciativas ecológicas, debido a la creencia de que estas son costosas o no rentables a corto plazo. Sin embargo, la oportunidad de ofrecer programas de capacitación puede ser clave para cambiar esa percepción. Al capacitar al personal en sostenibilidad y en cómo las prácticas sostenibles pueden reducir costos, aumentar la eficiencia y mejorar la competitividad, se puede transformar la percepción negativa en una oportunidad tangible de inversión que demuestre los beneficios económicos a largo plazo.	Proponer la creación de programas de capacitación enfocados en gestión de sostenibilidad, tanto para personal de entidades públicas como para empresarios locales, con el objetivo de cambiar la percepción de que las prácticas sostenibles son costosas y difíciles de implementar. La capacitación debe enfocarse en mostrar cómo las prácticas sostenibles pueden ser rentables, destacando ejemplos exitosos de negocios o proyectos que hayan logrado ahorros en costos, mejorado su competitividad y fomentado una imagen positiva a largo plazo.	Crear programas de formación continua para personal público y privado en prácticas sostenibles, como gestión de residuos, energías renovables, eficiencia energética, y economía circular
	La disponibilidad de recursos financieros es un factor crítico. Las restricciones presupuestarias pueden impedir la ejecución de proyectos y limitar la capacidad de	Contratar consultores externos que puedan proporcionar una perspectiva objetiva y estrategias de mejora.	El efecto de utilizar consultores externos será una mejora en la eficiencia de los recursos disponibles, ya que los consultores pueden identificar oportunidades para optimizar el uso de fondos limitados, proponer nuevas fuentes de financiamiento, y garantizar que los proyectos y programas sean sostenibles y rentables a largo plazo. Esto contribuirá a aumentar la capacidad de respuesta de la entidad ante las necesidades económicas, incluso con restricciones	La propuesta es contratar consultores externos especializados en gestión financiera, planificación estratégica y optimización de recursos. Su tarea principal sería proporcionar estrategias de mejora que ayuden a la alcaldía a maximizar el uso de los recursos disponibles, mientras se exploran nuevas formas de	Contratación de consultores especializados: Iniciar el proceso de contratación de consultores con experiencia en gestión de recursos públicos y optimización financiera. Se debe definir claramente el alcance del trabajo y las expectativas de los consultores en términos de eficiencia y resultados

Resumen Análisis de Entornos económicos					
Factores Externos	Incidencia		Efectos	Propuesta	Acciones
	Debilidad	Oportunidad			
Factor Ambiental	las entidades para responder a las necesidades económicas.		presupuestarias. Además, el apoyo de los consultores podría mejorar la toma de decisiones estratégicas y reducir los riesgos de mal uso de los recursos.	financiamiento (como APPs, crowdfunding, y cooperación internacional). Además, los consultores podrían ayudar a desarrollar una estrategia clara de priorización de proyectos, asegurando que los más críticos o con mayor retorno económico se ejecuten primero.	
	La falta de capacitación y recursos humanos en las entidades puede limitar la efectividad en la ejecución de estrategias económicas. Es fundamental contar con personal competente y bien preparado.	Crear un sistema de evaluación periódica para monitorear el progreso y detectar nuevas áreas de mejora.	una evaluación periódica de mejorar la competencia del personal mediante la identificación de áreas de mejora específicas y la aplicación de estrategias de capacitación más dirigidas. Esto optimizará la capacidad de los empleados para gestionar proyectos que tengan en cuenta los aspectos económicos y ambientales.	La propuesta es establecer un sistema de evaluación periódica que permita tanto el monitoreo como la retroalimentación continua del progreso de los proyectos relacionados con el desarrollo económico y la sostenibilidad ambiental. Esto incluiría la identificación de deficiencias en el personal, para así fortalecer las capacidades mediante programas de capacitación específicos en áreas clave como gestión ambiental, prácticas sostenibles y evaluación de impacto.	Diseño de un sistema de evaluación: Crear un sistema de evaluación de desempeño que sea regular, basado en indicadores claros y medibles relacionados con el progreso de los proyectos, la adopción de prácticas sostenibles, y el cumplimiento de objetivos ambientales y económicos. El sistema también debe incorporar una evaluación del conocimiento y habilidades del personal en relación con la implementación de estrategias económicas y ambientales.

Resumen Análisis de Entornos económicos					
Factores Externos	Incidencia		Efectos	Propuesta	Acciones
	Debilidad	Oportunidad			
	La creciente preocupación por el medio ambiente y la sostenibilidad puede requerir ajustes en las estrategias de desarrollo.	Establecer alianzas con otras organizaciones para compartir recursos, conocimientos y mejores prácticas.	Mayor capacidad de adaptación: La alianza con organizaciones externas puede proporcionar los conocimientos técnicos y la experiencia necesaria para realizar los ajustes estratégicos que permitan incorporar las mejores prácticas ambientales y las demandas de sostenibilidad sin comprometer el desarrollo económico local.	Formar alianzas estratégicas con organizaciones del sector público, privado y académico para colaborar en el desarrollo de proyectos sostenibles. Esto permitiría optimizar recursos, compartir conocimientos y crear iniciativas conjuntas que promuevan prácticas responsables con el medio ambiente, al mismo tiempo que se favorece el desarrollo económico local.	Establecer acuerdos de colaboración: Firmar acuerdos de colaboración formal con organizaciones locales e internacionales especializadas en sostenibilidad y desarrollo ambiental. Estos acuerdos deben detallar las áreas específicas de colaboración, como la implementación de tecnologías limpias, la gestión de recursos naturales o la capacitación en sostenibilidad.
Factor Tecnológico	La falta de caminos, transporte y servicios básicos puede dificultar la operación de negocios.	Evaluar la estructura organizativa para asegurar que esté alineada con los objetivos y necesidades del equipo.	Mayor eficiencia organizacional: La reestructuración de la organización permitirá optimizar procesos internos, mejorando la capacidad de adaptación frente a desafíos de infraestructura. Esto permitirá, por ejemplo, que las empresas utilicen soluciones tecnológicas o técnicas innovadoras para sortear las limitaciones físicas, como los problemas de transporte.	Desarrollar procesos internos que aprovechen la tecnología para minimizar el impacto de las deficiencias de infraestructura, como plataformas en línea o software de gestión de recursos que optimicen la operación sin depender completamente de infraestructura física.	Reingeniería de procesos internos: Rediseñar los flujos de trabajo y la asignación de recursos para reducir la dependencia de la infraestructura física. Esto podría incluir el uso de plataformas tecnológicas para realizar tareas administrativas o de ventas que tradicionalmente requerían desplazamientos o recursos locales.
	Los efectos del cambio climático y la vulnerabilidad a desastres naturales pueden representar un	Considerar la reubicación de roles y responsabilidades para mejorar la eficiencia.	Mayor resiliencia organizativa: Reubicar roles y responsabilidades puede permitir a las empresas o entidades adaptarse mejor a situaciones de emergencia o desastres naturales, optimizando recursos y minimizando la dependencia de infraestructuras físicas	Redefinir responsabilidades: Establecer equipos responsables de la continuidad operativa que gestionen y utilicen tecnologías menos vulnerables a desastres	Revisión de la estructura organizacional actual: Realizar una auditoría de los roles y responsabilidades para identificar áreas de mejora y optimización en la respuesta ante desastres naturales o eventos climáticos extremos.

Resumen Análisis de Entornos económicos					
Factores Externos	Incidencia		Efectos	Propuesta	Acciones
	Debilidad	Oportunidad			
	riesgo significativo para el desarrollo económico		que pueden verse afectadas por estos eventos.	naturales, como plataformas en la nube o herramientas móviles que no dependan de una infraestructura física estable.	
	La falta de financiamiento adecuado puede limitar la capacidad para implementar y mantener proyectos de desarrollo sostenible.	Implementar herramientas tecnológicas que faciliten el trabajo y mejoren la eficiencia.	Mayor eficiencia operativa: Al adoptar herramientas tecnológicas como plataformas en la nube, automatización de procesos y software de gestión, se mejorará la eficiencia y productividad, reduciendo los costos operativos y el uso de recursos físicos.	Adoptar herramientas tecnológicas accesibles y escalables que mejoren la eficiencia operativa, optimicen los recursos financieros disponibles y permitan implementar proyectos sostenibles de manera más efectiva. Esto incluye herramientas de gestión de proyectos en la nube, plataformas de colaboración y comunicación digital, y automatización de procesos.	Evaluar herramientas tecnológicas adecuadas: Realizar un análisis para identificar plataformas tecnológicas que sean escalables y asequibles. Esto podría incluir la adopción de soluciones en la nube (para gestión de datos y comunicación), software de automatización para tareas administrativas y la implementación de plataformas móviles para la gestión de proyectos en tiempo real.

