

**Plan prospectivo estratégico para la alcaldía Municipal de Guaca**

**Sandra Lucia Hernández Rodríguez y Yesid Calderón Castellanos**

**Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Finanzas Públicas**

**Director:**

**Darío Alfonso Sierra Arias**

**PhD en Administración Estratégica de Empresas**

**Universidad Santo Tomás, Bucaramanga**

**División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables**

**Especialización en Finanzas Públicas**

**2021**

## Contenido

|  | Pág. |
|--|------|
| Introducción .....   | 14   |
| 1. Plan prospectivo estratégico para la alcaldía Municipal de Guaca..... | 16   |
| 1.1 Objetivo general de la entidad .....                                 | 16   |
| 1.2 Objetivos específicos .....  | 16   |
| 2. Marco referencial .....   | 17   |
| 2.1 Plan Prospectivo estratégico .....                                   | 17   |
| 2.2 Proceso de planeación prospectiva estratégica .....                  | 18   |
| 2.3 Herramientas de planeación prospectiva.....                          | 19   |
| 2.3.1 Micmac.....  | 20   |
| 2.3.2 Smic .....   | 21   |
| 2.3.3 Actores sociales.....  | 21   |
| 2.3.4 Árbol de competencias.....   | 22   |
| 2.3.5 Escenario apuesta.....   | 23   |
| 2.3.6 Cuadro de mando integral.....                                      | 23   |
| 3. Planeación estratégica .....  | 24   |
| 3.1 Reseña histórica .....   | 24   |
| 3.2 División política .....  | 25   |

|   |    |
|---|----|
| 3.3 Misión .....  | 26 |
| 3.4 Visión .....  | 27 |
| 3.5 Filosofía .....   | 27 |
| 3.5.1 Competencias esenciales.....                                  | 28 |
| 3.6 Matriz de macro segmentación .....                              | 28 |
| 3.7 Postura ética .....   | 30 |
| 3.8 Análisis interno .....  | 30 |
| 3.8.1 Árbol de competencias.....                                    | 30 |
| 3.8.2 Evaluación de factores internos y análisis del resultado..... | 37 |
| 3.8.3 Listado de variables internas.....                            | 37 |
| 3.8.4 Análisis tendencial de variables endógenas .....              | 38 |
| 3.9 Análisis del sector: entorno inmediato.....                     | 41 |
| 3.10 Análisis del macro entorno .....                               | 43 |
| 3.10.1 Variables políticas.....                                     | 43 |
| 3.10.1.1 Clima político.....  | 43 |
| 3.10.1.2 Riesgo político. ....                                      | 45 |
| 3.10.1.3 Deuda del gobierno – déficit fiscal .....                  | 46 |
| 3.10.2 Variables económicas .....                                   | 48 |
| 3.10.2.1 Rentas de capital. ....                                    | 48 |
| 3.10.2.2 Tasa de desempleo .....                                    | 49 |
| 3.10.2.3 Tasa de inflación. ....                                    | 50 |
| 3.10.2.4 Índice de precios al consumidor – IPC.....                 | 51 |
| 3.10.2.5 Producto interno bruto – PIB .....                         | 53 |

|  |    |
|--|----|
| 3.10.3 Variables sociales y culturales .....                                 | 54 |
| 3.10.3.1 Demografía.....   | 54 |
| 3.10.3.2 Educativos y de formación.....                                      | 56 |
| 3.10.3.3 Identidad cultural. ....  | 56 |
| 3.10.4 Variables tecnológicas .....  | 57 |
| 3.10.4.1 Productividad agropecuaria industrial. ....                         | 57 |
| 3.10.4.2 TICs. Son las tecnologías de la información y la comunicación. .... | 58 |
| 3.10.4.3 Economía naranja.....   | 58 |
| 3.10.5 Variables ecológicas o ambientales. ....                              | 58 |
| 3.10.5.1 Medio ambiente.....   | 58 |
| 3.10.5.2 Agua.....   | 59 |
| 3.10.5.3 Desechos sólidos.....   | 60 |
| 3.10.6 Variables legales .....   | 60 |
| 3.10.6.1 Estatuto tributario.....  | 60 |
| 3.10.6.2 Anticorrupción. ....  | 61 |
| 3.10.6.3 Ordenamiento territorial.....                                       | 61 |
| 3.10.6.4 Violencia intrafamiliar. ....                                       | 61 |
| 3.11 Pestel.....   | 61 |
| 3.12 Evaluación de factores externos.....                                    | 64 |
| 3.13 Matriz interna-externa.....   | 64 |
| 3.14 Formulación de la estrategia .....                                      | 65 |
| 3.15 Conclusiones del capítulo .....   | 69 |

|   |    |
|---|----|
| 4. Prospectiva .....                          | 70 |
| 4.1 Planteamiento del problema.....           | 70 |
| 4.2 Objetivo prospectivo .....                | 71 |
| 4.3 Justificación .....                       | 71 |
| 4.4 Análisis estructural.....                 | 72 |
| 4.4.1 Software Micmac .....                   | 73 |
| 4.4.2 Influencias directas .....              | 74 |
| 4.4.3 Estabilidad de la matriz.....           | 75 |
| 4.4.4 Potencial de influencias directas ..... | 76 |
| 4.4.5 Plano de influencias directas.....      | 78 |
| 4.4.5.1 Variables determinantes .....         | 79 |
| 4.4.5.2 Variables de entorno. ....            | 79 |
| 4.4.5.3 Variables regulares.....              | 79 |
| 4.4.5.4 Palancas secundarias .....            | 80 |
| 4.4.5.5 Variables objetivo. ....              | 80 |
| 4.4.5.6 Variables clave.....                  | 80 |
| 4.4.5.7 Variables resultado.....              | 81 |
| 4.4.5.8 Plano de influencias directas.....    | 81 |
| 4.4.5.9 Plano de influencias indirectas. .... | 82 |
| 4.4.5.10 Plano de desplazamientos. ....       | 83 |
| 4.4.6 Listado de variables estratégicas.....  | 84 |
| 4.5 Diseño y construcción de escenarios ..... | 86 |
| 4.5.1 Expertos .....                          | 86 |

|  |     |
|--|-----|
| 4.5.2 Hipótesis.....   | 87  |
| 4.5.3 Escenarios .....   | 88  |
| 4.5.3.1 Escenario probable.....  | 89  |
| 4.5.3.2 Escenario alternativo.....   | 91  |
| 4.5.3.3 Escenario deseable.....  | 92  |
| 4.6 Análisis de actores sociales construcción de escenarios .....                    | 93  |
| 4.6.1 Localizar y valorar las convergencias entre actores.....                       | 96  |
| 4.6.2 Localizar y valorar las divergencias de actores .....                          | 98  |
| 4.6.3 Objetivos conflictivos .....   | 98  |
| 4.6.4 Alianzas y enfrentamientos entre los grupos de actores .....                   | 99  |
| 4.6.5 Construcción de grupos de actores .....  | 100 |
| 4.6.6 Convergencia de actores .....  | 101 |
| 4.6.7 Actores divergentes.....   | 102 |
| 4.6.8 Relación de poder entre actores .....  | 103 |
| 4.6.9 Plan de acción de objetivos conflictivos .....                                 | 104 |
| 4.7 Construcción del escenario apuesta .....   | 106 |
| 4.7.1 Matriz Rice.....   | 106 |
| 4.8 Importancia y gobernabilidad de las acciones .....                               | 112 |
| 4.8.1 Importancia y gobernabilidad variable contratación.....                        | 112 |
| 4.8.2 Importancia y gobernabilidad variable planeación .....                         | 113 |
| 4.8.3 Importancia y gobernabilidad variable OET.....                                 | 113 |
| 4.8.4 Importancia y gobernabilidad variable PDD .....                                | 114 |
| 4.8.5 Importancia y gobernabilidad variable Capacitar a productores agropecuarios en |     |

|   |     |
|---|-----|
| asociatividad, cooperativismo y la productividad..... | 114 |
| 4.9 Árbol de pertinencia.....                         | 115 |
| 4.10 Tablero de control.....                          | 119 |
| <br>  |     |
| 5. Conclusiones .....                                 | 124 |
| <br>  |     |
| 6. Recomendaciones.....                               | 126 |
| <br>  |     |
| Referencias.....                                      | 127 |

### Lista de Tablas

|  | Pág. |
|--|------|
| <b>Tabla 1.</b> <i>Misión Alcaldía de Guaca</i> .....  | 26   |
| <b>Tabla 2.</b> <i>Visión Alcaldía de Guaca</i> .....  | 27   |
| <b>Tabla 3.</b> <i>Filosofía Alcaldía de Guaca</i> .....   | 28   |
| <b>Tabla 4.</b> <i>Competencias esenciales Alcaldía de Guaca</i> .....   | 28   |
| <b>Tabla 5.</b> <i>Postura ética de Alcaldía de Guaca</i> .....  | 30   |
| <b>Tabla 6.</b> <i>Árbol de competencias</i> .....   | 31   |
| <b>Tabla 7.</b> <i>Matriz MEFI de la Alcaldía de Guaca - Santander</i> .....                                       | 37   |
| <b>Tabla 8.</b> <i>Listado de variables internas</i> .....   | 38   |
| <b>Tabla 9.</b> <i>Análisis de variables endógenas</i> .....   | 38   |
| <b>Tabla 10.</b> <i>Pestel</i> .....   | 61   |
| <b>Tabla 11.</b> <i>Matriz MEFE de la Alcaldía de Guaca - Santander</i> .....                                      | 64   |
| <b>Tabla 12.</b> <i>Matriz MPEC</i> .....  | 66   |
| <b>Tabla 13.</b> <i>Programas línea estratégica En Guaca con emprendimiento y empleo digno para la gente</i> ..... | 68   |
| <b>Tabla 14.</b> <i>Variables Internas</i> .....   | 70   |
| <b>Tabla 15.</b> <i>Análisis Estructural</i> .....   | 72   |
| <b>Tabla 16.</b> <i>Influencias directas</i> .....   | 74   |
| <b>Tabla 17.</b> <i>Influencias MDI</i> .....  | 75   |
| <b>Tabla 18.</b> <i>Sumas de filas y columnas - matriz MDI</i> .....   | 75   |
| <b>Tabla 19.</b> <i>Suma de filas y columnas MDI</i> .....   | 77   |
| <b>Tabla 20.</b> <i>Potencial influencias directas</i> .....   | 77   |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Tabla 21.</b> <i>Expertos</i> .....   | 86  |
| <b>Tabla 22.</b> <i>Matriz de variables de hipótesis- objetivos</i> .....  | 87  |
| <b>Tabla 23.</b> <i>Escenario probable</i> .....   | 90  |
| <b>Tabla 24.</b> <i>Escenario Alternativo</i> .....  | 91  |
| <b>Tabla 25.</b> <i>Escenario deseable</i> .....   | 92  |
| <b>Tabla 26.</b> <i>Cuadro de intereses</i> .....  | 94  |
| <b>Tabla 27.</b> <i>Valores de convergencia</i> .....  | 96  |
| <b>Tabla 28.</b> <i>Divergencia de Factores</i> .....  | 98  |
| <b>Tabla 29.</b> <i>Objetivos conflictivos</i> .....   | 99  |
| <b>Tabla 30.</b> <i>Alianzas y enfrentamientos entre los grupos de actores</i> .....   | 99  |
| <b>Tabla 31.</b> <i>Grupos de trabajo</i> .....  | 100 |
| <b>Tabla 32.</b> <i>Convergencia entre actores</i> .....   | 101 |
| <b>Tabla 33.</b> <i>Divergencia entre actores</i> .....  | 102 |
| <b>Tabla 34.</b> <i>Poder entre los actores</i> .....  | 103 |
| <b>Tabla 35.</b> <i>Plan de acción objetivos conflictivos</i> .....  | 105 |
| <b>Tabla 36.</b> <i>Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico contratación</i> .....   | 106 |
| <b>Tabla 37.</b> <i>Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico planeación</i> .....   | 107 |
| <b>Tabla 38.</b> <i>Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico EOT</i> .....  | 109 |
| <b>Tabla 39.</b> <i>Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico PDD</i> .....  | 110 |
| <b>Tabla 40.</b> <i>Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico capacitar a productores agropecuarios en asociatividad, cooperativismo y productividad</i> ..... | 111 |
| <b>Tabla 41.</b> <i>Árbol de pertinencia</i> .....   | 115 |
| <b>Tabla 42.</b> <i>Cuadro de mando integral</i> .....   | 120 |

## Lista de Figuras

|   | Pág. |
|---|------|
| <b>Figura 1.</b> <i>Micmac</i> .....  | 20   |
| <b>Figura 2.</b> <i>Smic</i> .....  | 21   |
| <b>Figura 3.</b> <i>Clasificación de los Actores Sociales</i> .....                     | 22   |
| <b>Figura 4.</b> <i>Árbol de Competencias</i> .....                                     | 23   |
| <b>Figura 5.</b> <i>División Política</i> .....   | 25   |
| <b>Figura 6.</b> <i>Matriz de macro segmentación Alcaldía de Guaca</i> .....            | 29   |
| <b>Figura 7.</b> <i>Sistema de Ciudad</i> .....   | 41   |
| <b>Figura 8.</b> <i>Datos Generales</i> .....   | 42   |
| <b>Figura 9.</b> <i>Tasa de Desempleo</i> .....   | 49   |
| <b>Figura 10.</b> <i>Tasa de Inflación</i> .....  | 51   |
| <b>Figura 11.</b> <i>Tasa de Inflación</i> .....  | 52   |
| <b>Figura 12.</b> <i>Tasa de Inflación</i> .....  | 53   |
| <b>Figura 13.</b> <i>Tasa de Inflación</i> .....  | 55   |
| <b>Figura 14.</b> <i>Matriz IE – Alcaldía de Guaca</i> .....                            | 65   |
| <b>Figura 15.</b> <i>En Guaca con emprendimiento y empleo digno para la gente</i> ..... | 68   |
| <b>Figura 16.</b> <i>Mapa de potencial de influencias directas</i> .....                | 82   |
| <b>Figura 17.</b> <i>Mapa de potencial de influencias indirectas</i> .....              | 83   |
| <b>Figura 18.</b> <i>Mapa de desplazamiento</i> .....                                   | 84   |
| <b>Figura 19.</b> <i>Presentación de los escenarios en forma de histograma</i> .....    | 89   |
| <b>Figura 20.</b> <i>Divergencia de Factores</i> .....                                  | 98   |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Figura 21.</b> <i>Relación de poder entre actores</i> .....                    | 104 |
| <b>Figura 22.</b> <i>Importancia y gobernabilidad variable contratación</i> ..... | 112 |
| <b>Figura 23.</b> <i>Importancia y gobernabilidad variable planeación</i> .....   | 113 |
| <b>Figura 24.</b> <i>Importancia y gobernabilidad variable OET</i> .....          | 113 |
| <b>Figura 25.</b> <i>Importancia y gobernabilidad variable PDD</i> .....          | 114 |
| <b>Figura 26.</b> <i>Importancia y gobernabilidad variable Capacitación</i> ..... | 114 |

### **Resumen**

La elaboración de este documento tuvo como objeto la realización del Plan Prospectivo Estratégico para la Alcaldía Municipal de Guaca – Santander.

En él se identifican las necesidades básicas satisfechas e insatisfechas de todos los actores sociales de la región y se pudo crear prospectivamente escenarios con el fin de preparar al municipio en el diseño de estrategias para el desarrollo, sostenibilidad y realización de las variables que resultaron del ejercicio.

La metodología empleada para la recolección de la información se basó en la expresión directa de la comunidad. Son ellos con su sentir los que reflejaron su realidad, lo que necesitan, el cómo se quieren ver, qué les hace falta para su desarrollo y qué clase de dirigentes quisieran ellos que los administraran política y administrativamente.

Con estas percepciones y con la reseña histórica se realizó el análisis interno, el entorno inmediato, la prospectiva con su análisis estructural y el posterior diseño y construcción de los escenarios.

*Palabras Clave:* Desarrollo Estratégico, Formación Complementaria, Educación, Actores Sociales, Asociatividad.

### **Abstract**

The objective of this document is to elaborate the Strategic Prospective Plan for the Guane Municipality Mayoralty – Santander.

In this document is identified the satisfied basic needs of all the social actors of the regions and it was possible to create prospective scenarios aiming to prepare the municipality in the design of strategies for the development, sustainability and accomplishment of the variables that resulted from the exercise.

The methodology used to collect the information was based on the direct expression of the community. It is they with their feelings who reflected their reality, they needs, how they want to see themselves, what is needed for the development and what kind of leaders they want to manage political and administratively.

With these perceptions and the political review, it was done the internal political analysis, the immediate environment, the prospective with its structural analysis and subsequent design and construction of scenarios.

*Keywords:* Strategic Development, Further Training, Education, Social Actors, Associativity.

## Introducción

La Planeación Estratégica es una herramienta de gestión que promueve el desarrollo social en un determinado territorio de una entidad, sentando las bases para atender las necesidades insatisfechas de la población y mejorar en su paso la calidad de vida de todos los ciudadanos.

Podemos recordar que el concepto de Desarrollo hace referencia a dar incremento o acrecentar algo, que puede ser físico o intelectual. Cuando el término se aplica a una comunidad humana, aparece relacionado con el progreso económico, cultural, social o político. En cuanto a la noción del plan, se trata de un modelo sistemático que es diseñado antes de concretar una acción, de manera tal que ésta pueda ser encausada hacia los objetivos deseados.

La Entidad Territorial que vamos a estudiar es el Municipio de Guaca en Santander, ubicado en la Provincia de García Rovira, con un poco más de 6200 habitantes ubicados en un 67% en la zona urbana y restante 33% en la zona rural que además está compuesta por 30 veredas.

Se evidencian necesidades humanas de salud, empleo, vivienda, vías, etc.; que podrían estar en mejores condiciones, pero la falta de gestión y la no continuidad de planes básicos y de diferentes planes de desarrollo hacen que la comunidad sufra las consecuencias de la mala administración municipal.

Se estructura en el Plan de desarrollo “CON HUMILDAD PARA SERVIRLE A LA GENTE 2020 – 2023” tres líneas estratégicas que servirán para que haya participación comunitaria y una buena Administración Municipal que conlleven a la realización de los satisfactores básicos para realización de las necesidades básicas de los habitantes. Estas son:

- En Guaca con equidad social y ambiental para la gente.
- En Guaca con emprendimiento y empleo digno para la gente.
- En Guaca con legalidad y buen gobierno para la gente.

Con base en estas tres líneas se plantea la estrategia de Gobierno para el periodo 2020-2023.

## **1. Plan prospectivo estratégico para la alcaldía Municipal de Guaca**

### **1.1 Objetivo general de la entidad**

Buscar un desarrollo integral mediante procesos de transformación, sostenibles e incluyentes, premeditados y planeados para dar bienestar integral, ambiental, lo socio cultural, lo económico y lo público en el mediano y largo plazo.

### **1.2 Objetivos específicos**

1. Garantizar el desarrollo sostenible y armónico de la sociedad mediante la reducción de la tasa de crecimiento poblacional, aumento de la cobertura en el sistema general de salud y seguridad social, aumentando los indicadores de salud pública, mejorando la calidad de educación básica, media y superior, disminuyendo los niveles de desempleo, reducción de la pobreza y la desigualdad, ampliación de coberturas de acueducto y alcantarillado, reducción de asentamientos precarios y disposición de desechos sólidos, generando espacios para la recreación y el libre esparcimiento, buscando tolerancia y respeto mutuo entre sus habitantes, que conlleve a una convivencia pacífica.

2. Establecer, en coherencia con los objetivos de desarrollo del milenio, compromisos frente al reto de reducir la pobreza, el hambre, mejorar el estado de salud, nutrición y educación de las personas enfatizando en la niñez y adulto mayor, buscando alcanzar mayores niveles de desarrollo, propiciando condiciones socioeconómicas de vida digna, promoviendo el respeto de los derechos humanos, fortaleciendo la democracia participativa y pluralista, la gobernabilidad y la justicia, en armonía con lo ambiental.

3. Promover en la comunidad veredal programas agrícolas que faciliten y promuevan el comercio de nuestra gente; ya que este es el principal medio de trabajo de la Comunidad Guaqueña.

## 2. Marco referencial

En este Marco Referencial se expondrán los planes, procesos y herramientas que se necesitarán para construir, planear y planificar el futuro del municipio y su desarrollo en el mediano y largo plazo.

### 2.1 Plan Prospectivo estratégico

Se debe saber y entender primero, qué es:

**Prospectiva.** Son los estudios y análisis que se realizan con el fin de explorar o predecir el futuro, teniendo en cuenta la imaginación, la visualización y al razonamiento, en este caso de variables económicas, sociales, culturales y políticas.

**Plan Prospectivo:** Herramienta de construcción al futuro que identifique lo más probable, lo más deseable y lo más determinante.

**Plan Prospectivo Estratégico.** Es la visualización del Norte Ideal en el cual por medio de estrategias se explora y evalúa a mediano y largo plazo vías que conlleven al desarrollo integral de las variables económicas, sociales, culturales y políticas.

Para la Planificación del desarrollo del Municipio de Guaca es necesario identificar las variables socio económicas y la elaboración de escenarios con el objetivo de crear y diseñar estrategias encaminadas al desarrollo integral que permitan visualizar los medios para prever y

resolver retos y acciones futuras.

Para esto es imprescindible contar siempre con la comunidad, de ella se deberá obtener la información que permita identificar la problemática que se vive en la actualidad y obtener de ellos respuestas de cómo les gustaría que fuera el municipio, cómo se ven en el futuro y qué quisieran aportar al desarrollo personal y comunitario.

Es muy importante para el Plan Estratégico Prospectivo educar gradualmente a la población para que desarrollen su visión, sean más proactivos, emprendedores, que tengan sentido de pertenencia, que crean en ellos mismos, que tengan respeto por sus semejantes, por su entorno, por su medio ambiente y que generen metas en el corto, mediano y largo plazo.

Esta proyección es lo fundamental en el Plan Prospectivo Estratégico, lo demás es cuestión de metodología y uso de herramientas para construir escenarios y su posible solución a futuro.

## 2.2 Proceso de planeación prospectiva estratégica

**Planeación Prospectiva.** “Es la forma de prever y construir el futuro mediante la anticipación a fin de actuar en el presente de manera acertada”. (NN-18/07/2021-. <http://virtual.umng.edu.co>)

**Planeación.** Forma de pensar y actuar de manera anticipada.

**Prospectiva.** Reflexión sobre el futuro.

El Proceso de Planeación Prospectiva Estratégica tiene que ver con las etapas a desarrollar para su ejecución, que son:

- **Análisis situacional:** “Estudio de entornos internos y externos con el fin de conocer cómo se encuentra la entidad en un determinado momento”. Permite analizar dificultades,

fallas, oportunidades y riesgos para definirlos, clasificarlos, desglosarlos, reorganizarlos y ponderarlos. (Jorge y Martha Hanel–2004–pag.17)

- **Formulación de estrategias.** Definir objetivos y acciones concretas. Se refiere a dar respuesta a las diferentes situaciones identificadas en el análisis estratégico. Sus etapas son: diseño de objetivos, diagnóstico estratégico, evaluación y selección de estrategias.

- **Implementación de estrategias.** Es la etapa en la que se procede a diseñar la estrategia que se va a utilizar la cual va desde la creación del Plan estratégico, la traducción de los objetivos, la lista de tareas a realizar y la posterior medición constante de los resultados.

- **Evaluación de estrategias.** Proceso en el cual se analizan todas las alternativas y se escoge la mejor. En esta evaluación se tendrá en cuenta en el análisis de la estrategia: lo agresiva, lo conservadora, lo defensivo o competitiva; de ahí la matriz PE y EA que define si la estrategia a tomar es apta o no.

- **Monitoreo y ajustes.** Son las acciones en las que se observa, recolecta y se hace seguimiento a la información que arroja el estudio de cada estrategia. Se utiliza para tomar las medidas necesarias en cualquier situación y tomar los correctivos del caso.

### **2.3 Herramientas de planeación prospectiva**

Son las que organizan y estructuran la reflexión sobre apuestas y retos del futuro y la evaluación de opciones estratégicas. Se debe tener en cuenta dentro de estas herramientas:

- Iniciar y simular el conjunto del proceso.
- Proponer buenas preguntas e identificar variables claves.
- Analizar el juego de actores.
- Seleccionar el campo de los posibles y reducir la incertidumbre.

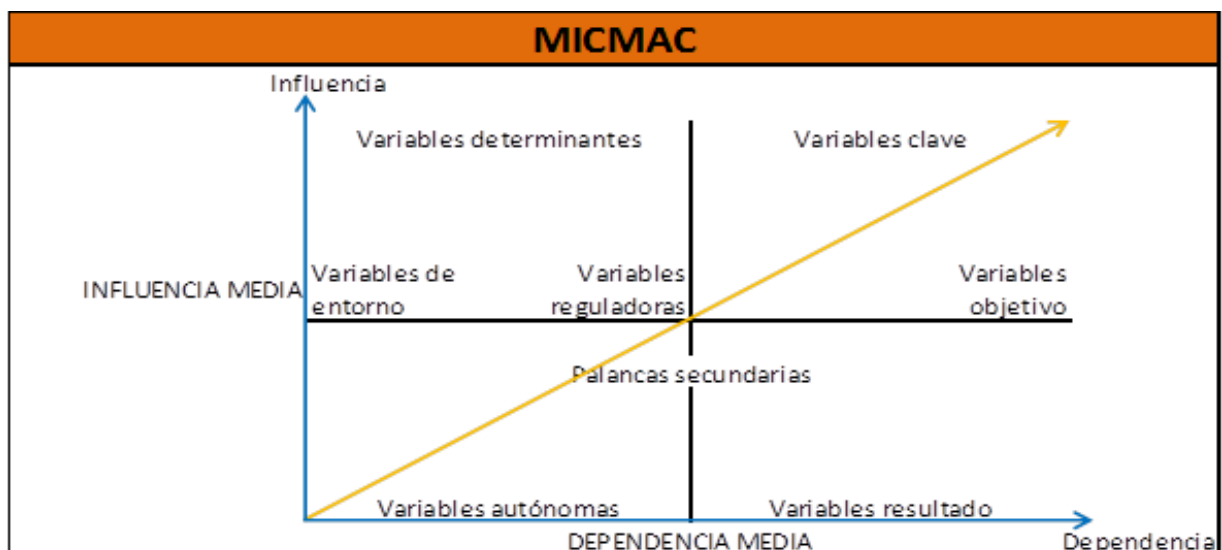
- Establecer el diagnóstico completo de la entidad frente a su entorno.
- Identificar y evaluar las elecciones y opciones estratégicas.

Dentro de esta investigación se trabajará el software Micmac y el método de impacto cruzado Smic.

### 2.3.1 Micmac

Análisis estructural para la toma de decisiones. El Análisis Estructural, es una herramienta que permite comprender y describir los problemas, enfocándolos como sistemas y permite, lograr una representación exhaustiva del sistema para luego reducir su complejidad. Ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos.

**Figura 1.** *Micmac*

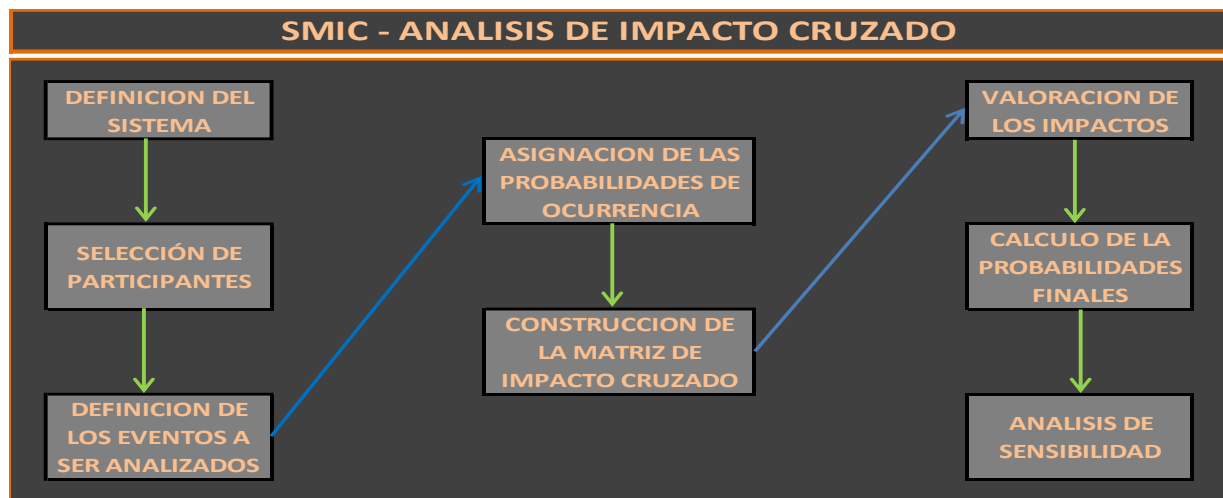


Fuente: Flórez- <http://prospectivablog.blogspot.com>

### 2.3.2 Smic

Es un método cruzado probabilístico orientado a determinar probabilidades simples y condiciones de hipótesis y/o eventos que permite la investigación metódica de estas interrelaciones que puedan producirse entre estos sucesos que está previsto que ocurra.

**Figura 2. Smic**



Fuente: Métodos y aplicaciones de la prospectiva wiki- <https://metodos-y-aplicaciones-de-la-prospectiva.fandom.com/>

### 2.3.3 Actores sociales

Sujeto o grupo de individuos con su propia identidad, valores, recursos, intereses y objetivos y que interactúan sobre sí mismos o en su entorno social y geográfico.

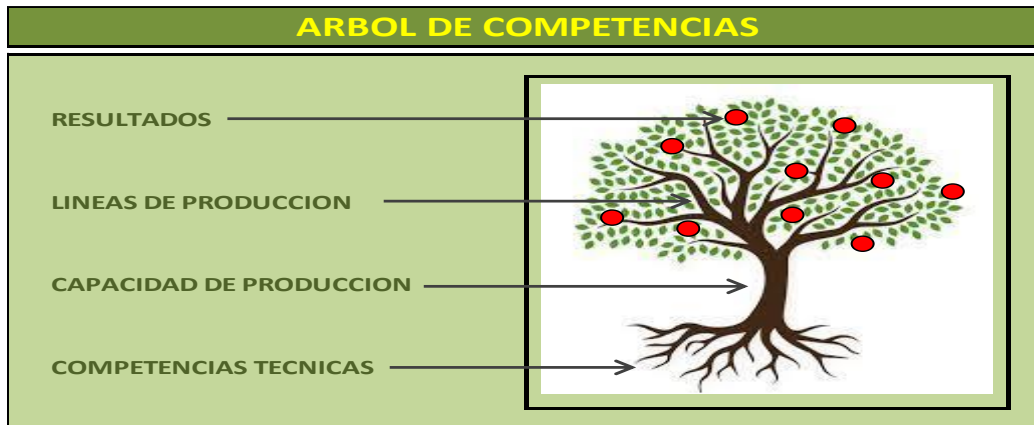
**Figura 3. Clasificación de los Actores Sociales**

| <b>CLASIFICACION DE LOS ACTORES SOCIALES</b> |   |  |
|--|---|--|
| <b>DIRECTOS</b>                              | AGENCIAS DE EMPLEO Y DESARROLLO SOCIAL                            |  |
|  | ADMINISTRACIONES PUBLICAS   |  |
|  | GREMIOS Y ASOCIACIONES DE EMPRESARIOS                             |  |
|  | SINDICATOS  |  |
| <b>INDIRECTOS</b>                            | <b>ASOCIACIONES</b>   | Vecinos  |
|  |   | Deportivas y culturales                                |
|  |   | Juveniles  |
|  |   | Jubilados  |
|  |   | Comunidades religiosas                                 |
|  | <b>GRUPOS SOCIALES EXISTENTES</b>                                 | Organizaciones sin ánimo de lucro.                     |
|  |   | Movimientos ecologistas                                |
|  |   | Partidos políticos                                     |
|  | <b>ORGANIZACIONES SOCIALES</b>                                    | Organizaciones sin ánimo de lucro y/o de tercer sector |
|  |   | Cooperativas y entidades de economía social            |
|  | <b>OTRAS ENTIDADES Y ORGANIZACIONES PRESENTES EN EL MUNICIPIO</b> | Institutos   |
|  |   | Fundaciones  |
|  |   | Obras sociales.  |

Fuente: Autores

### 2.3.4 *Árbol de competencias*

Metodología desarrollada por los japoneses para analizar una entidad de una forma metafórica. Está compuesta por 4 elementos como son: Las raíces (las competencias técnicas), El tronco (la capacidad de producción), las Ramas (Las líneas de producción) y los Frutos (Resultados).

**Figura 4.** *Árbol de Competencias*

Fuente: Autores

### 2.3.5 *Escenario apuesta*

Imagen del futuro deseado o que es elegido para construir lo que queremos que ocurra. Proporciona un propósito y sirve de guía en la formulación de la estrategia. Su eje principal es el ser humano como protagonista de los cambios y transformaciones que se pueden propiciar en los diferentes escenarios: político, económico, físico espacial y social.

### 2.3.6 *Cuadro de mando integral*

Es una herramienta que busca supervisar el desempeño de la organización por medio de indicadores clave que resumen si la entidad está consiguiendo o no sus objetivos. Integra las perspectivas financieras, de formación, de procesos internos y de relación con los usuarios.

Pueden ser:

- Operativos. Gestión del cambio.
- Estratégicos. Definen objetivos a largo plazo de acuerdo a la misión y la visión.
- Departamentales. Áreas de la administración.
- Organizativos. Niveles de responsabilidad.

### 3. Planeación estratégica

#### 3.1 Reseña histórica

De acuerdo con la información del sitio web de la alcaldía municipal de Guaca (2021), la historia de Guaca al igual que la del país se puede clasificar en tres así: Época Indígena, Época Hispana y Época Republicana.

