

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea del CRAI-Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la CRAI-Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

**Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-Biblioteca
Universidad Santo Tomás, Bucaramanga**

**Ampliación del Comercio Agrícola por Medio del Mantenimiento de la Malla Vial
del Municipio de Encino- Santander**

José Manuel Cortes

Liliana Marcela Chacón González

Trabajo Diplomado de Grado.

Lennix FarleyVega Sepúlveda

Universidad Santo Tomas, Bucaramanga

Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas.

Especialización en finanzas públicas.

2017

Contenido

1. Planeación Estratégica	9
1.1 Análisis DOFA.....	9
1.2 Relación entre el Análisis interno y Externo.....	10
1.3 Diagnóstico.....	10
1.4 Árbol de Problemas.....	12
1.5 Árbol de Oportunidades.....	12
1.6 Matriz MEFI.....	13
1.7 Matriz MEFE.....	13
2. Análisis estructural MIC MAC.....	14
2.1 Variables Aleatorias.....	14
2.2 Matrices de entrada.....	15
2.3 Variables estratégicas.....	16
2.4 Matriz pasado-presente-futuro árbol de competencias.....	16
3. Análisis estructural SMIC.....	17
3.1 Expertos.....	17
3.2 Descripción de los escenarios (alternativo, optimista, pesimista).....	18
3.3 Escenarios.....	18
3.4 Escenario Deseable.....	22
3.5 Árbol de pertinencias.....	22
3.5.1 Opción Estratégica	22
3.5.2 Objetivos Estratégicos.....	22
3.6 Importancia y Gobernabilidad.....	25
3.7 Cuadro de Mando Integrado.....	32

3.7.1	Hipótesis.....	32
3.7.2	Semáforo.....	33
4.	Presupuesto para elaboración y seguimiento del proyecto.....	37
4.1	Análisis de la evolución y composición de los ingresos.....	38
4.1.1	Estructura de los ingresos.....	38
4.1.2	Ingresos tributarios.....	38
4.1.3	Ingresos no tributarios.....	39
4.1.4	Ingresos de capital.....	39
4.2	Análisis evolución y composición de los gastos.....	39
4.3	Cobertura de Ingresos con Gastos.....	40
5.	Estructura organizacional.....	42
5.1	Tipo de Nombramientos.....	43
6.	Características de la administración tributaria.....	44
6.1	Ejecución presupuestal de gastos:.....	44
6.2	Ejecución presupuestal de ingresos:.....	45
6.3	Metas del primer año de gobierno.....	45
7.	El Plan Financiero.....	46
7.1	Estimación de los Ingresos.....	47
7.2	Ingresos Corrientes de Libre Destinación – ICLD.....	47
7.2.1	Impuestos.....	48
7.3	Ingresos con Destinación Específica por Acto Administrativo.....	48
7.3.1	Pro-anciano municipal.....	48
7.3.2	Pro-cultura municipal:.....	49
7.4	Estimación de los Gastos.....	49
7.5	Gastos de Funcionamiento.....	49

7.6 Metas de los límites del gasto de funcionamiento de la administración.....	49
7.7 Metas de los límites del gasto de órganos de control.....	50
7.8 Vigencias Futuras en Gastos de Funcionamiento.....	50
7.9 Gastos de Inversión.....	50
7.10 Vigencias Futuras en Gastos de Inversión.....	51
7.11 Nivel de deuda pública y análisis de su sostenibilidad.....	51
8. Conclusiones.....	53
9. Recomendaciones.....	54
10. Referencias.....	55
11. Apéndice.....	56
A. Reseña histórica.....	56
B. Productos y servicios.....	57
C. Misión y visión.....	58
D. Análisis del entorno.....	59
E. Características ambientales.....	59
F. Característica estructural.....	60

Lista de Tablas

Tabla 1. Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.....	9
Tabla 2. Matriz FODA.....	10
Tabla 3 Matriz MEFI.....	13
Tabla 4 Matriz MEFE.....	14
Tabla 5 Lista de Variables.....	14
Tabla 6 Matriz pasado presente – futuro.....	16
Tabla 7 Expertos.....	18
Tabla 8 Objetivo 1.....	25
Tabla 9 Objetivo 2.....	27
Tabla 10 Objetivo 3.....	28
Tabla 11 Objetivo 4.....	29
Tabla 12 Objetivo 5.....	30
Tabla 13 Objetivo 6.....	31
Tabla 14 Hipótesis.....	32
Tabla 15 Semáforo.....	33
Tabla 16 Límite de Gastos.....	50
Tabla 17 Plan Financiero Gastos de Inversión.....	50
Tabla 18 Gastos de inversión.....	51

Lista de Figuras

Figura 1. Valor agregado, Sectores de mayor importancia Municipio de Encino...	10
Figura 2. Niveles Actuales.....	11
Figura 3. Árbol de Problemas.....	12
Figura 4. Árbol de Oportunidades.....	12
Figura 5 Histograma.....	18
Figura 6 Escenario Pesimista.....	19
Figura 7 Escenario Optimista.....	20
Figura 8 Escenario Alternativo.....	21
Figura 9 Objetivo 1.....	22
Figura 10 Objetivo 2.....	23
Figura 11 Objetivo 3.....	23
Figura 12 Objetivo 4.....	24
Figura 13 Objetivo 5.....	24
Figura 14 Objetivo 6.....	25
Figura 15 Objetivo 1.....	26
Figura 16 Objetivo 2	27
Figura 17 Objetivo 3.....	28
Figura 18 Objetivo 4	29
Figura 19 Objetivo 5.....	30
Figura 20 Objetivo 6.....	31
Figura 21 Ingresos.....	37
Figura 22 Ingresos.....	38
Figura 23 Gastos Corrientes Y Gastos de Capital.....	39

Figura 24Gastos de Funcionamiento.....	40
Figura 25 Ingresos y Gastos Corrientes.....	40
Figura 26 Ingresos Y Gastos Totales.....	41
Figura 27 Deficit o Superavit Total.....	41
Figura 28 Estructura Organizacional.....	42
Figura 29 Niveles Operacionales.....	43
Figura 30 Nomina.....	43
Figura 31 Ejecución de Gastos.....	44
Figura 32 Ejecución Presupuestal de Ingresos.....	45
Figura 33 Plan Financiero.....	46
Figura 34 Sostenibilidad de la Deuda.....	52
Figura 35 Capacidad de Endeudamiento Semáforo.....	52

Ampliación del Comercio Agrícola por Medio del Mantenimiento de la Malla Vial del Municipio de Encino- Santander

1. Planeación Estratégica

Se realizará un estudio de la situación actual del municipio de Encino analizando las características del entorno interno y externo que afectan el sector primario, la infraestructura vial y por consiguiente su desarrollo económico.

1.1 Análisis DOFA

Tabla 1. Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas

Entorno interno Debilidades: • Deficiente cobertura TIC • Infraestructura vial secundaria sin pavimentar • Altos índices de deserción escolar • Niños y jóvenes dedicados a actividades económicas. • Falta de capacitación a pequeños agricultores no permite que la producción sea sostenible y especializada.	Entorno externo Oportunidades: • Promoción de canales de comercialización al interior del territorio. • Variedad de pisos térmicos y recursos naturales. • Promoción ecoturismo • Conformación de un banco de maquinaria. • Activar asociación de municipios
Entorno interno Fortalezas: • Estructura administrativa definida. • Personal idóneo. • Capacidad de gestión administrativa. • Reconocimiento al desempeño fiscal • Recurso humano dispuesto a implementar mejores prácticas. • Política clara para la inversión de recursos para el mantenimiento de las vías terciarias del municipio.	Entorno externo Amenazas: • Los bajos recursos, con los que cuenta el Municipio de Encino, los aumentos en los precios de las materias primas y los suministros para el mantenimiento de vías • Zona de protección ambiental. • Se encuentra alejado de otras zonas urbanas. • Incumplimiento acuerdos programáticos de parte de la gobernación.

Fuente: Alcaldía del Municipio de Encino – Santander.

1.2 Relación entre el Análisis interno y Externo

Se compararán las fortalezas y debilidades internas con las oportunidades y amenazas externas, generando estrategias para determinar las necesidades del sector primario y la infraestructura vial, apoyados por las ventajas competitivas y comparativas de la región.

Tabla 2. Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	1. Fortalecer el comercio de productos Agropecuarios. 2. Aprovechar la disposición del recurso humano y la variedad de pisos térmicos aumentar la variedad de productos. 3. Promover la preservación y conservación del medio ambiente. 4. Gestionar recursos para mantenimiento y mejoramiento de vías.	1. Implementar un proyecto de cobertura WIFI. 2. Intervenir las vías con la maquinaria existente. 3. Crear cooperativas que den acompañamiento a los agricultores, en temas de cultivo y comercialización.
AMENAZAS	1. Gestionar recursos económicos. 2. Promocionar el municipio. turísticamente. 3. Invertir en infraestructura.	1. Crear instituciones educativas que brinden programas técnicos, capacitaciones, y formaciones gratuitas.

Fuente: Alcaldía del Municipio de Encino – Santander.

1.3 Diagnóstico

VALOR AGREGADO MUNICIPAL SECTORES DE MAYOR IMPORTANCIA (MM Pesos Corrientes)	
Valor Agregado Municipal	29,6
Construcción de obras de ingeniería civil	3,7
Actividades de servicios a las empresas	3,7
Transporte por vía terrestre	3,2
Administración pública y defensa	2,6
Actividades inmobiliarias	2,6
Producción Pecuaria y Caza	2,0
Correo y telecomunicaciones	1,8
Construcción de edificaciones	1,7
Cultivo de café	1,7
Otros	6,7
Valor Agregado Per cápita (Pesos corrientes)	12.047.932

Fuente: DANE - 2015 (provisional), Cálculos DDTS

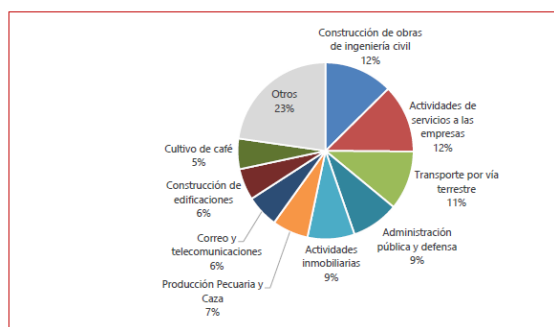


Figura 1. Valor agregado, Sectores de mayor importancia Municipio de Encino

Fuente: Departamento Nacional de Planeación.(2017)

El municipio de Encino cuenta con insuficientes recursos económicos para llevar a cabo megaproyectos de infraestructura que faciliten el acceso de productos y personas que potencialicen el desarrollo económico y comercial del área urbana y rural; pero en los indicadores se observa que se hacen esfuerzos para que la inversión social sea dada en equipamiento municipal e infraestructura, además que se intentaran fortalecer sectores de importancia en lo que a inversión agrícola y pecuaria respecta, los bajos recursos tienen como consecuencia que se gestionen recursos para inversión en infraestructura.

NIVELES ACTUALES*						
	Municipio	Departamento	Región	Resultado Esperado 2018**	Esfuerzo en cierre de brechas	
Cobertura neta educación media (%2015)	40,0%	48,4%	47,3%	42,5%	mediobajo	!
Pruebas saber 11 matemáticas (2016)	49,3	53,0	52,0	47,6	mediobajo	✓
Tasa analfabetismo mayores a 15 años (2005)	7,2%	7,9%	8,4%	6,4%	bajo	!
Tasa de mortalidad infantil-Fallecidos por mil nacidos vivos (2014)	15,5	12,8	12,4	13,7	mediobajo	!
Cobertura vacunación DTP (2015)	73,0%	90,7%	93,6%	91,1%	medioalto	!
Cobertura total acueducto (2005)	80,9%	83,0%	82,2%	86,8%	mediobajo	!
Déficit cualitativo de vivienda (2005)	48,2%	20,6%	24,0%	20,6%	medioalto	✓
Déficit cuantitativo de vivienda (2005)	2,9%	12,0%	11,9%	2,0%	bajo	✓

Fuente: DANE, Mineducación, Minsalud

Fuente: GET, DDTS, DNP - 2014

* Nota 1: Los valores correspondientes a los niveles departamentales y regionales son el promedio municipal ponderado por la población al 2015 (2016 para Saber 11).

** Nota 2: Los resultados esperados a 2018 fueron calculados por la DDTS en el año 2013, luego existen algunos casos en donde los niveles actuales ya superaron sus niveles esperados a 2018.

! Pendiente Superar meta
✓ Supero la Meta

Figura 2. Niveles Actuales

Fuente: Departamento Nacional de Planeación.(2017)

En lo que respecta al cierre de brechas el municipio ha venido a trabajado en estas con apoyos en los programas de alimentación y transporte escolar esto se hace destinando parte de sus ICLD's a programas de vital importancia para sostener y disminuir la deserción escolar, también con apoyo a programas a población vulnerable y mejorando las condiciones de los estudiantes y docentes en infraestructura y dotación de centros educativos entre otras.

La inversión en infraestructura, maquinaria pesada y equipamiento municipal deberán ser a futuro la herramienta que el Municipio de Encino requiera para dar a sus habitantes la cobertura a las necesidades que se presenten con la compra y venta de los productos

agropecuarios de la región, pues son los principales ejes sobre los que se espera que el crecimiento y desarrollo económico del municipio.

1.4 Árbol de Problemas

Se identificará, causas y efectos con el fin de poder definir objetivos claros, plantear estrategias y soluciones

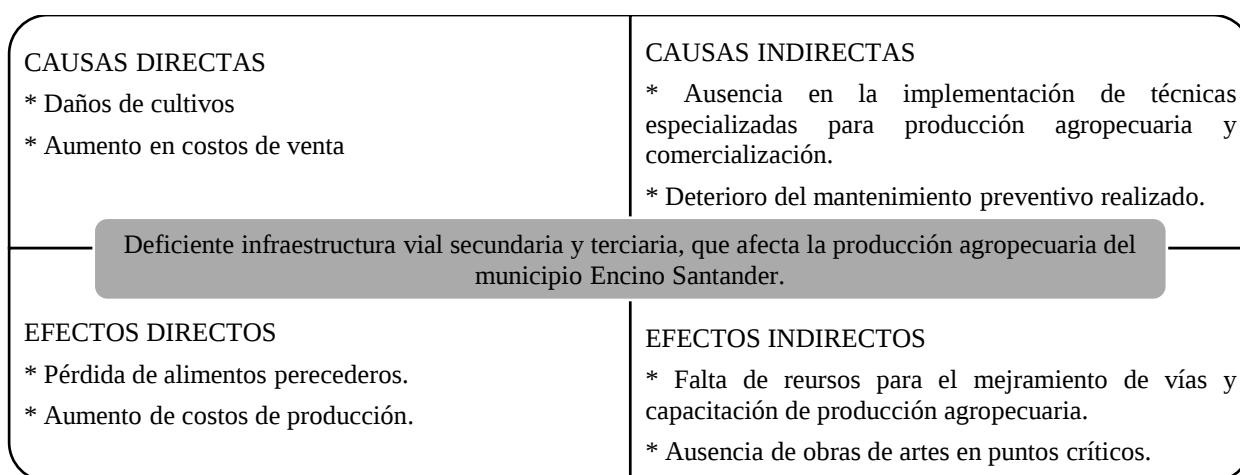


Figura 3. Árbol de Problemas

Fuente: Evaluación matriz DOFA Alcaldía del Municipio de Encino – Santander.

1.5 Árbol de Oportunidades

Se plantearan las posibles soluciones a la problemática planteada.

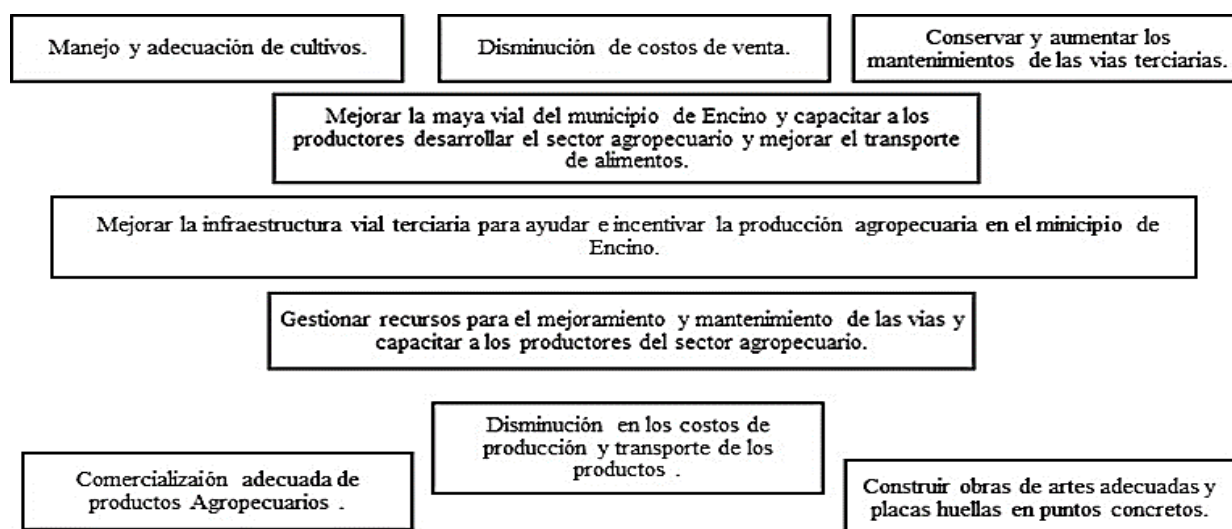


Figura 4. Árbol de Oportunidades

Fuente: Evaluación matriz DOFA Alcaldía del Municipio de Encino – Santander.

