

## **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, página web y Repositorio Institucional del CRAI-USTA, así como en las redes sociales y demás sitios web 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**, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor, nunca para usos comerciales.

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-USTA**

**Universidad Santo Tomás, Bucaramanga**

**Plan Prospectivo Estratégico para la Secretaría de Planeación Municipal de Bucaramanga**

**Andrés Felipe Sarmiento**

**Carlos Augusto Becerra**

**Jorge Fernando Mendoza**

Informe académico para optar el título de Diplomado en Planeación Estratégica en Entidades

Publicas

**Director:**

**Dr. Darío Alfonso Sierra Arias**

PhD en Administración Estratégica de Empresas

**Universidad Santo Tomás, Bucaramanga**

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

**Diplomado en Planeación Estratégica Aplicada a Entidades Públicas**

**2021**

## Contenido

	<b>Pág.</b>
Resumen.....	8
Introducción .....	10
1. Objetivos .....	12
1.1 Objetivo General.....	12
1.2 Objetivos Específicos.....	12
2. Marco Referencial.....	13
2.1 Plan Prospectivo Estratégico.....	13
2.2 Proceso de Planeación Prospectiva Estratégica .....	15
2.3 Herramientas de Planeación Prospectiva .....	19
2.3.1 Micmac .....	19
2.3.2 Smic .....	20
2.4 Actores Sociales.....	21
2.5 Árboles de Competencia .....	22
2.6 Escenario Apuesta.....	23
2.7 Cuadro de Mando Integral .....	24
3. Planeación Estratégica .....	26
3.1 Reseña Histórica del Sistema.....	26
3.1.1 Misión .....	29
3.1.2 Visión.....	31
3.1.3 Filosofía .....	32
3.1.4 Competencias Esenciales.....	34

3.1.5 Matriz de Macro Segmentación .....	39
3.1.6 Postura Ética en el Sentido Gubernamental .....	41
3.2 Análisis Interno .....	42
3.2.1 Árbol de Competencias .....	42
3.2.2 Evaluación de Factores Internos y Análisis del Resultado .....	47
3.2.3 Listado de Variables Internas .....	48
3.2.4 Análisis Tendencial de Variables Endógenas .....	49
3.3 Análisis del Sector: Entorno Inmediato .....	53
3.4 Análisis del Macro Entorno .....	57
3.5 Evaluación de Factores Externos .....	64
3.6 Matriz Interna-Externa .....	65
3.7 Formulación de la Estrategia .....	66
4. Prospectiva .....	72
4.1 Planteamiento del Problema .....	72
4.2 Objetivo Prospectivo .....	74
4.3 Justificación .....	74
4.4 Análisis Estructural .....	75
4.4.1 Influencias Directas .....	78
4.4.2 Estabilidad de la Matriz MDI .....	78
4.4.3 Potencial de Influencias Directas .....	79
4.5 Diseño y Construcción de Escenarios .....	84
4.5.1 Expertos .....	84
4.5.2 Hipótesis .....	86

4.5.3 Escenarios .....	87
4.6 Descripción de los Escenarios por Experto .....	88
4.6.1 Escenario Deseable .....	92
4.6.2 Escenario Probable .....	93
4.6.3 Escenario Pesimista .....	95
4.7 Análisis de Actores Sociales .....	96
4.7.1 Construcción de Cuadro de Interés .....	96
4.7.2 Localizar y Valorar las Convergencias entre Actores.....	100
4.7.3 Localizar y Valorar las Divergencias entre Actores .....	100
4.7.4 Objetivos Conflictivos .....	102
4.8 Negociación de los Objetivos .....	103
4.8.1 Plan de Acción de la Negociación de los Objetivos Conflictivos .....	106
5. Construcción Escenario Apuesta .....	111
5.1 Árbol de Pertinencia .....	111
5.2 Análisis DOFA.....	112
5.3 Matriz de Importancia y Gobernabilidad.....	114
5.3.1 Acciones de Ejecución Inmediata.....	119
5.3.2 Acciones de Ejecución de Mediano Plazo.....	120
5.3.3 Acciones de Ejecución de Largo Plazo.....	121
5.4 Cuadro de Mando Integral .....	122
6. Conclusiones.....	123
Referencias.....	124

**Lista de tablas**

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1.</b> <i>Matriz sobre la misión</i> .....	30
<b>Tabla 2.</b> <i>Matriz sobre la visión</i> .....	32
<b>Tabla 3.</b> <i>Matriz sobre la filosofía</i> .....	34
<b>Tabla 4.</b> <i>Matriz sobre las competencias esenciales</i> .....	38
<b>Tabla 5.</b> <i>Matriz sobre la postura ética</i> .....	41
<b>Tabla 6.</b> <i>Árbol de competencias</i> .....	43
<b>Tabla 7.</b> <i>Matriz MEFI de la secretaría de planeación de Bucaramanga</i> .....	47
<b>Tabla 8.</b> <i>Listado de variables internas</i> .....	48
<b>Tabla 9.</b> <i>Análisis de variables endógenas</i> .....	50
<b>Tabla 10.</b> <i>Distribución de la población</i> .....	54
<b>Tabla 11.</b> <i>Infraestructura vial vehicular urbana</i> .....	56
<b>Tabla 12.</b> <i>PESTEL</i> .....	60
<b>Tabla 13.</b> <i>Matriz MEFÉ</i> .....	64
<b>Tabla 14.</b> <i>Matriz MPEC</i> .....	67
<b>Tabla 15.</b> <i>Influencias directas</i> .....	78
<b>Tabla 16.</b> <i>Influencias MDI</i> .....	78
<b>Tabla 17.</b> <i>Sumas MDI</i> .....	79
<b>Tabla 18.</b> <i>Potencial de influencias directas</i> .....	80
<b>Tabla 19.</b> <i>Potencial de influencias directas</i> .....	80
<b>Tabla 20.</b> <i>Expertos</i> .....	85
<b>Tabla 21.</b> <i>Matriz de variable -hipótesis-objetivo</i> .....	86

<b>Tabla 22.</b> <i>Escenario deseable</i> .....	93
<b>Tabla 23.</b> <i>Escenario probable</i> .....	94
<b>Tabla 24.</b> <i>Escenario pesimista</i> .....	95
<b>Tabla 25.</b> <i>Cuadro de intereses</i> .....	98
<b>Tabla 26.</b> <i>Valoración de convergencias</i> .....	100
<b>Tabla 27.</b> <i>Valoración de divergencias</i> .....	101
<b>Tabla 28.</b> <i>Posición de los actores frente a los objetivos en conflicto</i> .....	103
<b>Tabla 29.</b> <i>Aspectos de mediación en la negociación de objetivos</i> .....	106
<b>Tabla 30.</b> <i>Plan de acción de objetivos conflictivos</i> .....	107
<b>Tabla 31.</b> <i>Árbol de pertinencia</i> .....	111
<b>Tabla 32.</b> <i>DOFA objetivo priorizado 1</i> .....	112
<b>Tabla 33.</b> <i>DOFA objetivo priorizado 2</i> .....	112
<b>Tabla 34.</b> <i>DOFA objetivo priorizado 3</i> .....	113
<b>Tabla 35.</b> <i>DOFA objetivo priorizado 4</i> .....	113
<b>Tabla 36.</b> <i>DOFA objetivo priorizado 5</i> .....	113
<b>Tabla 37.</b> <i>DOFA objetivo priorizado 6</i> .....	114
<b>Tabla 38.</b> <i>Matriz de importancia y gobernabilidad</i> .....	116
<b>Tabla 39.</b> <i>Matriz de importancia y gobernabilidad por acciones de ejecución inmediata</i> .....	119
<b>Tabla 40.</b> <i>Matriz de importancia y gobernabilidad por acciones de ejecución a mediano plazo</i> .....	120
<b>Tabla 41.</b> <i>Matriz de importancia y gobernabilidad por acciones de ejecución a largo plazo</i> ..	121
<b>Tabla 42.</b> <i>Cuadro de mando</i> .....	122

**Lista de figuras**

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1.</b> <i>Fases metodológicas de la prospectiva</i> .....	18
<b>Figura 2.</b> <i>División política de Bucaramanga</i> .....	29
<b>Figura 3.</b> <i>Matriz de macro segmentación secretaría de planeación municipal</i> .....	40
<b>Figura 4.</b> <i>Estratificación urbana 2019</i> .....	55
<b>Figura 5.</b> <i>Estratificación rural 2019</i> .....	55
<b>Figura 6.</b> <i>Matriz IE</i> .....	66
<b>Figura 7.</b> <i>Metas e indicadores de bienestar</i> .....	69
<b>Figura 8.</b> <i>Mapa de potencial de influencias directas</i> .....	81
<b>Figura 9.</b> <i>Mapa de dependencia de influencias indirectas</i> .....	82
<b>Figura 10.</b> <i>Mapa de desplazamientos</i> .....	83
<b>Figura 11.</b> <i>Presentación de los escenarios en forma de histograma</i> .....	87
<b>Figura 12.</b> <i>Histograma de probabilidad de los escenarios experto 2</i> .....	89
<b>Figura 13.</b> <i>Histograma de probabilidad de los escenarios experto 3</i> .....	90
<b>Figura 14.</b> <i>Histograma de probabilidad de los escenarios experto 4</i> .....	90
<b>Figura 15.</b> <i>Histograma de probabilidad de los escenarios experto 5</i> .....	91
<b>Figura 16.</b> <i>Matriz IGO</i> .....	118

### **Resumen**

El presente trabajo tuvo como objetivo construir escenarios alternativos del futuro posible que promuevan un mejoramiento de la capacidad administrativa, técnica y operacional de la secretaría de planeación de la Alcaldía de Bucaramanga. La metodología incluyó la realización de un diagnóstico de la situación actual y la determinación de las variables que impactan el desarrollo estratégico, así como la formulación de posibles escenarios en el horizonte de tiempo que pueda afrontar la secretaría de planeación de Bucaramanga. Los resultados permitieron de manera prospectiva estratégica, la definición de un entorno cambiante en el que se desenvuelve los diferentes intereses y grado de poder de los actores sociales con los cuales tiene relación la secretaría de planeación de la Alcaldía de Bucaramanga. Se concluye que el despacho municipal requiere articular acciones que promuevan la mitigación de variables que están relacionadas con evitar la disminución de gestión de recursos.

Palabras clave: Prospectiva, planeación municipal, actores sociales, escenarios, desarrollo estratégico.

### **Abstract**

The present work aimed to construct alternative scenarios for the possible future that promote an improvement in the administrative, technical and operational capacity of the planning secretariat of the Mayor's Office of Bucaramanga. The methodology included conducting a diagnosis of the current situation and determining the variables that impact strategic development, as well as the formulation of possible scenarios in the time horizon that the Bucaramanga planning secretariat may face. The results allowed, in a strategic prospective manner, the definition of a changing environment in which the different interests and degree of power of the social actors with whom the planning secretariat of the Bucaramanga Mayor's Office is related. It is concluded that the municipal office needs to articulate actions that promote the mitigation of variables that are related to avoiding the reduction of resource management.

Keywords: Prospective, municipal planning, social actors, scenarios, strategic development.

## **Introducción**

En la actualidad la visión estratégica pasó de ser un tema exclusivo de las empresas del sector privado a constituirse un elemento importante dentro del diseño e implementación de acciones en el sector público en aras de incrementar las posibilidades de éxito frente a la operalización de los planes de desarrollo principalmente. Es así, que de acuerdo a lo descrito por Arteaga (2018) y Godet & Durance (2007), este proceso define la visión de las entidades públicas a mediano y largo plazo a través de una serie de análisis del entorno interno y externo para poder dar a los directivos de las organizaciones una clara visión futura de la razón de ser de las acciones que reviste el entorno gubernamental.

Así pues, el proceso de la planeación estratégica es una responsabilidad de todos los miembros de la entidad y una tarea fundamental para llevar a cabo cualquier proceso de decisión, cuestión que no sólo atañe a las empresas, sino de igual forma, a las instituciones Estatales y figuras gubernamentales que desean visualizar su futuro social y económico.

Se entiende entonces, que desde el punto de vista de la planeación estratégica las entidades gubernamentales deben considerar un proceso de análisis general e integral de la unidad, departamento o empresa estatal, en la que se incluye la identificación de diferentes elementos que incluyen fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para poder realizar una proyección futura y trazar una estrategia con la cual se pueda alcanzar la implementación de dicha estrategia.

Por tanto, la gestión de diferentes herramientas especializadas obliga a que exista una formación profunda frente a la construcción de escenarios, de tal manera que con ella se pueda visualizar objetivos estratégicos y líneas de acción que respondan a los indicadores de la gestión pública, y con ello, a las funciones gerenciales que se basan en un mejoramiento continuo para la

creación de ambientes que respondan a los propósitos del entramado político, social y económico de la región sobre las cuales se realiza la planificación

En ese sentido, la alcaldía de Bucaramanga en el departamento de Santander direcciona sus acciones bajo el plan de desarrollo municipal para establecer las competencias normativas, diagnóstico, misión, visión, ejes estratégicos, objetivos, programas, productos y su correspondiente plan plurianual de inversiones de mediano y corto plazo, para el desarrollo del municipio.

Para el objeto del presente trabajo, se realizará el *Plan prospectivo estratégico para la secretaría de planeación municipal de Bucaramanga*, a partir del análisis del entorno que lleve al establecimiento de una subsecuente construcción matricial de los factores internos y externos a fin de ubicar al sector de planeación del municipio en el escenario futuro. Las consideraciones y datos que serán expuestos en este documento son extraídos en su totalidad de la información aportada por la Alcaldía de Bucaramanga, dejando claro que, a la fecha, la entidad no cuenta con documentación de prospectiva superior a la del periodo gubernamental, por lo que cada uno de los apartes y matrices serán construidos por los autores, y los datos que se toman de otras fuentes están debidamente referenciados.

Al finalizar el presente documento se realizarán una serie de conclusiones y recomendaciones que buscan mejorar la planificación del sector en el municipio de Bucaramanga para hacer más tangible la gestión en este aspecto de interés para la gestión pública como visión de territorio.

## **1. Objetivos**

### **1.1 Objetivo General**

Construir escenarios alternativos del futuro posible que promuevan un mejoramiento de la capacidad administrativa, técnica y operacional de la secretaría de planeación de la Alcaldía de Bucaramanga.

### **1.2 Objetivos Específicos**

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la secretaría de planeación de la Alcaldía de Bucaramanga en referencia a la misión y filosofía organizacional.
2. Determinar las variables que impactan el desarrollo estratégico de la secretaría de planeación de la Alcaldía de Bucaramanga.
3. Formular posibles escenarios en el horizonte de tiempo que pueda afrontar la secretaría de planeación de la Alcaldía de Bucaramanga de manera prospectiva estratégica, a partir del estudio de la población objeto y el entorno cambiante en el que se desenvuelve.
4. Reconocer los diferentes intereses y grado de poder de los actores sociales con los cuales tiene relación la secretaría de planeación de la Alcaldía de Bucaramanga de manera prospectiva estratégica.
5. Construir un escenario apuesta al cual se pueda ver sometida la secretaría de planeación de la Alcaldía de Bucaramanga y, por ende, todo el sistema de planeación estratégica del direccionamiento prospectivo realizado.

## **2. Marco Referencial**

En el presente capítulo se presentan los aspectos teóricos de mayor importancia para el desarrollo del presente trabajo, considerando de antemano que la planeación estratégica de un territorio tiene una estructuración vista desde diferentes variables y actores que, en conjunto tienen una perspectiva del escenario real de una región desde diversos componentes que incluyen lo social, económico, ambiental y político, entre otros. Adicionalmente, el trabajo realizado se basó en las orientaciones dadas por los docentes de las asignaturas del posgrado, y en especial, de aquellas que vienen siendo direccionadas desde lo que es un plan prospectivo.

### **2.1 Plan Prospectivo Estratégico**

Para Astigarraga (2016) la prospectiva está relacionada con el estudio sistemático de un escenario futuro posible a través de unas técnicas y herramientas metodológicas que permiten la observación de variables del entorno con las cuales se hace la recolección de información para contrastarla con los elementos del plano teórico y conceptual, a fin de establecer un tipo de objetivos que direccionaran las acciones de prospectiva para la toma de decisiones en medio de lo que puede construirse en la visión de un territorio.

Al respecto Ortega & Chávez (2018) menciona: “La prospectiva territorial es una excelente herramienta para superar las acciones de corto plazo que por su urgencia tienden a ser resueltas de manera inmediata para sortear la crisis; pero estas soluciones no resuelven los problemas, pues en ellas prima la inmediatez y la urgencia, cayendo en acciones reactivas, con un alto grado de improvisación, y lo que realmente se necesita es atender lo importante mediante soluciones estructuradas” (p. 24).

Es así, que desde los cambios que se suscitan en la actualidad se puede decir que el planteamiento de variables de diferente índole que incluyen los aspectos sociales, económicos, culturales y políticos, hace que desde un plan prospectivo-estratégico se tenga en cuenta la formalización de una visión y pensamiento de los actores clave dentro de los escenarios posibles y probables para obtener el mayor beneficio posible a futuro, de acuerdo a lo planteado por Pérez & Lobelles (2020).

Desde dicha perspectiva, es posible establecer cuáles son las estrategias a usar dentro de un escenario de previsión futuro en el desarrollo de un territorio a través de los cambios que se suceden en el entorno, en donde los métodos utilizados tradicionalmente tienden a ser homogéneos y circunstanciales como lo menciona González, Pérez & Perilla (2016), pero además se han dilucidado algunas razones comunes para el establecimiento de estrategias para el desarrollo territorial que parten de un formato que incluye la detección de problemas que pueden ser abordados por diferentes actores del escenario, y quienes a través de una serie de capacitaciones de pensamiento y acción proactiva frente al escenario futuro, generan cambios para atender problemas estructurales como puede ser la pobreza y los conflictos internos, los cuales han sido abordados desde diferentes aspectos teóricos.

De esta forma, es válido para la secretaría de planeación del municipio de Bucaramanga establecer una ruta metodológica que permita visualizar una prospectiva para asumir retos que hacen parte de la visión de la alcaldía en cumplimiento del orden constitucional y legal, pero al mismo tiempo, en aras de favorecer a los actores desde el punto de vista social, político y económico de la región.

## **2.2 Proceso de Planeación Prospectiva Estratégica**

De acuerdo con Quintero, López & Rivero (2015) la planeación estratégica dio un salto considerable al convertir los elementos tradicionales frente al difícil y cambiante del torno complejo de los territorios hacia un concepto de prospectiva estratégica, en donde las organizaciones gubernamentales y el sector privado consideran la necesidad de gestionar ampliamente las necesidades y expectativas de los actores clave para satisfacer los mayores propósitos dentro de la participación que tiene en la sociedad la organización que realiza el liderazgo de planificación estratégica prospectiva.

Es así, que en los países que tienen una visión de desarrollo integral han venido implementando modelos teóricos para dar respuesta a las necesidades regionales especialmente ante crisis económicas, políticas y sociales, como una forma alternativa de planificarlo local desde la gestión de su propio territorio, teniendo en cuenta que dicha planificación responda a una prospectiva, es decir, que de alguna forma el tener en cuenta una serie de variables del entorno se pueda anticipar a hechos o sucesos de un futuro a corto, mediano o largo plazo, sin restarle importancia a las circunstancias que revisten el presente, para poder con ello establecer decisiones de fondo que sirvan de esfuerzo para hacer realidad el futuro más deseable (Aguilar, Zambrano, Chávez & Ortega, 2018).

En ese sentido, la prospectiva estratégica tiene unas características dentro de las cuales se cuentan la visión sistémica, la anticipación al futuro, la integración entre distintos actores y el análisis de variables clave, en donde a través de una serie de pasos se puede establecer un pensamiento racional que responda adecuadamente a la apropiación del porvenir en el que las acciones de cada uno de los comprometidos con el plan prospectivo reúnen elementos de juicio para diseñar e implementar escenarios de apuesta, con los cuales se pueda direccionar el

escenario en un horizonte de tiempo para convertir problemas en retos muy bien identificados en el territorio estudiado, según lo comenta Godet (2007).

No obstante, se debe tener una idea clara de lo que implica planificación, prospectiva y estrategia, pues en la práctica aunque sean conceptos que se encuentren muy cercanos entre cada uno de ellos, existe una mezcla de intencionalidades que llevan a la construcción de dos macroconceptos que son: planificación estratégica y prospectiva estratégica, en donde cada uno de ellos tiene una especificidad evidente para aproximarse a las respuestas de gestión colectiva para la resolución de problemas de territorios o conglomerados que así lo requieren (Bastida, 2015).

En consecuencia, la planificación estratégica de acuerdo con x es la de concebir un futuro deseado a través de unos medios necesarios para alcanzar lo mientras que en el caso de la prospectiva estratégica hace referencia a la capacidad que tienen los sujetos para identificar hipótesis y alternativas de un futuro en el que se pueden dilucidar retos y oportunidades para encontrar un camino de acciones con las cuales se pueda cristalizar la previsión de un futuro como mecanismo anticipado para superar diferentes barreras de tipo circunstancial a través de la disponibilidad de la contingencia o de objetivos que pueden darse dentro de dicho proceso y que sirven para despejar la incertidumbre que rodea la idea de un futuro de sus comportamientos tendencias y fuerzas que lo transforman (Palma, 2016).

Dentro de esa coyuntura, puede observarse con la tensión que existen unas vías de aproximación al futuro desde los dos macroconceptos en donde desde el primero existe una alternativa de responder cómo puede atenderse las situaciones que exige el logro de una meta específica que es a lo que se dedica la planeación estratégica, mientras que, en otras alternativas que están relacionadas con la prospectiva, se centran en un pronóstico exploratorio a través del

cual puede crearse un futuro deseable, posible y probable, con el cual se pueda determinar un estado ulterior en relación a unos objetivos trazados que son valorados desde elementos presentes y, con los cuales, se pueda construir un porvenir que intente concordar con el compromiso futuro de un colectivo, a fin de adoptar un rol dinámico y creativo de los actores clave frente al mismo (Miklos & Tello, 2007; Ramos, León, Gómez, Villota & Cortez, 2019).

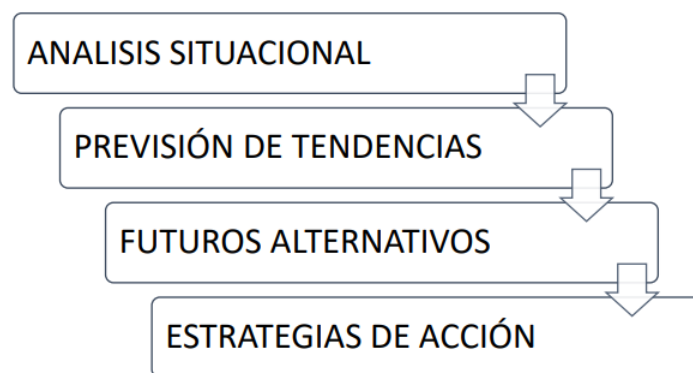
En efecto, Gracia, Hernández & Torres (2019) asienten que es bien sabido que la prospectiva además de impulsar la estructuración de un diseño de escenarios futuros, aporta elementos de alta relevancia dentro de los procesos de planeación y la toma de decisiones, ya que se encarga de hacer una identificación de las amenazas y oportunidades de situaciones futuras que pueden ofrecer acciones políticas y sociales alternativas para aumentar el grado de elección de las decisiones, en donde cabe mencionar cuáles serían dichos propósitos como son: la de generar visiones alternativas de futuros deseados, proporcionar usos para la acción, promover información relevante de largo alcance, hacer explícitos los escenarios posibles y establecer reglas de decisión para alcanzar el mejor futuro deseado.

Al respecto, Astigarraga (2016) expresa:

La prospectiva es una importante herramienta de apoyo a la planeación, a la reflexión estratégica y a la toma de decisiones que en situaciones de incertidumbre cada vez mayores deben asumir los decisores en todo tipo de organizaciones. La utilización de la prospectiva en el análisis externo o análisis del entorno de los procesos de planificación, planeamiento o planeación estratégica es clave a la hora de la identificación de tendencias y su impacto en el sistema analizado, en la elaboración escenarios de factores de éxito futuros, o en la reflexión estratégica y la formulación de estrategias (p. 15).

La experiencia práctica en países como Japón, Francia, Alemania, Holanda, Reino Unido, Australia, Estados Unidos y más recientemente España ha demostrado que los ejercicios de prospectiva incorporados de forma sistemática en los sistemas de ciencia y tecnología han servido para orientar las estrategias y los planes de actuaciones futuras, tanto del sector público como del sector privado (Godet, 2011).

**Figura 1.** *Fases metodológicas de la prospectiva*



Fuente: UMNG. (2017).

De esta forma, se puede adentrar al asunto del proceso de planeación prospectivo estratégico tienen en cuenta cuatro elementos como se muestran en la figura 1, en donde el primero hace referencia al análisis situacional en donde se plantean los argumentos que configuran el problema abordar a partir de un proceso diagnóstico detallado. Posteriormente, a través de la fase de previsión de tendencias se recoge información retrospectiva y actual con la cual se determina los detalles del comportamiento del problema en un lapso.

Acto seguido, se da pasó a la etapa de futuros alternativos en donde se construyen escenarios argumentados a partir de la información recolectada en las dos etapas anteriores, y desde donde la visión y acción estratégica se trasladan a una visión futura de interpretación de la

información recabada para la toma de decisiones ajustadas a las necesidades de la entidad que acepta el reto prospectivo.

Finalmente, dentro de las fases descritas por Godet (2011) se encuentra la estrategia de acción en la cual se trazan los diseños estratégicos para la ejecución de planes a implementar dentro de un esquema de toma de decisiones bajo el marco de la prospectiva estratégica, en donde se integran todas las herramientas de tipo organizacional y situacional particulares que están relacionadas con el evento futuro a abordar.

### **2.3 Herramientas de Planeación Prospectiva**

Dentro del conjunto de herramientas de planeación prospectiva se conocen varias dentro de las cuales se encuentra el software micmac, smic, morphol, mactor y multipol, dentro de los cuales los dos primeros mencionados, son los que se tendrán en cuenta dentro del proceso de prospectiva propuesto en esta investigación.

#### **2.3.1 *Micmac***

Según Rivera & Jiménez (2017) el Micmac o Matriz de Impactos Cruzados o también llamada Multiplicación Aplicada a una Clasificación, es:

Una herramienta para el análisis estructural basado en la estructuración de una reflexión colectiva, que ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos, la cual a partir de una lista de variables estructurales y una matriz que representa las influencias directas entre las variables, permite extraer e identificar las variables claves del problema

estudiado, con la ayuda de cuadros y gráficos que facilitan la modelización del problema a abordar (p. 14).

Este método estructural es un instrumento que ha sido ampliamente utilizado en diferentes sistemas para aplicar una serie de matrices claves dentro del desarrollo de planificación prospectiva estratégica, en el cual se ofrece la posibilidad de describir un sistema a través de una matriz con elementos constitutivos que parten de una revisión de determinadas variables que influyen esencialmente en la evolución del sistema.

De esta forma, se llega a enumerar un conjunto de variables a estudio tanto internas como externas que pasan a ser revisadas desde un punto de vista relacional con otras variables estructurales del sistema, mediante un tablero de doble entrada de relaciones directas en las que se determina la influencia entre las variables.

### **2.3.2 Smic**

De acuerdo con Hernández (2020) el Smic es: “...uno de los métodos de impactos cruzados probabilísticos que se orientan a determinar probabilidades simples y condicionales de hipótesis y/o eventos, lo mismo que las probabilidades de combinaciones de estos últimos, teniendo en cuenta las interacciones entre eventos y/o hipótesis” (p. 40). El objetivo de estos métodos es hacer destacar los escenarios más probables, y también examinar las combinaciones de hipótesis que serán excluidas a priori (Ortega & Chávez, 2018).

Los “Método de impactos cruzados”, es el término genérico de una familia de técnicas que intentan evaluar los cambios en las probabilidades de un conjunto de acontecimientos como consecuencia de la realización de uno de ellos, que fue desarrollado en los años 60. Uno de estos métodos: SMIC (Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados), está basado en el ExplorSim

desarrollado en el Instituto Battelle de Ginebra y descritos inicialmente con aplicaciones al sector gubernamental por Duval, Fontella & Gabus en 1975.