**Época Indígena:** La palabra GUACA proviene de la voz indígena “Gua: Monte; Cerro; Junca: Abajo” que traduce lugar situado al pie abajo del cerro “Tesoro escondido o enterrado”. Estos indígenas fueron Chitareros, pertenecientes al grupo de los Guanes, integrantes de la familia Chibcha que habitó el Altiplano Cundiboyacense. Los Chitareros estaban distribuidos en cuatro agrupaciones: Cámara, El Cerrito, Mongotocoro y Listara.

**Época Hispana:** Los hechos históricos de los indígenas fueron trazados con la llegada de los conquistadores europeos, al igual que el resto del Continente Americano. Guaca fue descubierta por el Alemán Ambrosio Alfinger, quien había sido contratado por los banqueros “Bartolomé y Antonio Welser”, de compañía alemana de Ausburgo. En 1.550 Orsúa salió de Pamplona para Bogotá y dejó como teniente a Ortún Velásquez, quien después fue nombrado Gobernador y por último, el Rey de España le otorgo el título de la encomienda de Guaca, como gratificación a los servicios prestados (12 de abril de 1.553).

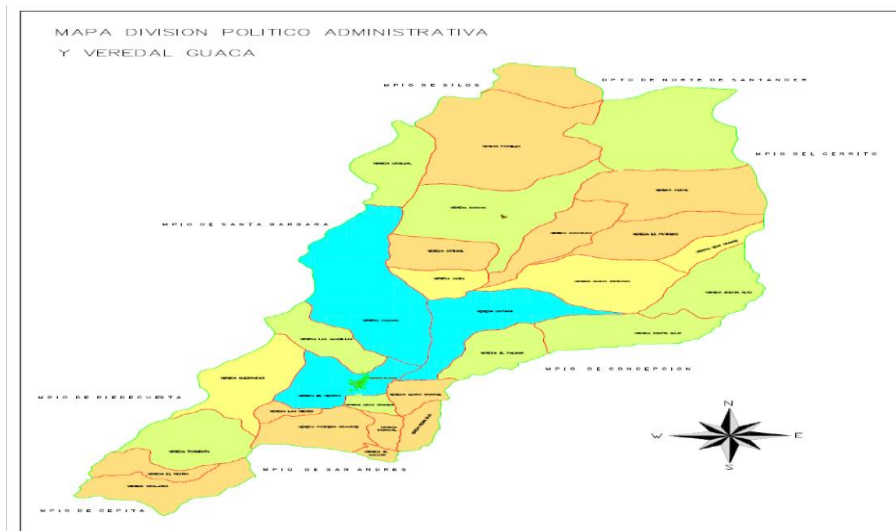
**Época Republicana:** El desarrollo histórico de Guaca está inmerso en el desarrollo histórico Nacional, detectando algunos aspectos importantes en su accionar. Durante los movimientos independientes, los territorios de este municipio fueron escenarios directos de algunos encuentros y aparecen algunos próceres como el teniente Juan José Meneses, muerto en el Paso de Ortega (20 de junio de 1.817) y el Sargento Francisco Neuto, muerto en Barcelona, Estado de Anzoátegui Venezuela (18 de julio 1.819). Entre 1.845 y 1.863, se presenta la

consolidación, el triunfo de los partidos del libre cambio y los partidos tradicionales evolucionan en su forma de gobierno, pasando de un sistema Centralista hasta el sistema Federalista Radical.

### 3.2 División política

Se debe comentar que actualmente el municipio tiene una División Política como se presenta en la ilustración 1; donde se divide en 30 veredas, 2 corregimientos (Corregimiento de Baraya y el Corregimiento de Quebradas) y cuenta con una población a 2018 – 2019, según proyecciones del Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE y el Departamento Nacional de Planeación - DNP, una densidad poblacional de 21,83 habitantes por km<sup>2</sup> y una población estimada en 6.510 habitantes. Esta misma fuente permite evidenciar que la mayor parte de la población 74,19% se encuentra ubicada en zonas rurales, mientras que la restante, el 25,81%, se ubicada en la cabecera municipal.

**Figura 5.** División Política



Fuente: Plan de Ordenamiento Territorial del Municipio de Guaca

### 3.3 Misión

El municipio de Guaca es una entidad pública de servicio social, comprometida con el progreso y el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes, a través de iniciativas sociales económicas, ambientales e institucionales, que están fundamentadas en sectores como la salud, educación, vivienda, vías, acueducto, entre otros. Mediante la eficiencia, eficacia y capacidad administrativa, se promoverá la construcción de un municipio con espacios públicos modernos e incluyentes donde se articule los pilares de paz, equidad, educación para ver desarrollados programas y proyectos que sean reconocidos.

**Tabla 1.** Misión Alcaldía de Guaca

|  |  |
|--|--|
| <b>¿Qué necesidades satisface?</b>             | Satisface la visión del servicio social a través de iniciativas sociales, económicas, ambientales e institucionales.   |
| <b>¿Cómo se satisfacen las necesidades?</b>    | Las necesidades se satisfacen mediante iniciativas de mejoras de en el Sistema de Salud, más y mejor educación, vivienda digna, mejoramiento de vías, calidad de acueducto, entre otras, a través de los programas y proyectos que presentan la entidad a entes Departamentales y/o Gubernamentales.   |
| <b>¿A quién se satisfacen las necesidades?</b> | Los beneficiarios directos es toda la comunidad en general, y los beneficiarios indirectos son todos aquellos individuos que visitan el municipio, comerciantes y personal ajeno al municipio.   |
| <b>¿En dónde satisfacemos necesidades?</b>     | Las necesidades se satisfacen en los sectores más deprimidos que posterior son priorizados con la elaboración de proyectos, una buena ejecución de los recursos, con equidad, inclusión y la posterior presentación de proyectos y la gestión de los recursos para su ejecución generando espacios públicos modernos e incluyentes donde se articule los pilares de paz, equidad, educación para ver desarrollados programas y proyectos que sean reconocidos. |

**Análisis:** Según la información generada por la Alcaldía de Guaca - Santander, se puede evidenciar el compromiso misional que se tiene con el desarrollo del territorio bajo su jurisdicción generando una inclusión social donde haya campo para cada habitante, donde el eje misional principal es la gente que habita el municipio. Todo esto se encuentra plasmado en su plan de desarrollo 2020-2023 “Con humildad para servirle a la gente” impulsando las mejoras en el Sistema de Salud municipal, mejorando el sector educación, construyendo vivienda digna, mejoramiento de vías de acceso, calidad de agua potable y su acueducto, entre otras.

### 3.4 Visión

En 2030 el municipio de Guaca será un territorio de reconocimiento a nivel nacional como una entidad promotora en la reducción de brechas sociales como salud, educación, vivienda y acueducto, de manera participativa, prospectiva y centrada en la persona, que sea sustentable en la innovación constante de iniciativas en producción agrícola, turística y el dialogo permanente y abierto entre la ciudadanía y la administración para promover una equidad fundamental en la educación que contribuya a la construcción de paz.

**Tabla 2.** *Visión Alcaldía de Guaca*

|  |   |
|--|---|
| <b>¿Cómo se imagina su entidad en el futuro?</b>                         | El futuro imaginado dentro de la Alcaldía de Guaca es la de un territorio con amplio reconocimiento a nivel nacional, enfocado en la reducción de brechas sociales como salud, educación, vivienda y acueducto, entre otras.  |
| <b>¿En cuales campos de acción le gustaría incursionar en el futuro?</b> | Los campos de acción futuro donde desea incursionar la Alcaldía de Guaca son los relacionados en la innovación en la producción agrícola, en el turismo y en la gestión de recursos, ya sean públicos y/o privados.   |
| <b>¿En cuales campos de acción no se debería continuar?</b>              | Los campos de acción en los cuales se ha focalizado en la entrega de subsidios o donaciones a la población rural  |
| <b>¿Cómo queremos que nos vean los usuarios?</b>                         | Los usuarios de la Alcaldía de Guaca son: toda la comunidad en general, sus empleados y sus familias y los contratistas. Se requiere que la entidad se vea como una entidad pública con responsabilidad social, confiable, con valores y comprometida con el desarrollo del municipio y su comunidad. |
| <b>¿Cómo queremos que nos vea nuestro talento humano?</b>                | La visión en el talento humano es una generación de empleo estable, bien remunerado, con un excelente desarrollo en lo laboral y personal y un excelente clima laboral para trabajar cumpliendo con las expectativas de todo servidor público de la Alcaldía de Guaca.                                |

**Análisis:** al revisar la visión se puede ver claramente que al 2030 Guaca se denota como un territorio con una reducción en la brecha de desigualdad mediante la mejora en los sectores de salud, educación, vivienda, infraestructura vial, turístico, acueducto e innovación de manera participativa con la inclusión de toda la comunidad pues su fin es generarle un buen servicio a la gente como lo denota sus ejes estratégicos del Plan de Desarrollo municipal 2020-2023 “ Con humildad para servirle a la Gente”

### 3.5 Filosofía

La filosofía actual en la Alcaldía del municipio de Guaca está basada en el desarrollo de su gente y en el crecimiento del municipio que en sí mismo representada en valores tales como: la honestidad, respeto, compromiso, diligencia y justicia y así prestar un servicio con humildad sirviéndole a su gente.

**Tabla 3.** *Filosofía Alcaldía de Guaca*

|   |  |
|---|--|
| <b>¿Cuáles son los principios y valores principales hoy en día?</b>   | Los principios y valores de la Alcaldía municipal de Guaca giran alrededor de la honestidad, respeto, compromiso, diligencia y justicia.   |
| <b>¿Cuáles son los valores y principios deseables?</b>  | Dentro de los valores y principios deseables para el periodo de gobierno en la Alcaldía de Guaca son gobernabilidad, transparencia, integralidad y con estos generar una baja percepción de corrupción entre la comunidad en general |
| <b>Análisis:</b> A partir de lo considerado en la filosofía la Alcaldía de Guaca se concibe como una entidad capaz de crear transparencia y responsabilidad donde la inclusión es la base del crecimiento territorial generando cambios no solo en lo económico, sino también en lo ecológico y social. |  |

### 3.5.1 Competencias esenciales

**Tabla 4.** *Competencias esenciales Alcaldía de Guaca*

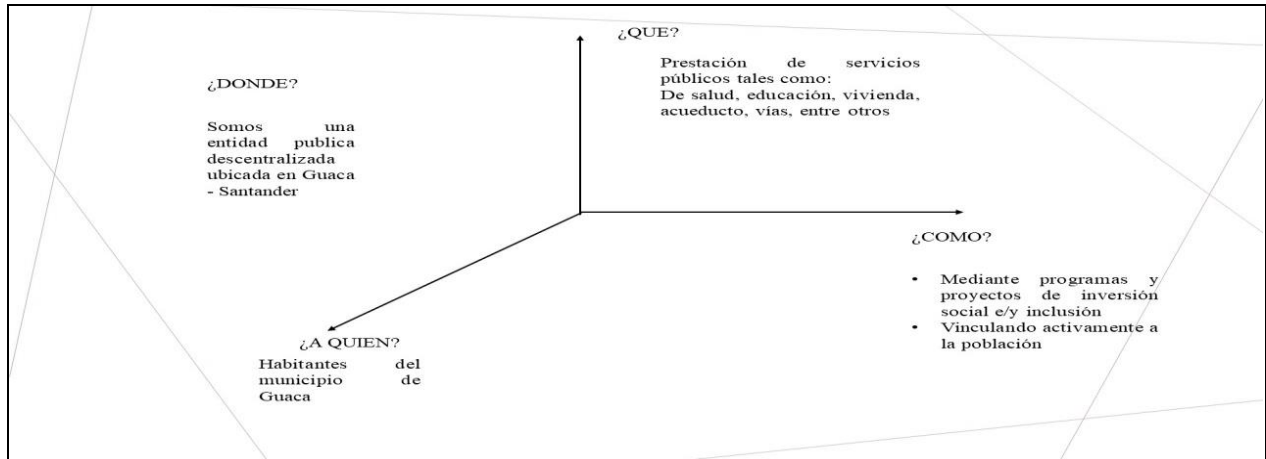
|  |  |
|--|--|
| <b>¿Por qué somos reconocidos en nuestro negocio?</b>  | La Alcaldía municipal de Guaca es reconocida por ser una entidad autónoma y en el medio, por ser la única prestadora a cabalidad y compromiso de su servicio público, servicio que es prestada de manera oportuna con calidad, eficiencia y valores.   |
| <b>¿Qué hacemos mejor que nuestros competidores?</b>   | Al momento no existe competencia con otra entidad gubernamental en el municipio dado que somos la única prestadora del servicio, pero se puede decir que es una entidad que presta un servicio de calidad para el buen funcionamiento de todo el territorio a cargo de la Alcaldía de Guaca. |
| <b>¿Por qué nos escogen los usuarios?</b>  | Los usuarios de la Alcaldía de Guaca la escogen en un primer lugar por ser la única entidad prestadora de dicho servicio y en un segundo lugar por la eficiencia en sus procesos por contar con una política de inclusión social.  |
| <b>Análisis</b> A través de lo concebido en el plan de desarrollo del municipio de Guaca “Con humildad para servirle a la gente” en su parte estratégica que está basado en la planeación diferencial e incluyente con el derecho a la igualdad, es decir, personas en situaciones similares deben ser tratadas de forma igual, y aquellas que están en situaciones distintas deben tratarse de manera distinta, en forma proporcional a dicha diferencia. |  |

### 3.6 Matriz de macro segmentación

Según Casas & Poveda (2017), la micro segmentación es: “la primera impresión del mercado; muestra a simple vista como generar conversiones de compra a través de la relación entre el producto y los clientes deseados.” (p. 7). Esto, visto de otro punto de vista, se debe ver desde el ¿Qué? ¿Quién? ¿Cómo?, que buscan darles solución a actores claves del entorno a la Alcaldía de Guaca. El primero busca mirar cuáles son las necesidades a satisfacer; el segundo, quiénes son los diferentes grupos de potenciales compradores o beneficiarios del servicio; y el

último, cuáles serían las potenciales herramientas necesarias para satisfacer al cliente u/o usuario potencial. Para el caso de la Alcaldía de Guaca, la matriz correspondiente sería la presentada en la Figura 6.

**Figura 6.** Matriz de macro segmentación Alcaldía de Guaca



Fuente: Autores.

La matriz relacionada en la Figura 6, busca dar solución a las necesidades del mercado, donde en el ámbito de actividad debe ser definido en relación con las necesidades en términos de “solución” aportadas al comprador o beneficiario. La alcaldía de Guaca tiene ya definidas y plasmadas las necesidades que agobian a la comunidad en general en su plan de desarrollo 2020- 2023 “Con humildad para servirle a la gente”, a los cuales busca generar una solución siendo incluyente con toda la comunidad mediante la elaboración, proyección y posterior ejecución de proyectos en el corto, mediano y largo plazo, algunos de ellos radicados ante entidades nacionales o gubernamentales.

### 3.7 Postura ética

La Alcaldía de Guaca tiene una postura ética fijada desde el código de integridad adoptado mediante resolución No 0000 del 2019 donde son base fundamental para los servidores públicos que laboran en la entidad; valores tales como: diligencia, honestidad, compromiso, justicia y respeto y con estos asegurar el cumplimiento de los fines misionales de la Alcaldía de Guaca y así dar un uso ético y eficientes de los recursos administrados por la entidad y así desde lo ético prevenir posibles riesgos de corrupción que afecten la comunidad.

**Tabla 5.** *Postura ética de Alcaldía de Guaca*

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| <b>Conformadora de la sociedad</b> | Los conformadores de la sociedad están esperando que la Alcaldía de Guaca pueda dar cumplimiento a sus programas y metas plasmadas en su plan de desarrollo con eficacia y eficiencia y donde la percepción de corrupción sea llevada a mínimos valores.                          |
| <b>Análisis:</b>                   | La Alcaldía de Guaca a través de sus cuatro diferentes secretarías presentan diversos problemas en lo basto de su territorio donde es prioridad la inclusión social como eje principal de su plan de desarrollo y así satisfacer las demandas sociales con eficacia y eficiencia. |

### 3.8 Análisis interno

#### 3.8.1 Árbol de competencias

Durante la realización del diagnóstico a la Alcaldía de Guaca y tomando como referencia sus cuatro secretarías, se logró elaborar el árbol de competencias generando como consecuencia un análisis interno estratégico que se evidencia a continuación. Estas Secretarías o Áreas son:

- Secretaria General y de Gobierno (SGG)
- Secretaria de Planeación (SP)
- Secretaria de Hacienda (SH)
- Secretaria de Salud (SS)

**Tabla 6. Árbol de competencias**

| Área | Factor Endógeno       | Raíces   |   | Tronco   |  | Ramas  |  |
|------|-----------------------|--|---|--|--|--|--|
|      |                       | Fortaleza  | Debilidad   | Fortaleza  | Debilidad  | Fortaleza  | Debilidad  |
| SSG  | <b>Talento Humano</b> | Personal calificado y capacitado.  | El personal calificado y capacitado es limitado.  | Conocen los procesos de la entidad.              | Los procesos no están actualizados.  | El talento humano realiza sus actividades adecuadamente.                             | En la gestión de la entidad no se ve reflejado las acciones del personal calificado. |
|      | <b>Contratación</b>   | Se cuenta con personal para realizarlos procesos pertinentes en la elaboración de la contratación.               | El personal con encargado de la contratación cuenta sobrecarga laboral de otros procesos. | La contratación se encuentra estandarizada.      | Hay saturación en la contratación.   | La contratación de la entidad es eficiente y supera el valor de los \$3,315,145,059. | Atrasos en los procesos de contratación.   |
|      | <b>Capacitación</b>   | Se cuenta con el personal idóneo para diseñar programas de capacitación de acuerdo a los procesos de la entidad. | No hay personal para llevar un programa de capacitación oportuno y periódico.             | Se realizan programas de capacitación continuos. | No todos los funcionarios se hacen participes de las jornadas de capacitación. | Las capacitaciones son acordes con las necesidades de la entidad.                    | El personal presenta una baja vinculación.   |
|      | <b>Clima Laboral</b>  | Existe personal para tratar actividades y problemas asociados al clima laboral.                                  | Las integraciones laborales son inoportunas e inexistentes.                               |  | No existe política de clima laboral.   | Excelente clima laboral entre el talento humano.                                     |  |
|      | <b>Comisaría</b>      | Se cuenta con un equipo interdisciplin   | Personal insuficiente para atender  | Se tienen definidos los procesos de              | Existencia de procesos o expediente  | Cobertura en todo el municipio por parte de  | Se cuenta con un solo equipo interdiscipl  |

| Área | Factor Endógeno                | Raíces  |   | Tronco   |   | Ramas  |  |
|------|--------------------------------|---|---|--|---|--|--|
|      |                                | Fortaleza   | Debilidad   | Fortaleza  | Debilidad   | Fortaleza  | Debilidad  |
|      |                                | inario capacitado para el normal funcionamiento del área.   | procesos policivos.   | comisaria por parte del equipo interdisciplinario. | s represados.   | los 3 miembros del equipo interdisciplinario.                            | inario para cubrir los 3 turnos diarios y los 7 días a la semana.                        |
|      | <b>Archivo</b>                 | Se cuenta con personal capacitado en el manejo de archivo.  | No hay interés por parte de los funcionarios en el manejo del archivo.  | Se cuenta con política de archivo.                 | La no aplicabilidad de la política de archivo.                                    | Política de archivo documentada.   | La entidad en el ranking Departamental en manejo de archivo está en el penúltimo lugar.  |
|      | <b>Policivo</b>                | El personal que maneja el proceso policivo cuenta con personas que conocen el proceso a su cargo.                                 | Personal insuficiente para atender procesos policivos.  | Se tienen definidos los procesos policivos         | Existencia de querellas, quejas, procesos o expedientes represados.               | Atención oportuna por parte del personal encargado del proceso policivo. | Se cuenta con una sola unidad para cubrir los 3 turnos diarios y los 7 días a la semana. |
|      | <b>Inducción y Reinducción</b> | Se cuenta con personal para la elaboración de planes para realizar la inducción de los nuevos funcionarios.                       | No hay un personal asignado para la realización de dichos procesos.   | Estandarización de la inducción y reinducción .    | Poco interés por parte del nuevo personal en los procesos de reinducción.         | Conocimiento efectivo de la entidad.                                     | Política de inducción y reinducción inoperante.  |
|      | <b>Servicio Al Ciudadano</b>   | El saber se basa en la excelente dinámica entre los usuarios y la entidad y el número de PQRS en la entidad es de poca afluencia. | La formación complementaria del personal encargado es escasa y pocos canales disponibles para servicios de manera | Implementación de la ventanilla única.             | Inoperancia de la ventanilla única y personal sin capacitación para su recepción. | Comunicación asertiva entre la entidad y la comunidad.                   | Baja calificación en indicadores de atención al ciudadano.                               |

| Área               | Factor Endógeno  | Raíces  |  | Tronco  |   | Ramas  |   |
|--------------------|--|---|--|---|---|--|---|
|                    |  | Fortaleza   | Debilidad  | Fortaleza   | Debilidad   | Fortaleza  | Debilidad                                       |
| SP                 | Contratación   |   | digital.   |   |   |  |   |
|                    |  | Se cuenta con personal para realizar los procesos pertinentes en la elaboración de la contratación.           | Personal con sobrecarga en la elaboración de contratos.                          | La contratación se encuentra estandarizada.                                   | Hay saturación en la contratación.  | El equipo de contratación trabaja colaborativamente.                   | Atrasos en los procesos de contratación.        |
|                    | Planeación   |   |  |   |   |  |   |
|                    |  | Se cuenta con personal para diseñar rutas a seguir para cumplir con el principio de planeación de la entidad. | Procesos de planeación implementados por la entidad de bajo impacto.             | Se plantean planes de acción para dar cobertura a la necesidad de la entidad. | Fallas en la planeación que provocan atrasos en la gestión de la entidad. | Mejoramiento de la ejecución de los programas por parte de la entidad. | Rezago en indicadores que no se logran cumplir. |
| Licencias          |  |   |  |   |   |  |   |
|                    | Se cuenta con el personal idóneo para realizar los estudios pertinentes para la expedición de licencias de construcción. | El personal presenta sobre carga laboral al compartir funciones con otros procesos de la secretaria.          | Se solicitan los estudios pertinentes para la posterior expedición de licencias. | Atrasos en la entrega de licencias.   | Expedición de licencias de construcción, remodelación y ampliación.       | Se expiden licencias por favores políticos.                            |   |
| Plan De Desarrollo |  |   |  |   |   |  |   |
|                    | Se cuenta con personal idóneo para la elaboración del plan de desarrollo y su seguimiento.                               | Metas atrasadas por problemas en cumplimiento de pandemia.  | Cobertura de todos los sectores en el municipio.                                 | Atraso en la ejecución del PDD.   | Priorización de metas para cumplir problemas de primera necesidad.        | El no cumplimiento en un 100% de los objetivos proyectados.            |   |

| Área   | Factor Endógeno             | Raíces  |  | Tronco  |  | Ramas  |   |
|--------|-----------------------------|---|--|---|--|--|---|
|        |                             | Fortaleza   | Debilidad  | Fortaleza   | Debilidad  | Fortaleza  | Debilidad   |
| S<br>H | <b>Presupuesto</b>          | Se conocen los rubros específicos para el funcionamiento de la dependencia.   | Limitaciones por el poco presupuesto para libre destinación.                 | Hay articulación entre el plan de acción y el presupuesto.                            | Rubros presupuestales ya comprometidos.  | El presupuesto es ejecutado en actividades de primera necesidad. | Bajas calificaciones en la ejecución del presupuesto. |
|        | <b>Banco De Proyectos</b>   | El personal encargado de la elaboración de los respectivos bancos de proyectos a todas las obras contratadas en el municipio se encuentra capacitado.   | Sobrecarga de actividades para el personal encargado del banco del proyecto. | Todos los proyectos de inversión cuentan con su banco de proyectos.                   | Errores en la elaboración de los bancos de proyectos.                            | Cumplimiento de la normatividad exigida.                         | Modificación de los proyectos.                        |
|        | <b>Planes Y Programas</b>   | El talento humano encargado de la elaboración de planes y programas se encarga de su elaboración bajo los estándares que cumplan con acciones de impacto social, económico, político, ambiental y cultural. | El personal calificado se encuentra con sobrecarga laboral.                  | Elaboración y radicación de programas y proyectos antes departamentales y nacionales. | Los programas y proyectos son insuficientes para cubrir las necesidades locales. | Ejecución de programas y proyectos.                              | El 10% de programas y proyectos quedan inconclusos.   |
|        | <b>Gestión Presupuestal</b> | Se conocen los rubros específicos para el funcionamiento de la  | Presupuesto limitado y comprometido.   | Fuerte vigilancia por los entes de control al presupuesto                             | La mayoría de los rubros ya cuentan con destinación                              | El presupuesto es utilizado en programas y proyectos             | Baja ejecución presupuestal.                          |

| Área | Factor Endógeno           | Raíces   |   | Tronco   |   | Ramas  |  |
|------|---------------------------|--|---|--|---|--|--|
|      |                           | Fortaleza  | Debilidad   | Fortaleza  | Debilidad   | Fortaleza  | Debilidad  |
|      |                           | dependencia.   |   | del municipio.   | específica.   | que satisfacen necesidades de la comunidad.                              |  |
|      | <b>Cobro Coactivo</b>     | Se cuenta con personal capacitado para adelantar la debida gestión con los acreedores de la entidad.           | No hay iniciativa por parte del ordenador del gasto de realizar el proceso de cobro coactivo. | Elaboración de los actos de mandamiento para realizar el cobro coactivo. | La no entrega de la notificación de cobro coactivo.                               | Aumento de los ingresos de la entidad por concepto de acreedores.        | La prescripción de cuentas por cobrar supera el 30%.                 |
|      | <b>Recaudo</b>            | El sistema de recaudo se encuentra actualizado a la normatividad vigente siendo eficiente.                     | El personal se encuentra poco calificado.   | Se implementan campañas para un recaudo oportuno.                        | Fallas en el sistema de recaudo o colapso del mismo.                              | Aumentan los ingresos para el municipio.                                 | EL porcentaje de no pago por parte de contribuyentes es moderado.    |
|      | <b>Informes</b>           | Se cuenta con el personal idóneo para la realización de los respectivos informes financieros.                  | Elaboración de informes carentes de un lenguaje técnico para de análisis.                     | Informes con excelente contenido financiero.                             |   |  | Baja de la calificación de la entidad.                               |
|      | <b>Gestión Financiera</b> | Se cuenta con el personal idóneo, calificado y capacitado para las diversas actividades de gestión financiera. | El personal se encuentra saturado con actividades propias a la gestión financiera.            | Distribución equitativa de los recursos del presupuesto.                 | Adquisición de compromisos a largo plazo que afectan la buena gestión financiera. | Se cuentan con los recursos para cubrir el funcionamiento de la entidad. | El no pago de acreencias y la baja de la calificación del municipio. |
|      | <b>Gestión Tributaria</b> | Se cuenta con el personal  | El personal calificado  | Elaboración de políticas oportunas                                       | Beneficios a terceros.  | Obras financiadas por los  | Bajo recaudo por   |

| Área | Factor Endógeno | Raíces   |   | Tronco  |   | Ramas   |   |
|------|-----------------|--|---|---|---|---|---|
|      |                 | Fortaleza  | Debilidad   | Fortaleza   | Debilidad   | Fortaleza   | Debilidad                               |
| SS   | Inventario      | idóneo, calificado y capacitado para las diversas actividades de gestión tributaria. | se encuentra con sobrecarga laboral.  | para la realización de una gestión tributaria eficiente y oportuna. |   | recursos provenientes de la buena gestión tributaria. | concepto de tributación.                |
|      |                 | Se conoce el inventario con el que cuenta la entidad.                                | No se realiza un inventario periódico de los bienes e inmuebles del municipio.        |   | Desactualización de los valores de los bienes muebles y bienes inmuebles. |   | Perdida de muebles a manos de terceros. |
|      |                 | Se cuenta con personal capacitado.   | No hay iniciativa por parte del ordenador del gasto para implementar la política SST. | Existe una política de SST.   | No hay implementación de la política SST.                                 | Política de SST documentada.                          | Política de SST son inoperantes.        |

**Análisis:** La administración municipal de Guaca durante este gobierno 2020-2023 y en un plan de Gobierno “Con humildad para servirle a la Gente” ha querido ser una entidad incluyente, donde la gente es el actor principal en su gestión, buscando así satisfacer necesidades tanto en lo educativo, social, económico y salud buscando disminuir la brecha que existe entre las desigualdades sociales.

Es por esto que los factores principales para la buena gestión son la ejecución de un presupuesto eficiente y una planeación estricta, junto con una excelente gestión financiera y tributaria, La entidad de guaca ha proyectado 3 líneas estratégicas en su plan de desarrollo para ejecución total de su presupuesto, es de resaltar que la línea estratégica No 1 “En Guaca con equidad e inclusión social y ambiental para la gente” concentra todos los esfuerzos.

### 3.8.2 Evaluación de factores internos y análisis del resultado

Analizada las competencias generadas por la alcaldía de Guaca del departamento de Santander, se procedió la respectiva elaboración la matriz MEFI a partir de considerar las fortalezas y debilidades más importantes que más influyen en la gestión y desempeño de esta como lo muestra la tabla 7.

**Tabla 7. Matriz MEFI de la Alcaldía de Guaca - Santander**

| <b>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</b> |             |                     |                  |  |
|---|-------------|---------------------|------------------|--|
| <b>Fortalezas</b>                                       | <b>Peso</b> | <b>Calificación</b> | <b>Ponderado</b> |  |
| Talento humano  | 0.1         | 3                   | 0.3              |  |
| Contratación  | 0.02        | 4                   | 0.08             |  |
| Gestión financiera                                      | 0.01        | 4                   | 0.04             |  |
| Capacitación continua                                   | 0.03        | 3                   | 0.09             |  |
| Clima laboral   | 0.03        | 3                   | 0.09             |  |
| Inducción y reinducción                                 | 0.05        | 3                   | 0.15             |  |
| Planeación  | 0.2         | 4                   | 0.8              |  |
| Plan de desarrollo                                      | 0.1         | 4                   | 0.4              |  |
| Presupuesto   | 0.02        | 3                   | 0.06             |  |
| Gestión presupuestal                                    | 0.03        | 3                   | 0.09             |  |
| <b>Debilidades</b>                                      | <b>0</b>    |                     | <b>0</b>         |  |
| Informes erróneos                                       | 0.03        | 2                   | 0.06             |  |
| Baja gestión tributaria                                 | 0.025       | 2                   | 0.05             |  |
| Presupuesto no disponible                               | 0.04        | 2                   | 0.08             |  |
| Inventario  | 0.08        | 1                   | 0.08             |  |
| Recaudo   | 0.05        | 3                   | 0.12             |  |
| Mala atención al ciudadano                              | 0.04        | 1                   | 0.04             |  |
| Archivo   | 0.025       | 1                   | 0.025            |  |
| Atraso en los tiempos de contratación                   | 0.01        | 2                   | 0.02             |  |
| Proceso no actualizados                                 | 0.02        | 2                   | 0.04             |  |
| Deuda   | 0.05        | 2                   | 0.1              |  |
| No ejecución del cobro coactivo                         | 0.04        | 1                   | 0.04             |  |
|   | 1           |                     | 2.735            |  |

### 3.8.3 Listado de variables internas

Diferentes son las variables que afectan el desarrollo de las intenciones de la Alcaldía municipal de Guaca del departamento de Santander, tal como se presenta en la tabla 8.

**Tabla 8.** *Listado de variables internas*

|    |                         |
|----|-------------------------|
| 1  | Talento Humano          |
| 2  | Contratación            |
| 3  | Capacitación            |
| 4  | clima laboral           |
| 5  | Comisaria               |
| 6  | Achicho                 |
| 7  | Policivo                |
| 8  | Inducción y reinducción |
| 9  | Servicio al ciudadano   |
| 10 | Contratación            |
| 11 | Planeación              |
| 12 | Licencias               |
| 13 | Plan de desarrollo      |
| 14 | Presupuesto             |
| 15 | Banco de proyectos      |
| 16 | Planes y programas      |
| 17 | Gestión presupuestal    |
| 18 | Cobro coactivo          |
| 19 | Recaudo                 |
| 20 | Informes                |
| 21 | Gestión Financiera      |
| 22 | Gestión Tributaria      |

**3.8.4 Análisis tendencial de variables endógenas**

Las variables endógenas permiten identificar factores internos y externos, las cuales a su vez, incluyen factores relevantes para determinar el nivel de competitividad a nivel organizacional de la alcaldía de Guaca, ver tabla 9.