1.6 Matriz MEFI

Se realizará una auditoria interna con el fin de identificar fortalezas y debilidades que existen en el sector primario y la infraestructura vial.

Tabla 3 Matriz MEFI

Fortalezas	Peso	Calificación	Ponderado
Estructura administrativa definida.	0.05	3	0.15
Personal idóneo.	0.05	3	0.15
Capacidad de gestión administrativa.	0.09	4	0.36
Reconocimiento al desempeño fiscal	0.1	4	0.4
Recurso humano dispuesto a implementar mejores prácticas.	0.02	3	0.06
Política clara para la inversión de recursos para el mantenimiento de las vías terciarias del municipio	0.13	4	0.52
Debilidades			
Deficiente cobertura TIC	0.04	1	0.04
Infraestructura vial secundaria sin pavimentar	0.1	1	0.1
Altos índices de deserción escolar	0.1	2	0.2
Niños y jóvenes dedicados a actividades económicas.	0.15	2	0.3
Falta de capacitación a pequeños agricultores no permite que la producción sea sostenible y especializada.	0.17	2	0.34
Totales	1	29	2.62

Fuente: Evaluación matriz DOFA Alcaldía del Municipio de Encino – Santander.

La competitividad de factores internos es medida a través de la matriz MEFI, a partir de las fortalezas y las debilidades. En consecuencia, el municipio de Encino tiene como resultado **2.62**, este indicador expresa numéricamente que se encuentra en una posición donde ponderadamente las fortalezas superan a las debilidades.

1.7 Matriz MEFE

Se realizará una auditoria interna con el fin de identificar factores externos que existen en el sector primario y la infraestructura vial.

Tabla 4 Matriz MEFE

Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderado
Promoción de canales de comercialización al interior del territorio.	0.1	3	0.3
promoción del ecoturismo	0.07	3	0.21
variedad de pisos térmicos y recursos naturales	0.1	4	0.4
conformación de un banco de maquinaria	0.14	3	0.42
activar asociación de municipios	0.03	3	0.09
Amenazas			
Los bajos recursos, con los que cuenta el Municipio de Encino y los aumentos en los precios de las materias primas y los suministros para el mantenimiento de vías	0.2	2	0.4
Zona de protección ambiental.	0.06	2	0.12
Se encuentra alejado de otras zonas urbanas.	0.1	1	0.1
Incumplimiento acuerdos programáticos de parte de la gobernación	0.2	2	0.4
Totales	1		2.44

Fuente: Evaluación matriz DOFA Alcaldía del Municipio de Encino – Santander.

En la evaluación de factores externos a través de la matriz MEFE el municipio de Encino se encuentra por debajo de la media en un valor de 2.44 es decir no le favorecen las situaciones del mercado.

2. Análisis estructural MIC MAC

2.1 Variables Aleatorias

Se identificaran variables aleatorias que afectan el sector de estudio.

Tabla 5 Lista de Variables

N°	TÍTULO LARGO	TÍTULO CORTO	TEMA	TIPO DE VARIABLE
1	competitividad agorpe	com ag	agropecuario	INTERNA
2	capacitacion agropecuaria	cap ag	agropecuario	INTERNA
3	innovacion tecnológica	inn tec	agropecuario	INTERNA
4	acuerdoa programáticos	acu pro	infraestructura	INTERNA
5	acompañamiento estatal	aco es	agropecuario	INTERNA
6	comercializacion agrope	com agr	agropecuario	INTERNA
7	promocion al desarrollo	prom des	infraestructura	INTERNA
8	recursos naturales	rec na	agropecuario	INTERNA
9	bancos de maquinaria	banc maq	infraestructura	INTERNA
10	asociatividad intermuni	aso int	infraestructura	INTERNA
11	produccion agropecuaria	prod agr	agropecuario	INTERNA

12	desarrollo ecoturístico	des eco	agropecuario	INTERNA
13	incentivos a la prod	inc prod	agropecuario	INTERNA
14	variedad de cultivos	var cul	agropecuario	INTERNA
15	infraestructura vial	inf vial	infraestructura	INTERNA
16	estructura administrativa	est adm	agropecuario	INTERNA
17	gestión administrativa	ges admin	agropecuario	INTERNA
18	despeño fiscal	des fis	agropecuario	INTERNA
19	recurso humano	rec hum	agropecuario	INTERNA
20	subsídios a la producción	sub prod	agropecuario	INTERNA
21	vías de acceso	vías acc	infraestructura	EXTERNA
22	seguridad ciudadana	seg ciu	seguridad	EXTERNA
23	asociatividad comunal	aso com	agropecuario	EXTERNA
24	acuerdos programáticos	acu prog c	agropecuario	EXTERNA
25	materias primas	mat prim	agropecuario	EXTERNA
26	recursos económicos	rec econ	agropecuario	EXTERNA
27	uso de tecnologías	uso tec	agropecuario	EXTERNA
28	saneamiento básico	san bas	agropecuario	EXTERNA
29	agua potable	ag po	agropecuario	EXTERNA
30	cobertura en salud	cob sal	agropecuario	EXTERNA
31	Transporte	Trans	agropecuario	EXTERNA
32	crecimiento poblacional	crec pob	agropecuario	EXTERNA
33	trabajo infantil	trabj inf	agropecuario	EXTERNA
34	inclusión social	inclu soc	agropecuario	EXTERNA
35	tasa de natalidad	tas nat	social	EXTERNA
36	epidemiología	Epi	agropecuario	EXTERNA
37	servicios públicos	ser pu	agropecuario	EXTERNA
38	nivel de escolaridad	niv esc	agropecuario	EXTERNA
39	Empleo	Emp	agropecuario	EXTERNA
40	evasión	Eva	agropecuario	EXTERNA

Fuente: Resultado planteamiento de Variables (Software Micmac)

2.2 Matrices de entrada

Forma como la calificación de las variables de influencia es calificada en el sistema.

Matriz de Influencias Directas (MID): Describe las relaciones de influencias directas entre las variables que definen el sistema. Las influencias se puntúan de 0 a 3, con la posibilidad de señalar las influencias potenciales: 0: Sin influencia, 1: Débil, 2: Media, 3: Fuerte, P: Potencial

Matriz de Influencias Directas Potenciales (MIDP): Las influencias se puntúan de 0 a 3: 0: Sin influencia, 1: Débil, 2: Media, 3: Fuerte.

2.3 Variables Estratégicas

Del ejercicio de evaluar las variables aleatorias, resultan 6 variables clave para la elaboración del plan estratégico, tomadas del plano de desplazamientos directo de la calificación del Micmac.

1. **Comercialización agropecuaria (f)**
2. **Producción agropecuaria (f)**
3. **Innovación tecnológica (d)**
4. **Empleo (d)**
5. **Desarrollo eco-turístico (f)**
6. **Competitividad agropecuaria (f)**

2.4 Matriz pasado-presente-futuro árbol de competencias

Esta matriz indica los recursos con los que se ha contado, se cuentan y con los que se contarán para determinar objetivos y planes de acción para el futuro.

Tabla 6 Matriz pasado presente - futuro

Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro	Hipótesis	Objetivos
Recurso humano dispuesto a implementar mejores prácticas	Producción agropecuaria	Número de capacitaciones realizadas en el municipio en temas de técnicas de producción agropecuaria	6 capacitaciones realizadas en 2016	9 capacitaciones realizadas en lo corrido del 2017	Para el año 2028, se espera la producción de al menos 25 productos diferentes y 3 capacitaciones para cada producto. 75 capacitaciones anuales	Que tan probables es que para el año 2028 en el municipio de Encino se cultiven y cosechen de 25 a 30 productos diferentes y que se realicen 3 programas de capacitación por año dirigida a los productores.	Lograr para el año 2028 30 capacitaciones dirigidas a productores del sector agropecuario.
Política clara para la inversión de recursos para el mantenimiento de las vías terciarias del municipio.	Desarrollo eco turístico	entidades prestadoras de servicios turísticos y hoteleros	2 hoteleros 0 turísticos	2 hoteleros 0 turísticos	para el año 2028 se espera contar con 5 hoteles de alta comodidad, 1 punto de información y 2 agencias turísticas	Que tan probables es que para el año 2028 en el municipio de Encino se hayan construido 5 hoteles eco turístico que otorguen óptimo servicio al cliente, se implemente un punto de información y turismo y se creen 2 agencias turísticas.	Conseguir la implementación de 5 hoteles para el año 2028
Estructura administrativa definida	Empleo	número de oficinas prestadoras de servicios agropecuarios	1 oficina	1 oficina	para el año 2028 se espera contar con una oficina para prestación de servicios agrícolas y pecuarios con personal idóneo	Que tan probables es que para el año 2028 el municipio de Encino tenga una oficina asesora en prestación de servicios	Tener en el 2028 una oficina asesora en prestación de servicios agropecuarios con personal idóneo y calificado.

					y calificado en el sector que se requiera	agropecuarios con personal idóneo y calificado	
Debilidades	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro	Hipótesis	Objetivos
Deficiente cobertura tic	Innovación tecnológica	Número de puntos wifi gratuitos y hogares con conexión a internet	1 punto de conexión wifi, 1 punto vive digital, 45 hogares el municipio con conexión a internet	1 punto de conexión wifi, 1 punto vive digital, 45 hogares el municipio con conexión a internet	Para el año 2028 se espera tener 3 conexiones wifi gratuito, 4 puntos vive digital y conexión a internet estable en las 13 escuelas verdales del municipio	Que tan probable es que para el año 2028 el municipio cuente cobertura total de internet en la cabecera municipal, 4 puntos vive digital, 3 conexiones de internet gratuitas y acceso a internet en las escuelas rurales	Lograr para 2028 conexión a internet en un 100% de los hogares de la cabecera municipal y en las escuelas rurales
Altos índices de deserción escolar, Niños y jóvenes dedicados a actividades económicas.	Competitividad agropecuaria	número de estudiantes que abandonan las instituciones educativas y porcentaje de trabajo infantil	11 estudiantes abandonaron sus estudio primarios o secundarios	4 estudiantes han abandonado sus estudios primarios y secundarios	acabar con la deserción escolar y que el 100% de los ingresados finalicen sus estudios e inicien carreras universitarios	Que tan probable es que para el año 2028 el municipio de Encino reduzca la deserción escolar a 0 y que los jóvenes bachilleres tengan acceso a educación técnica o profesional	Reducir en el 2028 la deserción escolar a 0 estudiantes.
Infraestructura vial secundaria sin pavimentar	Comercialización agropecuaria	total de mantenimiento a las vías	2 mantenimientos rutinarios de vías	2 mantenimientos rutinarios de vías	pavimentación de la vía de acceso principal de 11 kilómetros faltantes y placa huellas en las vías terciarias	Que tan probable es que para el año 2028 el municipio cuente con la pavimentación total de sus vías de acceso y con placa huellas en las vías terciarias	Pavimentar en el 2028 todas las vías de acceso y contar con placas huellas a las vías terciarias.

Fuente: Resultado planteamiento de Variables clave (Software Micmac)

3. Análisis estructural SMIC

3.1 Expertos

Para evaluar las diferentes hipótesis obtenidas en la matriz de pasado presente y futuro, se utilizará la experiencia del personal de la alcaldía municipal de Encino, Alcalde y Secretarios de despacho.

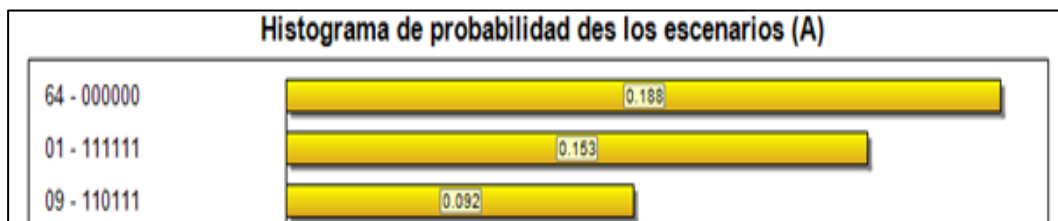
Tabla 7 Expertos

N°	Apellido	Nombre	Grupo	Peso
1	Ceron	Gustavo	A	1
2	Silva	Eliana	A	1
3	Moreno	Ruth	A	1
4	Niño	Jairo	A	1

Fuente: Alcaldía Municipal de Encino 2017

3.2 Descripción de los escenarios (alterno, optimista, pesimista)

Resultado de las calificaciones realizadas por los expertos.

*Figura 5Histograma*

Fuente: Probabilidad de ocurrencia de los hechos. (Software SMIC).

Fuente: Evaluación de la matriz Pasado, Presente y Futuro.

3.3 Escenarios

Son el resultado de las evaluaciones del entorno interno y externo calificadas por los expertos.

Escenario – pesimista		
Escenario	Causa	Consecuencias
Que tan probable es que para el año 2028 en el municipio de Encino se cultiven y cosechen de 25 a 30 productos diferentes y que se realicen 3 programas de capacitación por año dirigida a los productores.	El valor de las rentas no presenta crecimientos acelerados, si bien se realizan los métodos para recaudarlas, estos no están obteniendo los resultados esperados. La venta y producción de materias primas no es la adecuada. No se cuenta con educación de calidad. Las zonas con cobertura de internet son deficientes.	Que para el año 2028 el municipio de Encino no logre cultivar 30 y cosechar 30 productos diferentes y brindar capacitaciones de forma adecuada
Que tan probable es que para el año 2028 en el municipio de Encino se hayan construido 5 hoteles ecoturísticos que otorguen optimo servicio al cliente, se implemente un punto de información y turismo y se creen 2 agencias turísticas.	Es muy poco probable teniendo en cuenta la infraestructura municipal actual, además de los costos que puede acarrear un proyecto de este tipo	Que no se cuente con infraestructura hotelera necesaria las necesidades de los turistas que visiten el municipio
Que tan probable es que para el año 2028 el municipio de Encino tenga una oficina asesora en prestación de servicios agropecuarios con personal idóneo y calificado	Muy poco probable, teniendo en cuenta que la capacitación y la educación profesional en la zona no es adecuada	Funcionarios no capacitados para la prestación del servicio que se desea prestar
Que tan probable es que para el año 2028 el municipio cuente cobertura total de internet en la cabecera municipal, 4 punto vive digital, 3 conexiones de internet gratuitas y acceso a internet en las escuelas rurales	Debido a que no se gestionaron acciones como presentación de proyectos al nivel central no se pudo mantener la inversión en calidad	Que no se incremente la cobertura, no se realicen capacitaciones a los docentes ni se preste el servicio transporte escolar y alimentación
Que tan probables que para el año 2028 el municipio de Encino reduzca la deserción escolar a 0 y que los jóvenes bachilleres tengan acceso a educación técnica o profesional	Muy poco probable si se analiza que los jóvenes y niños dejan de estudiar por los pagos que se dan en trabajos de temporada como las cosechas cafeteras y la baja inversión de recursos para programas como PAE y transporte escolar	Que no se pueda eliminar la deserción escolar.
Que tan probable es que para el año 2028 el municipio cuente con la pavimentación total de sus vías de acceso y con placa huellas en las vías terciarias	Poco probable, la inversión de los entes como la gobernación, y el gobierno nacional es baja, los recursos destinados no son suficientes para cubrir las necesidades de la población y esto generaría a futuro un mínimo desarrollo en el municipio.	Debilitamiento de la maya vial secundaria y terciaria

Figura 6 Escenario Pesimista

Fuente: Calificaciones de los expertos realiza en el (software SMIC)