## **2.4 Actores Sociales**

Un actor social es aquel sujeto que hace parte de un colectivo que ha sido estructurado a partir de un común denominador de identidad propia frente a un escenario actual y futuro, en el cual tiene una serie de valores y recursos para actuar dentro de una comunidad en la búsqueda de defender los intereses que tienen los miembros que componen el grupo de individuos que representa las necesidades identificadas dentro de un escenario, y las cuales se consideran prioritarias de acuerdo a lo expuesto por Aguilar, Zambrano, Chávez & Ortega (2018).

Estos elementos subjetivos tienen entendido que a través de la intervención es cómo se genera la producción de acciones para la transformación de un evento situacional, que genera un problema y que desde el exterior del mismo se pueden plantear la ubicación de elementos que inciden directamente sobre su comportamiento, así como aquellos que están relacionados de manera intrínseca a la situación o sistema.

En este sentido, un actor social es aquel agente de cambio que se toma la tarea de hacer una revisión exhaustiva o diagnóstica de la situación problema para generar estrategias de acción social que contribuyen decididamente a la transformación comunitaria, y con las cuales se reconoce el valor del actor social para introducir un mecanismo de cambio, el cual puede ser entendido dentro de un sistema social como algo que representa una libertad de decisión de las mayorías para interactuar con otros grupos sociales y, de esta forma, alterar el curso del escenario actual para que en el futuro puedan darse de forma positiva acciones para que su

influencia situacional dé como resultado interacciones posibles a un escenario deseado (Giménez, 2017).

Es así, que toda relación social implica necesariamente una asociación e influencia de poder en vía de una negociación de carácter recíproco que promueve el intercambio de acciones que, en consecuencia, pueden traer ciertas desigualdades y conflictos sociales, pero a partir de la influencia, la autoridad, el poder y la dominación, se puede llegar a realizar unas transformaciones de fondo con los actores sociales actuales y aquellos que se aspectan en el futuro, para promover conflictos ligados a una evolución social del escenario y que permitan entre el sistema la apuesta permeable de ciertas características centralizadas en el cambio para que pueda suceder la resolución del problema avistado (Aguilar, Zambrano, Chávez & Ortega, 2018).

## **2.5 Árboles de Competencia**

El árbol de competencia es una metodología desarrollada por las empresas japonesas para analizar la empresa de una forma muy metafórica desde lo contemplado por Aktan & Tosun (2019). La empresa puede verse como compuesta por 3 elementos como son:

1. Las raíces (las competencias técnicas, el know how)
2. El tronco (la capacidad de producción)
3. Las ramas (las líneas de productos)

Si se desea ir un poco más allá, se puede pensar en adicionarle a ese árbol un elemento 4 que sería los frutos a los que podríamos relacionarlos con los resultados. Con este árbol de competencias es posible:

1. Hacer un análisis retrospectivo del sistema (empresa, industria, sociedad)

## 2. Planear el futuro

El propósito de los árboles de competencia es la de estructurar, analizar y resolver un problema en el marco de una toma de decisiones frente a situaciones de incertidumbre, en la que se proponen una serie de datos recolectados de información pasada sobre los cuales se apoya las predicciones futuras (Arévalo y otros, 2016).

### **2.6 Escenario Apuesta**

Según Rodríguez (2014) el escenario apuesta se trata de una técnica de prospectiva que sirve para crear posibles escenarios futuros en los que se puede mover la empresa y, a partir de ellos, tomar decisiones. Es un método para el análisis del entorno que permite analizar y comparar diferentes factores estratégicos, situándolos en un contexto futuro determinado y estudiar su posible impacto sobre la empresa.

Un escenario, elemento clave de este método, es una descripción de las circunstancias, condiciones o acontecimientos que pueden representar la situación del entorno en un momento futuro del tiempo. Definido así, un escenario no es una previsión del futuro sino un análisis cualitativo de cómo puede ser dicho futuro (Rodríguez, 2014).

Un escenario es, más bien, un instrumento de enseñanza y aprendizaje que ayuda a comprender mejor la posible evolución del futuro y en el que el esfuerzo que realice la dirección de la empresa para la definición del mismo tiene tanta importancia o más que el resultado final que se pueda conseguir. La importancia de la elaboración de un escenario está en que obliga a la dirección a pensar sobre las variables relevantes que definen la evolución del entorno, cómo se interrelacionan entre ellas y cuáles pueden ser, por tanto, las consecuencias de las decisiones estratégicas actuales (Rodríguez, 2014).

## 2.7 Cuadro de Mando Integral

Según Vázquez, Elorza & Pinzón (2016) un cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. El CMI permite la translación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores. Los indicadores recogen aspectos tanto financieros como no financieros. El CMI favorece la transparencia en la gestión y el establecimiento de un equilibrio entre las acciones inmediatas y las líneas estratégicas. Como herramienta de gestión, el CMI es un concepto dinámico que da un apoyo continuo a la toma de decisiones, contribuye a comunicar la estrategia e implica a las personas en su elaboración y seguimiento.

Este autor menciona, además, que el CMI integra cuatro perspectivas o áreas claves y las relaciona con la misión, visión y objetivos. Las cuatro perspectivas son la financiera, la de formación, los procesos internos y la relación con los clientes-usuarios. Existen diferentes tipos de CMI:

1. CMI operativos: útiles para la gestión del cambio (innovaciones en la organización) en periodos breves de tiempo
2. CMI estratégicos: definen los objetivos básicos de la organización en relación en su misión y visión a largo plazo.
3. CMI departamentales: específicos para un área de la organización: financiera, dirección, recursos humanos, etc.
4. CMI organizativos: definidos según los niveles de responsabilidad.

La herramienta básica del CMI son los indicadores, es decir, índices que describen el comportamiento de diversas variables ya sea por cuantificación directa de una variable (primarios) o por comparación entre variables (secundarios). Es preferible que los indicadores sean de naturaleza numérica, ya que así permitirán el establecimiento de niveles de tolerancia o de desviaciones aceptables dentro del CMI. En la definición de los indicadores hay que escoger aquellos que sean: relevantes, pertinentes, unívocos, objetivos, precisos y accesibles (Vázquez, Elorza & Pinzón, 2016).

### **3. Planeación Estratégica**

En este capítulo se tendrán en cuenta todos los aspectos asociados a la planeación estratégica, iniciando por una revisión del sistema entendido éste como la secretaría de planeación del municipio de Bucaramanga, acompañado también de un análisis interno y externo para poder determinar cómo el macroentorno puede afectar una postura estratégica de la organización a futuro para la formulación de una estrategia prospectiva.

#### **3.1 Reseña Histórica del Sistema**

De acuerdo con la información del sitio web de la alcaldía municipal de Bucaramanga (2020), la ciudad surgió como núcleo urbano jurídicamente reglado, sólo hasta el ocaso del periodo colonial. El 22 de diciembre de 1622, el presbítero Miguel de Trujillo y el juez poblador, Andrés Páez de Sotomayor, por comisión del oidor, levantaron un acta dando por terminada la iglesia y sacristía del lugar, a la que dieron el nombre de Real de Minas de Bucaramanga, donde luego de celebrar la misa, repartieron los resguardos entre los indígenas de las distintas encomiendas, con límites muy similares a los que actualmente se han fijado en el área metropolitana.

La mala interpretación de este acontecimiento fue la que generó la disputa académica durante décadas sobre el origen fundacional de la ciudad. En términos jurídicos la ciudad nunca fue fundada, se congregó el pueblo de indios en 1622 y en 1778 se erigió como parroquia. Los delegatorios del Oidor Villabona y Zubiaurre no pretendieron fundar una ciudad, sino hacer la reducción de indios que les había sido encomendada, ya que sabían que la fundación de las ciudades coloniales estaba rodeada de requisitos y solemnidades.

A principios del Siglo XX, entre los cuatro centros poblados que conforman actualmente el área Metropolitana, Bucaramanga ejerció el liderazgo y predominio, debido a su rápido desarrollo económico, social y político concentrado en ella. Debido a esto, se convirtió en centro de acopio de las actividades comerciales y productivas de la región y se consolidó como el epicentro poblacional y urbano; motivado en gran parte por su designación como capital del Departamento de Santander en 1886.

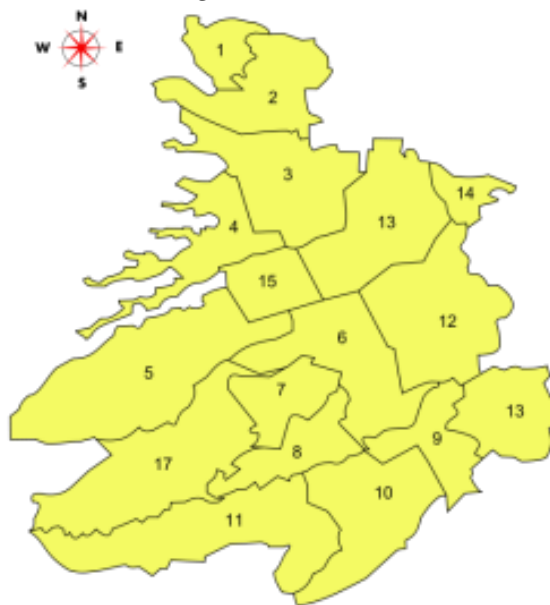
La Plaza de García Rovira como centro de poder (actual Parque García Rovira), el Parque Romero y el sector centro-occidental residencial, se convirtieron en el primer núcleo o foco inicial de la ciudad, provocando un crecimiento urbano que le permitió expandirse hacia el oriente, generando nuevos centros de atracción y conformando nuevas áreas urbanizables alrededor de nuevas plazas.

Así pues, sería el Sistema de Parques con la creación de las Plazas Belén, hoy Parque Santander, Parque Antonia Santos, Parque Centenario, Parque Bolívar y Parque de los Niños, el proceso que dio origen a una intensa urbanización sobre estos ejes, desplazando las zonas residenciales y comerciales de la ciudad hasta las barreras impuestas por las depresiones de la Quebrada La Rosita y Quebradaseca.

En la actualidad, Bucaramanga es la plataforma metropolitana a través de la cual se presenta la historia de la ciudad, se difunden sus hitos y atractivos turísticos y se socializan datos clave sobre su desarrollo social y económico. En estos momentos, la ciudad se encuentra en cabeza del doctor Juan Carlos Cárdenas, quien tiene dentro de su equipo de trabajo un gabinete conformado por nueve secretarías y 5 oficinas asesoras, entre las que se encuentra la secretaría de planeación municipal a cargo del doctor Julián Fernando Silva Cala. Así mismo, el sistema de

gestión administrativa, política y social municipal cuenta con un grupo de 10 asesores en diferentes áreas dirigidos por una oficina asesora central.

Adicionalmente, la alcaldía de Bucaramanga tiene a su cargo la observancia de 7 institutos descentralizados y 4 empresas sociales del Estado. También, hacen parte del entramado gubernamental 11 subsecretarías a cargo de varias áreas de gestión de interés gubernamental y finalmente, la alcaldía responde ante dos autoridades ambientales que son el área metropolitana de Bucaramanga y la corporación autónoma regional para la defensa de la meseta de Bucaramanga. En adición, dentro del elemento de control político se encuentra el concejo municipal de la ciudad en cabeza del doctor Jorge Humberto Rangel para la observancia de los procesos y políticas que direcciona la alcaldía municipal.

**Figura 2.** *División política de Bucaramanga*

Fuente: Instituto Agustín Codazzi (2018).

En adición, se debe comentar que actualmente el municipio tiene una división política como se presenta en la figura 2, que de acuerdo con el Artículo 107° del PDM la División Urbana en Comunas del suelo urbano se divide en 17 comunas. Dentro de cada comuna hacen parte: los barrios, asentamientos, urbanizaciones y otros (sectores con población flotante). Consultar plano UR1 denominado División Urbana, tomado del Sistema de información georeferenciado del Municipio de Bucaramanga el cual hace Parte integral del acuerdo del PDM.

### **3.1.1 Misión**

De acuerdo con el Plan de Desarrollo Municipal de Bucaramanga 2020-2023 (PDM): “Ciudad de Oportunidades”, aprobado por acuerdo No 013 de 2020 del Concejo Municipal, tiene como misión:

Adelantar acciones para crear una ciudad vivible, sostenible y vibrante, una ciudad en la que sus habitantes sean felices, educados y se encuentren satisfechos

con la oferta de bienes y servicios puesta a su disposición. Una ciudad inteligente que cuente con datos precisos, georreferenciados y recogidos en tiempo real, para tomar las mejores decisiones en términos de localización de infraestructura, seguridad, ubicación de equipamientos y dispositivos que ayuden a consolidar espacios seguros, en donde la gente pueda transitar libremente y desarrollar actividades lúdicas, deportivas y recreativas, aumentando así el disfrute de la ciudad. Una ciudad con una infraestructura tecnológica que permita tomar decisiones acertadas y así, focalizar acciones para atender a la población más necesitada de la ciudad. Una Bucaramanga en donde sus habitantes progresen y se quieran quedar (p. 9).

**Tabla 1.** *Matriz sobre la misión*

<b>¿Qué necesidades satisface?</b>	Satisface la visión de Ciudad sostenible a través de generar valor a sus habitantes a través de cambios a nivel social y de infraestructura.
<b>¿Cómo se satisfacen las necesidades?</b>	Las necesidades de programas sociales y de infraestructura se satisfacen a través de los programas y proyectos que presentan la secretaría de planeación e infraestructura a los entes de financiación local, departamental y nacional.
<b>¿A quién se satisfacen las necesidades?</b>	Los beneficiarios directos son las comunidades urbanas y rurales, y los beneficiarios indirectos son todos aquellos elementos del sistema turístico y comercial que visitan el área metropolitana de Bucaramanga.
<b>¿En dónde satisfacemos necesidades?</b>	Las necesidades se satisfacen a través de la presentación de proyectos y la gestión de los recursos para su ejecución en dónde las acciones de beneficio se centran en cada uno de los sectores priorizados como son salud, educación, equidad de género y otros.
<b>Análisis:</b> Se puede decir de la información recolectada que la secretaría de planeación municipal de Bucaramanga está comprometida con una actividad misional que busca la integración de diferentes elementos del sistema gubernamental en el que se promueve una perspectiva social y de infraestructura para que todos los habitantes puedan tener acceso a un bienestar colectivo e individual. Todo esto se suma a un engranaje de aspectos relacionados con el plan de desarrollo municipal inspirado en oportunidades visibles para la ciudad desde la creación de acciones sostenibles, en la que se plantea oportunidades para todos los ciudadanos en el entorno metropolitano y regional con impacto a la economía, y a la generación de espacios seguros desde lo público para la formulación de una hoja de ruta estratégica dentro de las coyunturas del escenario local.	

Fuente: Autores.

### **3.1.2 Visión**

De acuerdo con el Plan de Desarrollo Municipal de Bucaramanga 2020-2023 (PDM): “Ciudad de Oportunidades”, aprobado por acuerdo No 013 de 2020 del Concejo Municipal, tiene como visión:

Bucaramanga será una ciudad vivible, sostenible y vibrante, una ciudad en la que sus habitantes sean felices, educados y se encuentren satisfechos con la oferta de bienes y servicios puesta a su disposición. Una ciudad inteligente que cuente con datos precisos, georreferenciados y recogidos en tiempo real, para tomar las mejores decisiones en 17 términos de localización de infraestructura, seguridad, ubicación de equipamientos y dispositivos que ayuden a consolidar espacios seguros, en donde la gente pueda transitar libremente y desarrollar actividades lúdicas, deportivas y recreativas, aumentando así el disfrute de la ciudad. Una ciudad con una infraestructura tecnológica que permita tomar decisiones acertadas y así focalizar acciones para atender a la población más necesitada de la ciudad. Una Bucaramanga en donde sus habitantes progresen y se quieran quedar Bucaramanga será una ciudad del conocimiento, de oportunidades para todos y todas, integrada con su entorno metropolitano y regional consolidada a partir de diversos elementos (p. 16).

**Tabla 2. Matriz sobre la visión**

<b>¿Cómo se imagina su empresa en el futuro?</b>	El futuro imaginado dentro de la secretaría de planeación de Bucaramanga es el de una ciudad sostenible en la de cumplimiento de una serie de metas e indicadores en el cuatrienio gubernamental es posible.
<b>¿En cuales campos de acción le gustaría incursionar en el futuro?</b>	Los campos de acción futuro en los que se desea incursionar desde la secretaría de planeación de Bucaramanga son los relacionados con alianzas público-privadas que permitan la ejecución más eficiente de los recursos asignados por los entes territorial y nacional.
<b>¿En cuales campos de acción no se debería continuar?</b>	Los campos de acción en los cuales se ha focalizado programas en población vulnerable que no han dado una respuesta eficiente a las necesidades locales y aquellos que han derivado en la contratación de empresas con bajo nivel de calidad para la prestación de servicios comunitarios.
<b>¿Cómo queremos que nos vean los clientes?</b>	Los clientes internos de la secretaría de planeación de Bucaramanga son todos y cada uno de sus empleados y las familias, los cuales queremos que nos vean como una entidad estatal en la que pueden confiar y en la que encuentran una estabilidad laboral. En el caso de los clientes externos, que es toda la comunidad en general, contratistas y proveedores pueden estar seguros de que la visión es de que nos vean como una entidad seria y transparente.
<b>¿Cómo queremos que nos vea nuestro talento humano?</b>	La visión en el talento humano está enfocada a que puedan encontrar en la entidad un trabajo estable en aras de su desempeño personal y profesional para el cumplimiento de los ideales de cada uno de los servidores públicos vinculados a la secretaría.

**Análisis:** Se denota que dentro de la perspectiva que envuelve el periodo gubernamental a 2023 se visualiza una ciudad equilibrada desde los aspectos económicos y ambientales que hacen posible concebir la ciudad como un ecosistema de bienes y servicios a disposición de todos los ciudadanos en donde se han focalizado acciones hacia la población más vulnerable, pero con énfasis en la creación de oportunidades para que los ciudadanos de Bucaramanga puedan configurar un progreso que aúne alrededor del conocimiento y del entorno, una consolidación de los ejes estratégicos del plan de desarrollo municipal.

Fuente: Autores.

### 3.1.3 Filosofía

De acuerdo con el Plan de Desarrollo Municipal de Bucaramanga 2020-2023 (PDM): “Ciudad de Oportunidades”, aprobado por acuerdo No 013 de 2020 del Concejo Municipal, tiene como filosofía y principios:

Este es un momento decisivo en el que se debe gobernar con bases sólidas que permitan continuar la lucha frontal contra la corrupción y afrontar los desafíos del mundo contemporáneo. Para continuar el camino hacia la ciudad de las oportunidades, este plan de desarrollo y las decisiones que guiarán el accionar de esta administración serán guiadas por tres principios: ética, ecología y economía.

Gobernar con ética implica tomar las decisiones y ejecutar todas las acciones públicas, fundamentadas en la protección de los recursos públicos, y atendiendo el interés de la ciudadanía. Es vital garantizar que estos recursos sean invertidos en maximizar su función social y con un horizonte temporal de largo plazo que nos permita construir la ciudad de las oportunidades. La ética implica corresponsabilidad con el entorno, solidaridad entre los ciudadanos y el compromiso pleno por el desarrollo de las capacidades humanas de forma sostenible. La ecología invita a comprender la condición finita de los recursos naturales y la obligación de ordenar el territorio a partir de los ecosistemas que sustentan la vida. También, consideramos fundamental la conciencia de nuestra acción humana sobre el territorio, la necesidad de conservar los ecosistemas estratégicos para lograr la sostenibilidad del territorio y una sociedad resiliente ante el escenario global del cambio climático. La economía implica el entorno económico local, a través de la destinación eficiente de los recursos públicos, incentivando el emprendimiento y el fortalecimiento de la economía. Asimismo, garantizar que cada inversión realizada responda a un principio básico relacionado con la maximización de beneficios (p. 15-16).

**Tabla 3.** *Matriz sobre la filosofía*

<b>¿Cuáles son los principios y valores principales hoy en día?</b>	Los principios y valores de la secretaría de planeación municipal giran alrededor de la responsabilidad, compromiso, integralidad y gobernabilidad.
<b>¿Cuáles son los valores y principios deseables?</b>	Dentro de los valores y principios deseables se encuentra la posibilidad de encontrar en el sistema político y de gobierno desde la secretaría de planeación un ejercicio reconocido por su transparencia e integralidad, en donde la corrupción sea un elemento lejano de la percepción comunitaria general.

**Análisis:** A partir de lo considerado en la filosofía prospectiva del plan de desarrollo municipal y que toca intrínsecamente a la secretaría de planeación, se visualiza como a través de los principios éticos, ecológicos y económicos, las decisiones de la administración municipal están encaminadas a permitir la construcción de una ciudad de oportunidades en donde la responsabilidad con el ambiente es un compromiso de todos los ciudadanos, para comprender la integralidad humana como parte del ordenamiento territorial y de los ejes estratégicos que van a permitir a lo social y a la gubernamental, tener un escenario global de cambios en favor de la economía y la sostenibilidad.

Fuente: Autores.

### **3.1.4 Competencias Esenciales**

En atención a lo estipulado en la Ley 1551 de 2012, Por la cual se dictan normas para modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios, dentro de la autonomía que reconoce a los municipios la Constitución y la ley, como instrumento de gestión para cumplir sus competencias y funciones, la administración municipal a la luz del artículo 2 de la citada ley tiene derecho a<sup>1</sup>:

1. Elegir a sus autoridades mediante procedimientos democráticos y participativos de acuerdo con la Constitución y la ley.
2. Ejercer las competencias que les correspondan conforme con la Constitución y a la ley.
3. Administrar los recursos y establecer los tributos necesarios para el cumplimiento de sus funciones.
4. Participar en las rentas nacionales, de acuerdo a las normas especiales que se dicten en dicha materia.

<sup>1</sup> Todos los apartes de esta sección fueron transcritos literalmente de lo consagrado en la Ley 1551 de 2012.

5. Adoptar la estructura administrativa que puedan financiar y que se determine conveniente para dar cumplimiento a las competencias que les son asignadas por la Constitución y la ley.

Al tenor del Artículo 3° de la ley 1551 de 2012 se modifica el artículo 4° de la Ley 136 de 1994, la cual quedará así: Artículo 4°. Principios Rectores del Ejercicio de la Competencia. Los municipios ejercen las competencias que les atribuyen la Constitución y la ley, conforme a los principios señalados en la ley orgánica de ordenamiento territorial y la ley de distribución de recursos y competencias que desarrolla el artículo 356 de la Constitución Política, y en especial con sujeción a los siguientes principios:

1. Coordinación. Las autoridades municipales, al momento de ejercer sus competencias y sus responsabilidades, deberán conciliar su actuación con la de otras entidades estatales de diferentes niveles.
2. Concurrencia. Los municipios y otras entidades estatales de diferentes niveles tienen competencias comunes sobre un mismo asunto, las cuales deben ejercer en aras de conseguir el fin para el cual surgieron las mismas.

Las competencias de los diferentes órganos de las entidades territoriales y del orden nacional no son excluyentes, sino que coexisten y son dependientes entre sí para alcanzar el fin estatal. Las entidades competentes para el cumplimiento de la función o la prestación del servicio deberán realizar convenios o usar cualquiera de las formas asociativas previstas en la ley orgánica de ordenamiento territorial para evitar duplicidades y hacer más eficiente y económica la actividad administrativa. Los municipios de categoría especial y primera podrán asumir la competencia si demuestran la capacidad institucional que para el efecto defina la entidad

correspondiente. Las entidades nacionales podrán transferir las competencias regulatorias, las de inspección y vigilancia a las entidades territoriales, así:

1. Subsidiariedad. La Nación, las entidades territoriales y los esquemas de integración territorial apoyarán en forma transitoria y parcial a las entidades de menor desarrollo económico y social, en el ejercicio de sus competencias cuando se demuestre su imposibilidad de ejercerlas debidamente.
2. Complementariedad. Para complementar o perfeccionar la prestación de los servicios a su cargo y el desarrollo de proyectos locales, los municipios podrán hacer uso de mecanismos de asociación, cofinanciación y/o convenios;
3. Eficiencia. Los municipios garantizarán que el uso de los recursos públicos y las inversiones que se realicen en su territorio produzcan los mayores beneficios sociales, económicos y ambientales;
4. Responsabilidad y transparencia. Los municipios asumirán las competencias a su cargo, previendo los recursos necesarios sin comprometer la sostenibilidad financiera de su entidad territorial, garantizando su manejo transparente.

En desarrollo de este principio, las autoridades municipales promoverán el control de las actuaciones de la Administración, por parte de los ciudadanos, a través de ejercicios que los involucren en la planeación, ejecución y rendición final de cuentas, como principio de responsabilidad política y administrativa de los asuntos oficiales, a fin de prevenir la ocurrencia de actos de corrupción relacionados con la ejecución del presupuesto y la contratación estatal, en cumplimiento de la legislación especial que se expida en la materia.

1. Participación. Las autoridades municipales garantizarán el acceso de los ciudadanos a lo público a través de la concertación y cooperación para que tomen parte activa en las decisiones que inciden en el ejercicio de sus derechos y libertades políticas, con arreglo a los postulados de la democracia participativa, vinculando activamente en estos procesos a particulares, organizaciones civiles, asociaciones residentes del sector y grupos de acción comunal.

Artículo 4°. Adiciónese el artículo 5° de la Ley 136 de 1994 con los siguientes literales, así:

1. Sostenibilidad. El municipio como entidad territorial, en concurso con la nación y el departamento, buscará las adecuadas condiciones de vida de su población. Para ello adoptará acciones tendientes a mejorar la sostenibilidad ambiental y la equidad social; propiciando el acceso equitativo de los habitantes de su territorio a las oportunidades y beneficios de desarrollo; buscando reducir los desequilibrios; haciendo énfasis en lo rural y promover la conservación de la biodiversidad y los servicios ecosistémicos.
2. Asociatividad. Las Autoridades municipales, con el fin de lograr objetivos de desarrollo económico y territorial, propiciarán la formación de asociaciones entre las entidades territoriales e instancias de integración territorial para producir economías de escala, generar sinergias y alianzas competitivas. Así mismo, promoverá la celebración de contratos plan y alianzas público-privadas para el desarrollo rural;
3. Economía y Buen Gobierno. El municipio buscará garantizar su autosostenibilidad económica y fiscal, y deberá propender por la profesionalización de su administración, para lo cual promoverá esquemas asociativos que privilegien la reducción del gasto y el buen gobierno en su conformación y funcionamiento.

Artículo 5°. Dentro del marco de los principios de coordinación, complementariedad, sostenibilidad, economía y buen gobierno, los municipios contarán con el apoyo de la Escuela Superior de Administración Pública - ESAP - en la identificación de necesidades y en la determinación de buenas prácticas administrativas. Así mismo, la ESAP, apoyará al gobierno nacional en la gestión, promoción, difusión, desarrollo e implementación de las políticas públicas de buen gobierno y competitividad en los entes territoriales.