**Tabla 9.** *Análisis de variables endógenas*

| Fortalezas  | Variable       | Indicador                                 | Pasado   | Presente   | Futuro  |
|---|----------------|---|--|--|---|
| Personal calificado y capacitado  | Talento humano | Capacitación talento humano de la entidad | Promedio de capacitación 80%                       | Para el 2020 el promedio de capacitación 40%   | Para el 2025 se espera que el promedio de capacitación este sobre el 90%                                |
| Se cuenta con personal para realizarlos procesos pertinentes en la elaboración de la contratación | Contratación   | Número de contratación                    | Se reportaron 133 contratos a los entes de control | Para el 2020 se reportaron 146 contratos a los entes de control por un valor de \$3315,145,059 | Para el 2025 se espera se reporten 160 contratos a los entes de control por un valor de \$5,000,000,000 |
| Se cuenta con el  | Gestión        | % presupuesto                             | La ejecución                                       | Para el 2020 la  | Para el año 2025  |

| <b>Fortalezas</b>  | <b>Variable</b>         | <b>Indicador</b>  | <b>Pasado</b>   | <b>Presente</b>   | <b>Futuro</b>  |
|--|-------------------------|---|---|---|--|
| personal idóneo, calificado y capacitado para las diversas actividades de gestión financiera.<br>Se cuenta con el personal idóneo para diseñar programas de capacitación de acuerdo a los procesos de la entidad | financiera              | ejecutado   | presupuestal fue del 80%  | ejecución presupuestal ha sido del 85%  | se espera que la ejecución presupuestal sea del 90%                          |
| Existe personal para tratar actividades y problemas asociados al clima laboral<br>Se cuenta con personal para la elaboración planes para realizar la inducción de los nuevos funcionarios                        | Capacitación continua   | Capacitaciones realizadas                               | Se realizaron 24 capacitaciones   | Para el año 2020 solo se han realizado 12 capacitaciones                              | Para el 2025 se espera que el número de capacitaciones ascienda a 30 por año |
| Se cuenta con personal para la elaboración planes para realizar la inducción de los nuevos funcionarios  | Clima laboral           | Capacitación sobre relaciones personales y el que hacer | Promedio de capacitación 80%  | Para el 2020 el promedio de capacitación 40%  | Para el 2025 se espera que el promedio de capacitación este sobre el 90%     |
| Se cuenta con personal para diseñar rutas a seguir para cumplir con el principio de planeación de la entidad   | Inducción y reinducción | Proceso de inducción y reinducción realizados           | Se le realizo el proceso de inducción al 60% del nuevo personal vinculado | Para el 2020 el proceso de inducción se le realizo al 70% del nuevo persona vinculado | Para el 2005 se espera que el proceso de inducción se le realice al 100%     |
| Se cuenta con personal idóneo para la elaboración del plan de desarrollo y su seguimiento  | Planeación              | Planes de acción  | El cumplimiento del plan de acción fue del 80%                            | Para el 2020 el cumplimiento del plan de acción es del 65%                            | Para el 2025 se espera que el cumplimiento del plan de acción sea del 90%    |
| Se conocen los rubros específicos para el funcionamiento de la dependencia   | Plan de desarrollo      | Metas cumplidas   | El cumplimiento del PDD fue del 90% para la vigencia                      | Para el 2020 el cumplimiento del PDD es del 80%                                       | Para el año 2025 se espera que el cumplimiento del PDD sea del 95%           |
| Se conocen los rubros específicos para el funcionamiento de la dependencia   | Presupuesto             | Ejecución del presupuesto de la entidad                 | La ejecución presupuestal fue del 80%                                     | Para el 2020 la ejecución presupuestal ha sido del 85%                                | Para el año 2025 se espera que la ejecución presupuestal sea del 90%         |
|  | Gestión presupuestal    | Ejecución del presupuesto de la entidad                 | La ejecución presupuestal fue del 80%                                     | Para el 2020 la ejecución presupuestal ha sido del 85%                                | Para el año 2025 se espera que la ejecución presupuestal sea del 90%         |
| <b>Debilidades</b>   | <b>Variable</b>         | <b>Indicador</b>  | <b>Pasado</b>   | <b>Presente</b>   | <b>Futuro</b>  |
| Elaboración de   | Informes                | Sostenibilidad  | El  | Para el 2020 la   | En el 2023 se  |

| <b>Fortalezas</b>   | <b>Variable</b>                       | <b>Indicador</b>                                  | <b>Pasado</b>  | <b>Presente</b>  | <b>Futuro</b>  |
|---|---------------------------------------|---|--|--|--|
| informes carentes de un lenguaje técnico para de análisis   | erróneos                              |   | cumplimiento promedio para la sostenibilidad es de 74%.          | sostenibilidad es de 74%.  | espera 85% de sostenibilidad   |
| El personal calificado se encuentra con sobrecarga laboral  | Baja gestión tributaria               | Capacitaciones realizadas en temas de tributación | Promedio de capacitación 80%                                     | Para el 2020 el promedio de capacitación 40%                                       | Para el 2025 se espera que el promedio de capacitación este sobre el 90%               |
| Limitaciones por el poco presupuesto para libre destinación   | Presupuesto no disponible             | 7'760,796,803                                     | El presupuesto de la entidad para el 2020 fue de \$7'760,796,803 | El presupuesto de la entidad para el 2020 es de \$9'408,157,803                    | Para el 2025 se espera que el presupuesto aumento a las \$14'450,000,000               |
| No se realiza un inventario periódico de los bienes e inmuebles del municipio   | Inventario                            | Numero de bienes muebles y bienes inmuebles       | Presenta un inventario robusto pero desactualizado               | Para el 2020 sigue inventario robusto pero desactualizado                          | Para el 2025 presentar un inventario actualizado                                       |
| El personal se encuentra poco calificado  | Recaudo                               | Capacitación talento humano de la entidad         | Promedio de capacitación 80%                                     | Para el 2020 el promedio de capacitación 40%                                       | Para el 2025 se espera que el promedio de capacitación este sobre el 90%               |
| La formación complementaria del personal encargado es escasa y pocos canales disponibles para servicios de manera digital | Mala atención al ciudadano            | PQRS radicadas                                    | Se registraron en la entidad 425 PQRS radicadas                  | Para el 2020 se radicaron 318 PQRS   | Para el 2025 se espera que la radicación de 300 PQRS                                   |
| No hay interés por parte de los funcionarios en el manejo e archivo   | Archivo                               | Tablas de retención documental                    | El cumplimiento de la políticas de gestión documental fue del 0% | El cumplimiento de la políticas de gestión documental fue del 5%                   | Para el 2025 se espera la implementación del 100% de la política de Gestión documental |
| El personal con encargado de la contratación cuenta sobrecarga laboral de otros procesos                                  | Atraso en los tiempos de contratación | Contratación realizada                            | Se reportaron 133 contratos a los entes de control               | Para el 2020 se reportaron 146 contratos a los entes de control                    | En el 2025 se espera 85% de sostenibilidad   |
| El desconocimiento de los procesos genera problemas de gestión  | Proceso no actualizados               | Buen Gobierno                                     | Manual de proceso desactualizado                                 | Para el 2020 el manual de procesos de la entidad no presenta ninguna actualización | Para el 2025 se debe actualizar el manual del proceso                                  |

| Fortalezas   | Variable                        | Indicador                                     | Pasado   | Presente  | Futuro   |
|--|---------------------------------|---|--|---|--|
| El no pago de acreencias y la baja de la calificación del municipio                          | Deuda                           | % de deuda cancelada                          | El nivel de deuda del municipio haciende al 30 % del presupuesto | Para el 2020 el nivel de deuda del municipio se encuentra en el 30% de su presupuesto | Para el 2025 se espera que este valor baje al 25% en relación a su presupuesto |
| No hay iniciativa por parte del ordenador del gasto de realizar el proceso de cobro coactivo | No ejecución del cobro coactivo | Numero de procesos de notificación realizados | Los deudores del municipio estaban en 1300                       | Para el 2020 el número de deudores del municipio haciende a los 1400                  | Para el 2025 el número de deudores desenreda a los 500                         |

### 3.9 Análisis del sector: entorno inmediato

El municipio de Guaca está ubicado en la Provincia de García Rovira al Sur Oriente del Departamento de Santander. El número de su población según censo nacional de 2005 está distribuida por un total de 6.510 personas de las cuales el 25,76% - 1677 están ubicadas en el área urbana y el 74,24% - 4833 en el área rural conformada por 30 veredas.

Figura 7. Sistema de Ciudad

| SISTEMA DE CIUDAD             |   |   |
|-------------------------------|---|---|
| VARIABLES                     | GUACA   |   |
| SISTEMA DE CIUDADES           | CASCO URBANO  | PUEBLO  |
|                               | CORREGIMIENTOS  |   |
|                               | VEREDAS   | 30  |
| AREA DE INFLUENCIA FUNCIONAL  | Málaga - Piedecuesta - Bucaramanga  |   |
| SISTEMA AMBIENTAL             | MORFOLOGIA  | Alta montaña, cordillera, valle en Guaca, gran cantidad de nacimientos de agua y lagunas, tierra negra fértil, clima frío 15° |
| DEMOGRAFIA Y SOCIEDAD         | POBLACION URBANA  | 1.677   |
|                               | POBLACION RURAL   | 4.833   |
|                               | POBLACION TOTAL   | 6.510   |
| CLUSTERS ECONOMICOS           | En el corto tiempo, está pendiente con inversión de empresarios locales y de otros municipios como Cerrito y Concepción, en la introducción del DURAZNO. Cultivo, cosecha y valor agregado del mismo por medio de cooperativas veredales. |   |
| SISTEMA DE MOVILIDAD Y FLUJOS | VIA PRIMARIA NACIONAL   | No cuentan  |
|                               | VIA SECUNDARIA DEPARTAMENTAL  | Vía Bucaramanga - Málaga (le pertenecen 12 km pavimentados entre Guaca y San Andrés)  |
|                               | VIA TERCIARIA MUNICIPAL   | En regulares y malas condiciones. Hay entradas a todas las veredas de los dos municipios.                                     |
| INFRAESTRUCTURA BASICA        | SALUD   | Cuentan con Hospital de 1er nivel o de primer contacto.   |
|                               | EDUCACION   | Es obsoleta y carente de TICS.  |
|                               | ACUEDUCTO   | Básico para áreas urbanas. Rural no tiene y se abastecen de su hidrografía (Nacimientos de agua y riachuelos o quebradas).    |
|                               | VIAS  | En regulares y malas condiciones. Comparten 12 km pavimentados entre los dos municipios.                                      |
| ESTRUCTURA DE GOBIERNO        | Básica con Alcalde, Concejo y Juntas de Acción Comunal.   |   |

Fuente: Municipio de Guaca

**Figura 8. Datos Generales**

| DATOS GENERALES       |   |
|-----------------------|---|
| DATOS                 | GUACA   |
| BANDERA               |   |
| FUNDACION             | 12 DE ABRIL DE 1.553  |
| ALTITUD               | 2401 mts  |
| EXTENSION             | 382 km 2  |
| DISTANCIA BUCARAMANGA | 87 km   |
| ALTURA MAXIMA         | 3800 mts  |
| ALTURA MINIMA         |   |
| TEMPERATURA           | 14º   |
| CORREGIMIENTOS        |   |
| VEREDAS (RURAL)       | 30  |
| BARRIOS (URBANO)      |   |
| PRODUCTOS AGRO        | Papa, maíz, frijol, cebolla   |
| PRODUCTOS PECUARIOS   | Vacuno lechero, aves de galpón.   |
| POBLACION URBANA      | 1.677   |
| POBLACION RURAL       | 4.833   |
| POBLACION TOTAL       | 6.510   |
| POSICION              | BUCARAMANGA<br>SAN BENITO<br>SAN ANDRES<br>MALAGA<br>PIEDECUESTA  |

Fuente: Municipio de Guaca

Su morfología está conformada en su gran mayoría por tierra negra elevadamente alta para la producción agrícola o de excelente calidad; tiene alta montaña que supera los 3.800 metros o zona de paramos y gran extensión de bosques protegidos, además de algunas lagunas y muchísimos nacimientos de agua que dejan al municipio con nivel de privilegio en el abastecimiento del preciado líquido en todas las épocas del año.

Sus clúster económicos están desarrollados principalmente en el sector agropecuario. En la ganadería su especialización es la producción de leche y sus derivados como la cuajada y el queso de hoja. En la agricultura, su especialización en su orden con la papa, la cebolla Junca,

el frijol, ajo, etc. Se tiene proyectos en el corto plazo y de duración a largo plazo en el cultivo de durazno de exportación con inversión de productores regionales provenientes de municipios como Málaga, Concepción y el Cerrito.

Su red vial es precaria, solo cuenta con una vía pavimentada (Bucaramanga – Málaga) y que conecta al municipio con su vecino más cercano que es San Andrés con un trayecto de 12 km. Cuenta con comunicación de vías terciarias a 30 veredas en muy mal estado.

### **3.10 Análisis del macro entorno**

#### ***3.10.1 Variables políticas***

Son los referentes a todo lo que implica la posición del poder político en nuestra sociedad y que por ende puede repercutir económica y socialmente. Institucionalmente influye el grado de poder y la proximidad al mismo que se tenga en cada uno de los niveles del estado.

**3.10.1.1 Clima político.** Se refiere a la política o al ambiente que se respira en la política.

- **Presidencia:** En la actualidad el *Presidente* de la República es el Dr. Iván Duque Márquez (2019-2022) del Centro Democrático.

- **Congreso de la Republica:** está conformado en su Senado por Centro Democrático 19 - 13,97%; Cambio Radical 17 – 12,50%; Liberal 15 – 11,03%; Conservador 12 – 8,82%; etc. La Cámara en Santander conformada por Liberal 4 – 30,77%; U 4 – 30,77%; Centro Democrático 2 – 15,38% y Conservador, Cambio Radical y Partido verde con 1 – 7,69% c/u.

- **Asamblea Departamental:** está conformada por partidos Liberal, Conservador,

Cambio Radical, Centro Democrático, Verde y Liga con 2 – 12,50% c/u; y Unidad Alternativa, Dignidad Santandereana y Alianza Social independiente con 1 – 6,25% c/u.

- **Concejo Municipal:** Está conformado por partido Liberal 33,51%; Conservador 19,01%; Centro Democrático 15,50%; U 10,27%; Cambio Radical: 8,15%, otros 13,01%.

- **Alcalde Municipal:** Ramiro Alonso Reatiga Alvarado (2020-2023) del Centro Democrático.

El Partido Centro Democrático al cual pertenece el actual Alcalde Municipal de Guaca goza de una línea política favorable para los intereses del Municipio siendo protagonistas desde la Presidencia de la República, el Senado, la Cámara, la Asamblea Departamental y el actual Concejo Municipal que a su vez está en coalición política con el burgomaestre municipal.

Con el Gobernador de Santander no se tiene relación política directa ya que el alcalde actual en su candidatura no apoyó las aspiraciones del actual gobernador, no queriendo decir que la Gobernación de Santander no le preste la atención necesaria básica que se le debe brindar al municipio.

Se aspira con el Gobierno Nacional y con el apoyo de la Bancada Santandereana en el Congreso de la República que se gestione con más fuerza la tan anhelada pavimentación de la vía Bucaramanga – Málaga, que es la que con su terminación redundará en el desarrollo del Municipio y del entorno regional.

El futuro del municipio en el mediano y largo plazo depende de que los partidos políticos sedan un poco en sus pretensiones personales y de poder y que junto con la comunidad en general y las autoridades civiles se reúnan para proyectar el desarrollo económico del municipio. En esta proyección se deberán tener en cuenta todas las especialidades económicas existentes especialmente las que representan ventajas comparativas

y a todos los que de una u otra manera quieran invertir en el desarrollo regional. No solamente se le debe dar más oportunidades y apalancamiento al actual productor y/o comerciante, sino que se debe ser más incluyente con sectores sociales que necesitan más empoderamiento y oportunidades de independencia económica y financiera como lo son la mujer y especialmente la cabeza de hogar y los jóvenes con su libertad, creatividad, espontaneidad y emprendimiento.

**3.10.1.2 Riesgo político.** El riesgo político es la posibilidad de que la actividad económica de un país o sector se vea afectada por las decisiones de un Gobierno; es decir, es la probabilidad de que cambien las reglas de juego.

El actual clima que se está viviendo por el Paro Nacional, las protestas sindicales y del magisterio, el rechazo a la inversión extranjera y privada bancaria nacional por grupos de izquierda, el alto porcentaje de corrupción en todas las esferas del Estado y del Gobierno, la inseguridad que ha marcado a Guaca en los dos últimos años son quizá los elementos más relevantes en el riesgo político que afecta al municipio.

Los mandatarios locales, departamentales y nacionales no se han podido poner de acuerdo con los líderes de las diferentes mesas de trabajo que se han instalado para sacar al país de la actual crisis social y económica. La devastación económica de un año y medio producto de la pandemia del COVID-19 no tiene comparación con el debacle que ha generado las protestas originadas con motivo del Paro Nacional y cómo por este fenómeno se han incrementado en un gran porcentaje los precios de los productos de primera necesidad de la canasta familiar y de cómo el productor agropecuario no ha podido sacar a la venta sus productos por el bloqueo de las vías realizado por manifestantes ajenos en muchas ocasiones al sentir de la población, sino que más bien y por el ascenso al poder de intereses políticos ocultos

recurren a la ilegalidad y a medidas de hecho violentas y desastrosas para someter no solo aun Gobierno sino a toda una nación.

Las bancadas Santandereanas en el Congreso de la República junto con las bancadas a nivel departamental y municipal deberán reunirse para conseguir y activar recursos y políticas de inversión tendientes a fortalecer los sistemas productivos por especialización regional o provincial.

Existen actualmente programas nacionales que deben ser aprovechados y bien administrados como el Sistema General de Participaciones – SGP para que generen prosperidad y bienestar a la población en general. Este programa que consiste en la transferencia de recursos por parte de la Nación a las entidades territoriales – departamentos, distritos y municipios, para la financiación de los servicios a su cargo como lo son: salud, educación, agua, aseo y otros más.

**3.10.1.3 Deuda del gobierno – déficit fiscal.** La Deuda del Gobierno Nacional son todas aquellas que están en manos de agentes privados y o públicos dentro y fuera del país y, el déficit fiscal es cuando en un año el gobierno gasta más de lo que le ingresa.

En cuanto a la pandemia, ningún Estado o Gobierno en el mundo estaban preparado para semejante situación y sí que menos nuestro país y sí que menos nuestras entidades territoriales en nuestro caso el Municipio de Guaca - Santander. Al paso de “carrera” al mundo entero le tocó aprender; sin embargo, aquellas economías más fuertes y más sólidas han sido capaces de afrontar el “Tsunami” o “golpe impresionante” de estragos que ha dejado esta crisis de salud mundial.

Al Gobierno Nacional le tocó afrontar en primera línea el impacto económico de la pandemia para atender las necesidades básicas de toda la población en el país. Una emergencia

de solución en el más corto de los plazos. Y toda esta solución se daba con “plata en mano” y en efectivo; por lo tanto, no hay “Estado de Caja” que aguante. Se empezaron a gastar recursos que no se tenían planeados gastar ni en ese momento, ni en esa medida, ni en esos rubros. Recursos que salieron en el “muy” corto plazo, es decir en el “ya” y que afectarían de manera radical las inversiones y proyectos que se tenían a mediano y largo plazo.

En cuanto al Déficit Fiscal, el Ingreso se vio afectado por los impuestos dejados de recibir, por los subsidios y alivios económicos otorgados a la fami, pequeña y mediana empresa y por la exoneración de intereses y multas de vigencias pasadas, todo con el ánimo de percibir ingresos a como dé lugar. Es decir, todo cambió, todo se debe ajustar, pero definitivamente todo debe continuar.

Es urgente y necesario seguir apoyando a los empresarios con ocasión de la Pandemia y en la post-pandemia y de paso resolver muchísimos más inconvenientes originados en todas las esferas estatales máxime en los sectores de Salud y Educación.

En Salud, el nuevo Plan Nacional de Vacunación, sostenimiento de las UCIs a nivel nacional; en Educación, al nuevo sistema de estudio masivo a distancia; en las TICs el subsidio de tecnología tanto en equipos de cómputo como de banda ancha gratuita a los sectores más vulnerables de todo el territorio nacional; en Economía el subsidio a la nómina y a la producción, especialmente a la agropecuaria; etc. Nada de esto estaba previsto, nada de esto estaba proyectado, nada de esto estaba planeado y nada de esto se estaba planificando. Cada programa, cada proyecto debe tener un presupuesto, todo se ejecuta con recursos, por lo tanto, por los gastos extras no contemplados se necesita ingresos extras no contemplados: “*reforma tributaria*”, hecho que se necesitaba para salvar la economía pero que no se sociabilizó y planeó como se debía y que generó el rechazo de la mayoría de población y que generó un Paro

Nacional que ya lleva en el país a la fecha algo más de dos meses.

El enfrentamiento de la fuerza pública con los manifestantes ha sido aprovechado por grupos extremistas al margen del Gobierno como publicidad negativa ante la comunidad internacional logrando que al país entero y a su Gobierno se les vea como violador determinante y sin reparos de los derechos humanos. Esto en realidad no es así, excepto en algunos casos aislados. Por esta razón, las calificadoras de riesgo le han bajado notablemente el porcentaje de crédito e inversión a la Nación y por lo tanto en este momento el país está un poco distante de conseguir recursos de crédito de la Banca Internacional y de la Inversión extranjera.

### ***3.10.2 Variables económicas***

Son las utilizadas para medir el rendimiento, progreso, déficit, acumulación, etc., de diversos conceptos que son aplicables en la macroeconomía. Representan conceptos reales en cantidades numéricas en un determinado momento o período de tiempo.

**3.10.2.1 Rentas de capital.** Son los ingresos de las empresas o personas que provienen de intereses, rendimientos financieros, regalías, explotación de propiedad intelectual, etc.

Un ejemplo de estas son los arrendamientos que son un ingreso por el capital que una persona o empresa tiene representado por un bien como una casa, apartamento, local, lote, finca, etc.

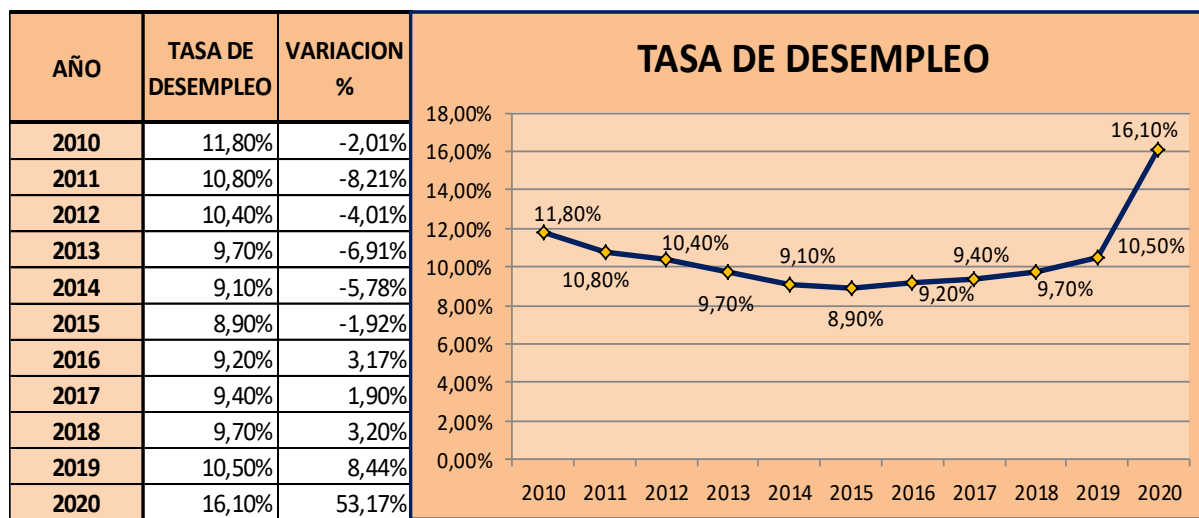
Actualmente el Ciclo Económico se ha visto muy afectado por el desaceleramiento de la economía. Si las empresas y/o negocios cierran, los locales donde funcionaban deben ser entregados, por ende, el ingreso de sus dueños se reduce drásticamente afectando el consumo

mínimo de subsistencia al que estaban programados.

Es muy difícil no ver en cualquier municipio o ciudad del país, en los sectores comerciales, locales vacíos con el letrero de “se arrienda” y que antes de la pandemia y del Paro Nacional estaban alquilados. Es una catástrofe. Muchas familias optaban como su ingreso de subsistencia mensual el ingreso que obtenían por el arriendo de su bien. Esto genera que la gente tenga menos ingresos, al haber menos ingresos se baja el consumo, hay menos producción, menos empresas, menos empleo, en fin, colapso económico. Por lo tanto, esta situación es constante en todo el territorio nacional y no es ajena esta realidad al Municipio de Guaca y a todo el Departamento de Santander.

**3.10.2.2 Tasa de desempleo.** Es la relación porcentual entre el número de personas que están buscando trabajo y el número de personas que hacen parte de la población económicamente activa o fuerza laboral.

**Figura 9. Tasa de Desempleo**



Fuente DANE - 2021

Fuente: DANE

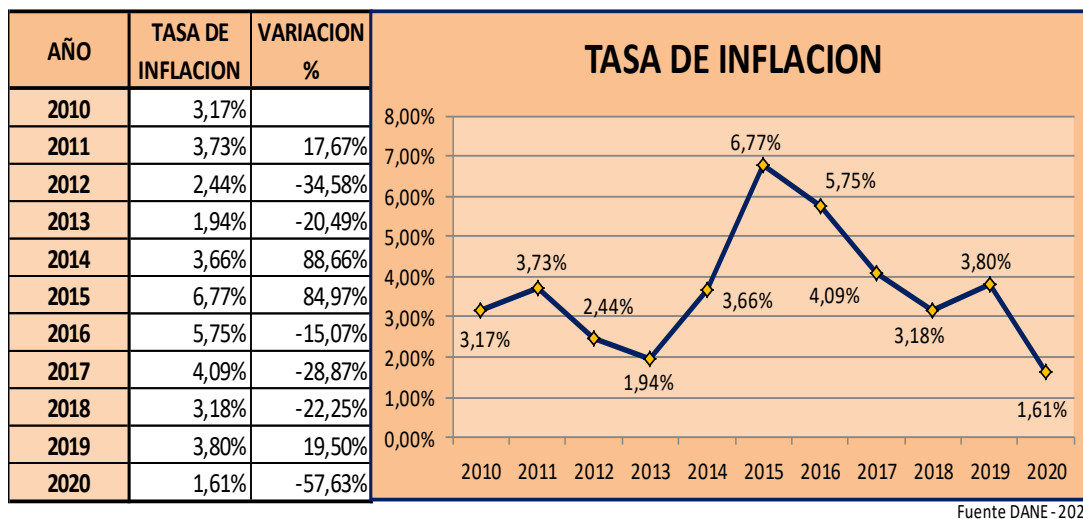
En la tabla anterior se ve reflejada la Tasa de desempleo en Colombia en los últimos 10 años y el incremento porcentual del 53,17% al 2020 – 16,10% con respecto a la vigencia anterior 2019 – 10,50%.

Esto nos da una idea del desempleo a nivel nacional y cómo no solamente toca directamente a toda la población del territorio nacional sino al municipio objeto de estudio.

El desempleo a mediano y largo plazo se combate con la planeación, educación, capacitación, formación y organización de estructuras agropecuarias. Por lo tanto, para lograr estas metas en el tiempo, se deberán hacer pactos colectivos para dinamizar el desarrollo y la productividad de la zona rural y el crecimiento económico y social de los pequeños productores campesinos; además del aprovechamiento de programas departamentales para el fortalecimiento de la Industria Turística.

**3.10.2.3 Tasa de inflación.** Es el porcentaje que refleja el aumento generalizado de los precios en un determinado periodo de tiempo. Se determina en un país con una tasa anual y con medidas mensuales para ver su respectivo comportamiento.

**Figura 10. Tasa de Inflación**

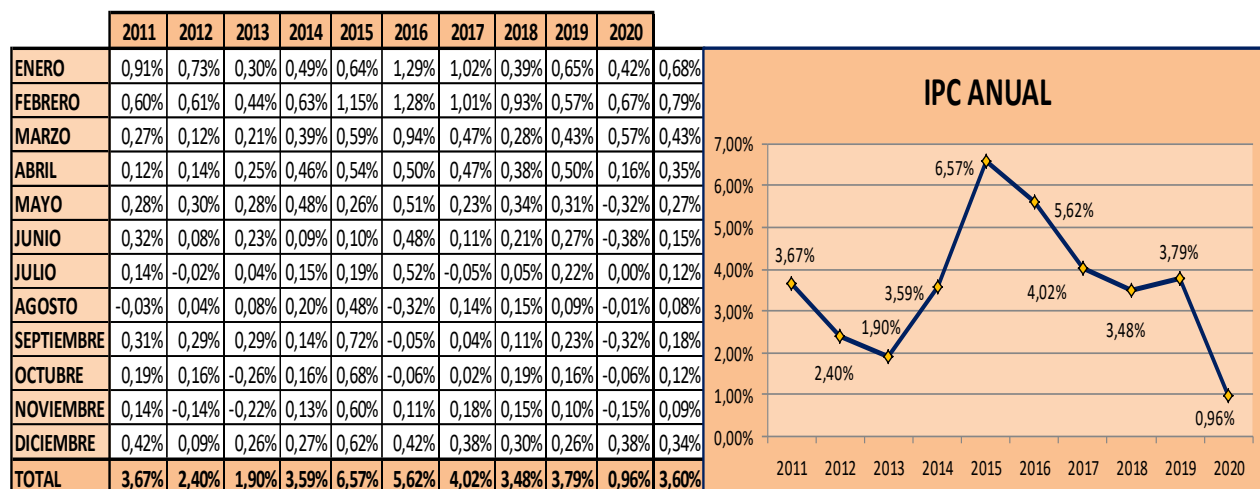


Fuente: DANE

Vemos en la tabla anterior la variación que ha tenido el crecimiento y el decrecimiento generalizado de los precios de los bienes y servicios de la economía en Colombia. El manejo macroeconómico del Gobierno Nacional y del Banco de la República permite un respiro del comportamiento económico haciendo que los precios se establezcan y se mantengan en el juego de la oferta y la demanda. En este caso la caída de la producción nacional se vio amparada por el excesivo gasto público del Gobierno para afrontar la crisis económica de salud y humanitaria que se originó por la pandemia.

**3.10.2.4 Índice de precios al consumidor – IPC.** Es el índice representativo o tasa del gasto en bienes y servicios de los hogares de acuerdo a la Canasta Familiar.

**Figura 11.** Tasa de Inflación



Fuente DANE - 2021

Fuente: DANE

El IPC refleja unas tasas y comportamiento similares a la inflación pero no son las mismas. La inflación es el alza generalizada de los precios de todos los bienes y servicios de la economía y el IPC es el índice de los bienes y servicios exclusivamente relacionados con la canasta familiar.

Este IPC favorece sobre la producción nacional a los municipios con hegemonía productiva rural ya que en su cadena de producción y comercialización están de primeros y sus productos en su gran mayoría están directamente relacionados con la canasta familiar; sin embargo, se ve como amenaza el no poder comercializar sus productos debido a los bloqueos de las vías por parte de los manifestantes del Paro Nacional y a la especulación que dan los comerciantes con el acaparamiento de los productos.

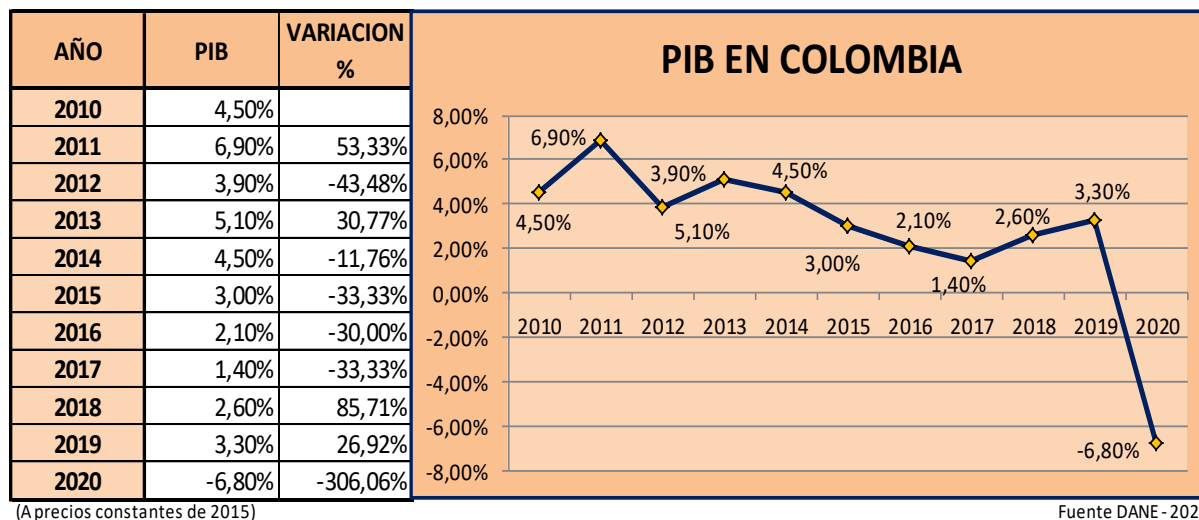
Se debe aprovechar entonces de que el municipio es productor agropecuario y que sus productos de primera línea son directos de la canasta familiar. Estos productos son los que se deben fortalecer con programas de inversiones públicas nacionales, departamentales y del

sector privado que brinden competitividad y crecimiento económico a los productores campesinos. Se deberán crear Centros de Desarrollo Productivo por especialidad agraria y pecuaria dando mucho énfasis al valor agregado. Estos CDPs se formalizarán en la comunidad a través de la Economía Solidaria y se deberán tomar como ejemplo casos como COLANTA que es una cooperativa de desarrollo regional de productores agropecuarios antioqueños que no solamente produce productos agropecuarios sino que le dan valor agregado a los mismos.

**3.10.2.5 Producto interno bruto – PIB.** Es un indicador económico que refleja el valor monetario de todos los bienes y servicios finales producidos por un país o región en un determinado periodo de tiempo, normalmente un año. Su calcula así:

**Figura 12. Tasa de Inflación**

$$\begin{array}{l}
 C = \text{Consumo} \\
 I = \text{Inversión} \\
 G = \text{Gasto Público} \\
 X = \text{Exportaciones} \\
 M = \text{Importaciones}
 \end{array}
 \left. \begin{array}{l}
 \\
 \\
 \\
 \text{Balanza Comercial} \\
 X - M
 \end{array} \right\}
 \text{PIB} = C + I + G + (X - M)$$



Fuente: DANE

Pese al esfuerzo que hizo el Gobierno Nacional de mejorar la economía y de su desbordado Gasto Público para aliviar los efectos negativos que dejó la pandemia, la producción en el país se paralizó a partir de la declaratoria de emergencia en marzo de 2020 y solo empezó a tener signos positivos en el último trimestre del año. Sólo algunos productos básicos de la canasta familiar pudieron ser comercializados para asegurar la subsistencia de la población.

La ventaja para los municipios productores agropecuarios fue que la gran mayoría de su producción es de consumo doméstico y perteneciente a la canasta familiar, pero no fueron lo suficiente para levantar el índice del PIB nacional.