Tabla 14, Análisis de Entornos Económicos

Resumen Análisis de Entornos					
Factores Externos	Incidencia		Efectos	Propuesta	Acciones
	Debilidad	Oportunidad			
Situación político-Administrativa	Algunos casos de Desigualdades en el acceso a servicios básicos, educación, empleo y salud entre diferentes grupos sociales, lo que puede generar tensiones y descontento.	Establecer asociaciones estratégicas con el sector privado para el desarrollo de proyectos de infraestructura y servicios públicos, mejorando la calidad de vida y la competitividad del municipio	La falta de acceso equitativo a servicios básicos crea una brecha entre los grupos sociales, lo que perpetúa la pobreza y la falta de oportunidades.	Desarrollar políticas que aseguren el acceso equitativo a servicios básicos para todos los grupos sociales, especialmente los más vulnerables	Colaborar con organizaciones no gubernamentales, empresas y comunidades para abordar las desigualdades y desarrollar soluciones sostenibles.
	Acceso limitado a servicios de salud: Deficiencias en la infraestructura sanitaria, lo que dificulta el acceso de la población a servicios médicos, especialmente en áreas rurales.	Implementar programas que reduzcan la brecha de pobreza y promuevan la inclusión social, generando igualdad de oportunidades para todos los habitantes.	La falta de acceso a servicios de salud adecuados puede conducir a un deterioro en la salud pública, afectando la calidad de vida de las comunidades más vulnerables.	Aumentar la inversión en infraestructura básica en áreas desfavorecidas para garantizar el acceso a servicios esenciales como agua, electricidad, educación y salud.	Realizar campañas de concientización sobre la importancia de la igualdad de acceso a servicios básicos y la reducción de la desigualdad social.
	Bajo nivel de participación ciudadana: Desinterés o falta de participación activa de los ciudadanos en la toma de decisiones municipales, lo que reduce el impacto de políticas públicas	Invertir en tecnología y conectividad para facilitar la educación a distancia y el trabajo remoto, permitiendo a los habitantes acceder a nuevas oportunidades	La desigualdad en la educación y el empleo limita el desarrollo de habilidades y oportunidades económicas, afectando el crecimiento económico y la cohesión social.	Promover una educación inclusiva que atienda las necesidades de todos los estudiantes, independientemente de su contexto socioeconómico.	Fomentar la participación activa de las comunidades en la toma de decisiones relacionadas con el acceso a servicios y programas, garantizando que sus voces sean escuchadas y sus necesidades atendidas.

		laborales y educativas.			
Economía	desempleo que afectan a los habitantes, especialmente a los jóvenes y grupos vulnerables, lo que puede generar inseguridad económica	Impulsar el emprendimiento: Crear programas de apoyo a emprendedores locales, brindando capacitación, asesoramiento y acceso a financiamiento para nuevas iniciativas empresariales.	La falta de empleo provoca que los individuos y familias no puedan satisfacer sus necesidades básicas, lo que genera estrés y ansiedad.	Facilitar la conexión entre emprendedores experimentados y nuevos emprendedores para compartir conocimientos y experiencias.	Colaborar con entidades gubernamentales, organizaciones no gubernamentales y el sector privado para crear cursos y talleres de capacitación.
	Cultura de dependencia: Una fuerte dependencia de ayudas gubernamentales o externas, en lugar de promover la autosuficiencia y el emprendimiento local.	Fomento al turismo local: Aprovechar el patrimonio cultural, las tradiciones, la gastronomía y los paisajes naturales del municipio para atraer turistas y generar ingresos para las empresas locales	La falta de oportunidades laborales puede llevar a un aumento en la delincuencia y la inestabilidad social, ya que las personas buscan alternativas para sobrevivir.	Desarrollar iniciativas que ofrezcan capacitación en habilidades empresariales, gestión financiera y marketing.	Realizar campañas de sensibilización sobre la importancia del emprendimiento y cómo puede ser una solución viable al desempleo.
Factor Social	Un índice de Pobreza que afecta a una parte significativa de la población, limitando sus oportunidades y calidad de vida.	Fortalecer la educación y la capacitación: Establecer alianzas con instituciones educativas para ofrecer programas de formación profesional en áreas clave para el desarrollo local, como turismo, tecnología y sostenibilidad.	La alta incidencia de pobreza en la población limita el acceso a recursos esenciales como educación, salud y empleo. Esto resulta en una calidad de vida deficiente, perpetuando el ciclo de pobreza y afectando el desarrollo económico y social de la comunidad. Las personas en situación de pobreza pueden experimentar una falta de oportunidades para mejorar sus condiciones de vida, lo que también	Fortalecer la educación y la capacitación a través de la creación de alianzas con instituciones educativas. Esto implica diseñar e implementar programas de formación profesional enfocados en áreas clave para el desarrollo local, como el turismo, la tecnología y la sostenibilidad. La propuesta busca no solo mejorar las habilidades de la población, sino también aumentar su empleabilidad y, por ende, sus	Colaborar con universidades, institutos técnicos y organizaciones no gubernamentales para identificar áreas de formación que sean relevantes para el mercado laboral local, en espacios universitarios como la UPTC, ESAP, SENA, y otras entidades de articulación de educación técnica y superior.

			contribuye a la desmotivación y a una baja autoestima colectiva	posibilidades de salir de la pobreza.	
	Falta de acceso a educación de calidad: Limitado acceso a programas educativos de calidad, lo que puede perpetuar la pobreza y restringir el desarrollo personal y profesional.	Desarrollar nuevas fuentes de ingresos mediante la creación de nuevas industrias o la promoción de sectores emergentes como la tecnología y la economía digital.	La falta de acceso a educación de calidad perpetúa la pobreza y limita el desarrollo personal y profesional, lo que reduce la capacidad de las personas para adaptarse a nuevas oportunidades en sectores emergentes. Esto crea un ciclo de pobreza, ya que la falta de educación limita las habilidades necesarias para acceder a trabajos en industrias en crecimiento, como la tecnología y la economía digital. Como resultado, las comunidades se ven atrapadas en un estancamiento económico y social.	Crear programas de capacitación que enseñen habilidades tecnológicas y digitales a jóvenes y adultos, facilitando su inserción en el mercado laboral emergente.	Establecer centros de formación técnica y profesional en comunidades desfavorecidas que ofrezcan programas de capacitación en habilidades digitales y empresariales.
	Algunos casos de violencia intrafamiliar	Recuperar y revitalizar espacios públicos deteriorados para crear áreas de recreación y convivencia que mejoren la calidad de vida de los ciudadanos.	la violencia intrafamiliar es un fenómeno que afecta gravemente a la cohesión social y al bienestar de las familias. Se puede ver influenciada por factores como la pobreza, la falta de educación y el acceso limitado a servicios de salud y apoyo psicológico.	Actividades Comunitarias: Implementar programas de actividades culturales, deportivas y recreativas para promover la participación ciudadana	Realizar un estudio de la comunidad para identificar las necesidades y prioridades en relación con la violencia intrafamiliar y el estado de los espacios públicos

Factor ambiental	Contaminación ambiental: Problemas de contaminación del aire, agua o suelos que afectan la salud de la población y la calidad de vida.	Aprovechar los recursos naturales del municipio para desarrollar el ecoturismo, impulsando la conservación del medio ambiente mientras se generan empleos y se promueve la economía local.	La contaminación del aire, agua y suelos tiene un impacto negativo significativo en la salud de la población, aumentando la incidencia de enfermedades respiratorias, problemas gastrointestinales y otros problemas de salud. También deteriora la calidad de vida, afectando la salud mental y el bienestar general de las comunidades.	Implementar un programa integral de gestión ambiental que incluya la reducción de emisiones contaminantes, la mejora de la calidad del agua y la rehabilitación de suelos contaminados. Esto puede incluir campañas de concientización, regulaciones más estrictas y la promoción de prácticas sostenibles en la industria y la agricultura	Fomentar la participación ciudadana a través de programas de voluntariado para limpieza de espacios públicos y campañas de reciclaje.
Factor Tecnológico	Falta de infraestructura adecuada: Carencia de caminos, transporte público eficiente, y redes de comunicación e internet, lo que afecta la conectividad y movilidad dentro del municipio.	Desarrollo de infraestructura verde: Promover proyectos de infraestructura ecológica como parques, jardines, y sistemas de energía renovable, mejorando la sostenibilidad ambiental del municipio.	La carencia de infraestructura adecuada, como caminos, transporte público eficiente y redes de comunicación, limita el acceso a servicios básicos, afecta la movilidad de los habitantes, reduce las oportunidades económicas y dificulta la implementación de soluciones tecnológicas. Esto genera un ciclo de desventajas que perpetúa la pobreza y la exclusión social.	Establecer programas para llevar internet de alta velocidad a comunidades rurales y marginadas, utilizando tecnologías como Wi-Fi comunitario o redes móviles.	Buscar colaboraciones con empresas que puedan proveer soluciones de infraestructura digital y transporte inteligente y sostenible, u otras alternativas en tanto que los costos de transporte escolar son elevados frente a los recursos con los que cuenta la entidad.

Tabla 15, Análisis de Entorno Social.

Entorno Social							
PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE FORTALEZAS	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE DEBILIDADES	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE OPORTUNIDADES	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE AMENAZAS
Identifique los puntos fuertes de su dependencia o entidad:	Cohesión social: Un fuerte sentido de comunidad y unidad entre los residentes, promoviendo la cooperación y el apoyo mutuo.	Identifique las debilidades:	Algunos casos de Desigualdades en el acceso a servicios básicos, educación, empleo y salud entre diferentes grupos sociales, lo que puede generar tensiones y descontento.	Identifique las oportunidades:	Fomento al turismo local: Aprovechar el patrimonio cultural, las tradiciones, la gastronomía y los paisajes naturales del municipio para atraer turistas y generar ingresos para las empresas locales.	Las amenazas se refieren a fuerzas internas y externas a la dependencia o entidad que ponen en peligro sus recursos y las oportunidades de desarrollo.	Desigualdad social: Desigualdad en el acceso a recursos, servicios y oportunidades entre diferentes grupos de la población, lo que puede generar tensiones sociales y dificultar el desarrollo.
¿Cuáles son los activos (tangibles e intangibles) más valiosos de la dependencia o entidad (actividades, capacidades, recursos)?	Diversidad cultural: La presencia de diferentes grupos culturales que enriquecen la vida social, promoviendo la convivencia y el intercambio cultural.	¿Cuáles son las principales debilidades o problemas de su dependencia o entidad?	Un índice de Pobreza que afecta a una parte significativa de la población, limitando sus oportunidades y calidad de vida.	¿Qué oportunidades existen para maximizar, mejorar o apoyar a las fortalezas existentes que se han identificado anteriormente?	Impulsar el emprendimiento: Crear programas de apoyo a emprendedores locales, brindando capacitación, asesoramiento y acceso a financiamiento para nuevas iniciativas empresariales.	El propósito de este análisis es identificar las amenazas y así establecer un plan para la prevención, mitigación, o reducción al mínimo de los posibles	Desempleo juvenil: Altas tasas de desempleo entre los jóvenes, lo que puede generar frustración, desmotivación y contribuir a la migración o al aumento de actividades ilícitas.