Escenario – optimista		
Escenario	Causa	Consecuencias
Que tan probable es que para el año 2028 en el municipio de Encino se cultiven y cosechen de 25 a 30 productos diferentes y que se realicen 3 programas de capacitación por año dirigida a los productores.	Se tiene el mejor capital humano para desarrollar proyectos productivos. Impactos en los indicadores de investigación, desarrollo e innovación	La producción agropecuaria para 2028 se presentaría en 30 sectores especializados
Que tan probable es que para el año 2028 en el municipio de Encino se hayan construido 5 hoteles ecoturísticos que otorguen optimo servicio al cliente, se implemente un punto de información y turismo y se creen 2 agencias turísticas.	Personas de la comunidad o de otras regiones dispuestas a generar inversión en el sector hotelero y gastronómico impulsan la competencia en el municipio y esto causa impacto en la región	Creación de hoteles que presten servicio adecuado en el municipio para el año 2028
Que tan probable es que para el año 2028 el municipio de Encino tenga una oficina asesora en prestación de servicios agropecuarios con personal idóneo y calificado	La administración municipal a través de programas de bienestar social capacitación e incentivos apoya a los funcionarios de planta de la administración para que aumenten su nivel educativo	Contar con personal requerido para la prestación del servicio en 2028
Que tan probable es que para el año 2028 el municipio cuente cobertura total de internet en la cabecera municipal, 4 punto vive digital, 3 conexiones de internet gratuitas y acceso a internet en las escuelas rurales	Se adquieren competencias en la implementación de nuevas tecnologías, a través de gestión pública en el MINTIC.	Mejor conexión y búsqueda de programas productivos en línea además de innovación tecnológica en el sector
Que tan probables que para el año 2028 el municipio de Encino reduzca la deserción escolar a 0 y que los jóvenes bachilleres tengan acceso a educación técnica o profesional	Conseguir el programa de transporte escolar con cobertura anual, garantizar el papara la comunidad infantil sancionar a padres que inicien sus hijos a optar por el trabajo infantil	Tasa de deserción escolar baja cercana o igual a 0
Que tan probable es que para el año 2028 el municipio cuente con la pavimentación total de sus vías de acceso y con placa huellas en las vías terciarias	Firmar convenios con el gobierno municipal a través del INVIAS, para las vías terciarias y gestionar ante la gobernación municipal la pavimentación de las vías secundarias	Adecuación de la maya vial y la facilitación en el transporte terrestre de productos

Figura 7 Escenario Optimista

Fuente: Calificaciones de los expertos realiza en el (software SMIC)

Escenario – alterno		
Escenario	Causa	Consecuencias
Que tan probable es que para el año 2028 en el municipio de Encino se cultiven y cosechen de 25 a 30 productos diferentes y que se realicen 3 programas de capacitación por año dirigida a los productores.	La funcionalidad y puesta en marcha a los productores del sector primario en el municipio	La producción de 30 productos diferentes en el sector primario del municipio para el año 2028
Que tan probable es que para el año 2028 en el municipio de Encino se hayan construido 5 hoteles ecoturísticos que otorguen optimo servicio al cliente, se implemente un punto de información y turismo y se creen 2 agencias turísticas.	Los programas de inversión en equipamiento municipal, inversión privada de agentes internos y externos al municipio	Infraestructura adecuada para prestación de servicios turísticos y hoteleros para el año 2028
Que tan probable es que para el año 2028 el municipio de Encino tenga una oficina asesora en prestación de servicios agropecuarios con personal idóneo y calificado	La falta de impulso a los programas de capacitación bienestar social e incentivos	No se conseguiría la meta esperada para la época de proyección
Que tan probable es que para el año 2028 el municipio cuente cobertura total de internet en la cabecera municipal, 4 punto vive digital, 3 conexiones de internet gratuitas y acceso a internet en las escuelas rurales	Los programas realizados por el gobierno nacional a través del mintic se adoptan de forma adecuada en el municipio	Mejor conectividad, comunicación e innovación tecnológica y productiva
Que tan probables que para el año 2028 el municipio de Encino reduzca la deserción escolar a 0 y que los jóvenes bachilleres tengan acceso a educación técnica o profesional	Los programas como alimentación y transporte escolar son implementados de forma adecuada, la erradicación del trabajo se vuelve funcional	Garantizar educación con calidad a niños, niñas jóvenes u adolescentes y erradicando el trabajo infantil
Que tan probable es que para el año 2028 el municipio cuente con la pavimentación total de sus vías de acceso y con placa huellas en las vías terciarias	El gobierno nacional a través del invias aporta los recursos necesarios para cofinanciar la construcción de placa huellas y la gobernación accede a la pavimentación de la vía secundaria que comunica al municipio con el resto del departamento	Mejoramiento en la infraestructura vial, facilidad en el acceso al municipio y en el transporte de productos

Figura 8 Escenario Alterno

Fuente: Calificaciones de los expertos realiza en el (software SMIC)

3.4 Escenario Deseable

El escenario se presenta acorde a la decisión entre los actores sociales, posterior al análisis de los escenarios, optimista, pesimista y alterno, donde se toma la decisión del escenario OPTIMISTA es el deseado por el Municipio de Encino, por cuanto es más significativo y acorde a las necesidades.

3.5 Árbol de pertinencias

3.5.1 Opción Estratégica

Actualmente el municipio de Encino no cuenta con ventajas competitivas, comparativas ni absolutas en la región, ¿Estratégicamente cómo puede el municipio de Encino conseguir cierto tipo de ventajas en mercados agropecuarios de la provincia Guanentina del departamento de Santander?

3.5.2 Objetivos Estratégicos:

Se elaborará la matriz RICE para analizar los objetivos, como se van a alcanzar que necesita implementar la institución y que necesita descartar.

Lograr para el año 2028 30 capacitaciones dirigidas a productores del sector agropecuario.		Acciones estratégicas
REDUCIR	Cantidad de cultivos similares	Implementando técnicas y dando a conocer a los productores los productos que se pueden cultivar en sus tierras fértiles
	Cultivos con producción no tecnificada	Realizando programas de capacitación, para cada tipo de cultivo
INCREMENTAR	Cantidad de capacitaciones	Acudiendo al gobierno por medio de programas para impulsar el sector primario de la economía
	Producción diferenciada de agropecuaria	Estableciendo que tipo de productos se pueden cultivar y como se pueden comercializar
CREAR	Métodos para impulsar el sector primario	Programas de subsidio y apoyo a quien desee producir por medio de este
	Vías que permita el fácil traslado de los productos	Mantenimientos rutinarios de vías
ELIMINAR	El precepto en el que se cree que solo se pueden cultivar ciertos productos	Dar a conocer cultivos que se pueden cultivar en la región
	Barreras en el mercado interno	Subsidiar a los productores del municipio para que sean los primeros en vender los productos

Figura 9 Objetivo 1

Fuente: Resultado de la Matriz de Pasado, Presente y Futuro.

Conseguir la implementación de 5 hoteles para el año 2028		Acciones estratégicas
REDUCIR	Cantidad de hoteles que prestan servicio arrendatario	Capacitar el manejo adecuado del servicio turístico y hotelero
	Hoteles que no presten un buen servicio	
INCREMENTAR	Cantidad de hoteles que presten un buen servicio	Crear campañas para incentivar el servicio turístico y hotelero
	Restaurantes que ofrezcan comida típica de la región	Ofrecer servicios de restaurante de calidad por medio de cursos de cocina y atención al cliente
CREAR	Un punto de información turística	Establecer puntos de información al usuario para que este se pueda ubicar dentro de la región
	Dos agencias turísticas	Invitar agencias de prestación de servicios turísticos para que hagan venta del servicio
ELIMINAR	Mal servicio al turista	Ver al turista como una persona de importancia en la región
	Lugares que no son agradables y dañen el paisaje	Multar personas que hagan mal uso de las basuras y las arrojen en zonas no permitidas

Figura 10 Objetivo 2

Fuente: Resultado de la Matriz de Pasado, Presente y Futuro.

Tener en el 2028 una oficina asesora en prestación de servicios agropecuarios con personal idóneo y calificado.		Acciones estratégicas
REDUCIR	Cantidad de funcionarios no calificados	Profesionalizar a los funcionarios
	Presupuesto de sectores de no influencia	Cambiar métodos de inversión y aumentar el presupuesto del sector agropecuario
INCREMENTAR	Programas de formación a funcionarios no calificados	Capacitar en forma profesional y especializada al los funcionarios de la alcaldía
	Espacios para atención a productores del sector primario	Ventanilla de atención y orientación exclusiva para productores del sector primario
CREAR	Equipamiento administrativo para atención	Usar edificaciones municipales de forma optima
	Equipos de trabajo	Trabajar en forma adecuada entre dependencias y no por dependencias
ELIMINAR	Eliminar convenios con entidades prestadoras del servicio	Implementando las oficinas directamente en el municipio como por ejemplo tener un comité de cafeteros municipal
	Trabajo individualizado por oficinas	Trabajar en forma adecuada entre dependencias y no por dependencias

Figura 11 Objetivo 3

Fuente: Resultado de la Matriz de Pasado, Presente y Futuro.

Lograr para 2028 conexión a internet en un 100% de los hogares de la cabecera municipal y en las escuelas rurales		Acciones estratégicas
REDUCIR	Ubicaciones urbanas y urbanas no construidas	Impulsando la creación de lugares turísticos
	Escuelas rurales sin terminar	Gestionar ante el gobierno nacional la creación de escuelas rurales de alta tecnología
INCREMENTAR	Puntos de acceso tic	Aprovechar las campañas del ministerio de las tic para "conectar" el país
	Puntos de acceso a internet	Implementando más zonas de cobertura wiki gratuitas
CREAR	Lugares para interacción ciudadana por medio de las tic	Gestionar y construir puntos vive digital
	Puntos de acceso a internet de alta velocidad	Radicar ante el gobierno nacional la solicitud respectiva para la apertura de puntos d conexión y la necesidad de esta en la localidad
ELIMINAR	Servicio de internet limitado en hogares	Ampliar la cobertura para los hogares del municipio
	Dificultad de acceso al municipio y desplazamiento a zonas rurales	Realizar convenios interadministrativos y asociación para establecer puntos de acceso a distancia

Figura 12 Objetivo 4

Fuente: Resultado de la Matriz de Pasado, Presente y Futuro.

Reducir en el 2028 la deserción escolar a 0 estudiantes.		Acciones estratégicas
REDUCIR	Hogares con nbi	Invertir en sectores como apsb
	Días de transporte escolar no cubiertos	Cubrir de forma total el servicio de transporte escuelas
INCREMENTAR	Convenios de alimentación escolar	Alimentar de forma adecuada a los estudiantes de escasos recursos
	Dotación de las instituciones educativas	Adquirir el material adecuado para la prestación del servicio de educación con calidad en cada una de las sedes del colegio
CREAR	Métodos de enseñanza atractivos para los estudiantes	Usar estrategias educativas para la incentivar estudiantes
	Espacios de capacitación y aprendizaje en áreas concretas	Enseñar en programas específicos como en agropecuaria
ELIMINAR	Trabajo en niños y adolescentes	Erradicar el trabajo infantil
	Analfabetismo	Ampliar la educación

Figura 13 Objetivo 5

Fuente: Resultado de la Matriz de Pasado, Presente y Futuro.

Pavimentar en el 2028 todas las vías de acceso y contar con placas huellas a las vías terciarias.		Acciones estratégicas
REDUCIR	Vías en mal estado	Mantenimiento rutinario de vías
	Puntos críticos	Poner obras de arte a las vías
INCREMENTAR	Presupuesto municipal	Adecuar la herramienta para el recaudo de impuestos
	Banco de maquinaria municipal	Adquirir maquinaria para el mantenimiento y mejoramiento de caminos y vías
CREAR	Proyectos para mejoramiento y mantenimiento de vías	Apoyarse con el invias para conseguir mejoramiento de la infraestructura vial
	Obras de arte vial	Construcción de box culverth en puntos críticos
ELIMINAR	Zonas no carreteables	Adecuando caminos que lleven a hogares lejanos y de difícil acceso
	Intereses políticos	No esperar el solo beneficio propio

Figura 14 Objetivo 6

Fuente: Resultado de la Matriz de Pasado, Presente y Futuro.

3.6 Importancia y Gobernabilidad

Para calificar la funcionalidad de las acciones a implementar, a través de las necesidades notorias y de rápida acción se utiliza la técnica IGO, en donde se tienen en cuenta criterios de Importancia que se refiere al grado de influencia de acción en la consecución de cada objetivo y la Gobernabilidad que se relaciona con el grado de control que los actores sociales de la empresa pueden tener sobre cada acción.

Tabla 8 Objetivo 1

Objetivo	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
Objetivo 1: lograr para el año 2028 30 capacitaciones dirigidas a productores del sector agropecuario.	A1 Implementando técnicas y dando a conocer a los productores los productos que se pueden cultivar en sus tierras fértiles	65	100
	A2 Realizando programas de capacitación, para cada tipo de cultivo	60	80

A3	Acudiendo al gobierno por medio de programas para impulsar el sector primario de la economía	90	90
A4	Estableciendo que tipo de productos se pueden cultivar y como se pueden comercializar	60	100
A5	Programas de subsidio y apoyo a quien desee producir por medio de este	100	70
A6	Mantenimientos rutinarios de vias	85	85
A7	Dar a conocer cultivos que se pueden cultivar en la region	100	90
A8	Subsidar a los productores del municipio para que sean los primeros en vender los productos	90	100

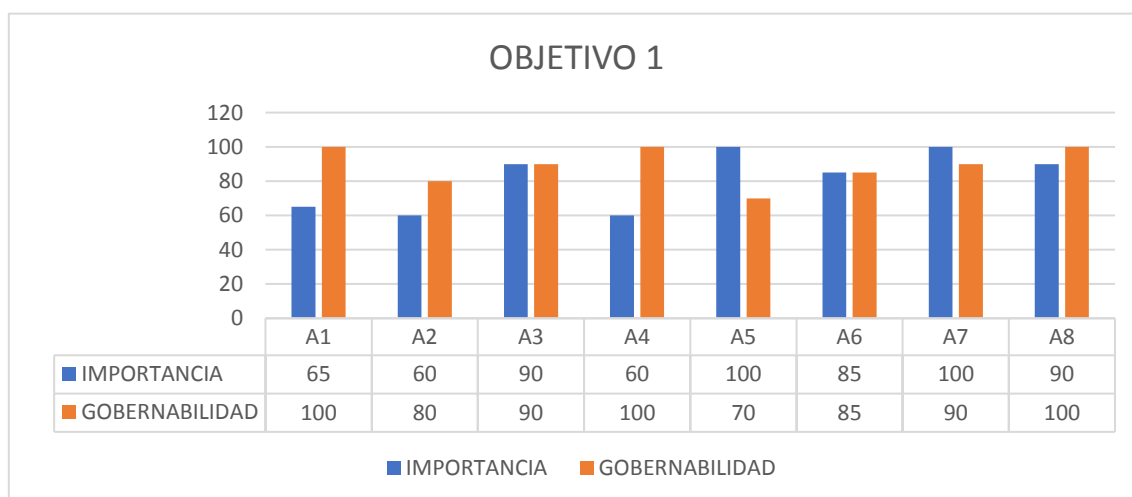


Figura 15Objetivo 1

Fuente: Resultado de la Matriz RICE

Tabla 9 Objetivo 2

Objetivo	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
Objetivo 2: conseguir la implementación de hoteles para el año 2028	A9 Capacitar el manejo adecuado del servicio turístico y hotelero	70	90
	A10 Crear campañas para incentivar el servicio turístico y hotelero	25	60
	A11 Ofrecer servicios de restaurante de calidad por medio de cursos de cocina y atención al cliente	50	90
	A12 Establecer puntos de información al usuario para que este se pueda ubicar dentro de la región	50	90
	A13 Invitar agencias de prestación de servicios turísticos para que hagan venta del servicio	60	80
	A14 Ver al turista como una persona de importancia en la región	90	30
	A15 Multar personas que hagan mal uso de las bauras y las arrojen en zonas no permitidas	90	100

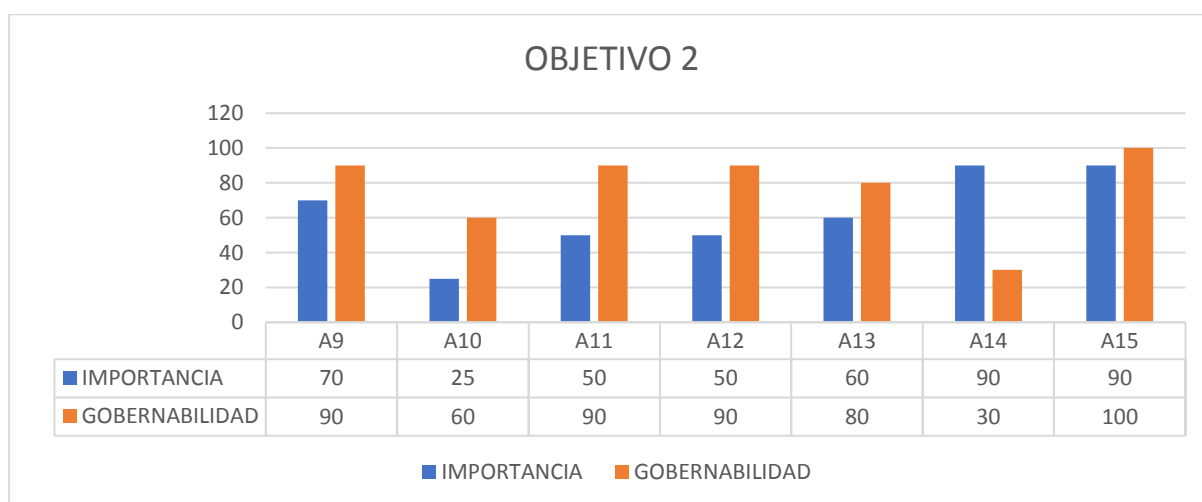


Figura 16 Objetivo 2

Fuente: Resultado de la Matriz RICE.