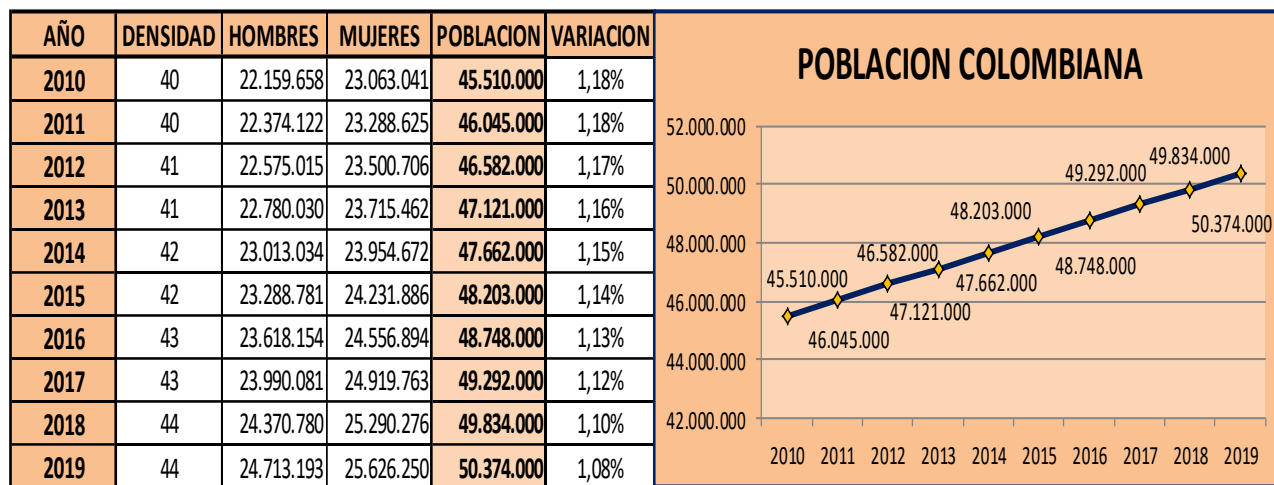
### ***3.10.3 Variables sociales y culturales***

Las variables sociales se dan con base en las relaciones, las características demográficas, las estructuras y las tendencias que se ejercen en la sociedad.

Las variables culturales facilitan conocer los rasgos distintivos que hacen diferentes a los grupos humanos, sus valores, sus tradiciones, sus símbolos, sus creencias, sus modos de comportamiento, sus rituales, su modo de pensar, su espacio geográfico, su historia y sus tendencias más significativas.

Dentro de estas variables socio culturales tenemos:

**3.10.3.1 Demografía.** Tasa de la población humana según su estado, estructura, evolución y distribución en una región o un país determinado.

**Figura 13. Tasa de Inflación**

Fuente DANE - 2021

Fuente: DANE

En los últimos 10 años, la tasa demográfica del país ha tenido un promedio de crecimiento anual del 1,14%, proyectando para el 2020 más de 51MM y para el 2021 con casi 52MM de habitantes.

Guaca para el censo de 2005 registro 6916 habitantes y según la tasa de crecimiento anual del 1,14%, para el 2020 tendría 8196, para el 2025 – 8674 y para el 2030 - 9.179 habitantes.

Este crecimiento poblacional es positivo si se planifica a mediano y largo plazo el desarrollo económico y productivo del municipio, aprovechando las ventajas comparativas de la región y logrando con esto el desarrollo económico y social de sus habitantes y de sus unidades familiares. De esta forma se logrará que sus habitantes no emigren a otros lugares por falta de oportunidades, incentivos y garantías de estabilidad económica, social y cultural.

**3.10.3.2 Educativos y de formación.** Las variables de educación son aquellas que permiten identificar a sus individuos de acuerdo a su escolaridad alcanzada, a los tipos de establecimientos educativos, a la asistencia y no asistencia y a su nivel técnico alcanzado. En cuanto a las variables de formación, tenemos a aquellas que tratan sobre el nivel de conocimiento que una persona posee sobre una determinada materia, arte o especialización pragmática.

El no desarrollo de la población depende de la no planeación de la misma a mediana y corto plazo de acuerdo a la proyección y desarrollo de un país o región en su economía con miras a fortalecer y crear ventajas comparativas de producción y productividad.

El proyectar la educación permitirá formar desde el nivel pre-escolar hasta el nivel secundario y de pregrado a individuos que cubran las necesidades productivas técnicas y tecnológicas de una sociedad, país o región para su completo desarrollo y autonomía económica. El no planificar la educación redundará en la formación de técnicos y profesionales que por su cantidad indiscriminada fomentaran el desempleo y la no realización profesional o técnica al no ejercer su especialidad y laborar en otra actividad diferente a la que se capacitó generando pobreza, falta de auto estima, no sentido de pertenencia y muchos casos migración a otros países con mejores expectativas económicas.

**3.10.3.3 Identidad cultural.** La identidad cultural es una serie de tradiciones, valores y costumbres que conforman la idiosincrasia de una determinada comunidad o de un grupo de personas en específico.

En la actualidad la Gobernación de Santander está estableciendo programas a mediano y largo plazo amparados en su Plan de Desarrollo “Siempre Santander” que da prioridad especial

a la Industria del Turismo y dentro de esta el rescate y fomento de la Identidad Cultural del Departamento de Santander y sus Provincias. De manera conjunta se fortalecerán las fiestas patronales, las exposiciones agropecuarias y artesanales, la utilización de trajes típicos y la promoción a los festivales de comida típica.

### **3.10.4 Variables tecnológicas**

Son todas aquellas relacionadas con el cambio tecnológico y que promueven el crecimiento económico a través de la adaptación y utilización de nuevas tecnologías como maquinarias y equipos, nuevas modalidades de creación y distribución energética, TICs, etc., que incrementan la calidad de los productos, que reestructura los estándares con los que se trabaja y que mejora el nivel de competitividad en las entidades territoriales.

**3.10.4.1 Productividad agropecuaria industrial.** Son las variables que se encargan de las actividades inherentes al proceso de producción, conservación, transformación, aprovechamiento de subproductos y comercialización de materias primas de origen biológico y con aplicaciones alimentarias y/o industriales y su función es la de desarrollar conocimientos científicos y tecnológicos para aplicar y operar medios y procesos relacionados con la adecuación, transformación, conservación y agregación de valor a la producción primaria y a las actividades del sector agropecuario industrial.

Para ser competitivos se deben emplear adelantos tecnológicos, tecnologías de punta y nuevas técnicas que fortalezcan la producción, incrementen la productividad y el desarrollo de nuevos productos agroindustriales. Para esto, se deben diseñar estrategias que fomenten la ciencia, la tecnología, la innovación y el emprendimiento. Estos adelantos tecnológicos deberán ser gestionados tanto en el sector público como en el privado.

**3.10.4.2 TICs. Son las tecnologías de la información y la comunicación.** Estas variables tecnológicas son las que utilizan la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones para crear nuevas formas de comunicación a través de herramientas de carácter tecnológico y comunicacional.

El Gobierno Nacional a través de su ministerio de las TIC promueven capacitación permanente a todos los sectores sociales y económicos del país; además que con su promoción potencializan iniciativas de desarrollo tecnológico, tramites de procedimientos y consultas permanentes que sobre el tema realizan las entidades territoriales y los usuarios de las mismas.

**3.10.4.3 Economía naranja.** Son variables que desarrollan un Conjunto de actividades que permiten que las ideas se transformen en bienes y servicios, cuyo valor está determinado por su contenido de propiedad intelectual. Está encaminada a fortalecer la actividad económica de todos los sectores sociales y presta especial atención al emprendimiento que realicen los jóvenes con el manejo de las TIC.

### ***3.10.5 Variables ecológicas o ambientales.***

Son las variables relacionadas con el ambiente (abiótico y biótico) y con los seres vivos.

**3.10.5.1 Medio ambiente.** El medioambiente es el espacio en el que se desarrolla la vida de los distintos organismos favoreciendo su interacción.

Cuidar el medio ambiente es algo que se debe aprender desde la primera edad para proteger el mundo en el que vivimos. Por eso, es importante que enseñar a los niños la importancia de reciclar, de ahorrar energía y de cuidar la naturaleza. Cada pequeño acto es muy

valioso y los niños deben aprender que todo cuenta. Para esto, capacitar desde la primera infancia en temas ambientales y seguir en capacitación constante a la comunidad y a sus diferentes actores para la prevención y atención.

El Ministerio del Medio Ambiente dispone de programas para la conservación y protección del medio ambiente de acuerdo a su posición geográfica. Es decir, conservación de paramos, de nacimientos de agua, de bosques tropicales, de desiertos, etc.

El manejo adecuado de los recursos de vida que nos proporciona el medio ambiente redundará en el bienestar permanente de la región y la producción agropecuaria industrial no deberá ni intervenir ni vulnerar los ecosistemas.

**3.10.5.2 Agua.** Es quizá la variable más importante de este PESTEL. El agua es vida y su función es la de transportar las funciones vitales dentro de los organismos.

El Gobierno Nacional dentro de su Sistema General de Participaciones destina recursos orientados a satisfacer del mínimo vital de agua a toda la población del país. Es fundamental que todos los entes territoriales como los municipios cuenten con agua potable para consumo humano. Para esto, se debe contar con una red de acueductos en donde se trate el agua y se pueda distribuir a todos los hogares del territorio nacional.

La producción Industrial deberá por todos los medios no contaminar las fuentes hídricas y el Gobierno Nacional deberá legislar y sancionar las irregularidades que contaminen y desperdicien este líquido vital.

Para esto, se deberá proteger los nacimientos de agua, evitar la intervención y construcción en zonas de paramos, la protección de las cuencas hidrográficas, la no tala de árboles y los consecuentes programas de reforestación.

**3.10.5.3 Desechos sólidos.** Los desechos sólidos son conocido como “basura” contribuyen a la contaminación de las aguas, la tierra, el aire y, su mala administración pone en peligro la salud humana y la naturaleza en general.

### **3.10.6 Variables legales**

Las variables legales y políticas son todas las leyes, normas y regulaciones que aplica el gobierno y que limitan la forma de acción de las entidades territoriales.

Anticorrupción. 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.

**3.10.6.1 Estatuto tributario.** El estatuto tributario es el conjunto de normas que regulan la mayoría de los aspectos formales y sustanciales del recaudo de impuestos en Colombia, que corresponde al decreto 624 de 1989. División o clasificación del estatuto tributario.

Ordenamiento Territorial. Ley 1454 de 2011. Reconoce los desequilibrios en el desarrollo económico, social y ambiental que existen entre diferentes regiones geográficas de nuestro país y buscará crear instrumentos para superar dichos desequilibrios.

Violencia Intrafamiliar. Ley 1959 de 2019. Por medio de la cual se modifican y adicionan artículos de la ley 599 de 2000 y la ley 906 de 2004 en relación con el delito de violencia intrafamiliar.

**3.10.6.2 Anticorrupción.** 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.

**3.10.6.3 Ordenamiento territorial.** Ley 1454 de 2011. Reconoce los desequilibrios en el desarrollo económico, social y ambiental que existen entre diferentes regiones geográficas de nuestro país y buscará crear instrumentos para superar dichos desequilibrios.

**3.10.6.4 Violencia intrafamiliar.** Ley 1959 de 2019. Por medio de la cual se modifican y adicionan artículos de la ley 599 de 2000 y la ley 906 de 2004 en relación con el delito de violencia intrafamiliar.

### 3.11 Pestel

**Tabla 10.** *Pestel*

| Pestel            |  |   |
|-------------------|--|---|
| Factores Externos | Oportunidades  | Amenazas  |
|                   | Reuniones partidos políticos, comunidad en general y autoridades civiles para proyección del Municipio con proyectos a mediano y largo plazo.<br>Estatuto tributario.<br>Más ingresos municipales sin generación nuevos impuestos.   | Primen lo intereses particulares sobre los generales.<br>Bajo recaudo.<br>El no incentivo a la creación de nuevas empresas por parte del Municipio.   |
| <b>Políticos</b>  | Políticas Nacionales -SGP-Vías-Urbanismo-Seguridad-Educación-Salud-Servicios Públicos, etc.<br>Transferencias desde el SGR<br>Políticas Departamentales -SGP-Vías-Urbanismo-Seguridad-Educación-Salud-Servicios Públicos, etc.<br>Política de inversión para la apertura y regionalización de los sistemas productivos.<br>Oficina de la Mujer.<br>Oficina de la Juventud. | No hacer gestión suficiente para el aprovechamiento de los recursos del orden Nacional.<br>No presentar a tiempo<br>No hacer gestión suficiente para el aprovechamiento de los recursos del orden Departamental.<br>Politización de los recursos.<br>No recursos - No apoyo.<br>No recursos - No apoyo. |

| <b>Pestel</b>   |  |  |
|---|--|--|
| <b>Factores Externos</b>                                    | <b>Oportunidades</b>   | <b>Amenazas</b>  |
| <b>Economicos</b>   | Protagonismo en el PIB Departamental.  | La no utilización de indicadores estadísticos de Importancia Económica y el no determinar % participación PIB Departamental. |
|   | Pacto colectivo para dinamizar el desarrollo y la productividad de la zona rural, oportunidades de crecimiento para los pequeños productores y campesinos. | Politización.  |
|   | Promover la competitividad y el crecimiento económico a través de la ejecución de proyectos de inversión pública y social.                                 | No proyección a mediano y largo plazo.   |
|   | Formalización y organización de estructuras agropecuarias.   | No identificación ni capacitación.   |
|   | Centro de Desarrollo Productivo.   | No unión gremios.  |
|   | Inflación  | Aumento de los precios de la canasta familiar  |
|   | Capacitar a productores agropecuarios en asociatividad, cooperativismo, productividad, sostenibilidad ambiental por el Municipio.                          | No capacitación, no inversión.   |
|   | Incrementar ingresos municipales.  | La no promoción municipal a la formalización ni al emprendimiento.   |
|   | Creación y promoción industria Turística.  | No visualización ni conexión con programas Nacionales y Departamentales.   |
|   | Identificación de especialidades económicas y fortalecimiento a medio y largo plazo.   | Falta voluntad para crear y fortalecer gremios.  |
| Oferta consumo interno y consumo externo.                   | Inflación.   |  |
| Crecimiento demográfico.                                    | No campañas de planificación y de control.   |  |
| Fortalecimiento integral para emprendedores y comerciantes. | Falta de programas de desarrollo para la incorporación empresarial.  |  |
| Desempleo   | No creación de tejido industrial que genere empleo   |  |
| <b>Sociales</b>   | Desplazamiento   | Aumento de población migrante en el municipio  |
|   | Pobreza  | Aumento del índice de pobreza en el municipio  |
|   | Cambio climático es un factor de alto impacto  | No voluntad de políticas a mediano y largo plazo.  |
|   | Fiestas patronales.  | No promoción - No visión.  |
|   | Invento y promoción de algo típico a nivel Departamental.  | No promoción - No visión.  |
|   | Eventos de comida típica.  | No promoción - No visión.  |
|   | Adopción de las tecnologías de información y las comunicaciones (TIC).   | No inversión pública y privada.  |
|   | Diseño de estrategias para fomentar la ciencia tecnología e innovación y emprendimiento.   | No visión.   |
|   | Nuevas tecnologías industriales.   | No inversión.  |
|   | Laboratorios de computación.   | No inversión pública y privada.  |
| <b>Tecnológicos</b>   | Redes sociales para promoción y unión de sectores.   | No sistemas tecnológicos ni de banda ancha en veredas y barrios.   |
|   | Economía Naranja.  | No promoción emprendimiento.   |
|   | Capacitar a la comunidad y a los diferentes actores  | No concientización del problema  |
| <b>Ecológicos</b>   |  |  |

| <b>Pestel</b>            |  |  |
|--------------------------|--|--|
| <b>Factores Externos</b> | <b>Oportunidades</b>   | <b>Amenazas</b>  |
|                          | para la prevención y la atención del medioambiente.<br>Programa de conservación del medio ambiente, por privilegio en la ubicación geográfica. | ambiental y su cuidado permanente.<br>Particularidades geográficas ambientales que implican un esfuerzo económico mayor. |
|                          | Reglamento para el manejo de desechos sólidos.   | Uso inadecuado de los recursos naturales de la región por el sector industrial.  |
|                          | Guardia ecológica y turística voluntaria.<br>No licencia de construcción en zona de paramos.<br>No tala de árboles.                            | Poco interés comunitario.<br>Politización - Corrupción.<br>Falta de cultura ambiental.                                   |
|                          | Programas de reforestación.  | Tala indiscriminada y sin control municipal.   |
|                          | Capacitación desde la primera infancia en temas ambientales.   | Falta de personal verdaderamente especializado en medio ambiente y pedagogía.  |
|                          | Laboratorio envases ecológicos.  | No promoción e inversión.  |
|                          | Cambio climático es un factor de alto impacto  | Fuertes olas invernales, fuertes lluvias y largas temporadas de sequía   |
|                          | Promoción Hotelería Turística veredal y urbana.<br>Agua para consumo humano.   | No inversión.<br>No acueductos.  |
|                          | Legalización y formalización del comercio.   | Leyes de propiedad intelectual al tomar diseños de competidores y por competencia desleal.                               |
|                          | Regulación de impuestos.   | Reformas tributarias que afecten el ingreso de niveles de subsistencia.  |
|                          | Recaudación de impuestos.<br>Decretos Municipales.   | Bajo ingreso de los habitantes.<br>No conexión con el Concejo.   |
| <b>Legales</b>           | Acuerdos Municipales.  | No conexión con la Administración Municipal.   |
|                          | Reglamento de Ordenamiento Territorial.  | No planeación para el desarrollo y la industrialización.   |
|                          | Estatuto de rentas.  | Mal uso de los recursos públicos.  |
|                          | Violencia intrafamiliar.   | No protección familia, mujer, infancia y adolescencia y tercera edad.  |
|                          | Regulación ambiental   | Leyes que afectan la expansión de la frontera agrícola   |
|                          | Delimitación de paramos  | Afectación a los productores agrarios  |

**Análisis:** Para el desarrollo del plan prospectivo estratégico para la alcaldía de Guaca analizando su macro entorno, donde este hace referencia al conjunto de factores y fuerzas externas, no controladas, que influyen en el desarrollo de una institución, en este caso el Municipio de Guaca - Santander. Su análisis hace referencia a variables que representan oportunidades y riesgos entre los cuales están las variables económicas, políticas, legales,

tecnológicas, ecológicas y socio culturales, considerando de igual manera sus oportunidades y amenazas externas que pueden incidir en la gestión de la entidad.

### 3.12 Evaluación de factores externos.

**Tabla 11.** *Matriz MEFE de la Alcaldía de Guaca - Santander*

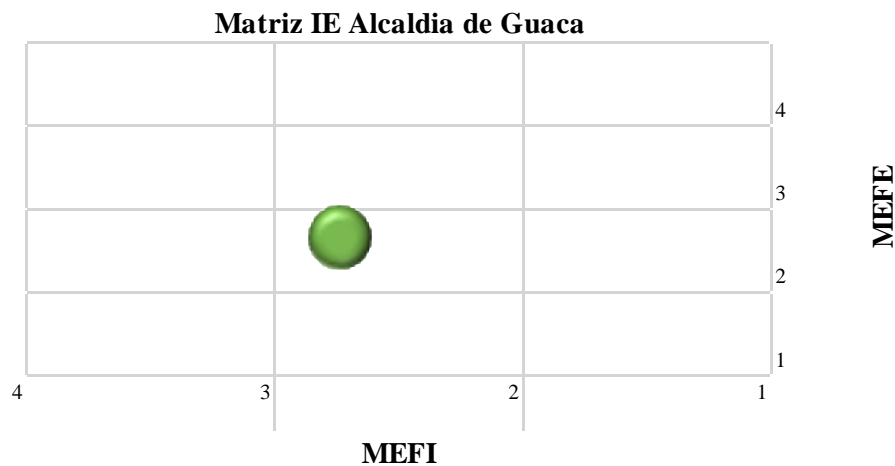
| <b>Oportunidades</b>  | <b>Peso</b> | <b>Calificación</b> | <b>Ponderado</b> |
|---|-------------|---------------------|------------------|
| Escenario político  | 0.04        | 4                   | 0.16             |
| Reglamento de Ordenamiento Territorial  | 0.08        | 3                   | 0.24             |
| Transferencias desde el SGP   | 0.08        | 4                   | 0.32             |
| Transferencias desde el SGR   | 0.05        | 3                   | 0.15             |
| Planes de Desarrollo  | 0.06        | 3                   | 0.18             |
| Oficina de la Mujer   | 0.07        | 4                   | 0.28             |
| Oficina de la Juventud  | 0.08        | 3                   | 0.24             |
| Capacitar a productores agropecuarios asociatividad, cooperativismo y la productividad  | 0.04        | 3                   | 0.12             |
| Crecimiento demográfico   | 0.03        | 3                   | 0.09             |
| Desempleo   | 0.02        | 3                   | 0.06             |
| Diseño de estrategias para fomentar la ciencia tecnología e innovación y emprendimiento | 0.02        | 3                   | 0.06             |
| Legalización y formalización del comercio   | 0.01        | 3                   | 0.03             |
| <b>Amenazas</b>   | 0           |                     | 0                |
| Bajo recaudo  | 0.06        | 2                   | 0.12             |
| Primero los intereses particulares sobre los generales                                  | 0.04        | 1                   | 0.04             |
| Politización de los recursos  | 0.02        | 1                   | 0.02             |
| Aumento del índice de pobreza en el municipio   | 0.02        | 1                   | 0.02             |
| No inversión pública y privada  | 0.04        | 1                   | 0.04             |
| No promoción emprendimiento   | 0.02        | 1                   | 0.02             |
| El no incentivo a la creación de nuevas empresas por parte del Municipio                | 0.04        | 1                   | 0.04             |
| Cambio climático  | 0.02        | 1                   | 0.02             |
| Desplazamiento  | 0.05        | 1                   | 0.05             |
| Orden Público   | 0.07        | 2                   | 0.14             |
| Condiciones Geográficas   | 0.04        | 1                   | 0.04             |
|   | 1           |                     | 2.48             |

### 3.13 Matriz interna-externa

La matriz internos-externa IE resume y evalúa las fortalezas y debilidades de los factores internos y las oportunidades y amenazas importantes de los factores externos en las áreas funcionales de la organización, esta matriz se basa en dos espacios claves: los puntajes

obtenidos de la matriz MEFI sobre el eje X y los puntajes de valor totales de la matriz MEFE en el eje Y.

**Figura 14.** Matriz IE – Alcaldía de Guaca



Fuente: Autores

**Análisis:** Al realizar nuestra visualización en el Plano IE, con las coordenadas de la Matriz MEFI (2,735) y MEFE (2,59) podemos concluir que nuestros puntos se asignan en las celdas V, con un título de “retener y mantener”, identificando que nuestras estrategias podrán ser la penetración en el mercado y el desarrollo del producto.

### 3.14 Formulación de la estrategia

La matriz MPEC de la tabla 12 permite contrastar las alternativas de estrategias propuestas en el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas – FODA del análisis de factores críticos internos y externos para el éxito de la organización y así determinar cuál estrategia se ajusta más a la situación.

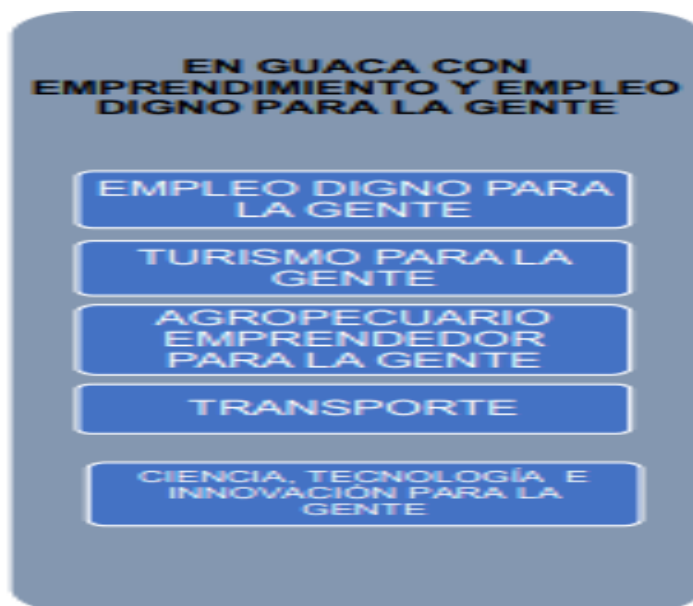
**Tabla 12. Matriz MPEC**

| Fact. Clave   | Pond  | En Guaca con equidad e inclusión social y ambiental para la gente |        | En Guaca con emprendimiento y empleo digno para la gente |        | En guaca con Legalidad y buen gobierno para la gente |        |
|---|-------|---|--------|--|--------|--|--------|
|   |       | PA  | TPA    | PA   | TPA    | PA   | TPA    |
| a   | b     | c   | d= b*c | e  | f= b*e | g  | h= b*g |
| <b>Fortalezas</b>   |       |   |        |  |        |  |        |
| Talento humano  | 0.1   | 4   | 0.4    | 4  | 0.4    | 4  | 0.4    |
| Contratación  | 0.02  | 3   | 0.06   | 4  | 0.08   | 4  | 0.08   |
| Gestión financiera  | 0.01  | 3   | 0.03   | 3  | 0.03   | 3  | 0.03   |
| Capacitación continua   | 0.03  | 4   | 0.12   | 4  | 0.12   | 4  | 0.12   |
| Clima laboral   | 0.03  | 4   | 0.12   | 3  | 0.09   | 3  | 0.09   |
| Inducción y reinducción   | 0.05  | 3   | 0.15   | 3  | 0.15   | 3  | 0.15   |
| Planeación  | 0.2   | 4   | 0.8    | 4  | 0.8    | 4  | 0.8    |
| Plan de Desarrollo  | 0.1   | 4   | 0.4    | 4  | 0.4    | 3  | 0.3    |
| Presupuesto   | 0.02  | 4   | 0.08   | 4  | 0.08   | 3  | 0.06   |
| Gestión presupuestal  | 0.03  | 3   | 0.09   | 3  | 0.09   | 3  | 0.09   |
| <b>Debilidades</b>  | 0     |   | 0      |  | 0      |  | 0      |
| Informes erróneos   | 0.03  | 2   | 0.06   | 2  | 0.06   | 1  | 0.03   |
| Baja gestión tributaria   | 0.025 | 2   | 0.05   | 2  | 0.05   | 2  | 0.05   |
| Presupuesto no disponible   | 0.04  | 1   | 0.04   | 1  | 0.04   | 1  | 0.04   |
| Inventario  | 0.08  | 1   | 0.08   | 1  | 0.08   | 1  | 0.08   |
| Recaudo   | 0.05  | 2   | 0.1    | 2  | 0.1    | 2  | 0.1    |
| Mala atención al ciudadano  | 0.04  | 1   | 0.04   | 1  | 0.04   | 1  | 0.04   |
| Gestión documental(Archivo)   | 0.025 | 1   | 0.025  | 1  | 0.025  | 1  | 0.025  |
| Atraso en los tiempos de contratación   | 0.01  | 2   | 0.02   | 2  | 0.02   | 1  | 0.01   |
| Proceso no actualizados   | 0.02  | 2   | 0.04   | 2  | 0.04   | 2  | 0.04   |
| Deuda   | 0.05  | 1   | 0.05   | 1  | 0.05   | 1  | 0.05   |
| No ejecución del cobro coactivo   | 0.04  | 1   | 0.04   | 1  | 0.04   | 1  | 0.04   |
| <b>Oportunidades</b>  |       |   | 0      |  | 0      |  | 0      |
| Escenario político  | 0.04  | 4   | 0.16   | 4  | 0.16   | 4  | 0.16   |
| Reglamento de Ordenamiento Territorial  | 0.08  | 3   | 0.24   | 3  | 0.24   | 3  | 0.24   |
| Transferencias desde el SGP   | 0.08  | 4   | 0.32   | 4  | 0.32   | 4  | 0.32   |
| Transferencias desde el SGR   | 0.05  | 4   | 0.2    | 3  | 0.15   | 3  | 0.15   |
| Planes de Desarrollo  | 0.06  | 4   | 0.24   | 4  | 0.24   | 4  | 0.24   |
| Oficina de la Mujer   | 0.07  | 4   | 0.28   | 4  | 0.28   | 4  | 0.28   |
| Oficina de la Juventud  | 0.08  | 3   | 0.24   | 4  | 0.32   | 3  | 0.24   |
| Capacitar a productores agropecuarios en asociatividad, cooperativismo y la productividad | 0.04  | 3   | 0.12   | 3  | 0.12   | 3  | 0.12   |
| Crecimiento demográfico   | 0.03  | 3   | 0.09   | 3  | 0.09   | 3  | 0.09   |
| Desempleo   | 0.02  | 3   | 0.06   | 3  | 0.06   | 3  | 0.06   |
| Diseño de estrategias para fomentar la ciencia tecnología e innovación y emprendimiento   | 0.02  | 3   | 0.06   | 4  | 0.08   | 3  | 0.06   |
| Legalización y formalización del comercio   | 0.01  | 3   | 0.03   | 3  | 0.03   | 3  | 0.03   |
| <b>Amenazas</b>   | 0     |   | 0      |  | 0      |  | 0      |
| Bajo recaudo  | 0.06  | 1   | 0.06   | 1  | 0.06   | 2  | 0.12   |

| Fact. Clave  | Pond | En Guaca con equidad e inclusión social y ambiental para la gente |       | En Guaca con emprendimiento y empleo digno para la gente |       | En guaca con Legalidad y buen gobierno para la gente |       |
|--|------|---|-------|--|-------|--|-------|
| Primen lo intereses particulares sobre los generales                     | 0.04 | 1   | 0.04  | 1  | 0.04  | 1  | 0.04  |
| Politización de los recursos   | 0.02 | 1   | 0.02  | 1  | 0.02  | 1  | 0.02  |
| Aumento del índice de pobreza en el municipio                            | 0.02 | 1   | 0.02  | 1  | 0.02  | 1  | 0.02  |
| No inversión pública y privada   | 0.04 | 1   | 0.04  | 1  | 0.04  | 1  | 0.04  |
| No promoción emprendimiento  | 0.02 | 2   | 0.04  | 2  | 0.04  | 2  | 0.04  |
| El no incentivo a la creación de nuevas empresas por parte del Municipio | 0.04 | 2   | 0.08  | 2  | 0.08  | 2  | 0.08  |
| Cambio climático   | 0.02 | 1   | 0.02  | 2  | 0.04  | 1  | 0.02  |
| Desplazamiento   | 0.05 | 1   | 0.05  | 1  | 0.05  | 1  | 0.05  |
| Orden Público  | 0.07 | 1   | 0.07  | 1  | 0.07  | 1  | 0.07  |
| Condiciones Geográficas  | 0.04 | 2   | 0.08  | 2  | 0.08  | 2  | 0.08  |
|  |      |   | 5.355 |  | 5.415 |  | 5.195 |

**Análisis:** En la tabla anterior fueron tenidos en cuenta las tres estrategias plasmadas en el plan de desarrollo del municipio de Guaca. Para el caso en particular de la alcaldía de Guaca la línea estratégica “*En Guaca con emprendimiento y empleo digno para la gente*” resulto ser la más atractiva en comparación con las series de alternativas, dicha estratégica se divide en cuatro sectores: empleo digno para la gente; turismo para la gente; agropecuario emprendedor para la gente; transporte; ciencia, tecnología e innovación para la gente según la ilustración 3, los cuales a su vez se subdividen en 18 programas los cuales son resaltados en la tabla 11.

**Figura 15.** En Guaca con emprendimiento y empleo digno para la gente



Fuente: Plan de Desarrollo del Municipio de Guaca

**Tabla 13.** *Programas línea estratégica En Guaca con emprendimiento y empleo digno para la gente*

| No. | Programas línea estratégica En Guaca con emprendimiento y empleo digno para la gente   |
|-----|--|
| 1   | Protección social  |
| 2   | Generación y formalización del empleo  |
| 3   | Formación para el trabajo  |
| 4   | Derechos fundamentales del trabajo y fortalecimiento del diálogo social  |
| 5   | Inclusión productiva de pequeños productores rurales   |
| 6   | Servicios financieros y gestión del riesgo para las actividades agropecuarias y rurales  |
| 7   | Ordenamiento social y uso productivo del territorio rural  |
| 8   | Aprovechamiento de mercados externos   |
| 9   | Sanidad agropecuaria e inocuidad agroalimentaria   |
| 0   | Ciencia, tecnología e innovación agropecuaria  |
| 1   | Infraestructura productiva y comercialización  |
| 2   | Productividad y competitividad de las empresas del Municipio   |
| 3   | Generación de una cultura que valora y gestiona el conocimiento y la innovación  |
| 4   | Fomento del desarrollo de aplicaciones, software y contenidos para impulsar la apropiación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) |
| 5   | Infraestructura red vial regional  |
| 6   | Seguridad de Transporte  |
|     | Consolidación  |
| 7   | productiva del sector de energía eléctrica   |

Según los resultados arrojados por la matriz IE, la administración municipal de Guaca debe retener y mantener la estrategia *En Guaca con emprendimiento y empleo digno* para la gente para potencializar su gestión en el territorio y en su fin de ser una entidad incluyente y así logrando superar todas sus debilidades, amenazas ya sean externas e internas, al mismo tiempo potencializa dando las oportunidades y fortalezas analizadas en la matriz MPEC, MEFI, MEFE.

### **3.15 Conclusiones del capítulo**

El Municipio de Guaca, buscando su desarrollo sostenido en el tiempo en el mediano plazo y con miras a un largo plazo, mira alcanzar sus metas a través de la ejecución de un Plan de Acción que conlleva un determinado número de estrategias que surgen del análisis de variables del antes, del ahora y de lo que se presume podría suceder.