**Tabla 4.** *Matriz sobre las competencias esenciales*

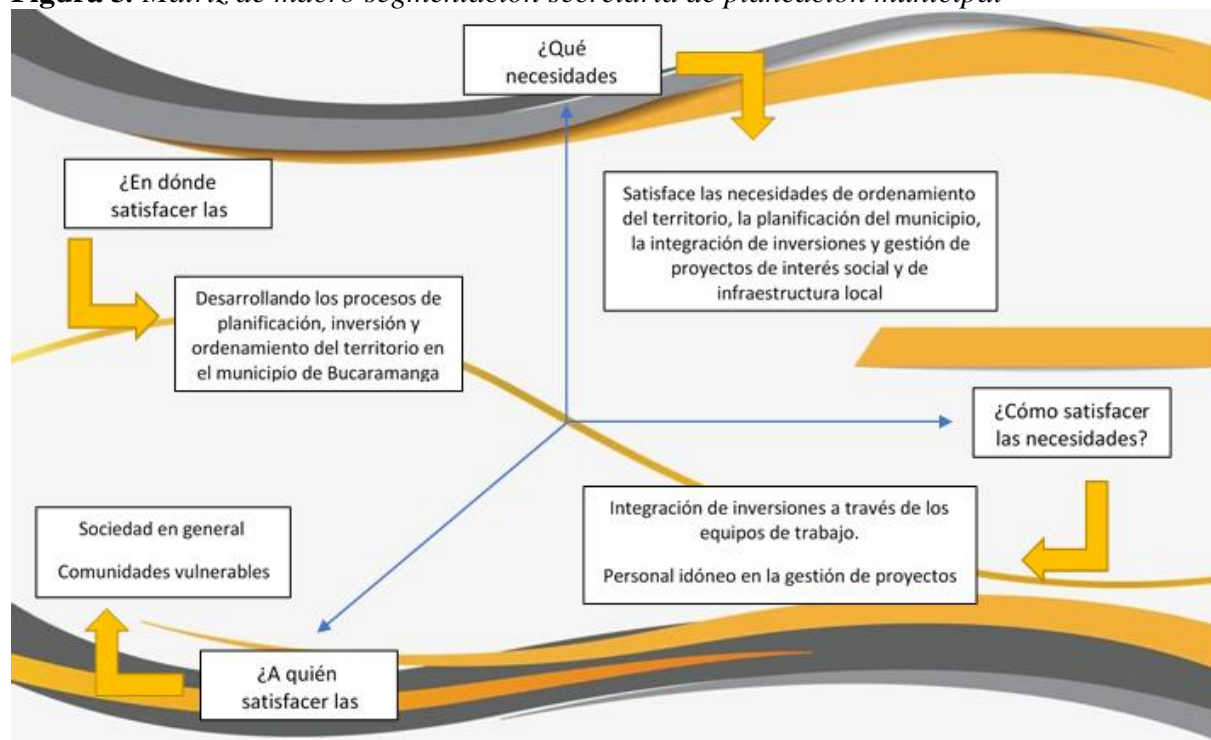
<b>¿Por qué somos reconocidos en nuestro negocio?</b>	La secretaría de planeación municipal es reconocida por sus procesos de gestión con altos estándares de calidad en donde se busca el beneficio comunitario tanto en el sector rural como urbano para que la movilidad de la educación la salud y la equidad sean posibles en todos los sectores.
<b>¿Qué hacemos mejor que nuestros competidores?</b>	Aunque no existe una competencia entre las secretarías que componen los despachos y gabinete de trabajo de la alcaldía Bucaramanga, se puede decir que, lo que se hace mejor dentro de esta unidad es el trabajo en equipo y el establecimiento de apoyo a través de los otros despachos para el correcto funcionamiento del municipio en favor de sus habitantes.
<b>¿Porque nos escogen los clientes?</b>	Esta pregunta la hemos relacionado con el tema de clientes y proveedores de la alcaldía de Bucaramanga que tienen su tránsito a través de la secretaría de planeación municipal, donde es imperativo señalar que, a través de la oferta pública de licitaciones empleo y proyectos de inversión y programas comunitarios, las personas y empresas se acercan en atención a la estabilidad que demuestra social financiera y económicamente la alcaldía Bucaramanga y la eficiencia en sus procesos.
<b>Análisis:</b> A través de la exposición de lo estipulado en el plan nacional de desarrollo y en conexión con los ejes estratégicos delimitados en el plan de ordenamiento territorial y el plan de desarrollo municipal, se concibe unas competencias esenciales del ente local para poder accionar constitucionalmente frente a la coordinación y concurrencia de los diferentes niveles gubernativa, que ejercen acciones para mejorar el territorio desde los aspectos políticos, sociales, ambientales y de seguridad, para que exista una subsidiariedad, complementariedad y eficiencia responsable en aras de la transparencia en todo el sistema de gobierno actual. De esta forma, la coordinación de cada uno de los entes que hacen parte de la desconcentración del gobierno y aquellos que implican autonomía, se cohesionan con las diferentes secretarías y, en especial con la de planeación municipal para alcanzar dichos propósitos y competencias esenciales.	

Fuente: Autores.

### ***3.1.5 Matriz de Macro Segmentación***

Según Montse (2020) la macrosegmentación es: “una división del mercado de referencia para decidir a quién vamos a ofrecer nuestros productos o servicios, a cuál no es la subdivisión de nuestro mercado en segmentos de mercado, eso es la segmentación normal, y cuando los segmentos son realmente pequeños, lo llamamos estrategia de micro-segmentación, tampoco es eso. La macro-segmentación se utiliza para decidir cuál va a ser nuestro mercado con respecto al mercado global” (p. 12).

Desde la visión del sector público, implica la naturaleza y contenido del conjunto de herramientas de gestión direccionadas hacia unos actores clave, que en su mayoría responden al conjunto poblacional beneficiario de las acciones Estatales o gubernamentales. Para el caso de la secretaría de planeación de la Alcaldía de Bucaramanga, la matriz correspondiente sería la presentada en la figura 3.

**Figura 3.** *Matriz de macro segmentación secretaría de planeación municipal*

Fuente: Autores.

*Análisis:* De la matriz presentada, se puede analizar que desde la secretaría de planeación municipal existen unas necesidades detectadas las cuales se traducen en la elaboración y actualización del plan de ordenamiento territorial, en aras de articularse con la ejecución de los proyectos y planes del gobierno actual para que la inversión social y ambiental sea posibles en el territorio. Adicionalmente, se visualizan una serie de beneficiarios que incluyen a la comunidad en general y a los grupos de interés interno y externo, entendidos estos como los que ejercen algún tipo de control y veeduría sobre las acciones municipales de gobierno, y aquellos que desde una perspectiva crítica aportan a los procesos de gestión. Así pues, la secretaría de planeación dentro de esta matriz de segmentación logra articular las necesidades y los beneficiarios en aras de la implementación de un conjunto de actividades en el corto, mediano y

largo plazo, en las que se permite la formulación y puesta en marcha del plan de desarrollo municipal y de los diversos programas que se derivan del mismo.

### ***3.1.6 Postura Ética en el Sentido Gubernamental***

Frente a este particular, se toma como referente el PDM:

Este es un momento decisivo gobernar con ética implica tomar las decisiones y ejecutar todas las acciones públicas, fundamentadas en la protección de los recursos públicos, y atendiendo el interés de la ciudadanía. Es vital garantizar que estos recursos sean invertidos en maximizar su función social y con un horizonte temporal de largo plazo que nos permita construir la ciudad de las oportunidades.

La ética implica corresponsabilidad con el entorno, solidaridad entre los ciudadanos y el compromiso pleno por el desarrollo de las capacidades humanas de forma sostenible (p. 16).

**Tabla 5.** *Matriz sobre la postura ética*

---

<b>Conformadora de la sociedad</b>	Los conformadores de la sociedad están esperando que cada uno de los pilares que hacen parte del plan de desarrollo pueden ser ejecutados para que los beneficiarios de cada comunidad puedan verse representados en las acciones de la alcaldía y, asimismo, las obligaciones de cada una de las partes interesadas se vean reflejadas en las acciones conjuntas entre el gobierno y la sociedad en general.
------------------------------------	---

---

**Análisis:** La administración municipal de Bucaramanga a través de las diferentes secretarías, en especial de la Secretaría de Planeación Municipal (SPM), enfrenta en la actualidad el reto de responder a las demandas sociales con eficacia, manteniendo unos mínimos niveles de calidad en un contexto de creciente servicio a la gente.

---

Fuente: Autores.

## **3.2 Análisis Interno**

### ***3.2.1 Árbol de Competencias***

Dentro del diagnóstico interno realizado a la secretaría de planeación de la Alcaldía de Bucaramanga, se tuvo en cuenta el árbol de competencias mediante una recolección minuciosa de datos que permitió detectar debilidades y fortalezas, dando como resultado un análisis interno estratégico que se evidencia a continuación en la tabla 6. Las áreas funcionales que componen la SPM son:

1. Grupo de Plan de Ordenamiento Territorial (GPOT)
2. Grupo de Desarrollo Económico (GDE)
3. Grupo de Desarrollo Territorial (GDT)
4. Grupo de Estratificación (GE)

**Tabla 6. Árbol de competencias**

Área	Factor endógeno	Raíces		Tronco		Ramas	
		Fortaleza	Debilidad	Fortaleza	Debilidad	Fortaleza	Debilidad
GPOT	Presupuesto	Se conocen los rubros específicos para el funcionamiento interno	Existen recortes graduales en el presupuesto en la línea de tiempo	La ejecución del mismo es vigilada por los entes de control	Algunos rubros excedentes no pueden ser utilizados en otras actividades que requieren presupuesto	Presupuesto se utiliza adecuadamente en las actividades propias del GPOT	Indicadores no reflejan la ganancia de invertir en el talento humano del GPOT
	Idoneidad	Se tiene conocimiento en el saber hacer en el personal calificado en cada cargo del GPOT	La formación complementaria de los profesionales es escasa.	Existen procesos de selección y contratación estandarizados	Algunos cargos se otorgan burocráticamente	El equipo humano trabaja colaborativamente por las metas de la SPM	El equipo humano se limita a cumplir con las expectativas de la contratación
	Clima laboral	Existe el capital intelectual en los cargos de los empleados para el normal funcionamiento del área	No hay iniciativa por parte de la SPM para el desarrollo de actividades de integración extralaboral	Existe una política de clima laboral	No hay implementación de la política de clima laboral	Política de clima laboral documentada	Política de clima laboral documentada inoperante debido la pandemia
	Conceptos técnicos	El saber se basa también en la experticia y formación del talento humano	Conceptos meramente técnicos limitan el alcance profesional	Hay proceso para elegir el cuerpo técnico del equipo profesional	Algunos cargos del cuerpo técnico se otorgan burocráticamente	Los conceptos emitidos enriquecen las actividades propias del POT	Conceptos técnicos restringen ciertos indicadores clave para el territorio
GDE	Diseño de planes	Se diseñan planes bajo los conocimientos clave sobre la acción con impacto social, económico, político, ambiental y cultural.	Planes diseñados de bajo impacto se elaboran lejos de la necesidad de los actores sociales.	Se plantean planes de acción en el PDM para la asignación de recursos.	Planes de acción del PDM son catalogados inviables para la asignación de recursos.	Planes diseñados son aprobados y ejecutados.	Planes diseñados son aprobados, pero no ejecutados debido a falta de presupuesto.
	Elaboración de programas	Se elaboran programas de	Programas elaborados no	Los programas elaborados para	Los programas elaborados para	Programas económicos y de	Programas económicos y de

		gobierno de alto impacto económico, a partir de los conocimientos de los colaboradores.	responden a la realidad y necesidades de los sectores económicos.	mejorar la economía local requieren la asignación de recursos.	mejorar la economía local son insuficientes para apalancar iniciativas empresariales.	desarrollo local implementados.	desarrollo local se quedan en el papel.
	Formulación de proyectos	Se formulan y priorizan los proyectos de impacto social, económico, político, ambiental y cultural.	Proyectos de bajo impacto se formulan lejos de la necesidad de los actores sociales.	Se radican en el OCAD los proyectos de inversión para la asignación de recursos.	Proyectos son devueltos por la secretaría técnica del OCAD.	Proyectos de inversión aprobados con disponibilidad presupuestal.	Proyectos de inversión aprobados o en lista de espera sin disponibilidad presupuestal.
	Recursos	Se plantea la destinación de recursos desde el SGP y el SGR para la inversión local social y de infraestructura.	La destinación de recursos planteada desde el SGP y el SGR para la inversión local social y de infraestructura es insuficiente.	Se radican en el ente territorial la solicitud de destinación de recursos desde el SGP y el SGR para la inversión local social y de infraestructura.	No se gestiona ante el ente territorial la destinación de recursos desde el SGP y el SGR para la inversión local social y de infraestructura.	Se asignan recursos desde el SGP y el SGR para la inversión local social y de infraestructura.	No se gestiona adecuadamente la asignación de recursos desde el SGP y el SGR para la inversión local.
<b>GDT</b>	Licencias	Se cuenta con el personal para realizar los estudios pertinentes para la expedición de licencias ambientales, de planeación e infraestructura.	Personal para realizar los estudios pertinentes para la expedición de licencias ambientales, de planeación e infraestructura se encuentra aislado o sobrecargado de requerimientos.	Se realizan los estudios pertinentes para la expedición de licencias de diversa índole.	Demora en la realización de los estudios pertinentes para la expedición de licencias de diversa índole.	Se expiden las licencias ambientales, de planeación e infraestructura.	Se expiden las licencias ambientales sin trámite correspondiente que ponen en duda la idoneidad de la SPM.
	Obras	Se diseñan obras de impacto social, económico, político, ambiental y cultural.	Obras diseñadas de bajo impacto se elaboran lejos de la necesidad de los actores sociales.	Se plantean obras civiles y de infraestructura para la asignación de recursos.	Obras catalogadas inviables para la asignación de recursos.	Obras diseñadas son aprobadas y ejecutadas.	Obras diseñadas son rechazadas por diferentes fallas.

	Solicitudes	Se cuenta con el personal para tramitar las diversas solicitudes ambientales, de planeación e infraestructura.	Personal se encuentra aislado o sobrecargado de requerimientos.	Se tramitan las solicitudes pertinentes de diversa índole.	Demora en los trámites de las diversas solicitudes ambientales, de planeación e infraestructura.	Se tramitan certificados, licencias y otros documentos de tipo ambiental, de planeación e infraestructura.	Se tramitan inadecuadamente certificados, licencias y otros documentos que ponen en duda la idoneidad de la SPM.
	Apoyo técnico	Se cuenta con el personal para las diversas actividades de tipo técnico.	La comunicación interna con el equipo técnico es lenta.	Existe manual de funciones y procedimientos estandarizado para el equipo técnico.	No se realizan procesos de interacción eficiente entre el grupo de profesionales y el equipo técnico	Se cuenta con reportes frecuentes de información del equipo técnico.	Algunos reportes de información del equipo técnico son insuficientes.
<b>GE</b>	Estratificación socioeconómica urbana	Se cuenta con el personal idóneo para las diversas actividades para la estratificación socioeconómica urbana.	Personal se encuentra aislado o sobrecargado de requerimientos para las diversas actividades para la estratificación socioeconómica urbana.	Área urbana es susceptible de estratificación bajo el modelo del DANE.	No se aplican subsidios a servicios públicos en estratos socioeconómicos de ciertos sectores urbanos	Se clasifican en estratos de los inmuebles residenciales que deben recibir servicios públicos.	Estratos socioeconómicos en sectores urbanos no reciben servicios públicos.
	Estratificación socioeconómica rural	Se cuenta con el personal idóneo para las diversas actividades para la estratificación socioeconómica rural.	Personal se encuentra aislado o sobrecargado de requerimientos para las diversas actividades para la estratificación socioeconómica rural.	Centros poblados y rurales son susceptibles de estratificación bajo el modelo del DANE.	No se aplican subsidios a servicios públicos en estratos socioeconómicos de ciertos sectores rurales	Se clasifican en estratos de los inmuebles y sectores rurales que requieren recibir servicios públicos.	Estratos socioeconómicos en sectores rurales no reciben servicios públicos.

**Análisis:** Como elemento diferenciador, mediante la formulación y ejecución de proyectos estratégicos, este Gobierno ha querido superar problemas estructurales de la ciudad, haciendo énfasis en los más urgentes y de gran valor público, siendo éstos oportunidades de orientar los procesos de desarrollo y de producir impactos integrales en el territorio.

El impacto de los proyectos estratégicos no se concentra en una sola zona de la ciudad y son diseñados para superar problemáticas sentidas mediante inversiones puntuales. Estos serán los proyectos estratégicos en los que trabajaremos, los cuales tienen en común dos factores: el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos y la reducción de las desigualdades sociales.

---

Cabe destacar que solo en la línea estratégica 1, 2 y 3 del PDM se invertirá el 78,1% de los recursos, pues es la principal apuesta de este Gobierno para cerrar las brechas sociales a través de la educación, garantizar la adecuada prestación de los servicios de salud, ofrecer mejores condiciones de habitabilidad, vincular a más ciudadanos en los programas de desarrollo social, mejorar las oportunidades para el desarrollo de la actividad física, deportiva y de recreación, y fortalecer las condiciones necesarias para el desarrollo, conocimiento, acceso y disfrute de las prácticas artísticas y culturales.

Por lo anterior se sugiere desde la Secretaría de Planeación hacer seguimiento bimensual al cumplimiento de los proyectos en cada una de las dependencias, para así lograr un mejor monitoreo del desempeño de cada dependencia; Aunando esfuerzos para dar cumplimiento a los proyectos que cuentan con baja o nula ejecución, con el fin de lograr lo inicialmente planificado.

De otro lado, con respecto a la conformación demográfica del municipio, se puede decir que la población total proyectada para Bucaramanga en el año 2020 es de 607.428 habitantes, equivalente al 1,2% del total nacional (DANE, 2018). De éstos, 597.316 (98,33%) habitan en la zona urbana mientras que 10.112 (1,67%) se ubican en la zona rural. Por otro lado, es preciso destacar que el 52,47% (318.724 hab.) corresponde al sexo femenino y el 47,53% restante (288.704 hab.) al masculino. Cabe resaltar que las comunas 1 y 13 albergan la mayor proporción de habitantes (10,31 % y 9,94% respectivamente), en contraste con la comuna 15 que presenta el menor porcentaje (1,64%), como se muestra en la siguiente tabla. Por otra parte, la comuna 11 y 14 corresponden a las zonas más afectadas por fenómenos de amenaza de erosión, remoción en masa e inundaciones.

Por otra parte, los comentarios recibidos también hicieron referencia a los proyectos estratégicos incluidos en el borrador del documento que se socializó. En este punto, es importante resaltar que debido a la pandemia decretada por la Organización Mundial de la Salud por la COVID-19 y el estado de emergencia sanitaria declarado en Colombia, los proyectos presentados en el primer documento, a propósito de los cuales se hicieron los comentarios, han sufrido cambios debido a la nueva situación que enfrentamos. Sin embargo, es prudente traer a colación los comentarios generales que se hicieron sobre los proyectos iniciales. En el caso del proyecto estratégico de la PTAR, se resaltó la importancia de recuperar el río de oro, tratar las aguas servidas y realizar los respectivos controles a las industrias que vierten sus desechos a estos afluentes. Para el proyecto estratégico de la zona de aprovechamiento de residuos, se sugirió engranar el proceso junto con las empresas de recicladores, campañas para consolidar la cultura del reciclaje y acciones en pro de la formalización a los demás recicladores. Con respecto al proyecto estratégico BIG BGA, se recomendó articular la academia, la administración pública y los gremios económicos, para incentivar la investigación y el emprendimiento. Sobre el proyecto de Smart City, la ciudadanía resaltó la importancia de desarrollar la infraestructura tecnológica para la creación de un sistema de información en tiempo real.

---

Fuente: Autores a partir de la información obtenida de los grupos de trabajo del PDM.

### 3.2.2 Evaluación de Factores Internos y Análisis del Resultado

Teniendo en cuenta las competencias de la secretaría de planeación del municipio de Bucaramanga, se elaboró la matriz MEFI a partir de considerar las fortalezas y debilidades más importantes en las áreas funcionales del despacho como base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas, de acuerdo a lo considerado por Astigarraga (2016) como se muestra en la tabla 7.

**Tabla 7. Matriz MEFI de la secretaría de planeación de Bucaramanga**  
**Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

Fortalezas	Peso	Calificación	Ponderado
Elaboración de programas	0,1	4	0,4
Formulación de proyectos	0,05	3	0,15
Presupuesto disponible	0,1	4	0,4
Idoneidad de los empleados	0,05	3	0,15
Licencias otorgadas	0,05	4	0,2
Diseño de planes de acción	0,05	4	0,2
Conceptos técnicos emitidos	0,1	3	0,3
Debilidades			
Solicitudes en espera	0,025	2	0,05
Clima laboral no competitivo	0,1	2	0,2
Recursos no disponibles	0,1	1	0,1
Obras por proyectar	0,025	1	0,025
Apoyo técnico con otras secretarías	0,1	2	0,2
Estratificación socioeconómica urbana	0,1	2	0,2
Estratificación socioeconómica rural	0,05	2	0,1
Total	1		

Fuente: Autores a partir de la información obtenida de los grupos de trabajo del PDM

*Análisis:* Tras la realización de la evaluación de los factores internos mediante la matriz MEFI se obtuvo un total ponderado de 2,67 que se relaciona a un valor ponderado para fortalezas de 1,8 y en el caso de las debilidades 0,875 para la secretaría de planeación municipal de Bucaramanga, lo cual señala que este despacho tiene debilidades desde el medio externo con

grandes fortalezas en la consolidación de procesos de ordenamiento territorial e infraestructura para responder a los propósitos del plan de desarrollo municipal.

### 3.2.3 Listado de Variables Internas

El contexto de la secretaría de planeación del municipio de Bucaramanga, diferentes variables afectan el desarrollo de los propósitos del despacho y sus grupos de trabajo, tal como se presenta en la tabla 8.

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

---

1.	Elaboración de programas
2.	Formulación de proyectos
3.	Idoneidad
4.	Clima laboral
5.	Licencias
6.	Diseño de planes
7.	Conceptos técnicos
8.	Solicitudes
9.	Presupuesto
10.	Recursos
11.	Obras
12.	Apoyo técnico
13.	Estratificación socioeconómica urbana
14.	Estratificación socioeconómica rural

---

Fuente: Autores a partir de la información obtenida de los grupos de trabajo del PDM

*Análisis:* Los recursos humanos son los responsables de todo el proceso estratégico, y los portadores de la cultura organizativa, puede deducirse que la cultura incide en la estrategia a través del comportamiento de los individuos. Pero es que la cultura organizativa no sólo impregna toda la red de creencias, valores y comportamiento del personal, sino también las decisiones de la dirección a cargo del Sr. Alcalde municipal, por eso cada una de las variables condicionan la forma de actuar de los profesionales y trabajadores en general de la administración municipal y del despacho de la secretaria de Planeación.

### ***3.2.4 Análisis Tendencial de Variables Endógenas***

De acuerdo con Arévalo y otros (2016) el análisis tendencial de variables endógenas se orienta la planificación del territorio para determinar el grado de preparación que tienen las ciudades para enfrentar las necesidades que tiene la población y, de esta manera, poder enrutar actividades que le den igualdad de oportunidades a todos los ciudadanos.

De esta forma, en cuanto a las variables endógenas para el caso de la secretaría de planeación municipal se requiere de estrategias de integración horizontal con las cuales se pueda ejercer control sobre cada una de las variables de mayor importancia para el despacho, dentro de las cuales fruto de la información recabada se presentan en la tabla 9.

**Tabla 9. Análisis de variables endógenas**

<b>Fortalezas</b>	<b>Variable</b>	<b>Indicador</b>	<b>Pasado</b>	<b>Presente</b>	<b>Futuro</b>
PDM	Elaboración de programas	Gobernanza	El cumplimiento promedio para Gobernanza Democrática es de 74%.	Para el 2020 el Gobernanza Democrática es de 74%.	En el 2023 se espera 85% de Gobernanza Democrática
POT	Licencias	Sostenibilidad	El cumplimiento promedio para Sostenibilidad Ambiental es de 70%	Para el 2020 el promedio para Sostenibilidad Ambiental es de 70%	En el 2023 se espera 80% de Sostenibilidad Ambiental
Grupos de gestión de la SPM	Idoneidad	Capacitación talento humano de la secretaría de planeación	Promedio de capacitación del 70%	Para el 2020 el promedio de capacitación es del 70%	En el 2023 se espera 90% en el promedio de capacitación
Programas y proyectos	Presupuesto	Inversiones	Total de inversiones PDM a 2019: 2.667.000.967 (Cifras en miles de pesos)	Total de inversiones PDM a 2019: 897.060.563 (Cifras en miles de pesos)	Total de inversiones proyectadas PDM a 2023: 2.977.415.539 (Cifras en miles de pesos)
PDM	Formulación de proyectos	Sostenibilidad	El cumplimiento promedio para Sostenibilidad Ambiental es de 70%	Para el 2020 el promedio para Sostenibilidad Ambiental es de 70%	En el 2023 se espera 80% de Sostenibilidad Ambiental
POT	Diseño de planes	Capacitación talento humano de la secretaría de planeación	Promedio de capacitación del 70%	Para el 2020 el promedio de capacitación es del 70%	En el 2023 se espera 90% en el promedio de capacitación
Grupos de gestión	Conceptos técnicos	Inversiones	Total de inversiones PDM a 2019: 2.667.000.967 (Cifras en miles de pesos)	Total de inversiones PDM a 2019: 897.060.563 (Cifras en miles de pesos)	Total de inversiones proyectadas PDM a 2023: 2.977.415.539 (Cifras en miles de pesos)
<b>Debilidades</b>	<b>Variable</b>	<b>Indicador</b>	<b>Pasado</b>	<b>Presente</b>	<b>Futuro</b>
Proyectos aprobados por el OCAD sin presupuesto asignado	Recursos	Número de proyectos presentados	A 30 de diciembre de 2019 se habían revisado y certificado 357 proyectos en el Banco de Programas y	En 2020 se han actualizado 139 proyectos de inversión y se han radicado al DNP 69 proyectos nuevos.	La meta para el año 2023 es que el 85% de los proyectos hayan sido ejecutados

			Proyectos de Inversión Municipal (BPPIM); los cuales han sido remitidos por las diferentes Secretarías e Institutos descentralizados para dar cumplimiento a las metas previstas en el Plan de Desarrollo anterior		
Obras sin financiación	Apoyo técnico	El plan de desarrollo cuenta con una estructura que ha sido concebida para facilitar su ejecución y seguimiento, así como la rendición pública de cuentas.	133 proyectos que corresponden al 65% del total evidencian un desempeño excelente en cuanto a trabajo realizado.  El 35% que corresponde a 70 proyectos presentan un desempeño deficiente.	39 proyectos que evidencian un desempeño excelente en cuanto a trabajo realizado.	309 proyectos que corresponden al 95% del total evidencian un desempeño excelente en cuanto a trabajo realizado.
Gestión dependiente de entes territoriales	Obras	Número de proyectos presentados	A 30 de diciembre de 2019 se habían revisado y certificado 357 proyectos en el Banco de Programas y Proyectos de Inversión Municipal (BPPIM); los cuales han sido remitidos por las diferentes Secretarías e Institutos descentralizados para dar cumplimiento a las metas previstas en el Plan de Desarrollo	En 2020 se han actualizado 139 proyectos de inversión y se han radicado al DNP 69 proyectos nuevos.	La meta para el año 2023 es que el 85% de los proyectos hayan sido ejecutados

			anterior		
POT con deficiencias en la proyección urbana	Estratificación socioeconómica urbana	Gobernanza	El cumplimiento promedio para Gobernanza Democrática es de 74%.	Para el 2020 el promedio para Gobernanza Democrática es de 74%.	En el 2023 se espera 85% de Gobernanza Democrática
POT con deficiencias en la propuesta rural	Estratificación socioeconómica rural	El plan de desarrollo cuenta con una estructura que ha sido concebida para facilitar su ejecución y seguimiento, así como la rendición pública de cuentas.	El 35% que corresponde a 70 proyectos presentan un desempeño deficiente.	39 proyectos que evidencian un desempeño excelente en cuanto a trabajo realizado.	309 proyectos que corresponden al 95% del total evidencian un desempeño excelente en cuanto a trabajo realizado.
POT con deficiencias	Solicitudes	Sostenibilidad	El cumplimiento promedio para Sostenibilidad Ambiental es de 70%	Para el 2020 el promedio para Sostenibilidad Ambiental es de 70%	En el 2023 se espera 80% de Sostenibilidad Ambiental
Grupos de gestión de la SPM con dificultades en la comunicación	Clima laboral	Capacitación en comunicación entre el talento humano de la secretaría de planeación	Promedio de capacitación del 70%	Para el 2020 el promedio de capacitación es del 70%	En el 2023 se espera 90% en el promedio de capacitación

Fuente: Autores a partir de la información obtenida de los informes previos del PDM

*Análisis:* En concordancia con la ejecución del ejercicio de Presupuesto participativo vigencia, se destaca, que en el primer trimestre se desarrolló la etapa de aprobación y posterior evaluación de los proyectos y/o iniciativas de inversión presentados por la ciudadanía para la respectiva revisión del Comité Técnico de Presupuesto Participativo, previa convocatoria realizada por parte de la Secretaría de Planeación.