Tabla 10 Objetivo 3

Objetivo	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
Objetivo 3: tener en el 2028 una oficina asesora en prestación de servicios agropecuarios con personal idóneo y calificado.	A16 Profesionalizar a los funcionarios	100	100
	A17 Cambiar métodos de inversión y aumentar el presupuesto del sector agropecuario	100	65
	A18 Capacitar en forma profesional y especializada al los funcionarios de la alcaldía	80	60
	A19 Ventanilla de atención y orientación exclusiva para productores del sector primario	90	90
	A20 Usar edificaciones municipales de forma optima	100	60
	A21 Trabajar en forma adecuada entre dependencias y no por dependencias	70	100
	A22 Implementando las oficinas directamente en el municipio como por ejemplo tener un comité de cafeteros municipal	85	85
	A23 Trabajar en forma adecuada entre dependencias y no por dependencias	90	100

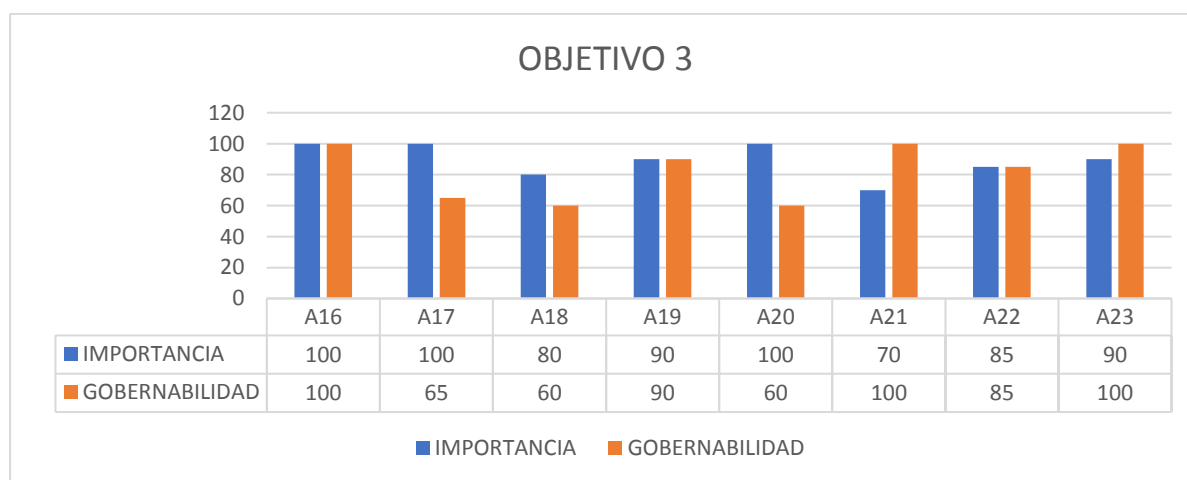


Figura 17Objetivo 3

Fuente: Resultado de la Matriz RICE.

Tabla 11 Objetivo 4

Objetivo	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
Objetivo 4: lograr para 2028 conexión a internet en un 100% de los hogares de la cabecera municipal y en las escuelas rurales	A24 Impulsando la creación de lugares turísticos	100	90
	A25 Gestionar ante el gobierno nacional la creación de escuelas rurales de alta tecnología	90	70
	A26 Aprovechar las campañas del ministerio de las tic para "conectar" el país	100	100
	A27 Implementando mas zonas de cobertura wifi gratuitas	60	25
	A28 Gestionar y construir puntos vive digital	90	50
	A29 Radicar ante el gobierno nacional la solicitud respectiva para la apertura de puntos d conexión y la necesidad de esta en la localidad	90	50
	A30 Ampliar la cobertura para los hogares del municipio	80	60
	A31 Realizar convenios interadministrativos y asociación para establecer puntos de acceso a distancia	30	90

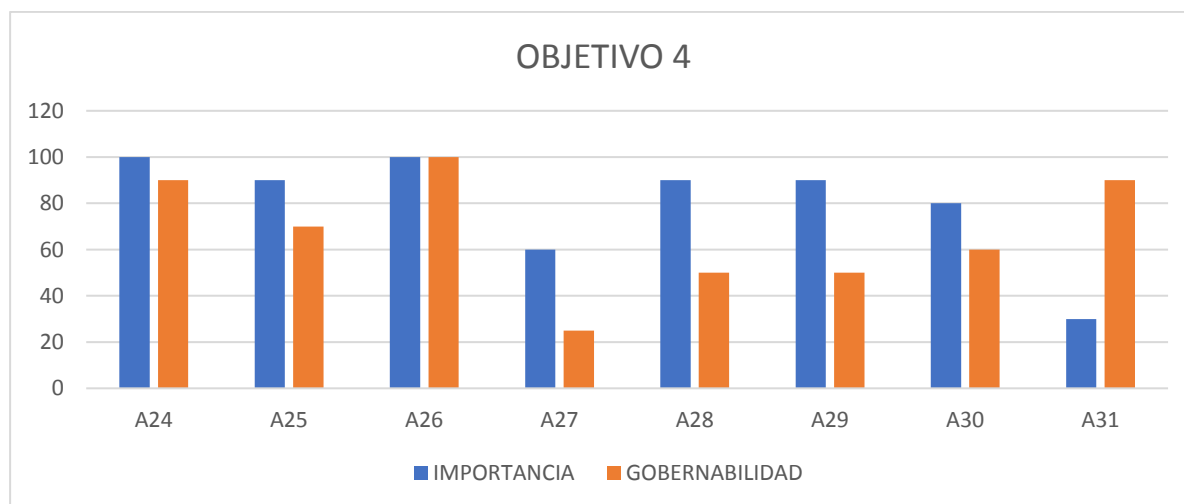


Figura 18 Objetivo 4

Fuente: Resultado de la Matriz RICE.

Tabla 12 Objetivo 5

Objetivo	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
Objetivo 5: reducir en el 2028 la deserción escolar a 0 y que los jóvenes bachilleres tengan acceso a educación técnica o profesional.	A32 Invertir en sectores como apsb	100	90
	A33 Cubrir de forma total el servicio de transporte escolar	100	100
	A34 Alimentar de forma adecuada a los estudiantes de escasos recursos	40	20
	A35 Adquirir el material adecuado para la prestación del servicio de educación con calidad en cada una de las sedes del colegio	60	20
	A36 Usar estrategias educativas para la incentivar estudiantes	30	30
	A37 Enseñar en programas específicos como en agropecuaria	60	30
	A38 Erradicar el trabajo infantil	90	60
	A39 Ampliar la educación	80	40

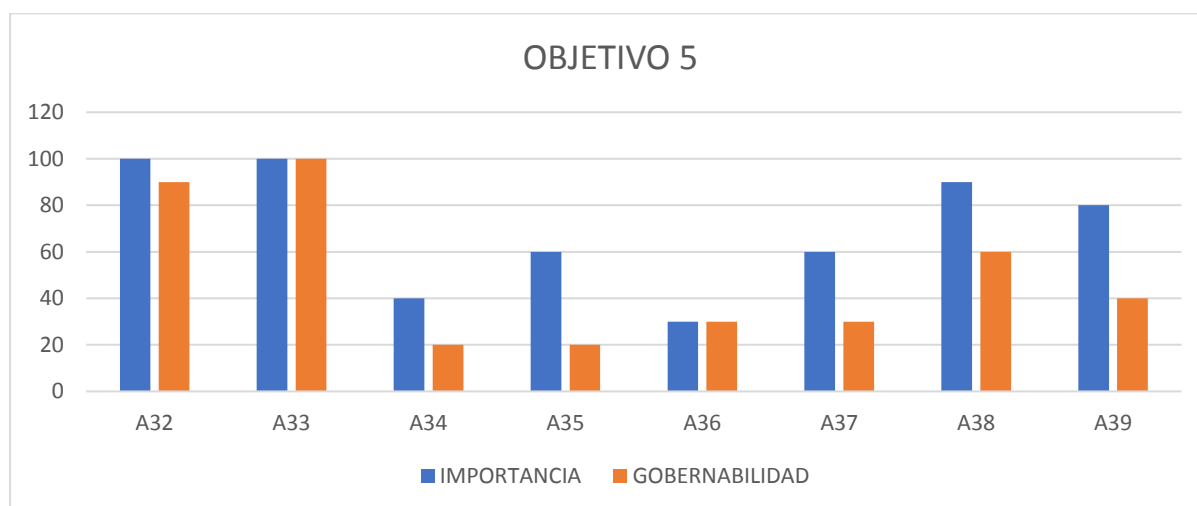


Figura 19 Objetivo 5

Fuente: Resultado de la Matriz RICE.

Tabla 13 Objetivo 6

Objetivo	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
Objetivo 6: pavimentar en el 2028 todas las vías de acceso y contar con placas huellas a las vías terciarias.	A40 Mantenimiento rutinario de vías	50	30
	A41 Poner obras de arte a las vías	80	60
	A42 Adecuar la herramienta para el recaudo de impuestos	10	70
	A43 Adquirir maquinaria para el mantenimiento y mejoramiento de caminos y vías	100	90
	A44 Apoyarse con el invias para conseguir mejoramiento de la infraestructura vial	100	80
	A45 Construcción de box calvert en puntos críticos	100	90
	A46 Adecuando caminos que lleven a hogares lejanos y de difícil acceso	100	70
	A47 No esperar el solo beneficio propio	100	80

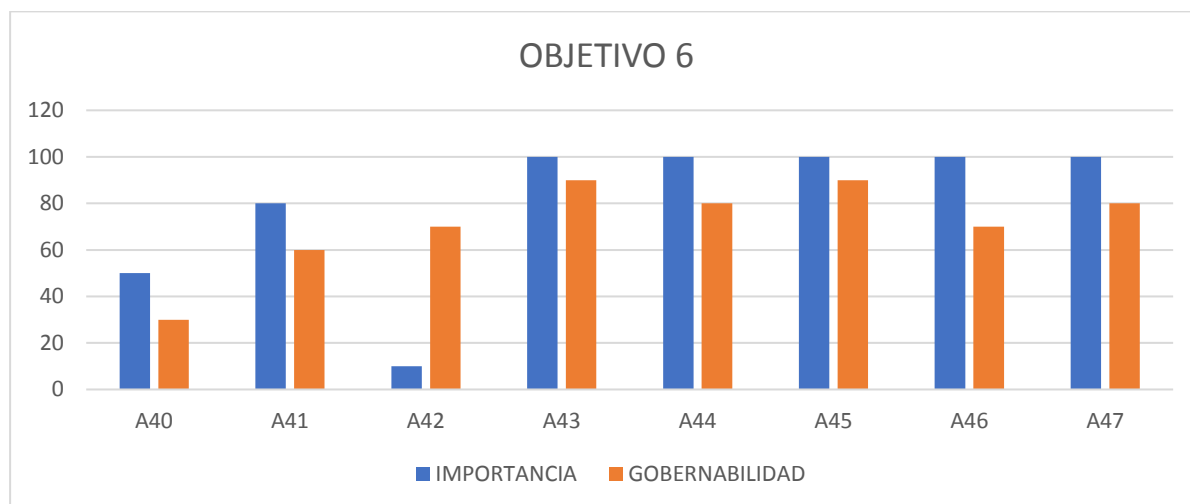


Figura 20 Objetivo 6

Fuente: Resultado de la Matriz de Pasado, Presente y Futuro.

3.7 Cuadro de Mando Integrado

Plan de acción para el cumplimiento de los objetivos.

3.7.1 Hipótesis

Tabla 14 Hipótesis

Variable	Hipótesis	Objetivo
Producción agropecuaria	Que tan probable es que para el año 2028 en el municipio de Encino se cultiven y cosechen de 25 a 30 productos diferentes y que se realicen 3 programas de capacitación por año dirigida a los productores.	Lograr para el año 2028 30 capacitaciones dirigidas a productores del sector agropecuario.
Desarrollo ecoturístico	Que tan probable es que para el año 2028 en el municipio de Encino se hayan construido 5 hoteles ecoturísticos que otorguen optimo servicio al cliente, se implemente un punto de información y turismo y se creen 2 agencias turísticas.	Conseguir la implementación de 5 hoteles para el año 2028
Empleo	Que tan probable es que para el año 2028 el municipio de Encino tenga una oficina asesora en prestación de servicios agropecuarios con personal idóneo y calificado	Tener en el 2028 una oficina asesora en prestación de servicios agropecuarios con personal idóneo y calificado.
Innovación tecnológica	Que tan probable es que para el año 2028 el municipio cuente cobertura total de internet en la cabecera municipal, 4 puntos vive digital, 3 conexiones de internet gratuitas y acceso a internet en las escuelas rurales	Lograr para 2028 conexión a internet en un 100% de los hogares de la cabecera municipal y en las escuelas rurales
Competitividad agropecuaria	Que tan probables que para el año 2028 el municipio de Encino reduzca la deserción escolar a 0 y que los jóvenes bachilleres tengan acceso a educación técnica o profesional	Reducir en el 2028 la deserción escolar a 0 estudiantes.
Comercialización agropecuaria	Que tan probable es que para el año 2028 el municipio cuente con la pavimentación total de sus vías de acceso y con placa huellas en las vías terciarias	Pavimentar en el 2028 todas las vías de acceso y contar con placas huellas a las vías terciarias.

Fuente: Resultado de la Matriz RICE.