La visualización de un norte, de un punto a donde se quiere llegar y de llevar al municipio con un desarrollo social y económico sostenible de todos sus actores sociales, económicos y políticos conllevan a elaborar una serie de factores internos y externos fundamentales en la elaboración de estrategias encaminadas a satisfacer las necesidades básicas de la comunidad.

Sin visualización de un norte no puede haber planeación, sin planeación no hay estrategias y sí que menos un plan de acción que conlleven a la realización de objetivos y metas. El desarrollo por lo tanto se debe planear y de una manera sensata, medida y con la participación de todos el éxito sin lugar a dudas dará pie a cosechar lo que con bien se siembra.

## 4. Prospectiva

### 4.1 Planteamiento del problema

Con base en la información sustraída del capítulo anterior se la logrado definir una problemática que puede en un futuro cercano afectar la excelente gestión de la Alcaldía de guaca, por tal fin se pretende capacitar a productores agropecuarios en asociatividad, cooperativismo y la productividad para lograr una inclusión dado el rezago que presenta este sector y afecta el desarrollo del municipio. Por tal motivo, el desafío de este trabajo en general del plan prospectivo planteado es: Posicionar a la alcaldía de guaca como una entidad enfocada y competitiva en el desarrollo del sector agropecuario para el 2025.

**Tabla 14.** *Variables Internas*

|    | <i>Variables Internas</i> |
|----|---------------------------|
| 1  | Talento Humano            |
| 2  | Contratación              |
| 3  | Capacitación              |
| 4  | Clima laboral             |
| 5  | Comisaria                 |
| 6  | Achicho                   |
| 7  | Policivo                  |
| 8  | Inducción y reinducción   |
| 9  | Servicio al ciudadano     |
| 10 | Contratación              |
| 11 | Planeación                |
| 12 | Licencias                 |
| 13 | Plan de desarrollo        |
| 14 | Presupuesto               |
| 15 | Banco de proyectos        |
| 16 | Planes y programas        |
| 17 | Gestión presupuestal      |
| 18 | Cobro coactivo            |
| 19 | Recaudo                   |
| 20 | Informes                  |
| 21 | Gestión Financiera        |
| 22 | Gestión Tributaria        |
| 23 | Inventario                |
| 24 | Seguridad en el trabajo   |
|    | <i>Variables Externas</i> |
| 1  | Escenario político        |

| <i>Variables Internas</i> |   |
|---------------------------|---|
| 2                         | Reglamento de Ordenamiento Territorial  |
| 3                         | Transferencias desde el SGP   |
| 4                         | Transferencias desde el SGR   |
| 5                         | Planes de Desarrollo  |
| 6                         | Oficina de la Mujer   |
| 7                         | Oficina de la Juventud  |
| 8                         | Capacitar a productores agropecuarios en asociatividad, cooperativismo y la productividad |
| 9                         | Crecimiento demográfico   |
| 10                        | Desempleo   |
| 11                        | Diseño de estrategias para fomentar la ciencia tecnología e innovación y emprendimiento   |
| 12                        | Legalización y formalización del comercio   |
| 13                        | Bajo recaudo  |
| 14                        | Primen lo intereses particulares sobre los generales                                      |
| 15                        | Politización de los recursos  |
| 16                        | Aumento del índice de pobreza en el municipio   |
| 17                        | No inversión pública y privada  |
| 18                        | No promoción emprendimiento   |
| 19                        | El no incentivo a la creación de nuevas empresas por parte del Municipio                  |
| 20                        | Cambio climático  |
| 21                        | Desplazamiento  |
| 22                        | Orden Público   |
| 23                        | Condiciones Geográficas   |

#### **4.2 Objetivo prospectivo**

Posicionar a la alcaldía de guaca como una entidad enfocada y competitiva en el desarrollo del sector agropecuario para el 2025.

#### **4.3 Justificación**

Esta investigación se hace porque el Municipio de Guaca debe orientar su desarrollo en la consolidación de estrategias que permitan una planeación y planificación sostenible y real en el mediano y largo plazo que logre organizar, integrar y realizar las variables económicas, sociales, culturales y políticas.

Por lo tanto, la razón de ser de este estudio técnico investigativo no solamente es la de organizar las variables antes mencionadas sino en la de tener en cuenta al ser humano, al habitante del municipio, a todos sus actores sociales para que en su sentir puedan visualizar el cómo quisiera que fuera su municipio, cómo se ve a nivel individual y colectivo en el futuro y

que quisiera aportar como individuo tanto a su desarrollo personal como al desarrollo comunitario y ambiental.

Para esto y con el fin de identificar las estrategias a tomar, se debe visualizar con la ayuda de la Misión y la Visión un Plan Estratégico Prospectivo que reúna el sentimiento de los actores sociales del municipio y que con esto se puedan construir y plasmar posibles escenarios ideales para realizar las metas y objetivos que se trazaran para el desarrollo y bienestar de los actuales habitantes del municipio y de sus futuras generaciones.

El respeto, las ganas, la concertación y el sentido de pertenecía son los factores de motivación que le permitirán a los habitantes del Municipio de Guaca conseguir su desarrollo con la planeación y planificación de su futuro.

#### **4.4 Análisis estructural**

En este análisis estructural, se han definido 47 variables críticas obtenidas a través de un análisis interno y externo (FODA), que corresponden a la alcaldía de Guaca y su entorno, Presentación de las variables, ver tabla 15:

**Tabla 15.** *Análisis Estructural*

|    |                         |
|----|-------------------------|
| 1  | Talento Humano          |
| 2  | Contratación            |
| 3  | Capacitación            |
| 4  | Clima laboral           |
| 5  | Comisaria               |
| 6  | Archivo                 |
| 7  | Policivo                |
| 8  | Inducción y reinducción |
| 9  | Servicio al ciudadano   |
| 10 | Contratación            |
| 11 | Planeación              |
| 12 | Licencias               |
| 13 | Plan de Desarrollo      |
| 14 | Presupuesto             |
| 15 | Banco de proyectos      |

---

|    |   |
|----|---|
| 16 | Planes y programas  |
| 17 | Gestión presupuestal  |
| 18 | Cobro coactivo  |
| 19 | Recaudo   |
| 20 | Informes  |
| 21 | Gestión Financiera  |
| 22 | Gestión Tributaria  |
| 23 | Inventario  |
| 24 | Seguridad en el trabajo   |
| 25 | Escenario político  |
| 26 | Reglamento de Ordenamiento Territorial  |
| 27 | Transferencias desde el SGP   |
| 28 | Transferencias desde el SGR   |
| 29 | Planes de Desarrollo  |
| 30 | Oficina de la Mujer   |
| 31 | Oficina de la Juventud  |
| 32 | Capacitar a productores agropecuarios en asociatividad, cooperativismo y la productividad |
| 33 | Crecimiento demográfico   |
| 34 | Desempleo   |
| 35 | Diseño de estrategias para fomentar la ciencia tecnología e innovación y emprendimiento   |
| 36 | Legalización y formalización del comercio   |
| 37 | Bajo recauda  |
| 38 | Primen lo intereses particulares sobre los generales                                      |
| 39 | Politización de los recursos  |
| 40 | Aumento del índice de pobreza en el municipio   |
| 41 | No inversión pública y privada  |
| 42 | No promoción emprendimiento   |
| 43 | El no incentivo a la creación de nuevas empresas por parte del Municipio                  |
| 44 | Cambio climático  |
| 45 | Desplazamiento  |
| 46 | Orden Público   |
| 47 | Condiciones Geográficas   |

---

#### **4.4.1 Software Micmac**

- Matriz. MID

La Matriz de Influencia Directa (MID) es una herramienta de estructuración de una reflexión colectiva de variables de la Alcaldía de Guaca, esta ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus los factores previamente definidos.

Las influencias se puntúan de 0 a 3, con la posibilidad de señalar las influencias potenciales:

0: Sin influencias

1: Débil

2: Media

3: Fuerte

P: Potencia

La Matriz de Influencia Directas Potenciales MIDP representa las influencias y dependencias actuales y potenciales entre variables de la alcaldía de Guaca. Esta a su vez Complementa la Matriz MID teniendo igualmente en cuenta las correspondencias visibles en un futuro. Las influencias se puntúan de 0 a 3, con la posibilidad de señalar las influencias potenciales:

0: Sin influencias

1: Débil

2: Media

3: Fuerte

P: Potencia

#### **4.4.2 Influencias directas**

Las características del MID se presentan las dos (02) interacciones que se presentan en la matriz con 47 variables, estas van del 0 al 3 y un valor P con una fuerte tendencia a 0, donde se mesura la tasa de relleno calculado por cada valor diferentes del 0 y los demás valores de la matriz, en la tabla 16 se puede visualizar más exactamente estas interacciones.

**Tabla 16.** *Influencias directas*

| Indicator            | Value |
|----------------------|-------|
| Matrix size          | 47    |
| Number of iterations | 2     |
| Number of zeros      | 1145  |
| Number of ones       | 750   |
| Number of twos       | 282   |
| Number of threes     | 32    |
| Number of P          | 0     |

| Indicator | Value     |
|-----------|-----------|
| Total     | 1064      |
| Fillrate  | 48,16659% |

#### 4.4.3 Estabilidad de la matriz

La estabilidad de la Matriz permite donde esta debe aproximarse hacia una estabilidad con el fin de que un cierto número de interacciones, esto permite realizar un seguimiento de la evolución de esta estabilidad en el curso de las sucesivas multiplicaciones. Además, en ausencia de supuestos criterios matemáticamente establecidos, estas interacciones de la matriz MID han sido elegidas para apoyarse sobre un número determinado de interacciones para clasificar por influencias y dependencias según lo muestra la tabla 17.

**Tabla 17. Influencias MDI**

| Iteration | Influence | Dependence |
|-----------|-----------|------------|
| 1         | 93 %      | 99 %       |
| 2         | 100 %     | 100 %      |

También, en la en la tabla 18 se permite observar las unas de las 47 variables utilizadas en la matriz MDI y su total.

**Tabla 18. Sumas de filas y columnas - matriz MDI**

| N° | Variable                | Total Number of Rows | Total Number of Columns |
|----|-------------------------|----------------------|-------------------------|
| 1  | Talento humano          | 28                   | 37                      |
| 2  | Contratacion            | 47                   | 46                      |
| 3  | Capacitación            | 33                   | 40                      |
| 4  | Clima laboral           | 16                   | 19                      |
| 5  | Comisaria               | 19                   | 22                      |
| 6  | Política de archivo     | 8                    | 9                       |
| 7  | Policivo                | 17                   | 28                      |
| 8  | Inducción y reinducción | 22                   | 12                      |
| 9  | Servicio al ciudadano   | 24                   | 32                      |
| 10 | Reporte de contratación | 17                   | 34                      |
| 11 | Planeación              | 67                   | 41                      |

| N° | Variable   | Total<br>Number of<br>Rows | Total<br>Number of<br>Columns |
|----|--|----------------------------|-------------------------------|
| 12 | Licencias  | 12                         | 18                            |
| 13 | Plan de desarrollo   | 61                         | 35                            |
| 14 | Presupuesto  | 42                         | 31                            |
| 15 | Banco de proyectos   | 36                         | 24                            |
| 16 | Planes y programas   | 37                         | 39                            |
| 17 | Gestión presupuestal   | 35                         | 35                            |
| 18 | Cobro coactivo   | 21                         | 18                            |
| 19 | Recaudo predial  | 46                         | 31                            |
| 20 | Informes   | 32                         | 39                            |
| 21 | Gestión financiera   | 45                         | 32                            |
| 22 | Gestión tributaria   | 29                         | 28                            |
| 23 | Inventario   | 16                         | 10                            |
| 24 | Seguridad en el trabajo  | 10                         | 15                            |
| 25 | Escenario político   | 34                         | 34                            |
| 26 | Reglamento de ordenamiento territorial   | 51                         | 47                            |
| 27 | Transferencias desde el sgp  | 42                         | 37                            |
| 28 | Transferencias desde el sgr  | 26                         | 27                            |
| 29 | Planes de desarrollo   | 61                         | 40                            |
| 30 | Oficina de la mujer  | 15                         | 25                            |
| 31 | Oficina de la juventud   | 11                         | 24                            |
| 32 | Capacitar a productores agropecuarios en asociatividad, cooperativismo y la productividad    | 55                         | 55                            |
| 33 | Crecimiento demográfico  | 22                         | 27                            |
| 34 | Desempleo  | 50                         | 33                            |
| 35 | Diseño de estrategias para fomentar la ciencia y la tecnología e innovación y emprendimiento | 27                         | 34                            |
| 36 | Legalización y formalización del comercio  | 20                         | 37                            |
| 37 | Bajo recaudo   | 44                         | 27                            |
| 38 | Primen los intereses particulares sobre los generales  | 26                         | 44                            |
| 39 | Politización de los recursos   | 23                         | 42                            |
| 40 | Aumento del índice de pobreza en el municipio  | 32                         | 30                            |
| 41 | No inversión pública ni privada  | 20                         | 37                            |
| 42 | No promoción del emprendimiento  | 33                         | 30                            |
| 43 | El no incentivo a la creación de nuevas empresas por parte del municipio                     | 11                         | 30                            |
| 44 | Cambio climático   | 13                         | 8                             |
| 45 | Desplazamiento   | 30                         | 23                            |
| 46 | Orden publico  | 23                         | 30                            |
| 47 | Condiciones geográficas  | 21                         | 14                            |
|    | Total  | 1410                       | 1410                          |

#### 4.4.4 Potencial de influencias directas

En la tabla 19 se puede evidenciar y cuantificar el número de los números 0,1,2,3 y P existentes en la matriz, siendo predominantes los valores ceros sobre los demás valores y también se puede evidenciar la tasa de relleno, donde esta debe tender a ser más cerca de 0, para esta matriz genero un valor de 48,17%

**Tabla 19.** *Suma de filas y columnas MDI*

| <b>Indicator</b>     | <b>Value</b> |
|----------------------|--------------|
| Matrix size          | 47           |
| Number of iterations | 2            |
| Number of zeros      | 1145         |
| Number of ones       | 750          |
| Number of twos       | 282          |
| Number of threes     | 32           |
| Number of P          | 0            |
| Total                | 1064         |
| Fillrate             | 48,16659%    |

**Tabla 20.** *Potencial influencias directas*

| <b>N°</b> | <b>Variable</b>   | <b>Total Number of Rows</b> | <b>Total Number of Columns</b> |
|-----------|---|-----------------------------|--------------------------------|
| 1         | Talento Humano  | 23417                       | 39738                          |
| 2         | Contratación  | 52385                       | 50091                          |
| 3         | Capacitación  | 36466                       | 42533                          |
| 4         | Clima Laboral   | 14842                       | 20219                          |
| 5         | Comisaria   | 18241                       | 23160                          |
| 6         | Política de Archivo   | 7726                        | 8602                           |
| 7         | Policivo  | 14154                       | 29509                          |
| 8         | Inducción y Reinducción   | 17644                       | 13424                          |
| 9         | Servicio al Ciudadano   | 21041                       | 35448                          |
| 10        | Reporte de Contratación   | 21140                       | 41159                          |
| 11        | Planeación  | 67386                       | 45122                          |
| 12        | Licencias   | 12813                       | 22309                          |
| 13        | Plan De Desarrollo  | 63143                       | 38594                          |
| 14        | Presupuesto   | 46207                       | 34001                          |
| 15        | Banco de proyectos  | 43180                       | 28117                          |
| 16        | Planes y programas  | 40294                       | 42337                          |
| 17        | Gestión presupuestal  | 38897                       | 39455                          |
| 18        | Cobro coactivo  | 27027                       | 20322                          |
| 19        | Recaudo predial   | 55568                       | 34858                          |
| 20        | Informes  | 32127                       | 38761                          |
| 21        | Gestión financiera  | 51892                       | 37740                          |
| 22        | Gestión tributaria  | 33513                       | 33308                          |
| 23        | Inventario  | 17125                       | 8933                           |
| 24        | Seguridad en el trabajo   | 11294                       | 14374                          |
| 25        | Escenario político  | 36838                       | 37012                          |
| 26        | Reglamento de ordenamiento territorial  | 53963                       | 51071                          |
| 27        | Transferencias desde el sgp   | 47764                       | 42748                          |
| 28        | Transferencias desde el sgr   | 32684                       | 33203                          |
| 29        | Planes de desarrollo  | 61425                       | 38091                          |
| 30        | Oficina de la mujer   | 18515                       | 27360                          |
| 31        | Oficina de la juventud  | 13321                       | 27211                          |
| 32        | Capacitar a productores agropecuarios en asociatividad, cooperativismo y la productividad | 57727                       | 53822                          |
| 33        | Crecimiento demográfico   | 26877                       | 30657                          |
| 34        | Desempleo   | 55411                       | 38034                          |

| N° | Variable   | Total Number of Rows | Total Number of Columns |
|----|--|----------------------|-------------------------|
| 35 | Diseño de estrategias para fomentar la ciencia y la tecnología e innovación y emprendimiento | 31663                | 35937                   |
| 36 | Legalización y formalización del comercio  | 24686                | 40286                   |
| 37 | Bajo recaudo   | 52301                | 28029                   |
| 38 | Primera los intereses particulares sobre los generales                                       | 28023                | 46659                   |
| 39 | Politización de los recursos   | 24495                | 44527                   |
| 40 | Aumento del índice de pobreza en el municipio  | 34369                | 33214                   |
| 41 | No inversión pública ni privada  | 22218                | 40245                   |
| 42 | No promoción del emprendimiento  | 35016                | 34713                   |
| 43 | El no incentivo a la creación de nuevas empresas por parte del municipio                     | 14127                | 35676                   |
| 44 | Cambio climático   | 18694                | 10748                   |
| 45 | Desplazamiento   | 32026                | 25182                   |
| 46 | Orden público  | 28849                | 31700                   |
| 47 | Condiciones geográficas  | 25192                | 15467                   |
|    | Totales  | 1410                 | 1410                    |

#### 4.4.5 Plano de influencias directas

Este plano se determina a partir de la matriz de influencias directas MID, se divide en cuatro cuadrantes, en la parte inferior horizontal se ubica la dependencia de las variables y en la parte vertical la influencia, es decir, permite una lectura completa del sistema según resulten ser las variables motrices o dependientes como se puede ver en la figura 16. También, se permite la clasificación en diferentes variables:

- Variables determinantes
- Variables del entorno
- Variables regulares
- Palancas secundarias
- Variables objetivo
- Variables clave
- Variables Resultado

**4.4.5.1 Variables determinantes.** Son aquellas que se encuentran ubicadas en la parte superior izquierda del plano de influencia y dependencia, estas variables son las que a lo largo de del estudio se convierten para la alcaldía de Guaca en frenos o motores del sistema, estas también pueden ser impulsoras o inhibidoras del sistema, lo que se busca con estas variables es que se conviertan en propulsoras para la alcaldía y determinen las conductas adecuadas del sistema. Para la alcaldía de Guaca estas variables fueron:

- El Recaudo de impuesto (Bajrecaudo)
- Presupuesto (Presupuesto)

**4.4.5.2 Variables de entorno.** Estas variables son las de escasa dependencia del sistema y se consideran un adorno de este, puesto que, se encuentran en la parte media del plano de influencia y dependencia, el objetivo con estas es impulsarles un mayor valor agregado y de esta manera generar un mayor aporte al sistema, para la Alcaldía de Guaca fueron las siguientes:

- Banco de Proyectos (BDP)
- Gestión tributaria (Gesttribu)
- Desplazamiento (Desplazam)

**4.4.5.3 Variables regulares.** Estas variables son las que están situadas en la zona central del plano de influencia y dependencia y se convierten en la llave de paso para alcanzar el cumplimiento de las variables clave. Estas también, decretan el buen funcionamiento del sistema en condiciones normales. En el Plano de Influencias Directas se encuentran las siguientes:

- Pobreza (Pobreza)
- Escenarios Políticos (Escepolit)
- No promoción del emprendimiento (Noproempre)

**4.4.5.4 Palancas secundarias.** Estas son conocidas por ser variables reguladoras pues son complementarias de las reguladoras, de las de entorno haciéndolas evolucionar, también, e trata de variables, que igual que las reguladoras combinan el grado de motricidad y dependencia, En el plano de influencia y dependencia se encuentran ubicadas debajo de las reguladoras. En otras palabras, son menos motrices que las anteriores y, consecuentemente, menos importante cara a la evolución y funcionamiento del sistema.

**4.4.5.5 Variables objetivo.** Estas variables son las que están ubicadas en la parte central derecha del plano de influencia y dependencias, estas son muy dependientes y medianamente impulsores, de ahí su tratamiento como variables objetivas, dado que estas se pueden intervenir para lograr un una evolución u objetivo deseado. En el Plano de Influencias Directas se encuentran las siguientes:

- Servicio al ciudadano (Serviciu)
- Talento Humano (TH)
- Informes (Informes)

**4.4.5.6 Variables clave.** Son las variables que se encuentran en la zona superior derecha del plano de influencia y dependencia también nombradas variables reto del sistema. Es decir, Son muy motrices y muy dependientes, perturban el funcionamiento normal del sistema, estas variables sobre determinan el propio sistema. En resumen, deben continuamente tener

retos que propicien el cambio del sistema a un nivel más óptimo. Son las que mantienen lubricado el sistema de la alcaldía de Guaca. En el Plano de Influencias Directas de la ilustración 4 se encuentran las siguientes:

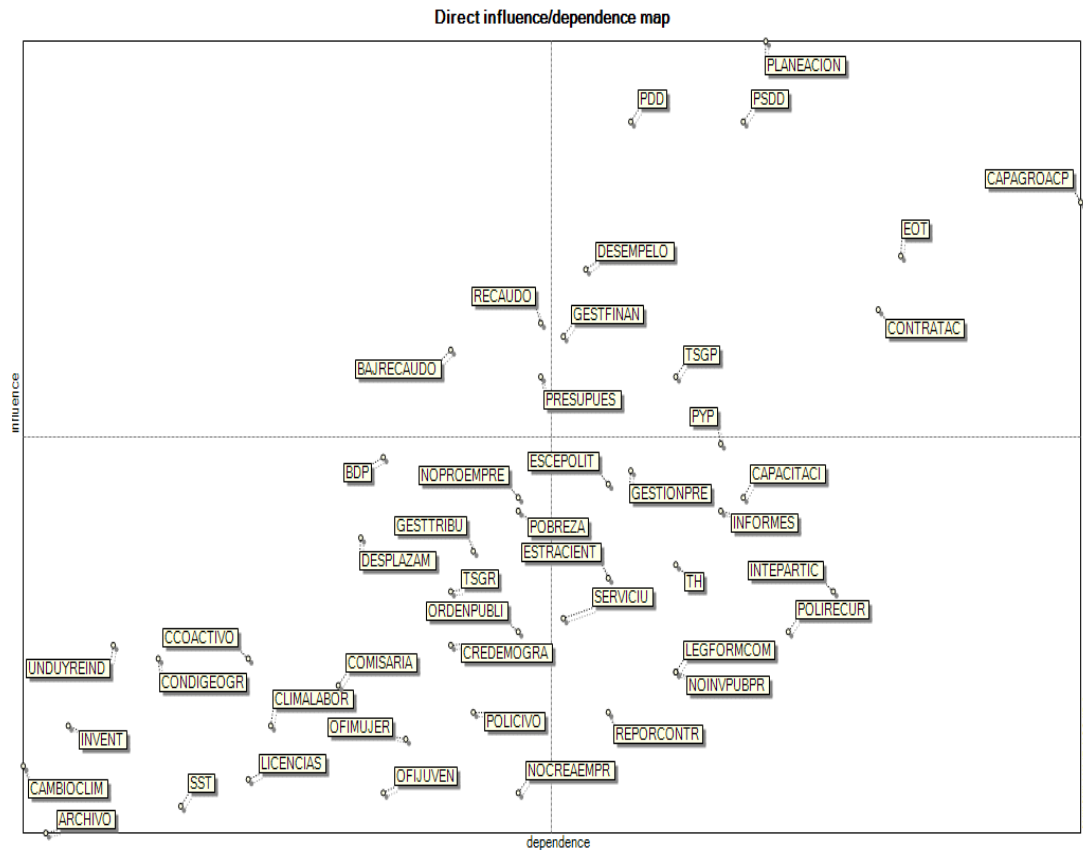
- Planeación (Planeación)
- Planes de Desarrollo (PSDD)
- Capacitar a productores agropecuarios en asociatividad, cooperativismo y la productividad (Capagroacp)

**4.4.5.7 Variables resultado.** Son las variables que se encuentran en la zona inferior derecha del plano de influencia y dependencia, se caracterizan por su baja motricidad y alta dependencia, y suelen ser junto con las variables objetivo, indicadores descriptivos de la evolución del sistema. Es decir, se trata de variables que no se pueden abordar de frente sino a través de las que depende en el sistema. En el Plano de Influencias Directas de la ilustración 4 se encuentran las siguientes:

- Politización de los recursos (Polirecur)
- Primen los intereses particulares sobre los generales (Intepartic)

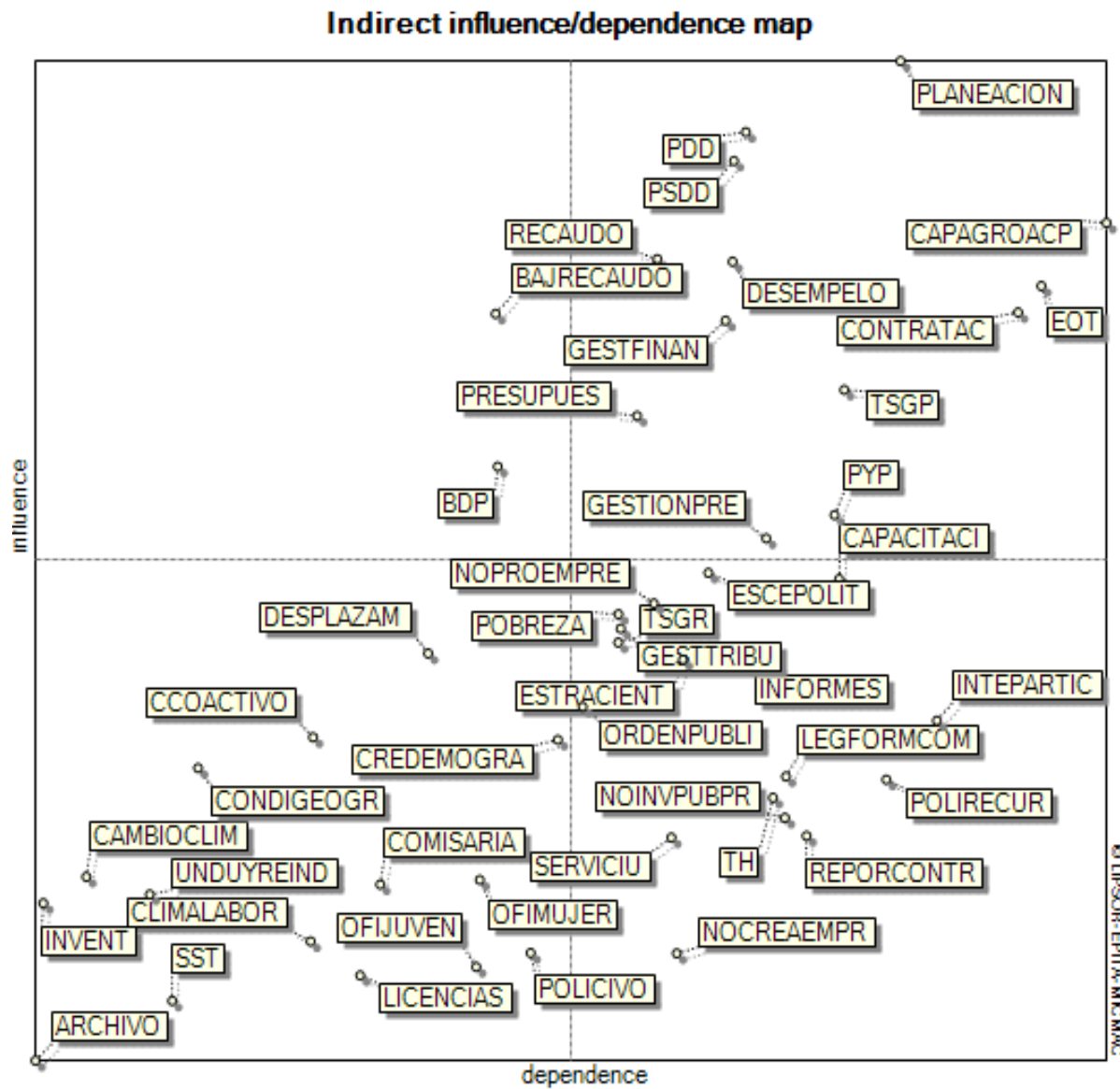
**4.4.5.8 Plano de influencias directas.** La ilustración 4 se determina a partir de la matriz de influencias directas MID. En el mismo se muestran las variables que tienen la influencia directa más importante en el análisis realizado en la Alcaldía de Guaca -Santander.

**Figura 16.** Mapa de potencial de influencias directas



**4.4.5.9 Plano de influencias indirectas.** La Matriz de Influencias Indirectas Potenciales (MIIP) corresponde a la Matriz de Influencias Directas Potenciales elevada a la potencia, generado por cada variable; por orden de dependencia, considerando el número de caminos y bucles de longitud 1, 2 ... N que llegan a cada variable por interacciones sucesivas. A partir de esta matriz, una nueva clasificación de las variables pone en valor las variables potencialmente más importantes del sistema. Es un proceso rico en enseñanzas. Ello permite confirmar la importancia de ciertas variables, pero de igual manera permite desvelar ciertas variables que en razón de sus acciones indirectas juegan un papel principal ver figura 17.

**Figura 17.** Mapa de potencial de influencias indirectas



**4.4.5.10 Plano de desplazamientos.** Para la Alcaldía de Guaca se pudieron identificar 47 variables que afectan directa o indirectamente la gestión de la entidad, demostrando que la entidad está ligada más en la planeación, el Esquema de Ordenamiento Territorial y su plan de desarrollo para así fortalecer el sector agropecuario del municipio según se puede ver en la figura 18.



- **Planes de Desarrollo (PSDD).** *“Con humildad para servirle a la gente 2020-2023”*

Define la ruta que tiene la Alcaldía de Guaca para alcanzar metas y objetivos, este es medido por medio de programas, subprogramas, metas producto y metas resultados, en este están incluidas todas las necesidades a cumplir en el municipio durante el cuatrienio y así promover el desarrollo social en la región

- **Capacitar a productores agropecuarios en asociatividad, cooperativismo y la productividad (Capagroacp).** Teniendo en cuenta que la vocación del municipio es agrícola se hace imprescindible la capacitación agropecuaria en asociatividad, cooperativismo y la productividad es necesaria para adquirir conocimientos recientes y remplazar técnicas obsoletas o dañinas para el ecosistema, abastecer de alimentos a la población en cantidad y calidad, incursionar en nuevos mercados y preservar los recursos naturales para las generaciones venideras.

- **Esquema de Ordenamiento Territorial (EOT).** De acuerdo con la Ley orgánica de Ordenamiento Territorial (Ley 1454 de 2011), el ordenamiento territorial se entiende como un proceso: De construcción colectiva del territorio, donde se tiene como La finalidad del ordenamiento territorial es promover el aumento de la capacidad de descentralización, planeación, gestión y administración de sus propios intereses para la entidad, he ahí la importancia de dicha variable que influye en las externalidades de la alcaldía de Guaca, permitiendo ordenar el territorio, definir la frontera agrícola del mismo, la parte comercial y la identificaciones de la zona rural y urbana del municipio

- **Contratación (Contrata).** La compra pública o contratación es un proceso que se viabiliza mediante el desarrollo de actuaciones administrativas agrupadas en tres fases del proceso de adquisición de bienes o servicios: Actos preparatorios, Selección y Ejecución

Contractual. Para la Alcaldía de Guaca este es un proceso estandarizado, se cuenta con personal calificado para la realización de dicho proceso y su debido reporte a entes de control, donde es reportado mensualmente

#### 4.5 Diseño y construcción de escenarios

En este apartado para el análisis del sistema de impacto cruzado fue utilizado el software SMIC puesto que este trabaja sobre datos homogéneos, buscando resultados coherentes de fácil interpretación y elabora escenario logrando disminuir la incertidumbre en base a la ocurrencia del conjunto de hipótesis relacionadas entre sí.

##### 4.5.1 Expertos

El método de los expertos según Godeth y Durance 2011 permite reducir la incertidumbre estimando las probabilidades subjetivas de las diferentes combinaciones, o de los diferentes acontecimientos clave para el futuro. Teniendo en cuenta la encuesta Delphi, se parte de la consulta a expertos mediante cuestionarios. En la tabla 21 se relacionan los expertos con su formación y experticia relacionada, así como el peso de su opinión en el análisis.