Entorno Social							
PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE FORTALEZAS	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE DEBILIDADES	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE OPORTUNIDADES	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE AMENAZAS
	Tradiciones locales: Las costumbres y tradiciones que crean identidad y orgullo local, fomentando un sentido de pertenencia.		Falta de acceso a educación de calidad: Limitado acceso a programas educativos de calidad, lo que puede perpetuar la pobreza y restringir el desarrollo personal y profesional.		Desarrollo de infraestructura verde: Promover proyectos de infraestructura ecológica como parques, jardines, y sistemas de energía renovable, mejorando la sostenibilidad ambiental del municipio.	impactos negativos.	Pobreza persistente: Niveles elevados de pobreza que limitan el acceso a servicios básicos y a una calidad de vida digna, afectando principalmente a sectores vulnerables.
	Acceso a servicios de salud: Un sistema de salud accesible para la población, lo que mejora la calidad de vida.		desempleo que afectan a los habitantes, especialmente a los jóvenes y grupos vulnerables, lo que puede generar inseguridad económica		Fortalecer la educación y la capacitación: Establecer alianzas con instituciones educativas para ofrecer programas de formación profesional en áreas clave para el desarrollo local, como turismo, tecnología y sostenibilidad.		Falta de acceso a la educación: Baja cobertura educativa o escasa calidad en los servicios educativos, lo que reduce las oportunidades de desarrollo personal y profesional de los jóvenes.

Entorno Social							
PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE FORTALEZAS	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE DEBILIDADES	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE OPORTUNIDADES	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE AMENAZAS
	La presencia de instituciones educativas con buena reputación y programas de formación que aumentan las oportunidades de desarrollo personal y profesional.		Algunos casos de violencia intrafamiliar		Establecer asociaciones estratégicas con el sector privado para el desarrollo de proyectos de infraestructura y servicios públicos, mejorando la calidad de vida y la competitividad del municipio		La desconfianza en las autoridades municipales debido a la percepción de corrupción o falta de transparencia, lo que puede dificultar la cooperación de la comunidad.
¿Cuáles son las principales fortalezas de la dependencia o instituto relacionadas con el desarrollo local (social y económico), inversión e infraestructura?	Un entorno seguro con bajos índices de criminalidad, lo que promueve la calidad de vida y atrae a nuevos residentes e inversores.	¿Cuáles son las obstáculos que pueden limitar el desempeño o el alcance de logros sostenibles en su dependencia o entidad?	Casos de inseguridad pública, robos y violencia en algunos sectores		Aprovechar los recursos naturales del municipio para desarrollar el ecoturismo, impulsando la conservación del medio ambiente mientras se generan empleos y se promueve la economía local.	¿Qué amenazas ponen en peligro las fortalezas identificadas anteriormente?	Vulnerabilidad a desastres naturales: La falta de preparación para desastres naturales o el cambio climático puede afectar severamente a las poblaciones más vulnerables, especialmente en zonas rurales.
	Parques, centros culturales, Biblioteca y otros espacios que fomentan el esparcimiento y la participación social.		Acceso limitado a servicios de salud: Deficiencias en la infraestructura sanitaria, lo que dificulta el acceso de la población a servicios médicos,		Recuperar y revitalizar espacios públicos deteriorados para crear áreas de recreación y convivencia que mejoren la calidad de vida de los ciudadanos.		Violencia y delincuencia: Aumento de la inseguridad y violencia que afecta la cohesión social y el bienestar de los habitantes, desincentivando la inversión y el desarrollo económico.

Entorno Social							
PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE FORTALEZAS	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE DEBILIDADES	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE OPORTUNIDADES	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE AMENAZAS
			especialmente en áreas rurales.				
	Liderazgo local: La existencia de líderes locales comprometidos con el bienestar social y el desarrollo del municipio.		Falta de infraestructura adecuada: Carencia de caminos, transporte público eficiente, y redes de comunicación e internet, lo que afecta la conectividad y movilidad dentro del municipio.		Desarrollar nuevas fuentes de ingresos mediante la creación de nuevas industrias o la promoción de sectores emergentes como la tecnología y la economía digital.		La existencia de grupos sociales o étnicos marginados que no tienen acceso a los mismos recursos o derechos, creando tensiones sociales y divisiones.
	participación ciudadana: Una población activa en la toma de decisiones, mediante asambleas, votaciones o participación en proyectos comunitarios.		Cultura de dependencia: Una fuerte dependencia de ayudas gubernamentales o externas, en lugar de promover la autosuficiencia y el emprendimiento local.	¿Qué mejoras o apoyo se podría brindar para mejorar las deficiencias detectadas anteriormente?	Apoyar a los agricultores con tecnologías sostenibles, capacitación y acceso a nuevos mercados, mejorando su productividad y contribuyendo al desarrollo local.		La presión de las tendencias globales puede generar una pérdida de identidad local, especialmente en las generaciones más jóvenes, que se ven atraídas por estilos de vida ajenos a sus tradiciones.

Entorno Social							
PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE FORTALEZAS	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE DEBILIDADES	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE OPORTUNIDADES	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE AMENAZAS
	Solidaridad en tiempos de crisis: Resiliencia social ante desastres naturales, crisis económicas o sociales, donde la comunidad se une para ayudar a los más necesitados.		Falta de unidad y colaboración entre los diferentes grupos dentro de la comunidad, lo que puede generar conflictos y divisiones sociales.		Mejorar la infraestructura de transporte público y las vías de comunicación para facilitar la movilidad dentro del municipio y atraer inversiones.		Deterioro del tejido social: La falta de vínculos entre los habitantes y la pérdida de las relaciones comunitarias tradicionales pueden disminuir la solidaridad y el apoyo mutuo.
¿Qué oportunidades existen para maximizar la fuerza de estos activos?	Disponibilidad de agua potable, electricidad, transporte público y otros servicios esenciales para el bienestar de la comunidad.	¿Qué problemas debe enfrentar en el desarrollo estratégico de sus actividades frente al nivel departamental, otras entidades y el nivel nacional?	Bajo nivel de participación ciudadana: Desinterés o falta de participación activa de los ciudadanos en la toma de decisiones municipales, lo que reduce el impacto de políticas públicas		Implementar programas que reduzcan la brecha de pobreza y promuevan la inclusión social, generando igualdad de oportunidades para todos los habitantes.	¿Qué amenazas ponen en peligro la realización de las oportunidades identificadas anteriormente?	Falta de infraestructura social básica: La insuficiencia o inadecuación de servicios públicos, como atención médica, servicios de salud mental o actividades recreativas, que limita el bienestar de la población.
	Redes de relaciones sociales que facilitan la cooperación, el intercambio de		Contaminación ambiental: Problemas de contaminación del aire, agua o suelos que afectan la salud		Invertir en tecnología y conectividad para facilitar la educación a distancia y el trabajo remoto, permitiendo a los		Aumento de la brecha digital: La falta de acceso a tecnologías y a internet en zonas rurales o marginadas puede aumentar la desigualdad y limitar

Entorno Social							
PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE FORTALEZAS	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE DEBILIDADES	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE OPORTUNIDADES	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE AMENAZAS
	recursos y el apoyo mutuo		de la población y la calidad de vida.		habitantes acceder a nuevas oportunidades laborales y educativas.		las oportunidades de educación, empleo y participación en la sociedad digital.
	Movilidad social: La posibilidad de que los residentes mejoren su nivel socioeconómico a través de la educación, empleo y programas de apoyo social.		Pocos espacios públicos para la recreación, el esparcimiento y la cultura, lo que limita las oportunidades de integración social.		Organizar festivales, ferias y eventos que promuevan la cultura local, atrayendo turistas y creando empleos en sectores relacionados con el arte, la cultura y la gastronomía.		Erosión de valores familiares y sociales: El debilitamiento de los valores familiares y comunitarios, que puede generar un aumento de la delincuencia, abuso de sustancias y problemas de salud mental.
Enumere las tres principales fortalezas para construir. ¿Dónde se producen los mayores cambios? ¿Cuáles son las más fáciles de alcanzar?		Enumere las tres principales debilidades que debe minimizar. ¿Cuáles son imposibles de cambiar (descarte esas)? ¿Dónde se producirán los mayores cambios? ¿Cuáles son las mas fáciles de resolver?		Enumere las tres principales oportunidades que debe aprovechar. ¿Cuáles son imposibles de cambiar (descarte esas)? ¿Dónde se producirían los mayores cambios? ¿Cuáles son las mas fáciles de resolver?		Enumere las tres principales amenazas. ¿Cuáles son imposibles de cambiar (descarte esas)? ¿Dónde se producirían los mayores cambios? ¿Cuáles son las mas faciles de resolver?	
<u>Fortalezas para construir</u>	<u>Impacto</u> Redacte, en forma breve, el resultado final que tendría el mantener cada una de las fortalezas priorizadas respecto al	<u>Debilidades a minimizar</u>	<u>Impacto</u> Redacte, en forma breve, el resultado final que tendría la minimización de cada una de las debilidades priorizadas respecto al	<u>Oportunidades a explotar</u>	<u>Impacto</u> Redacte, en forma breve, el resultado final que tendría la exploración de cada una de las oportunidades priorizadas respecto al	<u>Amenazas para tener en cuenta</u>	<u>Impacto</u> Redacte, en forma breve, el resultado final que tendría el tener en cuenta cada una de las amenazas priorizadas respecto al estado inicial analizado

