

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION POR PROCESOS ENMARCADO EN LA
POLITICA DE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL Y SIMPLIFICACION DE
LOS PROCESOS DEL MODELO INTEGRADO DE PLANEACION Y GESTION
(MIPG) PARA LOS PROCESOS DE GESTION DE DESARROLLO SOCIAL,
CULTURA Y TURISMO Y AGRICULTURA Y MEDIO AMBIENTE DE LA
ALCALDIA DE GUADUAS C.

WIGNER POMPEYO LOZANO VERA

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

DIVISION DE INGENIERIAS

BOGOTA

2021

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION POR PROCESOS ENMARcado EN LA
POLITICA DE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL Y SIMPLIFICACION DE
LOS PROCESOS DEL MODELO INTEGRADO DE PLANEACION Y GESTION
(MIPG) PARA LOS PROCESOS DE GESTION DE DESARROLLO SOCIAL,
CULTURA Y TURISMO Y AGRICULTURA Y MEDIO AMBIENTE PARA LA
ALCALDIA DE GUADUAS C

WIGNER POMPEYO LOZANO VERA

Proyecto de trabajo de grado

Tutor: Alexis Navas Domínguez

Magíster en administración

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

DIVISION DE INGENIERIAS

BOGOTA

2021

PAGUINA DE ACEPTACIÓN

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, Octubre de 2021

TABLA DE CONTENIDO

1. RESUMEN EJECUTIVO	10
EXECUTIVE SUMMARY	10
2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL PROYECTO	12
3. INTRODUCCIÓN	13
4. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN SOCIAL	15
5. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	18
6. OBJETIVOS.....	20
6.1. OBJETIVO GENERAL	20
6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
7. JUSTIFICACIÓN	21
8. ALCANCE	23
9. MARCO REFERENCIAL	24
9.1. MARCO CONCEPTUAL	24
9.2. MARCO TEÓRICO	27
9.3. MARCO METODOLOGICO	32
9.4. MARCO LEGAL	38
10. DESARROLLO DE ACTIVIDADES REALIZADAS	40
FASES 1: DOCUMENTAR LOS INSUMOS PARA UNA GESTIÓN POR PROCESOS	40
FASE 2: DOCUMENTAR LA GESTIÓN POR PROCESOS	48
FASE 3: DISEÑAR ELEMENTOS BÁSICOS DE LA ARQUITECTURA INSTITUCIONAL	55

FASE 4: ENTREGAR EL PROYECTO.....	58
11. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS ALCANZADOS (VERIFICACIÓN INDICADORES).....	63
FASES 1: DOCUMENTAR LOS INSUMOS PARA UNA GESTIÓN POR PROCESOS	63
FASE 2: DOCUMENTAR LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	162
FASE 3: DISEÑAR ELEMENTOS BÁSICOS DE LA ARQUITECTURA INSTITUCIONAL	169
FASE 4: ENTREGA DEL PROYECTO.....	170
12. POSIBILIDADES DE CONTINUIDAD O AUTO SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO.....	172
13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	174
14. ANEXO 6 - FORMATO DE PROYECTOS PS-BOF-001.....	179
15. BIBLIOGRAFIA	180
16. ANEXOS	186

TABLA DE FIGURAS

Figura 1 Relación entre objetivos estratégicos, específicos y procesos.....	31
Figura 2 Fases del proyecto.....	32
Figura 3 Articulación de planeación estratégica.....	46
Figura 4 Planeación estratégica en alcaldía.....	47
Figura 5 Eslabones de cadena de valor	56
Figura 6 Interpretación del modelo canvas	58
Figura 7 Ubicación de ciudadanos.....	72
Figura 8 Ecosistema estratégico	72
Figura 9 Hectáreas de bosque estable	73
Figura 10 Fenómenos hidrometeorológicos	73
Figura 11 Edad.....	74
Figura 12 Sexo.....	75
Figura 13 Actividad económica.....	75
Figura 14 Cultivos permanentes	76
Figura 15 Tipo de empleo	76
Figura 16 Empleo formal	78
Figura 17 Salario de empleos formales.....	78
Figura 18 Empleo informal	79
Figura 19 Empleos informales área urbana.....	79
Figura 20 Ingresos mensuales por trabajo informal en el área urbana	80
Figura 21 Empleos informales en el are rural	81
Figura 22 Estratificación socio-económica	83
Figura 23 Nivel de cobertura de servicios públicos.....	83
Figura 24 Cobertura de internet Hogar	84
Figura 25 Cobertura de internet móvil.....	84
Figura 26 Nivel académico más alto.....	85

Figura 27 Población escolar optima.....	86
Figura 28 Actividades académicas de los ciudadanos entre 16-24 años	87
Figura 29 Bachilleres graduados con asistencia académica.....	87
Figura 30 Estado vulnerable.....	89
Figura 31 Ubicación de los discapacitados	90
Figura 32 Ubicación de madres cabeza de familia	90
Figura 33Aseguramiento en salud	92
Figura 34 Puntaje del Sisbén	93
Figura 35 Puntaje del Sisbén	93
Figura 36 Tamaño familiar.....	94
Figura 37 Tasa de violencia intrafamiliar	94
Figura 38 Estado civil	95
Figura 39 Problemas de comunicación	96
Figura 40 Intereses de los ciudadanos	97
Figura 41 Lugares de encuentro	99
Figura 42 Acceso a canales de comunicación	101
Figura 43 Tasa de homicidio por cada 100.000 habitantes	103
Figura 44 Tasa de hurtos por cada 100.000 habitantes.....	103
Figura 45 Ubicación de funcionarios de planta.....	105
Figura 46 Edad de funcionarios.....	105
Figura 47 Sexo.....	106
Figura 48 Estrato socio-económico	106
Figura 49 Nivel de educación máximo	107
Figura 50 Grupos vulnerables	108
Figura 51 EPS funcionarios de planta.....	109
Figura 52 Grupo de Sisbén de funcionarios de planta	109
Figura 53 Integrantes del núcleo familiar	110
Figura 54 Estado civil	110
Figura 55 Idiomas	111
Figura 56 Ingresos de funcionarios de planta.....	111

Figura 57 Intereses de los funcionarios de planta.....	112
Figura 58 Actividades deportivas de interés	112
Figura 59 Canales de comunicación	113
Figura 60 Vinculación laboral de funcionarios de planta	114
Figura 61 Nivel de cargo de planta decretada	115
Figura 62 Enfermedades laborales de funcionarios de planta.....	116
Figura 63 Inducción en funcionarios de planta	116
Figura 64 Capacitación en funcionarios de planta.....	117
Figura 65 Balance General 2016-2020	133
Figura 66 Utilidad operacional vs utilidad neta	134
Figura 67 Ingresos promedio últimos 5 años	135
Figura 68 Egresos últimos 5 años	135
Figura 69 Ingresos totales últimos 5 años	136
Figura 70 Ingresos tributarios principales.....	137
Figura 71 Tipo de egresos	138
Figura 72 Gastos públicos 2016-2020	139
Figura 73 gastos de alcaldía	141
Figura 74 Mapa de procesos de alcaldía desactualizado.....	153
Figura 75 Capacidad para gestionar el conocimiento	156
Figura 76 Misión de la alcaldía	158
Figura 77 Visión de la alcaldía	158
Figura 78 Valores de la alcaldía	159
Figura 79 Principios de la alcaldía.....	159

TABLAS

Tabla 1 Colaboración de expertos	42
Tabla 2 Autodiagnósticos recomendados por MIPG	45
Tabla 3 Diagnostico del estado de los procesos	50
Tabla 4 Datos de entrevistas para instructivos del proceso agro-ambiental	52
Tabla 5 Datos de entrevistas para instructivos del proceso cultura y turismo	53
Tabla 6 Datos de entrevistas para instructivos del proceso desarrollo social	54
Tabla 7 Autodiagnóstico de elementos básicos de la arquitectura institucional	55
Tabla 8 Grupos de valor alcaldía	63
Tabla 9 Futuros ingresos	143
Tabla 10 Sedes de la alcaldía	144
Tabla 11 Cargos vacantes.....	145
Tabla 12 Cargos adicionales.....	146
Tabla 13 Cantidad total de funcionarios	146
Tabla 14 Computadores para uso de funcionarios.....	147
Tabla 15 Cantidad de puesto de trabajo	148
Tabla 16 Sillas	148
Tabla 17 Otros muebles de oficina	149
Tabla 18 Artículos de seguridad	150
Tabla 19 Cargos que no requieren puesto de trabajo de oficina.....	151
Tabla 20 Capacidad de artículos para puestos de trabajo en oficina	151
Tabla 21 Equipos para negociar con los funcionarios contratados por OPS	152
Tabla 22 Capacidad para generar bienestar al talento humano	154
Tabla 23 Matriz DOFA de la alcaldía	160
Tabla 24 Registro de procesos y lideres.....	163
Tabla 25 Encabezado recomendado para controlar documentos	168

1. RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de este proyecto es diseñar un modelo de gestión por procesos bajo los lineamientos enmarcados en MIPG para los procesos de desarrollo social, cultura y turismo y agricultura y medio ambiente de la alcaldía de Guaduas C. El desarrollo del proyecto costo de cuatro fases , la primera fue documentar los insumos para una gestión por procesos, a partir de esto se diseñó la gestión por procesos para los procesos de agro-ambiental, desarrollo social, cultura y turismo, en la tercera fase se diseñaron los elementos básico de la arquitectura institucional y la última fase se entregaron las herramientas del modelo de gestión por proceso y se capacitaron a los funcionarios para que las implementen y mejoren los servicios que prestan a la comunidad atares de los procesos. En cada una de estas fases fue necesario recolectar información cualitativa y cuantitativa tanto de fuentes primarias como secundarias; la recolección de información de fuentes primarias se lleva acabo atreves de cuestionarios y entrevistas a expertos y a los ciudadanos y funcionarios de la alcaldía, en lo que respecta las fuentes secundarias proviene en su mayoría de las plataformas del estado colombiano.

EXECUTIVE SUMMARY

The objective of this project was to design a process management model under the guidelines framed in MIPG for the processes of social development, culture and tourism, and agriculture and environment of the Guaduas C mayor's office. The development of the project cost four phases, The first was to document the inputs for a management by processes, from this the

management by processes was designed for the processes of social development, culture and tourism and agriculture and environment, in the third phase the basic elements of architecture were designed Institutional and the last phase, the tools of the management model by process were delivered and the officials were trained to implement them and improve the services they provide to the community regarding the processes. In each of these phases it was necessary to collect qualitative and quantitative information from both primary and secondary sources; The collection of information from primary sources is carried out through questionnaires and interviews with experts and with citizens and officials of the mayor's office, with respect to secondary sources it comes mostly from the platforms of the Colombian state.

2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL PROYECTO

El Municipio de Guaduas es considerado el tercer municipio más extenso de Cundinamarca con 773 kilómetros cuadrados que se distribuyen atreves de 56 veredas, 2 corregimientos, 3 caseríos, 1 inspección y 47 barrios que representan el casco urbano, este último se encuentra ubicado sobre la vía Bogotá Medellín en el kilómetro 125, precisamente en el lugar donde comienza el tramo de la ruta del sol sector 1, lo que hace a Guaduas un municipio con ubicación privilegiada. Este proyecto se desarrolló en la alcaldía de Guaduas que es la entidad territorial encargada de administrar todo el municipio y se identifica legalmente con el número de NIT 899999701-4, esta entidad cuenta con varias instalaciones distribuidas a lo largo de su casco urbano y sus dos corregimientos, cabe mencionar que este proyecto se llevó acabo en las instalaciones de la sede principal ubicada en la Cl 4 #11-28, en la casa de la cultura del parque principal ubicada en la Calle 3 # 3 – 46 y en las diferentes sedes del casco urbano de la secretaria de gobierno y desarrollo social.

3.INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de idoneidad social tiene el objetivo de mejorar la gestión y el desempeño de los procesos agro-ambiental, desarrollo social y cultura y turismo de la alcaldía municipal de Guaduas Cundinamarca a través del diseño de un modelo de gestión por procesos enmarcado en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) que permite alinear la planeación estratégica con la operación de la entidad para alcanzar las metas previamente establecidas en el plan de desarrollo y al mismo tiempo aumenta la eficacia y eficiencia de las actividades realizadas dentro de los procesos para brindar servicios que responden a las necesidades de los ciudadanos y demás grupos de valor.

Con el modelo de gestión por procesos se estructuran las actividades para que los servicios de estos procesos transiten en sus diferentes etapas desde su concepción hasta su disposición final al ciudadano por medio de un trabajo en conjunto entre los funcionarios de la alcaldía ya que de este modo se centran los esfuerzos en articular los flujos de las actividades para ofrecer mejores servicios que agreguen más y más valor público al ciudadano y demás grupos de valor, además la alcaldía de ahora en adelante puede definir metas realistas que no excedan su capacidad y de que se estén alcanzado las metas del plan de desarrollo relacionadas con estos tres procesos gracias a que se realiza seguimiento, monitoreo y evaluación de los resultados alcanzados con la ayuda de un tablero de indicadores.

El proyecto se desarrolla según la información obtenida y analizada de fuentes primarias y secundarias y obedece a los lineamientos del MIPG que indican que el punto de partida es la documentación de los insumos para una gestión por procesos lo cuales aplican de forma general para la alcaldía y le otorga un enfoque de orientación al ciudadano realista, y a partir de esto se diseñó las herramientas que exige la caracterización de los procesos agro-ambiental, desarrollo social y cultura y turismo, posteriormente se diseñaron los elementos básico de la arquitectura institucional que juegan un papel importante al momento de representar las operaciones de la alcaldía y por último se entregaron todos estos productos

del modelo de gestión por proceso a los funcionarios de la alcaldía para que se implementen y mejore la gestión y desempeño de los servicios que se ofertan en estos procesos e inclusivamente favorece la toma de decisiones de la alta gerencia.

4. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN SOCIAL

La sociedad de Guaduas actualmente está conformada por 33212 personas el 52% de ellas viven en el área rural y el 48% en el área urbana (Terridata, 2020) generando así 10070 hogares, se han identificado 2057 víctimas del conflicto armado de las cuales 1815 están sujetas de atención (Red nacional de informacion, 2021) , 11 personas reinsertas, 5667 adultos mayores en estado de vulnerabilidad (79% adultos mayores) (Alcaldia Municipal de Guaduas C, 2020), 1783 madres cabeza de familia, 136 personas etnias y 232 mujeres embarazadas (Departamento administrativo nacional de estadística, 2018-2020). La economía del municipio solo aporta el 0,73% de valor agrado a la economía del departamento de Cundinamarca lo que refleja una economía estancada en el interior del municipio por que debería de generar un indice de valor muchos mayor ya que desde hace más de 5 años operan allí las empresas Helios y Stigma las cuales tienen como objetivo construir la ruta del sol sector 1; estas empresas se han encargado de emplear una gran cantidad de ciudadanos de Guaduas y de otros lugares por lo que han contribuido en la activación de la economía del municipio y el desarrollo social de las personas, pero no todo es bueno porque este hecho opaca un poco la verdadera situación que se vive en el municipio ya que en Guaduas la cultura emprendedora escasea, son pocas las empresas formalizadas y generadoras de empleo por lo que a futuro se puede visualizar un gran estancamiento económico.

Actualmente la economía de Guaduas se basa un 57% en actividades terciarias, un 33% en actividades primarias y apenas un 10% en actividades secundarias (Terridata, 2020), estas actividades deberían ser desarrolladas en sus totalidad por personas que están en óptimas condiciones de trabajar es decir 26417 habitantes (18-65 años) sin embargo se hallan 439 menores de edad trabajando por lo que se tiene un total de 26856 personas trabajando (Departamento administrativo nacional de estadística, 2018-2020), el 70,5% de estas trabajan de forma informal, el 18,7% trabaja formalmente y el 10,8% no tiene trabajo

(Departamento administrativo nacional de estadística, 2018-2020). La administración municipal de Guaduas le apunta a la economía turística porque es uno de los pocos municipios que goza de haber sido declarado un bien de interés cultural nacional lo que le permite ser un atractivo turístico para la población colombiana y extranjera, especialmente para los habitantes del municipio de Bogotá debido a que solo se tardan 2 horas y 45 minutos en llegar al municipio y adicional esto se le suma que tiene un clima cálido con una temperatura promedio de 23 grados centígrados (Alcaldía Municipal de Guaduas C, 2020).

La sociedad promedia un estrato de 2,5 (Alcaldía Municipal de Guaduas C, 2020) y un puntaje del Sisbén de 29,85 (Terridata, 2020) lo que quiere decir que su capacidad para generar ingresos es baja y por consiguiente su calidad de vida también obteniendo así un nivel de pobreza moderada. Los servicios públicos del municipio presentan cobertura del 67,8% en acueducto, 65,5% en alcantarillado, el 59,3% en gas natural, el 68,5% en recolección de basuras, el 96,8% en energía eléctrica y el dato más negativo es que solo hay 16,7% de cobertura de internet (Departamento administrativo nacional de estadística, 2018-2020), en términos de salud el 20,49% de la población no se encuentra con afiliaciones a EPS, el 51,75% pertenece al régimen subsidiado y el 20,49% al régimen contributivo y el 2,13% al régimen especial (Terridata, 2020), para atender todas las eventualidades en salud el municipio cuenta con un Hospital el cual no se encuentra muy bien equipado y por consiguiente cualquier cirugía o examen especial que necesita un ciudadano se remite a los centros de salud de la ciudad de Bogotá D.C. o los municipios vecinos de la capital del país.

En la educación se tiene que hay una cobertura del 97.92% para los estudiantes que cursan entre grado escolar hasta grado once (Terridata, 2020), sin embargo registra datos alarmantes como 1717 personas analfabetas (mayores de 18 años), el 37% y 40,25% de su población registra respectivamente primaria y bachillerato como el nivel educativo más alto alcanzado, y ni modo de hablar de las personas que alcanzan a ser profesionales ya que solo el 5,31% alcanzan a graduarse como profesionales en universidades (Departamento administrativo

nacional de estadística, 2018-2020) la razón es que los jóvenes no cuentan con el apoyo económico para costear sus estudios universitarios y además la oferta universitaria de pregrado presencial son prácticamente nulas en este territorio y en cuanto a los estudios a distancia no se evidencia interés por parte de la población. Estos datos educativos han afectado directamente la economía del municipio por que actualmente Guaduas debería promover mucho más la economía porque en Guaduas se encuentran desde hace más de 7 años empresas importante entre ellas Pacific, Ecopetrol y Helios que realizar actividades económicas de gran impacto para el país, pero que a su vez se ven en la obligación de emplear habitantes de otros municipios por que los ciudadanos de Guaduas no cuentan con los conocimientos para ocupar los diferentes cargos.

En cuanto a la seguridad el municipio en su casco urbano suele ser seguro porque son pocos los hurtos que se registra sin embargo en el área urbana suelen presentarse hurtos con mayor frecuencia especialmente hacia los ganadores , en total el municipio presenta una tasa de 269 hurtos por cada 100000 habitantes lo que significa que anualmente se presentan aproximadamente 90 hurtos lo que refleja la tranquilidad de los habitantes al momento de recorrer las calles, caso contrario sucede con los homicidios por que presenta una tasa de 36 homicidios por cada 100000 habitantes lo que significa que mensualmente hay una persona asesinada, esta tasa de homicidios duplica la tasa de Cundinamarca y sobrepasa la tasa de Colombia (Terridata, 2020), suele entenderse que esto sucede porque hay grupos ilegales que se disputan el control del territorio teniendo en cuenta que Guaduas limita con los departamentos de Caldas y Tolima suelen haber mayores interesados en control de forma ilegal el municipio. Otro dato de seguridad considerable es que en los ciudadanos Guaduenses presentan 98 maltratos intrafamiliares por cada 100000 habitantes lo que significa 32 maltratos intrafamiliares en el año, ahora si se compara esta tasa con las que presenta Cundinamarca y Colombia se evidencia que la tasa de maltrato intrafamiliar de Guaduas es menor en un 41% y 92% respectivamente (Terridata, 2020).