**Tabla 21.** *Expertos*

| Nombre                             | Formación y Expertos  | Correo electrónico No<br>Contacto 6632511    |
|------------------------------------|---|--|
| Edisson<br>Ferneý Peña<br>Valencia | Tecnólogo en topografía de las Unidades tecnológicas, Ingeniero Civil de profesión y especialista en Geotecnia ambiental de la AUDES y candidato a magister en gestión y planeación en ingeniería civil de la Universidad Politécnica de Valencia de España y Secretario de Planeación del Municipio de Guaca | planeacion@guaca-santander.gov.co<br>6632511 |
| Javier<br>Enrique<br>Pinzón Corzo  | Economista de la Universidad Cooperativa de Colombia - UCC, Magister en Gestión Pública y Gobierno de la UDES, Especialistas en finanzas de la UCC, con experiencia como consultor de economía solidaria y docente de Estadística.  | javierpinzon1208@hotmail.com<br>3185503376   |

| Nombre                     | Formación y Expertos   | Correo electrónico No Contacto 6632511               |
|----------------------------|--|--|
| William Méndez Ortiz       | Ingeniero electrónico, especialista en evaluación de proyectos y candidato a magister en evaluación de proyectos de la Universidad Industrial de Santander-UIS y evaluador de proyectos de la Alcaldía de Piedecuesta y Alcaldía de Guaca Santander. | wmendezortiz23@hotmail.com<br>3144254090             |
| Yesid Calderón Castellanos | Economista de la Universidad Industrial de Santander-UIS y Jefe de control Interno de la Alcaldía de Guaca, también, estudiante de la Universidad Santo Tomas de Especialización en Finanzas Públicas  | controlinterno@guaca-santander.gov.co 6632511        |
| Sandra Lucia Hernández     | Contadora de la UNAB Experiencia como revisor fiscal y estudiante de la Universidad Santo Tomas de Especialización en Finanzas Públicas  | in.shermandez@santander.gov.co<br>6910880 Exte. 1329 |

|   | Apellido             | Nombre  | Grupo    | So |
|---|----------------------|---------|----------|----|
| 1 | Peña Valencia        | Edisson | Asesores | 1  |
| 2 | Pinzon Corzo         | Javier  | Asesores | 1  |
| 3 | Mendez Ortiz         | Wiliam  | Asesores | 1  |
| 4 | Calderon Castellanos | Yesid   | Asesores | 1  |
| 5 | Hernandez Rodriguez  | Sandra  | Asesores | 1  |

#### 4.5.2 Hipótesis

Las hipótesis deben reunir cinco condiciones simultáneamente: pertinencia, coherencia, verosimilitud, importancia y transparencia, este trabajo se basa base de hipótesis planteadas en cuanto a 5 variables (Contratación, Planeación, EOT, PDD y Capacitar a productores agropecuarios en asociatividad, cooperativismo y la productividad) en busca de un futuro u objetivo deseado visualizadas en la tabla 22.

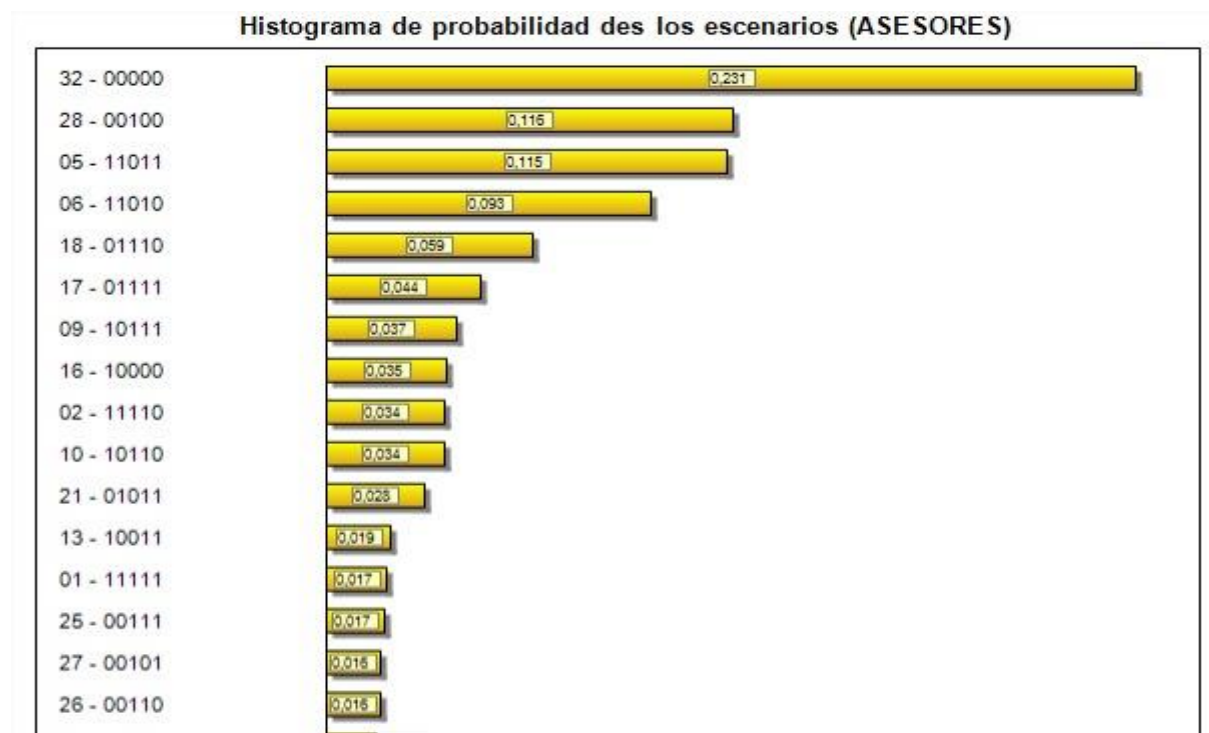
**Tabla 22.** Matriz de variables de hipótesis- objetivos

| Variable            | Hipótesis  | Objetivo   |
|---------------------|--|--|
| <b>Contratación</b> | ¿Qué tan probable es que para el año 2025 la contratación de guaca pase de un valor de \$3,315,145,059 a un valor de más de \$5,000,000,000? | Gestionar recursos que permitan aumentar la contratación por parte de la entidad en un 51%                             |
| <b>Planeación</b>   | ¿Qué tan probables es que para el año 2025 se espera que el cumplimiento del plan de acción sea del 90%?                                     | Desarrollar estrategias y seguimiento continuo para alcanzar el cumplimiento del plan de acción en un 90% para el 2023 |
| <b>EOT</b>          | ¿Qué tan probable es que para el año 2025 el Esquema de Ordenamiento Territorio aumente en un 30% las  | Desarrollar acciones en favor de la comunidad para que la actualización del OET contemple la ampliación de la          |

| Variable   | Hipótesis  | Objetivo   |
|--|--|--|
| <b>PDD</b>   | tierras aptas para agricultura en el municipio?  | frontera agrícola en un 30% para el año 2025   |
|  | ¿Qué tan probables es que para el año 2023 la Alcaldía de Guaca presente un cumplimiento de las metas y programadas del 90% de su Plan de Desarrollo “ <i>con humildad para servirle a la gente 2020 - 2023</i> ”? | Desarrollar estrategias, programas, seguimiento continuo, gestión de recursos y mayor inversión para alcanzar el cumplimiento del plan de Plan de Desarrollo “ <i>con humildad para servirle a la gente 2020 - 2023</i> ” en un 90% para el 2023 |
| <b>Capacitar a productores agropecuarios en asociatividad, cooperativismo y la productividad</b> | ¿Qué tan probables es que para el año 2025 un 100% de la población rural desarrollen y apliquen los conceptos adquiridos en los programas de capacitación sobre asociatividad y competitividad?                    | Exigir el aumento de capacitaciones para la población rural en un 100% del municipio de Guaca  |

### 4.5.3 Escenarios

Los escenarios se utiliza exclusivamente para calificar cualquier tipo de juego de hipótesis, partiendo de una situación determinada, permite la concienciación de la multiplicidad de futuros posibles y la consiguiente relativización de la simple obediencia a las tendencias; obliga a tomar en cuenta la interdependencia de los elementos que componen el sistema estudiado; formular las hipótesis realmente claves para el futuro y considerar la coherencia y la verosimilitud de las combinaciones posibles, ver figura 19.

**Figura 19.** Presentación de los escenarios en forma de histograma

En el histograma de la figura 19 detalla los resultados de la valorización de las hipótesis del conjunto de expertos, donde se arrojó una probabilidad del 23% para el escenario 32-000000, siendo este un escenario pesimista con la mayor probabilidad en horizonte de tiempo de la probabilidad de ocurrencia del escenario de ocurrencia y donde el escenario deseable 01-11111 tiene una probabilidad de ocurrencia del 17%, así mismo, los eventos iban de una escala de 0 a 1 siendo 0 la probabilidad de no ocurrencia y 1 la probabilidad de ocurrencia.

**4.5.3.1 Escenario probable.** Los escenarios probables son aquellos que consideramos que tienen gran probabilidad de que sucedan en el futuro bajo el análisis de las hipótesis planteadas, para el caso de la Alcaldía de Guaca la poca acción participativa de los actores sociales y de los estamentos institucionales locales derivan en que no se realice acciones

prospectivas adecuadas y planificaciones de territorio, además, el poco interés por la capacitación de productores agropecuarios en asociatividad y cooperativismo se vio reflejada principalmente en la baja productiva, problemas al activar y dinamizar programas productivos que desarrollen y beneficien no a un solo productor sino a los productores en general, en la tabla 23 se puede evidenciar la acciones que llevaron al no cumplimiento de los objetivos planteados

**Tabla 23.** *Escenario probable*

| <b>Escenario probable - pesimista 32-00000</b>  |   |
|---|---|
| <b>¿Qué pasó en el camino?</b>  | <b>Consecuencia</b>   |
| <p><b>¿Qué hicimos?:</b> Se contó con personal idóneo, dispuesto y suficiente para elaborar la contratación de los montos que se tengan en el presupuesto y en las adiciones al mismo.</p> <p><b>¿Qué dejamos de hacer?:</b> No se gestionaron recursos ni con la parte pública ni con la parte privada.</p>  | <p>El no alcanzar las metas y objetivos trazados por Planeación Municipal para el año 2025</p>  |
| <p><b>¿Qué hicimos?:</b> La Oficina de Planeación Municipal monitoreo constantemente los indicadores de gestión y resultados.</p> <p><b>¿Qué dejamos de hacer?:</b> Faltó presupuesto para cumplir con las metas y objetivos de los programas a mediano plazo que se trazaron para el 2025.</p>   | <p>El incumplimiento de metas y objetivos en los programas puede acarrear la baja de categoría del municipio, baja calificación financiera para futuros créditos y sanciones o multas al mismo.</p> |
| <p><b>¿Qué hicimos?:</b> La Administración Municipal capacitó y prestó asesoría técnica a productores agrarios y ganaderos logrando que estos productores se reunieran y concertaran el tema.</p> <p><b>¿Qué dejamos de hacer?:</b> Los productores agrarios y ganaderos no se pusieron de acuerdo para planear y planificar la producción y la Administración Municipal se quedó corta en gestionar y apalancar recursos para el desarrollo planeado a mediano plazo - 2025 para incrementar la frontera agrícola y disminuir la frontera ganadera a través del uso de nuevas técnicas y tecnología.</p> | <p>La no planificación de la producción y productividad agraria y ganadera y por lo tanto el freno y al desarrollo de este sector en el mediano plazo.</p>  |
| <p><b>¿Qué hicimos?:</b> La Administración Municipal trabajó en todos los planes y proyectos creados tanto para el periodo de gobierno 2020-2023 como para la continuidad de los mismos hasta el 2025.</p> <p><b>¿Qué dejamos de hacer?:</b> No solamente no se gestionó recursos por parte del burgomaestre local, sino que no se le prestó la atención debida a la comunidad por gran parte de los funcionarios de la Administración Municipal.</p>   | <p>El incumplimiento de las metas de bienestar conlleva a desigualdad social, exclusión y más pobreza.</p>  |
| <p><b>¿Qué hicimos?:</b> La administración municipal contó con la disposición y el personal docente, idóneo y experto proveniente de la UCC en temas de economía solidaria y por parte del SENA en temas de producción, productividad y competitividad.</p> <p><b>¿Qué dejamos de hacer?:</b> Se capacitó al personal productivo pero no</p>  | <p>Desarrollo en el mediano plazo de la actividad productora agropecuaria en el mediano plazo y preparación para el largo plazo.</p>  |

---

**Escenario probable - pesimista 32-00000**


---

se capacitó al personal de la Administración Municipal en Economía Solidaria y competitividad.

---

**4.5.3.2 Escenario alternativo.** Al no establecerse una hoja de ruta para lograr las metas y objetivos trazados mediante una planeación efectiva, se logra llegar al cumplimiento de lo planeado y lo planificado y por lo tanto con ello con el bienestar y realización de las necesidades de la comunidad en general.

Como se puede ver en la tabla 24.

**Tabla 24.** *Escenario Alternativo*

| <b>Escenario alternativo 05-11011</b>  |  |
|--|--|
| <b>¿Qué pasó en el camino?</b>   | <b>Consecuencia</b>  |
| <p><b>¿Qué hicimos?:</b> Se contó con personal idóneo y especializado que con diferentes grados de complejidad normativa y legal lograron afrontar la elaboración de todo tipo de contratos y montos exigidos para la realización del Plan de Desarrollo 2020-2030 y su consecución en el mediano plazo a 2025.</p> <p><b>¿Qué dejamos de hacer?:</b> Proyección a largo plazo (2030).</p>   | <p>Éxito en la redacción y elaboración de la contratación que da aire a los programas y proyectos y que evita en un futuro sentencias y conciliaciones.</p>  |
| <p><b>¿Qué hicimos?:</b> La Administración Municipal estuvo atenta y cumplió con los objetivos, metas y estrategias expresados en el Plan de Acción. Se realizaron para ello monitoreo contrastantes a los indicadores de gestión y resultados.</p> <p><b>¿Qué dejamos de hacer?:</b> Se trazaron metas a mediano plazo a 2025 pero no se dejó proyectado metas a largo plazo por lo menos hasta el 2030.</p>  | <p>Éxito total en el Plan de Desarrollo y en la ejecución de su Plan de Acción, redundando en el bienestar y satisfacción de las necesidades de la comunidad especialmente en las más vulnerables.</p> |
| <p><b>¿Qué hicimos?:</b> La Administración Municipal capacitó y prestó asesoría técnica a productores agrarios y ganaderos pero no logró que estos productores se reunieran y concertaran el tema.</p> <p><b>¿Qué dejamos de hacer?:</b> Los productores agrarios y ganaderos no se pusieron de acuerdo para planear y planificar la producción y la Administración Municipal se quedó corta en gestionar y apalancar recursos para el desarrollo planeado a mediano plazo - 2025 para incrementar la frontera agrícola y disminuir la frontera ganadera a través del uso de nuevas técnicas y tecnología.</p> | <p>La no planificación de la producción y productividad agraria y ganadera frenó el desarrollo del sector en el corto y mediano plazo.</p>   |
| <p><b>¿Qué hicimos?:</b> La Administración Municipal junto con Planeación Municipal lograron cumplir con todas las metas y objetivos propuestos que conforman el Plan de Desarrollo 2020-2023 y la continuidad de programas a mediano plazo a 2025.</p> <p><b>¿Qué dejamos de hacer?:</b> No se dejaron estrategias plasmadas a largo plazo (2030) y que coincidan con cualquier Plan de Desarrollo entrante.</p>  | <p>Buena imagen institucional y credibilidad de la población a una Administración que veló que sus habitantes contaran con bienestar y desarrollo.</p>   |

---

| <b>Escenario alternativo 05-11011</b>  |  |
|--|--|
| <b>¿Qué pasó en el camino?</b>   | <b>Consecuencia</b>  |
| <p><b>¿Qué hicimos?:</b> La administración municipal logró contar con la disposición y el personal docente, idóneo y experto proveniente de la UCC en temas de economía solidaria y por parte del SENA en temas de producción, productividad y competitividad.</p> <p><b>¿Qué dejamos de hacer?:</b> Se capacitó al personal productivo pero no se capacitó al personal de la Administración Municipal en Economía Solidaria y competitividad.</p> | <p>Desarrollo en el mediano plazo de la actividad productora agropecuaria en el mediano plazo y preparación para el largo plazo.</p> |

**4.5.3.3 Escenario deseable.** En este escenario todas los objetivos proyectados son alcanzados gracias a participativita de los actores sociales y de los estamentos institucionales locales derivan en que se realice acciones de prospectivas adecuadas y planificaciones de territorio, además, para este escenario deseable La visión prospectiva de este proyecto dio resultado porque los agricultores, alcaldía de Guaca y demás actores sociales se unieron, no le dieron paso a lo particular sino se le dio la debida importancia a lo general. Gracias a la planeación y a la debida planificación el progreso de unos generó en el progreso de todos, Como se presenta en la tabla 25.

**Tabla 25.** *Escenario deseable*

| <b>Escenario alternativo 01-11111</b>   |  |
|---|--|
| <b>¿Qué pasó en el camino?</b>  | <b>Consecuencia</b>  |
| <p><b>¿Qué hicimos?:</b> Se contó con personal idóneo, dispuesto y suficiente para elaborar la contratación de los montos que se tengan en el presupuesto y en las adiciones al mismo.</p> <p><b>¿Qué dejamos de hacer?:</b> No se gestionaron recursos ni con la parte pública ni con la parte privada.</p>  | <p>Alcanzar las metas y objetivos trazados por Planeación Municipal para el año 2025</p>   |
| <p><b>¿Qué hicimos?:</b> La Administración Municipal estuvo atenta y cumplió con los objetivos, metas y estrategias expresados en el Plan de Acción. Se realizaron para ello monitoreo contrastantes a los indicadores de gestión y resultados.</p> <p><b>¿Qué dejamos de hacer?:</b> Se trazaron metas a mediano plazo a 2025 pero no se dejó proyectado metas a largo plazo por lo menos hasta el 2030.</p> | <p>Éxito total en el Plan de Desarrollo y en la ejecución de su Plan de Acción, redundando en el bienestar y satisfacción de las necesidades de la comunidad especialmente en las más vulnerables.</p> |
| <p><b>¿Qué hicimos?:</b> La Administración Municipal estuvo</p>   | <p>Aunque el resultado es positivo, implica que la Administración Municipal deberá estar</p>   |

---

**Escenario alternativo 01-1111**


---

atenta, capacitó y prestó asesoría técnica y tecnológica para que los productores agrarios y ganaderos se pusieran de acuerdo en lograr disminuir la frontera ganadera y aumentar la agrícola en más de un 30%.

**¿Qué dejamos de hacer?:** Pese a que la Administración Municipal estuvo atenta a la capacitación y asesoría a los productores agropecuarios, se quedó corta en recursos para apalancar los proyectos productivos especialmente ganaderos.

permanenteamente atenta a que lo implementado se mantenga y que no se viole la protección y cuidado a los páramos y bosques protegidos.

**¿Qué hicimos?:** La Administración Municipal junto con Planeación Municipal cumplieron y lograron cumplir con todas las metas y objetivos propuestos que conforman el Plan de Desarrollo 2020-2023 y la continuidad de programas a mediano plazo a 2025.

Buena imagen institucional y credibilidad de la población a una Administración que veló que sus habitantes contaran con bienestar y desarrollo.

**¿Qué dejamos de hacer?:** No se dejaron estrategias plasmadas a largo plazo (2030) y que coincidan con cualquier Plan de Desarrollo entrante.

**¿Qué hicimos?:** La administración municipal logró contar con la disposición y el personal docente, idóneo y experto proveniente de la UCC en temas de economía solidaria y por parte del SENA en temas de producción, productividad y competitividad.

Desarrollo en el mediano plazo de la actividad productora agropecuaria en el mediano plazo y preparación para el largo plazo.

**¿Qué dejamos de hacer?:** Se capacitó al personal productivo pero no se capacitó al personal de la Administración Municipal en Economía Solidaria y competitividad.

---

#### 4.6 Análisis de actores sociales construcción de escenarios

Los actores sociales son todos aquellos grupos, conjunto de personas, asociaciones, personas naturales o jurídicas que están involucradas dentro del proceso prospectivo por lo tanto sus intereses están involucrados. Dichos actores dan como resultado unos campos de batalla frente a intereses de diferentes actores en relación con la alcaldía de Guaca incidiendo a nivel interno como a nivel externo, lo cual permite la construcción de la tabla 26, donde se establecen treinta tres objetivos para once actores y cinco variables estratégicas.

**Tabla 26.** Cuadro de intereses

| Actor | Nombres                  | Contratación  | Planeación  | EOT Esquema de Ordenamiento Territorial   | PDD   | Capacitar a productores agropecuarios en asociatividad, cooperativismo y la productividad   |
|-------|--------------------------|---|---|---|---|---|
| A1    | Habitantes rurales       | <b>O1:</b> Ser beneficiarios de mayor inversión para el sector rural                              | <b>O2:</b> Ser beneficiarios con mayores programas de infraestructura y sociales para el sector rural | <b>O3:</b> Que la frontera agrícola se expanda en el sector rural                                   | <b>O4:</b> Ser beneficiarios de más y mejores programas sociales para el sector rural                           | <b>O5:</b> Ser beneficiarios de un mayor número de capacitaciones en temas de competitividad, asociatividad y producción para el sector rural |
| A2    | Alcaldía                 | <b>O6:</b> Gestionando recursos a favor de aumentar la inversión y favorecer comunidad en general | <b>O7:</b> Cumpliendo las metas plasmadas en el plan de acción de la entidad                          | <b>O8:</b> Permitiendo la expansión de la zona urbana   | <b>O9:</b> Atendiendo a las comunidades necesitadas y vulnerables del municipio, al igual aumentar la inversión | <b>O10:</b> Creación de programas de capacitación para la comunidad en general  |
| A3    | Secretaría de Planeación | <b>O11:</b> Enfocando los recursos en el mejoramiento de la infraestructura del municipio         | <b>O7:</b> Cumpliendo las metas plasmadas en el plan de acción de la entidad                          | <b>O12:</b> Manteniendo la zona urbana existente en el municipio                                    | <b>O13:</b> Alcanzando el cumplimiento en un 90% del plan de desarrollo   | <b>O10:</b> Creando de programas de capacitación para la comunidad en general   |
| A4    | Banco Agrario            | <b>O14:</b> Solicitud de créditos por parte de la entidad para financiar contratación             |   | <b>O15:</b> Aumentar créditos a los habitantes urbanos para la construcción en la nueva zona urbana |   | <b>O16:</b> Aumentar el otorgamiento de créditos a productores agropecuarios  |
| A5    | Transportadores          | <b>O17:</b> Mejoramiento de vías  | <b>O18:</b> Mayor inversión en  |   | <b>O18:</b> Mayor inversión en vías   | <b>O19:</b> Aumento de la productividad en  |

| Actor | Nombres                       | Contratación   | Planeación   | EOT Esquema de Ordenamiento Territorial                                     | PDD  | Capacitar a productores agropecuarios en asociatividad, cooperativismo y la productividad el sector agrario   |
|-------|-------------------------------|--|--|---|--|---|
| A6    | Comerciantes                  | urbanas y rurales<br><b>O20:</b> Ser beneficiarios de programas económicos para comerciantes<br><b>O23:</b> Ser beneficiarios de contratos por convenios interadministrativos y beneficiarios del aumento de la inversión social | vías<br><b>O20:</b> Ser beneficiarios de programas económicos para comerciantes<br><b>O24:</b> Ser beneficiarios con mayores programas de infraestructura y socioeconómicos<br><b>O27:</b> Ser beneficiarios con mayores programas de infraestructura y sociales para el sector urbano | <b>O21:</b> Formalización del comercio                                      | <b>O22:</b> Ser incluidos en los proyectos plasmados en el PDD<br><br><b>O22:</b> Ser incluidos en los proyectos plasmados en el PDD | <b>O19:</b> Aumento de la productividad en el sector agrario<br><br><b>O25:</b> Aumentar el número de capacitaciones y gestión de recursos para los asociados |
| A7    | Asociaciones                  | <b>O26:</b> Aumentar la asignación de recursos para la pavimentación de vías urbanas   |  | <b>O28:</b> Aumentar la zona urbana y la cobertura de servicios públicos    | <b>O27:</b> Ser beneficiarios con mayores programas de infraestructura y sociales para el sector urbano                              | <b>O29:</b> Capacitación en temas de asociatividad, cooperativismo y la productividad para el sector urbano   |
| A8    | Habitantes urbanos            | <b>O30:</b> aumentar la contratación para que aumente los recursos el fondo de seguridad ciudadana   |  | <b>O12:</b> Mantener la zona urbana existente en el municipio               | <b>O31:</b> Cumplimiento de metas en materia de seguridad y convivencia  |   |
| A9    | Policía Nacional              | <b>O32:</b> Favorecimiento a miembros o sufragantes del partido de   | <b>O32:</b> Favorecimiento a miembros o sufragantes del partido de   | <b>O32:</b> Favorecimiento a miembros o sufragantes del partido de gobierno | <b>O32:</b> Favorecimiento a miembros o sufragantes del partido de   | <b>O32:</b> Favorecimiento a miembros o sufragantes del partido de  |
| A10   | Partidos Político de gobierno |  |  |   |  |   |

| Actor | Nombres                         | Contratación   | Planeación   | EOT Esquema de Ordenamiento Territorial                      | PDD  | Capacitar a productores agropecuarios en asociatividad, cooperativismo y la productividad |
|-------|---------------------------------|--|--|--|--|---|
| A11   | Partidos políticos de oposición | gobierno<br><b>033:</b> Favorecer a militantes o sufragantes del partido | gobierno<br><b>033:</b> Favorecer a militantes o sufragantes del partido | <b>033:</b> Favorecer a militantes o sufragantes del partido | gobierno<br><b>033:</b> Favorecer a militantes o sufragantes del partido | gobierno<br><b>033:</b> Favorecer a militantes o sufragantes del partido                  |

**4.6.1 Localizar y valorar las convergencias entre actores**

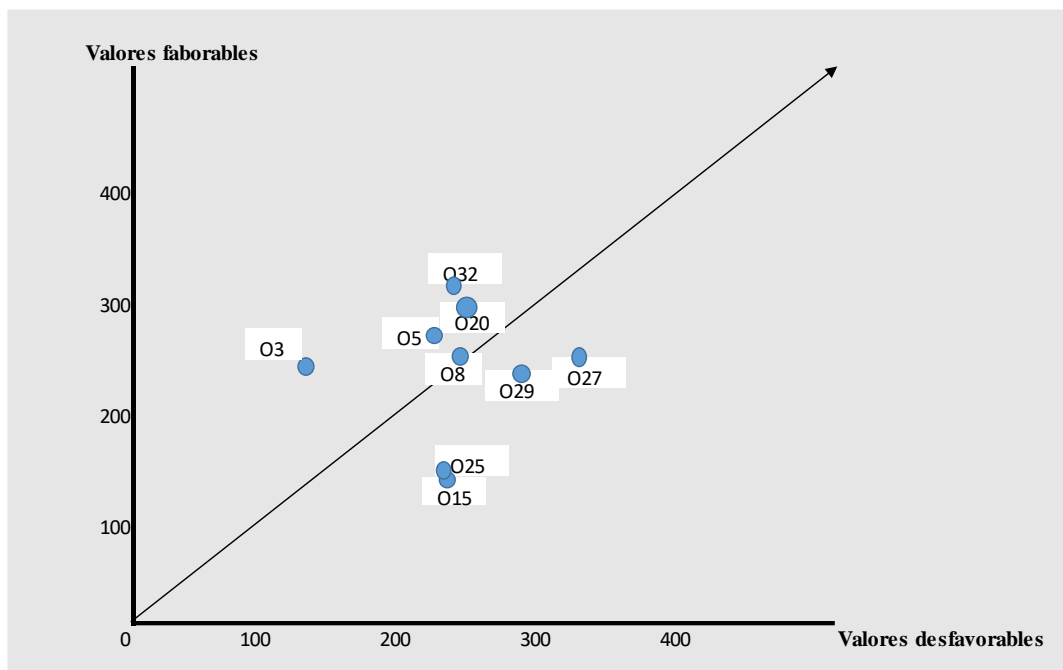
**Tabla 27. Valores de convergencia**

| Actores                  | Objetivos |        |        |   |   |        |        |        |        |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         | Pu<br>nt<br>os<br>+ | Pu<br>nt<br>os<br>- |   |   |   |    |    |    |    |   |
|--------------------------|-----------|--------|--------|---|---|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------------------|---------------------|---|---|---|----|----|----|----|---|
|                          | 0<br>1    | 0<br>2 | 0<br>3 | 4 | 5 | 0<br>6 | 0<br>7 | 0<br>8 | 0<br>9 | 0<br>10 | 0<br>11 | 0<br>12 | 0<br>13 | 0<br>14 | 0<br>15 | 0<br>16 | 0<br>17 | 0<br>18 | 0<br>19 | 0<br>20 | 0<br>21 | 0<br>22 | 0<br>23 | 0<br>24 | 0<br>25 | 0<br>26 | 0<br>27 | 0<br>28 |                     |                     |   |   |   |    |    |    |    |   |
| Habitantes rurales       | 0         | 0      | 0      | 7 | 0 | 0      | 0      | 3      | 0      | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 3       | 0       | 3       | -       | 3       | -       | -       | 1       | 1                   | -                   | - | 0 | 0 | 3  | 7  | 12 | -  |   |
| Alcaldía                 | 0         | 0      | 0      | 7 | 0 | 0      | 0      | 3      | 0      | 0       | 0       | 0       | 0       | 3       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 3       | 0       | 3       | 7       | 0       | 7       | 7       | -       | 3                   | 0                   | 0 | 3 | 7 | 1  | 15 | -  |    |   |
| Secretaría de Planeación | 0         | 0      | 3      | 3 | 7 | 0      | 0      | 1      | 0      | 0       | 0       | 0       | 0       | 1       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 7       | 3       | 7       | 7       | 7       | -       | 3       | 7       | 7       | 1                   | 0                   | 0 | 0 | 7 | 3  | 3  | 7  | 15 | - |
| Banco Agrario            | 0         | 0      | 0      | 0 | 0 | 0      | 0      | 0      | 0      | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 1       | 0       | 0       | 3       | 0       | 3       | -       | 3       | 3       | 0       | 0       | 7                   | 0                   | 0 | 0 | 0 | 0  | 0  | 65 | -  |   |
| Transportadores          | 0         | 0      | 0      | 3 | 0 | 0      | 0      | 0      | 0      | 0       | 0       | 0       | 0       | 3       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 3       | 3       | 7       | 7       | 0       | 3       | 7                   | 7                   | 0 | 3 | 7 | 7  | 10 | 47 |    |   |
| Comercia                 | 0         | 0      | 0      | 0 | 0 | 0      | 0      | 0      | 0      | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 7       | 7       | 7       | 3       | -       | 7       | 3       | -       | 3       | 7                   | 7                   | - | - | - | 10 | -  |    |    |   |



**4.6.2 Localizar y valorar las divergencias de actores**

**Figura 20.** Divergencia de Factores



**Tabla 28.** Divergencia de Factores

| Objetivos | O3   | O5   | O8   | O15  | O20  | O25  | O27  | O29  | O32  |
|-----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Puntos +  | 220  | 250  | 230  | 160  | 260  | 160  | 310  | 220  | 300  |
| Puntos -  | -130 | -230 | -230 | -230 | -230 | -230 | -230 | -280 | -240 |

**4.6.3 Objetivos conflictivos**

Estos se obtuvieron del análisis de todas las sumatorias de los actores tenidos en cuenta frente a cada objetivo, donde la valoración tuvo un valor de -100 a 0 para un escenario desfavorable y de 0 a 100 para un escenario favorable y donde los objetivos conflictivos fueron aquellos que su sumatoria se acercara a cero, en la tabla 29 se pueden ver más detalladamente

**Tabla 29. Objetivos conflictivos**

| Actores                       | Objetivos Conflictivos |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
|-------------------------------|------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                               | O3                     | O5         | O8         | O15        | O20        | O25        | O27        | O29        | O32        |            |
| Habitantes rurales            | 1                      | 0          | 00         | 30         | 0          | 30         | 70         | 100        | 70         | 0          |
| Alcaldía                      | 2                      | 0          | 0          | 30         | 30         | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
| Secretaria de Planeación      | 3                      | 30         | 70         | 100        | 100        | 70         | 30         | 0          | 70         | 0          |
| Banco Agrario                 | 4                      | 0          | 0          | 0          | 00         | 100        | 30         | 0          | 0          | 0          |
| Transportadores               | 5                      | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 70         | 30         | 70         | 70         |
| Comerciantes                  | 6                      | 0          | 0          | 0          | 0          | 00         | 30         | 0          | 0          | 70         |
| Asociaciones                  | 7                      | 0          | 30         | 0          | 0          | 30         | 00         | 30         | 0          | 0          |
| Habitantes urbanos            | 8                      | 100        | 100        | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 00         | 0          |
| Policía Nacional              | 9                      | 0          | 0          | 70         | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
| Partidos Político de gobierno | 10                     | 0          | 0          | 0          | 70         | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
| Partidos de oposición         | 11                     | 0          | 30         | 0          | 30         | 0          | 0          | 70         | 70         | 100        |
| <b>Puntos +</b>               |                        | <b>20</b>  | <b>50</b>  | <b>30</b>  | <b>60</b>  | <b>60</b>  | <b>60</b>  | <b>10</b>  | <b>20</b>  | <b>00</b>  |
| <b>Puntos -</b>               |                        | <b>130</b> | <b>230</b> | <b>230</b> | <b>230</b> | <b>230</b> | <b>230</b> | <b>230</b> | <b>280</b> | <b>240</b> |
|                               |                        | 90         | 20         | 0          | -70        | 30         | -70        | 80         | -60        | 60         |