Entorno Social							
PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE FORTALEZAS	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE DEBILIDADES	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE OPORTUNIDADES	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE AMENAZAS
	estado inicial analizado		estado inicial analizado		estado inicial analizado		
Un entorno seguro con bajos índices de criminalidad, lo que promueve la calidad de vida y atrae a nuevos residentes e inversores.	Aumento de la calidad de vida: Un entorno seguro mejora la calidad de vida de los residentes, lo que resulta en una mayor satisfacción y bienestar general. Las personas se sienten más cómodas y tranquilas en su entorno, lo que incrementa la cohesión social.	Casos de inseguridad pública, robos y violencia en algunos sectores	La inseguridad genera un ambiente de miedo y desconfianza, lo que afecta negativamente la calidad de vida de los residentes. La gente se siente menos segura, lo que puede llevar a un menor disfrute de los espacios públicos, menos interacción social y un deterioro del bienestar general.	Recuperar y revitalizar espacios públicos deteriorados para crear áreas de recreación y convivencia que mejoren la calidad de vida de los ciudadanos.	Al recuperar espacios públicos, se fortalece el sentido de pertenencia y la cohesión social. Las personas se sienten más conectadas a su municipio y entre sí, lo que puede fomentar una mayor participación ciudadana en actividades sociales y culturales.	Deterioro del tejido social: La falta de vínculos entre los habitantes y la pérdida de las relaciones comunitarias tradicionales pueden disminuir la solidaridad y el apoyo mutuo.	La desconfianza y la falta de integración social pueden llevar a una baja participación en actividades cívicas, votaciones y proyectos comunitarios. Esto afecta la calidad de la democracia local y la capacidad de resolver problemas a nivel municipal.
Parques, centros culturales, Biblioteca y otros espacios que fomentan el esparcimiento y la participación social.	Estos espacios son puntos de encuentro donde se promueve la interacción entre diferentes grupos sociales. Las personas	Falta de infraestructura adecuada: Carencia de caminos, transporte público eficiente, y redes de comunicación e	La falta de infraestructura de transporte y conectividad reduce la accesibilidad a servicios básicos como salud, educación,	Mejorar la infraestructura de transporte público y las vías de comunicación para facilitar la movilidad dentro del municipio y atraer inversiones.	Un sistema de transporte adecuado y una infraestructura de vías en buen estado son factores clave para atraer inversión tanto local como extranjera. Las empresas	Aumento de la brecha digital: La falta de acceso a tecnologías y a internet en zonas rurales o marginadas puede	En un mundo cada vez más digitalizado, las oportunidades de empleo a menudo requieren habilidades tecnológicas. Aquellos que no tienen acceso a la educación en línea o a herramientas

Entorno Social							
PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE FORTALEZAS	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE DEBILIDADES	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE OPORTUNIDADES	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE AMENAZAS
	tienen la oportunidad de compartir experiencias, intercambiar ideas y fortalecer los lazos comunitarios	internet, lo que afecta la conectividad y movilidad dentro del municipio.	comercio y empleo. Esto afecta principalmente a las comunidades rurales y periféricas, limitando su desarrollo y bienestar.		consideran la conectividad de un municipio al decidir establecerse, ya que un buen sistema de transporte facilita las operaciones logísticas y la expansión comercial	aumentar la desigualdad y limitar las oportunidades de educación, empleo y participación en la sociedad digital.	digitales se ven excluidos de muchas opciones laborales, especialmente en sectores de la economía moderna.
Participación ciudadana: Una población activa en la toma de decisiones, mediante asambleas, votaciones o participación en proyectos comunitarios.	La participación activa en la toma de decisiones fortalece las bases democráticas del municipio, permitiendo que los ciudadanos tengan voz en las políticas y proyectos que afectan su vida diaria. Esto genera un mayor compromiso de los habitantes con el municipio.	Cultura de dependencia: Una fuerte dependencia de ayudas gubernamentales o externas, en lugar de promover la autosuficiencia y el emprendimiento local.	Una cultura de dependencia de ayudas externas puede generar una mentalidad de pasividad y conformismo, lo que disminuye la iniciativa empresarial y la innovación local. Las personas pueden no sentirse motivadas a crear nuevos proyectos o a generar soluciones propias a los problemas del municipio	Invertir en tecnología y conectividad para facilitar la educación a distancia y el trabajo remoto, permitiendo a los habitantes acceder a nuevas oportunidades laborales y educativas.	Invertir en tecnología ayuda a reducir la brecha digital, ofreciendo igualdad de oportunidades para todos los ciudadanos, independientemente de su nivel socioeconómico. Los jóvenes, en particular, se benefician de un acceso más amplio a herramientas educativas digitales	La desconfianza en las autoridades municipales debido a la percepción de corrupción o falta de transparencia, lo que puede dificultar la cooperación de la comunidad.	La falta de cooperación de la comunidad, alimentada por la desconfianza en las autoridades, puede dificultar la ejecución de proyectos y políticas públicas importantes. La falta de apoyo popular puede llevar a la ineficacia o el fracaso de iniciativas clave para el desarrollo local.

Tabla 16, Análisis estratégico Entorno Social

Análisis cruzado para desarrollar estrategias - Entorno Social			
F. Propios	F. Externos	OPORTUNIDADES EXTERNAS	AMENAZAS EXTERNAS
NUESTRAS FORTALEZAS		Estrategias a implementar para usar las oportunidades usando las fortalezas (FO)	Estrategias para prevenir amenazas utilizando las fortalezas (FA)
		Aprovechando el entorno seguro, crear áreas recreativas y culturales en espacios públicos que fomenten la interacción social, el esparcimiento y la seguridad ciudadana.	Aprovechar los espacios de parques, centros culturales y deportivos y biblioteca como lugares de encuentro para fomentar la interacción social y el fortalecimiento de vínculos entre los ciudadanos. Organizar actividades regulares como eventos culturales, talleres, grupos de voluntariado, o jornadas comunitarias donde los vecinos puedan colaborar, compartir experiencias y trabajar juntos, creando cohesión social y liderazgos.
		Aprovechar la infraestructura mejorada de transporte público para integrarla en proyectos de desarrollo urbano que también incluyan la creación de nuevos espacios recreativos y culturales.	Aprovechar los parques, bibliotecas y centros culturales para instalar centros de acceso público a internet y proporcionar equipos tecnológicos, capacitando a los habitantes sobre su uso. Además, organizar talleres y cursos de alfabetización digital dirigidos a las zonas rurales o marginadas
		Aprovechar la participación activa de la comunidad para establecer centros de conexión donde los habitantes puedan acceder a internet, tomar cursos de formación, participar en actividades culturales y conectarse con oportunidades laborales	Aprovechar los espacios de participación activa (asambleas, votaciones, proyectos comunitarios) para garantizar que la comunidad esté informada sobre las decisiones del gobierno local, así como de los procesos y resultados de los proyectos en los que participa. Además, crear mecanismos de seguimiento donde los ciudadanos puedan evaluar el desempeño de las autoridades.
NUESTRAS DEBILIDADES		Estrategias a implementar para usar las oportunidades minimizando las debilidades (DO)	Estrategias para minimizar los peligros potenciales en el sector donde nuestras debilidades se encuentran con las amenazas (DA)
		Recuperar parques, plazas y otros espacios públicos en áreas con alta tasa de criminalidad, incorporando estrategias de seguridad como la instalación de cámaras de vigilancia, iluminación adecuada y patrullajes regulares. Además, diseñar estos espacios de manera que fomenten la interacción social positiva, como zonas deportivas, actividades culturales y recreativas	Crear programas comunitarios de vigilancia, colaboración con la policía local y consejos de seguridad vecinal. Involucrar a la comunidad en la identificación de problemas de seguridad y en la implementación de soluciones. Además, promover la transparencia en las acciones de las autoridades a través de reuniones públicas y consultas.
		Organizar actividades recreativas y culturales en espacios públicos como talleres, conciertos y deportes que fomenten la participación ciudadana y ayuden a reducir el comportamiento antisocial. Incluir la formación en seguridad comunitaria para empoderar a los ciudadanos y fortalecer los lazos entre la comunidad y las autoridades	Recuperar y revitalizar espacios públicos deteriorados, mejorando la iluminación y el mobiliario urbano en las zonas más vulnerables. Implementar tecnologías de vigilancia y sistemas de alerta temprana, junto con la participación activa de los ciudadanos.