5.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El gobierno nacional es consciente de los múltiples beneficios que genera una gestión por proceso es por esto que desde el año 2003 lo consolido como una obligación para las entidades territoriales a través de la implementación del sistema de gestión de calidad y en el año 2017 actualizo sus herramientas para adoptarlo a través de MIPG versión 3, sin embargo actualmente la alcaldía de Guaduas no cumple con los requerimientos establecidos por el modelo de gestión por proceso impuesto por MIPG lo que ha afectado su gestión y desempeño institucional tanto que hasta el día de hoy la imagen reputacional a nivel local y departamental de la alcaldía pasa por uno de sus peores momentos porque no responde a los requerimientos y necesidades de los ciudadanos y demás stakeholders gracias a que no ha sabido enfrentar los grandes retos en los últimos años en lo que respecta a la optimización de recursos que adquiere de sus ciudadanos, gobierno nacional y el sistema general de regalías por no tener documentados los procesos.

La alcaldía de Guaduas comprende que la importancia de un enfoque por procesos radica en que los resultados se alcanzan con más eficiencia cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso de tal forma que logra obtener las siguientes ventajas:

- Facilita la orientación al cliente
- Mejora la eficacia y la eficiencia de las actividades
- Ayuda a estructurar las actividades de la organización
- Permite mejorar el seguimiento y el control de los resultados obtenidos
- Facilita la planeación, el establecimiento de objetivos de mejora y la consecución de estos

A raíz de toda esta situación indeseable que enfrenta la alcaldía de Guaduas y que la solución apunta en diseñar un enfoque de gestión por procesos surge la pregunta problema de:

¿Como diseñar un modelo de gestión por procesos que mejore continuamente la gestión y el desempeño de los servicios de los procesos agro-ambiental, desarrollo social, y cultura y turismo para garantizar el cumplimiento de las necesidades de los clientes y grupos de valor de la alcaldía municipal de Guaduas Cundinamarca?

6. OBJETIVOS

A. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de gestión por procesos bajo los lineamientos enmarcados en MIPG que mejore continuamente la gestión y el desempeño de los servicios de los procesos agro-ambiental, desarrollo social, y cultura y turismo.

B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Determinar las necesidades de los ciudadanos y funcionarios de planta de la alcaldía por medio de la Caracterización de grupos de valor establecida por el MIPG.

Comprender la situación actual de la administración municipal de Guaduas a través de análisis del entorno general y las capacidades internas de la entidad.

Diseñar los procesos de desarrollo social, cultura y turismo y agricultura y medio ambiente de la alcaldía de Guaduas c.

Diseñar los elementos básicos de la arquitectura institucional que no tiene documentados la alcaldía.

7.JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto es realizado por que el autor desea mejorar la mala gestión y desempeño institucional de la alcaldía municipal de Guaduas Cundinamarca ya que en la última calificación realizada por el FURAG obtuvo apenas un índice de desempeño institucional (IDI) de 45,6/100 , este índice es muy importante para las entidades territoriales porque el estado se basa en este al momento de aportar insumos que apoyan la elaboración y o implementación de los planes de desarrollo territorial, además evita que se apliquen ciertas multas por una mala gestión y desempeño de la entidad, pero más allá de estos beneficios lo que realmente motiva al autor del proyecto es el mejoramiento operativo de sus procesos de tal forma que cada peso de los impuestos que pagan los ciudadanos produzca un retorno más valioso para todos al satisfacer las necesidades de los ciudadanos.

Este proyecto le viene muy bien a la alcaldía a la hora de cambiar su deteriorada imagen por que le permite compensar un poco los errores que ha cometido en las últimas administraciones municipales de tal forma que se aumenta la credibilidad que tienen los organismos de control, otras entidades territoriales y principalmente los ciudadanos Guaduenses sobre la entidad además puede convertirse en un ejemplo a seguir por parte de otras entidades del estado al implementar parte de la política de fortalecimiento organizacional y simplificación de los procesos enmarcadas en MIPG.

El autor del proyecto nació y se formó como persona durante 17 años en este municipio por lo que conoce las virtudes y problemas sociales que enfrenta la comunidad en su día a día, también conoce un poco sobre los problemas que ha presentado la alcaldía municipal en las últimas administraciones a la hora de cumplir con sus funciones, especialmente al momento de ofrecer servicios de calidad que verdaderamente satisfagan las necesidades de los cliente ya que el tomo varios servicios de las anteriores administración y sintió la frustración de

recibir servicios y productos que no se planificaban ni se realizaban de forma exitosa, y mucho menos se evaluaban y mejoraban continuamente , a pesar de esto el autor vive muy agradecido con el municipio por haberle brindado un entorno seguro y con oportunidades para desarrollar de forma integral en su etapa de niñez y adolescente, adicional a esto quiere recompensar de forma gratificante a la alcaldía por haberlo postulo ante la gobernación de Cundinamarca para la beca de 4X1 opción de vida la cual le permitió dar un paso importante para alcanzar sus metas personales.

El autor menciona que su principal motivación fue ayudar a la alcaldía a mejorar la eficiencia y eficacia los procesos misionales de desarrollo social, cultura y turismo y agricultura y medio ambiente que son considerados por el cómo los procesos más relevantes frente a las necesidades es esta comunidad ya que se enfocan en el desarrollo social, económico y ambiental generando así un desarrollo sostenible que verdaderamente suple y satisface las necesidades de la comunidad al brindarles una mejor calidad de vida y oportunidades que van en pro del bienestar social y como efecto producido la alcaldía logre fortalecer su relación con la comunidad ya que esta es la clave para que el municipio evolucione de forma positiva y se convierta en una fortaleza territorial.

8.ALCANCE

El MIPG opera por medio de la implementación de 17 políticas, este proyecto solamente busca implementar la parte de modelo de gestión por proceso enmarcado en la quinta política de MIPG llamada fortalecimiento organizacional y simplificación de los procesos porque se limita a caracterizar de forma general los dos grupos de valor más importantes de la alcaldía que son los ciudadanos del municipio y los funcionarios de planta, no se tuvieron en cuenta los otros grupos de valor porque esta tarea se debía haberse realizado en la política de transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción enmarcada en MIPG sin embargo al no haberse diseñado ni implementado esta política este proyecto se vio en la obligación de desarrollar la caracterización de estos grupos de valor al momento de comprender la situación actual de la entidad.

Es importante aclarar que en el diseño de los procesos solo se tuvo en cuenta los procesos de gestión de desarrollo social, cultura y turismo y agricultura y medio ambiente de la alcaldía de Guaduas debido a que el diseño de todos los procesos de la entidad demanda una mayor cantidad de tiempo, esfuerzo, apoyo y presupuesto tanto del autor del proyecto como del personal de la entidad es decir que el diseño de la gestión por proceso total se veía afectado por las variables de la triple restricción, lo que provocó que se equilibrara el proyecto al limitarlo a estos tres procesos misionales que agregan valor a la comunidad, en lo que se refiere a los instructivos cabe aclarar que se documentaron 13 instructivos (6 agro-ambiental, 4 desarrollo social, 3 cultura y turismo) para las actividades que son más complejas de comprender, por lo tanto no todas las actividades que se realizan en cada uno de los procesos contara con instructivos y por último se graficaron 8 modelos canvas de servicios por procesos (3 agro-ambiental, 3 desarrollo social, 2 cultura y turismo) y 1 modelo canvas de servicio general de la alcaldía.

9.MARCO REFERENCIAL

A. MARCO CONCEPTUAL

Análisis de capacidades internas: es un diagnostico que se realiza sobre los recursos financieros, físicos, humanos y demás elementos con el fin de determinar con qué recursos cuenta la entidad para operar y detectar fortalezas y debilidades que son tenidas en cuenta al momento de realizar una planeación estratégica realista.

Análisis del entorno específico: es una indagación que se realiza para establecer que elementos que rodean a la alcaldía la terminan afectado directamente sus actividades o disponibilidad de recursos.

Análisis del entorno general: es una investigación que se realiza para determinar que fuerzas que rodean a la alcaldía la terminan afectado indirectamente sus actividades o disponibilidad de recursos.

Arquitectura institucional: es el diseño de cómo se debe organizar la administración de la alcaldía para poder realizar una operación efectiva de servicios que genere satisfacción y valor público a los ciudadanos.

Cadena de valor: es un instrumento en el que observa de manera resumida toda la operación desde la adquisición de sus recursos hasta la generación de valor público.

Calidad: es una magnitud (valor) en que una serie de característica de un servicio o producto cumplen con los requisitos esperados por los ciudadanos y demás grupos de valor de la alcaldía.

Eficacia: Es la capacidad que tiene la alcaldía para alcanzar metas o cumplir objetivos propuestos previamente, es decir es el concepto que mide el grado de cumplimiento de las metas. Si se cumple 100% con el objetivo planeado se dice que la entidad fue eficaz (López, 2012).

Eficiencia: es la capacidad de usar adecuadamente los recursos requeridos para alcanzar determinada meta, es decir es la optimización de los recursos en donde se evita el desperdicio de estos y se traduce en reducción de costos en las organizaciones, también se puede decir que es el concepto que permite conocer la manera como se están utilizando los recursos asignados a la prestación del servicio de los ciudadanos en el sector público.

DOFA: es una herramienta que se utiliza para visualizar las oportunidades y amenazas que enfrenta la entidad respecto al entorno general que la rodea, así como también ayuda a observar las debilidades y fortalezas a nivel interno de la alcaldía.

Funcionario de planta: es una persona requerida y competente para que ocupe un cargo jerárquico decretado en el manual de funciones de la alcaldía.

Funcionarios OPS: Es una persona contratada por la entidad bajo la modalidad de orden de prestación de servicios en donde se realizó un acuerdo de voluntades en el que el empleado se compromete a desarrollar un conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que ayudan al cumplimiento de las metas del plan de desarrollo u otros fines de la alcaldía a cambio de una remuneración económica.

Gestión por procesos: es la estructuración de los flujos de actividades que desarrolla la alcaldía de una manera conjunta entre las diferentes dependencias de la alcaldía con el fin de alcanzar las metas establecidas en el plan de desarrollo que finalmente terminan agregado valor público al satisfacer las necesidades de los ciudadanos y demás grupos de valor.

Grupo de valor: son aquellos personas o entidades que interactúan con las operaciones de la entidad de una u otra forma, lo que la alcaldía centre sus esfuerzos en satisfacer sus necesidades.

Indicador: Es una magnitud de medición que refleja el resultado de la relación entre dos o más variables durante un periodo determinado.

Instructivo: forma especificada o detallada para llevar a cabo una actividad

Manual de funciones: es un documento en donde se estructura y describe las funciones y competencias de cada uno de los cargos de planta decretados.

Mapa de procesos: es una representación gráfica en donde se observa de forma general las actividades y respectivas interacciones que realiza la alcaldía para satisfacer las necesidades de los ciudadanos y alcanzar sus objetivos estratégicos.

MIPG: esta abreviación hace referencia al Modelo Integrado de Planeación y Gestión que se considera como un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar las actividades de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos con integridad y calidad en el servicio.

Modelo: son pautas o lineamientos que establece la función pública para llevar a cabo la implementación de la gestión por procesos.

Misión: es la razón de ser de la alcaldía es decir es la manera como describe la entidad su propósito respecto a la sociedad.

Modelo de servicios: Es una herramienta que permite ilustrar los componentes básicos sobre los que la entidad basa la creación y captación de valor público de sus servicios.

Objetivos estratégicos: son los logros que la alcaldía espera alcanzar al finalizar el año 2023 a través del cumplimiento de todas las metas del plan de desarrollo.

Objetivos de los procesos: son los logros que la entidad espera alcanzar con el desarrollo de las acciones de cada proceso y que al mismo tiempo permiten alcanzar los objetivos estratégicos que planteo previamente la entidad.

Organigrama: es la representación gráfica del nivel jerárquico de los cargos decretados por la alcaldía para el cumplimiento de las funciones y el alcanza de las metas.

PESTEL: es una herramienta que se utiliza para determinar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan indirectamente las operaciones de la alcaldía.

Planeación estratégica: es una actividad en donde la alta gerencia de la alcaldía toma decisiones y establece los objetivos y metas alcanzar para un determinado periodo teniendo

en cuenta los establecido por el plan de desarrollo y el entorno en el que opera, así como también asigna los recursos que se utilizaran para desarrollar estas actividades considerando sus capacidades operativas.

Presupuesto: equilibrio y relación entre los ingresos y gastos en una vigencia. Está dirigido al cumplimiento de metas en un periodo de tiempo y bajo ciertas condiciones. Se relaciona con el control financiero, desempeñando un rol preventivo y correctivo, ya que minimiza el riesgo en las operaciones en una organización

Proceso: conjunto de actividades relacionadas o independientes una de la otra que agregan valor al ciudadano y suelen estar dadas por cada una de las acciones que planeo alcanzar la entidad pública en el plan de desarrollo vigente.

Riesgo: es un evento o situación que se presenta por factores internos o externos que impactan directamente el cumplimiento del objetivo del proceso.

Satisfacción del cliente: es un estado de ánimo de las personas que se genera por la experiencia de haber sentido placer o felicidad al momento de recibir un servicio o un producto

Servicio al cliente: es el resultado de una serie de actividades y estrategias realizadas en una organización con el objetivo de brindar beneficios que generen satisfacción en los usuarios

Valores fundamentales o código de integridad: son los principios éticos bajo los cuales la entidad busca operar y que guían en su día a día el comportamiento y toma de decisiones de los funcionarios.

Visión: es la descripción de como la alcaldía se ve en un futuro a largo plazo.

B. MARCO TEÓRICO

Los sistemas o modelos de gestión por procesos que se desarrollan actualmente en las organizaciones tanto públicas como privadas ya sean de Servicio o manufactura tiene sus

orígenes fundados en las filosofías de 3 grandes autores; Deming, Juran, y Crosby quienes con sus ideologías relacionadas con la gestión, evaluación y mejora continua de la calidad han revolucionado este concepto en las organización de tal modo que actualmente existen guías que orientan el diseño y la implementación de estos modelos o sistemas (Miryam Escobar Valencia, 2013) (J.J, 2009) debido a los múltiples beneficios que trae para la entidad, como alcanzar de forma exitosa los objetivos estratégicos y la misión de la entidad, al igual que va reorientado la visión de una entidad, mejora la eficiencia y eficacia de las actividades (Funcion Publica, 2020) lo que se traduce en impactos positivo especialmente las satisfacción de los clientes internos y externos, la mejora de la gestión, el desempeño de la empresa y el prestigio de la empresa (Betlloch-Mas, 2008) (Rahmat Nurcahyo, 2021) (James R. Evans, 2008).

La gestión por procesos es una manera de estructurar le ejecución de las actividades de una empresa desde las perspectivas del cliente, en donde se deja de trabajar por dependencia y se comienza a trabajar de forma conjunta entre los departamentos generando así que se centren los esfuerzos en articular los flujos de las actividades para alcanzar resultados globales de las empresas, por lo tanto se afirma que la entidades ya no se limitan solamente a determinar si las personas cumplen con sus funciones sin que buscan mejorar continuamente sus procesos haciéndolos más efectivos y adaptables (Reijers, 2021). En general el enfoque por procesos se centra en indicarle a los empleados como se hacen y articulan cada una de sus tareas con las tareas de los demás empleados, de esta forma las personas saben qué lugar ocupan dentro de un proceso, y esto terminan haciéndoles usar sus capacidades en optimizar los procesos generando así una colaboración entre los trabajadores para mejorar la articulación de cada una de sus actividad dentro de los procesos y dejando a un lado tanta rivalidad negativa entre las dependencias que al final termina es interrumpiendo los flujos de los procesos (Reijers, 2021). Es común usar herramientas de modelamiento de procesos en este tipo de gestión ya que permite visualizar los procesos de una forma sencilla para posteriormente poderlos analizar, interpretar y mejorar.

La norma más conocida e implementada de la gestión por proceso tanto a nivel nacional como internacional es la ISO 9001, en Colombia esta norma suele ser implementada especialmente por las entidades privadas ya que en las entidades públicas se venía implementado la NTC GP 1000:2009 hasta el año 2017 sin embargo esta norma quedo derogada por medio del decreto 1499 del 2017 por que se unificaron el sistema de gestión de calidad bajo la NTCGP 1000:2009, el sistema de desarrollo administrativo bajo el MIPG versión 1 y el sistema de control interno bajo el MECI para establecer una sola herramienta que instruye la gestión pública conocida como MIPG versión 2, ya para diciembre del año 2019 se dio a conocer la versión 3 de MIPG (Funcion publica, 2019) (Funcion publica, 2019) la cual opera por medio de la ejecución de 7 dimensión que a su vez se dan si se implementan 17 políticas, por lo que cabe resaltar que la quinta política nombrada fortalecimiento organizacional y simplificación de los proceso es la que orienta la gestión por procesos para las entidades privadas.

Esta política de MIPG recomienda que si una entidad pública tiene pensado implementar una gestión por procesos debería documentar antes su esquema de negocio, la cadena de valor, la estructura funcional y el organigrama de planta de personal y posteriormente entre en materia con el diseño del modelo de gestión por procesos el cual se realiza bajo los lineamiento de guías y formatos que instruyen a las entidades sobre la forma como se debe diseñar un modelo de gestión por proceso en las entidades públicas, cabe resaltar que hay una diferencia entre modelo de gestión y sistema de gestión ya que un modelo “es una representación simplificada de un sistema” (Funcion Publica, 2020) lo que quiere decir que un modelo no exige todos los requerimientos de un sistema, pero si centra en las actividades claves que se desarrollan en un sistema lo que permite cumplir con los principales requerimientos de un sistema de gestión que es lo que se busca realizar en el presente documento. para el diseño de la gestión por procesos MIPG parte de la documentación de los Insumos para una gestión por procesos y a partir de esto diseña toda la gestión por procesos lo que significa que sin tener establecidos estos insumos no se puede adoptar una gestión por procesos de manera exitosa (Funcion Publica, 2020). Para establecer los insumos para la gestión por procesos se debe:

- A. Identificar los grupos de valor, caracterizar los más relevantes para la entidad e incluso determinar sus necesidades; MIPG orienta esta actividad a través de la Guía de caracterización de ciudadanos, usuarios e interesados.
- B. Desarrollar la matriz DOFA de la organización en donde se determinen a nivel interno sus fortalezas y debilidades y a nivel externo las oportunidades y amenazas por medio de dos análisis:
 - Análisis entorno de la entidad tanto de forma general como específica con el fin de determinar cuáles son los factores externos que limitan o posiblemente limitaran las operaciones de la entidad, se entiende como entorno de una entidad todas aquellas fuerzas que pueden impactar directa o indirectamente a una entidad y la función pública recomienda que se use la metodología PESTEL la cual traduce los acrónimos de (político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal) y además también plantea que la entidad se realice otras preguntas que le permitan detectar aquellos sucesos que puede afectarla o favorecerla.
 - Análisis de las capacidades internas de la entidad es decir la capacidad financiera y presupuestal, Capacidades tecnológicas, Capacidades funcionales y operativas (planta física, personal, equipos, procesos, etc.), Capacidades culturales (capacidad de gestionar cambios, innovación, trabajo en equipo, comunicación) y demás capacidades que la entidad considere.
- C. Diseñar la planeación estratégica de la organización: la planeación estratégica de una entidad viene dada por la misión, visión, valores fundamentar o código de integridad, objetivos estratégicos y los objetivos de los procesos; cada uno de estos elementos debe estar coordinados entre si para que la alcaldía alcance los resultados deseados.