#### 4.6.4 Alianzas y enfrentamientos entre los grupos de actores

**Tabla 30. Alianzas y enfrentamientos entre los grupos de actores**

| Campo de batalla | Estos actores se encuentran aliados      | Para enfrentarse a estos actores |
|------------------|--|----------------------------------|
| Objetivo 1       | A1, A2, A3, A4,A5, A6, A7, A10           |                                  |
| Objetivo 2       | A1, A2, A3, A5, A6, A10                  | A11                              |
| Objetivo 3       | A1, A2, A5, A6, A10, A11                 | A3, A8                           |
| Objetivo 4       | A1,A2, A3, A5, A7, A10, A11              | A8                               |
| Objetivo 5       | A1, A2, A4, A5, A6, A10                  | A3, A7, A8                       |
| Objetivo 6       | A1, A2, A3, A5, A6, A7, A8, A10          | A11                              |
| Objetivo 7       | A1,A2, A3, A7, A8, A9, A10               | A11                              |
| Objetivo 8       | A4, A6, A8, A10, A11                     | A1, A2, A3, A9                   |
| Objetivo 9       | A1, A2, A3, A7, A9, A10                  | A11                              |
| Objetivo 10      | A1, A2, A3, A9, A10                      | A7, A11                          |
| Objetivo 11      | A1, A2, A3, A5, A6 A7, A8, A9, A10       | A11                              |
| Objetivo 12      | A2, A3, A5, A6, A9, A10                  |                                  |
| Objetivo 13      | A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A10      | A11                              |
| Objetivo 14      | A3, A4                                   | A5, A8, A10, A11                 |
| Objetivo 15      | A4, A6, A8, A10, A11                     | A2, A3, A10, A11                 |
| Objetivo 16      | A1, A2, A4, A5, A6, A7                   | A3, A8                           |
| Objetivo 17      | A1, A2, A3, A4, A5, A6, A8, A9, A10      | A11                              |
| Objetivo 18      | A1, A2, A3, A5, A6, A7, A8, A9, A10, A11 |                                  |
| Objetivo 19      | A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A10          | A9                               |
| Objetivo 20      | A2, A5, A6, A8, A10                      | A1, A3, A4, A7                   |
| Objetivo 21      | A2, A3, A4, A6, A7, A8, A9               |                                  |
| Objetivo 22      | A1, A3, A5, A6, A7, A8, A9, A10, A11     |                                  |
| Objetivo 23      | A2, A3, A4, A6, A7, A8, A9, A10, A11     | A1, A5                           |
| Objetivo 24      | A1, A2, A3, A5, A6, A7, A8, A9, A10, A11 |                                  |
| Objetivo 25      | A7, A10, A11                             | A1, A3, A4, A5, A6               |
| Objetivo 26      | A2, A3, A5, A6, A8, A9, A10              | A1, A11                          |
| Objetivo 27      | A2, A3, A6, A8, A10                      | A1, A5, A7, A11                  |

| <b>Campo de batalla</b> | <b>Estos actores se encuentran aliados</b> | <b>Para enfrentarse a estos actores</b> |
|-------------------------|--|---|
| Objetivo 28             | A4, A8, A10                                | A1, A2, A3, A5, A6, A7, A9, A11         |
| Objetivo 29             | A2, A6, A7, A8, A10                        | A1, A3, A5, A11                         |
| Objetivo 30             | A3, A6, A8, A9, A10                        | A11                                     |
| Objetivo 31             | A2, A3, A6, A8, A9, A10, A11               | A5                                      |
| Objetivo 32             | A1, A2, A3, A7, A8, A10                    | A5, A6, A11                             |
| Objetivo 33             | A1, A11                                    | A2, A3, A5, A6, A7, A8, A10             |

#### 4.6.5 Construcción de grupos de actores

**Tabla 31.** Grupos de trabajo

| <b>Campo de batalla</b> | <b>Estos actores se encuentran aliados</b>           | <b>Para enfrentarse a estos actores</b> |
|-------------------------|--|---|
| Objetivo 1              | A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A10<br>GRUPO 1           |   |
| Objetivo 2              | A1, A2, A3, A5, A6, A10<br>GRUPO 2                   | A11<br>1                                |
| Objetivo 3              | A1, A2, A5, A6, A10, A11<br>GRUPO 3                  | A3,<br>GRUPO 2                          |
| Objetivo 4              | A1, A2, A3, A5, A7, A10, A11<br>GRUPO 4              | A8<br>GRUPO 3                           |
| Objetivo 5              | A1, A2, A4, A5, A6, A10<br>GRUPO 5                   | A3,<br>GRUPO 4                          |
| Objetivo 6              | A1, A2, A3, A5, A6, A7, A8, A10<br>GRUPO 6           | A7,<br>GRUPO 1                          |
| Objetivo 7              | A1, A2, A3, A7, A8, A9, A10<br>GRUPO 7               | A11<br>GRUPO 1                          |
| Objetivo 8              | A4, A6, A8, A10, A11<br>GRUPO 8                      | A1,<br>GRUPO 5                          |
| Objetivo 9              | A1, A2, A3, A7, A9, A10<br>GRUPO 9                   | A2,<br>A3,<br>A9                        |
| Objetivo 10             | A1, A2, A3, A9, A10<br>GRUPO 10                      | A11<br>GRUPO 6                          |
| Objetivo 11             | A1, A2, A3, A5, A6, A7, A8, A9, A10<br>GRUPO 11      | A7,<br>GRUPO 1                          |
| Objetivo 12             | A2, A3, A5, A6, A9, A10<br>GRUPO 12                  | A11<br>GRUPO 1                          |
| Objetivo 13             | A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A10<br>GRUPO 13      | A5,<br>GRUPO 7                          |
| Objetivo 14             | A3, A4<br>GRUPO 14                                   | A8,<br>A10,<br>A11                      |
| Objetivo 15             | A4, A6, A8, A10, A11<br>GRUPO 8                      | A2,<br>GRUPO 8                          |
| Objetivo 16             | A1, A2, A4, A5, A6, A7<br>GRUPO 15                   | A3,<br>GRUPO 2                          |
| Objetivo 17             | A1, A2, A3, A4, A5, A6, A8, A9, A10<br>GRUPO 16      | A11<br>GRUPO 1                          |
| Objetivo 18             | A1, A2, A3, A5, A6, A7, A8, A9, A10, A11<br>GRUPO 17 |   |
| Objetivo 19             | A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A10<br>GRUPO             | A9                                      |

| <b>Campo de batalla</b> | <b>Estos actores se encuentran aliados</b>           | <b>Para enfrentarse a estos actores</b>  |     |     |          |  |
|-------------------------|--|--|-----|-----|----------|--|
| Objetivo 20             | 18<br>A2, A5, A6, A8, A10<br>GRUPO 19                | GRUPO 9<br>A1,                           | A3, | A4, | A7       |  |
| Objetivo 21             | A2, A3, A4, A6, A7, A8, A9<br>GRUPO 20               | GRUPO10                                  |     |     |          |  |
| Objetivo 22             | A1, A3, A5, A6, A7, A8, A9, A10, A11<br>GRUPO 21     |  |     |     |          |  |
| Objetivo 23             | A2, A3, A4, A6, A7, A8, A9, A10, A11<br>GRUPO 22     | A1, A5<br>11                             |     |     | GRUPO    |  |
| Objetivo 24             | A1, A2, A3, A5, A6, A7, A8, A9, A10, A11<br>GRUPO 17 |  |     |     |          |  |
| Objetivo 25             | A7, A10, A11<br>GRUPO 23                             | A1,                                      | A3, | A4, | A5, A6   |  |
| Objetivo 26             | A2, A3, A5, A6, A8, A9, A10<br>GRUPO 24              | GRUPO 12<br>A1, A11                      |     |     |          |  |
| Objetivo 27             | A2, A3, A6, A8, A10<br>25                            | GRUPO 13<br>A1, A5, A7, A11              |     |     |          |  |
| Objetivo 28             | A4, A8, A10<br>26                                    | GRUPE<br>A1, A2, A3, A5, A6, A7, A9, A11 |     |     |          |  |
| Objetivo 29             | A2, A6, A7, A8, A10<br>GRUPO 27                      | GRUPO 14<br>A1,                          | A3, | A5, | A11      |  |
| Objetivo 30             | A3, A6, A8, A9, A10<br>GRUPO 28                      | GRUPO 15<br>A11                          |     |     |          |  |
| Objetivo 31             | A2, A3, A6, A8, A9, A10, A11<br>29                   | GRUPO 1<br>A5                            |     |     | GRUPO17  |  |
| Objetivo 32             | A1, A2, A3, A7, A8, A10<br>GRUPO 30                  | A5,A6,A11                                |     |     | GRUPO 18 |  |
| Objetivo 33             | A1, A11<br>GRUPO 31                                  | A2, A3, A5, A6, A7, A8, A10<br>GRUPO 19  |     |     |          |  |

#### 4.6.6 Convergencia de actores

La convergencia de actores indica que estos están de acuerdo con los objetivos, ver tabla 32, en otras palabras, estos actores tienen objetivos equivalentes.

**Tabla 32.** *Convergencia entre actores*

| <b>Actores</b>  | <b>convergencias en los objetivos</b> | <b>sumatoria</b> |
|-----------------|---------------------------------------|------------------|
| <b>Grupo 17</b> | 18, 24                                | 1280             |
| <b>Grupo 6</b>  | 6                                     | 570              |
| <b>Grupo 11</b> | 11                                    | 570              |
| <b>Grupo 16</b> | 17                                    | 570              |
| <b>Grupo 24</b> | 26                                    | 540              |
| <b>Grupo 13</b> | 13                                    | 530              |
| <b>Grupo 22</b> | 23                                    | 510              |
| <b>Grupo 7</b>  | 7                                     | 470              |
| <b>Grupo 29</b> | 31                                    | 470              |

| <b>Actores</b>  | <b>convergencias en los objetivos</b> | <b>sumatoria</b> |
|-----------------|---------------------------------------|------------------|
| <b>Grupo 12</b> | 12                                    | 430              |
| <b>Grupo 21</b> | 22                                    | 430              |
| <b>Grupo 18</b> | 19                                    | 410              |
| <b>Grupo 8</b>  | 8, 15                                 | 390              |
| <b>Grupo 1</b>  | 1                                     | 390              |
| <b>Grupo 9</b>  | 9                                     | 360              |
| <b>Grupo 2</b>  | 2                                     | 340              |
| <b>Grupo 15</b> | 16                                    | 330              |
| <b>Grupo 25</b> | 27                                    | 310              |
| <b>Grupo 28</b> | 30                                    | 300              |
| <b>Grupo 30</b> | 32                                    | 300              |
| <b>Grupo 4</b>  | 4                                     | 260              |
| <b>Grupo 19</b> | 20                                    | 260              |
| <b>Grupo 5</b>  | 5                                     | 250              |
| <b>Grupo 20</b> | 21                                    | 250              |
| <b>Grupo 10</b> | 10                                    | 230              |
| <b>Grupo 3</b>  | 3                                     | 220              |
| <b>Grupo 27</b> | 29                                    | 220              |
| <b>Grupo 14</b> | 14                                    | 170              |
| <b>Grupo 26</b> | 28                                    | 170              |
| <b>Grupo 31</b> | 33                                    | 170              |
| <b>Grupo 23</b> | 24                                    | 160              |

#### **4.6.7 Actores divergentes**

La convergencia de actores en otras palabras, indica que estos actores tienen intereses diferentes, ver tabla 33.

**Tabla 33. Divergencia entre actores**

| <b>Actores</b>  | <b>Divergencias en los objetivos</b> | <b>Sumatoria</b> |
|-----------------|--------------------------------------|------------------|
| <b>Grupo 1</b>  | 2, 6, 7, 11, 13, 17, 30              | -470             |
| <b>Grupo 19</b> | 33                                   | -470             |
| <b>Grupo 15</b> | 28                                   | -430             |
| <b>Grupo 16</b> | 29                                   | -280             |
| <b>Grupo 18</b> | 32                                   | -240             |
| <b>Grupo 2</b>  | 3, 16                                | -230             |
| <b>Grupo 4</b>  | 5                                    | -230             |
| <b>Grupo 5</b>  | 8                                    | -230             |
| <b>Grupo 8</b>  | 15                                   | -230             |
| <b>Grupo 10</b> | 20                                   | -230             |
| <b>Grupo 12</b> | 25                                   | -230             |
| <b>Grupo 14</b> | 27                                   | -230             |
| <b>Grupo 13</b> | 26                                   | -200             |
| <b>Grupo 3</b>  | 4                                    | -100             |
| <b>Grupo 6</b>  | 10                                   | -100             |
| <b>Grupo 11</b> | 23                                   | -100             |
| <b>Grupo 7</b>  | 14                                   | -50              |
| <b>Grupo 9</b>  | 19                                   | -30              |
| <b>Grupo 17</b> | 31                                   | -30              |

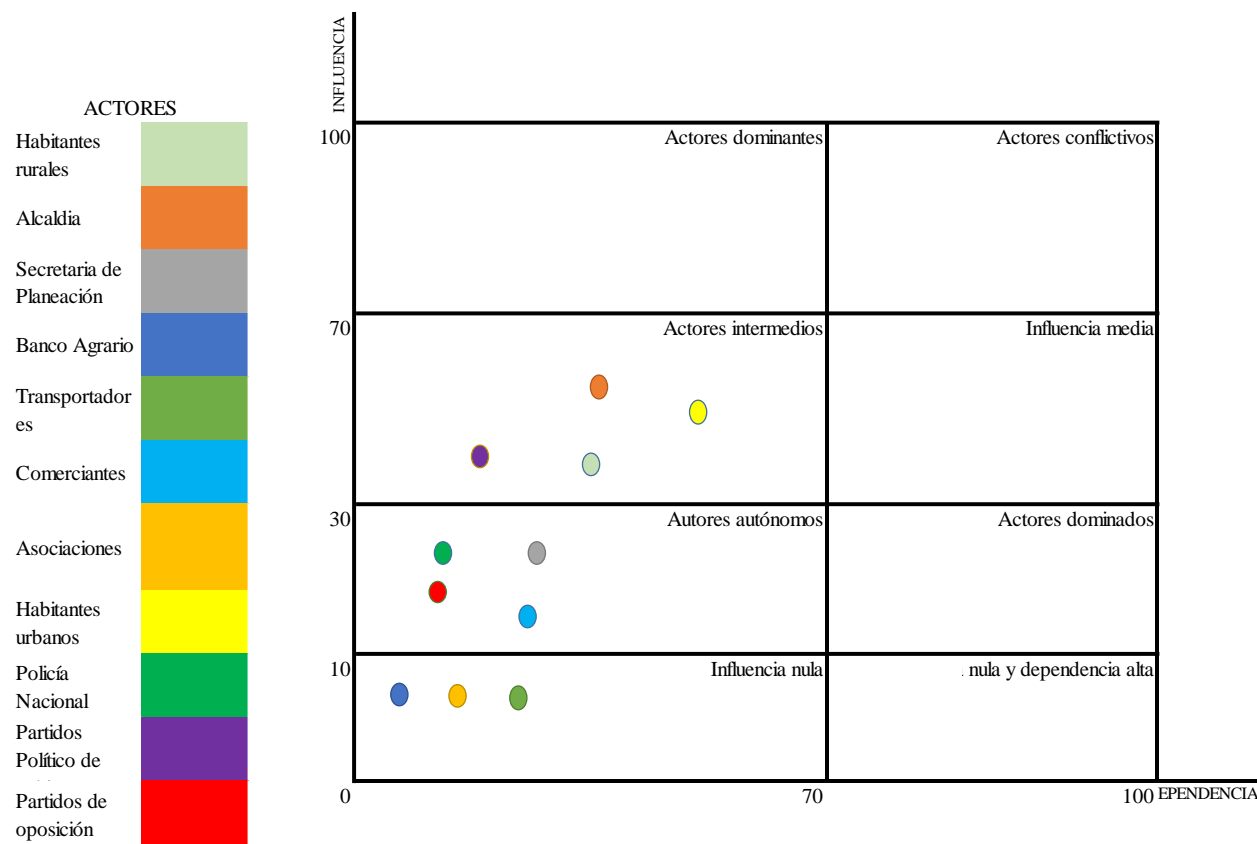
#### 4.6.8 Relación de poder entre actores

En esta sección se analizó el poder que tienen los actores de doblegar la voluntad de los otros actores que hacen parte del análisis, ver tabla 34.

**Tabla 34. Poder entre los actores**

| Actores                       | Habitantes rurales | Alcaldía  | Secretaría de Planeación | Banco Agrario | Transportadores | Comerciantes | Asociaciones | Habitantes urbanos | Policía Nacional | Partidos Político de gobierno | Partidos de oposición | Influencia | Influ/No. Actores |
|-------------------------------|--------------------|-----------|--------------------------|---------------|-----------------|--------------|--------------|--------------------|------------------|-------------------------------|-----------------------|------------|-------------------|
| Habitantes rurales            | 0                  | 0         | 0                        | 0             | 70              | 0            | 0            | 0                  | 0                | 0                             | 0                     | <b>90</b>  | 5                 |
| Alcaldía                      | 0                  | 0         | 00                       | 0             | 0               | 0            | 0            | 0                  | 0                | 0                             | 0                     | <b>70</b>  | 3                 |
| Secretaría de Planeación      | 0                  | 00        | 0                        | 0             | 0               | 0            | 0            | 0                  | 0                | 0                             | 0                     | <b>60</b>  | 4                 |
| Banco Agrario                 | 0                  | 0         | 0                        | 0             | 0               | 0            | 0            | 0                  | 0                | 0                             | 0                     | <b>0</b>   | 8                 |
| Transportadores               | 0                  | 0         | 0                        | 0             | 0               | 0            | 0            | 0                  | 0                | 0                             | 0                     | <b>0</b>   | 8                 |
| Comerciantes                  | 0                  | 0         | 0                        | 0             | 0               | 0            | 0            | 0                  | 0                | 0                             | 0                     | <b>90</b>  | 7                 |
| Asociaciones                  | 0                  | 0         | 0                        | 0             | 0               | 0            | 0            | 0                  | 0                | 0                             | 0                     | <b>0</b>   | 8                 |
| Habitantes urbanos            | 0                  | 0         | 0                        | 0             | 0               | 0            | 0            | 0                  | 0                | 0                             | 0                     | <b>30</b>  | 9                 |
| Policía Nacional              | 0                  | 0         | 0                        | 0             | 0               | 70           | 0            | 0                  | 0                | 0                             | 0                     | <b>60</b>  | 4                 |
| Partidos Político de gobierno | 0                  | 0         | 0                        | 0             | 0               | 30           | 0            | 00                 | 0                | 0                             | 0                     | <b>70</b>  | 3                 |
| Partidos de oposición         | 0                  | 0         | 0                        | 0             | 0               | 0            | 0            | 0                  | 0                | 0                             | 0                     | <b>20</b>  | 0                 |
| <b>Dependencia</b>            | <b>80</b>          | <b>00</b> | <b>10</b>                | <b>90</b>     | <b>280</b>      | <b>80</b>    | <b>50</b>    | <b>70</b>          | <b>40</b>        | <b>30</b>                     | <b>30</b>             |            |                   |
| <b>Depe/No actores</b>        | 5                  | 6         | 8                        | 8             | 5               | 5            | 4            | 2                  | 13               | 1                             | 2                     |            |                   |

**Figura 21. Relación de poder entre actores**



**Análisis:** Son actores intermedios en este plan prospectivo los habitantes tanto urbanos como rurales, la Alcaldía municipal y el partido de gobierno, pues tienen la capacidad de ejercer poder sobre los más actores como se evidencia en la figura 21.

**4.6.9 Plan de acción de objetivos conflictivos**

En el presente plan prospectivo para la Alcaldía de Guaca se encontró nueve objetivos que generaron conflictos entre los actores que influyen directa e indirectamente en el futuro de la entidad, para ello se diseñó una serie de acciones a futuro 2025 para disminuir dichos conflictos entre actores =, los cuales se evidencian en la Tabla 35.

**Tabla 35.** *Plan de acción objetivos conflictivos*

| <b>Objetivo conflictivo</b> | <b>Actores que convergen</b> | <b>Actores que divergen</b> | <b>Plan de acción a 2025</b>   |
|-----------------------------|------------------------------|-----------------------------|--|
| O3                          | A1, A2, A5, A6, A10, A11     | A3, A8                      | implementar desde la secretario de planeación canales de comercialización de productos agrícolas entre productores agrícolas y habitantes urbanos<br>Destinar proyectos de infraestructura para aumentar lo producción agrícola<br>Crear programas de capacitación para el aprovechamiento de las tierras actas para la agricultura<br>Creación de programas de parcelas demostrativas para los agricultores y para los habitantes urbanos la creación de huertas organiza |
| O5                          | A1, A2, A4, A5, A6, A10      | A3, A7, A8                  | Gestionar ante entes gubernamentales y nacionales programas de capacitación para miembros de asociaciones y comunidad en general<br>aumentar el número de capacitaciones para la comunidad en general en temas de producción agrícola<br>Impulsar a loa comunidad en general para que se hagan parte de las asociaciones existentes en el municipio<br>Destinar recursos públicos para las asociaciones del municipio  |
| O8                          | A4, A6, A8, A10, A11         | A1, A2, A3, A9              | Gestionar recursos para ampliar las redes de servicios públicos y de esta manera permitir la expansión urbana del municipio<br>Implementar medios de vigilancia y monitorio con recursos públicas en lugares de difícil acceso de la fuerza publica<br>Generar subsidios por parte de la alcaldía a la población rural para adquisición de vivienda nueva  |
| O15                         | A4, A6, A8, A10, A11         | A2, A3, A10, A11            | LA función de la alcaldía de Guaca como codeudora ante el Banco Agrario para compra de vivienda nueva en el casco urbano<br>Creación de acuerdo para creación de tasas preferenciales para los habitantes que deseen adquirir vivienda nueva<br>Acompañamiento por parte de la Alcaldía a jóvenes sin techo que deseen comprar vivienda por primera vez  |
| O20                         | A2, A5, A6, A8, A10          | A1, A3, A4, A7              | Creación de programas de créditos baratos para comerciantes entre el Banco Agrario y la Alcaldía de Guaca<br>descuentos en las tasas impositivas para los comerciantes<br>Creación de programas de infraestructura que benefician a los comerciantes del municipio<br>Incentivar la asociatividad entre comerciantes y transportadores y así buscar la disminución de costos y maximización de beneficios  |
| O25                         | A7, A10, A11                 | A1, A3, A4, A5, A6          | Capacita a todas las asociaciones en terms de competitividad y asociatividad<br>Gestionar ante entes gubernamentales y nacionales programas de capacitación para miembros de asociaciones y comunidad en general<br>Destinar recursos públicos para las asociaciones del municipio   |
| O27                         | A2, A3, A6, A8, A10          | A1, A5, A7, A11             | Aumentar los recursos para el mejoramiento de la malla vial del casco urbano<br>Gestionar ante entes gubernamentales y nacionales recursos para mejoramiento de malla vial y vías terciarias<br>Crear convenios de asociatividad con municipios vecinos para mejorar vías de uso compartido<br>Crear convenios de asociatividad entre juntas comunales y Alcaldía municipal para el mejoramiento de vías terciarios<br>Fortalecer las juntas comunales                     |
| O29                         | A2, A6, A7,                  | A1, A3,                     | Capacita a todas las asociaciones en terms de competitividad y   |

|     |                         |             |  |
|-----|-------------------------|-------------|--|
|     | A8, A10                 | A5, A11     | asociatividad<br>Destinar recursos públicos para temas de capacitación en competitividad y asociatividad<br>Impulsar la creación de empresa en el municipio con programas de acompañamiento y capital semilla<br>Impulsar la creación de tasas de créditos preferenciales para comerciantes y habitantes del municipio que formalicen sus negocios |
| O32 | A1, A2, A3, A7, A8, A10 | A5, A6, A11 | creación y socialización de presupuestos con la comunidad en general<br>Impulsar la rendición de cuentas en las veredas<br>Creación de una política incluyente con la comunidad en general dejando de lado la política tradicional   |

#### 4.7 Construcción del escenario apuesta

El escenario de apuesta es mejor definido como el futuro deseado, este ayuda a construir y describir retratos del futuro con el fin de reducir la incertidumbre para la Alcaldía de Guaca. Es decir, la finalidad es explorar, crear y probar escenarios alternativos para gestionar el riesgo y disminuir la incertidumbre a futuro. Esta es la última parte de la construcción de la fase prospectiva para la entidad. Todo esto dependerá de los actores sociales involucrados y las estrategias que estos realicen. Para eso nos basaremos en la construcción del árbol de pertinencias utilizado para el diseño de acciones estratégicas. Y así definir la ruta para la construcción del escenario apuesta.

##### 4.7.1 Matriz Rice

Acciones, importancia y gobernabilidad para cumplir el objetivo estratégico Contratación ver tabla 36.

**Tabla 36.** *Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico contratación*

| Variable estratégica:   | Contratación  |
|---|---|
| <b>Objetivo 1:</b> Gestionar recursos que permitan aumentar la contratación por parte de la entidad en un 51% |   |
| <b>Hipótesis</b>  | ¿Qué tan probable es que para el año 2025 la contratación de guaca pase de un valor de \$3,315,145,059 a un valor de más de |

| <b>Variable estratégica:</b>  |   | <b>Contratación</b>   |                       |
|---|---|---|-----------------------|
|   |   | \$5,000,000,000?  |                       |
|   |   | <b>Matriz RICE</b>  |                       |
| <b>REDUCIR:</b>   |   | <b>CREAR:</b>   |                       |
| -Tramitología en la contratación                                    |   | -La oficina de contratación y adquisiciones                       |                       |
| -Gastos en la contratación directa de la parte de asesoría          |   | -La oficina de proyectos  |                       |
| - Reducir los procesos internos                                     |   | -Protocolos y fórmulas de decisión basadas en criterios objetivos |                       |
| <b>INCREMENTAR:</b>   |   | <b>ELIMINAR:</b>  |                       |
| -Capacitación al talento humano                                     |   | -La injerencia política   |                       |
| -Seguimiento y control de los recursos públicos mediante auditorías |   | -Favorecimiento a terceros por medio de la contratación           |                       |
| <b>o.</b>   | <b>Acciones posibles</b>  | <b>Importancia</b>  | <b>Gobernabilidad</b> |
| A   | Reducir la tramitología en el proceso de contratación de la entidad   | 3   | 3                     |
| B   | Reducir los gastos en la contratación directa de la parte de contratación de asesores y disminuir costos en el rubro de fortalecimiento institucional | 2   | 3                     |
| C   | Incrementar la capacitación en términos de contratación al personal encargado de este proceso   | 4   | 3                     |
| D   | Incrementar el seguimiento y control de los recursos públicos mediante auditorías internas y externas   | 2   | 4                     |
| E   | Crear la oficina de contratación y adquisiciones de la entidad  | 4   | 4                     |
| F   | Crear la oficina de proyectos para la gestión de estos  | 4   | 4                     |
| G   | Crear e implementar Protocolos y fórmulas de decisión basadas en criterios objetivos  | 2   | 3                     |
| H   | Eliminar la intromisión de política en la contratación  | 3   | 3                     |
| I   | Eliminar el favorecimiento a terceros por medio de la contratación y adendas políticas  | 3   | 3                     |

Acciones, importancia y gobernabilidad para cumplir el objetivo estratégico Planeación, ver tabla 37.

**Tabla 37. Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico planeación**

| <b>Variable estratégica:</b>  | <b>Planeación</b>  |
|---|--|
| <b>Objetivo 2:</b> Desarrollar estrategias y seguimiento continuo para alcanzar el cumplimiento del plan de acción en un 90% para el 2023 |  |
| <b>Hipótesis</b>  | ¿Qué tan probables es que para el año 2025 se espera que el cumplimiento del plan de acción sea del 90%? |
|   | <b>Matriz RICE</b>   |
| <b>REDUCIR:</b>   | <b>CREAR:</b>  |
| -El número de personas responsables por áreas de trabajo y secretarías.   | -Grupos de apoyo de seguimiento para cada sector en la ejecución de cada plan de acción.                 |

| <b>Variable estratégica:</b>   |  | <b>Planeación</b>  |                       |  |
|--|--|--|-----------------------|--|
| -Riesgos de una mala coordinación entre las secretarías de la entidad                      |  | -Mesas de trabajo entre los diferentes segmentos para analizar la articulación de cada una de las estrategias del plan de desarrollo.<br>-Realizar foros permanentes entre las partes gubernamentales, gremial y asociaciones. |                       |  |
| <b>INCREMENTAR:</b>  |  | <b>ELIMINAR:</b>   |                       |  |
| -Recursos para la ejecución del plan de Desarrollo.  |  | -centralización de la información y experiencia en algunos profesionales   |                       |  |
| -Realizar gestión eficiente y transparente... Análisis constante de indicadores de gestión |  | -La intermediación con terceros y así alcanzar acuerdos y compromisos para alcanzar la ejecución efectiva del Plan de Acción   |                       |  |
| -la evaluación de los avances del plan de acción   |  |  |                       |  |
| <b>No.</b>   | <b>Acciones posibles</b>   | <b>Importancia</b>   | <b>Gobernabilidad</b> |  |
| A  | Reducir el número de personas responsables por áreas de trabajo y secretarías de la entidad  | 2  | 4                     |  |
| B  | Reducir riesgos de una mala coordinación entre las secretarías de la entidad   | 3  | 3                     |  |
| C  | Incrementar la cantidad de recursos para la ejecución del plan de Desarrollo.  | 3  | 2                     |  |
| D  | Incrementar la gestión eficiente y transparente  | 2  | 4                     |  |
| E  | Incrementar la evaluación de los avances para realizar los ajustes necesarios para su cumplimiento   | 2  | 3                     |  |
| F  | Crear grupos de apoyo de seguimiento para cada sector en la ejecución de cada plan de acción.  | 2  | 3                     |  |
| G  | Crear Mesas de trabajo entre los diferentes segmentos para analizar la articulación de cada una de las estrategias del plan de desarrollo.         | 3  | 4                     |  |
| H  | Crear foros permanentes entre la partes gubernamentales, gremios y asociaciones  | 1  | 3                     |  |
| I  | Eliminar centralización de la información y experiencia en algunos profesionales   | 1  | 3                     |  |
| J  | Eliminar la intermediación con terceros del municipio para alcanzar acuerdos y compromisos y así alcanzar la ejecución efectiva del Plan de Acción | 1  | 4                     |  |

Acciones, importancia y gobernabilidad para cumplir el objetivo estratégico Esquema de Ordenamiento Territorial- EOT, ver tabla 38.

**Tabla 38. Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico EOT**

| <b>Variable estratégica:</b>  |  | <b>EOT Esquema de Ordenamiento Territorial</b>  |                       |
|---|--|---|-----------------------|
| <b>Objetivo 3:</b> Desarrollar acciones en favor de la comunidad para que la actualización del OET contemple la ampliación de la frontera agrícola en un 30% para el año 2025 |  | ¿Qué tan probable es que para el año 2025 el Esquema de Ordenamiento Territorio aumente en un 30% las tierras aptas para agricultura en el municipio? |                       |
| <b>Hipótesis</b>  |  |   |                       |
| <b>Matriz RICE</b>  |  |   |                       |
| <b>REDUCIR:</b>   |  | <b>CREAR:</b>   |                       |
| -La frontera ganadera por medio de la tecnificación y tecnología de la misma.   |  | -Programas de capacitación , asociaciones agrícolas, estrategias para mejorar la competitividad en el sector, políticas sostenibles                   |                       |
| -Los procesos y actividades que ocasionan el deterioro de la biodiversidad  |  | - Áreas de Uso Agrícola   |                       |
| <b>INCREMENTAR:</b>   |  | <b>ELIMINAR:</b>  |                       |
| -Incentivar la demanda de los productos, el comercio, recursos naturales, la tecnología.  |  | - Injerencia política   |                       |
| -Estudios básicos de gestión de riesgo plan   |  | - El individualismo de la producción de los productos de la región  |                       |
| <b>o.</b>   | <b>Acciones posibles</b>   | <b>Importancia</b>  | <b>Gobernabilidad</b> |
| A   | Reducir la frontera ganadera por medio de la tecnificación y tecnología de la misma  | 2   | 1                     |
| B   | Reducir los procesos y actividades que ocasionan el deterioro de la biodiversidad  | 2   | 3                     |
| C   | Incrementar e Incentivar la demanda de los productos, el comercio, recursos naturales Y la tecnología.   | 2   | 4                     |
| D   | Incrementar estudios básicos del gestión del riesgo  | 3   | 3                     |
| E   | Crear Programas de capacitación Programas de capacitación , asociaciones agrícolas, estrategias para mejorar la competitividad en el sector, políticas sostenibles | 3   | 4                     |
| F   | Crear la Incorporación De estudios de uso agrícola en el EOT   | 3   | 4                     |
| G   | Eliminarla participación política en la actualización del EOT  | 4   | 3                     |
| H   | Eliminar El individualismo de la producción de los productos de la región  | 2   | 2                     |

Acciones, importancia y gobernabilidad para cumplir el objetivo estratégico Plan De Desarrollo –PDD, ver tabla 39.

**Tabla 39. Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico PDD**

| Variable estratégica:   | PDD   |                    |                       |
|---|---|--------------------|-----------------------|
| <p><b>Objetivo 4:</b> Desarrollar estrategias, programas, seguimiento continuo, gestión de recursos y mayor inversión para alcanzar el cumplimiento del plan de Plan de Desarrollo “con humildad para servirle a la gente 2020 - 2023” en un 90% para el 2023</p>   |   |                    |                       |
| <p><b>Hipótesis</b></p>   | <p>¿Qué tan probables es que para el año 2023 la Alcaldía de Guaca presente un cumplimiento de las metas y programadas del 90% de su Plan de Desarrollo “con humildad para servirle a la gente 2020 - 2023”?</p>                |                    |                       |
| <p><b>Matriz RICE</b></p>   |   |                    |                       |
| <p><b>REDUCIR:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducir la rotación de personal de la entidad</li> <li>- Disminuir incoherencias con otros niveles de gobierno, con el EOT y otros planes sectoriales.</li> </ul>   | <p><b>CREAR:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la oficina de proyectos</li> <li>- Plan vial del municipio y la inversión municipal en vías</li> <li>- Un Consejo Territorial de Planeación capacitado</li> </ul> |                    |                       |
| <p><b>INCREMENTAR:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar la participación ciudadana en la creación del PDD</li> <li>- El seguimiento de los recursos ejecutados y al plan de acción</li> <li>- Fortalecer el seguimiento al plan de desarrollo y a la ejecución de metas y proyectos</li> </ul> | <p><b>ELIMINAR:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Metas innecesarias</li> <li>- la desconexión entre las bases y metas del plan</li> </ul>   |                    |                       |
| <b>o.</b>   | <b>Acciones posibles</b>  | <b>Importancia</b> | <b>Gobernabilidad</b> |
| A   | Reducir la rotación de personal calificado de la entidad  | 3                  | 4                     |
| B   | Reducir incoherencias con otros niveles de gobierno, con el EOT y otros planes sectoriales.   | 2                  | 4                     |
| C   | Incrementar la participación ciudadana en la creación del PDD   | 4                  | 3                     |
| D   | Incrementar el seguimiento de los recursos ejecutados y al plan de acción   | 4                  | 4                     |
| E   | Incrementar el fortalecer el seguimiento al plan de desarrollo y a la ejecución de metas y proyectos  | 3                  | 3                     |
| F   | Crear la oficina de proyectos de la entidad   | 4                  | 4                     |
| G   | Crear el Plan vial del  | 3                  | 4                     |

|   | Variable estratégica:   | PDD |   |
|---|---|-----|---|
| H | municipio y la inversión municipal en vías rurales<br>Crear Un Consejo Territorial de Planeación capacitado y con conocimientos en planeación | 3   | 2 |
| I | Eliminar Metas innecesarias del PDD que afectan su ejecución  | 3   | 3 |
| J | Eliminar la desconexión entre las metas bases y metas del plan  | 1   | 4 |

Acciones, importancia y gobernabilidad para cumplir el objetivo estratégico Capacitar a productores agropecuarios en asociatividad, cooperativismo y la productividad, ver tabla 40.