	Desarrollar un plan de infraestructura que incluya la construcción y reparación de caminos clave y la mejora del transporte público, con énfasis en las zonas más alejadas y marginadas. También se deben incorporar soluciones tecnológicas para optimizar las rutas de transporte y la conectividad de las redes de comunicación, como Wi-Fi en puntos estratégicos de la ciudad	Priorizar la instalación de redes de comunicación e internet en áreas rurales y marginadas. Al mismo tiempo, invertir en la mejora del transporte público, ampliando rutas y mejorando la infraestructura vial. Crear puntos de acceso público a internet en lugares clave como escuelas, centros comunitarios y bibliotecas.
--	--	---

Tabla 17, Resumen de Análisis de entorno Ambiental

Factores Externos	Incidencia		Efectos	Propuesta	Acciones
	Debilidad	Oportunidad			
Situación Político-Administrativa	Pérdida de áreas verdes y bosques que contribuyen a la biodiversidad y regulación del clima.	Crear y mantener parques, jardines comunitarios y áreas verdes que mejoren la calidad de vida y la biodiversidad.	Disminución de la biodiversidad, aumento de la contaminación, deterioro de la calidad del aire y del agua, y reducción de espacios recreativos	Implementar políticas de reforestación y conservación de espacios verdes, así como la creación de corredores biológicos.	Establecer normativas que protejan las áreas verdes existentes, promover campañas de sensibilización sobre su importancia y fomentar la participación comunitaria en actividades de reforestación, aprovechando senderos ecológicos
	Expansión de la urbanización sin planificación que puede afectar ecosistemas	Fomentar el uso de bicicletas y el transporte público a través de la creación de ciclovías	Destrucción de ecosistemas, aumento de la congestión urbana, y mayor vulnerabilidad ante desastres naturales	Desarrollar un plan de ordenamiento territorial que contemple el uso sostenible del suelo y la protección de ecosistemas.	Crear una autoridad de planificación urbana que supervise proyectos de desarrollo, así como implementar procesos de consulta pública para involucrar a la comunidad en la toma de decisiones.
	Ubicación geográfica que aumenta el riesgo de inundaciones, sequías o deslizamientos.	Promover la agricultura urbana y huertos comunitarios para aumentar la producción local de alimentos.	Mayor exposición a desastres naturales, pérdidas económicas, y afectaciones a la salud pública.	Implementar sistemas de gestión de riesgos y planes de emergencia adecuados.	Realizar estudios de riesgo, establecer infraestructura adecuada de drenaje y protección, y capacitar a la población en gestión de emergencias.
Economía	Vertimientos industriales y agrícolas que afectan ríos, lagos y fuentes de agua potable.	Promover la instalación de paneles solares y turbinas eólicas en edificios públicos y privados.	Reducción de la dependencia de combustibles fósiles.	Ofrecer incentivos fiscales para la instalación de energías renovables.	Fomentar asociaciones público-privadas para la implementación de proyectos de energía renovable
	contaminación alta x mal reciclaje y tratamiento inadecuado de desechos sólidos, i heces de	Desarrollar programas educativos en escuelas y comunidades sobre la	Aumento de la conciencia ambiental entre las nuevas generaciones.	Integrar la educación ambiental en los planes de estudio escolares.	Organizar talleres y actividades comunitarias sobre conservación.

Factores Externos	Incidencia		Efectos	Propuesta	Acciones
	Debilidad	Oportunidad			
	animales domésticos y de calle.	conservación del medio ambiente.			
	Ruidos excesivos de tráfico y actividades comerciales que afectan la calidad de vida.	Organizar campañas de reforestación y conservación de áreas boscosas y ecosistemas locales.	Mejora de la calidad del aire y el agua	Establecer alianzas con organizaciones locales para realizar campañas de reforestación.	Implementar políticas de protección para áreas boscosas y ecosistemas vulnerables.
Factor Social	Emisiones de vehículos y cocinas rústicas afectan la calidad del aire	Implementar programas de reciclaje y compostaje que fomenten la reducción de desechos.	Reducción de residuos en vertederos, disminución de la contaminación y fomento de una economía circular.	Promover la educación ambiental en escuelas sobre reciclaje y compostaje.	Organizar ferias de reciclaje y talleres de compostaje en la comunidad.
	Pérdida de hábitats naturales que afecta a especies locales.	Implementar sistemas de captación de agua de lluvia y promover el uso responsable del agua	Aumento en la disponibilidad de agua, reducción de la dependencia de fuentes de agua no renovables, y conservación de ecosistemas acuáticos.	Desarrollar campañas educativas sobre la importancia del ahorro de agua.	Realizar talleres sobre el uso eficiente del agua en la agricultura.
	Uso insostenible y falta de infraestructura para el manejo del agua.	Fomentar prácticas de construcción ecológicas y el uso de materiales sostenibles en proyectos municipales.	Reducción de la huella de carbono, mejora de la eficiencia energética, y promoción de un desarrollo urbano sostenible.	Crear normativas que incentiven la construcción sostenible	Implementar proyectos de construcción ecológica en infraestructura pública.
	Escasa concienciación y conocimiento sobre la protección del medio ambiente entre la población.	Desarrollar iniciativas de turismo que respeten y promuevan la conservación del entorno natural	La falta de conocimiento puede llevar a prácticas insostenibles que deterioran el medio ambiente, como la contaminación, la sobreexplotación de recursos y la falta de participación en iniciativas de conservación.	Colaborar con operadores turísticos para desarrollar paquetes que incluyan actividades de conservación y sensibilización ambiental.	Crear un sistema de certificación para empresas turísticas que implementen prácticas sostenibles y respeten el medio ambiente.

Factores Externos	Incidencia		Efectos	Propuesta	Acciones
	Debilidad	Oportunidad			
Factor Ambiental	Impactos locales de fenómenos climáticos extremos que afectan la agricultura y el bienestar social.	Iniciar proyectos de restauración de ecosistemas degradados, como humedales o riberas de ríos.	Los fenómenos climáticos extremos pueden causar pérdidas económicas en la agricultura, aumentar la inseguridad alimentaria y generar desplazamientos de población, afectando la cohesión social.	Involucrar a la comunidad en proyectos de restauración de ecosistemas mediante talleres y actividades prácticas, fomentando un sentido de pertenencia y responsabilidad.	Involucrar a la comunidad en proyectos de restauración, ofreciendo incentivos para la participación y el cuidado de los ecosistemas.
	Pérdida de suelos fértiles por prácticas agrícolas inadecuadas o urbanización.	Fomentar la investigación en tecnologías limpias y sostenibles a través de colaboraciones con universidades y centros de investigación.	La degradación del suelo disminuye la productividad agrícola y puede llevar a la desertificación, afectando la economía local y el bienestar de la comunidad.	Establecer convenios para desarrollar proyectos de investigación aplicada que aborden problemas ambientales locales y promuevan la adopción de tecnologías sostenibles en la comunidad.	Ofrecer becas y financiamiento a investigadores y estudiantes que trabajen en tecnologías limpias y sostenibles.
Factor Tecnológico	Ruidos excesivos de tráfico y actividades comerciales que afectan la calidad de vida.	Organizar campañas de reforestación y conservación de áreas boscosas y ecosistemas locales.	La reforestación y conservación de ecosistemas locales pueden mejorar la calidad del aire, reducir el ruido (los árboles actúan como barreras naturales), y fomentar la biodiversidad. También pueden contribuir a la mitigación del cambio climático y proporcionar espacios recreativos para la comunidad, mejorando su calidad de vida.	Desarrollar un programa de reforestación que utilice tecnologías como drones para la siembra de árboles, así como aplicaciones móviles para involucrar a la comunidad en el seguimiento y mantenimiento de los ecosistemas restaurados. También se podría implementar un sistema de incentivos para	Organizar eventos de reforestación en colaboración con escuelas, organizaciones comunitarias y empresas locales. Utilizar plataformas digitales para coordinar voluntarios, monitorear el progreso de las actividades y compartir información sobre la importancia de la conservación. Además, se podría trabajar en la creación de un marco legal que proteja las áreas boscosas y fomente su conservación a largo plazo.

Factores Externos	Incidencia		Efectos	Propuesta	Acciones
	Debilidad	Oportunidad			
				fomentar la participación de empresas y ciudadanos en estas iniciativas	

Tabla 18, Análisis de entorno Tecnológico

Entorno Tecnológico							
PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE FORTALEZAS	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE DEBILIDADES	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE OPORTUNIDADES	PREGUNTAS ORIENTADORAS	LISTA DE AMENAZAS
Identifique los puntos fuertes de su dependencia o entidad:	Disponibilidad de conexiones rápidas y estables que permiten la comunicación y el acceso a la información.	Identifique las debilidades:	Escasez de infraestructura para soportar nuevas tecnologías, como fibra óptica o redes 5G.	Identifique las oportunidades:	Implementar redes de alta velocidad para mejorar el acceso a Internet en toda la comunidad.	Las amenazas se refieren a fuerzas internas y externas a la dependencia o entidad que ponen en peligro sus recursos y las oportunidades de desarrollo. El propósito de este análisis es identificar las amenazas y así establecer un plan para la prevención, mitigación, o reducción al mínimo de los posibles impactos negativos.	Intrusiones en sistemas informáticos del gobierno local, comprometiendo datos sensibles.
¿Cuáles son los activos (tangibles e intangibles) más valiosos de la dependencia o entidad (actividades, capacidades, recursos)?	Presencia de centros de datos, redes de telecomunicaciones y otros recursos tecnológicos que facilitan el desarrollo.	¿Cuáles son las principales debilidades o problemas de su dependencia o entidad?	Escaso conocimiento y habilidades en tecnología entre los residentes y empleados municipales.	¿Qué oportunidades existen para maximizar, mejorar o apoyar a las fortalezas existentes que se han identificado anteriormente?	Desarrollar plataformas en línea para la gestión de trámites administrativos y servicios públicos	El propósito de este análisis es identificar las amenazas y así establecer un plan para la prevención, mitigación, o reducción al mínimo de los posibles impactos negativos.	Propagación de noticias falsas que pueden afectar la percepción pública y generar desconfianza.
	Presencia de profesionales y técnicos con formación en áreas tecnológicas.		Limitaciones presupuestarias que impiden la actualización de sistemas y equipos.		Fomentar programas educativos en línea para estudiantes y adultos, utilizando plataformas digitales.		Exposición de sistemas de servicios públicos a ataques cibernéticos.
¿Cuáles son las principales fortalezas de la dependencia o instituto relacionadas con el desarrollo local (social y económico), inversión e infraestructura?	Iniciativas gubernamentales que promueven el uso de la tecnología en la administración pública y en la comunidad.	¿Cuáles son las obstáculos que pueden limitar el desempeño o el alcance de logros sostenibles en su dependencia o entidad?	Actitudes negativas hacia la adopción de nuevas tecnologías por parte de algunos miembros de la comunidad.		Establecer servicios de salud a distancia para mejorar el acceso a atención médica.	¿Qué amenazas ponen en peligro las fortalezas identificadas anteriormente?	Robo o divulgación no autorizada de información personal de ciudadanos.
	Iniciativas gubernamentales que promueven el uso de la tecnología		Falta de protocolos y medidas de seguridad para		Crear apps para facilitar la comunicación entre		Riesgo de fallos en servicios esenciales por