Después de tener documentados todos estos insumos se comienzan a diseñar la gestión por procesos de la siguiente manera:

- A. Registrar los procesos existentes y asignar su respectivo responsable
- B. Evidenciar la Interrelación entre objetivos y procesos con los que cuenta la entidad como se evidencia a continuación:

Figura 1 Relación entre objetivos estratégicos, específicos y procesos



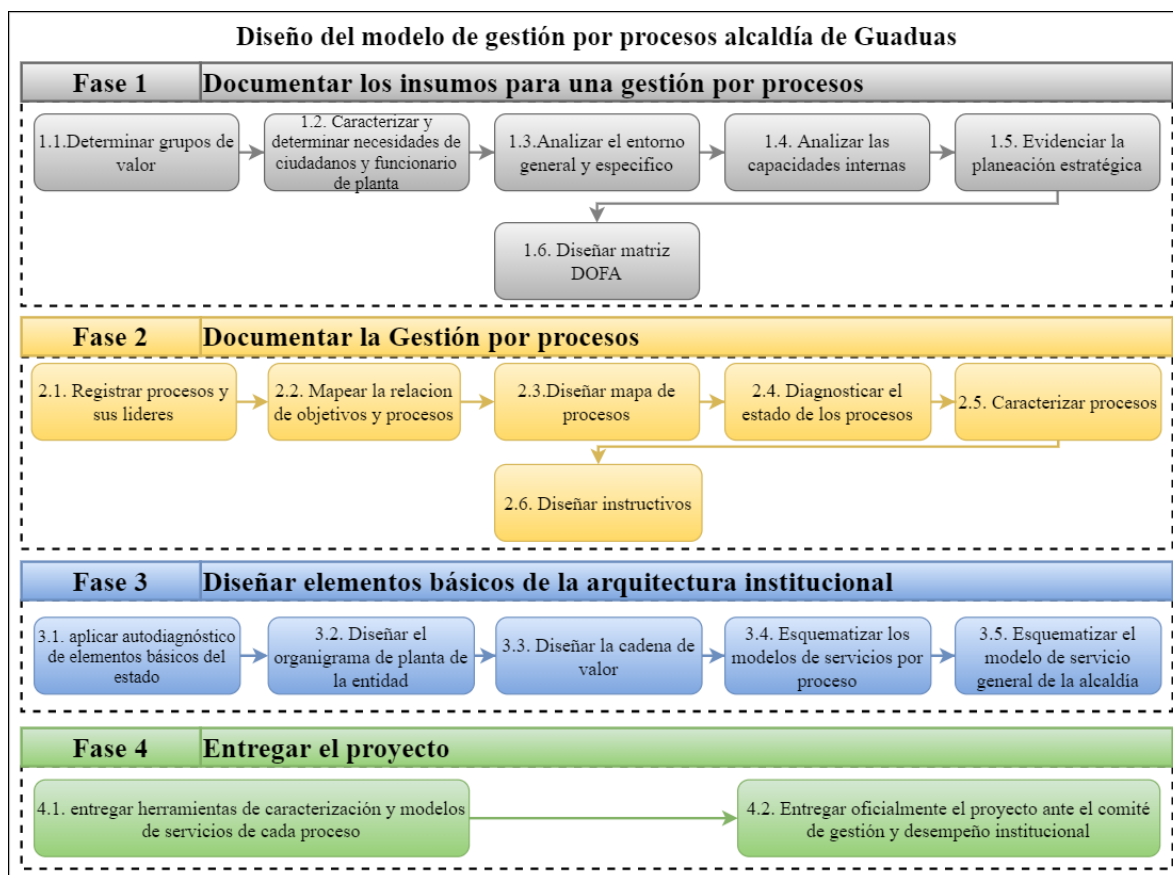
Fuente: (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020)

- C. Diseñar el mapa de procesos de la entidad en el cual se debe de identificar los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y control y evaluación.
- D. Caracterizar cada uno de los procesos bajo los requerimientos establecidos por la función pública es decir que se debe establecer para el proceso el nombre, objetivo Smart, el alcance es decir en donde inicia y finaliza el proceso, el líder o responsable, y a partir de esto se comienza a establecer las actividades que se realizan en el proceso de tal forma que cada actividad se describa brevemente y se identifiquen las entradas y las salidas de esta, así como su proveedor y cliente respectivamente, posterior a esto se establece el entorno específico con la documentación de un normograma en donde se registra el marco legal aplicables al proceso, así como también documenta los riesgos y respectivo controles en un mapa de riesgos del proceso bajo la metodología impuesta por la función a través de la Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas - Versión 5, después se enuncian los recursos humanos, técnico y tecnológicos y documentos que se utilizan en el proceso y ya para finalizar la caracterización del proceso se establecen los indicadores de gestión para medir el desempeño del proceso.
- E. Después de tener todos los entregables que exige la caracterización se establecen procedimiento para aquellas actividades que se consideren que lo requieren es decir aquellas actividades que son extensas y/o de gran complejidad para comprenderlas y desarrollarlas.

C. MARCO METODOLOGICO

El presente proyecto se desarrolló bajo cuatro fases que a su vez se realizaron gracias a la ejecución de una secuencia de actividades que se evidencia en la siguiente gráfica:

Figura 2 Fases del proyecto



Fuente: Propia

A continuación, se procede a describir cómo se llevó a cabo cada una de las actividades que conforman las diferentes fases del proyecto.

Fase 1: Documentar los insumos para una gestión por procesos

para esto se consultó la guía elementos básicos del estado creada por el departamento nacional de planeación (DNP) en conjunto con otras entidades ya que este documento contiene

información valiosa sobre los grupos de valor de las entidades territoriales.

Actividad 2: Caracterizar y determinar las necesidades de los ciudadanos y funcionarios de planta

La caracterización de los grupos de valor se realizó según los lineamientos establecidos MIPG con la guía de caracterización de ciudadanos, usuarios e interesados, este documento se encuentra adjunta en la carpeta guías para el proyecto, para recolectar la información de las variables de la caracterización de los ciudadanos se indagaron las bases de datos del DANE específicamente los micro datos la plataforma terridata y otras plataformas del estado nacional entre las que resalta la red nacional de información y ya para aquellas variables que no se pudieron resolver a través de fuentes secundarias se calcularon con el método de expertos conocido como Delphi; este consistió en seleccionar 7 expertos y aplicarles un cuestionario de forma presencial una y otra vez hasta alcanzar 3 rondas de respuesta por experto encuestado. En lo que respecta a la caracterización de los funcionarios de planta de la alcaldía se obtuvo la información gracias a la creación de un formulario en Google que se compartió con los funcionarios de planta para que lo respondieran.

Por último, cuando se contaban con toda la información que demanda la caracterización se consolidaron y analizaron los datos y se determinaron las necesidades de cada grupo de valor.

Actividad 3: Analizar el entorno general y específico

El análisis del entorno general: Esta actividad se desarrolló bajo la metodología PESTEL que traduce los acrónimos de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales; Gracias a la caracterización de los ciudadanos ya se contaba con gran parte de información de la alcaldía sin embargo se continuó indagando sobre cada uno de estos factores en las diferentes fuentes secundarias especialmente las del estado colombiano

como el DANE, la guía de elementos básicos del estado, el banco de la república e incluso algunas noticias que brindaran información sobre como es el entorno de Guaduas.

Análisis del entorno específico: esta actividad consistió en determinar aquellas fuerzas externas que no se mencionaron en el análisis del entorno general pero que afectan de manera directa el sector particular en el que opera la alcaldía; se tuvieron en cuenta principalmente como afectan a la entidad las malas acciones de sus principales grupos de valor bajo los conocimientos del autor del proyecto y la jefe de control interno.

Actividad 4: Analizar las capacidades internas

Para llevar a cabo un análisis de las capacidades internas de la entidad fue necesario determinar las capacidades financiera, funcional y operativa y culturales; el análisis financiero se realizó basado en los balances generales y estos financieros de los últimos 5 años, el análisis de las capacidades funcionales y operativas se calculó el número de funcionarios, equipos importantes para operar y los procesos que se desarrollan en la entidad según las fuentes de información documentada por la misma alcaldía y ya para finalizar y determinar las capacidades culturales de la entidad se solicitó a la directora administrativa y de talento humano que diligenciara los autodiagnósticos de gestión de talento humano y gestión del conocimiento e innovación ya que así lo establece el MIPG.

Actividad 5: Evidenciar la planeación estratégica

Para evidenciar la planeación estratégica se aplicó parte de la metodología que establece MIPG en la página 38 de la guía gestión por procesos versión 1 (adjunto en la carpeta guías para el proyecto) en la que indica que se debe establecer y articular la misión, visión, valores fundamentales y los objetivos estratégicos.

Sin embargo, esta metodología fue ajustada por el autor con el fin de comprender con mayor facilidad como está estructurada la planeación estratégica de la alcaldía. Toda la información requerida por esta metodología fue consultada en el plan de desarrollo 2020-2023.

Actividad 6: Diseñar matriz DOFA

Con toda la información que se recolectó en las actividades previas de esta fase y el conocimiento de la asesora de control interno se estableció una matriz DOFA en donde se

evidencian las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la entidad.

Fase 2: Documentar la gestión por procesos

Actividad 1: Registrar proceso y sus líderes

Para registrar los procesos de la entidad se consultó en la página web de la alcaldía el manual de funciones ya que este define la estructura funcional de la entidad lo que quiere decir que allí se encuentran descrito los procesos y sub procesos con la respectiva secuencia que tienen y los líderes encargados de cada proceso. Posteriormente esta información fue verificada por la jefe de control interno y la directora administrativa para asegura la veracidad de los datos documentados con los datos operativos.

Actividad 2: Mapear la relación entre programas y procesos de la alcaldía

Para desarrollar esta actividad se consultó el contenido de cada programa del plan de desarrollo y partir de esto se registró con que procesos se le da cumplimiento a cada programa por lo tanto a la articulación de la planeación estratégica previamente realizada se agregó la relación entre programas y procesos de la alcaldía.

Actividad 3: Diseñar el mapa de procesos

El diseño del mapa de procesos se llevó a cabo bajo la metodología establecida por MIPG en la hoja 59, 60 y 61 de la guía de gestión por procesos versión 1(consultar carpeta guías del proyecto), allí se indica que se deben de clasificar los procesos en estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación y seguimiento, así como evidenciar las interacciones entre estos procesos.

Actividad 4: diagnosticar el estado de los procesos respecto a las herramientas de la gestión por procesos

Se diseño un pequeño autodiagnóstico y se aplico a la jefe de control interno ya que ella verifica constantemente el estado en el que se encuentra la alcaldía respecto al cumplimiento de los requerimientos de MIPG, por lo tanto, conoce el estado de cada proceso respecto a los entregables que exige la ficha de caracterización de cada proceso.

Actividad 5: caracterizar los procesos

A partir de estos resultado del autodiagnóstico se procedió a entrevistar al líder de cada uno de los procesos con su respectivo equipo de trabajo agro-ambiental, desarrollo social y de cultura y turismo para que proporcionaran información que permitieran establecer el objetivo que persigue el proceso, las actividades que se realizan en este, los recursos que se requieren para alcanzar los resultados de cada actividad, el marco legal aplicable y los formatos utilizados en el proceso, adicional esto se estableció detalladamente el inventario de recursos físicos del proceso de propiedad de la alcaldía gracias a que la almacenista general proporción un documento en Excel en donde tiene especificado los recursos físicos suministrados a cada proceso.

Posteriormente el autor del proyecto al observar que no se tenían identificados los riesgos y establecidos los controles diseño una matriz de riesgos y controles bajo la metodología establecida por MIPG con la Guía administración del riesgo y diseño de controles en entidades públicas - Versión 5 (adjunta en la carpeta guías para el proyecto) y por último el autor diseña un tablero de indicadores en Excel que permite medir la eficiencia, eficacia, calidad e impacto de las diferentes actividades del proceso.

Actividad 6: diseñar instructivos

Para realizar los instructivos se consultó con líder del proceso cuales eran las actividades más relevantes del proceso y a partir de esto se entrevistó a las personas que interactuaban en la actividad para detallar cada una de las tareas que se deben realizar para desarrollar exitosamente la actividad.

Fase 3: Diseñar elementos básicos de la arquitectura institucional

Actividad 1: aplicar autodiagnóstico de elementos básicos de la arquitectura institucional de la alcaldía

Para determinar que elementos básicos de la arquitectura institucional se aplicó un pequeño autodiagnóstico a la jefe de control interno para determinar que elementos básicos se tenían establecidos y cuales se deberían diseñar.

Actividad 2: diseñar el organigrama de planta de la alcaldía

Se consultó en la página web el manual de funciones vigente el cual evidencia la estructura funcional de la entidad por lo que a partir de la información que aporta este documento se realizó la representación gráfica del personal de planta que debe trabajar en la alcaldía.

Actividad 3: diseñar la cadena de valor de la alcaldía

se llevó a cabo según la metodología propuesta por la función pública en la página 27 y 28 de la guía de rediseño para entidades del orden territorial versión 2 (adjunto en la carpeta guías para el proyecto); este documento establece que la entidad debe establecer y representarlos gráficamente los siguientes eslabones:

1. Grupos de valor, 2. Entradas, 3. procesos, 4. Bienes y servicios, 5. Efectos. 6. Impacto

Con la información previamente obtenida del presente proyecto, la suministrada por el plan de desarrollo 2020-2023 y el manual de funciones vigente el autor del proyecto diseñó la cadena de valor.

Actividad 4: esquematizar los modelos de servicios por proceso

Se esquematizó los modelos de servicio bajo la metodología modelo canvas con la información suministrada de la caracterización de cada proceso.

Actividad 5: Esquematizar el modelo de servicio general de la alcaldía

Este modelo de servicios también se realizó bajo la metodología del modelo canvas con la información obtenida de los modelos de servicios de cada proceso, la cadena de valor, el plan de desarrollo 2020-2023 y el manual de funciones.

Fase 4: Entrega del proyecto

Para realizar la entrega del presente proyecto se optó por realizar las siguientes 2 actividades:

Actividad 1: Entregar las herramientas de la caracterización del proceso

Se realizó una reunión con cada líder del proceso en donde presento todas las herramientas que exigía la caracterización de los procesos y los modelos canvas de los servicios de los procesos.

Actividad 2: Entregar oficialmente el proyecto ante el comité de gestión y desempeño

Se realiza una reunión con el secretario técnico del comité de gestión y desempeño y el funcionario de la alcaldía encargo de diseñar el modelo gestión por procesos con un doble propósito que era socializar y entregar el proyecto y al mismo tiempo estos funcionarios replicaran esta socialización ante los demás participantes del comité de gestión y desempeño (COMIGEDES).

D. MARCO LEGAL

Este proyecto requiere el entendimiento de la normativa que se ha venido aplicando para las entidades territoriales referente a su gestión por procesos por lo que a continuación se detalla esto:

-En el año 2003 a través de la ley 872 Se crea el sistema de gestión de calidad para gestionar y evaluar el desempeño institucional de las entidades públicas por medio de un enfoque por procesos, cabe resaltar que era totalmente obligatorio adoptar e implementar el SGC.

-En el año 2009 se actualiza la NTCGP 1000 pasando la versión 2004 a la versión 2009 con el objetivo de brindar una guía más completa para que se implemente un sistema de gestión de calidad esta norma se basa en la ISO 90001:2008 por lo tanto se continúa teniendo un enfoque basado en proceso y se hace obligatoria para las entidades públicas bajo el decreto 4110 del 2009.

-En el año 2015 bajo la ley 1713 se fusiona el sistema de gestión de calidad con el sistema de desarrollo administrativo en articulación con el sistema de control interno, pero se ratifica la vigencia de la NTC GP 1000:2009 para que las entidades públicas continuaran teniendo un enfoque en procesos de forma más integral.

-Ya para el año 2017 por medio del Decreto 1499 se Adopta el MIPG versión 2 de tal forma que se deroga la NTC GP 1000:2009 y queda como única herramienta orientadora de la gestión y el desempeño el MIPG visión 2. Este modelo guía el cumplimiento de la ley 1713 del 2015 y rescata de la NTC GP 1000:2009 la gestión por procesos a través de la implementación de la política de fortalecimiento organizacional y simplificación de los procesos, por último, es importante mencionar que este decreto dice que es de total obligatoriedad implementar esta nueva versión del MIPG y sus futuras versiones. Actualmente MIPG se encuentra en su tercera versión la gestión por procesos se continúa implementando a través de la política de fortalecimiento organizacional y simplificación de los procesos.

En resumen, desde el año 2003 la implementación de la gestión por procesos es de total obligatoriedad para las entidades territoriales como las alcaldías.

10. DESARROLLO DE ACTIVIDADES REALIZADAS

En este capítulo se observa de forma específica las actividades que se realizaron para desarrollar cada uno de los entregables del proyecto y que se mencionaron previamente en el marco metodológico; estas actividades se desarrollan para dar cumplimiento a las 4 fases del proyecto.

FASES 1: DOCUMENTAR LOS INSUMOS PARA UNA GESTIÓN POR PROCESOS

1.1.Determinar los grupos de valor

Para realizar esta actividad se estableció una matriz de grupos de valor de la alcaldía municipal de Guaduas que consta de un encabezado de cinco columnas; la primera columna se indica el grupo de valor, la segunda el nombre de las entidades o subgrupos de valor que pertenecen a ese grupo de valor y la tercera columna indica si el grupo de valor es interno o externo para la entidad, ya en la cuarta columna se menciona la razón por la cual las entidades se consideran un grupo de valor para la alcaldía y la quinta y última columna (grado de impacto) está conformada por dos sub columnas , en estas aparece la abreviación P.I. que significa parte interesada por lo que se descifra que lo indica las primera sub columna es el grado de impacto que tiene las parte interesadas sobre la alcaldía y la segunda sub-columnas indica el grado de impacto que tiene la alcaldía sobre la parte interesadas , este impacto fue asignado como bajo, medio, o alto según el grupo de valor.

Posteriormente a establecer la estructura de esta matriz se diligencio esta matriz el 05/03/2021 con apoyo de la jefe control interno ya que ella conoce cuales eran los grupos de valor que interactúan con la entidad y la razón de esta interacción, adicional a esto se consultó la guía elementos básicos del estado creada por el departamento nacional de planeación(DNP) en conjunto con otras entidades gracia a que este documento permite

conocer cómo funcionan las entidades territoriales y además menciona una gran cantidad de grupos de valor de las alcaldías y la razón por la que la alcaldía se relaciona con estos.

Actividad 2: Caracterizar y determinar las necesidades de los ciudadanos y funcionarios de planta

Primero se realizó la caracterización de los ciudadanos y posteriormente la caracterización de los funcionarios de planta. Para realizar estas dos caracterizaciones se siguieron las instrucciones de la guía de caracterización de ciudadanos, usuarios e interesados, establecidas por MIPG, lo que quiere decir que se establecieron los objetivos que persigue cada caracterización, después se priorizaron las variables que se deberían recolectar y ya por último se procedió a recolectar la información de cada variable para posteriormente interpretarla y determinar las necesidades de cada grupo de valor respecto a las variables.

Para recolectar la información de cada variable de la caracterización de los ciudadanos en primera instancia se indagaron las bases de datos del DANE específicamente los microdatos ya que allí se pudo cruzar las variables que requería la investigación, también se consultaron la plataforma terridata y otras plataformas del estado nacional entre las que resalta la red nacional de información, en el anexo 2 Caracterización de los ciudadanos se encuentran la consolidación de los datos recolectados de las fuentes secundarias, y ya para aquellas variables que no se pudieron obtener información con fuentes secundarias confiables se procedió a obtener la información de fuentes primarias través del método Delphi.