3.7.2 Semáforo

Tabla 15 Semáforo

Ítem	Variables Estratégicas	Indicadores	Meta	Objetivos	Momentos de Ejecución			Semáforo			Responsable
	Iniciativas		Futuro		Inmed	Medio Plazo	Largo plazo	Verde	Amarillo	Rojo	
1	Implementando técnicas y dando a conocer a los productores los productos que se pueden cultivar en sus tierras fértiles	N° capacitaciones	30	Objetivo 1: lograr para el año 2028 30 capacitaciones dirigidas a productores del sector agropecuario.	X				Amarillo		Alcalde y oficina agropecuaria
2	Realizando programas de capacitación, para cada tipo de cultivo	N° capacitaciones	30		X					Rojo	Alcalde y oficina agropecuaria
3	Acudiendo al gobierno por medio de programas para impulsar el sector primario de la economía	Convenios realizados	10		X				Amarillo		Alcalde municipal
4	Estableciendo que tipo de productos se pueden cultivar y como se pueden comercializar	N° capacitaciones	30		X				Amarillo		Alcalde y oficina agropecuaria
5	Programas de subsidio y apoyo a quien desee producir por medio de este	Valor de subsidios pagados	50.000.000		X				Amarillo		Alcalde municipal
6	Mantenimientos rutinarios de vías	N° mantenimientos viales	15		X			Verde			Alcalde y secretaria de planeación
7	Dar a conocer que se pueden cultivar en la región	N° capacitaciones	30		X				Amarillo		Alcalde y oficina agropecuaria
8	Subsidiar a los productores del municipio para que sean los primeros en vender los productos	Valor de subsidios pagados	50.000.000	Objetivo 2: conseguir la implementación de 5 hoteles para el año 2028	X					Rojo	Alcalde municipal
9	Capacitar el manejo adecuado del servicio turístico y hotelero	N° capacitaciones	30		X					Rojo	Alcalde y secretaria de gobierno
10	Crear campañas para incentivar el servicio turístico y hotelero	N° capacitaciones	30		X					Rojo	Alcalde y secretaria de gobierno

11	Ofrecer servicios de restaurante de calidad por medio de cursos de cocina y atención al cliente	N° capacitaciones	30		X				Amarillo		Alcalde y secretaria de gobierno
12	Establecer puntos de información al usuario para que este se pueda ubicar dentro de la región	N° capacitaciones	30		X					Rojo	Alcalde y secretaria de gobierno
13	Invitar agencias de prestación de servicios turísticos para que hagan venta del servicio	N° capacitaciones	30		X					Rojo	Alcalde y secretaria de gobierno
14	Ver al turista como una persona de importancia en la región	N° capacitaciones	30		X					Rojo	Alcalde y secretaria de gobierno
15	Multar personas que hagan mal uso de las basuras y las arrojen en zonas no permitidas	Multas realizadas	0		X					Rojo	Alcalde y secretaria de gobierno
16	Profesionalizar a los funcionarios	Empleados capacitados	11		X				Amarillo		Alcalde y secretaria de gobierno
17	Cambiar métodos de inversión y aumentar el presupuesto del sector agropecuario	Impuestos recaudados	400.000.000		X				Amarillo		Alcalde municipal
18	Capacitar en forma profesional y especializada a los funcionarios de la alcaldía	Empleados especializados	11	Objetivo 3: tener en el 2028 una oficina asesora en prestación de servicios agropecuarios con personal idóneo y calificado.	X				Amarillo		Alcalde y secretaria de gobierno
19	Ventanilla de atención y orientación exclusiva para productores del sector primario	Cantidad de puntos de atención	2		X					Rojo	Alcalde y secretaria de gobierno
20	Usar edificaciones municipales de forma óptima	Lugares adecuados	5		X					Rojo	Alcalde y secretaria de gobierno
21	Implementando las oficinas directamente en el municipio como por ejemplo tener un comité de cafeteros municipal	Convenios realizados	10		X					Rojo	Alcalde municipal
22	Impulsando la creación de lugares turísticos	Lugares adecuados	5	Objetivo 4: lograr para 2028 conexión a	X					Rojo	Alcalde y secretaria de gobierno

23	Gestionar ante el gobierno nacional la creación de escuelas rurales de alta tecnología	Convenios realizados	10	internet en un 100% de los hogares de la cabecera municipal y en las escuelas rurales	X					Amarillo		Alcalde municipal
24	Aprovechar las campañas del ministerio de las tic para "conectar" el país	Convenios realizados	10		X					Amarillo		Alcalde municipal
25	Implementando más zonas de cobertura wiki gratuitas	Convenios realizados	10		X					Amarillo		Alcalde municipal
26	Gestionar y construir puntos vive digital	Convenios realizados	10		X					Amarillo		Alcalde municipal
27	Radical ante el gobierno nacional la solicitud respectiva para la apertura de puntos d conexión y la necesidad de esta en la localidad	Convenios realizados	10		X						Rojo	Alcalde municipal
28	Ampliar la cobertura para los hogares del municipio	Convenios realizados	10		X						Rojo	Alcalde municipal
29	Realizar convenios interadministrativ os y asociación para establecer puntos de acceso a distancia	Convenios realizados	10		X						Rojo	Alcalde municipal
30	Invertir en sectores como apsb	Inversión en apsb			X					Amarillo		Alcalde municipal y secretaria de planeación
31	Cubrir de forma total el servicio de transporte escalas	Inversión en educación	100%		X					Amarillo		Alcalde y secretaria de gobierno
32	Alimentar de forma adecuada a los estudiantes de escasos recursos	Inversión en alimentación escolar	20.000.000		X					Amarillo		Alcalde y secretaria de gobierno
33	Adquirir el material adecuado para la prestación del servicio de educación con calidad en cada una de las sedes del colegio	Inversión en educación	100.000.000		X					Amarillo		Alcalde y secretaria de gobierno
34	Usar estrategias educativas para la incentivar estudiantes	Inversión en educación	100.000.000		X					Amarillo		Alcalde y secretaria de gobierno
35	Enseñar en programas específicos como en agropecuaria	Inversión en educación	100.000.000		X					Amarillo		Alcalde y secretaria de gobierno

36	Erradicar el trabajo infantil	Deserción escolar	0%		X				Amarillo	Alcalde y secretaria de gobierno
37	Ampliar la educación	Inversión en educación	100.000.000		X				Amarillo	Alcalde y secretaria de gobierno
38	Mantenimiento rutinario de vías	N° mantenimientos viales	15	Objetivo 6: pavimentar en el 2028 todas las vías de acceso y contar con placas huellas a las vías terciarias.	X				Verde	Alcalde municipal y secretaria de planeación
39	Poner obras de arte a las vías	N° mantenimientos viales	15		X				Verde	Alcalde municipal y secretaria de planeación
40	Adecuar la herramienta para el recaudo de impuestos	Recaudo de impuestos	400.000.000		X				Verde	Tesorería municipal
41	Adquirir maquinaria para el mantenimiento y mejoramiento de caminos y vías	N° mantenimientos viales	15		X				Verde	Alcalde municipal y secretaria de planeación
42	Apoyarse con el invias para conseguir mejoramiento de la infraestructura vial	Convenios realizados	10		X				Verde	Alcalde municipal y secretaria de planeación
43	Construcción de box culverth en puntos críticos	N° mantenimientos viales	15		X				Verde	Alcalde municipal y secretaria de planeación
44	Adecuando caminos que lleven a hogares lejanos y de difícil acceso	N° mantenimientos viales	15		X				Verde	Alcalde municipal y secretaria de planeación

Fuente: Resultado de las calificaciones en el (software MICMAC, SMIC) y la matriz RICE.

4. Presupuesto para elaboración y seguimiento del proyecto

4.1 Análisis de la evolución y composición de los ingresos.

CUENTA	2013	2014	2015	2016
INGRESOS TOTALES	4,663	3,972	8,825	6,355
1. INGRESOS CORRIENTES	1,232	1,122	1,412	1,392
1.1 INGRESOS TRIBUTARIOS	364	289	629	373
1.1.1. PREDIAL	136	114	118	138
1.1.2. INDUSTRIA Y COMERCIO	29	23	49	23
1.1.3. SOBRETASA A LA GASOLINA	-	-	-	-
1.1.4. OTROS	198	152	462	212
1.2. INGRESOS NO TRIBUTARIOS	37	26	50	32
1.3. TRANSFERENCIAS	831	806	733	987
1.3.1. DEL NIVEL NACIONAL	830	631	656	821
1.3.2. OTRAS	1	176	77	166
2. INGRESOS DE CAPITAL	3,431	2,851	7,413	4,964
2.1. REGALIAS	210	245	88	166
2.2. TRANSFERENCIAS NACIONALES (SGP, etc.)	2,403	2,400	2,585	2,789
2.3. COFINANCIACION	713	85	1,574	147
2.4. OTROS	105	121	3,166	1,862

Figura 21 Ingresos

Fuente: Histórico de la ejecución de ingresos, Alcaldía Municipal de Encino.

El Municipio viene presentando variaciones en lo que respecta a los ingresos no se dan incrementos o reducciones contantes , se observa desaceleración entre unos periodos y otros, esto se debe a que las transferencias del orden nacional han sido inconstantes, teniendo en cuenta que se habla de un municipio de sexta categoría e la cual sus ingresos dependen en más de un 75% de las transferencias del Sistema General de Participaciones, las disminuciones en los ingresos entre un periodo y otro no significan que el municipio se encuentre en déficit fiscal y financiero, porque el presupuesto de gastos es ajustado al nivel de ingresos que se generen, que no se requirió adquirir deuda para realizar proyectos.

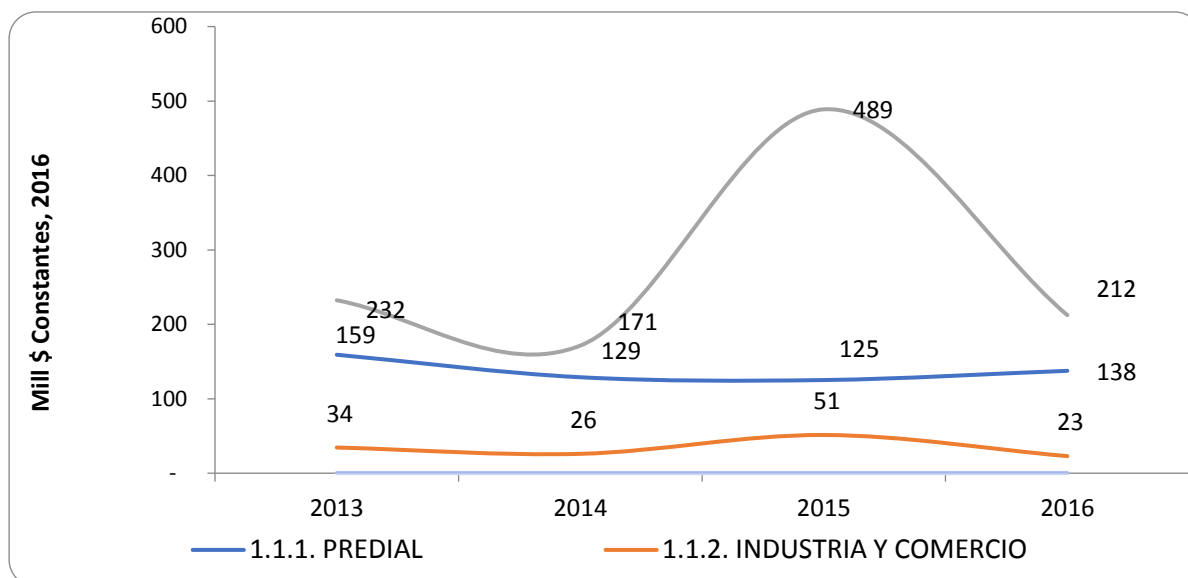


Figura 22 Ingresos

Fuente: Departamento Nacional de Planeación, (2017).

La gestión en recaudo de impuesto tributarios directos es buena ya que esta supera los 200 millones, los crecimientos en el recaudo de estos a pesar de no ser muy alto si va en aumento, la falencia que da para esta es el bajo porcentaje de la ejecución del presupuesto de gasto ya que, de esta forma, el recaudo por impuesto de industria y comercio sería más representativo.

4.1.1 Estructura de los ingresos: Conformados por los ingresos tributarios, no tributarios y de capital.

4.1.2 Ingresos tributarios: Representan la parte más importante de los ingresos municipales en lo que respecta a los recursos propios, las estrategias implementadas por el municipio de Encino, han funcionado para el recaudo del impuesto predial unificado en donde los crecimientos son constantes, no sucede lo mismo para el impuesto de industria y comercio el cual depende en su mayoría de la contratación municipal, a partir de la vigencia 2018 el ente espera que los recursos por industria y comercio en locales comerciales se establezca un

recaudo con aumentos contantes, separado del recaudo por retención en procesos de contratación pública.

4.1.3 Ingresos no tributarios: conformado por las transferencias de la nación por ICLD los gastos de funcionamiento hasta máximo el 80% el municipio no se ha pasado de este estableciendo 2016 la cobertura de gastos de funcionamientos con ICLD en un 53% según la ley 617 de 2000 y otro tipo de transferencias y aprovechamientos, son la parte más significativa del presupuesto de ingresos municipal y depende netamente de las transferencias del sistema general de participaciones año a año.

4.1.4 Ingresos de capital: por la dependencia del ente territorial en el sistema general de participaciones y en los proyectos por cofinanciación, además de las regalías por fondo de compensación regional y recursos destinados al OCAD municipal los cuales no son contantes en el periodo del tiempo debido a la forma de distribución de estos recursos.

4.2 Análisis evolución y composición de los gastos.

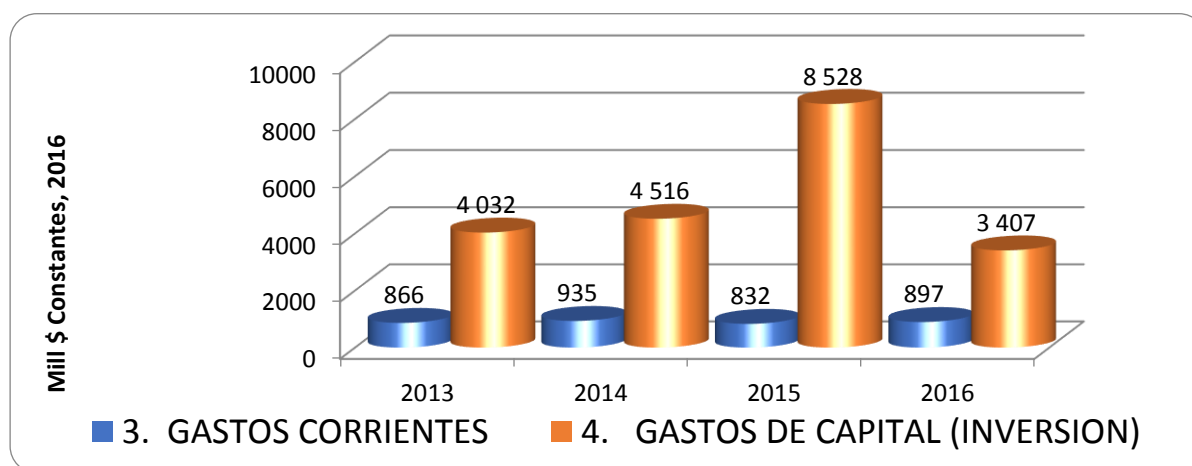


Figura 23 Gastos Corrientes Y Gastos de Capital

Fuente: Departamento Nacional de Planeación, (2017).

Los gastos representados por medio de los gastos corrientes y los de capital se puede observar una gran diferencia entre estos debido a lo que anteriormente se dijo y es la dependencia de los ingresos provenientes del sistema general de participaciones.

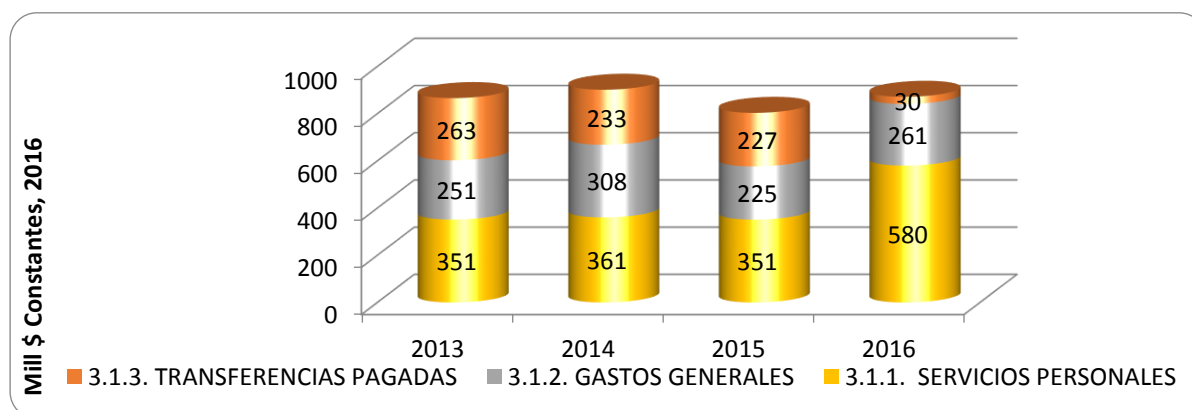


Figura 24 Gastos de Funcionamiento

Fuente: Departamento Nacional de Planeación, (2017).

Durante la vigencia analizada 2013-2016 la cobertura de gastos de funcionamientos con ICLD no supera el 80% se cumpla con la ley 617 de 2000 es decir el municipio no supera el límite de gastos de funcionamiento financiados con ICLD.

4.3 Cobertura de Ingresos con Gastos:

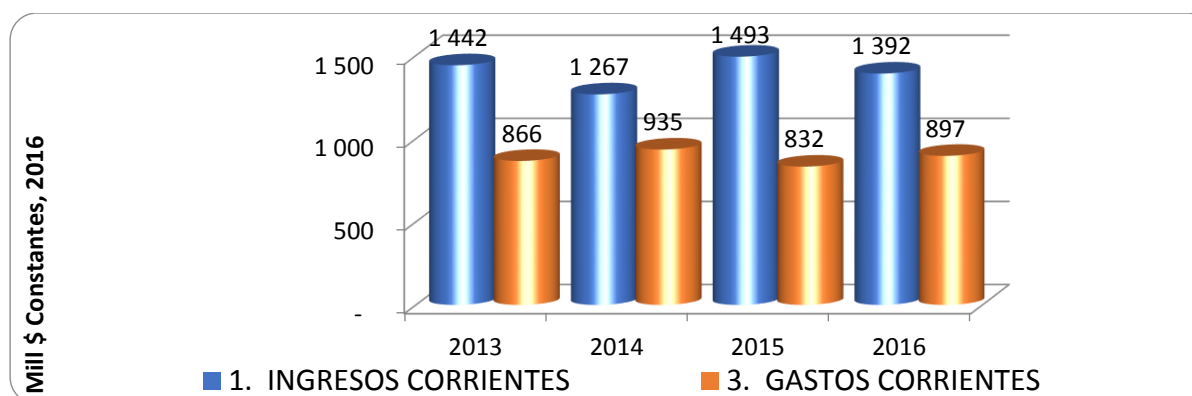


Figura 25 Ingresos y Gastos Corrientes

Fuente: Departamento Nacional de Planeación, (2017).