	en la administración pública y en la comunidad.		proteger datos y sistemas.		ciudadanos y el gobierno local.		confiar demasiado en tecnología.
	Uso de tecnología para la planificación urbana y la gestión de recursos.		Brechas en el acceso a la tecnología entre diferentes grupos demográficos.		Desarrollar programas de capacitación en ciberseguridad para proteger datos y sistemas.		Brecha en el acceso a tecnologías que puede generar exclusión social.
	Actitud positiva hacia la adopción de nuevas tecnologías y prácticas innovadoras en la comunidad.		Escaso fomento a la investigación y desarrollo de nuevas soluciones tecnológica		Fomentar plataformas de comercio electrónico para apoyar a negocios locales.		Infecciones en sistemas que pueden paralizar operaciones municipales.
¿Qué oportunidades existen para maximizar la fuerza de estos activos?	Programas que fomentan el uso seguro y eficaz de la tecnología entre los ciudadanos.	¿Qué problemas debe enfrentar en el desarrollo estratégico de sus actividades frente al nivel departamental, otras entidades y el nivel nacional?	Falta de capacidad interna para desarrollar y mantener sistemas tecnológicos.	¿Qué mejoras o apoyo se podría brindar para mejorar las deficiencias detectadas anteriormente?	Crear experiencias de turismo virtual para atraer visitantes y promover la cultura local.	¿Qué amenazas ponen en peligro la realización de las oportunidades identificadas anteriormente?	Riesgos asociados a la recolección y almacenamiento de datos personales.
	Políticas que permiten el trabajo remoto, mejorando la calidad de vida y la productividad.		Poca cooperación entre el sector público, privado y académico en proyectos tecnológicos.		Ofrecer cursos y talleres sobre habilidades digitales y programación.		Uso indebido de plataformas para influir en decisiones políticas locales.
	Desarrollo de apps que mejoran la comunicación y los servicios para los ciudadanos.		Uso de tecnología y hardware anticuado que limita la eficiencia.		Implementar tecnologías para optimizar la producción agrícola y el uso de recursos.		Empleados municipales sin la formación adecuada para manejar nuevas tecnologías.

	Facilidades para que los negocios locales vendan en línea.		Ausencia de un marco regulatorio que guíe el desarrollo y uso de la tecnología.		Promover el uso de tecnologías limpias y sostenibles, como paneles solares y energía eólica.		Dificultades para integrar diferentes tecnologías y plataformas.
Enumere las tres principales fortalezas para construir. ¿Dónde se producen los mayores cambios? ¿Cuáles son las más fáciles de alcanzar?		Enumere las tres principales debilidades que debe minimizar. ¿Cuáles son imposibles de cambiar (descarte esas)? ¿Dónde se producirán los mayores cambios? ¿Cuáles son las más fáciles de resolver?		Enumere las tres principales oportunidades que debe aprovechar. ¿Cuáles son imposibles de cambiar (descarte esas)? ¿Dónde se producirán los mayores cambios? ¿Cuáles son las más fáciles de resolver?		Enumere las tres principales amenazas. ¿Cuáles son imposibles de cambiar (descarte esas)? ¿Dónde se producirán los mayores cambios? ¿Cuáles son las más fáciles de resolver?	
<u>Fortalezas para construir</u>	<u>Impacto</u> Redacte, en forma breve, el resultado final que tendría el mantener cada una de las fortalezas priorizadas respecto al estado inicial analizado	<u>Debilidades a minimizar</u>	<u>Impacto</u> Redacte, en forma breve, el resultado final que tendría la minimización de cada una de las debilidades priorizadas respecto al estado inicial analizado	<u>Oportunidades a explotar</u>	<u>Impacto</u> Redacte, en forma breve, el resultado final que tendría la exploración de cada una de las oportunidades priorizadas respecto al estado inicial analizado	<u>Amenazas para tener en cuenta</u>	<u>Impacto</u> Redacte, en forma breve, el resultado final que tendría el tener en cuenta cada una de las amenazas priorizadas respecto al estado inicial analizado
Disponibilidad de conexiones rápidas y estables que permiten la comunicación y el acceso a la información.	Las conexiones rápidas permiten a los profesionales realizar sus tareas de manera más eficiente, acceder a información en tiempo real y comunicarse sin interrupciones, lo que incrementa la productividad general.	Escasez de infraestructura para soportar nuevas tecnologías, como fibra óptica o redes 5G.	La falta de infraestructura adecuada restringe el acceso a internet de alta velocidad, lo que puede limitar el desarrollo económico local y la competitividad de empresas.	Implementar redes de alta velocidad para mejorar el acceso a Internet en toda la comunidad.	Aumenta la conectividad y permite que más personas accedan a recursos y servicios en línea, cerrando la brecha digital.	Intrusiones en sistemas informáticos del gobierno local, comprometiendo datos sensibles.	La intrusión en sistemas gubernamentales puede llevar a la pérdida de confianza de la ciudadanía en las instituciones, afectando la legitimidad del gobierno local.

Presencia de centros de datos, redes de telecomunicaciones y otros recursos tecnológicos que facilitan el desarrollo.	La infraestructura tecnológica adecuada facilita la investigación y el desarrollo (I+D), promoviendo la creación de nuevos productos y servicios, así como la mejora de los existentes.	Escaso conocimiento y habilidades en tecnología entre los residentes y empleados municipales.	La falta de habilidades tecnológicas puede llevar a una resistencia al uso de nuevas herramientas y sistemas, impidiendo la modernización y eficiencia en la administración pública.	Desarrollar plataformas en línea para la gestión de trámites administrativos y servicios públicos	Reduce tiempos de espera y simplifica procesos, permitiendo a los ciudadanos realizar trámites desde la comodidad de su hogar.	Propagación de noticias falsas que pueden afectar la percepción pública y generar desconfianza.	Las noticias falsas pueden distorsionar la realidad y generar confusión en la ciudadanía sobre temas importantes, como salud pública, seguridad o políticas locales.
Presencia de profesionales y técnicos con formación en áreas tecnológicas.	La disponibilidad de profesionales capacitados en tecnologías de la información y comunicación (TIC) es crucial para el crecimiento de la economía digital y la competitividad de las empresas.	Limitaciones presupuestarias que impiden la actualización de sistemas y equipos.	La falta de recursos para actualizar equipos y sistemas puede resultar en una infraestructura tecnológica obsoleta, lo que afecta la eficiencia y efectividad de la administración pública.	Fomentar programas educativos en línea para estudiantes y adultos, utilizando plataformas digitales.	Amplía las oportunidades de aprendizaje para todos los grupos de edad, especialmente para aquellos que no pueden asistir a clases presenciales por razones económicas, geográficas o de tiempo.	Exposición de sistemas de servicios públicos a ataques cibernéticos.	Un ataque cibernético puede paralizar servicios esenciales como agua, electricidad, transporte y salud, afectando la vida cotidiana de los ciudadanos.

Tabla 19, Análisis cruzado de entorno Tecnológico.

Análisis cruzado para desarrollar estrategias - Entorno Tecnológico			
F. Propios	F. Externos	OPORTUNIDADES EXTERNAS	AMENAZAS EXTERNAS
NUESTRAS FORTALEZAS		Estrategias a implementar para usar las oportunidades usando las fortalezas (FO)	Estrategias para prevenir amenazas utilizando las fortalezas (FA)
		Organizar talleres de formación y capacitación para los residentes y empleados municipales en áreas tecnológicas. Utilizar la presencia de profesionales y técnicos formados para impartir estos cursos, aprovechando la conexión rápida y estable para brindar cursos en línea y presenciales.	Utilizar la disponibilidad de conexiones rápidas y estables para establecer protocolos de seguridad robustos en los sistemas informáticos del gobierno local. Esto incluye la implementación de firewalls, sistemas de detección de intrusos y políticas de acceso restringido.
		Formar alianzas con universidades y centros de formación técnica que ofrezcan programas en tecnologías emergentes. Esto puede llevar a la creación de programas de prácticas y pasantías que beneficien tanto a los estudiantes como a la municipalidad.	Con la presencia de centros de datos y redes de telecomunicaciones, crear un centro de monitoreo que permita observar en tiempo real las posibles intrusiones y ataques a los sistemas. Esto debe incluir la implementación de herramientas de análisis de datos y inteligencia artificial para detectar patrones sospechosos
		Utilizar los centros de datos y redes de telecomunicaciones para desarrollar proyectos piloto que integren nuevas tecnologías, como IoT (Internet de las Cosas) o sistemas de gestión municipal digital. Esto puede atraer la atención de inversores y mejorar la infraestructura existente.	Utilizar las conexiones rápidas para difundir información veraz sobre la seguridad digital y la importancia de la ciberseguridad a la población. Esto puede ayudar a contrarrestar la propagación de noticias falsas.
NUESTRAS DEBILIDADES		Estrategias a implementar para usar las oportunidades minimizando las debilidades (DO)	Estrategias para minimizar los peligros potenciales en el sector donde nuestras debilidades se encuentran con las amenazas (DA)
		Establecer colaboraciones con empresas de telecomunicaciones y tecnología para desarrollar la infraestructura necesaria.	Establecer alianzas con empresas tecnológicas para la mejora de la infraestructura. Esto puede incluir programas de financiamiento compartido o donaciones de equipos.
		Crear talleres y cursos en colaboración con instituciones educativas y empresas tecnológicas, enfocándose en habilidades digitales básicas y avanzadas.	Implementar talleres y cursos de capacitación para empleados municipales y ciudadanos en el uso de nuevas tecnologías y ciberseguridad. Esto puede incluir colaboraciones con universidades y organizaciones sin fines de lucro.
		Realizar un análisis de costos para identificar áreas donde se puedan reducir gastos y redirigir esos fondos hacia la mejora de infraestructura tecnológica.	Realizar un análisis de los presupuestos actuales para identificar áreas donde se puedan reasignar fondos hacia la ciberseguridad y actualización tecnológica.