La Secretaría de Planeación es la encargada de realizar el seguimiento del Plan de Desarrollo, y para tal fin, es necesario aclarar que el cumplimiento se mide por el avance promedio de las metas de eficacia de los sectores incluidos en el PDM, de esta manera para cada vigencia es aproximadamente del 25%, es decir, que al finalizar el periodo de gobierno se deberá obtener el 100% de ejecución del mismo.

Teniendo en cuenta la Ley 152 de 1994, la Secretaría de Planeación se encargó del seguimiento y consolidación de los Planes de Acción de cada una de las dependencias que forman parte de la Administración, como herramienta para orientar los procesos, instrumentos y recursos disponibles (humanos, financieros, físicos, tecnológicos e institucionales) hacia el logro de los objetivos y metas anuales de la Administración.

### **3.3 Análisis del Sector: Entorno Inmediato**

Para el análisis del sector se tomaron en cuenta diferentes partes del PDM, los cuales son conducentes al diagnóstico del territorio<sup>2</sup>. Así pues, partiendo de considerar la conformación demográfica del municipio, se puede decir que la población total proyectada para Bucaramanga en el año 2020 es de 607.428 habitantes, equivalente al 1,2% del total nacional (DANE, 2018). De éstos, 597.316 (98,33%) habitan en la zona urbana mientras que 10.112 (1,67%) se ubican en la zona rural (PDM, 2020).

---

<sup>2</sup> La información presentada del sector obedece a la transcripción de fuentes secundarias, en especial del PDM.

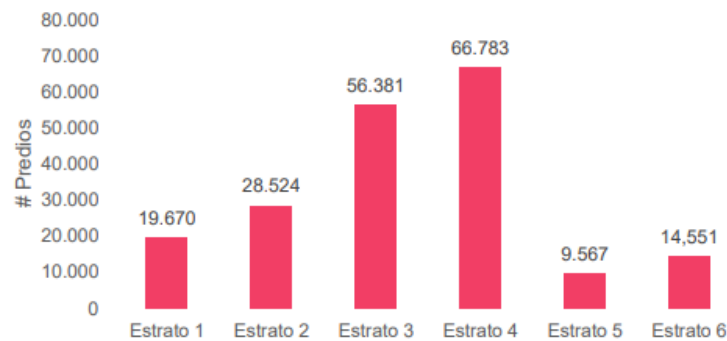
Por otro lado, es preciso destacar que el 52,47% (318.724 hab.) corresponde al sexo femenino y el 47,53% restante (288.704 hab.) al masculino. Cabe resaltar que las comunas 1 y 13 albergan la mayor proporción de habitantes (10,31 % y 9,94% respectivamente), en contraste con la comuna 15 que presenta el menor porcentaje (1,64%), como se muestra en la siguiente tabla. Por otra parte, la comuna 11 y 14 corresponden a las zonas más afectadas por fenómenos de amenaza de erosión, remoción en masa e inundaciones. La tabla 10 muestra la distribución de la población bumanguesa por comuna para el año 2020 (PDM, 2020).

**Tabla 10.** *Distribución de la población*

Comuna	Participación (%)	Población 2020
Comuna 1 (Norte)	10,31%	61.583
Comuna 2 (Nororiental)	6,66%	39.781
Comuna 3 (San Francisco)	8,49%	50.712
Comuna 4 (Occidental)	7,26%	43.365
Comuna 5 (García Rovira)	8,01%	47.845
Comuna 6 (La Concordia)	5,35%	31.956
Comuna 7 (Ciudadela)	5,50%	32.852
Comuna 8 (Sur Occidente)	3,50%	20.906
Comuna 9 (La Pedregosa)	3,15%	18.815
Comuna 10 (Provenza)	6,14%	36.675
Comuna 11 (Sur)	5,41%	32.315
Comuna 12 (Cabecera del Llano)	6,35%	37.930
Comuna 13 (Oriental)	9,94%	59.373
Comuna 14 (Morrónico)	4,36%	26.043
Comuna 15 (Centro)	1,64%	9.796
Comuna 16 (Lagos del Cacique)	2,85%	17.024
Comuna 17 (Mutis)	5,08%	30.344
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>597.316</b>

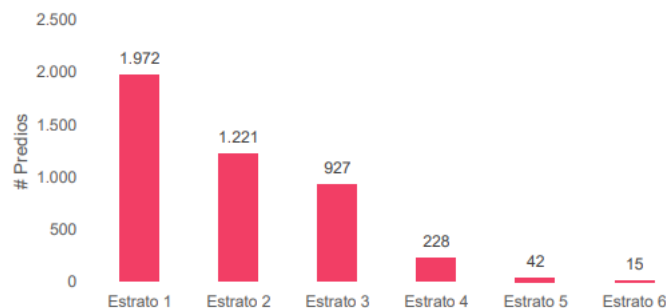
Fuente: Tomado del PDM (2020, p. 10).

También, es importante tener en cuenta el número de predios por cada uno de los estratos del Municipio. La figura 4, muestra el predominio de los estratos 3 y 4 impulsados por el desarrollo urbanístico en estos segmentos. A pesar de la lenta ejecución de proyectos de construcción, por la desaceleración económica del país, la ciudad de Bucaramanga ha mantenido el crecimiento, especialmente, en edificaciones multifamiliares o edificios, dada la poca disponibilidad de suelo de expansión en la meseta (PDM, 2020).

**Figura 4. Estratificación urbana 2019**

Fuente: Tomado del PDM (2020, p. 11).

En el caso de la zona rural se clasificaron los predios en seis estratos con una distribución de predios, mostrada en la siguiente figura 5, donde se hace evidente el predominio de los estratos 1, 2 y 3, representados por el 93% de los predios (PDM, 2020).

**Figura 5. Estratificación rural 2019**

Fuente: Tomado del PDM (2020, p. 12).

Sobre la dinámica económica, se ha evidenciado una desaceleración en sectores clave como la construcción (-9,2%); sin embargo, el Producto Interno Bruto Departamental – PIB logró crecer a un ritmo del 2,2% en la vigencia 2018. Lo anterior, respaldado por el crecimiento en sectores como servicios (3,0%), industria (4,4%), comercio (4,5%), minas (8,8%) y agropecuario (1,8%) (PDM, 2020).

Otro elemento que resaltar en este contexto general tiene con ver con el proceso de expansión urbana reciente de la ciudad, que se ha dado principalmente sobre la meseta de Bucaramanga y Floridablanca; es decir, entre sus cerros orientales y occidentales. Este proceso resultó en la conurbación de estos dos municipios entre 1960 y 1990, y en la urbanización de suelos rurales y de protección ambiental en el límite nororiental del municipio de Girón y en el límite sur del municipio de Bucaramanga (PDM, 2020).

Por lo anterior, Bucaramanga comparte dos bordes internos de la conurbación metropolitana con los municipios de Floridablanca y Girón. Estos bordes representan dos de las tres Zonas Limítrofes internas de la metrópoli. La primera al noroccidente, la de la ciudad con el municipio de Girón, que empieza en el sector conocido como Café Madrid y se extiende hacia el sur sobre la cuenca del Río de Oro. La segunda, en el centro de la conurbación donde se juntan las jurisdicciones de los tres municipios y en la única franja de la estructura ecológica metropolitana que aún conserva cierto grado de conectividad.

En cuanto a la infraestructura vial vehicular urbana de competencia del municipio de Bucaramanga, se puede decir que está conformada por 499 km de vías, lo cual equivale a aproximadamente 3.500.000 m<sup>2</sup> de calzada o área por donde circulan los vehículos, como se ilustra en la tabla 11.

**Tabla 11.** *Infraestructura vial vehicular urbana*

Competencia	Clasificación Vial Urbana	Longitud (Km)	Área (m <sup>2</sup> )
Municipal	Vías arteriales primarias	28	196.000
	Vías arteriales secundarias	39	273.000
	Vías arteriales terciarias	50	350.000
	Vías locales nivel 1	97	679.000
	Vías locales nivel 2	285	1.995.000
	<b>TOTAL RED VIAL URBANA</b>	<b>499</b>	<b>3.493.000</b>

Fuente: Tomado del PDM (2020, p. 14).

De igual manera, existen 142,02 km de red vial veredal en los 3 corregimientos que integran la zona rural del municipio. En la actualidad, hay 39,65 km placa huella/loza y 102,37 km de caminos destapados. Dicha infraestructura, se distribuye de la siguiente manera: Corregimiento 1: 60,50 km; Corregimiento 2: 30,00 km; Corregimiento 3: 11,90 km de vía en afirmado, lo que equivale a un 72%. El 28% restante que se encuentra construido en Placa Huella se distribuye así: 12,40 km corregimiento 1; 8,10 km Corregimiento 2 y 19,20 Km en el Corregimiento 3 (Secretaría de Infraestructura del Municipio de Bucaramanga, 2019).

### **3.4 Análisis del Macro Entorno**

El nuevo Plan de Desarrollo de Bucaramanga para el cuatrienio 2020-2023, documento presentado al Concejo Municipal a finales de mayo de 2020, está conformado por las siguientes líneas estratégicas:

#### **1. Bucaramanga equitativa e incluyente**

Desde esta línea estratégica se liderarán 32 programas para atender los sectores educación, salud, vivienda, deporte y cultura, con un presupuesto de \$2.3 billones –recursos que representan la mayor participación en términos de inversión (78,9%).

A través de dichos programas se buscará dar cumplimiento a 144 metas, entre las que se destacan:

- Aumentar a 60% la tasa de cobertura neta en educación media.
- Reducir a 4% la tasa de deserción en educación básica secundaria.
- Incrementar a 36 instituciones educativas oficiales el proceso de doble titulación en media.
- Reducir a 9.495 el déficit cuantitativo de vivienda.

- Reducir a 24.884 el déficit cualitativo de vivienda.
- Reducir a 195 la tasa de mortalidad por enfermedades cerebrovasculares.
- Reducir a 40 la tasa de mortalidad en enfermedades transmisibles.
- Reducir y mantener por debajo de 10,6 la razón de mortalidad materna relacionada con embarazo, parto y puerperio.
- Reducir y mantener por debajo de 13,56% la proporción de mujeres de 15 a 19 años que han sido madres o están en embarazo.

## 2. Bucaramanga sostenible

Se ejecutarán ocho programas, con un presupuesto de \$106 mil millones, para dar cumplimiento a 22 metas de producto que le apuntarán a mejorar las condiciones ambientales de Bucaramanga, garantizando la sostenibilidad del territorio y la calidad de vida de sus habitantes.

Estas son las metas de bienestar:

- Aumentar a 200 hectáreas las áreas de preservación de zonas de abastecimiento hídrica como factor de desarrollo económico y de bienestar social.
- Aumentar a 0,5 la calificación del Índice de Calidad Ambiental Urbana –ICAU.
- Aumentar a 5% el aprovechamiento de residuos sólidos.
- Reducir a 475 la tasa de personas afectadas a causa de eventos recurrentes.
- Mantener en 9 minutos el tiempo de respuesta a los incidentes contra incendio, rescate y materiales peligrosos.

## 3. Bucaramanga productiva y competitiva

El objetivo de esta línea estratégica es promover la reactivación económica de la ciudad, mediante el impulso de políticas que fomenten el empleo, incentiven el consumo, aumenten la

productividad y la competitividad empresarial y potencien las capacidades para competir en el entorno local, nacional e internacional.

Se ejecutarán 10 programas, con un presupuesto de \$96 mil millones, para dar cumplimiento a 31 metas. Estas son algunas de ellas:

- Intermediar y gestionar 5.000 empleos a través de proyectos empresariales, financieros y de empleabilidad en los sectores priorizados.
- Mejorar en 2.000 empresas sus capacidades competitivas y su nivel de productividad.
- Disminuir a 4 el número de alumnos por computador.
- Aumentar a 40.534 visitantes y/o turistas nacionales e internacionales a la ciudad.
- Aumentar al 90% la cobertura de saneamiento básico en el sector rural.

#### 4. Bucaramanga, ciudad vital

En Bucaramanga la vida es sagrada. Por eso, a través de 17 programas se buscará consolidar ambientes sanos que coadyuven a gestionar de manera integral la convivencia, la seguridad ciudadana y vial, la inclusión social y la participación cívica.

Con un presupuesto de \$355 mil millones, se ejecutará un total de 66 metas. Estas son las metas de bienestar:

- Disminuir a 16,1 la tasa de homicidios.
- Disminuir a 305,4 la tasa de violencia interpersonal.
- Disminuir a 129,1 la tasa de violencia intrafamiliar.
- Incrementar al 10% el uso de la bicicleta en las vías de la ciudad.
- Reducir a 9 la tasa de mortalidad por accidentes de tránsito.
- Reducir a 3 la tasa de mortalidad de peatones en accidentes de tránsito.
- Disminuir a 280 la tasa de lesionados por accidentes de tránsito.

- Aumentar al 96% la cobertura del alumbrado público en la zona rural.
- Reducir en 8 puntos porcentuales el déficit operacional del SITM.

#### 5. Bucaramanga, territorio libre de corrupción

Desde esta línea estratégica se liderarán ocho programas para apuntarle al fortalecimiento institucional, del servicio al cliente y de la transparencia, con un presupuesto de \$93 mil millones. A través de dichos programas se buscará dar cumplimiento a 34 metas, entre las que se destacan:

1. Lograr 73,3 puntos en el Índice de Desarrollo Institucional- IDI.
2. Lograr 81 puntos en la Medición del Desempeño Municipal- MDM.
3. Lograr 98 puntos en el Índice de Transparencia y Acceso a la Información – ITA.
4. Automatizar el 50% de los trámites y procedimientos de la Secretaría de Hacienda inscritos en el SUIT para reducir desplazamientos innecesarios de contribuyentes y congestión de las instalaciones administrativas.

Así pues, en el contexto de la secretaría de planeación del municipio de Bucaramanga, diferentes variables tecnológicas, políticas, económicas, ambientales y sociales afectan el desarrollo de los propósitos del despacho y sus grupos de trabajo, tal como se presenta en la tabla 12 desde un análisis PESTEL.

**Tabla 12. PESTEL**

Variables	Categorías	Aspectos identificados
Política	✓ Sistema de gobierno	La percepción de la corrupción en Colombia ubica al país en la posición 96 entre los 180, obteniendo una puntuación de 37/100 en el 2019 (Corporación Transparencia por Colombia, 2019). Los indicadores evaluados por esta ONG demuestran que las democracias plenas y efectivas se encuentran en una media de 75 puntos en el índice de percepción, mientras que las imperfectas se promedian en 49 puntos y los regímenes autoritarios sobre 30. Cabe resaltar que Colombia no ha logrado una variación significativa de puntaje desde el año 2012.
	✓ Relaciones gubernamentales	
	✓ Estabilidad política del país	
	✓ Diferencia en las políticas de gobierno territorial y local	
	✓ Planes de desarrollo	
	✓ Política de inversión social	
	✓ Transferencias del SGP	
✓ Grupos marginados	Entre 2016-2018, los resultados obtenidos por el	

	<p>tienen eco en los programas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comunidad participa activamente en la SPM</li> <li>✓ Educación tiene programas cohesionados con la SPM</li> </ul>	<p>Monitor Ciudadano evidenciaron que el 45% de los hechos de corrupción registrados en Colombia se concentraron en 5 de los 32 departamentos del país, ubicando a Santander en el primer lugar. Entre las tres irregularidades más frecuentes están: la adjudicación o celebración irregular de contratos; violación a los principios de transparencia, idoneidad y responsabilidad en la contratación estatal; y el abuso de la figura de contratación directa (Corporación Transparencia por Colombia, 2019).</p> <p>En razón de lo anterior, el reto más grande en la administración pública es la contratación estatal, pues debe realizarse con las garantías suficientes para asegurar un ambiente sano de competencia, honrando los principios de transparencia, planeación, economía, responsabilidad y selección objetiva.</p> <p>Según la Contraloría Municipal, los hallazgos hechos a la alcaldía durante el 2019 se deben a: inconsistencias procedimentales en la contratación pública, riesgo en la publicación extemporánea de los procesos contractuales en las plataformas SECOP, falta de acatamiento de los procesos establecidos por calidad, ausencia de herramientas de trazabilidad que permitan conocer el estado real de los procesos, y falta de estandarización de honorarios de acuerdo con la idoneidad, experiencia y formación académica, para el desempeño de las obligaciones en los contratos de prestación de servicios (Contraloría Municipal de Bucaramanga, 2019).</p>
Economía	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recursos insuficientes</li> <li>✓ Política económica austera</li> <li>✓ Acuerdos con el banco de proyectos de inversión</li> <li>✓ Ciclos fluctuantes de tipo económico</li> <li>✓ Precios no estandarizados en inversiones</li> <li>✓ Tasas impositivas e impuestos</li> <li>✓ Cambios en la disponibilidad y la distribución de los recursos para la Transferencias de recursos desde el SGR</li> <li>✓ Pandemia generó impactos negativos</li> <li>✓ Crisis económica golpea los recursos a gestionar.</li> </ul>	<p>Bucaramanga es una de las cuatro ciudades con menos pobreza monetaria, pues presenta un indicador de 14,5 y se encuentra por debajo de la media nacional, que es 27. Sin embargo, como se muestra en la siguiente gráfica, el indicador de Incidencia de la Pobreza Monetaria ha desmejorado, en los últimos cuatro años, ya que pasó de 8,4 a 14,5 (DANE, 2018).</p>
Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Deficiente cobertura para la infraestructura (Urbana 64,97% y Rural 54%)</li> <li>✓ Cambios demográficos en la tasa poblacional</li> </ul>	<p>Bucaramanga enfrenta retos sociales relacionados con la distribución desigual en los ingresos, el aumento de la incidencia de la pobreza monetaria y el porcentaje de personas con privaciones en el acceso a bienes y servicios básicos (PDM, 2020).</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fenómeno migratorio</li> <li>✓ Imagen corporativa</li> <li>Orden público de difícil control</li> <li>✓ Población vulnerable exige atención</li> <li>✓ Crisis social golpea a las comunidades</li> <li>✓ Indiferencia social ante las iniciativas de la SPM</li> <li>✓ Postconflicto obliga a generar más planes y programas.</li> </ul>	<p>El 14,2% de la población bumanguesa es considerada pobre multidimensional, es decir, que tiene privaciones en las siguientes dimensiones: condiciones educativas del hogar, condiciones de la niñez y la juventud, salud, trabajo, y condiciones de la vivienda y acceso a servicios públicos domiciliarios (PDM, 2020).</p> <p>En cuanto a la violencia intrafamiliar, la Dirección Regional Nororiental del Instituto Nacional de Medicina Legal (2019) informa que en el 2018 se presentaron 443 casos y 668 casos de violencia de pareja, en los cuales el 78,89% (527) de las víctimas fueron mujeres. Así mismo, la Secretaría del Interior de Bucaramanga reporta que en el 2019 las Comisarías de Familias recibieron 358 casos de violencia intrafamiliar, de los cuales 313 fueron contra mujeres.</p>
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Uso de nuevos sistemas informáticos</li> <li>✓ Emergencia de TIC en procesos</li> <li>✓ Sistemas de comunicación divergentes y estandarizados</li> <li>✓ Inversiones con recursos propios y regalías</li> <li>✓ Tecnologías emergentes para la gestión pública</li> <li>✓ Grado de obsolescencia en sistemas de comunicación</li> <li>✓ Velocidad de transmisión de la información al DNP</li> </ul>	<p>Con el fin de promover la innovación entre la población estudiantil, Bucaramanga cuenta con 11 Instituciones Educativas con ambientes STEM e básica, secundaria y media, LEGO MINDSTORMS, Educación V3 Aprendizaje instantáneo sobre STEM con la mejor solución de robótica en clase (Santander, Francisco de Paula Santander, Gustavo Cote Uribe, Jorge Eliécer Gaitán – Sede A, Las Américas, Promoción Social del Norte, Piloto Simón Bolívar, Provenza, Santa María Goretti, La Juventud y Los Colorados). Por otra parte, se cuenta con diez ambientes de aprendizaje con enfoque STEAM (enfoque de enseñanza integral de ciencias, tecnología, ingeniería, arte y matemáticas).</p> <p>La formación interdisciplinaria del enfoque STEAM facilita la “educación para la empleabilidad”, fortaleciendo las interrelaciones existentes entre ciencia, innovación y emprendimiento, en las instituciones educativas Club Unión, Técnico Dámaso Zapata - sede villa helena, Santo Ángel Sede A, Gustavo Cote Uribe Sede A, Rafael García Herreros, Nuestra Señora del Pilar Sede A, Promoción Social del Norte Sede A, Rural Vijagual Sede A, La Juventud Sede A y Jorge Ardila Duarte Sede A.</p> <p>De igual manera, y con el fin de fortalecer los procesos de educación básica, media y superior; la Institución Educativa Técnico Dámaso Zapata y la Universidad Industrial de Santander celebraron convenio durante la vigencia 2019, por un periodo de cinco años, para generar espacios conjuntos entre las dos comunidades educativas, dotación de laboratorios especializados incentivando los semilleros de investigación en la IE Técnico Dámaso Zapata</p>
Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Leyes de protección ambiental</li> <li>✓ POT</li> <li>✓ PDM</li> </ul>	<p>Con relación a la prestación del servicio, la calidad de agua del municipio es, según la Resolución 2115/2007, AGUA SIN RIESGO, es decir, apta para consumo humano con un Índice De Riesgo De La Calidad Del</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ambiente es cuidado desde las acciones de la SPM</li> <li>✓ Cooperación internacional a programas sociales</li> <li>✓ Cultura ciudadana para la sostenibilidad</li> <li>✓ Cambio climático es un factor de alto impacto.</li> </ul>	<p>Agua Para Consumo Humano -IRCA de 0,42% para el año 2019. Por su parte, el Acueducto Metropolitano de Bucaramanga cerró el 2019 con 173.460 suscriptores facturados en el municipio, que registraron un consumo acumulado de 33'027.203 m<sup>3</sup>, cifra que supera en un 1,13% la registrada en 2018 (Acueducto Metropolitano de Bucaramanga, 2019). Adicionalmente, prestó el servicio con una cobertura de 96,8%, el cual presenta una disminución de 0,3 puntos porcentuales con respecto a la cifra del 2018. Por esto, es necesario continuar con las acciones para llevar este valor al 99% en los próximos 4 años.</p> <p>La calidad ambiental de Bucaramanga conforme el ICAU está calificada como Baja (29,61%), donde se percibe que la calidad ha venido disminuyendo en el tiempo (Secretaría de Salud y Medio Ambiente, 2018).</p> <p>Además, uno de los factores ambientales que causa efectos negativos en la salud pública, de la población Bumanguesa, es la polución atmosférica causante de enfermedades respiratorias y cardiovasculares, principalmente, con las fuentes móviles y fijas. Bucaramanga cuenta con tres estaciones de calidad del aire diseñadas para medir material particulado PM10 y PM2.5, Ozono (O3), Óxidos de Nitrógeno (NOx), instaladas y operadas por el Área Metropolitana de Bucaramanga desde octubre de 2018. Además, la CDMB tiene estaciones que vienen funcionando desde 2012 y hoy operan de manera discontinua. Adicional a las pocas estaciones de monitoreo, la ausencia de un Plan de Gestión de la Calidad del Aire ha dificultado la implementación de acciones planificadas y concretas que permitan respuestas referentes a la polución.</p>
<p>Legal</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Legislación laboral</li> <li>✓ Legislación ambiental</li> <li>✓ Constitucionalidad</li> </ul>	<p>Entre los años 2015 y el 2019, 5.285 mujeres fueron víctimas de violencia de género e intrafamiliar en Bucaramanga (PDM, 2020).</p> <p>Para el trimestre móvil octubre - diciembre de 2019 (DANE, 2019), la tasa de desempleo (TD) en Bucaramanga y su área metropolitana fue 9,9%, con una tasa global de participación<sup>22</sup> (TGP) del 68,1%, una de ocupación (TO) de 61,4% y una de subempleo objetivo (TS) de 8,6%. Cifras que, comparadas con el año anterior, evidencian un incremento, como se muestra en la siguiente gráfica (DANE, 2019). Adicionalmente, Bucaramanga pasó de tener 49.336 personas desocupadas a 62.273, incremento acelerado que genera preocupación.</p>

Fuente: Autores a partir de la información obtenida de los grupos de trabajo del PDM

*Análisis:* En el ejercicio prospectivo de ciudad, Bucaramanga se consolida para un escenario viable dado por iniciativas en investigación, desarrollo e innovación en sostenibilidad,

desarrollando modelos para la toma de decisiones y de seguimiento a la ejecución de planes de desarrollo, aprovechando sosteniblemente la biodiversidad, formando a la mayor parte de la población en conductas de buen ciudadano, logrando una disponibilidad de 10m<sup>2</sup> de espacio público por habitante, con una total cobertura de servicios públicos en la región, contando con una alta conectividad digital para sus habitantes, con el 100% de las vías pavimentadas y señalizadas, utilizando energías limpias amigables con el medio ambiente, con múltiples sistemas de transporte funcionando adecuadamente, con las áreas de alto riesgo recuperadas y monitoreadas, con elevadas capacidades económicas para competir local, nacional e internacionalmente, contando con condiciones de salud óptimas, con significativo cuidado y utilización de los recursos naturales, pensando siempre y de manera sustancial en el mejoramiento del nivel de desarrollo humano.

### 3.5 Evaluación de Factores Externos

Mediante el uso de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) se realizó una evaluación de la información recolectada desde los aspectos políticos, gubernamentales y legales; económicos, sociales, tecnológicos y ambientales, con el fin de estimar cuantitativamente los resultados a través de las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno, como se presenta en la tabla 13.

**Tabla 13. Matriz MEFE**

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)			
Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderado
Transferencias desde el SGP	0,1	4	0,4
Transferencias desde el SGR	0,05	3	0,15
Cooperación internacional a programas sociales	0,1	3	0,3
Cultura ciudadana para la sostenibilidad	0,05	3	0,15
Grupos marginados tienen eco en los programas	0,05	4	0,2
Ambiente es cuidado desde las acciones de la SPM	0,05	4	0,2
Comunidad participa activamente en la SPM	0,05	4	0,2

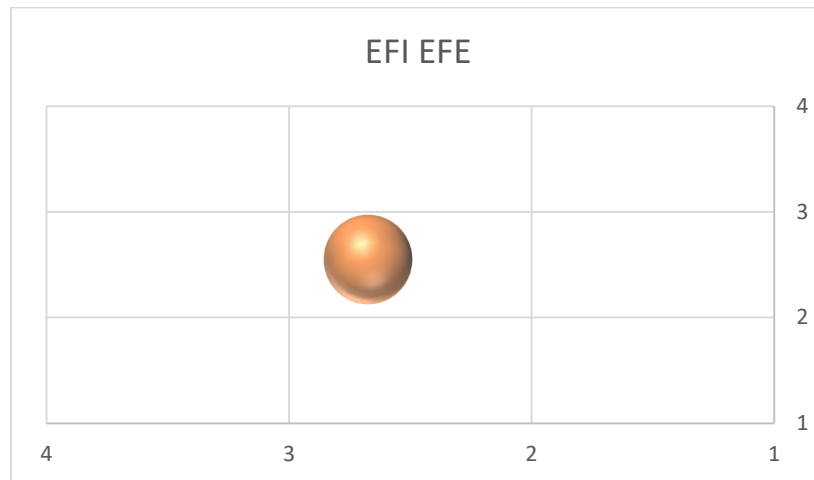
<b>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</b>			
Educación tiene programas cohesionados con la SPM	0,05	4	0,2
Amenazas			0
Cambio climático es un factor de alto impacto	0,05	1	0,05
Pandemia generó impactos negativos	0,1	1	0,1
Orden público de difícil control	0,05	1	0,05
Población vulnerable exige atención	0,1	2	0,2
Crisis económica golpea los recursos a gestionar	0,05	2	0,1
Crisis social golpea a las comunidades	0,05	1	0,05
Indiferencia social ante las iniciativas de la SPM	0,05	2	0,1
Postconflicto obliga a generar más planes y programas	0,05	2	0,1
Total		1	

Fuente: Autores a partir de la información obtenida de los grupos de trabajo del PDM

*Análisis:* Los resultados sugieren un valor ponderado total de 2,55, con la existencia de 1,8 puntos que se relacionan a oportunidades y 0,75 puntos asociadas amenazas del medio para el desempeño de las funciones que atañen a la secretaría de planeación municipal, lo que indica que existe desde el punto de vista organizacional una respuesta oportuna a las variables que existen para este sector, en donde el despacho debe aprovechar la deficiencia que tiene a través del equipo de trabajo en cada uno de los grupos a cargo para responder ante las oportunidades del medio y minimizar los efectos que tienen las amenazas externas sobre el comportamiento de la secretaría de planeación.