Las relaciones de los ingresos corrientes con los gastos corrientes están en una fase de estabilidad parcial, es decir que en el transcurso del tiempo no cuentan con variaciones significativas, ni en el ingreso ni en el gasto, y el ente ha podido año a año cubrir sus gastos corrientes con los ingresos corrientes lo cual muestra el cumplimiento con la ley 617 de 2000.

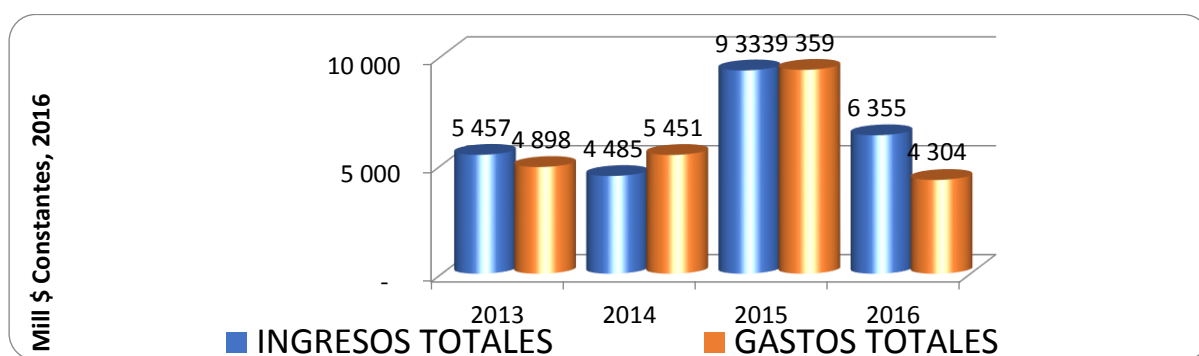


Figura 26 Ingresos Y Gastos Totales

Fuente: Departamento Nacional de Planeación, (2017).

El inicio o cambio de gestión municipal ha generado un cambio en la forma de inversión, si bien es cierto se consiguen recursos la inversión de estos presenta dificultades debido a los tramites a realizarse antes de iniciar la inversión, como lo es por ejemplo la elaboración aprobación y puesta en marcha del plan de desarrollo municipal. A pesar de lo mencionado la inversión se dio en forma en buenas condiciones.

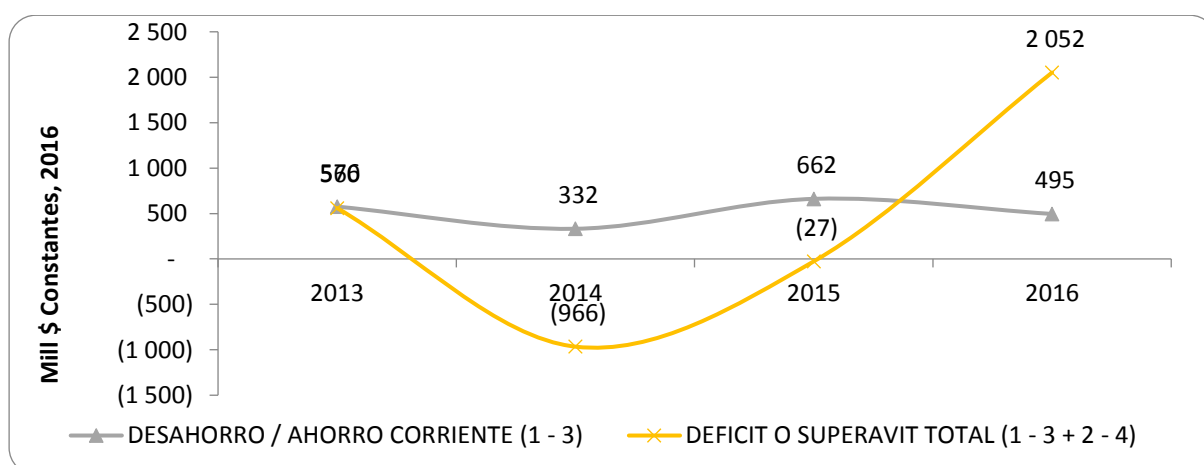


Figura 27 Deficit o Superavit Total

Fuente: Departamento Nacional de Planeación, (2017).

Teniendo en cuenta la adquisición de la deuda en 2013 para financiar compra de maquinaria para mantenimiento de vías el municipio cuenta un periodo de gracia en 2013 después del desembolso y 2014, desde la vigencia 2015 y hasta 2019 el municipio pagara la deuda con una tasa de interés compensada del dtf+1 y que durante las vigencias estudiadas no adquirió más deuda, que los recursos del balance son indicadores de ejecución presupuestal y no ingresan como superávit, los números negativos del financiamiento no representan déficit si no falta de adquisición de deuda.

5. Estructura organizacional.

La planta de personal de la entidad se encuentra establecida y ajustada por medio del DECRETO 028 (Por medio del cual se ajusta el manual específico de funciones y competencias laborales para los empleos de la planta de personal de la alcaldía municipal de Encino Santander.) (de 2015)

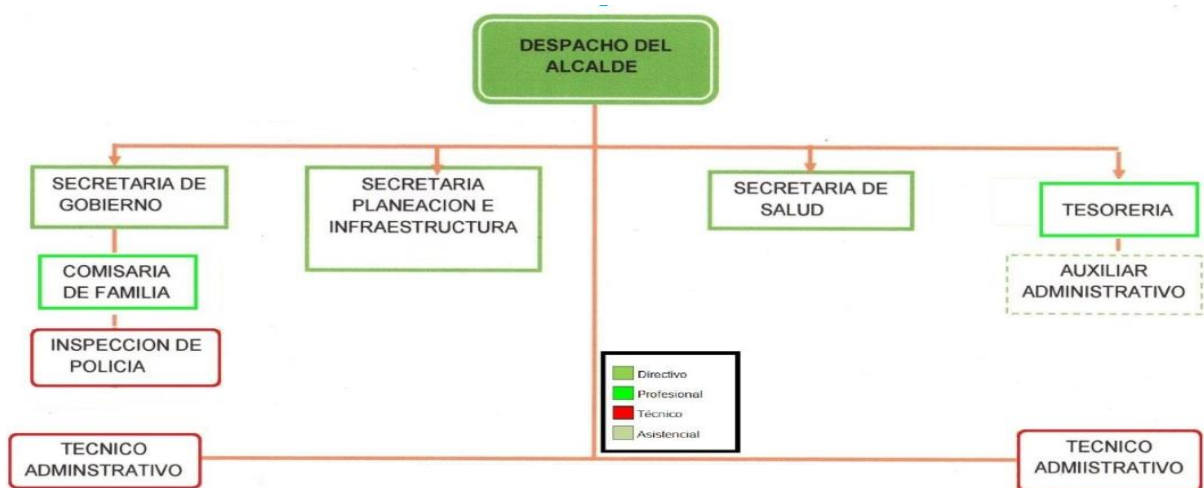


Figura 28 Estructura Organizacional

Fuente: Manual de Funciones y Competencias Laborales, (2015) del Municipio de Encino.

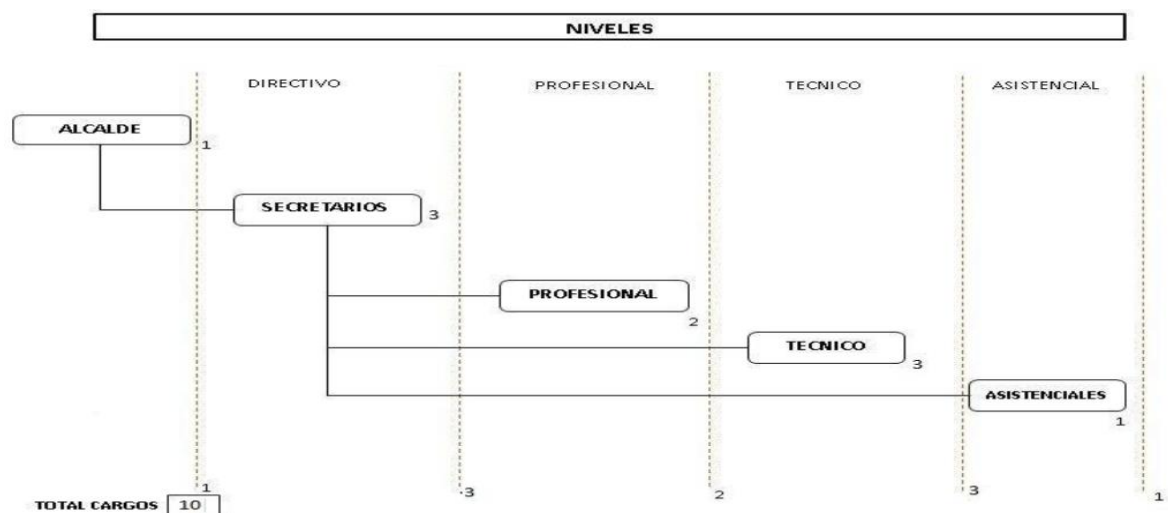


Figura 29 Niveles Operacionales

Fuente: Manual de Funciones y Competencias Laborales, (2015) del Municipio de Encino.

5.1 Tipo de Nombramientos

Alcalde: elección popular

Secretarios: libre nombramiento y remoción.

Profesional: 1 libre nombramiento y remoción 1 en provisionalidad.

Técnico: 2 en provisionalidad y 1 carrera administrativa.

Asistenciales: carrera administrativa.

Trabajador oficial: carrera administrativa.

NOMBRE	CARGO	SALARIO	NIVEL EDUCACIONAL	REGIMEN PRESTACIONAL
JAIRO NIÑO MONTAÑEZ	Alcalde Municipal	3,458,164	TECNICO	COTIZACION A SALUD,
RUTH HERMINDA MORENO FLOREZ	Secretaria de Gobierno	1,922,042	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	PENSION RIESGOS
LILIVETH LEON CACERES	Secretario de Planeacion	1,922,042	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	
ELIANA MARCELA SILVA BUENO	Secretaria de Salud	1,922,042	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	LABORLES Y
JOSE MANUEL CORTES MONTAGUT	Tesorero	1,922,042	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	
ILVA MONTAGUT SANCHEZ	Tecnico Municipal	1,290,938	PROFESIONAL	PARAFISCALES SEGÚN
ROSALBA FIGUEREDO PINZON	Aux. Administrativo	1,078,211	BACHILLER	
BELISARIO RINCON	Trabajador oficial	1,106,049	BACHILLER	LEY 100
PABLO ANTONIO MARTINEZ PEREZ	Tecnico Municipal	1,434,154	TECNICO	
ELSA KATERINE MATEUS BAEZ	Comisaria Familia	1,922,042	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	
ELIZABETH RANGEL LEON	Inspectora Municipal	1,922,042	PROFESIONAL	
VALOR TOTAL NOMINA		19,899,768		

Figura 30 Nomina

Fuente: Manual de Funciones y Competencias Laborales, (2015) del Municipio de Encino.

6. Características de la administración tributaria.

La herramienta guía para el recaudo de los tributos es el ACUERDO 039 DE 2013 (Por el cual se deroga el acuerdo No. 025 DE 2007) (Estatuto de rentas para el municipio de encino Santander y se dictan otras disposiciones y se compilan todas las rentas del municipio de encino, Santander) de 2013.

El cual a la fecha no se ha modificado, Se cuenta con el manual de presupuesto que se adoptó por medio de la resolución 612 de diciembre 22 de 2014.

El acuerdo 019 (Por medio del cual se adopta el estatuto orgánico de presupuesto del municipio de encino y sus entidades descentralizadas) de 2008

A pesar de que se cuenta con las herramientas en gestión tributaria el municipio no ha podido llegar un óptimo recaudo de estas debido a que falta compilar impuestos y modificar y mejorar tarifas a favor del recaudador, además de la ausencia de programas para el manejo del impuesto de industria y comercio.

6.1 Ejecución presupuestal de gastos:

El municipio de Encino realiza la adopción del presupuesto municipal a través de acuerdo municipal y lo liquida por decreto, en lo que respecta a la vigencia fiscal 2016 con un valor total inicial 2.144 millones de pesos, realizando adiciones 2.629 millones y reducciones por un total 34 millones créditos y contracreditos en equilibrio por la suma de 652 millones, dejando el valor definitivo de 4736 millones, lo que indica un porcentaje de ejecución de 45,21%.

Descripción	Presupuesto Inicial	Adiciones	Reducciones	Creditos	Contracreditos	Presupuesto Definitivo	% de ejecución
TOTAL GENERAL PRESUPUESTO DE GASTOS	2,141,186,428.00	2,629,211,105.86	34,029,323.60	652,459,314.00	652,459,314.00	4,736,368,210.26	45.21

Figura 31 Ejecución de Gastos

Fuente: Eco Financiero, Municipio de Encino (2016)

6.2 Ejecución presupuestal de ingresos:

El total de los ingresos fue por un valor de 4.326 millones con adiciones al ingreso por valor de 2.086 millones y reducciones de 34 millones y porcentaje de falta de recaudo del 83.62%.

Figura XIX: Ejecución presupuestal de ingresos

DESCRIPCION	INICIAL	ADICIONES	REDUCCIONES	DEFINITIVO	TOTAL RECAUDADO	POR RECAUDAR	% RECAUDADO
INGRESOS	2,495,899,963.00	2,086,020,977.33	255,491,400.00	4,326,429,540.33	3,617,936,129.17	708,493,411.16	83.62
INGRESOS CORRIENTES	2,495,899,963.00	2,086,020,977.33	255,491,400.00	4,326,429,540.33	3,617,936,129.17	708,493,411.16	83.62
INGRESOS TRIBUTARIOS	155,200,000.00	-	-	155,200,000.00	100,110,454.00	55,089,546.00	64.50
IMPUESTOS INDIRECTOS	71,200,000.00	-	-	71,200,000.00	43,272,411.00	27,927,589.00	60.78
INGRESOS NO TRIBUTAR	2,318,299,963.00	1,038,928,848.38	255,491,400.00	3,101,737,411.38	2,678,850,897.94	422,886,513.44	86.37

Figura 32 Ejecución Presupuestal de Ingresos

Fuente: Eco Financiero, Municipio de Encino (2016)

6.3 Metas del primer año de gobierno.

Durante el primer año de gobierno por medio de la gestión municipal se implementó el plan de desarrollo PRIMERO ENCINO 2016-2019, el cual se lleva como libro de trabajo del Alcalde municipal para realizar lo relacionado a su gestión municipal, y en las cuales se desarrollaron metas como:

Cobertura de transporte escolar

Construcción del kiosco.

Mantenimiento del de la plata del acueducto.

Rehabilitación mejoramiento y mantenimiento de la maya vial del municipio.

Mejoramiento y adecuación del parque infantil.

Entre otras con menor impacto.

La entidad genera superávit fiscal moderado; cumple con los límites del gasto establecidos en la Ley 617 de 2000; tiene el cálculo actuarial está cubierto en un porcentaje superior al 95%; el saldo de la deuda es moderado y aún se cuenta con capacidad autónoma de

endeudamiento; se cuenta con vigencias futuras que no afectan las disponibilidades de recursos futuros.

La entidad territorial no se encuentra ejecutando un Acuerdo de Reestructuración de Pasivos en los términos de la Ley 550 de 1999.

La meta del marco fiscal de mediano plazo de la vigencia anterior se cumple parcialmente, no cuenta con las metas de recaudo esperado, pero si aumentos significativos en el presupuesto en forma general, además que las metas del plan de desarrollo van en aumento, para solucionar lo esperado respecto a los recaudos el ente actualizara el estatuto tributario municipal según los lineamientos de la ley 1819 de 2016.