Para aplicar el método Delphi también conocido como método de expertos se formuló un cuestionario, posteriormente se buscaron a 7 personas aptas para aplicarles este teniendo en cuenta que estas personas debían conocer tanto la sociedad rural como la urbana del municipio de Guaduas por lo tanto se buscaron personas que suelen frecuentarla estas dos zonas constantemente y visualizan el comportamiento de las comunidades que habitan en el municipio. Las personas que se seleccionaron fueron concejales, funcionarios y exfuncionarios de la alcaldía que visitaban las diferentes partes de la comunidad.

Una vez seleccionados los 7 expertos el autor del proyecto les aplico el primer cuestionario el día 08/03/2021 al contactarlos de la siguiente manera:

Tabla 1 Colaboración de expertos

N°	Nombre del experto	Razón de inclusión	Forma como se contacto	Lugar de aplicación del cuestionario
1	Pedro Valenzuela	Funcionario de la secretaria de agricultura y medio ambiente	Se visito la oficina de la secretaria de agricultura y medio ambiente	Instalación del palacio municipal (sede principal de la alcaldía)
2	Camilo Sánchez Cáceres	Fue encuestador del Sisbén	Se llamo telefónicamente después de que la jefe de la oficina del Sisbén proporcionara el número telefónico	Instalación del palacio municipal (sede principal de la alcaldía)
3	Oscar Beltrán Hernández	Coordinador de la cruz roja	Se llamo telefónicamente después de que el secretario de despacho de gobierno y desarrollo social proporcionara su número telefónico	Parque principal de Guaduas
4	Erwin Melo	Fue secretario de despacho de la secretaria de cultura y turismo	Se abordo la persona en el parque principal	Parque principal
5	Jesus Antonio Ulloa Torres	Exfuncionario de la secretaria de cultura y turismo (guía turístico)	Se abordo la persona en el parque principal	Parque principal
6	Nilson Mauricio Giraldo Luna	Funcionario de la secretaria de agricultura y medio ambiente	Se visito la oficina de la secretaria de agricultura y medio ambiente	Instalación del palacio municipal (sede principal de la alcaldía)
7	Wilson Rene Rivera Diavanera	Presidente del concejo municipal	Se abordo la persona en las instalaciones de la alcaldía y concejo municipal	Instalación del palacio municipal (sede principal de la alcaldía)

Fuente: Propia

Al momento en el que se aplicó la primera ronda del cuestionario se les solicito el número telefónico para volver a contactarlos para poder volverles a aplicar el cuestionario dos veces más.

Una vez terminado el primera ronda del cuestionario se consolidó una sola respuesta para cada pregunta y posteriormente el autor del proyecto se comunicó telefónicamente con cada experto para programar en el mismo lugar el día 09/03/2021 la aplicación del cuestionario por segunda vez; en el momento en que el funcionario se disponía a responder cada pregunta se le mostraban la respuesta que el dio durante la primera ronda y el resultado promedio de las respuestas de todos los expertos con el fin de que el decidiera si ajustaba o cambiaba su respuesta o decidía reafirmarla, de tal modo que la segunda ronda del cuestionario se aplicó de esta forma para todas las preguntas.

Al terminar la segunda ronda de respuestas del cuestionario también se consolidaron las respuestas para cada pregunta y nuevamente se aplicó el cuestionario a los expertos por tercera el día 10/03/2021 de la misma manera como se aplicó el segundo es decir se les mostraban las respuestas de la segunda ronda y el experto decidía si se mantenía su respuesta o la cambiaba y ya finalizada la tercera ronda se consolidaban los resultados y se obtenía la información final para calcular cada variable de la caracterización de los ciudadanos que faltaba. En el anexo 1 cuestionario Delphi se encuentran los datos suministrados por los expertos y en el anexo 2 Caracterización de los ciudadanos se registraron los datos y se consolidaron los resultados.

La recolección de información para la caracterización de los funcionarios de planta consistió en recolectar el número telefónico y/o correo electrónico de los 84 funcionarios de planta decreta, sin embargo se recolectaron solo 73 números telefónicos por que habían 11 cargos vacantes, posteriormente el día 12/03/2021 se envió un el link de formulario de Google (ver anexo 3) y un mensaje por parte de la directora administrativa y de talento humano al WhatsApp a estas 65 funcionario por que habían 8 que no manejan WhatsApp ni correo electrónico, por lo tanto se aplicó el cuestionario de forma presencial a través de un smartphone. Lamentablemente de las 65 personas que se les envió el cuestionario solo 43 personas lo hicieron, a pesar de haberles insistió en 4 ocasiones para que diligenciaran el cuestionario hubo 22 personas que tomaron la postura de no realizarlo, este cuestionario tuvo disponibilidad de 45 días para que lo diligenciaran, es decir que se descargaron los datos obtenidos el día 26/04/2021. En resumen, se logró caracterizar el 70% de los funcionarios de

planta que se encontraban trabajando gracias al análisis de la información realizada en (anexo 4 caracterización de los funcionarios de planta)

Actividad 3: Analizar el entorno general y específico

El análisis del entorno general: Esta actividad se desarrolló desde el día 13/03/2021 hasta el día 15/03/2021 y consistió en recolectar información de fuentes secundarias sobre los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos, y legales que tienen algún tipo impacto sobre las operaciones de la alcaldía. La fuente secundaria que más información proporciono para el entorno general fue la guía de elementos básicos del estado, las plataformas del DANE, el banco de la república e incluso algunas noticias que brindaran información sobre como es el entorno de Guaduas. Cabe aclarar que gracias a la información recolectada con la caracterización de los ciudadanos ya se conocía parte de los factores sociales que tenían efectos sobre la alcaldía.

Análisis del entorno específico: esta actividad consistió en determinar aquellas fuerzas externas que no se mencionaron en el análisis del entorno general pero que afectan de manera directa el sector particular en el que opera la entidad, por lo tanto, el autor se planteó preguntas sobre cómo afectan a la entidad las malas acciones de sus principales grupos de valor.

Actividad 4: Analizar las capacidades internas

Para llevar a cabo un análisis de las capacidades internas de la entidad fue necesario determinar las capacidades financiera, funcional y operativa y culturales; para realizar el análisis de las capacidades financieras de la entidad se consultó el día 16/03/2021 los estados financiero de los últimos 5 años de la entidad en la página oficial del estado CHIP, y a partir de esto se consolidó todos los datos en un libro de Excel (anexo 5 análisis financiero) en donde se desarrolló un análisis financiero que permitió conocer debilidades y fortalezas en este sector de la entidad, en lo que se concierne al análisis de las capacidades funcionales y operativas se procedió a determinar las sedes con las que cuenta la alcaldía, esta información proviene de la caracterización de los funcionarios ya que allí ellos mencionaron la sede en la

que trabaja, posteriormente el día 17/03/2021 se determinó el personal de planta de la entidad a través de la consulta y análisis del manual de funciones (decreto institucional 04 del año 2020) en la página web de la alcaldía lo que quiere decir que se registraron el tipo y número de cargos y la dependencia a la que correspondía cada cargo y ese mismo día se consultaron en la página de SECOP (<https://www.contratos.gov.co/consultas/inicioConsulta.do>) las contrataciones realizadas por la alcaldía para determinar la cantidad de personas contratado por prestación de servicios y clasificarlas a la dependencia a la que corresponden y de esta manera conocer el personal neto con el que cuenta la alcaldía para cumplir con sus funciones, ya para calcular la capacidad en recursos físicos más importantes con los que cuenta la entidad se pidieron el día 18/03/2021 los inventarios de la alcaldía a la almacenista general para analizarlos y determinar los muebles de uso netamente con carácter administrativo (Anexo 6 inventario) esto quiere decir que fue necesario clasificar cada artículo en uso administrativo (solamente lo usa los funcionarios) o uso operativo (uso de los ciudadanos) con apoyo de la almacenista general y por último se consultó con el ingeniero de sistemas de la alcaldía que software y computadores maneja la entidad y con la jefe de control interno los procesos con los que opera la alcaldía y demás capacidades que no habían medido hasta el momento. Ya para finalizar y determinar las capacidades culturales de la entidad se consultaron dos autodiagnóstico en la página oficial de MIPG (<https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/autodiagnostico>) que se reflejan aspectos de la cultura organizacional, según MIPG con la guía para el uso de la Herramienta de Autodiagnóstico de las Dimensiones Operativas establece que funcionario debe diligenciar el diagnóstico (Funcion publica, 2020), continuación se mencionan los autodiagnósticos aplicados y el respectivo responsable a responder el diagnóstico.

Tabla 2 Autodiagnósticos recomendados por MIPG

Autodiagnóstico	Responsable
Gestión de talento Humano (anexo 7)	Directora administrativa y de talento humano
Gestión del conocimiento e innovación (anexo 8)	Directora administrativa y de talento humano

Fuente: Propia

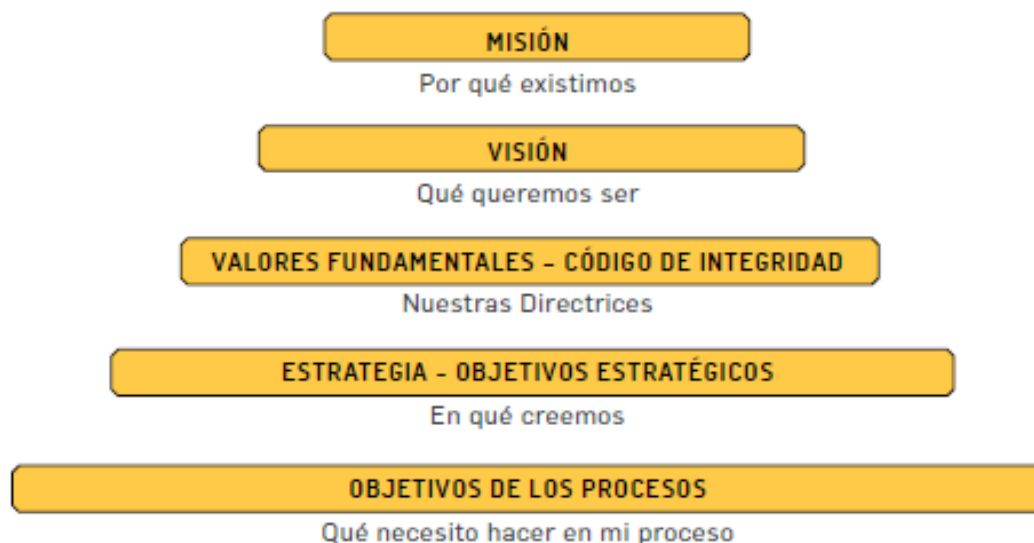
Una vez conocida esta información se solicitó la colaboración de la directora administrativa y de talento humano para que diligenciara estos dos autodiagnósticos y los entregara al autor del proyecto, una vez se tenían este autodiagnóstico se procedió a analizarlos resultados obtenidos.

Actividad 5: Evidenciar la planeación estratégica

Para evidenciar la planeación estratégica de la entidad se partido de los fundamentos teóricos planteados por MIPG en la página 38, 39 y 43 de la Guía para la gestión por procesos en el marco del modelo integrado de planeación y gestión Versión 1 (adjunta en la capeta de guías para el proyecto), a partir del análisis de esta información el autor ajusto la teoría a la planeación estratégica que se da en las entidades territoriales, a continuación, se explica detalladamente estos ajustes.

MIPG recomienda que la planeación estratégica de una entidad viene dada por 5 eslabones:

Figura 3 Articulación de planeación estratégica

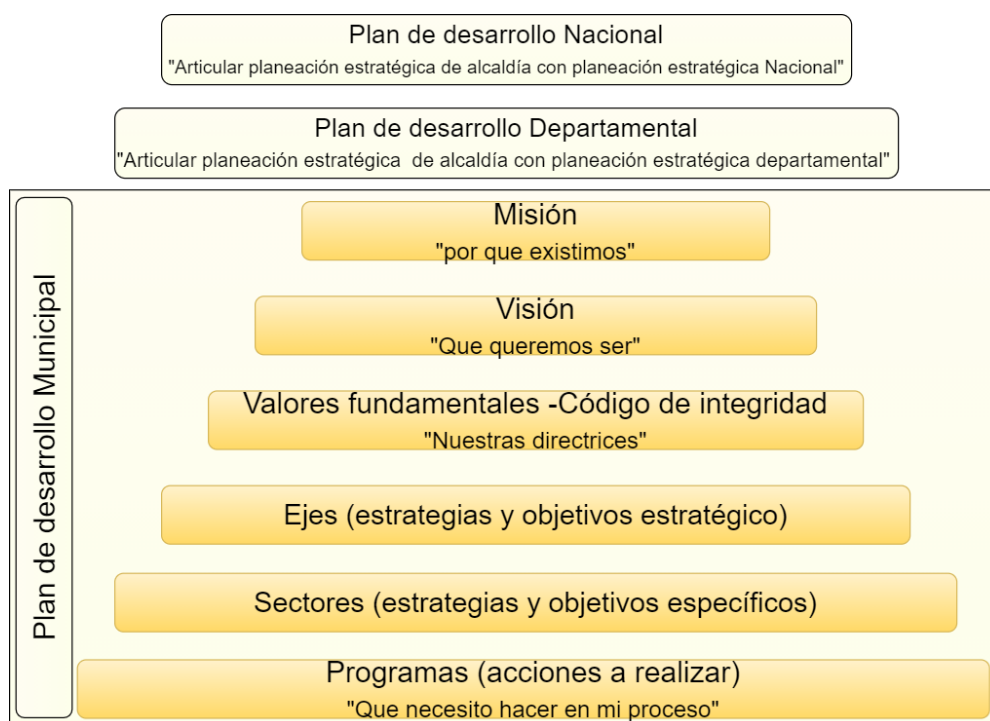


Fuente: (Departamento Administrativo de la Funcion Publica, 2020)

En donde hay un soporte de los eslabones de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo es decir que al momento de establecer cada uno de los eslabones estos deben estar coordinadas

entre lo que se desea alcanzar y lo que se hace en el día a día; sin embargo se entiende que la planeación estratégica de una alcaldía se representa con el plan de desarrollo del alcalde electo ya que este tipo de entidades más que trabajar por secuencias de actividades relacionadas entre sí, trabajan es por la ejecución de acciones establecidas en el plan de desarrollo que a su vez se articulan con el plan de desarrollo departamental y nacional, por lo tanto se consultó en el plan de desarrollo 2020-2023 para determinar que la estructura de la planeación estratégica de la alcaldía es la siguiente:

Figura 4 Planeación estratégica en alcaldía



Fuente: Propia

Esto quiere decir que a partir de la situación actual del municipio, los lineamientos y sectores de inversión del plan de desarrollo nacional y municipal se creó la misión, visión, el código de integridad y los cinco (5) ejes que están articulados con estos tres primeros eslabones y va a dar cumplimiento a las necesidades de la comunidad; cada eje persigue una estrategia u objetivo que se consideran como los estratégicos que para alcanzarlos se deben primero dar cumplimiento o no, a una serie de objetivos específicos que están dados por los diferentes sectores que conforman a cada eje y para dar cumplimiento a los objetivos específicos se

debe de dar cumplimiento a cada programa que en si es la ejecución de una serie de acciones que responden a las necesidades de los diferentes sectores de la comunidad; estas acciones son las actividades que se desarrollan en los procesos de la alcaldía especialmente los misionales. En conclusión, todo lo anterior deja en evidencia que la alcaldía puede tener procesos que no se dan por una secuencia ordenada de actividades, lo que significa que simplemente son actividades independientes que se deben de llevar a cabo para dar cumplimiento a las acciones establecidas en el plan de desarrollo (programas), sin embargo, lo que si puede suceder es que para llevar a cabo una acción se requiera realizar una secuencia de tareas relacionadas entre sí.

Partiendo de esta metodología planteada se consultó la misión, y visión en el plan de desarrollo, el código de integridad en el decreto 145 del 08 de julio del 2020 (por el cual se adopta el código de integridad del servicio público enmarcado en el MIPG) y por último con la información del plan de desarrollo se evidencio la articulación de las estrategia u objetivos estratégicos establecidas por eje con las su estrategias u objetivos específico establecidas por sectores y estos últimos a su vez con los diferentes programas de determinado sector.

Actividad 6: Diseñar matriz DOFA

Con toda la información que se recolecto en las actividades previas de esta fase el autor del proyecto logro establecer una matriz DOFA basa en evidencias en donde estableció las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la entidad, cabe resaltar que las debilidades y fortalezas se determinan del análisis interno de la alcaldía y las amenazas y oportunidades del entorno de la entidad.

FASE 2: DOCUMENTAR LA GESTIÓN POR PROCESOS

Actividad 1: Registrar proceso y sus lideres

La alcaldía no tenía identificados claramente los procesos de la entidad por lo tanto se consultó el manual de funciones ya que allí se mencionan todos los procesos y subprocesos que desarrolla la entidad, sin embargo se encontró había una gran cantidad de subprocesos

lo que obligo a crear un mapa (ver anexo 16 secuencia de procesos según manual de funciones) en donde se visualizaron toda la secuencia de los procesos y subprocesos y posteriormente se seleccionaron algunos procesos y otros subprocesos se agruparon para dar origen a un solo proceso, en este anexo se visualizan los procesos seleccionados en color verde y las respectivas agrupaciones que dan origen a cada uno de estos.

Posteriormente se asignaron los líderes de los procesos según el manual de funciones y se verifico esta información con la jefe de control interno el día 02/04/2021 para asegura la veracidad de los datos documentados con los datos operativos.

Actividad 2: Mapear la relación entre programas y procesos de la alcaldía

Para desarrollar esta actividad se consultó el contenido de cada programa y partir de esto con el apoyo de la asesora de control interno se registró con que procesos se le da cumplimiento a cada programa por lo tanto a la articulación de la planeación estratégica previamente realizada se agregó la relación entre programas y procesos de la alcaldía (ver anexo 9 articulación de la planeación estratégica).

Actividad 3: Diseñar el mapa de procesos

El diseño del mapa de procesos se llevó a cabo bajo los lineamientos planteados por MIPG de tal manera que se clasifico cada uno de los procesos en estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación y control teniendo en cuenta la definición de cada uno de ellos la cual se visualiza en el mismo mapa de procesos, cabe resaltar que después de haber tener diseñado el mapa de procesos se procedió a presentarlo ante el comité de gestión y desempeño de la alcaldía para que lo evaluaran y otorgara su respectiva aprobación la cual se obtuvo de manera exitosa.

Actividad 4: Diagnosticar el estado de los procesos

El autor de proyecto aplico el siguiente autodiagnóstico a la jefe de control interno ya que ella conoce y realiza seguimiento sobre la documentación de los procesos por lo tanto se le realizaron las siguientes preguntas el día 09/04/2021 con el fin de determinar el estado actual de los procesos tenidos en cuenta en el presente proyecto.

Tabla 3 Diagnostico del estado de los procesos

Herramienta	Respuestas del proceso de		
	Desarrollo social	Agro-ambiental	Cultura y turismo
¿el proceso cuenta con la Ficha de caracterización establecida por MIPG?	no	no	no
¿el proceso tiene un Normograma donde se identifique el marco legal aplicable?	no	no	no
¿hay una Matriz de riesgos y controles en donde se identifican los riesgos de los procesos y se establecen los respectivos controles?	no	no	no
¿se han establecido los formatos a utilizar durante el proceso?	algunos	algunos	algunos
¿se han documentado algún tipo de procedimiento o instructivos de las actividades que se realizan dentro de los procesos?	no	no	no
¿el proceso cuenta con un tablero de indicadores?	no	no	no

Fuente: Propia

Al evidenciar que los procesos no tenían establecida ninguna de estas herramientas para la gestión por procesos se procedió a caracterizar los procesos desde cero.