### **3.6 Matriz Interna-Externa**

La matriz Interna Externa representa una herramienta para evaluar a una organización, tomando en cuenta sus Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz.

**Figura 6. Matriz IE**

Fuente: Autores.

*Análisis:* Al realizar nuestra visualización en el Plano IE, con las coordenadas de la Matriz MEFI (2,67) y MEFE (2,55) podemos concluir que nuestros puntos se asignan en las celdas V, con un título de “retener y mantener”, identificando que nuestras estrategias podrán ser la penetración en el mercado y el desarrollo del producto.

### 3.7 Formulación de la Estrategia

Esta matriz permite MPEC de la tabla 14 se puede identificar plenamente a los competidores de la organización a través de determinados aspectos o factores internos, que bien pueden constituir fortalezas o debilidades, donde se realiza una evaluación de fortalezas y se saca un ponderado (Talancón, 2007).

**Tabla 14. Matriz MPEC**

Fact. Clave	Pond	Bucaramanga equitativa e incluyente		Bucaramanga sostenible		Bucaramanga productiva y competitiva		Bucaramanga ciudad vital		Bucaramanga territorio libre de corrupción	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
a	b	c	d= b*c	e	f= b*e	g	h= b*g	i	j= b*i	k	l= b*k
<b>FORTALEZAS</b>											
Elaboración de programas	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Formulación de proyectos	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,2	3	0,15	3	0,15
Presupuesto	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Idoneidad	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,2	3	0,15	3	0,15
Licencias	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Diseño de planes	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Conceptos técnicos	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3
<b>DEBILIDADES</b>			0		0		0		0		0
Solicitudes	0,025	2	0,05	2	0,05	2	0,05	2	0,05	2	0,05
Clima laboral	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Recursos	0,1	1	0,1	1	0,1	2	0,2	1	0,1	1	0,1
Obras	0,025	1	0,025	1	0,025	2	0,05	1	0,025	1	0,025
Apoyo técnico	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Estratificación socioeconómica urbana	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1
Estratificación socioeconómica rural	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1
Solicitudes	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1
<b>OPORTUNIDADES</b>			0		0		0		0		0
Transferencias SGP	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Transferencias SGR	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,2	3	0,15	3	0,15
Cooperación internacional	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Cultura ciudadana	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15

Grupos Marginados	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Ambiente	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Comunidad	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Educación	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2
AMENAZAS			0		0		0		0		0
Cambio Climático	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Pandemia	0,1	1	0,1	1	0,1	2	0,2	1	0,1	1	0,1
Orden Público	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05
Población vulnerable	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Crisis económica	0,05	2	0,1	1	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1
Crisis social	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Indiferencia social	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	1	0,05
Postconflicto	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	1	0,05
TOTAL			5,225		5,175		5,85		5,225		5,125

*Análisis:* De acuerdo con lo expuesto en la tabla anterior, se tiene claridad sobre los ejes estratégicos propuestos por el plan de desarrollo municipal de Bucaramanga, el cual contempla cinco estrategias que se convierten en objetivos de la secretaría de planeación por tanto sus acciones están encaminadas a que desde el árbol de competencias y las matrices MEFI, MEFE y PESTEL, ayuden a determinar los cinco macro objetivos que tienen como resultado una puntuación en la cual es posible dilucidar el peso representativo que tienen cada una de ellas en especial la línea estratégica *Bucaramanga productiva y competitiva*.

Línea estratégica 3 del PDM de Bucaramanga productiva y competitiva, empresas innovadoras, responsables y conscientes Mediante los programas y las acciones que se adelantarán en el marco de esta línea estratégica, se cumplirá las metas de bienestar que se encuentran a continuación:

**Figura 7. Metas e indicadores de bienestar**

METAS DE BIENESTAR	LÍNEA BASE	INDICADORES DE BIENESTAR
Intermediar y gestionar 5.000 empleos a través de proyectos empresariales, financieros y de empleabilidad en los sectores priorizados.	1.985	Número de empleos intermediados y gestionados a través de proyectos empresariales y de empleabilidad en los sectores priorizados.
Mejorar en 2000 empresas sus capacidades competitivas y su nivel de productividad.	1.503	Número de empresas mejoradas en sus capacidades competitivas y su nivel de productividad.
Disminuir a 4 el número de alumnos por computador.	11	Número de alumnos por computador.
Aumentar a 40.534 visitantes y/o turistas nacionales e internacionales a la ciudad.	20.267	Número de visitantes y/o turistas nacionales e internacionales que visitan la ciudad.
Mantener en 0 los casos de contagio contra fiebre aftosa y brucelosis en vacunos según normatividad del ICA.	0	Número de casos de contagio contra fiebre aftosa y brucelosis en vacunos según normatividad del ICA.
Aumentar al 90% la cobertura de saneamiento básico en el sector rural.	80%	Cobertura de saneamiento básico en el sector rural.

Fuente: SEB (2020).

*Análisis contrastado:* De análisis realizado a través de la matriz IE, se puede determinar que la alcaldía de Bucaramanga se encuentra en una posición excelente al utilizar las fortalezas

internas de la secretaría de planeación con el propósito de lograr una *Bucaramanga productiva y competitiva* como objetivo estratégico de mayor puntuación dentro del análisis de la matriz MPEC, lo cual implica que la secretaría de planeación deba aprovechar al máximo las oportunidades externas y superar sus debilidades internas dentro de una serie de acciones estratégicas.

Adicionalmente, la contratación entre la posición de la secretaría de planeación en la IE frente a los puntajes de la MPEC, le permiten formular acciones de ejecución inmediata para evitar las amenazas del entorno. De esta forma, es posible concebir dentro de la prospectiva de este despacho, lograr metas asociadas al bienestar de las comunidades en general a través de una entrega de programas y proyectos que tienen un impacto positivo en las empresas y sus capacidades competitivas para la productividad local, en aras de aumentar los indicadores de bienestar a nivel de Bucaramanga.

*Conclusión del capítulo:* De este capítulo de planeación estratégica se puede concluir que a través de la revisión de los diferentes elementos que componen el fundamento misional y transversal de la secretaría de planeación de Bucaramanga, existe una perspectiva amplia de los diferentes sectores sociales a través de este despacho, pues a través de él, es posible en la creación y formulación de programas y proyectos que generan bienestar a toda la comunidad de Bucaramanga, en donde se denota un compromiso gubernamental en una visión al año 2023 que invita a pensar en una ciudad equilibrada desde los aspectos sociales, económicos y ambientales.

En adición, se busca que el ecosistema de bienes y servicios pueda estar al alcance de todos los ciudadanos en igualdad de oportunidades y accesibilidad para que exista dentro del entorno urbano y rural una consolidación de los ejes estratégicos del plan de desarrollo municipal.

Asimismo, las competencias esenciales de la secretaría permiten avistar una sostenibilidad en el desarrollo de las acciones propias de este despacho en la búsqueda de que los grupos de interés alrededor de lo fundamentalmente pueden contar con un conjunto de actividades a corto, mediano y largo plazo, que permitan formular e instrumentar los ejes estratégicos del plan de desarrollo.

En este mismo sentido, la revisión de los diferentes aspectos internos de la secretaría de planeación municipal permite vislumbrar la orientación y delimitación de acciones para la articulación entre la intencionalidad gubernamental y las necesidades de las comunidades, en aras de estructurar proyectos que tengan un imperativo alcance en lo social económico y ambiental.

Sumado al anterior, se han detectado dentro del ejercicio una serie de variables internas y externas que ponen de manifiesto un proceso estratégico y una cultura organizacional alrededor de la secretaría de planeación municipal en la que a través del comportamiento e idoneidad de los individuos y profesionales que se encuentran alrededor de la construcción de estrategias para hacer realidad los intereses de la administración municipal, hacen que la planificación prospectiva pueda pensarse desde variables que contemplan las transferencias del sistema general de regalías y del sistema general de participaciones, así como la sostenibilidad ambiental a través de diferentes procesos y las inversiones de tipo social e infraestructura que requiere la ciudad.

Finalmente, los análisis del microentorno y del macroentorno llevan a la evaluación de la secretaría de planeación dentro de un horizonte agresivo de acciones para poder llegar a la formulación de una estrategia cumbre que genere para la ciudad productividad y competitividad como se vio en los análisis IE y MPEC.

## 4. Prospectiva

### 4.1 Planteamiento del Problema

En atención a los antecedentes descritos se ha detectado una serie de variables administrativas, técnicas y operacionales que pueden alterar el horizonte futuro desde el punto de vista de la capacidad de esta secretaría para la gestión de recursos por parte del Sistema General de Participaciones y del Sistema General de Regalías para la financiación de las inversiones a 2023.

Es así, como podemos dar paso al gran reto que enmarca el plan prospectivo que nos hemos trazado: *Llevar a la Secretaría de Planeación de Bucaramanga al más alto nivel de gestión de recursos por parte del Sistema General de Participaciones y del Sistema General de Regalías para la financiación de las inversiones a 2023.*

#### *Variables internas*

1. Elaboración de programas
2. Formulación de proyectos
3. Presupuesto disponible
4. Idoneidad de los empleados
5. Licencias otorgadas
6. Diseño de planes de acción
7. Conceptos técnicos emitidos
8. Solicitudes en espera
9. Clima laboral no competitivo
10. Recursos no disponibles
11. Obras por proyectar

12. Apoyo técnico con otras secretarías
13. Estratificación socioeconómica urbana
14. Estratificación socioeconómica rural

*Variables externas*

1. Transferencias desde el SGP
2. Transferencias desde el SGR
3. Cooperación internacional a programas sociales
4. Cultura ciudadana para la sostenibilidad
5. Grupos marginados tienen eco en los programas
6. Ambiente es cuidado desde las acciones de la SPM
7. Comunidad participa activamente en la SPM
8. Educación tiene programas cohesionados con la SPM
9. Cambio climático es un factor de alto impacto
10. Pandemia generó impactos negativos
11. Orden público de difícil control
12. Población vulnerable exige atención
13. Crisis económica golpea los recursos a gestionar
14. Crisis social golpea a las comunidades
15. Indiferencia social ante las iniciativas de la SPM
16. Postconflicto obliga a generar más planes y programas

## **4.2 Objetivo Prospectivo**

Llevar a la Secretaría de Planeación de Bucaramanga al más alto nivel de gestión de recursos por parte del Sistema General de Participaciones y del Sistema General de Regalías para la financiación de las inversiones a 2023.

## **4.3 Justificación**

La Secretaría de Planeación tiene como propósito principal dirigir la formulación, seguimiento y la evaluación del proceso de planeación institucional, en el ámbito territorial, económico, social, articulado al proceso de planeación del Desarrollo Nacional dentro del marco normativo vigente y los lineamientos de política establecidos.

Actualmente, el gran número de actividades que diariamente debe asumir la Secretaría de Planeación, entre las que se encuentra la planeación Institucional y la Planeación del territorio a través de las acciones de los Grupos de Desarrollo Económico, Ordenamiento Territorial, Desarrollo Territorial, Estratificación, Defensa Jurídica, apoyo a la Contratación entre otros; requieren una mejora en la respuesta a las solicitudes de los grupos de interés, facilitando el acceso a la información, propiciando el fortalecimiento de la cultura de organización y gestión de la información, y trayendo como consecuencia el fortalecimiento de la democracia y la gobernanza.

Con este proceso la secretaria de planeación tiene el propósito de cumplir las siguientes metas contenidas en el Plan de Desarrollo Municipal 2020-2023 “Bucaramanga, Una Ciudad De Oportunidades”:

1. Mantener el 100% de los programas que desarrolla la Administración Central.
2. Mantener actualizada la estratificación socioeconómica urbana y rural del municipio.

3. Mantener en funcionamiento el archivo de planos
4. Realizar inspección vigilancia y control al 100% de las obras licenciadas en el municipio

Con este proyecto también se pretende realizar un avance en el cumplimiento de la meta de realizar la revisión del Plan de Ordenamiento Territorial adelantando los estudios necesarios para la revisión y ajuste del POT, enmarcados en los principios rectores de la primacía del interés general sobre el particular, reparto equitativo de cargas y beneficios, protección a moradores, entre otros, lo anterior en beneficio de la población impactada por las intervenciones urbanísticas, de acuerdo a lo establecido el programa Planeando Construimos Ciudad y territorio.

Considerando que la secretaría de planeación municipal es el organismo encargado de elaborar, ejecutar y hacer un seguimiento al plan de desarrollo municipal y articular las demás dependencias municipales en las políticas de corto, mediano y largo plazo para el desarrollo social, económico, ambiental y administrativo del municipio de Bucaramanga, se han detectado una serie de variables que pueden alterar el horizonte futuro desde el punto de vista de la capacidad operacional de esta secretaría, en atención a la disposición de recursos por parte del Sistema General de Participaciones y del Sistema General de Regalías para la financiación de las inversiones del cuatrienio 2020 a 2023, por lo que se hace necesario la visualización del horizonte futuro para que los grupos de trabajo de este despacho puedan actuar en el logro del aseguramiento de las financiaciones e inversiones requeridas.

#### **4.4 Análisis Estructural**

Listado de variables internas y externas con base en el análisis del sistema interno y externo:

1. Elaboración de programas

2. Formulación de proyectos
3. Idoneidad
4. Clima laboral
5. Licencias
6. Diseño de planes
7. Conceptos técnicos
8. Solicitudes
9. Presupuesto
10. Recursos
11. Obras
12. Apoyo técnico
13. Estratificación socioeconómica urbana
14. Estratificación socioeconómica rural
15. Transferencias SGP
16. Transferencias SGR
17. Infraestructura
18. Cooperación
19. Cooperación internacional
20. Cultura ciudadana
21. Grupos Marginados
22. Ambiente
23. Sostenibilidad
24. Comunidad

25. Educación
26. Cambio Climático
27. Pandemia
28. Orden Público
29. Población vulnerable
30. Crisis económica
31. Crisis social
32. Indiferencia social
33. Postconflicto

La Matriz de Influencia Directa (MDI) describe las relaciones de influencias directas entre las variables que definen el sistema. Las influencias van de 0 a 3, con la posibilidad de identificar influencias potenciales:

0: Sin influencia

1: Débil

2: influencia moderada

3: fuerte influencia

P: posibles influencias

La Matriz de Influencias Potenciales Directas (MPDI) representa las influencias y dependencias presentes y potenciales entre las variables. Complementa el MDI considerando también las relaciones futuras previsibles. Las influencias van de 0 a 3:

0: Sin influencia

1: Débil

2: influencia moderada

3: fuerte influencia

#### 4.4.1 Influencias Directas

Características del MDI: En la tabla 15 se presenta el número de 0, 1, 2, 3, 4 de la matriz y muestra la tasa de llenado calculada como una relación entre el número de valores de MDI diferentes de 0 y el número total de elementos de la matriz.

**Tabla 15. Influencias directas**

INDICATOR	VALUE
Matrix size	33
Number of iterations	2
Number of zeros	818
Number of ones	167
Number of twos	79
Number of threes	25
Number of P	0
Total	271
Fillrate	24,88522%

Fuente: Micmac Software

#### 4.4.2 Estabilidad de la Matriz MDI

Si se demostrara que cualquier matriz debe converger hacia la estabilidad al final de un cierto número de iteraciones (generalmente 6 o 7 para una matriz de tamaño 30), sería interesante poder seguir la evolución de esta estabilidad durante las sucesivas multiplicaciones. . En ausencia de criterios establecidos matemáticamente, se optó por basarse en el número de permutaciones (clasificación de viñetas) necesarias para cada iteración para clasificar, por influencia y dependencia, el conjunto completo de variables de la matriz MDI (Tabla 16).

**Tabla 16. Influencias MDI**

ITERATION	INFLUENCE	DEPENDENCE
1	103 %	99 %
2	101 %	101 %

Fuente: Micmac Software

En la tabla 17 se permite obtener información sobre las sumas en las filas y columnas de la matriz MDI.

**Tabla 17. Sumas MDI**

N°	VARIABLE	TOTAL NUMBER OF ROWS	TOTAL NUMBER OF COLUMNS
1	Elaboración de programas	24	34
2	Formulación de proyectos	13	12
3	Idoneidad	11	12
4	Clima laboral	10	13
5	Licencias	6	9
6	Diseño de planes	3	3
7	Conceptos técnicos	6	6
8	Solicitudes	10	8
9	Presupuesto	11	12
10	Recursos	22	39
11	Obras	23	14
12	Apoyo técnico	21	25
13	Estratificación socioeconómica urbana	10	10
14	Estratificación socioeconómica rural	20	22
15	Transferencias SGP	12	5
16	Transferencias SGR	12	9
17	Infraestructura	9	9
18	Cooperación	7	11
19	Cooperación internacional	15	16
20	Cultura ciudadana	10	20
21	Grupos Marginados	33	24
22	Ambiente	13	6
23	Sostenibilidad	8	2
24	Comunidad	29	27
25	Educación	4	3
26	Cambio Climático	13	9
27	Pandemia	11	9
28	Orden Público	4	3
29	Población vulnerable	7	4
30	Crisis económica	5	7
31	Crisis social	8	6
32	Indiferencia social	4	6
33	Postconflicto	6	5
	Totals	400	400

Fuente: Micmac Software

#### **4.4.3 Potencial de Influencias Directas**

Esta tabla 18 se presenta el número de 0, 1, 2, 3, 4 de la matriz y muestra la tasa de llenado calculada como una relación entre el número de valores MPDI diferentes de 0 y el número total de elementos de la matriz.

**Tabla 18.** *Potencial de influencias directas*

INDICATOR	VALUE
Matrix size	33
Number of iterations	2
Number of zeros	818
Number of ones	167
Number of twos	79
Number of threes	25
Number of P	0
Total	271
Fillrate	24,88522%

Fuente: Micmac Software

Si se demostrara que cualquier matriz debe converger hacia la estabilidad al final de un cierto número de iteraciones (generalmente 6 o 7 para una matriz de tamaño 30), sería interesante poder seguir la evolución de esta estabilidad durante las sucesivas multiplicaciones. En ausencia de criterios matemáticamente establecidos, se optó por basarse en el número de permutaciones (clasificación de viñetas) necesarias para cada iteración para clasificar, por influencia y dependencia, el conjunto completo de variables de la matriz MPDI, como se muestra en la tabla 19 y en la figura 8.

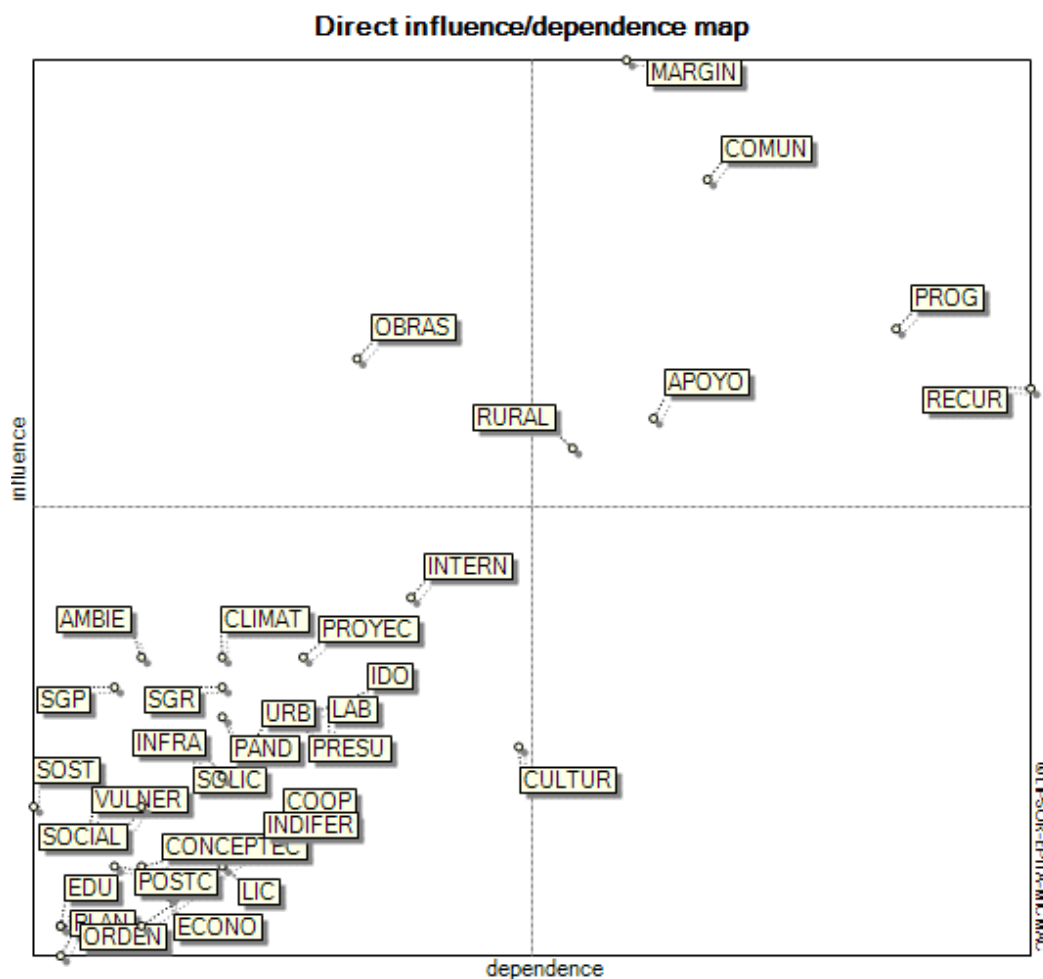
**Tabla 19.** *Potencial de influencias directas*

N°	VARIABLE	TOTAL NUMBER OF ROWS	TOTAL NUMBER OF COLUMNS
1	Elaboración de programas	24	34
2	Formulación de proyectos	13	12
3	Idoneidad	11	12
4	Clima laboral	10	13
5	Licencias	6	9
6	Diseño de planes	3	3
7	Conceptos técnicos	6	6
8	Solicitudes	10	8
9	Presupuesto	11	12
10	Recursos	22	39
11	Obras	23	14
12	Apoyo técnico	21	25
13	Estratificación socioeconómica urbana	10	10
14	Estratificación socioeconómica rural	20	22
15	Transferencias SGP	12	5
16	Transferencias SGR	12	9
17	Infraestructura	9	9
18	Cooperación	7	11
19	Cooperación internacional	15	16
20	Cultura ciudadana	10	20
21	Grupos Marginados	33	24

N°	VARIABLE	TOTAL NUMBER OF ROWS	TOTAL NUMBER OF COLUMNS
22	Ambiente	13	6
23	Sostenibilidad	8	2
24	Comunidad	29	27
25	Educación	4	3
26	Cambio Climático	13	9
27	Pandemia	11	9
28	Orden Público	4	3
29	Población vulnerable	7	4
30	Crisis económica	5	7
31	Crisis social	8	6
32	Indiferencia social	4	6
33	Postconflicto	6	5
	Totals	400	400

Fuente: Micmac Software

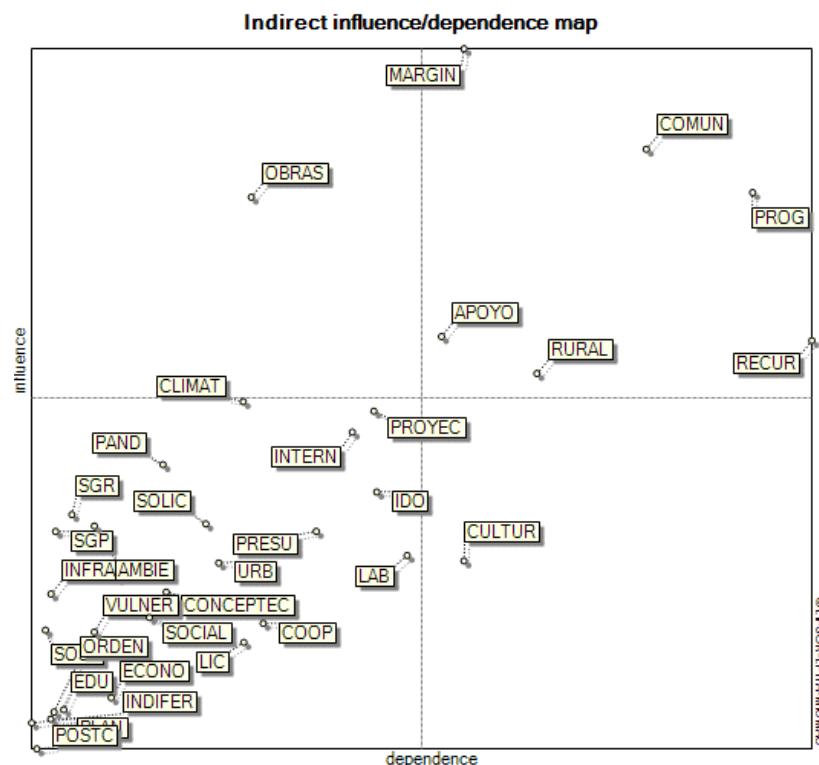
Figura 8. Mapa de potencial de influencias directas



Fuente: Micmac software

La Matriz de Influencias Indirectas (MII) corresponde a la Matriz de Influencias Directas (MID) potenciada en potencia, por sucesivas iteraciones. A partir de esta matriz, una nueva clasificación de las variables enfatiza las variables más importantes del sistema. De hecho, se detectan las variables ocultas, gracias a un programa de multiplicación de matrices aplicado a una clasificación indirecta. Este programa permite estudiar la difusión de los impactos por las formas y los bucles de retroalimentación, y consecuentemente tratar de manera jerárquica las variables: por orden de influencia, considerando el número de trayectorias y bucles de longitud 1, 2... N generado por cada variable; por orden de dependencia, considerando el número de caminos y bucles de longitud 1, 2 ... N que llegan a cada variable. Generalmente, la clasificación se vuelve estable a partir de una multiplicación del orden 3, 4 o 5. Los valores representan tasas de influencia indirecta en la figura 9.

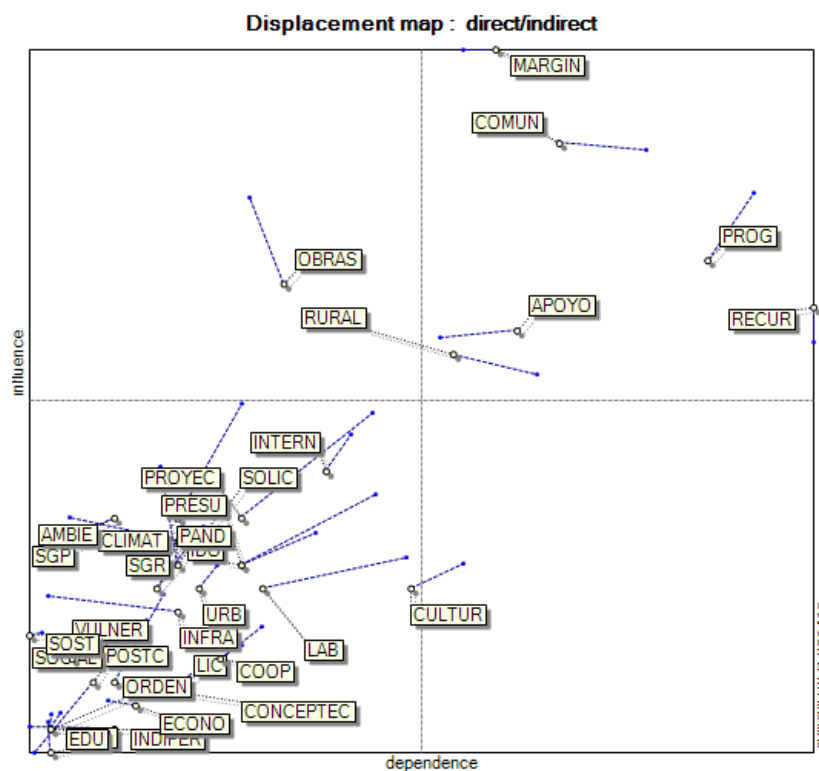
**Figura 9.** Mapa de dependencia de influencias indirectas



Fuente: Micmac software

Se puede concluir de esta evaluación que la secretaría de planeación municipal de Bucaramanga tiene diversos componentes ligados a la inversión, a la obtención de recursos, formulación de proyectos y al apalancamiento gubernamental para mejorar sus capacidades técnicas y operativas, donde se pudieron visualizar 33 variables que afectan directa e indirectamente el desarrollo de los procesos de la secretaría de planeación, coexistiendo una relación fuerte entre las diferentes variables, especialmente en aquellas que están relacionadas con los beneficios que obtienen los ciudadanos y las que se proyectan desde el plan de ordenamiento territorial y la inversión social. En adición, en la figura 10 se presenta el mapa de desplazamientos.