**Tabla 40.** *Análisis Rice e IGO para objetivo estratégico capacitar a productores agropecuarios en asociatividad, cooperativismo y productividad*

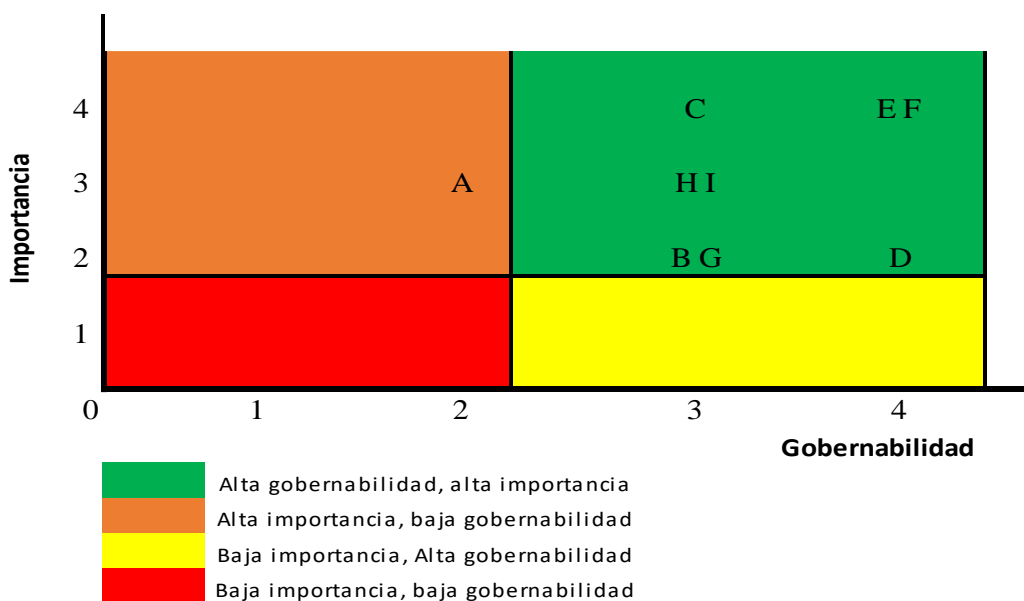
|  |   |
|--|---|
| <b>Variable estratégica:</b>   | Capacitar a productores agropecuarios en asociatividad, cooperativismo y la productividad   |
| <b>Objetivo 5:</b> Exigir el aumento de capacitaciones para la población rural en un 100% del municipio de Guaca | ¿Qué tan probables es que para el año 2025 un 100% de la población rural desarrollen y apliquen los conceptos adquiridos en los programas de capacitación sobre asociatividad y competitividad? |
| <b>Hipótesis</b>   |   |
|  | <b>Matriz RICE</b>  |
| <b>REDUCIR:</b>  | <b>CREAR:</b>   |
| -Injerencia política   | -Programas de capacitación para el talento humano.  |
| -La brecha de desigualdad y acceso al conocimiento para los productores agrícolas                                | -Alianzas público privadas para fomentar capacitaciones, creación de empresa y la mejora de indicadores sociales  |
|  | -Implementación de parcelas demostrativas de productos más competitivos   |
| <b>INCREMENTAR:</b>  | <b>ELIMINAR:</b>  |
| -Recursos para la ejecución de proyectos relacionados con el sector agrario                                      | -La falta de tecnificación en el sector agrícola  |
| -Acampamiento a los productores agrícolas en la etapa productiva de sus cultivos                                 | -Procesos de capacitación no efectivos  |
| -Promover las buenas prácticas agrícolas   |   |
| -Subsidios   |   |

| No. | Acciones posibles   | Importancia | Gobernabilidad |
|-----|---|-------------|----------------|
| A   | Reducir la injerencia política en la ejecución de los proyectos y programas del PDD   | 3           | 4              |
| B   | Reducir la brecha de desigualdad y acceso a la información para los productores agrícolas   | 3           | 2              |
| C   | Incrementar los recursos para la ejecución de proyectos relacionados con el sector agrario  | 4           | 4              |
| D   | Incrementar el acampamiento a los productores agrícolas en la etapa productiva de sus cultivos  | 4           | 3              |
| E   | Incrementar la promoción de las buenas prácticas agrícolas  | 4           | 4              |
| F   | Incrementar subsidios por parte de la entidad a los productores agrícolas   | 2           | 4              |
| G   | Crear programas de capacitación para productores agropecuarios  | 4           | 3              |
| H   | Crear alianzas público privadas(empresa -estado-academia) para fomentar capacitaciones, creación de empresa y la mejora de indicadores sociales | 4           | 2              |
| I   | Crear la implementación de parcelas demostrativas de productos más competitivos   | 3           | 2              |
| J   | Eliminar la falta de tecnificación en el sector agrícola  | 3           | 1              |
| K   | Eliminar los procesos de capacitación no efectivos  | 2           | 3              |

#### 4.8 Importancia y gobernabilidad de las acciones

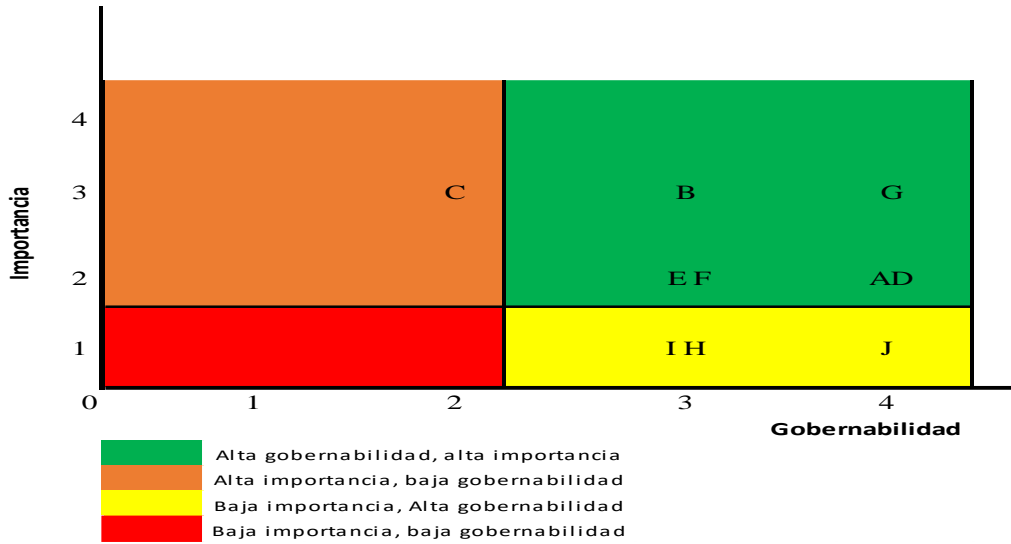
##### 4.8.1 Importancia y gobernabilidad variable contratación

Figura 22. Importancia y gobernabilidad variable contratación



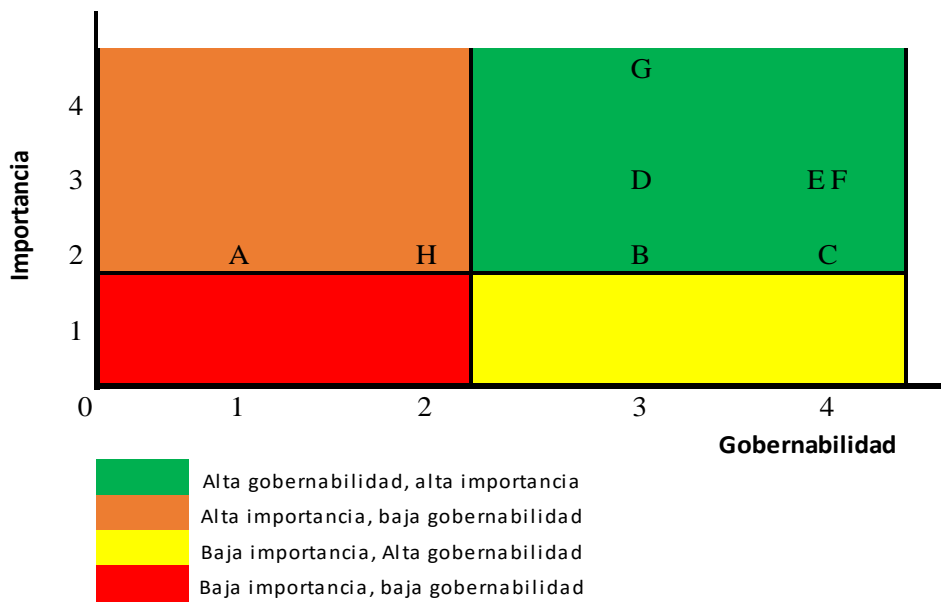
4.8.2 *Importancia y gobernabilidad variable planeación*

**Figura 23.** *Importancia y gobernabilidad variable planeación*



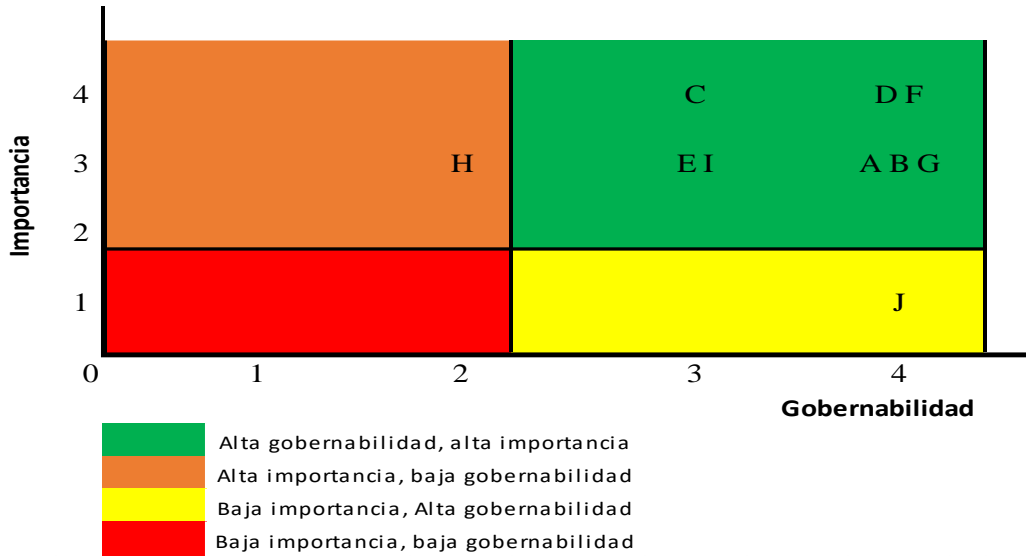
4.8.3 *Importancia y gobernabilidad Variable OET*

**Figura 24.** *Importancia y gobernabilidad variable OET*



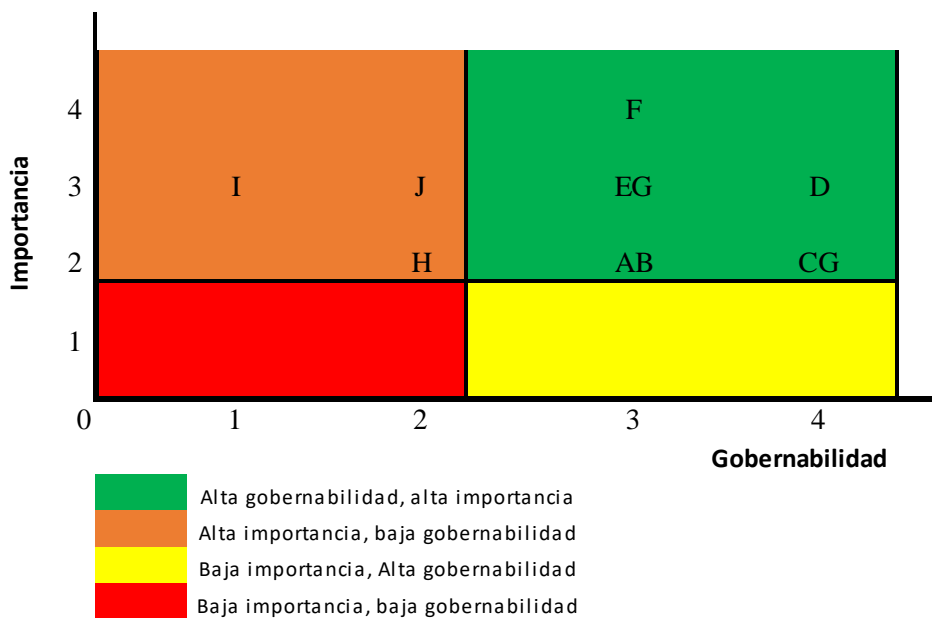
**4.8.4 Importancia y gobernabilidad variable PDD**

**Figura 25. Importancia y gobernabilidad variable PDD**



**4.8.5 Importancia y gobernabilidad variable Capacitar a productores agropecuarios en asociatividad, cooperativismo y la productividad**

**Figura 26. Importancia y gobernabilidad variable Capacitación**



#### 4.9 Árbol de pertinencia

En el árbol de pertinencia se consolidan las acciones a ejecutar que permitirán alcanzar los objetivos planteados anteriormente para la Alcaldía de Guaca en pro del escenario apuesta y se pueden evidenciar en la tabla 41.

**Tabla 41.** *Árbol de pertinencia*

| Posicionar a la alcaldía de Guaca como una entidad enfocada y competitiva en el desarrollo del sector agropecuario para el 2025.   |   |   |           |               |             |
|--|---|---|-----------|---------------|-------------|
| Propósito  | Objetivo estratégico  | Acciones  | Ejecución |               |             |
|  |   |   | Inmediata | Mediano plazo | Largo plazo |
| Capacitar a productores agropecuarios en asociatividad, cooperativismo y la productividad para lograr una inclusión dado el rezago que presenta este sector y afecta el desarrollo del municipio | <b>Gestionar recursos que permitan aumentar la contratación por parte de la entidad en un 51%</b> | Reducir la tramitología en el proceso de contratación de la entidad   | x         |               |             |
|  |   | Reducir los gastos en la contratación directa de la parte de contratación de asesores y disminuir costos en el rubro de fortalecimiento institucional |           | x             |             |
|  |   | Incrementar la capacitación en términos de contratación al personal encargado de este proceso   |           |               | x           |
|  |   | Incrementar el seguimiento y control de los recursos públicos mediante auditorías internas y externas   | x         |               |             |
|  |   | Crear la oficina de contratación y adquisiciones de la entidad  |           |               | x           |
|  |   | Crear la oficina de proyectos para la gestión de estos  |           |               | x           |
|  |   | Crear e implementar Protocolos y fórmulas de decisión basadas en criterios objetivos  | x         |               |             |

---

**Posicionar a la alcaldía de Guaca como una entidad enfocada y competitiva en el desarrollo del sector agropecuario para el 2025.**


---

| Propósito | Objetivo estratégico  | Acciones   | Ejecución |               |             |
|-----------|---|--|-----------|---------------|-------------|
|           |   |  | Inmediata | Mediano plazo | Largo plazo |
|           |   | Eliminar la intromisión de política en la contratación   |           |               | x           |
|           |   | Eliminar el favorecimiento a terceros por medio de la contratación y adendas políticas   |           | x             |             |
|           |   | Reducir el número de personas responsables por áreas de trabajo y secretarías de la entidad  |           | x             |             |
|           |   | Reducir riesgos de una mala coordinación entre las secretarías de la entidad   | x         |               |             |
|           |   | Incrementar la cantidad de recursos para la ejecución del plan de Desarrollo.  |           |               | x           |
|           |   | Incrementar la gestión eficiente y transparente  | x         |               |             |
|           |   | Incrementar la evaluación de los avances para realizar los ajustes necesarios para su cumplimiento   | x         |               |             |
|           | <b>Desarrollar estrategias y seguimiento continuo para alcanzar el cumplimiento del plan de acción en un 90% para el 2023</b> | Crear grupos de apoyo de seguimiento para cada sector en la ejecución de cada plan de acción.  | x         |               |             |
|           |   | Crear Mesas de trabajo entre los diferentes segmentos para analizar la articulación de cada una de las estrategias del plan de desarrollo. |           | x             |             |
|           |   | Crear foros permanentes entre la partes gubernamentales, gremios y asociaciones  |           |               | x           |
|           |   | Eliminar centralización de la información y experiencia en algunos profesionales   |           |               | x           |
|           |   | Eliminar la intermediación con   |           | x             |             |

---

| <b>Posicionar a la alcaldía de Guaca como una entidad enfocada y competitiva en el desarrollo del sector agropecuario para el 2025.</b> |   |   |           |               |             |
|---|---|---|-----------|---------------|-------------|
| Propósito   | Objetivo estratégico  | Acciones  | Ejecución |               |             |
|   |   |   | Inmediata | Mediano plazo | Largo plazo |
|   |   | terceros del municipio para alcanzar acuerdos y compromisos y así alcanzar la ejecución efectiva del Plan de Acción               |           |               |             |
|   |   | Reducir la frontera ganadera por medio de la tecnificación y tecnología de la misma   |           |               | X           |
|   |   | Reducir los procesos y actividades que ocasionan el deterioro de la biodiversidad   |           | X             |             |
|   |   | Incrementar e Incentivar la demanda de los productos, el comercio, recursos naturales Y la tecnología.                            |           | X             |             |
|   | <b>Desarrollar acciones en favor de la comunidad para que la actualización del OET contemple la ampliación de la frontera agrícola en un 30% para el año 2025</b> | Incrementar estudios básicos del gestión del riesgo   |           | X             |             |
|   |   | Crear Programas de capacitación   |           |               |             |
|   |   | Programas de capacitación, asociaciones agrícolas, estrategias para mejorar la competitividad en el sector, políticas sostenibles | X         |               |             |
|   |   | Crear la Incorporación De estudios de uso agrícola en el EOT  |           | X             |             |
|   |   | Eliminarla participación política en la actualización del EOT   | X         |               |             |
|   |   | Eliminar El individualismo de la producción de los productos de la región   |           |               | X           |
|   | <b>Desarrollar estrategias, programas, seguimiento continuo, gestión de recursos y mayor inversión para alcanzar el cumplimiento del plan</b>                     | Reducir la rotación de personal calificado de la entidad  | X         |               |             |
|   |   | Reducir incoherencias con otros niveles de gobierno, con el EOT y otros planes sectoriales.                                       | X         |               |             |
|   |   | Incrementar la  | X         |               |             |

**Posicionar a la alcaldía de Guaca como una entidad enfocada y competitiva en el desarrollo del sector agropecuario para el 2025.**

| Propósito   | Objetivo estratégico   | Acciones  | Ejecución |               |             |   |
|---|--|---|-----------|---------------|-------------|---|
|   |  |   | Inmediata | Mediano plazo | Largo plazo |   |
| <b>de Plan de Desarrollo “con humildad para servirle a la gente 2020 - 2023” en un 90% para el 2023</b> | <b>Exigir el aumento de capacitaciones para la población rural en un 100% del municipio de Guaca</b> | participación ciudadana en la creación del PDD  |           |               |             |   |
|   |  | Incrementar el seguimiento de los recursos ejecutados y al plan de acción                           | x         |               |             |   |
|   |  | Incrementar y fortalecer el seguimiento al plan de desarrollo y a la ejecución de metas y proyectos | x         |               |             |   |
|   |  | Crear la oficina de proyectos de la entidad   |           | x             |             |   |
|   |  | Crear el Plan vial del municipio y la inversión municipal en vías rurales                           |           |               | x           |   |
|   |  | Crear Un Consejo Territorial de Planeación capacitado y con conocimientos en planeación             |           |               | x           |   |
|   |  | Eliminar Metas innecesarias del PDD que afectan su ejecución  |           |               | x           |   |
|   |  | Eliminar la desconexión entre las metas bases y metas del plan                                      | x         |               |             |   |
|   |  | Reducir la injerencia política en la ejecución de los proyectos y programas del PDD                 |           |               | x           |   |
|   |  | Reducir la brecha de desigualdad y acceso a la información para los productores agrícolas           |           |               |             | x |
|   |  | Incrementar los recursos para la ejecución de proyectos relacionados con el sector agrario          |           |               | x           |   |
|   |  | Incrementar el acampamiento a los productores agrícolas en la etapa productiva de sus cultivos      |           |               | x           |   |
|   |  | Incrementar la promoción de las   | x         |               |             |   |


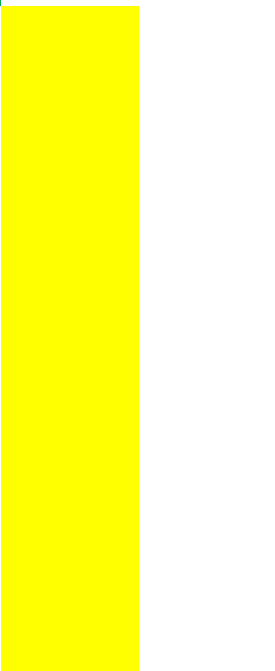

| <b>Posicionar a la alcaldía de Guaca como una entidad enfocada y competitiva en el desarrollo del sector agropecuario para el 2025.</b> |                             |   |                  |                      |                    |
|---|-----------------------------|---|------------------|----------------------|--------------------|
| <b>Propósito</b>  | <b>Objetivo estratégico</b> | <b>Acciones</b>   | <b>Ejecución</b> |                      |                    |
|   |                             |   | <b>Inmediata</b> | <b>Mediano plazo</b> | <b>Largo plazo</b> |
|   |                             | buenas prácticas agrícolas  |                  |                      |                    |
|   |                             | Incrementar subsidios por parte de la entidad a los productores agrícolas   |                  | x                    |                    |
|   |                             | Crear programas de capacitación para productores agropecuarios  | x                |                      |                    |
|   |                             | Crear alianzas público privadas (empresa-estado-academia) para fomentar capacitaciones, creación de empresa y la mejora de indicadores sociales |                  |                      | x                  |
|   |                             | Crear la implementación de parcelas demostrativas de productos más competitivos   | x                |                      |                    |
|   |                             | Eliminar la falta de tecnificación en el sector agrícola  |                  | x                    |                    |
|   |                             | Eliminar los procesos de capacitación no efectivos  | x                |                      |                    |

#### 4.10 Tablero de control

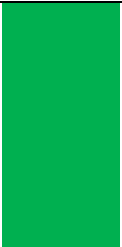

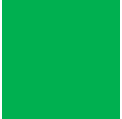
El cuadro de mando o tablero de control es una herramienta implementada para la planeación y administración estratégica de las organizaciones. Este sistema ayuda a medir las acciones planteadas para lograr los escenarios deseados. Gracias a este sistema se puede tomar decisiones que permitan maximizar las probabilidades de alcanzar el escenario deseado y tomar las medidas pertinentes y correctivas cuando esto lo demande y se puede ver más detallado en la tabla 42.

**Tabla 42. Cuadro de mando integral**

| En 2030 el municipio de Guaca será un territorio de reconocimiento a nivel nacional como una entidad promotora en la reducción de brechas sociales como salud, educación, vivienda y acueducto, de manera participativa, prospectiva y centrada en la persona, que sea sustentable en la innovación constante de iniciativas en producción agrícola, turística y el dialogo permanente y abierto entre la ciudadanía y la administración para promover una equidad fundamental en la educación que contribuya a la construcción de paz. |                        |  |                        |   | Comportamiento indicador |           |            | Capacitar a productores agropecuarios en asociatividad, cooperativismo y la productividad para lograr una inclusión dado el rezago que presenta este sector y afecta el desarrollo del municipio |  |
|---|------------------------|--|------------------------|---|--------------------------|-----------|------------|--|--|
| Variable estratégica  | Indicador              | Objetivo estratégico   | Frecuencia de medición | Iniciativa  | Optimo                   | Tolerable | Deficiente | Resultado  | Responsable  |
| Contratación  | numero de contratación | Gestionar recursos que permitan aumentar la contratación por parte de la entidad en un 51% | anual                  | Reducir la tramitología en el proceso de contratación de la entidad                                   |                          |           |            | Tolerable  | Secretarias de la entidad - Abogado de contratación  |
|   |                        |  |                        | Incrementar el seguimiento y control de los recursos públicos mediante auditorías internas y externas |                          |           |            | Optimo   | Control interno y gestión - Secretaria de Planeación |
|   |                        |  |                        | Crear e implementar Protocolos y fórmulas de decisión basadas en criterios objetivos                  |                          |           |            | Tolerable  | Secretaria de la entidad - Evaluador de proyectos    |
| Planeación  | planes de acción       | Desarrollar estrategias y seguimiento continuo para alcanzar el                            | semestralmente         | Reducir riesgos de una mala coordinación entre las secretarías de                                     |                          |           |            | Optimo   | Control Interno                                      |

|  |                                |   |              |  |   |  |   |  |
|--|--------------------------------|---|--------------|--|---|--|---|--|
| <p><b>EOT</b><br/><b>Esquema de Ordenamiento Territorial</b></p> | <p>Porcentaje de ejecución</p> | <p>Desarrollar acciones en favor de la comunidad para que la actualización del OET contemple la ampliación de la frontera agrícola en un 30% para el año 2025</p> | <p>anual</p> | <p>la entidad<br/>Incrementar la gestión eficiente y transparente<br/>Incrementar la evaluación de los avances para realizar los ajustes necesarios para su cumplimiento<br/>Crear grupos de apoyo de seguimiento para cada sector en la ejecución de cada plan de acción.<br/>Crear Programas de capacitación<br/>Programas de capacitación , asociaciones agrícolas, estrategias para mejorar la competitividad en el sector, políticas sostenibles<br/>Eliminar la participación política en la actualización del EOT</p> |  |  |  | <p><b>Optimo</b> Secretarias de la entidad</p> <p><b>Optimo</b> Secretaria Planeación- de</p> <p><b>Tolerable</b> Secretaria de planeación de</p> <p><b>Tolerable</b> Secretaria General y de Gobierno, Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria - UMAT</p> <p><b>Deficiente</b> Despacho principal</p> |
|--|--------------------------------|---|--------------|--|---|--|---|--|

|   |                          |   |                 |   |  |                  |                                 |  |
|---|--------------------------|---|-----------------|---|--|------------------|---------------------------------|--|
| <b>PDD</b>                                  | Metas cumplidas          | Desarrollar estrategias, programas, seguimiento continuo, gestión de recursos y mayor inversión para alcanzar el cumplimiento del plan de Plan de Desarrollo “con humildad para servirle a la gente 2020 - 2023” en un 90% para el 2023 | trimestralmente | Reducir la rotación de personal calificado de la entidad  |  | <b>Tolerable</b> | Despacho principal-Contratación |  |
|   |                          |   |                 | Reducir incoherencias con otros niveles de gobierno, con el EOT y otros planes sectoriales.         |  |                  | <b>Deficiente</b>               | Secretaría de planeación                             |
|   |                          |   |                 | Incrementar la participación ciudadana en la creación del PDD                                       |  |                  | <b>Tolerable</b>                | Secretaría General y de Gobierno                     |
|   |                          |   |                 | Incrementar el seguimiento de los recursos ejecutados y al plan de acción                           |  |                  | <b>Óptimo</b>                   | Control interno-Evaluador de proyectos               |
|   |                          |   |                 | Incrementar y fortalecer el seguimiento al plan de desarrollo y a la ejecución de metas y proyectos |  |                  | <b>Óptimo</b>                   | Control interno y gestión - Secretaría de Planeación |
|   |                          |   |                 | Eliminar la desconexión entre las metas bases y metas del plan                                      |  |                  | <b>Deficiente</b>               | Secretaría de Planeación                             |
| <b>Capacitar a productores agropecuario</b> | Numero de capacitaciones | Exigir el aumento de capacitacion   | semestralmente  | Incrementar la promoción de las buenas  |  | <b>Óptimo</b>    | UMATA- Secretaría de planeación |  |

|  |  |  |   |   |                  |                                       |                                  |
|--|--|--|---|---|------------------|---------------------------------------|----------------------------------|
| <b>s en asociatividad, cooperativismo y la productividad</b> | es para la población rural en un 100% del municipio de Guaca | prácticas agrícolas<br>Crear programas de capacitación para productores agropecuarios<br>Crear la implementación de parcelas demostrativas de productos más competitivos<br>Eliminar los procesos de capacitación no efectivos |  |  | <b>Óptimo</b>    | Unidad de Técnica Agropecuaria UMAT A | Municipal Asistencia             |
|  |  |  |   |   | <b>Tolerable</b> | Unidad de Técnica Agropecuaria UMATA  | Municipal Asistencia             |
|  |  |  |   |  |                  | <b>Óptimo</b>                         | Secretaria General y de Gobierno |

## 5. Conclusiones

- Todo proyecto cualquiera que sea debe tener y depende en gran medida de un presupuesto. Si se planifica y no se tienen los recursos necesarios para cumplir con el plan de acción es definitivamente imposible cumplirlo.
- Depende del burgomaestre local el conseguir recursos para apalancar los proyectos especiales que contempla un Plan de Desarrollo y aún más un Plan Prospectivo a mediano plazo o a largo plazo.
- La voluntad política es fundamental para alcanzar las metas a mediano y largo plazo porque todo aquello que venga de un periodo de gobierno a otro tiene la tendencia a no tener continuidad. Las voluntades personales del mandatario de turno y su nuevo Plan de Desarrollo pueden chocar con la planeación a largo plazo y puede si lo quiere reemplazar objetivos y metas prospectivas por programas de gobierno propios.
- Todo lo que se construye para la satisfacción de las necesidades básicas y de desarrollo de la comunidad se puede perder en un instante y de forma irracional y egoísta camuflarse en nuevos programas de gobierno acordes a un nuevo esquema de gobierno.
- La prospectividad es fundamental para cumplir con metas y objetivos contundentes que indudablemente redundaran en el desarrollo económico y social de las comunidades beneficiadas, siendo lamentablemente las voluntades personales y políticas las enemigas de la planeación y del progreso.
- Temas como el aprovechamiento de tierras súper fértiles para lograr ventajas comparativas agrícolas en la región, ampliación de la frontera agrícola y disminución de la frontera ganadera con el aprovechamiento de nuevas técnicas y tecnologías, capacitación en economía

solidaria, técnicas de valor agregado a la producción, el aprovechamiento de la habilidad de los jóvenes con las TICs y sus ganas de emprendimiento, economía naranja, inclusión social y mucho más etc, son las variables que no se deben dejar a un lado y que se les debe dar planeación prospectiva para sembrar en las nuevas generaciones y lograr con ellas un cosecha abundante de matas y objetivos realizados.

## 6. Recomendaciones

- Gestionar recursos para el apalancamiento de los programas a realizar a largo plazo.
- Capacitar a productores agropecuarios en asociatividad, cooperativismo y productividad.
- Empezar los programas con concientización desde la primera infancia.
- Inclusión social.
- Promocionar en la población valores como el respeto, la tolerancia y el trabajo en equipo.
- Inculcar permanentemente la identidad cultural en toda la comunidad de la región, aprovechando el conocimiento de los adultos mayores y su integración con los menores y los jóvenes.
- Reunión permanentemente de los actores sociales con miras a visualizar el desarrollo del municipio y sus habitantes.

## Referencias

<http://www.guaca-santander.gov.co/>

[http://www.guaca-santander.gov.co/plan de desarrollo/](http://www.guaca-santander.gov.co/plan%20de%20desarrollo/)

[http://www.guaca-santander.gov.co/plan de ordenamiento territorial/](http://www.guaca-santander.gov.co/plan%20de%20ordenamiento%20territorial/)

Imagen MICMAC - Yuri Flórez – 18/07/2021 - <http://prospectivablog.blogspot.com/p/mic-mac.html>

Jorge y Martha Hanel – Análisis Situacional – Pag. 17 – 2004 -  
[http://zaloamati.azc.uam.mx/bitstream/handle/11191/392/analisis\\_situacional\\_modulo2.pdf?sequence=3](http://zaloamati.azc.uam.mx/bitstream/handle/11191/392/analisis_situacional_modulo2.pdf?sequence=3)

NN- Análisis de Impacto Cruzado (SMIC)-18/07/2021- [https://metodos-y-aplicaciones-de-la-prospectiva.fandom.com/es/wiki/Analisis\\_de\\_Impacto\\_Cruzado\\_\(SMIC\)](https://metodos-y-aplicaciones-de-la-prospectiva.fandom.com/es/wiki/Analisis_de_Impacto_Cruzado_(SMIC))

Planeación Prospectiva Estratégica – 18/07/2021 -  
[http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/odin/odin\\_desktop.php?path=Li4vb3Zhc3BfYWx0X2dldi9wcm9zcGVjdG12YV9lc3RyYXRIZ2ljYS91bmlkYWRFNC8=#slide\\_1](http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/odin/odin_desktop.php?path=Li4vb3Zhc3BfYWx0X2dldi9wcm9zcGVjdG12YV9lc3RyYXRIZ2ljYS91bmlkYWRFNC8=#slide_1)

Vergara Romero-Histograma de probabilidad de escenarios-18/07/2021-  
[https://www.researchgate.net/figure/Figura-2-Histograma-de-probabilidad-de-escenarios-Nota-Program-SMIC-Prob-Expert\\_fig2\\_350801778](https://www.researchgate.net/figure/Figura-2-Histograma-de-probabilidad-de-escenarios-Nota-Program-SMIC-Prob-Expert_fig2_350801778)

[www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)