Actividad 5: caracterizar los procesos

Al haber comprendido previamente como está dada la planificación estratégica de la alcaldía se facilitó este ejercicio ya que después de haber identificado que programas se deben desarrollar con los procesos se logró identificar la acciones que se desarrollan en cada uno de los tres procesos con ayuda los funcionarios que participan en estos procesos, adicional esto los funcionarios proporcionaron la información, colaboraron y apoyaron en el establecimiento del objetivo de cada proceso, la descripción de las actividades desarrolladas, las entradas e insumos que demandan las actividades con sus respectivos proveedores, las salidas y los clientes que resultan de cada actividad, así como los recursos que se usan en el proceso y el marco legal aplicable que conocían. Adicional a esto se solicitó a los líderes de los procesos que recolectaran los formatos que usan y como previamente se contaban con el inventario de recursos físicos se agregó una hoja de cálculo con el inventario de recurso físicos del que son propiedad de la alcaldía.

Este primer acercamiento de caracterización de los tres procesos y toda esta recolección de la información y apoyo suministrado por los funcionarios de cada proceso se llevó acabo de la siguiente manera:

Proceso agro-ambiental: el día 19/04/2021 se realizó un grupo focal en la oficina de la secretaria de agricultura y medio ambiente ya que allí se encontraban todos los funcionarios que realizan las actividades del proceso.

Proceso de cultura y turismo: el día 03/05/2021 se visitó la casa de la cultura del parque principal en donde se encuentra la sede principal de la secretaria de cultura y turismo, allí se entrevistó a la secretaria de despacho de cultura y turismo, coordinador cultural y coordinador turístico quienes son los encargados de planear y supervisar e incluso desarrollar algunas actividades del proceso.

Proceso de desarrollo social: el día 10/05/2021 se visitaron las oficinas de empleo, juventud y jóvenes en acción, adulto mayor, victimas, familias en acción y la UAIG por lo tanto se entrevistó a funcionario por funcionario ya que la alcaldía tiene distribuidas estas personas en varias sedes a lo largo del municipio de Guaduas.

-A partir de la información de las actividades registradas en la ficha de caracterización el autor del proyecto con apoyo de la jefe de control interno procedió a realizar durante los días 17 y 18 de mayo del 2021 la matriz de riesgos y controles según las pautas establecidas por la Guía administración del riesgo y diseño de controles en entidades públicas Versión 5, esta guía se encuentra adjunta en la carpeta guías para el proyecto.

Actividad 6: Diseñar los instructivos

Para diseñar los instructivos el autor reviso la caracterización de los proceso y al evidenciar la descripción de la actividades selecciono las actividades más complejas y difíciles para establecerles los instructivos basándose en que MIPG menciona que no todas las actividades o acciones desarrolladas dentro de los procesos requieren instructivos o procedimiento y a partir de estos se realizó un segundo acercamiento con los principales responsables de las actividades a través de una entrevista presencial en la cual se les consulto si deseaban que se documentar instructivos o procedimientos y todos los funcionarios de los procesos se

inclinaron más por los instructivos que por un diagrama de flujo gracias a que se comprende con mayor facilidad las indicaciones escritas que los gráfico y además piensan que los instructivos especifican detalladamente cada tarea a realizar mientras que el diagrama de flujo se evidencia las tareas de forma general y no ofrece algunos datos relevantes de las diferentes tareas. Una vez definido que se levantarían instructivos se escribió el título de la actividad que se detalla con el instructivo, el objetivo de la actividad, la definición de algunos términos con el fin de aclarar la interpretación de ciertas palabras utilizadas durante las instrucciones y por último se dan las instrucciones para aclarar el desarrollo de la actividad; estas instrucciones se planean en una matriz de cuatro columnas en donde la primera columna indica el orden de la tarea, la segunda se nombra la tarea y como se debe desarrollar, en la tercera se nombra el responsable de la tarea y en la cuarta se establece el formato a utilizar durante la tarea, cabe aclarar que estos formatos ya eran usado en el proceso y otros se crearon por el autor y responsable de la tarea.

Este segundo acercamiento tuvo lugar y hecho de la siguiente manera:

-Proceso agro-ambiental: la entrevista a los principales responsables de las actividades de este proceso se realizó en la oficina de la secretaria de agricultura y medio ambiente que se encuentra ubicada en la sede principal de la alcaldía (Ceres), en la siguiente tabla se observan los datos relevantes de la entrevista.

Tabla 4 Datos de entrevistas para instructivos del proceso agro-ambiental

Nombre del Instructivo documentado	Funcionarios entrevistados	Fecha de entrevista	observaciones
1. Instructivo de adquisiciones, mantenimiento o favorecimiento de predios de ecosistemas estratégicos	Secretario de despacho de agricultura y medio ambiente	07/06/2021	Los formatos utilizados no tenían una estructura documental que permitiera controlar los documentos
2. Instructivo de asesoría agropecuaria	Ingeniero agrónomo y zootecnista	07/06/2021	Los formatos utilizados no tenían una estructura documental que permitiera controlar los documentos

3. Instructivo de asistencia técnica y profesional agropecuaria	Ingeniero agrónomo y zootecnista	08/06/2021	Los formatos utilizados no tenían una estructura documental que permitiera controlar los documentos
4. Instructivo de inseminaciones bovinas y porcinas	zootecnista	08/06/2021	Los formatos utilizados no tenían una estructura documental que permitiera controlar los documentos
5. Instructivo de Jornada de bienestar animal	Médico veterinario	09/06/2021	Los formatos utilizados no tenían una estructura documental que permitiera controlar los documentos
6. Instructivo de atención integral para animales en estado vulnerable	Médico veterinario	09/06/2021	No se tenían los formatos de comprimo de adopción animal por lo tanto se crearon los formatos ayuda del médico veterinario

Fuente: Propia

-Proceso de cultura y turismo: la entrevista a los principales responsables de las actividades de este proceso se realizó en la oficina de la secretaria de cultura y turismo que se encuentra ubicada en la casa de la cultura del parque principal de Guaduas, en la siguiente tabla se observan los datos relevantes de la entrevista.

Tabla 5 Datos de entrevistas para instructivos del proceso cultura y turismo

Nombre del Instructivo documentado	Funcionarios entrevistados	Fecha de entrevista	observaciones
instructivo de apoyo a festividades culturales	-secretario de despacho de	14/06/2021	Los formatos utilizados no tenían una estructura documental que permitiera controlar los documentos
instructivo de formación artística y cultural		14/06/2021	Los formatos utilizados no tenían una estructura documental que permitiera controlar los documentos

Instructivo de formulación y ejecución de proyectos con FONTUR e IDECUT	cultura y turismo -Coordinador turístico -coordinador cultural	15/06/2021	Los formatos utilizados no tenían una estructura documental que permitiera controlar los documentos
instructivo para participar en ferias nacionales turísticas		15/06/2021	Los formatos utilizados no tenían una estructura documental que permitiera controlar los documentos

Fuente: Propia

-Proceso de desarrollo social: este proceso al tener su personal diverso por varias sedes fue necesario visitar las oficinas de jóvenes en acción que se encuentran en el parque principal, la oficina de familias en acción que se encuentra en la plaza de mercado del municipio, y la oficina de víctimas que esta ubicada en la sede principal de la alcaldía (Ceres), en la siguiente tabla se observan los datos relevantes de la entrevista.

Tabla 6 Datos de entrevistas para instructivos del proceso desarrollo social

Nombre del Instructivo documentado	Funcionarios entrevistados	Fecha de entrevista	observaciones
Instructivo de atención integral a víctimas	Enlace de víctimas	22/06/2021	Los formatos utilizados no tenían una estructura documental que permitiera controlar los documentos
Instructivo de inscripción al programa Colombia mayor	Enlace de adulto mayor	22/06/2021	Los formatos utilizados no tenían una estructura documental que permitiera controlar los documentos
Instructivo de Inscripción al programa de jóvenes en acción	Enlace de jóvenes en acción	22/06/2021	Los formatos utilizados no tenían una estructura documental que

			permitiera controlar los documentos
--	--	--	-------------------------------------

Fuente: Propia

FASE 3: DISEÑAR ELEMENTOS BÁSICOS DE LA ARQUITECTURA INSTITUCIONAL

Actividad 1: Aplicar autodiagnóstico de elementos básicos del estado

Se consulto con la jefe de control interno si la alcaldía tenia diseñado los elementos básicos de la arquitectura institucional que exige MIPG y la respuesta frente a cada uno de dichos elementos fue:

Tabla 7 Autodiagnóstico de elementos básicos de la arquitectura institucional

Elementos que exige MIPG	¿Se encuentran diseñados?
Estructura funcional o administrativa (manual de funciones)	Si (adoptado e implementado)
Organigrama de planta de la entidad	No
Cadena de valor	No
Esquema de modelo de servicios por proceso	No
Esquema de modelo de servicios general de la entidad	No

Fuente: Propia

Al evidenciar que hacia falta estos elementos se procedio a diseñarlos.

Actividad 2: Diseñar el organigrama de planta

Se consultó en la página web de la alcaldía el manual de funciones vigente por que evidencia la estructura funcional de la entidad por lo que a partir de la información que aporta este documento se realizó la representación gráfica del personal de planta que debe trabajar en la alcaldía, teniendo en cuenta quien es el jefe inmediato y la jerarquía de cada cargo es decir si el cargo es de nivel directivo, asesor, profesional, técnico o asistencial.

Actividad 3: diseñar cadena de valor de la alcaldía

En relación al diseño de la cadena de valor se llevó a cabo según la metodología propuesta por la función pública en la página 27 y 28 de la Guía de rediseño para entidades del orden territorial (Funcion publica, 2018) adjunta en la carpeta guías para el proyecto; este documento establece que la entidad debe de determinar los siguientes eslabones según sus operaciones.

Figura 5 Eslabones de cadena de valor

Eslabones	Interpretacion
Grupos de valor	Entidades que interactúan con la entidad
Entradas	son todas aquellas solicitudes o necesidades que provienen de los grupos de valor.
Procesos	se definen como una serie de actividades que se desarrollan secuencial y, lógicamente, con el fin de elaborar un bien o prestar un servicio que satisfaga las necesidades y expectativas de los grupos de valor.
Bienes y servicios	deben obedecer a la satisfacción de una necesidad requerida por los grupos de valor, lo cual exige adelantar un proceso para la obtención de cada uno de ellos
Efectos	son los resultados de la operación en el mediano plazo, es decir, la percepción de la operación de la entidad por parte de sus grupos de valor. Estos repercuten en la imagen exterior de la entidad. Debido a su naturaleza, suelen ser enfocados en las metas propuestas y los indicadores de evaluación de las entidades
Impactos	son los resultados de la operación en el largo plazo y suelen ser enfocados al carácter misional de la entidad.

Fuente Propia

El eslabón de grupos de valor y entradas ya se había determinado en el presente proyecto a través de los diferentes actividades realizadas en la comprensión de la entidad, al igual que los procesos ya se habían asignado en el diseño del mapa de procesos y ya para definir los bienes y servicios se consultaron en primera instancia el plan estratégico de las tecnologías de la información y las comunicaciones 2020-2023 (Alcaldía de Guaduas Cundinamarca, 2021) debido a que allí se establecen algunos trámites y servicios sin embargo no se encontraban todos por lo que a través del manual de funciones se consultaron otros servicios de la entidad y por la página de SECOP se consultaron todos los contratados del año 2021

realizado por la alcaldía ya que allí se evidencian todas las labores que presta la entidad al municipio, para definir los efectos se consultó el plan de desarrollo 2020-2023 ya que en este se establecen los efectos que generara la alcaldía durante los años del mandato del actual alcalde a través de los indicadores de cada programa planeado del plan de desarrollo, y en lo que corresponde a los impacto se analizó la misión y se asignó los impactos que busca la entidad con cada eje del plan de desarrollo vigente.

Actividad 4 y 5: Esquematizar los modelos de servicios por proceso y el modelo general de la alcaldía

Para representar el modelo de servicios general de la alcaldía y los servicios que se desarrollan en los proceso agro-ambiental, desarrollo social, cultura y turismo se aplicó la metodología canvas que es la recomendada por MIPG con el fin de identificar de qué forma la alcaldía genera valor público a los ciudadanos y visitantes del municipio y que dificultades u oportunidades de mejora se puede realizar para ofrecer servicios con mayor valor. En la siguiente grafica se visualiza la manera como se aplicó la metodología canvas en esta entidad pública, y la interpretación que se le debe dar a cada uno de los nueve bloques.

Figura 6 Interpretación del modelo canvas

Plantilla de modelo de servicios de la alcaldía de Guaduas C				
8. Alianzas claves	7. Actividades claves	1. propuesta de valor	4. relación con usuarios	2. Segmento de usuarios
¿Con quién voy hacer alianzas claves para poder llevar acabo la propuesta de valor?	¿Qué acciones esenciales se deben realizar para poder ofrecer los servicios a la entidad?	¿Qué Servicios presta la alcaldía para suplir las necesidades de la comunidad y visitantes del municipio?	¿Cómo hacer que los ciudadanos y visitantes del municipio se inclinen por tomar los servicios de la alcaldía?	¿A quién va dirigidos los servicios que presta la alcaldía? ¿qué características tienen?
	6. Recursos claves		¿Qué estrategias se van a implementar?	
	¿Qué recursos se necesitan para prestar los servicios?		3. Canales	
				5. Fuentes de Ingresos
9. Costos				
¿Qué costos se deben adquirir para prestar los servicios a la comunidad?		¿Cómo genera ingresos la alcaldía?		

Fuente: Propia

Los bloques de color amarillo (1,2,3 y 4) son las cosas que hace la alcaldía de cara a los usuarios es decir aquellas que percibe el usuario de manera fácil bien sea por que las detecta fácilmente bien sea viéndolas o sintiéndolas, mientras que los bloques azules (6,7 y 8) son las cosas que se hacen detrás del usuario es decir que los usuarios no perciben fácilmente porque no se detectan o visualizan fácilmente.

FASE 4: ENTREGAR EL PROYECTO

En esta última fase se realizan dos actividades para entregar los productos realizados del proyecto a los funcionarios de la alcaldía.

Actividad 1: Entregar herramientas de caracterización y modelos de servicios de cada proceso

El día 10/09/2021 se contactó a los líderes de los procesos por vía WhatsApp para agendar con cada uno de ellos una reunión para presentar y entregar a los funcionarios las herramientas de caracterización y modelos de servicios de cada proceso lo que quiere decir que se diseñó una presentación en Microsoft PowerPoint que funcionaba con hipervínculos (anexo 20 entrega de herramientas de caracterización y modelos de servicios de los procesos) es decir que solo bastaba con dar click al proceso y documento que se deseaba presentar y este se abrió de inmediato. Las reuniones con cada líder se desarrolló en el siguiente orden:

1. Se dio a conocer la agenda de la reunión: se describió las actividades a abordar durante la reunión
2. se realizó una introducción a la temática: se dio a conocer a los funcionarios en que consiste la gestión por procesos y los beneficios que obtendrán.
3. Se presentó la ficha de caracterización del proceso: se muestra los resultados obtenidos de la ficha de caracterización de los procesos con los hallazgos encontrados
4. Se presentó el normograma, inventario, instructivos y formatos: se explicó la estructura de la matriz legal, el inventario de propiedad de la alcaldía, los instructivos y formatos que se utilizan en los procesos, así como también se evidenció la estructura que se propone para controlar los documentos.
5. se capacitó a los funcionarios sobre el uso del tablero de indicadores y la matriz de riesgos y controles: se le dieron las instrucciones a los funcionarios sobre las casillas que deben diligenciar para que el tablero de indicadores funcione y como seleccionar el periodo en que desean ver el indicador, posteriormente se explicó cómo se identificaron los riesgos y los controles recomendados que deberán realizar para mitigar los riesgos a la hora de alcanzar el objetivo del proceso.
6. se presentaron los modelos de servicios de los procesos: se dio a conocer los modelos de servicios diseñados a partir de las actividades registradas en la caracterización y por qué son importantes para la gestión del proceso.

7. se realizó la sección de dudas, inquietudes y agradecimiento: el autor del proyecto pregunto si lo asistentes a la reunión tenían dudas e inquietudes sobre los productos realizados y su respectivo uso para solucionarlas inmediatamente, posteriormente pronuncio unas palabras de agradecimiento por toda la colaboración y apoyo brindado durante la creación de estos productos.

8. se gestionó la aprobación de los documentos y se levantó acta de la reunión: se solicitó al líder del proceso que revisara y aprobara cada uno de los documentos presentado durante esta reunión y finalmente se registró la asistencia a la reunión y se levantó el acta de reunión la cual fue aprobada por el mismo líder proceso.

9. se enviaron las herramientas de cada proceso a su respectivo líder por el correo electrónico.

Actividad 2: Entregar oficialmente el proyecto ante el comité de gestión y desempeño institucional

El autor del proyecto había solicitados al secretario de despacho de planeación institucional realizar una reunión con el comité de gestión y desempeño para aprobar todos los productos desarrollados en este proyecto y efectivamente se agendo la reunión e informo a todos los funcionarios que conforman este comité la hora, fecha y lugar en la que debían asistir (ver anexo 23 Reunión comité institucional de Gestión y Desempeño). Para esta reunión el autor del proyecto realizo una presentación en PowerPoint en donde se visualizaban cada uno de los productos desarrollados y posteriormente asistió a la reunión puntualmente. Dado que se presentaron un numero de funcionario que no lograba el quórum del comité de gestión y desempeño (Anexo 24 impedimento en la realización de la reunión del COMIGEDES) ejecuto una estrategia como plan B “facilitador de facilitadores” ese mismo día 30/09/2021 donde se socializo la presentación y entrego los productos del proyecto al encargado de diseñar el modelo de gestión por procesos y el secretario técnico del comité de gestión y desempeño; estos dos funcionarios revisaron detalladamente todo los productos desarrollados en este proyecto para generar una preaprobación (Anexo 25 preaprobación de productos del proyecto ante el comité de gestión y desempeño) y también a replicar dicha capacitación con los participantes del comité de gestión y desempeño.

La socialización del proyecto se realizo de la siguiente manera:

0.Se dio a conocer la agenda de la reunión: se describió las actividades a abordar durante la reunión

1. se realizó una introducción a la temática: se dio a conocer a los funcionarios en que cosiste la gestión por procesos.

2. se dio a conocer la matriz de grupos de valores: se nombraron los grupos de valor y la razón por la que se consideran stakeholders para la alcaldía.

3. se presentó la caracterización de los ciudadanos y funcionarios de planta y las potenciales necesidades de estos que la alcaldía aun no suple.

4.se describió el entrono general y específico: se mencionaron aquellos factores externos que tienen impacto sobre la entidad y como pueden afectar los grupos de valor a la alcaldía

5. presentación de las capacidades internas: se presentó los resultados del análisis de la capacidad financiera, funcional y operacional y las capacidades culturales.

6. se evidencio la planeación estratégica de la alcaldía: se dio a conocer lo eslabones cada uno de los eslabones de la planeación estratégica de la entidad (misión, visión, valores, objetivos estratégicos, objetivos específicos, programas)

7. se sustentó la matriz DOFA de la entidad: se dan a conocer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que tiene la entidad baso en evidencias.

8. se mostraron los procesos con los que opera la entidad: se presentó una matriz de registro de procesos con sus respectivos líderes y posteriormente se presenta el mapa de procesos.

9. se evidencio la relación entre procesos y la planeación estratégica: se explico que acciones se deben realizar en los procesos.

10. se muestra los resultados obtenidos de la ficha de caracterización de los procesos agro-ambiental, desarrollo social y cultura y turismo: se explico y dio a conocer la ficha de caracterización, normograma, inventario, tablero de indicadores, matriz de riesgos instructivos y formatos de cada uno de los tres procesos.