7. El Plan Financiero

Cuenta	Descripción	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
BF_1	INGRESOS TOTALES	6,089	7,411	4,969	5,042	5,193	5,349	5,509	5,675	5,845	6,020	6,201	6,387	6,578
BF_1.1	INGRESOS CORRIENTES	4,183	5,289	4,889	5,036	5,187	5,342	5,503	5,668	5,838	6,013	6,193	6,379	6,570
BF_1.1.1	TRIBUTARIOS	373	333	310	319	329	339	349	359	370	381	393	404	417
BF_1.1.2	NO TRIBUTARIOS	32	27	44	45	47	48	50	51	53	54	56	57	59
BF_1.1.3	TRANSFERENCIAS	3,778	4,929	4,535	4,671	4,811	4,956	5,104	5,257	5,415	5,577	5,745	5,917	6,095
BF_2	GASTOS TOTALES	4,029	6,390	4,901	5,042	5,070	5,222	5,379	5,540	5,705	5,876	6,052	6,234	6,421
BF_2.1	GASTOS CORRIENTES	2,603	4,521	2,931	3,016	3,095	3,187	3,283	3,381	3,482	3,586	3,694	3,804	3,919
BF_2.1.1	FUNCIONAMIENTO	763	828	964	993	1,023	1,053	1,085	1,118	1,151	1,186	1,221	1,258	1,296
BF_3	DÉFICIT O AHORRO CORRIENTE	1,580	768	1,958	2,019	2,092	2,155	2,220	2,286	2,356	2,427	2,500	2,575	2,652
BF_4	INGRESOS DE CAPITAL	1,906	2,122	80	6	6	7	7	7	7	7	8	8	8
BF_5	GASTOS DE CAPITAL	1,426	1,869	1,970	2,026	1,975	2,035	2,096	2,159	2,223	2,290	2,359	2,429	2,502
BF_6	DÉFICIT O SUPERÁVIT DE CAPITAL	479	253	-1,890	-2,020	-1,969	-2,028	-2,089	-2,152	-2,216	-2,283	-2,351	-2,422	-2,494
BF_7	DÉFICIT O SUPERÁVIT TOTAL	2,059	1,021	68	0	123	127	131	135	140	144	148	153	158
BF_8	FINANCIACIÓN	-4	65	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
BF_9	BALANCE PRIMARIO													
BF_9.1	DÉFICIT O SUPERÁVIT PRIMARIO	2,218	1,242	84	14	125	129	133	137	141	145	149	154	159
BF_10	1. RESULTADO PRESUPUESTAL													
BF_10.3	DÉFICIT O SUPERÁVIT PRESUPUESTAL	2,055	1,086	68	0	123	127	131	135	140	144	148	153	158

Figura 33 Plan Financiero

Fuente: Marco Fiscal de Mediano plazo, Alcaldía Municipal de Encino (2017)

De acuerdo con el artículo 7° del Decreto 111, el (Plan Financiero es un instrumento de planificación y gestión financiera del sector público, que tiene como base las operaciones efectivas de las entidades. Tomará en consideración las previsiones de ingresos, gastos, déficit y su financiación compatible con el programa anual de caja y las políticas cambiaria y monetaria) de 1996. En tal sentido, a través de este instrumento es posible establecer el monto de los recursos disponibles para la ejecución del Plan de Desarrollo y el monto total por año del periodo de gobierno.

7.1 Estimación de los Ingresos

Los ingresos son estimados por medio de una proyección de 10 años contados a partir del año 2018, la proyección de ingresos y gastos de las vigencias 2018-2028, se tiene en cuenta que para el periodo de estudio el municipio puede contar sin algún sobresalto el pago de la deuda durante el tiempo que la tomo, además que con el paso del tiempo estudiado no se registra existencia de déficit presupuestal, lo cual conduce a que las finanzas del municipio sean sostenibles, estos valores se calculan usando IPC estimado para cada vigencia por el Banco de la República.

7.2 Ingresos Corrientes de Libre Destinación - ICLD

Se estima que con el paso del tiempo el municipio de Encino aumente su meta de recaudos d los INGRESOS CORRIENTES DE LIBRE DESTINACIÓN para esto se deberán realizar campañas con mayor eficiencia en el recaudo de los impuesto directos e indirectos municipales, para que de esta forma se noten aumentos de los ICLD y que las inversiones municipales dependan más de los recursos propios. Estos ingresos se pueden utilizar para financiar el gasto de funcionamiento en los porcentajes establecidos por la Ley 617 de 2000, límites que dependen de la categoría del departamento o del municipio.

7.2.1 Impuestos: impuesto predial unificado e impuesto de industria y comercio completados por otros ingresos tributarios.

Ingresos No tributarios: Se trata de ingresos como las tasas, las multas, las contribuciones o los arrendamientos, que tienen libre destinación o destinación específica y generalmente participan con un porcentaje bastante pequeño de los ingresos propios de las entidades territoriales.

Estos tipos de ingreso se llevan para fondos de inversión con recursos propios es decir que se pueden invertir en cualquier sector que se requiera dentro del ente y el plan de desarrollo municipal.

Sistema General de Participaciones: Los recursos que el nivel nacional transfiere y que hacen parte del sistema general de participaciones son una entrada externa, cuyos criterios de distribución están establecidos en la Constitución Política y en la ley 715 de 2001. Con dichos criterios el Departamento Nacional de Planeación anualmente realiza la distribución de los recursos, la distribución del SGP trae consigo las fuentes de inversión los cuales son forzosa inversión alimentación escolar, libre inversión, agua potable y saneamiento básico, fondo local de salud, cultura y deporte.

7.3 Ingresos con Destinación Específica por Acto Administrativo

El municipio de Encino para el recaudo de impuesto cuenta solo con el Acuerdo 039 (Por el cual se deroga el acuerdo no.025 de 2007) (Estatuto de rentas para el municipio de encino Santander y se dictan otras disposiciones y se compilan todas las rentas del municipio de encino, Santander) (de 2013). En él se establece el recaudo se las estampillas

7.3.1 Pro-anciano municipal: fuente de inversión bienestar del adulto mayor.

7.3.2 Pro-cultura municipal: proyectos culturales, rotación de bibliotecas y seguridad social de gestores culturales.

5% sobre contratos de obra pública: fondo de seguridad ciudadana.

Sistema General de Regalías: el Acto Legislativo 05 de 2011 constituyó el Sistema General de Regalías, por lo cual se deberán seguir las reglas del citado Sistema, reguladas por la Ley 1530 de 2012 y el Decreto 1082 de 2015. Estos son invertidos en la secretaria técnica del OCAD y en proyectos de impacto local, debido a que los ingresos por SGR son del fondo de compensación regional.

7.4 Estimación de los Gastos

Los gastos son estimados por medio de una proyección de 10 años contados a partir del año 2016.

7.5 Gastos de Funcionamiento

Permite medir la capacidad que tiene el Municipio para cubrir el gasto de funcionamiento de la Administración Central y los Órganos de Control con Ingresos Corrientes de Libre Destinación – ICLD, de acuerdo con los montos máximos de gastos señalados en los artículos 6, 10, 11 y 20 de la ley 617 de 2000, considerándose como una medida de solvencia y sostenibilidad en las apropiaciones del funcionamiento.

7.6 Metas de los límites del gasto de funcionamiento de la administración

La administración cubrió sus gastos de funcionamiento con sus rentas de libre destinación, de acuerdo con los límites de gastos señalados en la Ley 617 de 2000. El municipio logra financiar sus gastos de funcionamiento con el 53,02% de sus ICLD en la vigencia 2013 siendo el límite establecido el 80%.

7.7 Metas de los límites del gasto de órganos de control

La administración municipal cubre los presupuestos de los órganos de control en la forma indicada, sin sobrepasar los límites y cubriendo por completo las necesidades de los órganos de control de los cuales depende, según lo establecido en el DECRETO 111 DE 1996 y en la ley 225 de 1995

Tabla 16 Límite de Gastos

Límite de los Gastos	2016	2017	2018
A Organismos de Control	212	225	212

Fuente: Contraloría General de La República, (2017)

7.8 Vigencias Futuras en Gastos de Funcionamiento

Durante el periodo de análisis no existen vigencias futuras comprometidas con los gastos de funcionamiento

7.9 Gastos de Inversión

Tabla 17 Plan Financiero Gastos de Inversión

Concepto	Capacidad de endeudamiento (Ley 358/97) 2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
1. Ingresos corrientes Ley 358 de 1997 (1.1-1.2)	2,819	2,937	3,026	3,119	3,214	3,312	3,462	3,566	3,673	3,783	3,897	4,014
1.1 Ingresos corrientes (sin descontar vigencias futuras)	2,869	2,987	3,076	3,169	3,264	3,362	3,462	3,566	3,673	3,783	3,897	4,014
1.2 Vigencias futuras	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	0	0
2. Gastos de funcionamiento	1,028	1,070	1,102	1,135	1,169	1,204	1,240	1,278	1,316	1,355	1,396	1,438
3. Ahorro operacional (1-2)	1,791	1,867	1,924	1,983	2,044	2,107	2,222	2,289	2,357	2,428	2,501	2,576

Fuente: Marco Fiscal de Mediano Plazo, (2017)

Tabla 18 Gastos de inversión

Descripción	Presupuesto Inicial	Presupuesto Definitivo	Total Compromisos
Gastos de Inversión	1,243,284,170.00	3,684,367,631.26	1,764,671,303.70

Fuente: Eco Financiero, Municipio de Encino.

La inversión en 2016 se dio e términos reducidos esto se explica por ser el primer año de nueva gestión, por medio de estos gastos se dio de manera importante ya que es más del 45% del presupuesto definitivo.

7.10 Vigencias Futuras en Gastos de Inversión

El municipio de Encino cuenta con una vigencia futura programada den el sector de agua potable y saneamiento básico en cual por medio del acuerdo 027 de 2010 “por medio del cual se autoriza modificar el valor comprometido por el municipio de Encino en el plan departamental de aguas autorizando al alcalde municipal a comprometer vigencias futuras excepcionales y se dictan otras disposiciones" el cual compromete 50.000.000 de pesos desde el año 2009 por 16 años.

7.11 Nivel de deuda pública y análisis de su sostenibilidad

Actualmente, la operación del crédito publico interno de los entes territoriales y sus entidades adscritas, están reguladas por las disposiciones contenidas en la Ley 358 de 1997, la Ley 80 de 1993, el Decreto 2681 de 1993, el Decreto 696 de 1998 y la Ley 819 del 2003.Como se observa en el siguiente cuadro.

SEMÁFORO VERDE	SOLVENCIA	CAPACIDAD	AUTORIZACIONES
	$\leq 40\%$	SI	CONCEJO
ROJO 	$>60\%$ O SOSTENIBILIDAD $>80\%$	MUY LIMITADA	CONCEJO MINHACIENDA

Figura 34 Sostenibilidad de la Deuda

Fuente: Departamento Nacional de Planeación, (2017)

Se consideraron: Evolución de la deuda

Indicadores varios: Relación Intereses/ Ahorro operacional.

Intereses/ Saldo de la deuda.

Otros como: Servicio de la deuda/Superávit primario.

Servicio de la deuda/Ingresos disponibles para el pago de la deuda.

Concepto	Capacidad de endeudamiento (Ley 350/97) 2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
SOLVENCIA = Intereses / Ahorro operacional = (5/3) - Sin cobertura de riesgo	1%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
SOSTENIBILIDAD = Saldo deuda / Ingresos corrientes = (4/1) - Sin Cobertura de riesgo	10%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
SEMÁFORO: Estado actual de la entidad	VERDE	VERDE	VERDE	VERDE	VERDE	VERDE	VERDE	VERDE	VERDE	VERDE	VERDE	VERDE
SEMÁFORO: Estado actual de la entidad												

Figura 35 Capacidad de Endeudamiento Semáforo

Fuente: Marco Fiscal de Mediano Plazo, (2017)

Se muestra la capacidad de sostenibilidad de la deuda en el periodo 2016-2026, la cual muestra en su indicador VERDE que significa que el Municipio de Encino SI tiene capacidad de endeudamiento solvente

8. Conclusiones

- Las herramientas que se presentan en clase son buenas y generan conocimiento amplio del sector sin embargo muchas de estas son aleatorias y no tienen en cuenta los actores sociales que intervienen.
- Infraestructura vial del municipio de Encino en precarias condiciones, según los criterios de los expertos.
- El presupuesto de inversión es bajo y por este motivo el escenario pesimista se muestra como el más probable.
- La falta de inversión en los sectores de influencia no es apoyada por el gobierno nacional.
- El gobierno nacional y departamental no toman en cuenta el progreso del municipio, la ayuda se vuelve exclusivamente a la conveniencia política.
- La falta de interés de los agricultores y ganaderos de la zona es una barrera que se tiene para mejorar la capacidad productiva del municipio.
- Teniendo en cuenta que el sector público es un ente cortoplacista (4 años) las acciones de mejora serán inmediatas.
- Que el presupuesto del municipio es ajustado y corto para las necesidades y se debe acudir al gobierno nacional y departamental para alcanzar metas por medio del presupuesto.
- A pesar del nivel de endeudamiento el municipio aun cuenta con capacidad y esta se puede usar como compra de maquinaria para el mantenimiento de vías.

9. Recomendaciones

- Tener como punto relevante a destacar en el año 2028 para el alcance total de los objetivos.
- Manejo adecuado de los recursos por sectores dando importancia a las vías y al desarrollo tecnológico y agropecuario.
- Ser reiterativos con los gobiernos departamentales y nacionales, en temas de inversión.
- Se deben aplicar las acciones inmediatas planteadas, para cumplir los objetivos estratégicos; teniendo en cuenta que la visión fue generada para el año 2028.
- Se hace necesaria la participación tanto del gobierno departamental y el gobierno nacional como actores en el desarrollo de este plan prospectivo para el apoyo a la innovación y la producción en el sector primario y TIC.
- realizar un acompañamiento continuo para que cada una de estas acciones inmediatas plasmadas en este diagnóstico prospectivo se ejecuten en el tiempo establecido.
- El municipio cuenta la opción de adquirir deuda para realizar este tipo de proyectos, este debe analizar la capacidad de endeudamiento
- Realizar actualización de estatuto tributario para el sostenimiento de las rentas propias y crecimiento del índice de desempeño fiscal.
- Es recomendable para el municipio guiarse por herramientas propias del sector público como el uso de la matriz MGA, y SGR para la consecución de los recursos del nivel nacional y departamental.

10. Referencias

Chacón y Cortés (2017) Marco Fiscal De Mediano Plazo Municipio de Encino. Plantilla Del MFMP, (2017 – 2028), Pagina 3 a la 27.

Departamento Nacional de Planeación (2017). Ficha Técnica Municipio de Encino. Bogotá Colombia. Recuperado de <https://www.dnp.gov.co>

Departamento Nacional De Planeación (2017). Kit Territorial. Bogotá Colombia. Recuperado de <http://kiterritorial.co/>.

Municipio de Encino (2017).Trámites y Servicios. Encino -Santander: Alcaldía Municipal De Encino. Recuperado http://www.encino-santander.gov.co/informacion_general.shtml.

11. Apéndices

Información general de la institución

A. Reseña histórica

El Municipio de Encino fue fundado el 15 de febrero de 1785. El nombre del actual Municipio de Encino, según su historia, se denominó del sitio denominado “El Encinito”, conforme estudios realizados en la región fue ampliamente habitado por los Indios Guanes que tributaban al Cacique Chibcha, por ello se analiza que este pueblo ya conformaba un caserío Indígena a la llegada de los españoles. Bien puede considerarse por su geografía abrupta que fue un refugio de los Guanes que no se acogieron a la disposición creada por los Españoles y que denominaron “Resguardos”. Conforme consta en el archivo diocesano de San Gil es la erección como parroquia la que nos indica una fecha oficial de creación de la Entidad Territorial.

Luego de muchas diligencias adelantadas por don José Tomás López, Luis Francisco Sánchez y Gabriel de León, junto con varios feligreses desde Febrero de 1785 solicitaron la fundación de una Iglesia Parroquial ante el Provisor vicario general y gobernador del arzobispado de Santa fe don José Marfil y Carrión, fue sólo hasta el 13 de Octubre de 1802 cuando el virrey Pedro de Mendinueta en su condición de Vicepatrono de la Iglesia en el Nuevo Reino de Granada informado por el arzobispado de Santa fe cuando ordenó librar el título de Parroquia del Encinito.

Definido que el sitio más adecuado para la construcción de la nueva parroquia era el Encinito y teniendo presente la demarcación hecha por el visitador Felipe Salgar el 25 de marzo de 1772 así : “..Comprendiéndose en ella los sitios, terreno y vecinos de Poima, Piedra Gorda, Cabuya de Guacha, Tumbita, Río negro, Mariquita y Encinitos, sin embargo la oposición de los vecinos de estos últimos sitios, llegando su deslinde por la parte que va para Charalá hasta la quebrada el Barro, cedida por el cura de esta parroquia y no hasta el banco de la Peñuela, con que todos igualmente conseguirán la cercanía a la Iglesia y el fin para que se hacen las erecciones de parroquias...”.