**Figura 10.** Mapa de desplazamientos



Fuente: Micmac software

De otro lado, aunque la tasa influencias directas tuvo un valor significativo en 99% se sugiere que los avances que se realicen en las mejoras de los procesos a nivel de la secretaría de planeación municipal puedan apuntar a un común denominador de planes de acción en cada una de las variables detectadas.

#### **4.5 Diseño y Construcción de Escenarios**

El desarrollo del sistema de impacto cruzado fue posible gracias a la utilización del software *Smic*, a través del cual se hizo el registro de los datos de grupo de expertos para asociarlo con las probabilidades de escenarios en el horizonte futuro a través de las hipótesis propuestas.

##### **4.5.1 Expertos**

El programa SMIC (programa clásico de minimización de una forma cuadrática con límites lineales) permite el análisis de estos grupos de expertos corrigiendo las opiniones de los expertos de forma que se obtengan resultados netos coherentes (es decir que satisfagan las limitaciones clásicas que imponen las probabilidades), afectando una probabilidad a cada una de las  $2N$  combinaciones posibles de las  $N$  hipótesis. En la tabla 20 se relacionan los expertos con su formación y experticia relacionada, así como el peso de su opinión en el análisis.

**Tabla 20. Expertos**

Nombre	Formación y Experiencia	Correo Electrónico
Julián Fernando Silva Cala	Abogado de profesión con especialización en derecho urbano especialización en gestión regional del desarrollo y especialización en ciencia política y gobierno quien cuenta con 5 años de experiencia en la administración pública.	<a href="mailto:julianfernandosilva@gmail.com">julianfernandosilva@gmail.com</a> Teléfono 633 70 00 EXT. 119 - 120
Carlos Gabriel Herrera Ordóñez	MSc. En Medicina Aeroespacial. Consultor sénior en ciencia, tecnología e innovación; ex director ejecutivo del clúster metalmecánico de Santander, miembro del consejo directivo del comité universidad empresa estado de Santander entre 2012 a 2017.	<a href="mailto:gerenciahomework@gmail.com">gerenciahomework@gmail.com</a> 317 814 6304
Jonatan Bonilla	MBA. Asesor del equipo de planeación departamental	<a href="mailto:bioecol@gmail.com">bioecol@gmail.com</a> 3168164968
Carlos Augusto Becerra Castellanos	Estudiante en formación de la universidad Santo Tomás en el diplomado de planeación estratégica aplicada entidades públicas	<a href="mailto:francinico@gmail.com">francinico@gmail.com</a> 3003777963
Andrés Felipe Sarmiento	Estudiante en formación de la universidad Santo Tomás en el diplomado de planeación estratégica aplicada entidades públicas	<a href="mailto:pipesarmiento@hotmail.com">pipesarmiento@hotmail.com</a> 3023760469

Fuente: Hoja de vida expertos

1. Julián Silva: Grupo de expertos: A. Peso : 10
2. Carlos Herrera: Grupo de expertos: A. Peso : 7
3. Jonatán Bonilla: Grupo de expertos: A. Peso : 8
4. Carlos Becerra: Grupo de expertos: A. Peso : 3
5. Andrés Sarmiento: Grupo de expertos: A. Peso : 3

## 4.5.2 Hipótesis

**Tabla 21.** Matriz de variable -hipótesis-objetivo

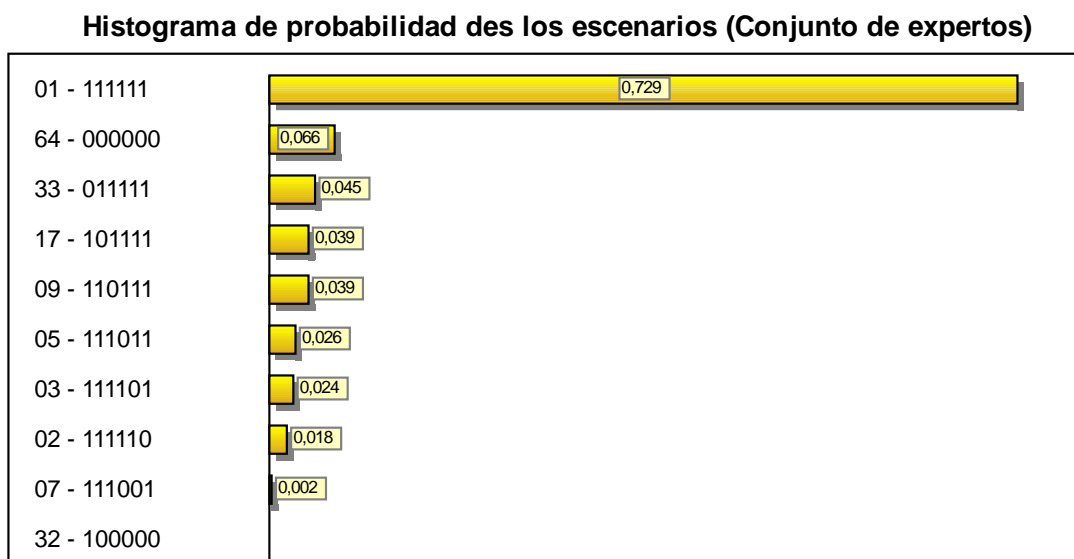
Variable	Hipótesis	Objetivo
Comunidad	¿Qué tan probables es que para el año 2023 la secretaría de planeación de la alcaldía de Bucaramanga tendrá un 85% de Gobernanza Democrática para favorecer a las comunidades rurales y urbanas de la ciudad?	Exigir el aumento de la inversión social y en infraestructura de la alcaldía de Bucaramanga en un 85% para el año 2023 para favorecer a las comunidades rurales y urbanas de la ciudad.
Sostenibilidad	¿Qué tan probables es que para el año 2023 la secretaría de planeación de la alcaldía de Bucaramanga tendrá un 80% de Sostenibilidad Ambiental?	Exigir recursos en favor de la sostenibilidad en un 80% para el año 2023.
Pandemia	¿Qué tan probables es que para el año 2023 la secretaría de planeación de la alcaldía de Bucaramanga tendrá un 90% de inversión social que permita hacerle frente a los daños sociales y económicos causados por la pandemia?	Destinar recursos que permita hacerle frente a los daños sociales y económicos causados por la pandemia en un 90% para el año 2023.
Transferencias SGP	¿Qué tan probables es que para el año 2023 la secretaría de planeación de la alcaldía de Bucaramanga tendrá financiados un total de inversiones proyectadas PDM de \$2.977.415.539 (Cifras en miles de pesos)?	Gestionar recursos en favor de aumentar la inversión social y en infraestructura sobre la base de la financiación proyectada en el PDM de \$2.977.415.539 para el año 2023.
Transferencias SGR	¿Qué tan probables es que para el año 2023 la secretaría de planeación de la alcaldía de Bucaramanga tendrá financiados el 85% de los proyectos hayan sido presentados al BPIM?	Desarrollar acciones estratégicas en favor de aumentar la inversión social y en infraestructura para tener financiados el 85% de los proyectos hayan sido presentados al BPIM al año 2023
Infraestructura	¿Qué tan probables es que para el año 2023 la secretaría de planeación de la alcaldía de Bucaramanga tendrá 309 proyectos que corresponden al 95% del total evidencian un desempeño excelente en cuanto a trabajo realizado?	Representar en el activo y acciones como beneficiarios de la inversión social y en infraestructura a través de 309 proyectos que corresponden al 95% del total para el año 2023.

Fuente: Autores.

### 4.5.3 Escenarios

A continuación, se describe las calificaciones dadas por el conjunto de expertos por cada escenario, donde cada experto dio su criterio sobre la probabilidad de ocurrencia de cada uno de los eventos dentro de una escala que iba de 0-1, donde cero indicaba la mayor improbabilidad y 1 uno una mayor probabilidad de ocurrencia.

**Figura 11.** Presentación de los escenarios en forma de histograma



Fuente: Smic software

El histograma de la figura 11 muestra los resultados de la valoración de las hipótesis del conjunto de expertos, el cual arrojó una probabilidad de ocurrencia del 72,9% para el escenario 01-111111 al cumplirse todas las hipótesis en éste dando como optativo del escenario más deseado en el horizonte de tiempo con un aumento significativo de los recursos para poner en marcha todas las acciones de la secretaría de planeación municipal al servicio de los intereses

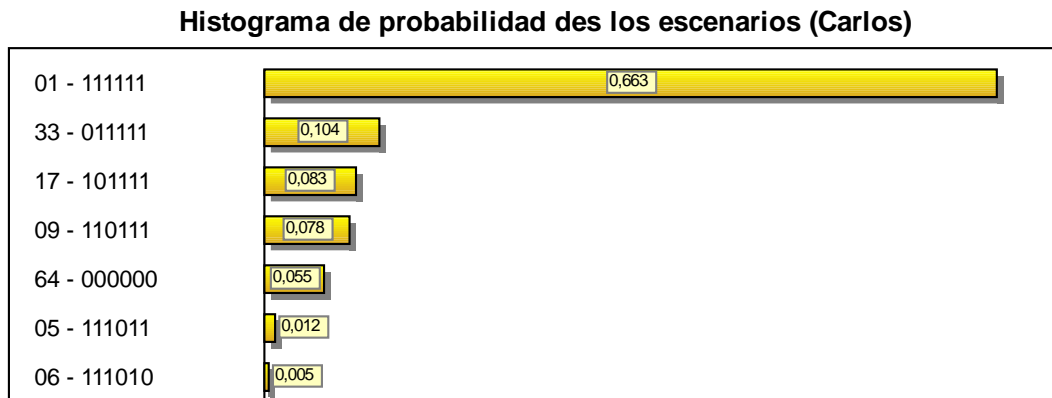
gubernamentales en la generación de programas y proyectos de inversión social e infraestructura al año 2023.

El histograma muestra de igual forma en el horizonte futuro, un escenario optimista el cual está codificado como 33-011111 con un 4,5% de probabilidad de ocurrencia en atención a la posibilidad de cumplimiento de una gran parte de las hipótesis propuestas, que supeditan un ejercicio intencionado desde los diferentes actores para promover un aumento de la financiación proyectada al año 2023 para los programas y proyectos sociales y de infraestructura canalizados a través de la secretaría de planeación de Bucaramanga.

Finalmente, el escenario más pesimista es el 64-000000 con una probabilidad de ocurrencia del 6.6% de acuerdo con la valoración realizada por los expertos, en la que se pone en riesgo la financiación proyectada de tipo social y de infraestructura en la ciudad, con lo cual se evidencia haría un desplome de la economía local y aumento del desempleo, entre otros factores.

#### **4.6 Descripción de los Escenarios por Experto**

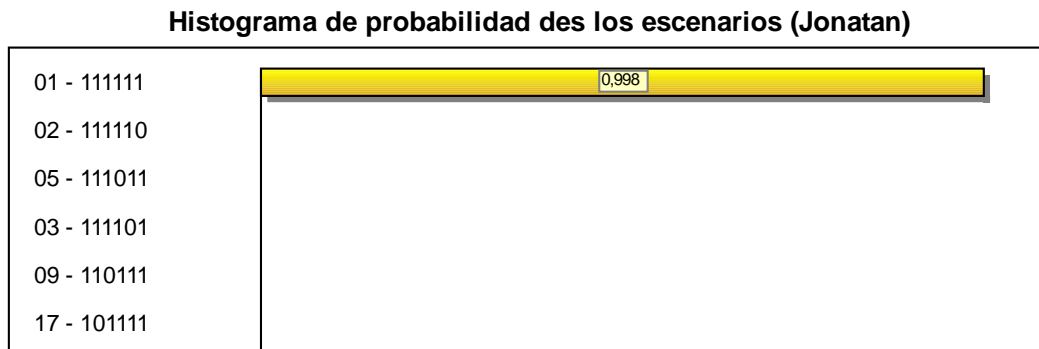
Teniendo en cuenta que cada experto realiza aportes en la construcción del modelo Smic, se hace necesario presentar la perspectiva de los escenarios en la experiencia de cada experto, tal y como se presenta a continuación en cada histograma.

**Figura 12.** *Histograma de probabilidad de los escenarios experto 2*

Fuente: Smic software

En la figura 12 se muestra el histograma de escenarios valorados por el experto Carlos Gabriel Herrera Ordóñez quién es un reconocido consultor en ciencia, tecnología e innovación, el cual cuenta con una alta formación científica en medicina aeroespacial y que desde su posición como conocedor del sector industrial del departamento de Santander, considera que en el horizonte de tiempo el escenario 01-111111 como el más deseado puede tener una probabilidad de ocurrencia del 66.3%, frente a la posibilidad de ocurrencia de un escenario óptimo 33-011111 con un 10.4% de probabilidad de suceder, y un escenario pesimista número 17-101111 con un 8.3%, lo que permite afianzar el hecho de que el escenario deseado tiene una gran oportunidad de ocurrencia para lo cual se hace necesario establecer medidas en el corto, mediano y largo plazo para su realización.

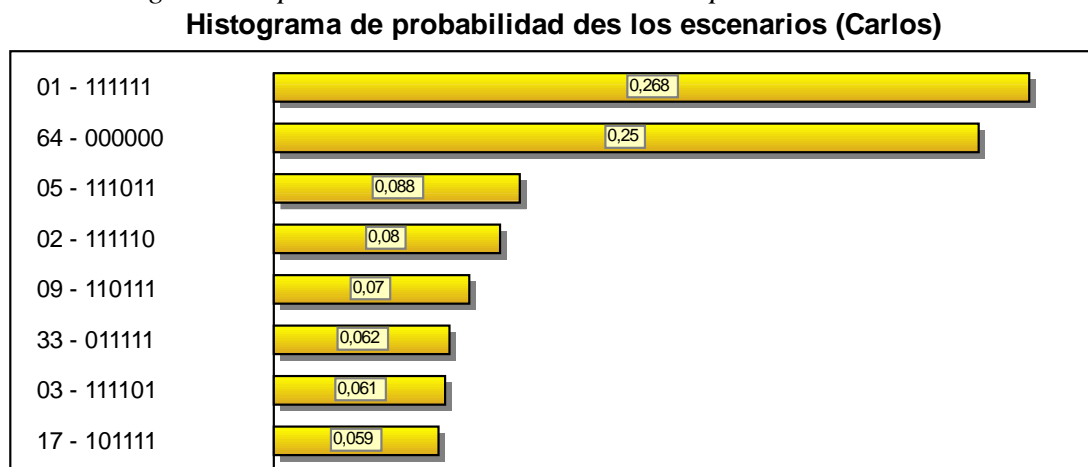
**Figura 13.** *Histograma de probabilidad de los escenarios experto 3*



Fuente: Smic software

En la figura 13 se presenta el histograma de escenarios del experto Jonathan Bonilla, quién cuenta con una formación de alto nivel en maestría en administración de negocios y asesor del equipo de planeación del departamento de Santander, quién asume dentro del horizonte de tiempo la probabilidad de ocurrencia del escenario 01-111111 en un 99.8%, desde la posición de este experto la apuesta que debe realizarse de escenario y sobre la cual se hace imperativo trabajar desde diferentes tipos de acciones.

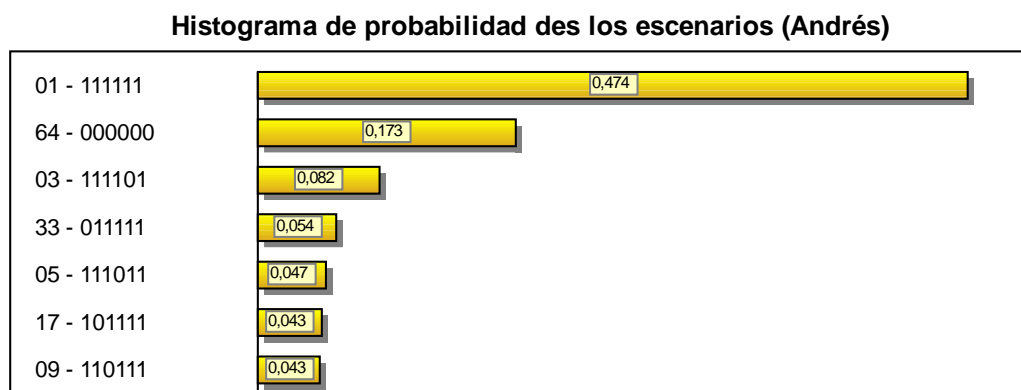
**Figura 14.** *Histograma de probabilidad de los escenarios experto 4*



Fuente: Smic software

En la figura 14 se presenta el histograma de probabilidad de escenarios del experto 4 el estudiante Carlos Augusto Becerra quién cursa el diplomado de planeación estratégica aplicada entidades públicas, quién desde la formación recibida en la universidad Santo Tomás considera que el escenario 01-111111 como el más deseable tiene una probabilidad de ocurrencia del 26.8%, seguida de un escenario 64-000000 pesimista con probabilidad de ocurrencia del 25%, y un escenario óptimo 33-011111 con una probabilidad de ocurrencia del 6.2%.

**Figura 15.** *Histograma de probabilidad de los escenarios experto 5*



Fuente: Smic software

En la figura 15 se presenta el histograma de probabilidad de escenarios del experto 5 el estudiante Andrés Sarmiento, quién cursa el diplomado de planeación estratégica aplicada entidades públicas, el cual desde la formación recibida en la universidad Santo Tomás considera que el escenario 01-111111 como el más deseable tiene una probabilidad de ocurrencia del 47.4%, seguida de un escenario 64-000000 pesimista con probabilidad de ocurrencia del 17.3%, y un escenario óptimo 33-111101 con una probabilidad de ocurrencia del 8.2%.

#### ***4.6.1 Escenario Deseable***

De acuerdo con los histogramas de probabilidad de los escenarios probables arrojados por el programa SMIC, se toman tres escenarios, teniendo en cuenta un escenario probable, otro deseable y uno pesimista, para luego elegir de alguno de estos el escenario apuesta.

El escenario deseable esté ligado a al escenario probable debido a que ambos buscan un resultado común ya que en este escenario estamos hablando de algo que queremos que suceda, este escenario se da en la medida en la que podemos formar parte activa en la construcción de escenarios futuros. Teniendo en cuenta esto pretendemos que el futuro sea construido y diseñado por nosotros por medio de acciones realizadas en el presente (Astigarraga, 2000).

En atención a lo presentado en la tabla 22 el escenario deseable brinda la posibilidad de contemplar la idea que a través de acciones decididas por parte del organismo local, es decir, de la alcaldía municipal de Bucaramanga y su secretaría de planeación para realizar las gestiones pertinentes que conduzcan a la consecución de aportes por parte del sistema general de participaciones y del sistema general de regalías, para que exista un aumento global y significativo de la financiación proyectada la inversión para el año 2023 hasta de un 90% en todos los proyectos que presenta la alcaldía, y por lo menos que un 86% de los proyectos dedicados a cuidado, preservación y sostenibilidad del ambiente sean financiados tanto con recursos propios como aquellos del orden departamental y nacional.

**Tabla 22.** *Escenario deseable*

Escenario Deseable: 01-111111	
Causa	Consecuencia
Gobierno central, ente territorial y local destinaron aportes del SGP y del SGR para financiar proyectos a través de la secretaría de planeación municipal, priorizando aquellos asociados a la sostenibilidad ambiental.	Aumento global de la financiación proyectada de la inversión para 2023 en un 90% y se promovió el cuidado, preservación y sostenibilidad del ambiente en un 86%.
Implementar un ecosistema empresarial para la reactivación y desarrollo económico post-pandemia.	Se implementó un (1) ecosistema empresarial para la reactivación y desarrollo económico post-pandemia.
Realizar un diagnóstico estratégico de la ciudad que contenga un mapa de capacidades y competencia de la ciudad, un perfil de Innovación de la ciudad (Barrio/Sector) y una matriz de priorización de sectores y mercados.	Se diagnosticó la ciudad mediante un mapa de capacidades y competencia de la ciudad, un perfil de Innovación de la ciudad (Barrio/Sector) y una matriz de priorización de sectores y mercados.
Diseñar una alternativa detallada de interacciones empresariales, productivas, logísticas y comerciales para el ecosistema colaborativo.	Se diseñó el programa PROGRESA BUCARAMANGA como alternativa de interacciones empresariales, productivas, logísticas y comerciales para el ecosistema colaborativo de la ciudad.
Implementar un ecosistema económico colaborativo que requiere la ciudad, tomando como columna vertebral a las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes).	Se promovió un 65% de la generación de ingresos de la región y se calculan que generan el 85% del empleo de la ciudad con la implementación de un ecosistema económico colaborativo en Bucaramanga.
Elaboración de una serie de instrumentos de planificación urbana que permiten la proyección de la ciudad en el largo plazo, a través de la construcción colectiva, la resiliencia frente al cambio climático y el diseño de infraestructura enfocada a la calidad de vida.	En conjunto con el sector privado, la academia y el Estado, se construyeron seis (6) instrumentos de planificación urbana para la proyección de la ciudad en el largo plazo, enfocada al cambio climático, el mejoramiento de la infraestructura y la calidad de vida.

Fuente: Expertos

#### 4.6.2 Escenario Probable

Los escenarios probables son aquellos que consideramos que tienen gran probabilidad de que sucedan en el futuro tomando como bases algunas de las hipótesis formuladas, este nos permitirá visualizar una amplia gama de futuros posibles (Astigarraga, 2000).

Como se presenta en la tabla 23, se construye un escenario en el horizonte futuro como escenario probable, y a su vez como escenario apuesta, donde los entes gubernamentales comprometidos con los alcances territoriales de planeación municipal asociados a diferentes proyectos de inversión social y aquellos ligados a la sostenibilidad ambiental generan financiaciones segmentarias, a fin de cumplir con los estándares trazados desde el gobierno central y aquellos que hacen parte del plan de desarrollo municipal.

**Tabla 23.** *Escenario probable*

Escenario Probable: 33-011111	
Causa	Consecuencia
Gobierno central, ente territorial y local mantuvieron aportes del SGP y del SGR para financiar proyectos a través de la secretaría de planeación municipal, sobre todo de aquellos asociados a la sostenibilidad ambiental.	Aumento segmentario de la financiación proyectada de la inversión para 2023 en un 70% y se promovió el cuidado del ambiente en un 76%.
Gobierno realiza los estudios y diseños a nivel de ingeniería detallada para la PTAR Bucaramanga metropolitana.	Porcentaje del 50% avance en la realización de los estudios y diseños a nivel de ingeniería detallada para la PTAR Bucaramanga metropolitana.
Se implementa una estrategia que permita la gestión y el control de la infraestructura del alumbrado público mediante tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para generar espacios públicos seguros y territorios inteligentes.	Control del 60% de la infraestructura del alumbrado público mediante tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para generar espacios públicos seguros y territorios inteligentes.
Formulación del programa de expansión y modernización del alumbrado público de la ciudad.	Se formula un programa de expansión y modernización del alumbrado público de la ciudad.
Formular e implementar un programa que permita reducir el déficit operacional del SITM.	Se Formula e implementa un programa para reducir el déficit operacional del SITM.
Realizar campañas o proyectos que permitan estimular el uso del SITM.	Se realizan tres (3) campañas o proyectos que permitan estimular el uso del SITM.
Mejorar el espacio público y equipamiento urbano de la ciudad.	Se construyen 82.000 m <sup>2</sup> de espacio público y equipamiento urbano de la ciudad.
Formular Instrumentos de planificación territorial	Se formularon cinco (5) Instrumentos de planificación territorial

Fuente: Expertos

### 4.6.3 Escenario Pesimista

En este escenario se tienen en cuenta las diferentes situaciones actuales que se encuentran en deterioro pero que sin embargo no alcanzan a ser una situación caótica, este escenario se caracteriza por tener situaciones que empeoran de manera acelerada debido a factores inesperados y descontrolados que desestabilizan las operaciones de la empresa (Astigarraga, 2000).

En este sentido, la tabla 24 evidencia el escenario pesimista en donde la poca acción participativa de los actores sociales y de los estamentos institucionales locales derivan en que no se realice acciones prospectivas adecuadas y planificaciones de territorio, que conlleven a la gestión de recursos para apalancar los proyectos de inversión local, lo cual se refleja en una disminución de la financiación proyectada la inversión para el año 2023 en menos del 50% del cuatrero anterior del período gubernamental, dejando de lado inclusive los proyectos asociados a la preservación del ambiente.

**Tabla 24.** *Escenario pesimista*

Escenario Pesimista. 64-000000	
Causa	Consecuencia
Gobierno central, ente territorial y local redujeron los aportes del SGP y del SGR para financiar proyectos a través de la secretaría de planeación municipal, inclusive de aquellos asociados a la sostenibilidad ambiental.	Disminución de la financiación proyectada de la inversión para 2023 del 50% frente a la del cuatrienio anterior, dejando de lado el cuidado del medio ambiente con inversiones por debajo de la media nacional.
Gobierno central, ente territorial y local no diseñaron una alternativa detallada de interacciones empresariales, productivas, logísticas y comerciales para el ecosistema colaborativo.	Pobres interacciones empresariales, productivas, logísticas y comerciales para el ecosistema colaborativo de la ciudad.
Gobierno central, ente territorial y local no realizan campañas o proyectos que permitan estimular el uso del SITM.	Se desestimula el uso del SITM en la ciudad con el subsecuente colapso del sistema de movilidad.
Gobierno central, ente territorial y local no mejoran el espacio público y equipamiento urbano de la ciudad.	Se deterioran más de 40.000 m <sup>2</sup> de espacio público y equipamiento urbano de la ciudad por falta de mantenimientos urbanos.
Gobierno central, ente territorial y local no formula instrumentos de planificación territorial.	Estancamiento de la ciudad a falta de la creación de instrumentos de planificación territorial.
Gobierno central, ente territorial y local no implementan un ecosistema económico colaborativo en la ciudad.	Se desploma la economía local en un 65% y la tasa de desempleo llega al 30% en Bucaramanga.

Fuente: Expertos

#### **4.7 Análisis de Actores Sociales**

Los actores sociales dentro del proceso prospectivo, los cuales son: Estado, Alcaldía, Secretaría de planeación, Secretarías de apoyo, Curadurías Urbanas, Organismos de Control, Cooperantes, Contratistas, Habitantes del sector urbano y Habitantes del sector rural.

El municipio de Bucaramanga ha desarrollado mesas de trabajo en la construcción del Plan de desarrollo reuniones donde se ha analizado la problemática, siendo conscientes de la importancia de gestionar recursos y formular proyectos para mejorar las condiciones de prestación de servicios y trámites en municipio de Bucaramanga. Con esto, se busca aumentar la presencia institucional y brindar alternativas que contribuyan en la generación de un desarrollo integral de la oferta de trámites y servicios a los ciudadanos.

De esta manera, se propuso que los diferentes actores y participantes realicen acuerdos que permitan fortalecer la oferta de trámites y servicios en torno a buenas prácticas de servicio relacionadas con la ejecución de suficiente oferta institucional.

Lo anterior, se hará pensando en aumentar el aprovechamiento del suelo en la ciudad, haciendo especial énfasis en la población más vulnerable, para que cuenten con acceso a vivienda, infraestructura social y espacios de calidad, que permitan la consolidación del modelo de ocupación del Plan de Ordenamiento Territorial.

##### ***4.7.1 Construcción de Cuadro de Interés***

En relación con el contexto municipal de Bucaramanga se describieron una serie de variables estratégicas para poder definir el entorno de factores que inciden a nivel interno y externo en la gestión de la secretaría de planeación municipal.