11. se presentó el organigrama de planta de la alcaldía en el que se evidencia la jerarquía de los cargos.

12. se expuso la cadena de valor de la alcaldía y la explicación de cada eslabón que conforma esta.

13.se presentaron los modelos de servicios de los procesos: se dio a conocer los modelos de servicios diseñados a partir de las actividades registradas en la caracterización y por qué son importantes para la gestión del proceso.

14. Se sustentó el modelo de servicios general de la alcaldía: se dio a conocer como esta estructurado el modelo de servicios de la alcaldía.

15. se realizó la sección de dudas, inquietudes y agradecimiento: el autor del proyecto pregunto si lo asistentes a la reunión tenían dudas e inquietudes sobre los productos realizados y su respectivo uso para solucionarlas inmediatamente, posteriormente pronuncio unas palabras de agradecimiento por la colaboración brindada.

16. se envió los productos del proyecto al correo del secretario técnico del comité de gestión y desempeño y al funcionario encargado de continuar con el modelo de gestión por procesos con el propósito de que ellos revisaran detalladamente cada entregable y los pera-probaran una vez se hubieran asegurando de que estos cumplen con las requerimientos y especificaciones exigidas por la política de fortalecimiento organizacional y simplificación de los procesos enmarcada en MIPG, el mismo secretario técnico del comité de gestión y desempeño quien es el mismo secretario de despacho de planeación institucional se replicara toda esta socialización ante el comité de gestión y desempeño (COMIGEDES) para las respectiva aprobación de los productos.

Por último, el autor del proyecto recibió la preaprobación de todos los productos que desarrollo en este proyecto.

11. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS ALCANZADOS (VERIFICACIÓN INDICADORES)

A continuación, se evidencia los entregables desarrollados en cada una de las fases del proyecto.

FASES 1: DOCUMENTAR LOS INSUMOS PARA UNA GESTIÓN POR PROCESOS

1° producto: Matriz de identificación de los grupos de valor

En la siguiente tabla se observa los principales grupos y sub-grupos de valor que interactúan con la alcaldía a la hora de cumplir con su razón de ser.

Tabla 8 Grupos de valor alcaldía

Grupos de valor de la alcaldía municipal de Guaduas					
Grupos	Entidades o subgrupos de valor	Interno /Externo	Razón para su inclusión	Grado de Impacto	
				P.I. sobre la Alcaldía	Alcaldía sobre P.I.
Gobierno nacional	Presidencia de la república	Externo	La presidencia de la república guía la formulación de la planeación estratégica de la alcaldía municipal de Guaduas por medio del plan desarrollo elegido por los ciudadanos colombianos, a partir de este plan de desarrollo nacional se crea el plan de desarrollo	Alto	Bajo

			municipal de tal forma que estos están coordinados para satisfacer las necesidades de los ciudadanos. La alcaldía de Guaduas recibe recursos del Sistema General de Participaciones del gobierno nacional con el objetivo de que la alcaldía desarrolle de forma exitosa sus competencias.		
Congreso de la república	Senado de la república	Externo	Son los organismos que representan la rama legislativa por lo que reforman la constitución política de Colombia por medio de creación y o actualización de las leyes, decretos y resoluciones que orientan la administración del territorio nacional. La alcaldía de Guaduas se centra en cumplir totalmente las leyes establecidas por el congreso de la república por lo tanto se esfuerza por actualizar constantemente sus conocimientos legislativos y así cumplir totalmente con la normativa legal.	Alto	Bajo
	Cámara de representantes	Externo			
Organismos de control	Procuraduría general de la nación	Externo	Es la entidad encargada de realizar el seguimiento al manejo de dinero de la alcaldía municipal de Guaduas C. Dado que se cometan faltas disciplinarias por utilizar el dinero del estado de forma inadecuada la contraloría general de la nación será la encargada de llevar a cabo la investigación (Procuraduría General de la Nación).	Alto	Bajo
	Contraloría general de la república	Externo	Según el artículo 119 de la constitución política de Colombia la contraloría general de la nación es la entidad estatal encargada de velar por que la alcaldía de Guaduas Cundinamarca le dé un buen uso a los recursos y bienes que administra la alcaldía, por		

			medio controles, seguimiento y evaluaciones periódicas sobre la gestión fiscal y la planeación estratégica de la entidad. (Contraloría General de la Nación, 2019)		
	personería municipal	Interno	Es el encargado de vigilar la conducta que tienen los funcionarios de la alcaldía respecto a la gestión y desempeño de la administración municipal, además también es el encargado de velar por la protección de los derechos principales de los ciudadanos del municipio de Guaduas.		
Entidades descentralizadas	Concejo municipal de Guaduas c.	Externo	Esta entidad vela por que la alcaldía de Guaduas cumpla con su planeación estratégica y sus funciones principales establecidas por ley y así se logre mejorar continuamente la calidad de vida de los habitantes del municipio de Guaduas Cundinamarca.	Alto	Alto
	Hospital San José de Guaduas	Externo	Es la entidad encargada de prestar el servicio de salud a los ciudadanos y visitantes del municipio, por lo que se requiere de gran apoyo mutuamente ya que las dos velan por que todas las personas se les cumpla con el derecho a la salud.		
	Aguas del Capira S.A.	Externo	Es la entidad encargada de brindar el servicio de acueducto, alcantarillado y recolección de residuos a la población por lo tanto trabajan de la mano con la alcaldía municipal para tener una ciudad que satisfaga las necesidades básicas de los ciudadanos.		
Otras entidades territoriales	Gobernación de Cundinamarca	Externo	La gobernación de Cundinamarca orienta la planeación estratégica de la alcaldía por medio del plan de desarrollo departamental por lo que todos los	Alto	Medio

			planes y programas de la alcaldía debe estar coordinados con la planeación estratégica del departamento de Cundinamarca. La Gobernación de Cundinamarca suele apoyar financieramente a las alcaldías con sus proyectos encaminados al desarrollo social, económico, turístico, transporte, ambiental, educativo, etc. que genere bienestar social a los ciudadanos del municipio de Guaduas. Por otra parte, la alcaldía debe acoger y cumplir la normativa expedida por la gobernación		
	Alcaldías	Externo	La alcaldía de Guaduas suele apoyarse con alcaldías de municipios vecinos a la hora de solucionar problemas tanto de las comunidades como de las actividades administrativas que realizan en su día a día.	Medio	Bajo
	Gobernación de Caldas	Externo	Las gobernaciones vecinas y la alcaldía de Guaduas suelen colaborar al momento de solucionar problemas que suceden en los límites con el municipio de Guaduas.		
	Gobernación del Tolima	Externo			
Organismos públicos principales	16 ministerios públicos de Colombia	Externo	Son organismos encargados de dar lineamiento a la alcaldía de Guaduas por medio de la formulación de políticas sectoriales o programas de gobierno para que la alcaldía los adopte y posteriormente los implemente. También es importante mencionar que estas entidades le brindan recursos financieros, físicos, tecnológicos e incluso servicios a las alcaldías para que puedan cumplir con las necesidades de los ciudadanos.	Alto	Medio
	7 departamentos administrativos	Externo			

Organismos públicos adscritos	10 superintendencias	Externo	Son organismos que cuentan con autonomía total en la administración y financiación, estos organismos son adscritos a los ministerios y departamentos administrativos, su rol es realizar algunas funciones del presidente de la república por lo tanto suelen implantar algunas directrices legales que la alcaldía se ve en la obligación de cumplir con el objetivo de brindar bienestar integral a la comunidad (Departamento nacional de planeación, 2009).	Alto	Medio
	Unidades administrativas especiales	Externo			
Entidades y organismos de régimen especial de origen constitucional	Corporación Autónoma Regional (CAR)	Externo	Esta entidad dicta directrices políticas, planes, programas y proyectos en materia ambiental a los ciudadanos y empresas del municipio de Guaduas por lo que la alcaldía debe de velar por que estas se cumplan, es por esto que estas dos entidades articulan las actividades y unifican esfuerzos para se pueda aprovechar los recursos de forma sostenible en donde la prioridad sea el cuidado del medio ambiente y no el factor económico (Corporación Autónoma Regional, s.f.).	Alto	Alto
Clientes de la alcaldía	Ciudadanos del Municipio de Guaduas	Externo	Son las personas beneficiarias al recibir los productos y servicios de la alcaldía de Guaduas es decir que son la razón de ser de la entidad ya que todos sus esfuerzos se centran en brindar satisfacción al cliente al ofrecerles productos y servicios con altos estándares de calidad que suplan especialmente las necesidades básicas como salud, educación, seguridad, economía, desarrollo cultural, e incluso se llegue a superar las expectativas de estos. La alcaldía de Guaduas va más allá de obtener como resultado de sus procesos un excelente servicio ya que además de	Alto	Alto

			esto busca agregar constantemente un mayor valor público que va en pro del bienestar, la prosperidad y la calidad de vida de la población y así cambiar para bien las condiciones de vida de los ciudadanos.		
	Turistas	Externo	Son personas que visitan el municipio de Guaduas durante un periodo de tiempo corto y que muchas veces reciben servicios o productos que ofrece la entidad, por ejemplo, servicios turísticos, deportivos, etc. Por lo general estos clientes promueven de gran manera la economía de los ciudadanos del municipio debido a que el 57,37% de la economía del municipio proviene de actividades terciaria en la que resalta significativamente el comercio de diferentes productos (Alcaldia Municipal de Guaduas C, 2020).		
	Juntas de acción comunal	Externo	Estas organizaciones realizan controles y seguimientos a la gestión de la alcaldía de Guaduas para determinar si está cumpliendo con sus obligaciones y compromisos (Departamento nacional de planeacio, 2009), además estas entidades participan en la elaboración del plan de desarrollo municipal ya que brindan información de primera mano para detectar las necesidades de los ciudadanos (Alcaldia Municipal de Guaduas C, 2020).		
	Veedurías	Externo			
Cliente interno	Funcionarios de planta	Interno	Son las personas que se encargan de desarrollar todas las actividades de la alcaldía y cuyos resultados se evidencian en la prestación de servicios a los ciudadanos del municipio. Los servidores públicos se consideran el activo más importante de la entidad ya que sin su trabajo, esfuerzo y dedicación no se podría garantizar el cumplimiento de las funciones demanda	Medio	Alto
	Funcionarios OPS	Interno			

			la ley a la alcaldía (Departamento administrativo de la función pública, s.f.).		
Organizaciones no gubernamentales	Cruz roja	Externo	El bien social es el objetivo fundamental que persiguen las organizaciones gubernamentales y la alcaldía de Guaduas lo que significa que comparten su razón de ser; esto hace que unan esfuerzos para alcanzarlos de una manera más efectiva el bien social. Usualmente la alcaldía de Guaduas fortalece a las ONG entidades al proporcionarles recursos para que desarrollen sus actividades y así apoyen las funciones de la alcaldía.	Medio	Alto
	Defensa civil	Externo			
	Cuerpo bomberos de	Externo			
	Cámara de comercio de	Externo			
	Fundaciones sin ánimo de lucro	Externo			
	Iglesias locales	Externo			
	Asociaciones del municipio	Externo			
Gremios	Ganaderos	Externo	La alcaldía suele apoyar con capacitaciones a los gremios, por otra parte, se suele generar proyectos que benefician a los gremios y así también se logran captar una mayor cantidad de recursos financieros para promover el desarrollo económico del municipio. Por otra parte, los gremios son muy importante porque transmite información de vital importancia a la hora de conocer las necesidades de la comunidad.	Bajo	Bajo
	Agrícolas	Externo			
	Comerciales	Externo			
	Transporte	Externo			
	Construcción	Externo			
Medios de comunicación	Emisoras locales	Externo	Los medios de comunicación permiten a la alcaldía transmitir información a sus grupos de valor, especialmente a la comunidad que son los beneficiarios de los servicios que presta.	Bajo	Alto
	Canal TV comunitario	Externo			
	Redes sociales	Externo			
Academia	Universidades	Externo	La alcaldía coordina algunas actividades con las diferentes academias para suplir las necesidades	Bajo	Bajo
	Sena	Externo			

	3 colegios públicos locales	Externo	educativas de la comunidad e incluso coordinan otro tipo de actividades que les permita a la comunidad desarrollar su integridad física y mental.		
	3 colegios privados locales	Externo			
Otras entidades públicas locas	Policía	Externo	Estas entidades tienen en común funciones con la alcaldía, principalmente aquellas que se tratan de velar por la seguridad de los ciudadanos, por estas razones es común que se articulen, realicen convenios y se apoyen en sus operaciones para generar bienestar social a la comunidad.	Alto	Alto
	Fiscalía	Externo			
	Registraduría	Externo			
Proveedores	Personas naturales	Externo	Son las empresas que suministran a la alcaldía los servicios y o bienes para que la alcaldía pueda cumplir con sus funciones, la alcaldía puede realizar contrataciones con proveedores nacionales y extranjeros (La Agencia Nacional de Contratación Pública - Colombia Compra Eficiente, 2020).	Alto	Alto
	Personas Jurídicas	Externo			

Fuente: Propia

2° Producto: Caracterización de los ciudadanos de Guaduas Cundinamarca

Esta caracterización tiene como objetivo comprender las necesidades de los ciudadanos de Guaduas Cundinamarca para que los servicios que ofrece la alcaldía se coordinen con la demanda de los ciudadanos y así se logre impactar a estos con mayor valor público en términos de bienestar, prosperidad general y calidad de vida.

A continuación, se evidencian los resultados de la caracterización de los ciudadanos de Guaduas y el análisis respectivo de esta caracterización junto con las necesidades determinadas que enfrentan día a día esta comunidad.

- **Ubicación**

La población de Guaduas Cundinamarca se ubica a 126 km de Bogotá, hace parte de la provincia del bajo magdalena y tiene una altitud de 992 metros sobre el nivel del mar (Alcaldia Municipal de Guaduas C, 2020).

Guaduas tiene una extensión de tierra de 776 Km cuadrados que se distribuyen a lo largo de 56 veredas, 2 corregimientos (Puerto Bogotá y La paz), 1 inspección (Guaduro), y 3 caseríos (Alto de la mona, Alto del trigo, la cabaña) que dan como resultado el área rural del municipio. En lo que respecta a la zona urbana se calcula que está conformada por 47 barrios (Alcaldia Municipal de Guaduas C, 2020).

La población de Guaduas tiene 33.212 ciudadanos de los cuales 15862 viven en el caso urbano y 17350 en el área rural del municipio (Terridata, 2020) .

Necesidades

Al ser Guaduas el tercer municipio más extenso de Cundinamarca la alcaldía municipal de Guaduas se le dificulta hacer que sus servicios tengan una cobertura total, esto hace que muchos ciudadanos del municipio no puedan acceder a los servicios de la alcaldía y en algunos casos los ciudadanos más alejados optan por frecuentar el casco urbano de otros municipios antes que el de Guaduas.

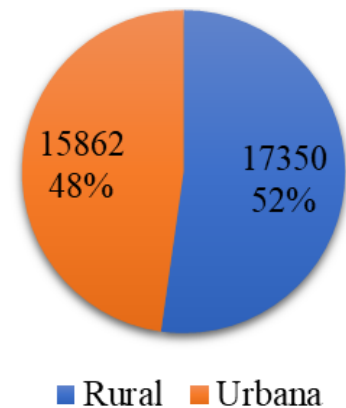
- **Clima y medio ambiente**

Los ciudadanos del municipio de Guaduas disfrutan de un clima tropical monzónico con temperatura promedio de 23 °C (Alcaldia Municipal de Guaduas C, 2020).

El mes más seco durante el año es julio con precipitaciones de 49 mm y el mes más lluvioso es octubre con precipitaciones de 243 mm (Alcaldia Municipal de Guaduas C, 2020).

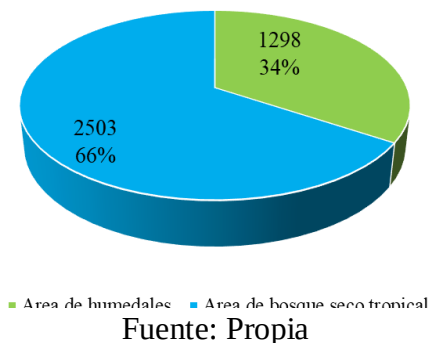
Los habitantes del municipio gozan de 3081 hectáreas (4,9% del territorio total del municipio) de ecosistema estratégico el cual es de vital

Figura 7 Ubicación de ciudadanos



Fuente: Propia

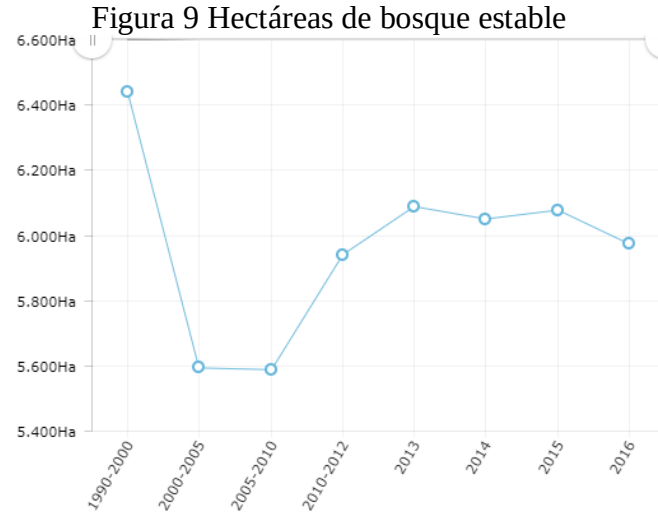
Figura 8 Ecosistema estratégico



Fuente: Propia

importancia porque mantienen el equilibrio ecológico como la regulación del clima, del agua y además depura el aire, agua y suelos, todo este factor permiten el desarrollo humano sostenible.

El ecosistema estratégico del municipio está conformado de la siguiente manera. En los últimos 15 años guaduas perdió 466 hectáreas (Terridata, 2020)de Bosque estable.



Fuente: (Terridata, 2020)

En la siguiente grafica se visualizan las hectáreas de Bosque con las que ha contado el municipio en las últimas 3 décadas.

En lo que respecta al área total de bosque estable a mediados del año 1990 y 2000 el municipio contaba con 6439 hectáreas pero esta sufrieron la peor deforestación entre el año 2000 y 2005 al perder 843 hectáreas de bosque estable (13% del bosque estable) a

partir de este año los ciudadanos han tomado conciencia y han trabajado por recuperar su bosque estable sin embargo apenas han logrado recuperar 378 hectáreas de las 843 que se perdieron, este número de recuperación es bueno sin embargo se evidencia que desde el año 2012 hasta el 2016 no se ha logrado recuperar más hectáreas deforestadas (Terridata, 2020).

Figura 10 Fenómenos hidrometereológicos

Desastre por tipo de evento	Frecuencia	%
Avenidas torrenciales	0	0,00%
Movimientos en masa	12	17,65%
Erupciones volcánicas	0	0,00%
Incendios forestales	36	52,94%
Inundaciones	20	29,41%
Sequías	0	0,00%
Sismos	0	0,00%
Total acumulado de eventos de desastres	68	%

El 76,09% del territorio de Guaduas está amenazado por fenómenos hidrometeorológicos es decir movimientos en masa, inundaciones lentas y flujos torrenciales, durante el año 2010 y 2017 se presentaron los siguientes

Fuente: (Terridata, 2020)

desastres:

Durante el fenómeno de la niña en algunas partes de la comunidad urbana se presenta inundaciones cuando hay fuertes lluvias y en la parte rural ocurren deslizamientos de tierra, estas eventualidades ponen en riesgo la vida de los ciudadanos. La temporada del fenómeno de la niña suele afectar las actividades económicas del área rural ya que en algunas ocasiones la escasez del agua produce una baja productividad agrícola y pecuaria, además se presentan a menudo algunos incendios forestales. Como dato adicional y relacionado un poco con el clima es que el municipio se encuentra en una zona sísmica intermedia.