Tabla 20, Análisis de estratégico de Entornos Tecnológicos

Resumen Análisis de Entornos tecnológicos					
Factores Externos	Incidencia		Efectos	Propuesta	Acciones
	Debilidad	Oportunidad			
Situación Politico-Administrativa	Escasez de infraestructura para soportar nuevas tecnologías, como fibra óptica o redes 5G.	Implementar redes de alta velocidad para mejorar el acceso a Internet en toda la comunidad.	La falta de infraestructura adecuada puede restringir el acceso a servicios digitales, lo que a su vez limita la eficiencia administrativa y la calidad de vida de los residentes.	Buscar fondos gubernamentales y de organizaciones internacionales para financiar la instalación de tecnología de alta velocidad.	Realizar un diagnóstico de la infraestructura existente y las habilidades tecnológicas de la comunidad para identificar áreas prioritarias de intervención.
	Escaso conocimiento y habilidades en tecnología entre los residentes y empleados municipales.	Desarrollar plataformas en línea para la gestión de trámites administrativos y servicios públicos	La implementación de redes de alta velocidad y plataformas en línea puede simplificar los procedimientos administrativos, reduciendo tiempos de espera y costos operativos.	Implementar talleres y cursos en habilidades digitales para empleados municipales y residentes, con énfasis en el uso de plataformas digitales y herramientas tecnológicas.	Establecer indicadores de éxito para evaluar el impacto de las acciones emprendidas y realizar ajustes según sea necesario. Esto incluye la satisfacción de los usuarios con los nuevos servicios y la mejora en la eficiencia administrativa.
Economía	Limitaciones presupuestarias que impiden la actualización de sistemas y equipos.	Fomentar programas educativos en línea para estudiantes y adultos, utilizando plataformas digitales.	La falta de recursos para actualizar sistemas y equipos puede conducir a una obsolescencia tecnológica, lo que limita la eficiencia operativa y la competitividad.	Realizar un análisis exhaustivo de los gastos actuales y buscar reasignación de fondos hacia la actualización de tecnología.	Crear alianzas con instituciones educativas y plataformas digitales para ofrecer cursos gratuitos o a bajo costo.

Resumen Análisis de Entornos tecnológicos					
Factores Externos	Incidencia		Efectos	Propuesta	Acciones
	Debilidad	Oportunidad			
	Actitudes negativas hacia la adopción de nuevas tecnologías por parte de algunos miembros de la comunidad.	Establecer servicios de salud a distancia para mejorar el acceso a atención médica.	a resistencia al cambio puede dificultar la implementación de soluciones tecnológicas que podrían mejorar procesos y servicios.	Desarrollar programas de capacitación para miembros de la comunidad que aborden el uso de nuevas tecnologías y sus beneficios.	Implementar plataformas de telemedicina que permitan a los profesionales de salud interactuar con pacientes de manera remota.
Factor Social	Falta de protocolos y medidas de seguridad para proteger datos y sistemas.	Crear apps para facilitar la comunicación entre ciudadanos y el gobierno local.	Aumento de la vulnerabilidad a ciberataques	Desarrollar una normativa clara de protección de datos que incluya protocolos de seguridad.	Implementar sistemas de gestión de seguridad de la información (SGSI) en organizaciones.
	Brechas en el acceso a la tecnología entre diferentes grupos demográficos.	Desarrollar programas de capacitación en ciberseguridad para proteger datos y sistemas.	Posibles sanciones legales por incumplimiento de normativas de protección de datos.	Establecer un comité de ciberseguridad que supervise y audite las medidas implementadas.	Realizar auditorías periódicas de seguridad y capacitación continua para personal en manejo de datos.
Factor Ambiental	Escaso fomento a la investigación y desarrollo de nuevas soluciones tecnológica	Fomentar plataformas de comercio electrónico para apoyar a negocios locales.	La falta de innovación puede llevar a estancamiento en la competitividad de las empresas locales, lo que podría resultar en una disminución de la calidad de productos y servicios.	Aumentar la visibilidad de los negocios locales, lo que puede traducirse en un incremento en las ventas y en la sostenibilidad económica.	Establecer convenios para impulsar proyectos de investigación y desarrollo conjunto que respondan a las necesidades del sector productivo.
	Falta de capacidad interna para desarrollar y mantener sistemas tecnológicos.	Crear experiencias de turismo virtual para atraer visitantes y promover la cultura local.	La incapacidad para gestionar sistemas tecnológicos puede resultar en ineficiencias operativas, pérdidas económicas y una mala experiencia del cliente	Ampliar el alcance del turismo, permitiendo que personas de diferentes partes del mundo conozcan y se interesen por la cultura local.	Implementar programas de formación para empleados en habilidades tecnológicas y gestión de sistemas, en colaboración con instituciones educativas.

Resumen Análisis de Entornos tecnológicos					
Factores Externos	Incidencia		Efectos	Propuesta	Acciones
	Debilidad	Oportunidad			
Factor Tecnológico	Poca cooperación entre el sector público, privado y académico en proyectos tecnológicos.	Ofrecer cursos y talleres sobre habilidades digitales y programación.	La falta de colaboración puede resultar en un desarrollo tecnológico fragmentado, donde se pierden sinergias y se desperdician recursos. Esto también puede limitar la innovación y la transferencia de conocimientos.	Esto puede empoderar a la fuerza laboral, mejorar la empleabilidad y fomentar una cultura de innovación y desarrollo tecnológico en la comunidad.	Realizar eventos que fomenten la innovación y la creación de soluciones tecnológicas a problemas locales, involucrando a estudiantes, profesionales y empresas.
	Uso de tecnología y hardware anticuado que limita la eficiencia.	Implementar tecnologías para optimizar la producción agrícola y el uso de recursos.	La ineficiencia operativa puede llevar a una disminución de la competitividad, altos costos operativos y una menor capacidad para adaptarse a cambios del mercado. Además, puede dificultar la adopción de nuevas tecnologías.	Aumentar la productividad y sostenibilidad en la agricultura, mejorando la seguridad alimentaria y generando ingresos para los agricultores.	Establecer un organismo que monitoree las tendencias tecnológicas y proponga políticas para su integración en la sociedad.
	Ausencia de un marco regulatorio que guíe el desarrollo y uso de la tecnología.	Promover el uso de tecnologías limpias y sostenibles, como paneles solares y energía eólica.	Sin regulaciones claras, puede haber un desarrollo descontrolado de tecnologías, lo que podría dar lugar a prácticas no éticas, problemas de seguridad y falta de confianza en el uso de nuevas tecnologías.	Desarrollar políticas y regulaciones que guíen el uso y desarrollo de tecnologías, promoviendo la ética y la seguridad en el ámbito digital.	Realizar campañas para educar a la población sobre la importancia de la tecnología y su uso responsable, así como los beneficios de la sostenibilidad.

ANÁLISIS DE ESTRUCTURA ORGANICA Y PLANTA DE PERSONAL ACTUAL

En el artículo 2° del acuerdo 029 de 2012, estableció como estructura de la Administración Municipal, las siguientes descentendencias o áreas funcionales.

1. Despacho del Alcalde.
2. Secretaría de Gobierno
3. 3. Secretaría General
4. Secretaría de Hacienda
5. Secretaría de Planeación e Infraestructura
6. Secretaría de Desarrollo
7. Oficina Asesora de Control Interno

La asignación de los empleos y funciones se realizó siguiendo los parámetros establecidos en el decreto 785 de 2005, que reglamento parcialmente la ley 909 de 2004.

La planta de personal es el conjunto de los empleos permanentes requeridos para el cumplimiento de los objetivos y funciones asignadas a la organización, identificados y ordenados jerárquicamente y correspondientes a un sistema de nomenclatura, clasificación y remuneración de cargos legalmente establecido.

La entidad cuenta con una estructura orgánica adoptada mediante acuerdo No. 029 de octubre de 2012, “por medio del cual se establece la estructura de la administración municipal, funciones generales de sus dependencias y las escalas de remuneración salarial”, así mismo mediante acuerdo 004 de 2024, se actualizó la escala salarial de los funcionarios y acuerdo 003 de 2024 se estableció la escala salarial de la alcaldesa.

Teniendo en cuenta la planta de personal de la administración central aprobada mediante Acuerdo 029 de 02 de octubre de 2012, y los Decretos 0112 de 16 de diciembre de 2012, y 014 de enero 30 de 2020 por medio de los cuales se ajusta el Manual de Funciones y Competencias Laborales de los empleos que conforman la planta de personal de la Administración Central del Municipio de Miraflores – Boyacá, en la actualidad se cuenta con la siguiente planta de personal.