Dichos factores permiten la construcción de un árbol de competencias y análisis tendencial que dan como resultado unos campos de batalla frente a aspectos relacionados con la equidad, la disponibilidad de recursos, sostenibilidad ambiental, atención de la pandemia, proyectos e inversión, lo cual permite la construcción de la tabla 25, en donde se establecen un total de 20 objetivos asociados-conflictivos comunes para aterrizar el ejercicio de objetivos convergentes (tabla 26) y divergentes (tabla 27) de la manera más efectiva posible para su valoración y negociación.

**Tabla 25. Cuadro de intereses**

Actores sociales	Variables					
	Comunidad	Sostenibilidad	Pandemia	Transferencias SGP	Transferencias SGR	Infraestructura
Estado	O1: Promover políticas en favor de aumentar la inversión social y en infraestructura.	O2: Destina recursos que apoyan procesos en favor de aumentar la inversión social y en infraestructura.	O1: Promover políticas en favor de aumentar la inversión social y en infraestructura.	O1: Promover políticas en favor de aumentar la inversión social y en infraestructura.	O2: Destina recursos que apoyan procesos en favor de aumentar la inversión social y en infraestructura.	O2: Destina recursos que apoyan procesos en favor de aumentar la inversión social y en infraestructura.
Alcaldía	O3: Exigir el aumento de la inversión social y en infraestructura de la alcaldía de Bucaramanga en un 85% para el año 2023 para favorecer a las comunidades rurales y urbanas de la ciudad. Exigir recursos en favor de la sostenibilidad en un 80% para el año 2023.	O4: Gestiona recursos en favor de aumentar la inversión social y en infraestructura.	O3: Exigir el aumento de la inversión social y en infraestructura de la alcaldía de Bucaramanga en un 85% para el año 2023 para favorecer a las comunidades rurales y urbanas de la ciudad. Exigir recursos en favor de la sostenibilidad en un 80% para el año 2023.	O3: Exigir el aumento de la inversión social y en infraestructura de la alcaldía de Bucaramanga en un 85% para el año 2023 para favorecer a las comunidades rurales y urbanas de la ciudad. Exigir recursos en favor de la sostenibilidad en un 80% para el año 2023.	O4: Gestiona recursos en favor de aumentar la inversión social y en infraestructura.	O4: Gestiona recursos en favor de aumentar la inversión social y en infraestructura.
Secretaría de planeación	O5: Manifestar las necesidades de inversión social y en infraestructura.	O6: Exige recursos en favor de aumentar la inversión social y en infraestructura.	O5: Manifestar las necesidades de inversión social y en infraestructura.	O5: Manifestar las necesidades de inversión social y en infraestructura.	O6: Exige recursos en favor de aumentar la inversión social y en infraestructura.	O6: Exige recursos en favor de aumentar la inversión social y en infraestructura.
Secretarías de apoyo	O7: Detectar las necesidades de inversión social y en infraestructura.	O8: Exigir recursos en favor de aumentar la inversión social y en infraestructura en favor de la sostenibilidad en un 80% para el año 2023.	O7: Detectar las necesidades de inversión social y en infraestructura.	O7: Detectar las necesidades de inversión social y en infraestructura.	O8: Destinar recursos que permita hacerle frente a los daños sociales y económicos causados por la pandemia en un 90% para el año 2023.	O8: Destinar recursos que permita hacerle frente a los daños sociales y económicos causados por la pandemia en un 90% para el año 2023.
Curadurías Urbanas	O9: Formular acciones en favor de aumentar la inversión social y en infraestructura.	O10: Exige recursos en favor de aumentar la inversión social y en infraestructura.	O9: Formular acciones en favor de aumentar la inversión social y en infraestructura.	O9: Formular acciones en favor de aumentar la inversión social y en infraestructura.	O10: Exige recursos en favor de aumentar la inversión social y en infraestructura.	O10: Exige recursos en favor de aumentar la inversión social y en infraestructura.

Organismos de Control	O11: Formular planes y proyectos en favor de aumentar la inversión social y en infraestructura.	O12: Destinar recursos que apoyan procesos en favor de aumentar la inversión social en medio de la pandemia en un 90% para el año 2023.	O11: Formular planes y proyectos en favor de aumentar la inversión social y en infraestructura.	O11: Formular planes y proyectos en favor de aumentar la inversión social y en infraestructura.	O12: Destinar recursos que apoyan procesos en favor de aumentar la inversión social en medio de la pandemia en un 90% para el año 2023.	O12: Destinar recursos que apoyan procesos en favor de aumentar la inversión social en medio de la pandemia en un 90% para el año 2023.
Cooperantes	O13: Exigir el aumento de la inversión social y en infraestructura.	O14: Gestionar recursos en favor de aumentar la inversión social y en infraestructura sobre la base de la financiación proyectada en el PDM de \$2.977.415.539 para el año 2023.	O13: Exigir el aumento de la inversión social y en infraestructura.	O13: Exigir el aumento de la inversión social y en infraestructura.	O14: Gestionar recursos en favor de aumentar la inversión social y en infraestructura sobre la base de la financiación proyectada en el PDM de \$2.977.415.539 para el año 2023.	O14: Gestionar recursos en favor de aumentar la inversión social y en infraestructura sobre la base de la financiación proyectada en el PDM de \$2.977.415.539 para el año 2023.
Contratistas	O15: Ser beneficiarios del aumento de la inversión social y en infraestructura.	O16: Desarrollar acciones estratégicas en favor de aumentar la inversión social y en infraestructura para tener financiados el 85% de los proyectos hayan sido presentados al BPIM al año 2023.	O15: Ser beneficiarios del aumento de la inversión social y en infraestructura.	O15: Ser beneficiarios del aumento de la inversión social y en infraestructura.	O16: Desarrollar acciones estratégicas en favor de aumentar la inversión social y en infraestructura para tener financiados el 85% de los proyectos hayan sido presentados al BPIM al año 2023.	O16: Desarrollar acciones estratégicas en favor de aumentar la inversión social y en infraestructura para tener financiados el 85% de los proyectos hayan sido presentados al BPIM al año 2023.
Habitantes del sector urbano	O17: Representar en el activo y acciones como beneficiarios de la inversión social y en infraestructura a través de 309 proyectos que corresponden al 95% del total para el año 2023.	O18: Representan el activo y acciones como beneficiarios de la inversión social y en infraestructura.	O17: Representar en el activo y acciones como beneficiarios de la inversión social y en infraestructura a través de 309 proyectos que corresponden al 95% del total para el año 2023.	O17: Representar en el activo y acciones como beneficiarios de la inversión social y en infraestructura a través de 309 proyectos que corresponden al 95% del total para el año 2023.	O18: Representan el activo y acciones como beneficiarios de la inversión social y en infraestructura.	O18: Representan el activo y acciones como beneficiarios de la inversión social y en infraestructura.
Habitantes del sector rural	O19: Ser beneficiarios del aumento de la inversión social y en	O20: Representan el activo y acciones como beneficiarios de	O19: Ser beneficiarios del aumento de la inversión social y en	O19: Ser beneficiarios del aumento de la inversión social y en	O20: Representan el activo y acciones como beneficiarios de	O20: Representan el activo y acciones como beneficiarios de la

infraestructura. la inversión social y en infraestructura. infraestructura. infraestructura. la inversión social y en infraestructura. inversión social y en infraestructura.

Fuente: Expertos

**4.7.2 Localizar y Valorar las Convergencias entre Actores**

**Tabla 26. Valoración de convergencias**

Actores	Objetivos																				Puntos+	Puntos-
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19	O20		
Estado	100	100	75	70	50	25	100	100	75	70	50	25	-50	-50	-25	-20	25	-50	-50	-25	865	-270
Alcaldía	50	50	100	80	20	-50	50	50	75	70	50	25	-50	-50	-25	-20	25	-50	-50	-25	645	-270
Secretaría de planeación	50	-50	-25	-20	50	70	50	50	75	70	50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-75	-25	-20	415	-465
Secretarías de apoyo	80	20	50	75	50	50	50	70	50	50	75	70	25	-50	-50	-25	-20	25	-50	20	760	-195
Curadurías Urbanas	80	20	25	50	75	75	70	50	25	-50	-50	-25	25	25	25	-20	25	-50	20	-25	590	-220
Organismos de Control	50	50	20	50	50	70	-50	50	75	70	25	-50	-50	-25	-20	25	-50	20	-50	20	575	-295
Cooperantes	-50	-50	-25	-20	50	75	-50	-50	-50	-25	25	25	25	-20	25	-50	20	-50	-50	-25	245	-515
Contratistas	50	-50	-50	-25	25	-75	25	-20	25	-20	-75	-75	-50	-50	-25	-20	-50	-50	-25	-20	125	-680
Habitantes del sector urbano	50	70	50	50	-75	70	25	-50	-50	-25	-20	25	-20	-50	-50	-50	-25	-80	-50	-25	340	-570
Habitantes del sector rural	-50	-50	-25	-20	-50	-50	-50	-50	-50	-25	25	25	25	-20	25	-50	20	-50	-50	-25	120	-615
Puntos+	460	310	320	375	370	435	370	370	400	330	300	195	100	25	75	25	115	45	20	40	4680	
Puntos-	-50	-200	-125	-85	-125	-175	-150	-170	-150	-145	-145	-200	-270	-365	-245	-305	-195	-455	-400	-190		-4095

Fuente: Expertos

**4.7.3 Localizar y Valorar las Divergencias entre Actores**

**Tabla 27. Valoración de divergencias**

Actores	Objetivos																				Puntos+	Puntos-
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19	O20		
Estado	100	100	75	70	50	25	100	100	75	70	50	25	-50	-50	-25	-20	25	-50	-50	-25	865	-270
Alcaldía	50	50	100	80	20	-50	50	50	75	70	50	25	-50	-50	-25	-20	25	-50	-50	-25	645	-270
Secretaría de planeación	50	-50	-25	-20	50	70	50	50	75	70	50	-50	-50	-50	-50	-50	-75	-25	-20	415	-465	
Secretarías de apoyo	80	20	50	75	50	50	50	70	50	50	75	70	25	-50	-50	-25	-20	25	-50	20	760	-195
Curadurías Urbanas	80	20	25	50	75	75	70	50	25	-50	-50	-25	25	25	25	-20	25	-50	20	-25	590	-220
Organismos de Control	50	50	20	50	50	70	-50	50	75	70	25	-50	-50	-25	-20	25	-50	20	-50	20	575	-295
Cooperantes	-50	-50	-25	-20	50	75	-50	-50	-50	-25	25	25	25	-20	25	-50	20	-50	-50	-25	245	-515
Contratistas	50	-50	-50	-25	25	-75	25	-20	25	-20	-75	-75	-50	-50	-25	-20	-50	-50	-25	-20	125	-680
Habitantes del sector urbano	50	70	50	50	-75	70	25	-50	-50	-25	-20	25	-20	-50	-50	-50	-25	-80	-50	-25	340	-570
Habitantes del sector rural	-50	-50	-25	-20	-50	-50	-50	-50	-50	-25	25	25	25	-20	25	-50	20	-50	-50	-25	120	-615
Puntos+	460	310	320	375	370	435	370	370	400	330	300	195	100	25	75	25	115	45	20	40	4680	
Puntos-	-50	-200	-125	-85	-125	-175	-150	-170	-150	-145	-145	-200	-270	-365	-245	-305	-195	-455	-400	-190		-4095

Fuente: Expertos

#### **4.7.4 Objetivos Conflictivos**

A partir de la valoración y localización de convergencias y divergencias se pudieron establecer los siguientes objetivos centrales prioritarios como aspectos que generan conflicto entre los actores del sistema, así:

1. *O3*: Exigir el aumento de la inversión social y en infraestructura de la alcaldía de Bucaramanga en un 85% para el año 2023 para favorecer a las comunidades rurales y urbanas de la ciudad.
2. *O8*: Destinar recursos que permita hacerle frente a los daños sociales y económicos causados por la pandemia en un 90% para el año 2023.
3. *O12*: Destinar recursos que apoyan procesos en favor de aumentar la inversión social en medio de la pandemia en un 90% para el año 2023.
4. *O14*: Gestionar recursos en favor de aumentar la inversión social y en infraestructura sobre la base de la financiación proyectada en el PDM de \$2.977.415.539 para el año 2023.
5. *O16*: Desarrollar acciones estratégicas en favor de aumentar la inversión social y en infraestructura para tener financiados el 85% de los proyectos hayan sido presentados al BPIM al año 2023.
6. *O17*: Representar en el activo y acciones como beneficiarios de la inversión social y en infraestructura a través de 309 proyectos que corresponden al 95% del total para el año 2023.

#### 4.8 Negociación de los Objetivos

Siempre ha existido un conflicto cuando se requiere la negociación de propósitos entre el Estado y los actores sociales, pues se colocan de manera antagónica ideas e intereses que son parte de una realidad a través de la cual se pretende generar un cambio positivo para todos aquellos que están involucrados en el desarrollo de la sociedad por tanto a partir de los aspectos considerados se exige la delimitación de un escenario apuesta para poder conciliar dichas diferencias.

Para tal fin, y desde el punto de vista prospectivo y constitucional en la tabla 25 se presentan la posición de los actores frente al conflicto y, en la tabla 26 los aspectos de mediación en la negociación de objetivos que se tuvieron en cuenta, de acuerdo con lo propuesto por Astorga (2016). Los grupos delimitados de actores son:

1. Estado (A1)
2. Alcaldía (A2)
3. Secretaria de planeación (A3)
4. Secretarías de apoyo (A4)
5. Curadurías Urbanas (A5)
6. Organismos de Control (A6)
7. Cooperantes (A7)
8. Contratistas (A8)
9. Habitantes del sector urbano (A9)
10. Habitantes del sector rural (A10)

**Tabla 28.** *Posición de los actores frente a los objetivos en conflicto*

Campo de batalla	Actores Aliados	Actores a enfrentar
O3	A3, A4, A5, A6	A1, A2
O8	A3, A4, A5, A6	A1, A2
O12	A6, A7, A8, A9, A10	A1, A2, A3, A4, A5

Campo de batalla	Actores Aliados	Actores a enfrentar
O14	A6, A7	A1, A2, A3, A4, A5
O16	A1, A2, A3, A4, A5	A6, A7, A8, A9, A10
O17	A2, A3	A7, A8, A9, A10

Proceso de construcción participativa y socialización *de los actores frente a los objetivos en conflicto*, estuvo guiado por seis conceptos que orientaron la interacción del gobierno local con la ciudadanía, para poder contar con una hoja de ruta en la que los diversos actores que se asientan en la ciudad se encuentren reflejados en sus posturas, necesidades, soluciones y visiones, así:

1. *Planeación participativa*: se busca que los actores convocados puedan influir en la toma de decisiones desde sus conocimientos, costumbres, recursos, intereses y aspiraciones (Pérez, 2011). La planeación participativa promueve la construcción de iniciativas y posibilita la construcción conjunta con la administración central, asegurando la incidencia en las decisiones de la administración pública. Este principio busca que la ciudadanía intervenga en la toma de decisiones relacionadas con las políticas públicas y las líneas de acción que se concretan en planes, programas o proyectos del plan de desarrollo que interesan a una población determinada (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2018).
2. *Comunicación*: La Alcaldía de Bucaramanga a través de la secretaría de planeación reconoce la importancia de la comunicación en doble vía, mediante la disposición de información y el diálogo por medios electrónicos, digitales y contacto telefónico, con el fin de informar y hacer parte a la comunidad de las acciones, situaciones y decisiones relacionadas con el Plan de Desarrollo.
3. *Adaptabilidad*: Teniendo en cuenta los cambios que sucedieron a lo largo del proceso de formulación de los objetivos en conflicto, se construyó una estrategia adaptable a la

comunidad considerando sus particularidades y capacidad de acceso a herramientas virtuales y telefónicas.

4. *Transparencia y acceso a la información:* Plantea dos líneas de trabajo: la primera, relacionada con el fortalecimiento de prácticas y mecanismos orientados a promover la rendición de cuentas. La segunda, con el fortalecimiento de las relaciones, vínculos, contactos, herramientas de los actores sociales y estatales locales, regionales y nacionales que tienen cabida en la ciudad y en el área metropolitana para aumentar la confianza entre sí.
5. *Perspectiva de Género:* El género es una forma de organización social y una construcción histórica y cultural que han realizado los seres humanos en diferentes contextos y generaciones basadas en la diferencia sexual como elemento inclusivo dentro de la negociación de los objetivos en conflicto. Esta construcción cultural y social se traduce en tareas, roles y responsabilidades diferentes, que son asignadas por la sociedad, de acuerdo al sexo, mediante una valoración desigual de lo masculino y lo femenino, que a su vez determina modelos acerca de la condición de ser hombres o ser mujeres.
6. *Medio ambiente:* Éste afirma que los temas ambientales se manejan mejor con la participación de todos los ciudadanos interesados, en el nivel que corresponda. En el plano nacional, toda persona deberá tener un acceso adecuado a la información sobre el medio ambiente que dispongan las autoridades públicas, incluida la información sobre materiales peligrosos y actividades en sus comunidades, y la oportunidad de participar en los procesos de toma de decisiones. Los Estados deberán facilitar y fomentar la sensibilización y la participación de la población poniendo la información a disposición.

Así pues, en la tabla 29 se presentan los *aspectos de mediación en la negociación de objetivos* como la hoja de ruta que puede adaptarse en esta situación con los actores sociales para la negociación de los objetivos conflictivos para ayudar a lograr las metas y objetivos, a partir de la utilización de técnicas para poder escuchar a cada uno de los participantes y llegar a establecer acuerdos colectivos que pueden derivar desde la lluvia de ideas, mesas de trabajo, grupos focales y trabajos por comités, donde la cantidad significativa de participantes puede ayudar a la solución de los problemas detectados, en aras de establecer esfuerzos que permitan desde el colectivo la sociedad y el Estado proponer acciones que den una resolución y viabilidad a proyectos puntuales.

**Tabla 29.** *Aspectos de mediación en la negociación de objetivos*

Principios	Factores	Cualidades	Conductas
Inserción	Colaboración	Trasparencia	Investigar
Apropiación	Responsabilidad	Respeto	Comunicar ideas
Representación	Pactos	Elasticidad	Diseñar soluciones
Dialogo	Procesos	Empatía	Inspeccionar limitantes
Concertación	Colectividad	Institucionalidad	Examinar alternativas

Fuente: Astorga (2016).

#### **4.8.1 Plan de Acción de la Negociación de los Objetivos Conflictivos**

La negociación es un proceso por el cual las partes interesadas resuelven conflictos, acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas individuales o colectivas o procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos, por esto, en la tabla 30 se presenta el plan de acción para la negociación de los objetivos con los actores sociales involucrados, considerando que un plan requiere de una o más estrategias que se constituyen en la dirección básica que queremos dar a la negociación, es decir, el plan de juego que vamos a desarrollar en atención a los objetivos planteados. Las estrategias de negociación que se presentan acorde a los objetivos a negociar están basadas en el modelo adaptado de Saieh, Cristián (2007).

**Tabla 30.** *Plan de acción de objetivos conflictivos*

Objetivo	Estrategia	Lineamiento	Acciones	Actores implicados	Responsable
O3: Exigir el aumento de la inversión social y en infraestructura de la alcaldía de Bucaramanga en un 85% para el año 2023.	Estrategia de Colaboración o Cooperación en mesas de trabajo.	Generar condiciones de equidad a través de la restitución y restablecimiento de los derechos de las poblaciones que por dificultades en el acceso a bienes y servicios, o por marginación política o sociocultural, se encuentran vulneradas, excluidas o ante situaciones de riesgo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestionar recursos ante el SGR por valor de 18.000 millones de pesos en favor de la inversión social</li> <li>2. Gestionar recursos ante el SGR por valor de 2,9 billones de pesos en favor de la en infraestructura del cuatrienio.</li> <li>3. Capacitar a los empleados constantemente</li> <li>4. Analizando los posibles riesgos que puedan ocasionar inseguridad por pandemia</li> <li>5. Tener unos parámetros específicos para la evaluación de los procesos según su categoría.</li> <li>6. Usar medios de comunicación: tanto en redes sociales, para la difusión de trabajo en la secretaria</li> <li>7. Crear talleres y capacitaciones internas en cooperación internacional</li> <li>8. Recibiendo solo personal profesional y capacitado en el área</li> <li>9. Delegando tareas y funciones a los empleados actuales con el fin de promocionar el crecimiento del despacho</li> <li>10. Establecer la importancia de cada cargo administrativo y método de ejecución.</li> </ol>	A3, A4, A5, A6	Sec de planeación
O8: Exigir recursos en favor de aumentar la inversión social y en infraestructura en favor de la sostenibilidad en un 80% para el año 2023.	Estrategia Competitiva en sesiones de trabajo focal con presentación de propuestas claras de sostenibilidad.	Bajo el principio de solidaridad se busca proteger las condiciones básicas para la sostenibilidad del entorno vital de los habitantes de la ciudad, de modo que les permita	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumentar de la destinación de recursos para la inversión social</li> <li>2. Gestionar recursos ante el SGP para la inversión social</li> <li>3. Gestionar recursos ante el SGP para la inversión en infraestructura.</li> <li>4. Gestionar recursos ante el SGR en favor de la inversión en infraestructura.</li> </ol>	A3, A4, A5, A6	Sec de planeación

		su supervivencia biológica así como el normal desempeño de sus funciones y su desarrollo en el medio social. Los lineamientos enfatizan así mismo, las condiciones necesarias para garantizar el hábitat en condiciones adecuadas para los ciudadanos de Bucaramanga.	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Crear un método de evaluación unificado.</li> <li>6. Fortalecer los convenios obtenidos</li> <li>7. Crear talleres y capacitaciones internas en SGR</li> <li>8. Crear talleres y capacitaciones internas en SGP</li> <li>9. Reduciendo las actividades monótonas y aumentando actividades innovadoras.</li> <li>10. Promover y promocionar a través de diferentes medios los programas y las convocatorias ofrecidas por la alcaldía.</li> </ol>		
O12: Destinar recursos que apoyan procesos en favor de aumentar la inversión social en medio de la pandemia en un 90% para el año 2023.	Estrategia de cesión para poner el foco en las relaciones y baja relevancia sobre las de mayor impacto en los resultados de inversión en medio de la pandemia por medio de sesiones virtuales.	Generar como principios la eficiencia, universalidad y solidaridad para el desarrollo de una adecuada destinación de recursos que apoyan procesos en favor de aumentar la inversión social en medio de la pandemia, a través de la promoción de hábitos de vida saludable y la atención integral en salud.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seguimiento integral a empleados</li> <li>2. Creando formatos y parámetros de planeación teniendo en cuenta los objetivos trazados y a su vez llevar un control de los mismos.</li> <li>3. Planear un cronograma de actividades a desarrollar en conjunto con grupos de apoyo</li> <li>4. Consolidar convenios con entidades</li> <li>5. Estableciendo canales de información sobre proyectos aprobados</li> <li>6. Estableciendo canales de información sobre proyectos en ejecución</li> <li>7. Estableciendo canales de información sobre procesos jurídicos</li> <li>8. Crear acuerdos que puedan beneficiar a los empleados de la alcaldía</li> <li>9. Crear acuerdos que puedan beneficiar a la población vulnerable</li> <li>10. Publicar acciones de la secretaria de inclusión social.</li> </ol>	A6, A7, A8, A9, A10	Sec de planeación
O14: Gestionar recursos en favor de aumentar la inversión social y en infraestructura sobre la base de la financiación	Estrategia de Transacción en mesas de trabajo para que las partes no se compliquen con la materia a	Promover y fortalecer las estrategias, canales y escenarios que garanticen la participación ciudadana	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Encontrando estos factores para encontrar planes de contingencia.</li> <li>2. Gestionando la participación activa en diferentes actividades de la alcaldía</li> <li>3. Estableciendo canales de</li> </ol>	A6, A7	Sec de planeación

<p>proyectada en el PDM de \$2.977.415.539 para el año 2023.</p>	<p>negociar. Ambos acuerdan ceder a las pretensiones mutuas y así de rápido solucionan su conflicto o necesidad, dividiendo la diferencia de beneficios y riesgos posibles.</p>	<p>para la gestión de recursos mediante la financiación proyectada en el PDM.</p>	<p>información sobre el PDM                  4. Estableciendo canales de información sobre el POT                  5. Estableciendo canales de información sobre proyectos adjudicados                  6. Estableciendo canales de información sobre proyectos y programas en convenio                  7. Diseñar un programa de actividades complementarias de información exógena con DNP                  8. Brindando los espacios para estas capacitaciones.                  9. Publicar acciones de la secretaria de control externo                  10. Publicar acciones de la secretaria de gobernabilidad</p>	
<p>O16: Desarrollar acciones estratégicas en favor de aumentar la inversión social y en infraestructura para tener financiados el 85% de los proyectos hayan sido presentados al BPIM al año 2023.</p>	<p>Estrategia de Transacción en mesas de trabajo para que las partes no se compliquen con la materia a negociar. Ambos acuerdan ceder a las pretensiones mutuas y así de rápido solucionan su conflicto o necesidad, dividiendo la diferencia de beneficios y riesgos posibles.</p>	<p>Inclusión económica, productiva y social de los jóvenes a la vez que propende por la formación integral y acceso a la productividad y la generación de ingresos de los y las jóvenes para la construcción del proyecto de vida individual y colectiva en la ciudad con proyectos presentados al BPIM.</p>	<p>1. Aumentar de la inversión social en la población rural                  2. Gestionar recursos ante el SGR en favor de la inversión social                  3. Aumentar de la inversión en infraestructura                  4. Aumentar de la destinación de recursos para la inversión en infraestructura                  5. Retroalimentar, analizar y planificar los nuevos procesos de convenios con entidades públicas y privadas.                  6. Crear un grupo promotor para la gestión de convenios                  7. Desarrollar programa en la comunidad en general.                  8. Crear talleres y capacitaciones internas en cooperación interinstitucional                  9. Revisar la hoja de vida de cada uno de los empleados que actualmente trabaja en la Secretaria                  10. Establecer acciones puntuales para</p>	<p>A1, A2, A3, A4, A5      Sec de planeación</p>

<p>O17: Representar en el activo y acciones como beneficiarios de la inversión social y en infraestructura a través de 309 proyectos que corresponden al 95% del total para el año 2023.</p>	<p>Estrategia de Colaboración o Cooperación en mesas de trabajo.</p>	<p>Inclusión económica, productiva y social del en el activo social y acciones de los beneficiarios de la inversión social y en infraestructura a través de proyectos presentados al BPIM.</p>	<p>cada integrante de la rama administrativa.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reduciendo la aplicación de programas obsoletos de formulación de proyectos</li> <li>2. Eliminar los procesos tradicionales</li> <li>3. Formando medios de comunicación</li> <li>4. Crear conciencia y dar a entender la importancia de la ejecución del PDM</li> <li>5. Estableciendo canales de información sobre los proyectos presentados</li> <li>6. Estableciendo canales de información sobre proyectos terminados</li> <li>7. Gestionando actividades y complementando otras prácticas de gestión</li> <li>8. Crear acuerdos que puedan beneficiar a las comunidades</li> <li>9. Publicar acciones de la secretaria de control interno</li> <li>10. Publicar acciones de la secretaria de gestión</li> </ol>	<p>A2, A3</p>	<p>Sec de planeación</p>
--	--	--	--	---------------	--------------------------

Fuente: Autores.

## 5. Construcción Escenario Apuesta

### 5.1 Árbol de Pertinencia

En la tabla 31 se presenta el árbol de pertinencias en atención a las variables estratégicas, objetivos y acciones priorizadas.

**Tabla 31.** *Árbol de pertinencia*

<b>Variable</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Acciones principales</b>
Comunidad	Exigir el aumento de la inversión social y en infraestructura de la alcaldía de Bucaramanga en un 85% para el año 2023.	-Promover programas sociales -Disminuir corrupción
Sostenibilidad	Exigir recursos en favor de aumentar la inversión social y en infraestructura en favor de la sostenibilidad en un 80% para el año 2023.	-Capacitar profesionales la secretaría -Sensibilizar a la población civil
Pandemia	Destinar recursos que apoyan procesos en favor de aumentar la inversión social en medio de la pandemia en un 90% para el año 2023.	-Gestionar recursos adicionales ante gobierno departamental y nacional
Transferencias SGR	Gestionar recursos en favor de aumentar la inversión social y en infraestructura sobre la base de la financiación proyectada en el PDM de \$2.977.415.539 para el año 2023.	-Formular proyectos de inversión social e infraestructura y presentarlos.
Transferencias SGP	Desarrollar acciones estratégicas en favor de aumentar la inversión social y en infraestructura para tener financiados el 85% de los proyectos hayan sido presentados al BPIM al año 2023.	-Formular proyectos de inversión social e infraestructura y presentarlos.
Infraestructura	Representar en el activo y acciones como beneficiarios de la inversión social y en infraestructura a través de 309 proyectos que corresponden al 95% del total para el año 2023.	-Formular proyectos de inversión social e infraestructura y presentarlos.