Necesidades

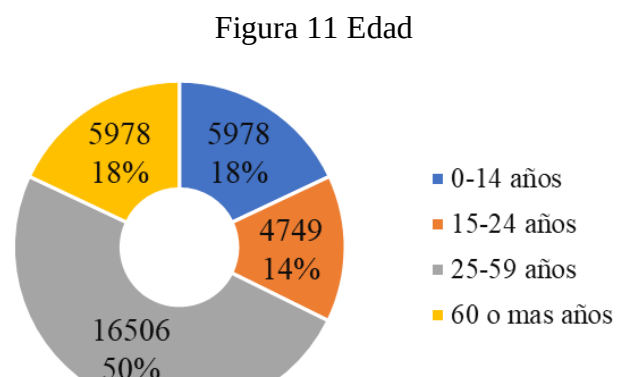
La comunidad urbana y rural requiere un equipo de riesgos preparado para atender las eventualidades climáticas y sísmicas.

Los ciudadanos urbanos necesitan que se realicen dragados y gaviones para contrarrestar las inundaciones provocadas por las fuertes lluvias.

Los ciudadanos necesitan que se recuperen las 465 hectáreas deforestadas y se concientice a la comunidad sobre el cuidado de medio ambiente para conservar su bosque estable y en especial el ecosistema estratégico.

• Edad

Los ciudadanos de Guaduas tienen un índice de envejecimiento de 1 es decir que por una persona menor a 15 años hay una persona mayor a 59 años, las edades de la población de Guaduas se dan de la siguiente manera:



Fuente: Propia

- **Sexo**

En el municipio hay 18304 hombres y 14908 mujeres lo que significa que por cada 100 hombres hay 81,45 mujeres y por cada 100 mujeres hay 122,8 hombres (Terridata, 2020).

Figura 12 Sexo



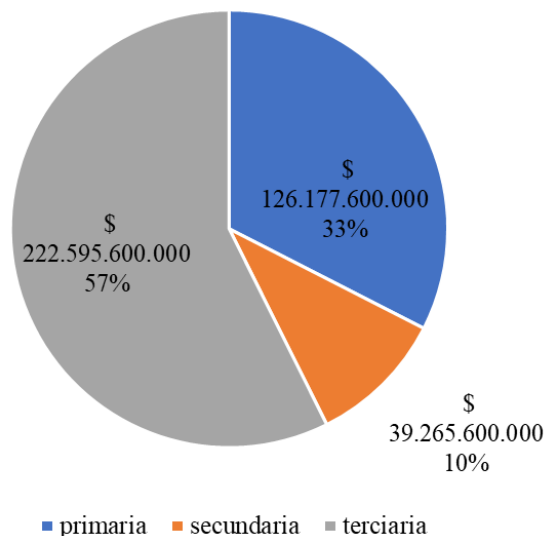
■ Hombre ■ Mujer

Fuente: Propia

- **Actividad económica**

La economía de los ciudadanos de Guaduas aporta el 0,73% de valor agregado a la economía del departamento con 388.000.000.000 (COP), este valor agregado se obtiene principalmente de las actividades terciarias, seguida por las actividades primarias y en última instancia se encuentran las actividades secundarias lo que evidencia que en el municipio se encuentran pocas empresas dedicadas a la manufactura (Terridata, 2020).

Figura 13 Actividad económica



■ primaria ■ secundaria ■ terciaria

Fuente: Propia

A continuación, se visualiza el valor agregado de cada actividad a la economía del municipio:

Actividades primarias: Actualmente la población rural cuenta con 75000 hectáreas, la cuales dedica 50000 hectáreas a la ganadería y 25000 a la agricultura (Alcaldía Municipal de Guaduas C, 2020).

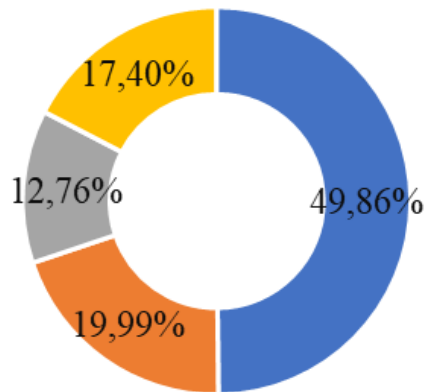
La agricultura se lleva a cabo a través de cultivos permanentes y transitorios a continuación se evidencia como están estructurada la economía agrícola según la producción anual en el municipio.

Los cultivos transitorios se dan de la siguiente manera: la producción anual de frijo es de 560 toneladas, la de maíz de 440, la de tomate de 305 toneladas y la producción de otros cultivos

es de 280 lo que deja entrever que los campesinos anualmente producen 1630 toneladas de cultivos transitorios (Terridata, 2020).

La producción de cultivo permanente se da de la siguiente manera:

Figura 14 Cultivos permanentes



■ caña panelera ■ café ■ yuca ■ otros

Fuente: Propia

Se producen anualmente 2814 toneladas de caña panelera, 1128 de café, 720 de yuca y 982 de otro tipo de cultivos, en total se producen 5014 toneladas de cultivos permanentes (Terridata, 2020).

Por otra parte, las actividades agropecuarias resaltan la ganadería de ceba, la avicultura de incubación y levante de pollos de engorde, la porcicultura, la piscicultura, entre otros (Alcaldía Municipal de

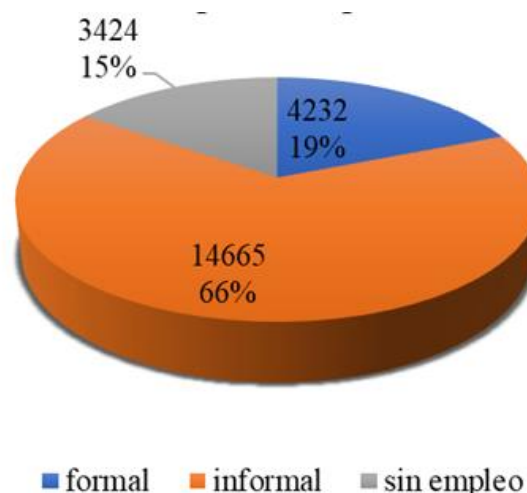
Guaduas C, 2020).

Actividades secundarias: las actividades que resaltan en esta parte son la producción de panela, la construcción, y la transformación de lácteos.

Actividades terciarias: estas actividades se centran en el sector del comercio, los servicios financieros y empresariales, servicios sociales, comunicación, eléctricas y agua son ejecutadas por habitantes del casco urbano (Alcaldía Municipal de Guaduas C, 2020).

Figura 15 Tipo de empleo

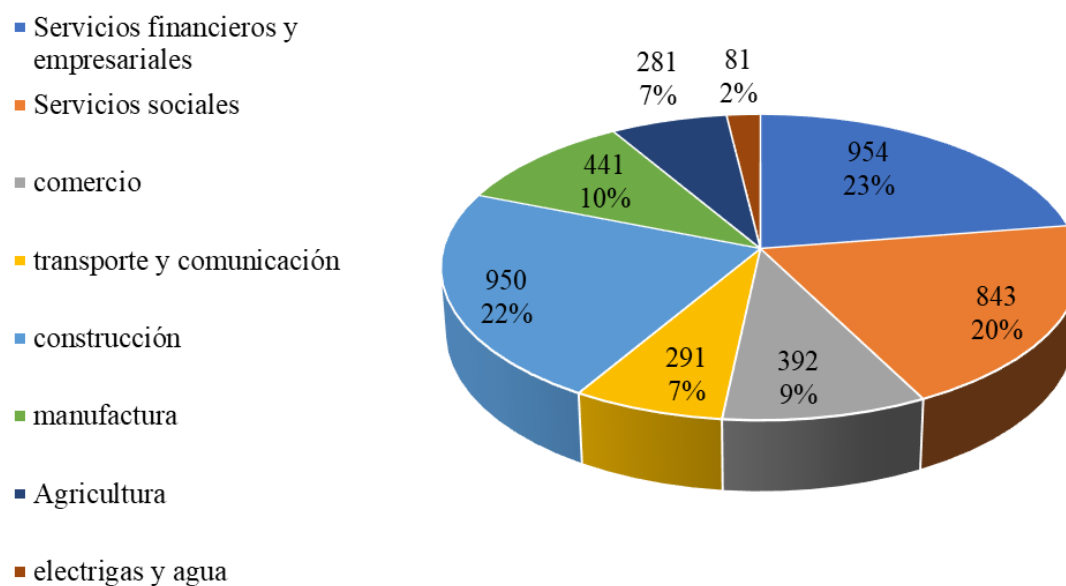
Todas estas actividades tanto primarias, como secundarias y terciarias son desarrolladas por 22313 ciudadanos que son aquellas personas que se encuentran en condiciones óptimas para trabajar es decir aquellas personas que tienen entre 18 y 64 años, pero no todas trabajan y aquellos que trabajan tienen trabajos formales e informales, incluso se registran 439 casos de trabajo realizado por menor de edad de manera informal (Departamento administrativo nacional de estadística, 2018-2020), en la siguiente grafica se evidencia la clase de empleo que realizan los ciudadano que se encuentra en óptimas condiciones para trabajar. Una de las grandes causas de esta alta tasa de desempleo se debe a que una gran cantidad de mujeres que viven en el área rural se dedican al hogar y los que suele desempeñar las actividades que generan ingresos son los hombres. Teniendo en cuenta tanto los empleo informales y formales como el desempleo se estima que el promedio de ingresos mensuales por habitante en guaduas es de \$886.765 es decir que respecto al año 2021 representa el 0,98 SMMLV.



Fuente: Propia

En lo que respecta a los 4232 empleos formales se calcula que estos se dan de la siguiente manera (DATlas, 2017-2020):

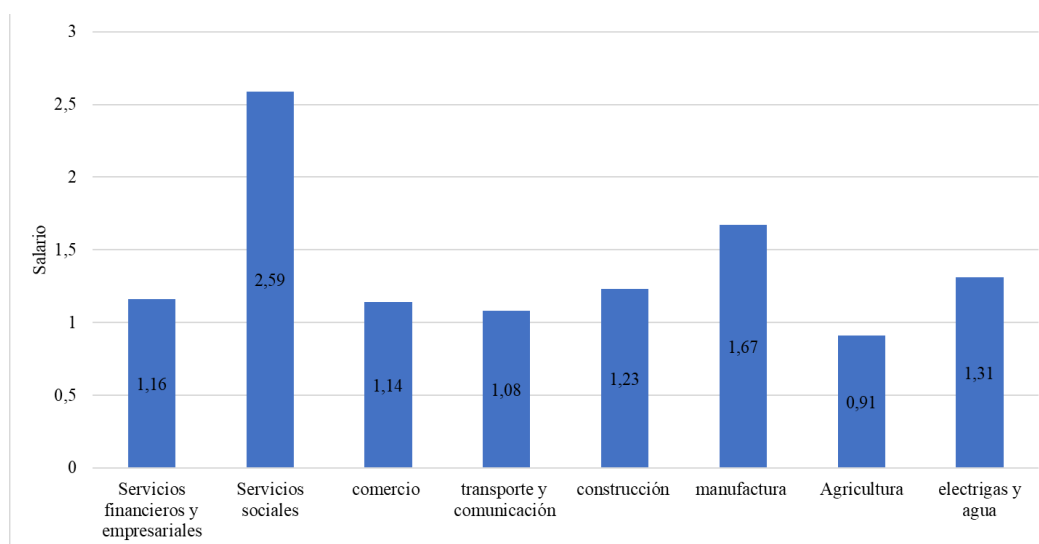
Figura 16 Empleo formal



Fuente: Propia

Los salarios promedios por cada tipo empleo son los siguientes:

Figura 17 Salario de empleos formales



Fuente: Propia

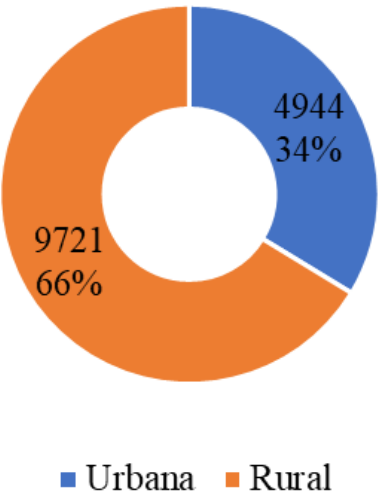
Lo que significa que los trabajadores formales en promedio ingresan 1,5 SMMLV es decir 1.362.789 (Cop). Otro dato resaltar es que los empleos formales se dan un 12,7% en el are rural y un 87,3% en el área urbana.

En lo que respecta a el empleo informal se estima que en guaduas hay 14665 personas trabajan de esta manera y se distribuyen un 66% en el área urbana y un 34% en el área rural.

A continuación, se visualiza de donde provienen los empleos informales de cada área y sus salarios respectivos salarios.

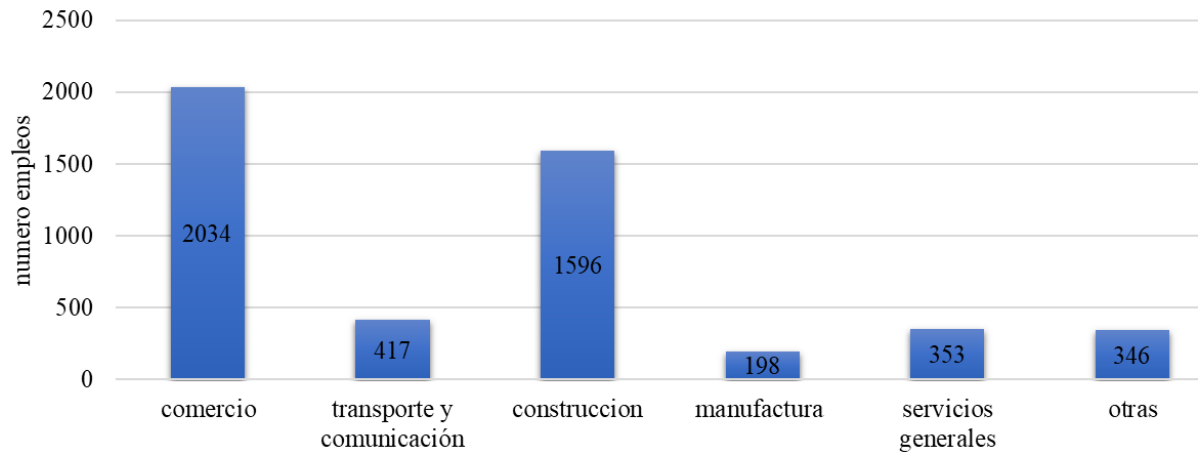
En el área urbana hay dos actividades en las que se centran los empleos informales, estas son el comercio y la construcción ya que entre las dos representan 72,9% de los trabajos informales, adicional esto se evidencia que la actividad que menos se realiza es la manufactura.

Figura 18 Empleo informal



Fuente: Propia

Figura 19 Empleos informales área urbana

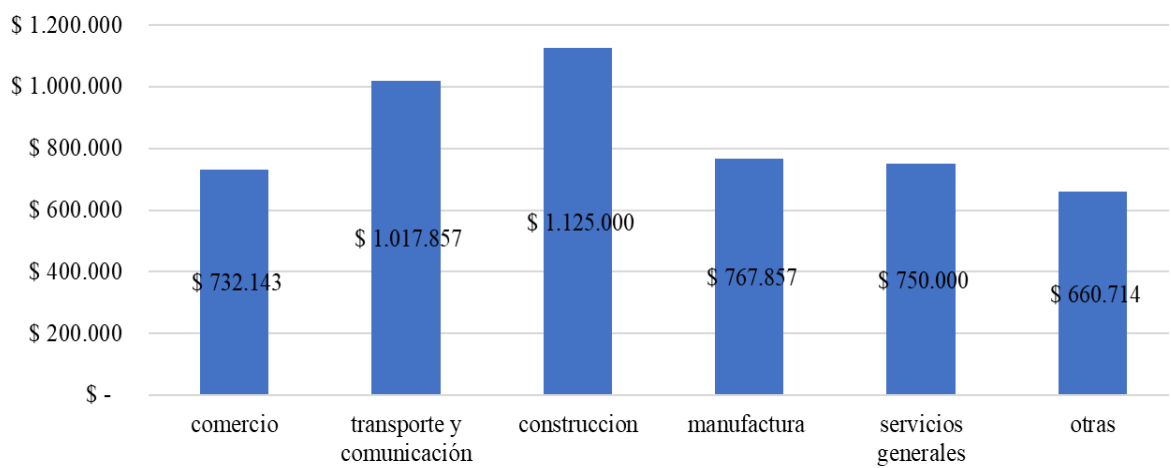


Fuente: Propia

El ingreso mensual promedio de actividades informales en el are urbana es de 880.765 y suelen variar entre 660.714 y 1.125.000, es decir que estas personas suelen ganar

aproximadamente un SMMLV sin ningún tipo de prestación social. A pesar de que aparentemente los ingresos son buenos en el caso del comercio la remuneración para los trabajadores informales es muy baja por que estas personas suelen tener largas jornadas de trabajo que van desde 7 am a 7 pm con derecho a una hora de almuerzo los que se traduce en 11 horas de trabajo a cambio de 29.286 (COP).

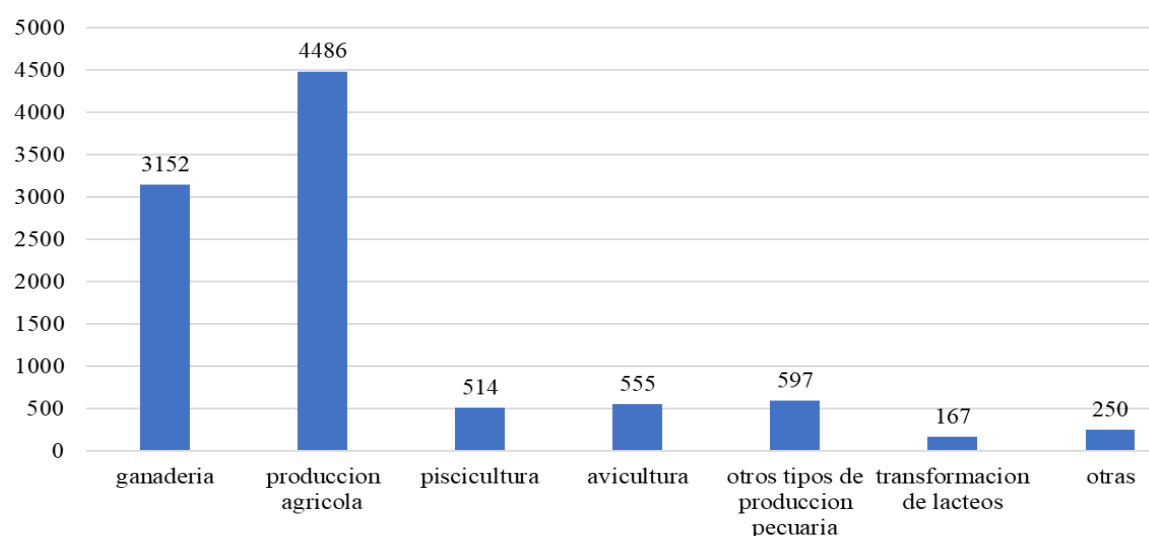
Figura 20 Ingresos mensuales por trabajo informal en el área urbana



Fuente: propia

En la siguiente grafica se nombran los empleos informales en el área rural:

Figura 21 Empleos informales en el are rural



Fuente: Propia

Se evidencia que los empleos informales se concentran en dos actividades fundamentales que son la ganadería y la agricultura lo que representa un 78,6% de los empleos informales, cabe resaltar que los empleos de manufactura por fabricación de panela se incluyen en la producción agrícola.