En cumplimiento de lo establecido en las disposiciones legales vigentes y con base en la información registrada en los archivos oficiales de esta entidad, se certifica que la planta de personal de la administración central del Municipio de Miraflores, según acuerdo No. 029 de 2012, estaba determinada por los siguientes empleos hasta 2024:

Tabla 21, Planta de personal Administración central del municipio de Miraflores.

Planta de Personal			
Empleo	Nivel	Código	Grado
Planta de Personal Despacho Alcalde			
Alcalde	Directivo	005	NE
Auxiliar de Servicios Generales	Asistencial	470	02
Auxiliar de Servicios Generales	Asistencial	470	03
Planta de Personal Global			
Jefe de oficina de control Interno	Directivo	006	04
Secretario General	Directivo	020	08
Secretario de Hacienda	Directivo	020	08
Secretario de Gobierno	Directivo	020	08
Secretario de Planeación e Infraestructura	Directivo	020	08
Secretario de Desarrollo	Directivo	020	08
Profesional Universitario (Comisario de Familia)	Profesional	202	06
Profesional Universitario Área de Salud	Profesional	237	07
Técnico Administrativo	Técnico	367	02
Técnico Administrativo	Técnico	367	07
Técnico administrativo	Técnico	367	01
Técnico Operativo	Técnico	314	07
Operario Calificado	Asistencial	490	08
Secretario	Asistencial	440	07
Secretario	Asistencial	440	07
Secretario	Asistencial	440	07
Secretario	Asistencial	440	07
Secretario	Asistencial	440	07
Secretario	Asistencial	440	07
Secretario	Asistencial	440	07
Secretario	Asistencial	440	07
Trabajador oficial conductor	Asistencial	NA	NA

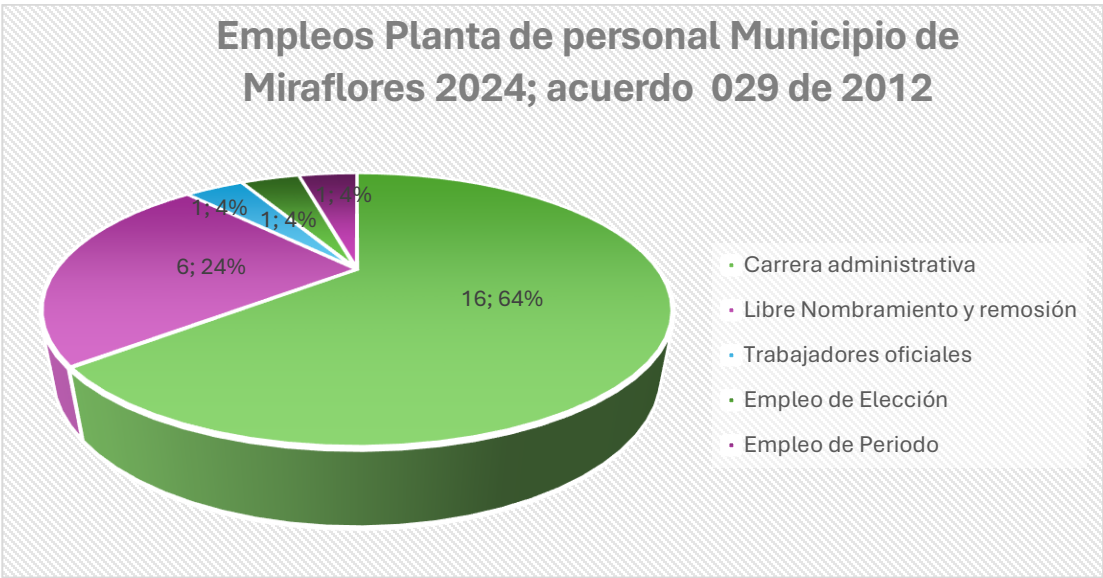
Fuente: Elaboración Propia, Información Secretaría General.

La anterior planta de empleos consta de 25 cargos incluido el empleo de alcalde, así mismo se destaca en este análisis que un auxiliar de servicios generales se encuentran vacante; el empleo

de almacenista general es nivel técnico de LNR, y un empleo que se encuentra en la actualidad vinculado como trabajador oficial, adscrito al despacho de la alcaldesa. Del análisis de este acto administrativo se concluye lo siguiente:

En cuanto a la participación porcentual de la planta de personal actual, se observa que la mayor parte de los empleos son de carrera administrativa, que corresponde a un 67% (16 empleos), un 24% son de libre nombramiento y remoción (6 empedados), los restantes empleos corresponden a 4%, uno de elección popular, un empleo de periodo y un empleo de trabajador oficial, como muestra la siguiente grafica.

Ilustración 5, Planta de personal Municipio de Miraflores 2024.



Fuente: elaboración propia. acuerdo 029 de 2012.

Tabla 22, Planta de personal por tipo de vinculación.

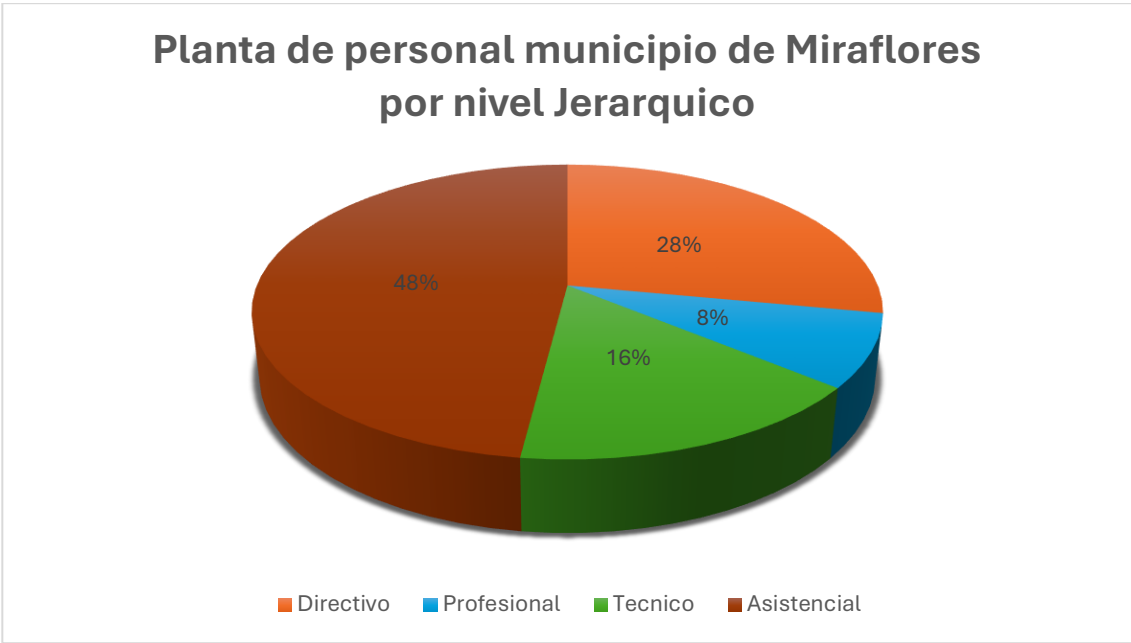
Tipo de vinculación	Número de empleos
Carrera administrativa	16
Libre Nombramiento y remoción	6
Trabajadores oficiales	1
Empleo de Elección	1
Empleo de Periodo	1

Fuente: Elaboración propia. Acuerdo 029 de 2012.

Frente al análisis por nivel jerárquico de la planta de personal de la administración central del municipio de Miraflores, el 28% son del nivel directivo, un 8% del nivel profesional, un 16%

corresponde al nivel técnico y el 48% corresponde a nivel asistencial, tal como se muestra en la siguiente gráfica.

Ilustración 6, Planta de personal por Nivel jerárquico.



Fuente: elaboración propia. Acuerdo 029 de 2012.

Tabla 23, Planta de personal según ubicación de empleos.

No.	FUNCIONARIO	Denominación del empleo	Área Actual de desempeño	Nivel	Código	Grado
5	DESPACHO DEL ALCALDE					
1	VERA MONROY LEDYS SORAYA	ALCALDE	DESPACHO DEL ALCALDE	DIRECTIVO	005	NA
1	SILVA PAEZ NELSON GERMAN	JEFE DE CONTROL INTERNO	DESPACHO DEL ALCALDE	DIRECTIVO	006	07
1	TOVAR MOLINA ANA SOFIA	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	DESPACHO ALCALDE	ASISTENCIAL	470	04
1	VACANTE	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	DESPACHO ALCALDE	ASISTENCIAL	470	04
1	OMAR ERNESTO CUESTA MONROY	TRABAJADOR OFICIAL	DESPACHO ALCALDE	ASISTENCIAL	NA	NA
20	PLANTA GLOBAL					
1	ALVAREZ GOMEZ NATALY	SECRETARIO DE DESPACHO	SECRETARIA GENERAL	DIRECTIVO	020	08
1	DIAZ TORRES LUIS ARMANDO	SECRETARIO DE DESPACHO	SECRETARIA DE HACIENDA	DIRECTIVO	020	08
1	MENDOZA QUINTANA KAREN ADRIANA	SECRETARIO DE DESPACHO	SECRETARIA DE GOBIERNO	DIRECTIVO	020	08
1	DIANA NAYIBE QUINTERO MORENO	SECRETARIO DE DESPACHO	SECRETARIA DE PLANEACIÓN E INFRAESTRUCTURA	DIRECTIVO	020	08