Fuente: Expertos

## 5.2 Análisis DOFA

En este apartado, se prioriza y sintetizan los objetivos a fin de construir un análisis DOFA que permita enrutar la gobernabilidad en el entorno cercano de planeación municipal de Bucaramanga.

**Tabla 32. DOFA objetivo priorizado 1**

Objetivo 1: Exigir el aumento de la inversión social y en infraestructura de la alcaldía de Bucaramanga en un 85% para el año 2023.

Fortalezas	Debilidades
Proyectos de inversión	Inversiones altas
OCAD	Capacidad de gestión
Profesionales idóneos	Procesos internos colapsados
Grupos de interés internos	Falta de formuladores
Oportunidades	Amenazas
Trasferencias del SGP	Desigualdad económica y social
Trabajo virtual	Comunicación remota
Apoyo de DNP	Cambio climático
Uso de tecnologías amigables con el ambiente	Impacto ambiental

Fuente: Expertos

**Tabla 33. DOFA objetivo priorizado 2**

Objetivo 2: Exigir recursos en favor de aumentar la inversión social y en infraestructura en favor de la sostenibilidad en un 80% para el año 2023.

Fortalezas	Debilidades
Proyectos de inversión	Escasos recursos económicos.
OCAD	Falta de capacitación.
Profesionales idóneos	Corrupción.
Grupos de interés internos	Capacidad de gestión
Oportunidades	Amenazas
Trasferencias del SGP	Desigualdad económica y social
Trabajo virtual	Comunicación remota
Apoyo de DNP	Impacto ambiental
Uso de tecnologías amigables con el ambiente	Fenómeno migratorio

Fuente: Expertos

**Tabla 34. DOFA objetivo priorizado 3**

Objetivo 3: Destinar recursos que apoyan procesos en favor de aumentar la inversión social en medio de la pandemia en un 90% para el año 2023.

Fortalezas	Debilidades
Proyectos de inversión OCAD Profesionales idóneos Grupos de interés internos	Escasos recursos económicos. Falta de capacitación. Corrupción. Capacidad de gestión
Oportunidades	Amenazas
Trasferencias del SGP Crecimiento de la economía local Ingreso de nuevos profesionales Intercambios de información con DNP Retos del nuevo gobierno Inversión nacional en TIC	Desigualdad económica y social Déficit fiscal Exceso de emigrantes en el territorio Crecimiento del terrorismo

Fuente: Expertos

**Tabla 35. DOFA objetivo priorizado 4**

Objetivo 4: Gestionar recursos en favor de aumentar la inversión social y en infraestructura sobre la base de la financiación proyectada en el PDM de \$2.977.415.539 para el año 2023.

Fortalezas	Debilidades
Proyectos de inversión OCAD Profesionales idóneos Grupos de interés internos	Escasos recursos económicos. Falta de capacitación. Corrupción. Capacidad de gestión
Oportunidades	Amenazas
Trasferencias del SGR Crecimiento de la economía local Inversión nacional en TIC	Desigualdad económica y social Exceso de emigrantes en el territorio Crecimiento del terrorismo Mal uso de tiempo libre Posconflicto

Fuente: Expertos

**Tabla 36. DOFA objetivo priorizado 5**

Objetivo 5: Desarrollar acciones estratégicas en favor de aumentar la inversión social y en infraestructura para tener financiados el 85% de los proyectos hayan sido presentados al BPIM al año 2023.

Fortalezas	Debilidades
Proyectos de inversión OCAD Profesionales idóneos Grupos de interés internos	Escasos recursos económicos. Falta de capacitación. Corrupción. Capacidad de gestión
Oportunidades	Amenazas
Trasferencias del SGR Crecimiento de la economía local Inversión nacional en TIC Inversión nacional en CTeI desde el SGR	Desigualdad económica y social Exceso de emigrantes en el territorio Crecimiento del terrorismo Narcotráfico Posconflicto

Fuente: Expertos

**Tabla 37. DOFA objetivo priorizado 6**

Objetivo 6: Representar en el activo y acciones como beneficiarios de la inversión social y en infraestructura a través de 309 proyectos que corresponden al 95% del total para el año 2023.

Fortalezas	Debilidades
Proyectos de inversión OCAD Profesionales idóneos Grupos de interés internos	Escasos recursos económicos. Falta de capacitación. Corrupción. Capacidad de gestión
Oportunidades	Amenazas
Trasferencias del SGR Crecimiento de la economía local Inversión nacional en CTeI desde el SGR	Desigualdad económica y social Exceso de emigrantes en el territorio Crecimiento del terrorismo Narcotráfico Posconflicto

Fuente: Expertos

### 5.3 Matriz de Importancia y Gobernabilidad

Objetivos priorizados:

1. Exigir el aumento de la inversión social y en infraestructura de la alcaldía de Bucaramanga en un 85% para el año 2023.
2. Exigir recursos en favor de aumentar la inversión social y en infraestructura en favor de la sostenibilidad en un 80% para el año 2023.
3. Destinar recursos que apoyan procesos en favor de aumentar la inversión social en medio de la pandemia en un 90% para el año 2023.
4. Gestionar recursos en favor de aumentar la inversión social y en infraestructura sobre la base de la financiación proyectada en el PDM de \$2.977.415.539 para el año 2023.
5. Desarrollar acciones estratégicas en favor de aumentar la inversión social y en infraestructura para tener financiados el 85% de los proyectos hayan sido presentados al BPIM al año 2023.

6. Representar en el activo y acciones como beneficiarios de la inversión social y en infraestructura a través de 309 proyectos que corresponden al 95% del total para el año 2023.

Para la comprensión de la tabla 38, se procedió a determinar la importancia como Alta, Media o Baja, y la gobernabilidad como Fuerte, Moderada y Débil. Se pudo establecer 60 acciones con calificación de importancia y gobernabilidad. En la matriz IGO de la figura 16 se gestionaron las de mayor relevancia para el sistema del entorno de planeación municipal.

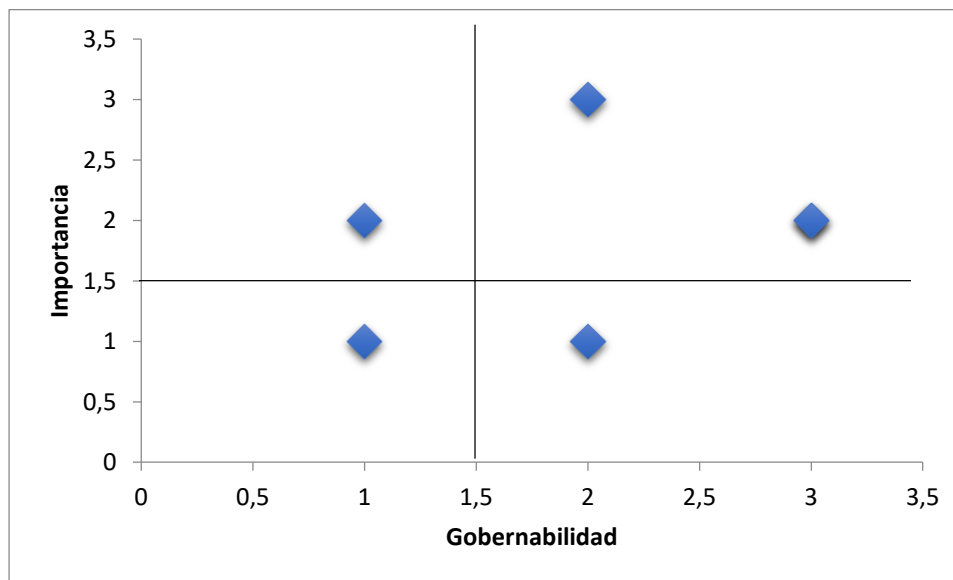
**Tabla 38. Matriz de importancia y gobernabilidad**

Objetivo	No Act	Acción	Importancia	Gobernabilidad
Exigir el aumento de la inversión social y en infraestructura de la alcaldía de Bucaramanga en un 85% para el año 2023.	1	Aumentar de la inversión social en la población rural	Baja	Moderada
	2	Aumentar de la destinación de recursos para la inversión social	Media	Débil
	3	Gestionar recursos ante el SGP para la inversión social	Media	Fuerte
	4	Gestionar recursos ante el SGR en favor de la inversión social	Baja	Débil
	5	Gestionar recursos ante el SGR por valor de 18.000 millones de pesos en favor de la inversión social	Alta	Moderada
	6	Gestionar recursos ante el SGR por valor de 2,9 billones de pesos en favor de la en infraestructura del cuatrienio.	Alta	Moderada
	7	Aumentar de la inversión en infraestructura	Baja	Moderada
	8	Gestionar recursos ante el SGP para la inversión en infraestructura.	Media	Débil
	9	Gestionar recursos ante el SGR en favor de la inversión en infraestructura.	Media	Fuerte
	10	Aumentar de la destinación de recursos para la inversión en infraestructura	Baja	Débil
Exigir recursos en favor de aumentar la inversión social y en infraestructura en favor de la sostenibilidad en un 80% para el año 2023.	11	Capacitar a los empleados constantemente	Alta	Moderada
	12	Analizando los posibles riesgos que puedan ocasionar inseguridad por pandemia	Alta	Moderada
	13	Retroalimentar, analizar y planificar los nuevos procesos de convenios con entidades públicas y privadas.	Baja	Moderada
	14	Crear un método de evaluación unificado.	Media	Débil
	15	Fortalecer los convenios obtenidos	Media	Fuerte
	16	Crear un grupo promotor para la gestión de convenios	Baja	Débil
	17	Tener unos parámetros específicos para la evaluación de los procesos según su categoría.	Alta	Moderada
	18	Usar medios de comunicación: tanto en redes sociales, para la difusión de trabajo en la secretaria	Alta	Moderada
	19	Desarrollar programa en la comunidad en general.	Baja	Moderada
	20	Crear talleres y capacitaciones internas en SGR	Media	Débil
Destinar recursos que apoyan procesos en favor de aumentar la inversión social en medio de la pandemia en un 90% para el año 2023.	21	Crear talleres y capacitaciones internas en SGP	Media	Fuerte
	22	Crear talleres y capacitaciones internas en cooperación interinstitucional	Baja	Débil
	23	Crear talleres y capacitaciones internas en cooperación internacional	Alta	Moderada
	24	Recibiendo solo personal profesional y capacitado en el área	Alta	Moderada
	25	Revisar la hoja de vida de cada uno de los empleados que actualmente trabaja en la Secretaria	Baja	Moderada
	26	Reduciendo las actividades monótonas y aumentando actividades innovadoras.	Media	Débil

	27	Promover y promocionar a través de diferentes medios los programas y las convocatorias ofrecidas por la alcaldía	Media	Fuerte
	28	Establecer acciones puntuales para cada integrante de la rama administrativa	Baja	Débil
	29	Delegando tareas y funciones a los empleados actuales con el fin de promocionar el crecimiento del despacho	Alta	Moderada
	30	Establecer la importancia de cada cargo administrativo y método de ejecución	Alta	Moderada
Gestionar recursos en favor de aumentar la inversión social y en infraestructura sobre la base de la financiación proyectada en el PDM de \$2.977.415.539 para el año 2023.	31	Reduciendo la aplicación de programas obsoletos de formulación de proyectos	Baja	Moderada
	32	Seguimiento integral a empleados	Media	Débil
	33	Creando formatos y parámetros de planeación teniendo en cuenta los objetivos trazados y a su vez llevar un control de los mismos.	Media	Fuerte
	34	Eliminar los procesos tradicionales	Baja	Débil
	35	Encontrando estos factores para encontrar planes de contingencia.	Alta	Moderada
	36	Gestionando la participación activa en diferentes actividades de la alcaldía	Alta	Moderada
	37	Formando medios de comunicación	Baja	Moderada
	38	Planear un cronograma de actividades a desarrollar en conjunto con grupos de apoyo	Media	Débil
	39	Consolidar convenios con entidades	Media	Fuerte
	40	Crear conciencia y dar a entender la importancia de la ejecución del PDM	Baja	Débil
Desarrollar acciones estratégicas en favor de aumentar la inversión social y en infraestructura para tener financiados el 85% de los proyectos hayan sido presentados al BPIM al año 2023.	41	Estableciendo canales de información sobre el PDM	Alta	Moderada
	42	Estableciendo canales de información sobre el POT	Alta	Moderada
	43	Estableciendo canales de información sobre los proyectos presentados	Baja	Moderada
	44	Estableciendo canales de información sobre proyectos aprobados	Media	Débil
	45	Estableciendo canales de información sobre proyectos en ejecución	Media	Fuerte
	46	Estableciendo canales de información sobre proyectos terminados	Baja	Débil
	47	Estableciendo canales de información sobre proyectos adjudicados	Alta	Moderada
	48	Estableciendo canales de información sobre proyectos y programas en convenio	Alta	Moderada
	49	Estableciendo canales de información sobre procesos jurídicos	Media	Fuerte

	50	Gestionando actividades y complementando otras prácticas de gestión	Baja	Débil
Representar en el activo y acciones como beneficiarios de la inversión social y en infraestructura a través de 309 proyectos que corresponden al 95% del total para el año 2023.	51	Diseñar un programa de actividades complementarias de información exógena con DNP	Alta	Moderada
	52	Brindando los espacios para estas capacitaciones.	Alta	Moderada
	53	Crear acuerdos que puedan beneficiar a las comunidades	Baja	Moderada
	54	Crear acuerdos que puedan beneficiar a los empleados de la alcaldía	Media	Débil
	55	Crear acuerdos que puedan beneficiar a la población vulnerable	Media	Fuerte
	56	Publicar acciones de la secretaria de control interno	Baja	Débil
	57	Publicar acciones de la secretaria de control externo	Alta	Moderada
	58	Publicar acciones de la secretaria de gobernabilidad	Alta	Moderada
	59	Publicar acciones de la secretaria de inclusión social	Media	Fuerte
	60	Publicar acciones de la secretaria de gestión	Baja	Débil

**Figura 16. Matriz IGO**



Fuente: Autor.

### 5.3.1 Acciones de Ejecución Inmediata

En la tabla 39 se presenta la matriz de importancia y gobernabilidad por acciones de ejecución inmediata que deben ser tenidas en cuenta en el horizonte de tiempo por la Secretaría de Planeación de Bucaramanga, para poder alcanzar sus objetivos estratégicos.

**Tabla 39.** *Matriz de importancia y gobernabilidad por acciones de ejecución inmediata*

No	Acción	Importancia	Gobernabilidad
5	Gestionar recursos ante el SGR por valor de 18.000 millones de pesos en favor de la inversión social	Alta	Moderada
6	Gestionar recursos ante el SGR por valor de 2,9 billones de pesos en favor de la en infraestructura del cuatrienio.	Alta	Moderada
11	Capacitar a los empleados constantemente	Alta	Moderada
12	Analizando los posibles riesgos que puedan ocasionar inseguridad por pandemia	Alta	Moderada
17	Tener unos parámetros específicos para la evaluación de los procesos según su categoría.	Alta	Moderada
18	Usar medios de comunicación: tanto en redes sociales, para la difusión de trabajo en la secretaria	Alta	Moderada
23	Crear talleres y capacitaciones internas en cooperación internacional	Alta	Moderada
24	Recibiendo solo personal profesional y capacitado en el área	Alta	Moderada
29	Delegando tareas y funciones a los empleados actuales con el fin de promocionar el crecimiento del despacho	Alta	Moderada
30	Establecer la importancia de cada cargo administrativo y método de ejecución	Alta	Moderada
35	Encontrando estos factores para encontrar planes de contingencia.	Alta	Moderada
36	Gestionando la participación activa en diferentes actividades de la alcaldía	Alta	Moderada
41	Estableciendo canales de información sobre el PDM	Alta	Moderada
42	Estableciendo canales de información sobre el POT	Alta	Moderada
47	Estableciendo canales de información sobre proyectos adjudicados	Alta	Moderada
48	Estableciendo canales de información sobre proyectos y programas en convenio	Alta	Moderada
51	Diseñar un programa de actividades complementarias de información exógena con DNP	Alta	Moderada
52	Brindando los espacios para estas capacitaciones.	Alta	Moderada
57	Publicar acciones de la secretaria de control externo	Alta	Moderada
58	Publicar acciones de la secretaria de gobernabilidad	Alta	Moderada

### 5.3.2 Acciones de Ejecución de Mediano Plazo

En la tabla 40 se presenta la matriz de importancia y gobernabilidad por acciones de ejecución en el mediano plazo que deben ser tenidas en cuenta en el horizonte de tiempo por la Secretaría de Planeación de Bucaramanga, para poder alcanzar sus objetivos estratégicos.

**Tabla 40.** *Matriz de importancia y gobernabilidad por acciones de ejecución a mediano plazo*

No	Acción	Importancia	Gobernabilidad
2	Aumentar de la destinación de recursos para la inversión social	Media	Débil
3	Gestionar recursos ante el SGP para la inversión social	Media	Fuerte
8	Gestionar recursos ante el SGP para la inversión en infraestructura.	Media	Débil
9	Gestionar recursos ante el SGR en favor de la inversión en infraestructura.	Media	Fuerte
14	Crear un método de evaluación unificado.	Media	Débil
15	Fortalecer los convenios obtenidos	Media	Fuerte
20	Crear talleres y capacitaciones internas en SGR	Media	Débil
21	Crear talleres y capacitaciones internas en SGP	Media	Fuerte
26	Reduciendo las actividades monótonas y aumentando actividades innovadoras.	Media	Débil
27	Promover y promocionar a través de diferentes medios los programas y las convocatorias ofrecidas por la alcaldía	Media	Fuerte
32	Seguimiento integral a empleados	Media	Débil
33	Creando formatos y parámetros de planeación teniendo en cuenta los objetivos trazados y a su vez llevar un control de los mismos.	Media	Fuerte
38	Planear un cronograma de actividades a desarrollar en conjunto con grupos de apoyo	Media	Débil
39	Consolidar convenios con entidades	Media	Fuerte
44	Estableciendo canales de información sobre proyectos aprobados	Media	Débil
45	Estableciendo canales de información sobre proyectos en ejecución	Media	Fuerte
49	Estableciendo canales de información sobre procesos jurídicos	Media	Fuerte
54	Crear acuerdos que puedan beneficiar a los empleados de la alcaldía	Media	Débil
55	Crear acuerdos que puedan beneficiar a la población vulnerable	Media	Fuerte
59	Publicar acciones de la secretaria de inclusión social	Media	Fuerte

### 5.3.3 Acciones de Ejecución de Largo Plazo

En la tabla 41 se presenta la matriz de importancia y gobernabilidad por acciones de ejecución en el largo plazo que deben ser tenidas en cuenta en el horizonte de tiempo por la Secretaría de Planeación de Bucaramanga, para poder alcanzar sus objetivos estratégicos.

**Tabla 41.** *Matriz de importancia y gobernabilidad por acciones de ejecución a largo plazo*

No	Acción	Importancia	Gobernabilidad
1	Aumentar de la inversión social en la población rural	Baja	Moderada
4	Gestionar recursos ante el SGR en favor de la inversión social	Baja	Débil
7	Aumentar de la inversión en infraestructura	Baja	Moderada
10	Aumentar de la destinación de recursos para la inversión en infraestructura	Baja	Débil
13	Retroalimentar, analizar y planificar los nuevos procesos de convenios con entidades públicas y privadas.	Baja	Moderada
16	Crear un grupo promotor para la gestión de convenios	Baja	Débil
19	Desarrollar programa en la comunidad en general.	Baja	Moderada
22	Crear talleres y capacitaciones internas en cooperación interinstitucional	Baja	Débil
25	Revisar la hoja de vida de cada uno de los empleados que actualmente trabaja en la Secretaria	Baja	Moderada
28	Establecer acciones puntuales para cada integrante de la rama administrativa	Baja	Débil
31	Reduciendo la aplicación de programas obsoletos de formulación de proyectos	Baja	Moderada
34	Eliminar los procesos tradicionales	Baja	Débil
37	Formando medios de comunicación	Baja	Moderada
40	Crear conciencia y dar a entender la importancia de la ejecución del PDM	Baja	Débil
43	Estableciendo canales de información sobre los proyectos presentados	Baja	Moderada
46	Estableciendo canales de información sobre proyectos terminados	Baja	Débil
50	Gestionando actividades y complementando otras prácticas de gestión	Baja	Débil
53	Crear acuerdos que puedan beneficiar a las comunidades	Baja	Moderada
56	Publicar acciones de la secretaria de control interno	Baja	Débil
60	Publicar acciones de la secretaria de gestión	Baja	Débil

### 5.4 Cuadro de Mando Integral

*Visión:* Llevar a la Secretaría de Planeación de Bucaramanga al más alto nivel de gestión de recursos por parte del Sistema General de Participaciones y del Sistema General de Regalías para la financiación de las inversiones a 2023.

**Tabla 42. Cuadro de mando**

Objetivo	VARIABLES estratégicas asociadas	Indicador	Unidad de medida	Meta	Fcia de medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Responsable
1. Aumentar de la inversión social y en infraestructura en el 95% de la población urbana y en el 80% en la población rural para el año 2023.	Comunidad	Sostenimiento	Porcentaje	100%	Anual	100%	90%	70%	Gobernación, Alcaldía, Sec. Planeación
2. Aumentar de la destinación de recursos para la inversión social y en infraestructura en el 90% para el año 2023.	Sostenibilidad	Aumento en la inversión	Porcentaje	50%	Anual	50%	40%	30%	Gobernación, Alcaldía, Sec. Planeación
3. Gestionar recursos ante el SGP para la inversión social y en infraestructura.	Pandemia	Aumento en el No de beneficiarios	Porcentaje	75%	Anual	75%	50%	25%	Alcaldía, Sec. Planeación, Grupos de interés
4. Gestionar recursos ante el SGR por valor de 10.000 millones de pesos en favor de la inversión social y en infraestructura.	Transferencias SGR	Aumento en el No de beneficiarios	Porcentaje	75%	Anual	75%	50%	25%	Alcaldía, Sec. Planeación
5. Gestionar recursos ante el SGR por valor de 18.000 millones de pesos en favor de la inversión social y en infraestructura.	Transferencias SGP	Aumento en el No de proyectos	Porcentaje	75%	Anual	75%	50%	25%	Alcaldía, Sec. Planeación
6. Gestionar recursos ante el SGR por valor de 2,9 billones de pesos en favor de la inversión social y en infraestructura del cuatrienio.	Infraestructura	Programas de ambiente	Programas	20	Anual	20	10	0	Alcaldía, Sec. Planeación, Grupos de interés

## 6. Conclusiones

Del análisis prospectivo se concluye que la alcaldía de Bucaramanga a través de la secretaría de planeación municipal requiere articular acciones que promuevan la mitigación de variables que están relacionadas con evitar la disminución de gestión de recursos. Asimismo, se establece que a través de las herramientas de prospectiva utilizadas se puede construir un escenario, en donde es posible implementar acciones que permitan el alcance deseado de escenarios probables en los cuales se ve implicada la secretaría de planeación municipal y sus grupos de apoyo.

Con el establecimiento de las 33 variables que implican una afectación directa e indirecta en el desarrollo del escenario futuro de la secretaría de planeación municipal de Bucaramanga, se aprecia una relación fuerte en casi todas las atribuciones contempladas en donde existe una dependencia funcional para la toma de decisiones en escenarios futuros para que el desempeño de los actores involucrados puedan tener una relevancia en las influencias directas e indirectas que propone el sistema general prospectivo, para encontrar un colectivo de concordancias para el mejoramiento de la inversión pública en el futuro cercano.

### Referencias

- Aguilar, B. E. V., Zambrano, G. J. L., Chávez, D. A. A., & Ortega, J. E. A. (2018). Gestión y Prospectiva Estratégica, Aplicable a Entidades Públicas de Desarrollo Sociocultural. *Revista Científica Hallazgos* 21, 3.
- Aktan, H., & Tosun, Ö. (2019). *Toma de decisiones de criterios múltiples en sistemas de fabricación: Identificación de factores críticos para establecer una fábrica inteligente utilizando el enfoque ISM y MICMAC*. IGI Global.
- Arteaga, A. M. (2018). Prospectiva Escenarios futuribles para empresas importadoras de equipos médicos en el Ecuador. *ECA Sinergia*, 9(2), 111-120.
- Arévalo-Dueñas, C., Pulido-Mejía, M., Angulo-Camargo, M., Rivera-Vallejo, G., Estrada-Alava, J., Pérez-Romero, L., y otros. (2016). *Prospectiva y gestión de las organizaciones públicas y privadas*. Bogotá: Repositorio UNAD.
- Astigarraga, E. (2016). Prospectiva estratégica: orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica. *Revista Centroamericana de Administración Pública*, 71, 13-29.
- Bastida, C. E. J. L. (2015). Planeación estratégica con enfoque prospectivo para la editorial “Universo Sur”. *Universidad y Sociedad*, 7(3).
- Gracia, J. F. H., Hernández-Gracia, T. J., Hernández, V. A., & Torres-Flórez, D. (2019). Prospectiva estratégica para el Centro Comercial Cruz Azul, Hidalgo. México. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 6(1), 84-97.
- Giménez, R. A. C. (2017). Análisis Prospectivo de la Gerencia de Enfermería desde las Voces de los Estudiantes. *Revista Scientific*, 2(5), 242-261.
- Godet, M., & Durance, P. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. Lipsor.
- Godet, M (2011). *De l'anticipation à l'action*. Dunod. Reprint 2, Paris. Francia.

- González, M. B., Perez, R. I., & Perilla, R. B (2016). Prospectiva, estrategia y sostenibilidad empresarial, trinomio clave en las organizaciones del futuro. *Revista Espacios*.
- Hernández, C. G. (2020). Planeamiento Estratégico Prospectivo: Métodos MACTOR y SMIC. *Dimensión Empresarial*, 18(1), 170-175.
- Miklos, T., & Tello, M. (2007). Planeación prospectiva y estratégica. *Documento procedente del V Encuentro de estudios Prospectivos*.
- Ortega, J. E. A., & Chávez, D. A. A. (2018). Prospectiva, Planeación y Control Estratégico, Enfocado al Sistema de Salud Pública. *Revista Científica Hallazgos*, 21, 3.
- Palma-De Cuevas, S. I. (2016). Planificación estratégica, sistémica y prospectiva para prevenir y mitigar riesgos de desastre en áreas urbanas históricas de Guatemala. *Quivera. Revista de Estudios Territoriales*, 18(2), 11-30.
- Pérez Álvarez, H. M., & Lobelles Sardiñas, G. O. (2020). Metodología para la transición de NC ISO/IEC 17025: 2017 en refinería Cienfuegos SA mediante técnicas prospectivas. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(2), 160-173.
- Ramos, J. D., León, A. M., Gómez, L. X. R., Villota, W. C., & Cortez, J. S. (2019). La prospectiva estrategica como herramienta de planeación a largo plazo. *Magazine de las Ciencias: Revista de Investigación e Innovación*, 4(3), 1-18.
- Rivera, M. E. A., & Jiménez, O (2017). Herramientas MICMAC y MACTOR para el análisis estratégico y prospectivo. En *Análisis Político y Administrativo Perspectivas contemporáneas* (pp. 27-48). Universidad de Guanajuato, Ediciones La Biblioteca
- Rodríguez, C. M. (2014). Pensamiento prospectivo: visión sistémica de la construcción del futuro. *Análisis*, 46(84), 89-104.

UMNG. (2017). *Material de Estudio Prospectiva Estratégica - Especialización en Alta Gerencia*. Universidad Militar Nueva Granada.

Vázquez, J. M. S., Elorza, M. L. V., y Pinzón, P. A. (2016). Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión*, 24(1), 37-47.