Producida la independencia de la Nueva Granada, el nuevo gobierno republicano convirtió las parroquias en distritos parroquiales, conservando su tradición jurisdiccional en cuanto al territorio. Durante el siglo XIX, los distritos parroquiales cambiaron varias veces su adscripción a cantones y provincias, pero siempre conservando su tradición de demarcación territorial. La Constitución de 1886 igualó todos los poblamientos a la categoría de Municipios, de tal modo que en 1887 el gobernador de Santander, Alejandro Peña Solano, aplicó la constitución en cuanto al ordenamiento político territorial mediante el expediente simple de declarar Municipios a todos los poblamientos que habían sido distritos parroquiales, villas o ciudades en tiempos anteriores.

(Estudios y documentos previos cps 002, de 2017) (Alcaldía Municipal de Encino, 2017)

B. Productos y servicios

Impuesto a las ventas por el sistema de clubes. Pago del impuesto por ventas realizadas por el sistema comúnmente denominado de "clubes" o sorteos periódicos mediante cuotas anticipadas realizadas por personas naturales o jurídicas.

Impuesto de espectáculos públicos. Pago que se genera por la realización o presentación de espectáculos públicos diferentes de los espectáculos de artes escénicas.

Impuesto predial unificado. Pago que todo propietario, poseedor o quien disfrute del bien ajeno, debe realizar sobre los bienes inmuebles o predios ubicados en la respectiva jurisdicción del Municipio o Distrito.

Impuesto a la publicidad visual exterior. Declaración y pago del impuesto por la instalación y exhibición de toda publicidad exterior visual o medio masivo de comunicación destinado a informar o llamar la atención del público a través de elementos visuales como leyendas, inscripciones, dibujos, fotografías, signos o similares, visibles desde las vías de uso o dominio público, bien sean peatonales o vehiculares, terrestres, fluviales, marítimas o aéreas.

Impuesto de industria y comercio y su complementario de avisos y tableros. Declaración y pago del impuesto por el ejercicio de cualquier actividad comercial, industrial o de servicios, en forma permanente u ocasional en inmuebles determinados, con establecimientos de comercio o sin ellos.

Permiso para espectáculos públicos. Autorización para la realización de una función o representación que se celebra en teatro, circo con animales, salón, estadio en el espacio público o cualquier otro lugar donde se congregue el público para presenciarlo teniendo en cuenta las medidas de prevención y de seguridad.

Licencia de intervención y ocupación del espacio público en el municipio de Encino. Autorización previa para ocupar o para intervenir bienes de uso público incluidos en el espacio público, de conformidad con las normas urbanísticas adoptadas en el Plan de Ordenamiento Territorial del municipio y en los instrumentos que lo desarrollen y complementen. Hacen parte las siguientes modalidades: Licencia de ocupación del espacio público para la localización de equipamiento y licencia de intervención del espacio público.

Actualización en la base de datos del sistema de identificación y clasificación de potenciales beneficiarios de programas sociales – Sisben. Modificación o registro de novedades acerca de la información personal y del grupo familiar, tales como nombres, apellidos, número de documento de identificación, tipo de documento, entre otros, con el fin de mantener actualizado el Sistema

Retiro de un Hogar de la base de datos del Sistema de Identificación y Clasificación de Potenciales Beneficiarios de Programas Sociales - SISBEN en Encino

Retiro de todo el Hogar de la ficha de clasificación Socioeconómica perteneciente a una unidad de vivienda del Municipio, por traslado a otra Entidad Territorial o cambio de residencia. Nota: Todos los miembros del Hogar solicitante deben ser retirados.

Retiro de personas de la base de datos del Sistema de Identificación y Clasificación de Potenciales Beneficiarios de Programas Sociales - SISBEN en Encino.

Eliminación del registro de Personas de la base de datos del SISBEN, pertenecientes a un Hogar, por fallecimiento o por cambio de domicilio dentro del mismo Municipio o a otro Municipio. Recuerde que si es el jefe del Hogar el que se va a retirar, los miembros del Hogar deben definir quién va a ser el nuevo jefe del Hogar.

Inclusión de personas en la base de datos del sistema de identificación y clasificación de potenciales beneficiarios de programas sociales - Sisben en Encino. Registrar la inclusión de una Persona en la ficha de clasificación Socioeconómica de un Hogar existente en la base de datos del SISBEN y pueda de esta manera, ser un potencial beneficiario para acceder a los programas sociales que utilizan el SISBEN como herramienta de focalización

Encuesta del Sistema de Identificación y Clasificación de Potenciales Beneficiarios de Programas Sociales - SISBEN en Encino.

Certificado de uso del suelo en el municipio de Encino. Certificar el uso o usos permitidos en un predio o edificación, de conformidad con las normas urbanísticas del plan de ordenamiento territorial y los instrumentos que lo desarrollen, en el municipio Encino.

Certificado de residencia. Obtener una certificación sobre el lugar de residencia o domicilio en una determinada localidad o lugar del territorio.

Certificación de estratificación socio económica en el municipio de Encino. Certificar el estrato socioeconómico oficial de uno o varios inmuebles residenciales o urbanos que se encuentren en jurisdicción del Municipio de Encino.

(Alcaldía del municipio de Encino, rescatado de <http://encino-santander.gov.co/tramites.shtml>, 2017)

C. Misión y visión

Misión. El Municipio de Encino es una entidad pública comprometida con el buen uso de sus recursos, aplicando los principios del buen gobierno para garantizar el mejoramiento la calidad de vida de sus habitantes, el desarrollo integral de su talento humano, su modernización administrativa, la participación ciudadana, el aprovechamiento de su ubicación geográfica y la integración regional.

(Alcaldía Municipal de Encino, 2013)

Visión En el 2027 el Municipio de Encino será una Entidad promotora del desarrollo sostenible, garantizando la equidad social, la participación e integración comunitaria que permita la administración de los recursos mediante principios del buen gobierno, que sea un referente para la región en lo que respecta la compra y venta de productos agrícolas, que cuente con la infraestructura vial y equipamiento idóneos para que puedan ser usados por los habitantes del municipio y de los municipios cercanos, aprovechando así la ubicación geográfica en la que el municipio se encuentra. (Alcaldía Municipal de Encino, 2013)

D. Análisis del entorno.

Límites. Por el oriente con el corregimiento de Cincelada del municipio de Coromoro; por el norte con el municipio de Charalá, por el occidente con el municipio de Charalá y por el sur con los municipios de Duitama, Cerinza y Belén del Departamento de Boyacá. 1.6.1.2 Extensión. Tiene una extensión de 417 kilómetros, presenta alturas muy apreciables y una topografía bastante accidentada. 1.6.2 Características físicas. Nuestro actual Municipio en el sitio los encinillos fue fundado por Ley emanada de la Asamblea Constituyente del Estado soberano de Santander el 26 de Noviembre de 1857 y pertenece a la provincia Guanentina. El municipio está ubicado al sureste del Departamento de Santander a los 73°07'20" sobre el meridiano de Greenwich y 6°3'26" de latitud Norte. Entre los grandes cordones de la cordillera del Consuelo y Santa Clara, su altura sobre el nivel del mar oscila entre los 1400 y 4200 m.s.n.m. a una distancia de 185 Kilómetros de Bucaramanga. La cabecera municipal de calles anchas y trazado uniforme, ubicada a 1850 m.s.n.m y temperatura de 18°C, tiene una extensión de 5.5 hectáreas, 130 predios entre institucionales, privados y públicos. El área rural tiene una extensión de 416.995 hectáreas y 1833 predios, distribuido en 13 veredas a saber: Pericos, Tumbita, Poima, Micos, Chapa, Rionegro, Centro, Cabuya, Avendaños, Canadá, Patios Altos, Patios Bajos y Minas.

(Estudios y documentos previos cps 002, de 2017) (Alcaldía Municipal de Encino, 2017)

E. Características ambientales

Relieve. La topografía del municipio es ondulada y montañosa con sistemas de drenaje predominantemente relacionado a fallas y plegamientos. Sus pendientes son de moderadamente empinadas a empinadas, lo que restringe la accesibilidad por la fragilidad.

Hidrografía. El río Pienta, que es uno de los principales afluentes del río Fonce, es alimentado por los ríos Negro (que nace en la serranía Peña Negra), y La Rusia (que nace en el páramo de la Rusia,), al suroccidente y el río Guacha (que nace en el cerro Guacha), al suroriente. A estos ríos de relieve andino, encañonados y bastante inaccesibles, llegan numerosos afluentes de quebradas las cuales permanecen por lo general todo el tiempo con agua. La zona de páramo presenta hermosas laguna con agua permanentemente, las cuales riegan sus aguas a través de quebradas que alimentan los ríos.

En el municipio de Encino, las quebradas y ríos se encuentran en su mayoría en medio de valles estrechos, en forma de V, con laderas muy inclinadas a suaves y en ocasiones con alto fracturamiento que pueden causar esporádicamente la pérdida del caudal. En el municipio de Encino nace el río Pienta, afluente del río Fonce, principal cuerpo de agua de la provincia Guanentina. El río Pienta se forma de la unión de los afluentes de los ríos Negro y Guacha, los cuales nacen en los páramos del Municipio. En el municipio se encuentran las siguientes micro cuencas las cuales con afluentes del río Pienta: Micro cuenca río Negro. Serie de

cauces de medio a corto recorrido, curvos a rectos que drenan el río Negro. Se ubica al nororiente del municipio y cubre un área de 112.75 km². El rumbo de los cauces es hacia el nororiente, excepto la zona norte que drena sus aguas con rumbo hacia el oeste. Micro cuenca Guacha. Corresponde a la zona sur y suroriental del municipio, cubriendo un área de 141.75 km². Micro cuenca Ture. Se localiza en el oriente de la zona. Sus cauces drenan las quebradas Ture y Minas con un rumbo hacia el oeste. Cubre un área de 96.25 km².

Micro cuenca del Pienta. Se localiza al nororiente del municipio, las pendientes son de inclinadas a suaves y valle abierto; cubre un área de 65.25 km². Los principales afluentes son: quebrada Romeral, La Rusia Alta, Colorados, laguna Grande, Ture, Minas, Los Pichones, La Lejía, Los Curos, Guamos, Los Cercados, Poimita, Micos, Negra, El Barro, Cavaria, río Guacha y río Negro.

1.6.7.3 Clima
Temperatura. El municipio se caracteriza por presentar una temperatura promedio de 21.1°C, con un máximo de temperatura anual de 23.9°C y un mínimo de 19.7°C, según los datos de los últimos veinte años, tomados de las estaciones de Charalá y Gambita. Precipitación. Encino se caracteriza por presentar altas precipitaciones; en efecto las estaciones consideradas (Encino, Charalá y Gambita), señalan un total de lluvias anuales de 3111, 3156 y 3161 mm, respectivamente, distribuidas en un régimen bimodal bien definido. Humedad relativa. Se encuentra entre el 72% y el 93% con una humedad relativa promedio de 83%.

1.6.7.4 Cobertura y uso del suelo. La matriz de paisaje de Encino corresponde a pastizales con pequeños relictos de bosques y arbustales. Los principales tipos de cobertura identificados corresponden a: bosques densos, bosques entresecados, matorrales altos, pastos con árboles y arbustos dispersos, pastizales, cultivos y pastos.

1.6.7.5 Bosques densos. Son bosques en su mayoría relictuales y se localizan en las partes altas de las cuencas y micro cuencas y las riveras de las corrientes de agua. Son densos, ricos en especies y contienen diferentes estratos. Estos bosques se localizan principalmente en el área del santuario de Flora y Fauna Guanentá – Alto Río Fonce y en las zonas más pendientes correspondientes al sector Minas.

(Estudios y documentos previos cps 002, de 2017) (Alcaldía Municipal de Encino, 2017)

F. Característica estructural

Vías y transporte. El acceso al Municipio se hace a través de la vía sin pavimentar Encino-Charalá (11 km sin pavimentar) y se une con la Troncal Nacional Bucaramanga-Santa fe de Bogotá, por medio de la vía pavimentada Charalá-San Gil que dista de Bucaramanga 185 kilómetros. Las diferentes veredas del municipio tienen vías carreteables que permiten llegar a los diferentes sectores, excepto la Vereda Minas; el municipio se encuentra dividido en tres sectores:

- Uno conformado por las veredas Canadá, Avendaño, Patios Altos, Patios Bajos que poseen vías hacia la cabecera municipal.

- El segundo que comunica las veredas la Cabuya, Centro, Micos y Poima que son las más privilegiadas por ser la vía de mayor uso y tráfico, aunque en regular estado.

- El tercer sector es el conformado por las veredas de Rio negro, Tumbita, la Chapa que tienen dos posibilidades para comunicarse con Charalá uno por la vía Pericos, la Cantera, Charalá o dirigirse a la cabecera municipal para conectar la carretera Encino, la Cantera, Charalá, vías poco transitadas por sus malas condiciones. La cabecera municipal tiene comunicación directa con Charalá y (Belén y Duitama) Boyacá lo que en la actualidad genera una ventaja comercial turística con cualquier municipio de la región tanto de la provincia del Tundama como la Guanentina, vías que se encuentran en regular estado.

Clasificación y estado de las vías urbanas. La cabecera municipal presenta una homogeneidad en vías ya que su poco tráfico y el área del perímetro urbano actual no genera mayores dimensionamientos viales por lo que se ha clasificado de la siguiente manera. Vía principal Urbana. Son las que comunican al casco urbano con municipios o veredas cercanas y que presentan un uso continuo, estableciendo un circuito que comienza en la carretera que llega de Charalá siguiendo la calle 4 carrera 4, calle 2 carrera 3 que son las vías que se conforman el marco del parque principal. Estas vías reparten a las demás que son de carácter secundario y que comunican eventualmente con fincas y veredas cercanas a la cabecera municipal no se cuenta con señalización.

Transporte público. El Municipio y la población de Encino no cuentan con línea o Empresa de transporte intermunicipal ya que las condiciones de la vía no permiten mantener vehículos públicos, busetas o buses en buen estado. Los vehículos particulares cubren esta ruta todos los días colaborando con la comunidad que adolece de un servicio organizado y continuo.

El cubrimiento de estas rutas se da entre el Municipio de Charalá y el casco urbano del Municipio de Encino, beneficiando solamente tres de trece veredas que comprende el Municipio, ellas son: Centro, Micos y Poima. Las demás veredas solo cuentan con transporte el día de mercado. Las veredas Avendaño, Canadá, Minas, Patios altos, Patios bajos, están a distancias considerables, y por el estado regular de la vía prefieren en su mayoría sacar sus productos a Belén y Duitama (Boyacá). El volumen de pasajeros, cargue y descargue de mercancías es muy poco por lo tanto no se presentan congestiones dentro de la cabecera municipal lo que ayudará para planteamientos futuros.

Transporte privado. El transporte de mercancías del Municipio, es prestado por vehículos particulares, generalmente camiones de carga o camionetas y algunos casos los mismos que transportan pasajeros se convierten en vehículos de carga, que recogen los productos en la cabecera municipal algunos de ellos traídos en bestias de las diferentes veredas. Esta actividad es muy esporádica pues la comercialización se realiza en las veredas altas las cuales sacan sus productos por Boyacá sin poder comercializar con Santander, las partes bajas compran productos a Charalá y esta actividad se ve especialmente los viernes y domingos, días de mercado en Charalá y Encino respectivamente. Para establecer el volumen del tránsito vehicular que llega de Charalá se realizó un conteo de los automotores que entran al casco urbano especialmente los días martes y domingo, días de mayor movimiento de pasajeros y carga durante dos fines de semana, dando como resultado un número aproximado de diez carros y camionetas por día y los demás días un promedio de cinco vehículos.

Transporte urbano. A nivel del casco urbano por las cortas distancias no requiere de este servicio, la población se desplaza a pie.

(Estudios y documentos previos cps 002, de 2017) (Alcaldía Municipal de Encino, 2017)

El entorno socio ambiental. El Departamento de Santander presenta una diversidad de pisos térmicos y una gran biodiversidad, situación que ha permitido aprovechar esta condición para impulsar la formación y desarrollo empresarial en temas como turismo de aventura, pecuario y gastronomía entre otros, incentivando esta misma práctica en sus pequeños municipios aledaños. De igual forma, la oferta de productos y servicios, es hoy para el departamento una oportunidad para la ampliación de su portafolio de ingresos.

Condiciones Políticas. Distribución rural del municipio de Encino Vereda 1 Avendaños 2 Canadá 3 Patios Altos 4 Minas 5 Patios Bajos 6 Cabuya 7 Rionegro 8 Chapa 9 Pericos 10 Tumbita 11 Micos 12 Poima 13 Centro.

(Estudios y documentos previos cps 002, de 2017) (Alcaldía Municipal de Encino, 2017)