Todos estos empleos informales que se realizan en el área rural suelen ser pagados a 40.000 en forma de jornal (día trabajado), lo que significa que actualmente estas personas tienen ingresos mensuales de aproximadamente 1.000.000 ya que suelen trabajar 6 días a la semana, esto aparentemente indica que en el área rural los hogares tienen buenos ingresos, pero la realidad es otra ya que en algunos hogares solo recibe ingresos el hombre y la mujer se dedica a las actividades del hogar por lo tanto se puede afirmar en este tipo de hogares los ingresos suele ser bajos.

En resumen, los ciudadanos que desarrollan actividades informales tienen un ingreso promedio mensual de 971.639, lo que significa que este tipo de empleos son remunerados teniendo en cuenta el SMMLV, sin embargo, estas personas se pierden de los beneficios de las prestaciones sociales.

Necesidades

hay 4767 ciudadanos del área rural que necesitan el apoyo para mejorar su desempeño en la producción agrícola especialmente en los cultivos de frijol, maíz, tomate, café, yuca y la caña panelera, esta última requiere tanto en el cultivo como en la manufactura el apoyo.

Hay 3152 empleados que necesitan que apoyen sus actividades laborales en la cría de ganado y 1666 en la cría de peces, aves y otros animales para que la producción sea cada vez mayor y se generen nuevos empleos.

La comunidad de Guaduas necesita aumentar sus actividades manufactureras ya que en el municipio este tipo de actividades económicas escasean por diferentes razones.

La comunidad de Guaduas en especial las 2475 personas que se dedican al comercio necesitan que el turismo se active continuamente para que los turistas y la comunidad del municipio compren más frecuentemente los productos de los comerciantes y así también se reactive el empleo.

La comunidad de Guaduas necesita aumentar considerablemente la cantidad de empleos formales para que las 3424 personas desempleadas y los 14665 trabajadores informales puedan obtener un empleo en donde sus derechos sean respetado y remunerados según lo establece la ley, es decir que la comunidad de Guaduas necesitan que tanto los empleadores como los trabajadores conozcan y cumplan con sus derecho y deberes laborales, así como también requieren saber cómo se debe actuar frente a una eventualidad en la que estos se incumplan.

Hay 439 caso de trabajo infantil que requieren prioritariamente que su trabajo sea amparado por la ley ya que es inaceptable que estos adolescentes trabajen de manera informal.

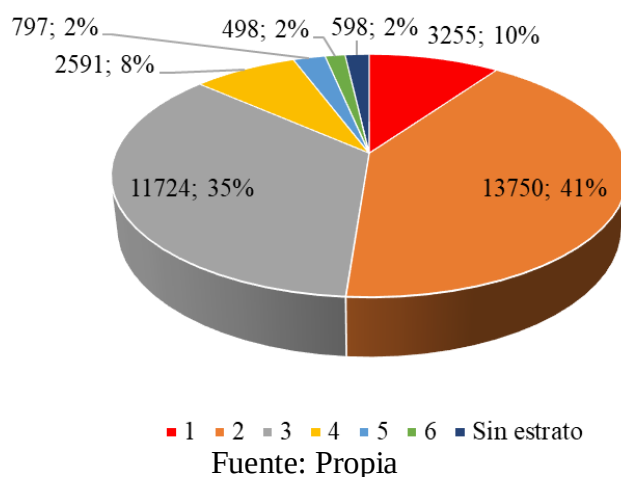
Las mujeres del área rural que se dedican a las labores del hogar necesitan cambiar un poco su cultura y comenzar a desarrollar actividades que le generen ingresos económicos ya sea desde la comodidad de su hogar que sería lo ideal o saliendo de sus viviendas, esta situación puede llegar a generar inconformidades en algunos hombres del hogar por la típica cultura del machismo, por lo tanto también puede ser necesario concientizar a la comunidad masculina sobre la importancia que juega la mujer rural en la economía de su hogar y en la del municipio.

- **Estrato socioeconómico**

La estratificación socioeconómica se realiza para cobrar de manera diferente los servicios públicos de tal forma que las personas con estratos bajos paguen menos dinero por los servicios públicos y las personas con mayor estrato paguen más dinero por estos servicios, de tal forma que se genere un equilibrio entre la desigualdad económica que se vive en el país. La estratificación se asigna según los inmuebles que tienen las personas en sus hogares.

El estrato promedio de la población de Guaduas es de 2,5 y se distribuyen de la siguiente manera:

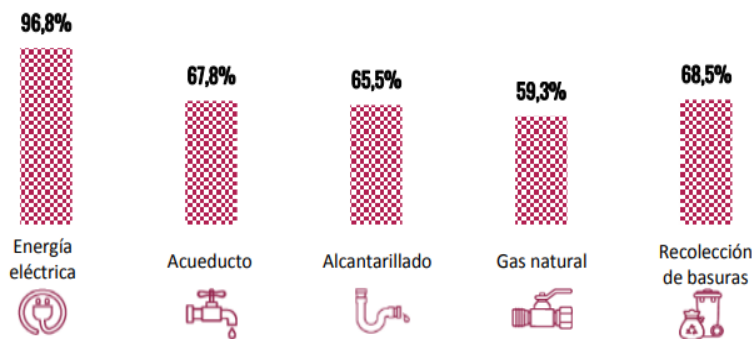
Figura 22 Estratificación socio-económica



La siguiente grafica nos muestra que el 86,5% de la población del municipio de guaduas pertenece al estrato bajo (estrato 1,2,3) es decir que son los usuarios beneficiarios de subsidios en los servicios públicos por que tienen pocos recursos, por otra parte, el 12% de los ciudadanos pertenecen al estrato alto lo que quiere decir que estas personas tienen mayores recursos económico y deben pagar sobrecostos por los servicios públicos.

La cobertura de los servicios públicos de las viviendas se da de la siguiente manera:

Figura 23 Nivel de cobertura de servicios públicos



Todo el 32,2% de las personas que no cuentan con agua potable viven en el área rural (centros poblados y rural disperso), al igual que el 34,5%, el 40,5% y el 31,5 de las personas que no cuentan con alcantarillado, gas natural y recolección de basura respectivamente.

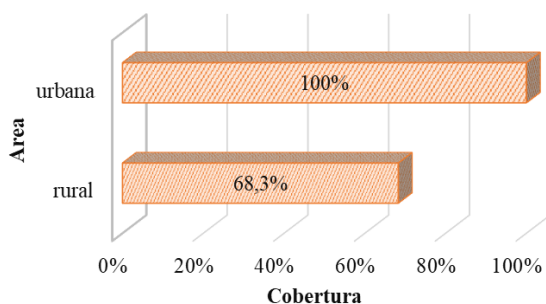
Fuente: (Departamento administrativo nacional de

Aunque el internet no es aún del todo un servicio público es pertinente mencionar que en la actual sociedad juega un papel importante en el desarrollo integral de las personas por consiguiente se calculó la cobertura de internet para los hogares de Guaduas.

En el municipio hay una cobertura de internet hogar del 53,8% gracias a que el casco urbano tiene una cobertura del 100% de internet por algunas empresas privadas y una pública, cosa contraria sucede en el área rural ya que solamente los dos 2 corregimiento tienen cobertura de internet y los demás lugares rurales no lo que quiere decir que hay una cobertura de internet Hogar en el área rural del 3,2%.

La cobertura de internet móvil depende de la señal móvil de los celulares, lo que quiere decir que esta se calcula dependiendo la cobertura de la red móvil. En la zona rural hay total cobertura de red móvil por las empresas privadas como claro, movistar y Tigo, sin embargo, en la zona rural todo cambia por que la señal es muy inestable lo que significa que la población rural cuenta con cobertura de señal e internet móvil del 68,3%.

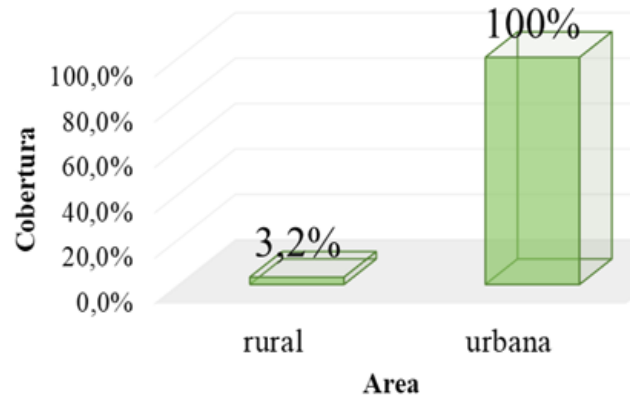
Figura 25 Cobertura de internet móvil



Fuente: Propia

Al observar esta grafica se calcula que la cobertura de internet móvil en el territorio municipal es del 84,9% sin embargo hay que aclara que estos servicios son muy costos para las personas rurales e incluso urbanas lo que quiere decir que son muy pocas las personas que optan por adquirir estos servicios debido a que las personas del área urbana y los 2 corregimientos prefieren el internet hogar y solo hay un 6,2% de la población rural que adquiere servicios de internet móvil.

Figura 24 Cobertura de internet Hogar



Fuente: Propia

Necesidades

El 86% de la comunidad de Guaduas en caso de contar con cobertura de servicios públicos necesita ser beneficiados con subsidios al momento de pagar sus servicios públicos.

El 61,7% de la población rural tienen necesidades básicas de agua potable ya que no cuentan con cobertura de acueducto, el 66,1% necesita cobertura de alcantarillado, el 77,6% no tienen cobertura de gas natural y el 60,3% no tiene cobertura de recolección de basuras.

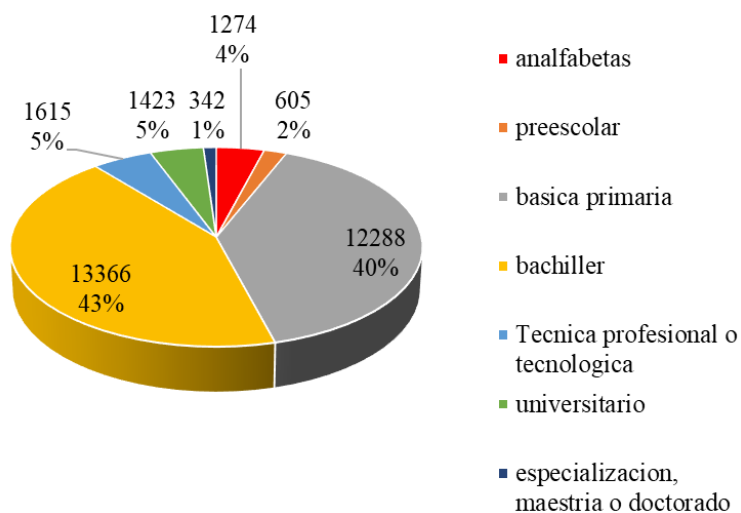
La comunidad rural necesita que se mejore la cobertura de señal móvil pase del 68,3% al 100% y que la cobertura de internet hogar aumente considerablemente ya que el 3,2% es una cobertura muy baja casi que nula.

- **Escolaridad**

Para determinar el nivel educativo de la comunidad de Guaduas no se tuvieron en cuenta a los niños menores de 5 años ya que a esas edades no se logra alcanzar ningún nivel educativo, por lo tanto, se excluyeron 2299 habitantes del municipio, a continuación, se visualiza el nivel educativo de las 30913 habitantes que tienen 5 o más años.

El 42,6% de la población del municipio no se ha podido graduar de bachiller por lo tanto necesita el apoyo para obtener como mínimo este título, el 40,24% se graduó de bachiller pero no continuo por una u otra razón estudiando por lo que necesita apoyo para acceder a estudios académicos presenciales o virtuales en modalidades técnicas,

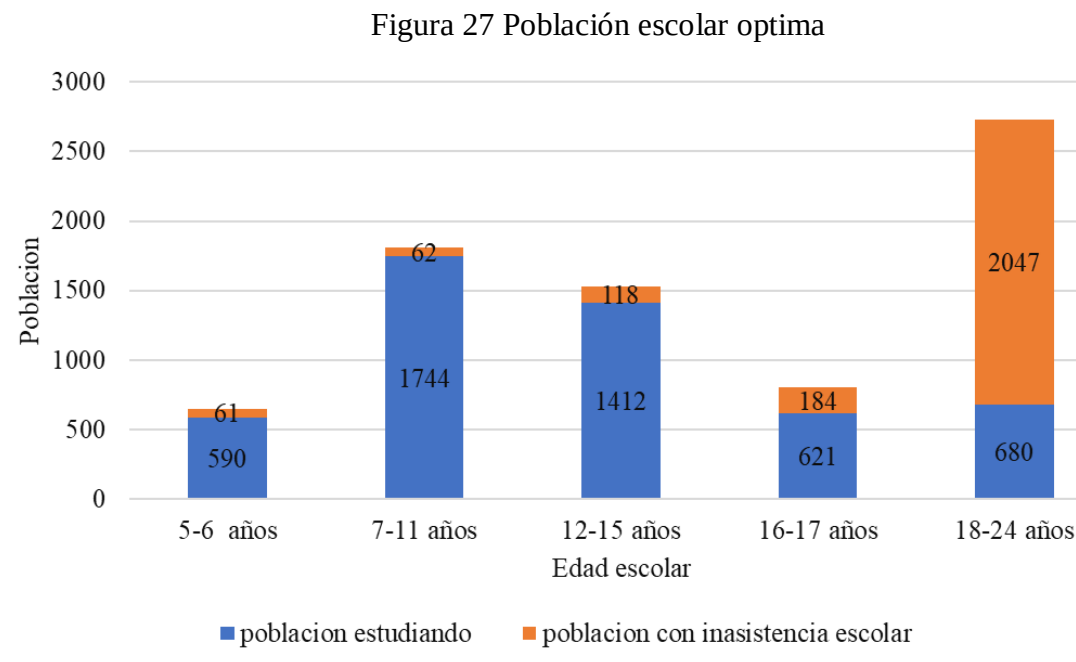
Figura 26 Nivel académico más alto



Fuente: propia

tecnológicas o profesionales, y hay un 5% de la población que obtuvo algún título técnico o tecnólogo después de haberse graduado de bachiller por lo que estas personas requieren

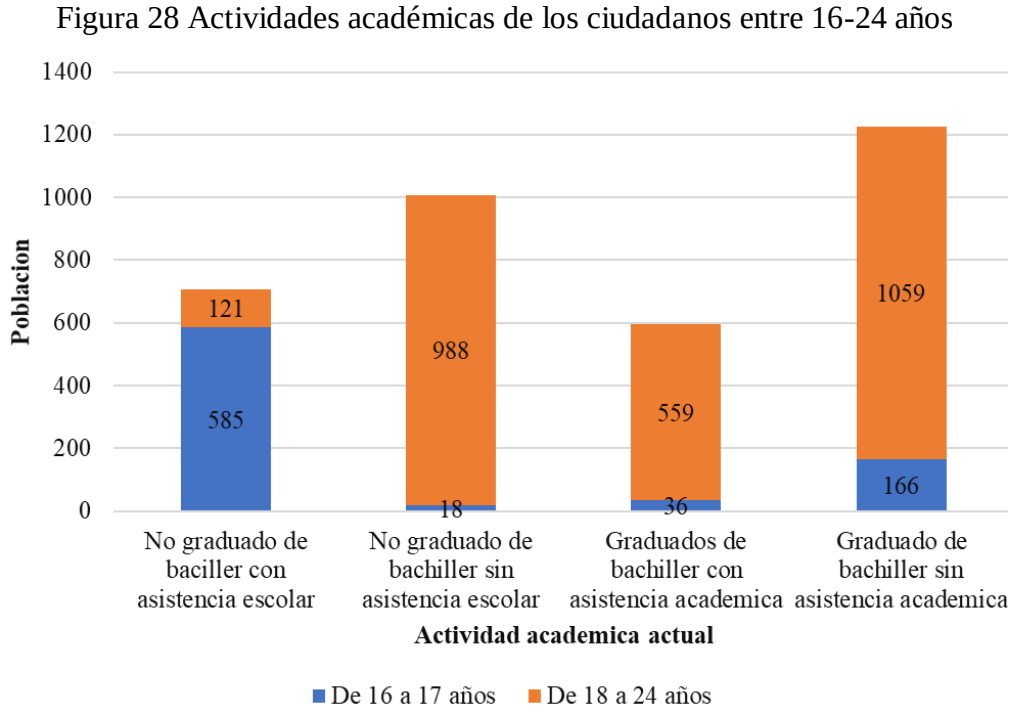
oportunidades para optar por homologar sus estudios en una carrera profesional (Departamento administrativo nacional de estadística, 2018-2020). Debido a que el 87,84% de la comunidad no ha alcanzado a obtener un nivel educativo académico universitario, es muy difícil para la administración municipal, gubernamental y nacional apoyar a todas estas personas para que alcancen este nivel de educación, por lo tanto se hace necesario priorizar aquellas personas que se deben apoyar a nivel educativo, teniendo en cuenta que la prioridad en una comunidad siempre van a ser los niños y jóvenes se hace necesario apoyar principalmente a estas personas ya que ellos son el futuro del municipio y del país. Se hizo necesario profundizar un poco más en estos datos académicos y determinar que jóvenes actualmente se están formando a nivel académico para determinar sus necesidades y las de los jóvenes que no estudian. En la siguiente gráfica se visualizan los jóvenes que están en edad de alcanzar algún nivel educativo:



Fuente: Propia

Se evidencia que prácticamente en el municipio los ciudadanos tienen oportunidad de estudiar hasta alcanzar su título de bachiller ya que este título suele obtenerse entre 16 y 17 años en el mayor de los casos lo que significa que todas aquellas personas menores a 15 años

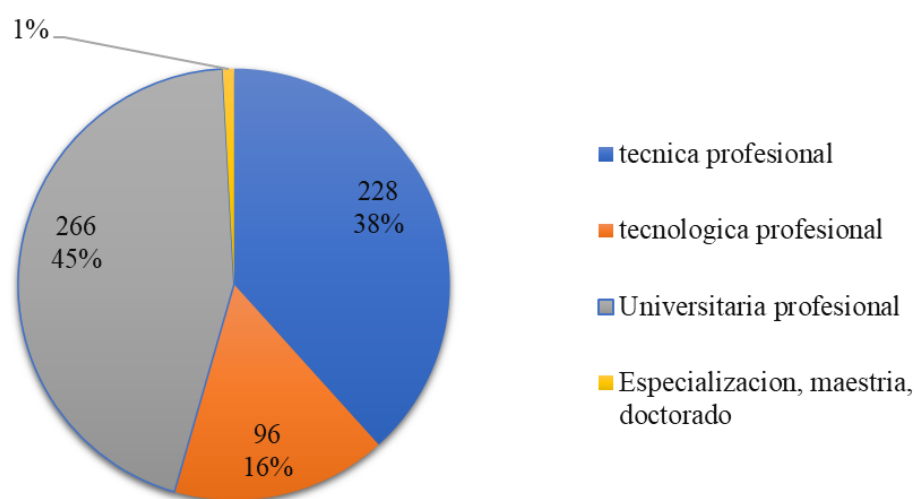
tiene una cobertura casi del 100% en lo que respecta a la educación de preescolar hasta la obtención del título de bachiller, cosa contraria sucede para aquellas personas que finalizan su bachillerato y desean continuar con sus estudios, a continuación se detallan de forma específica los presentes estudios de las personas que tienen entre 16 y 24 años ya que a esta hay varios ciudadanos que pueden estar en la universidad, el colegio, o pueden no estar estudiando por consiguiente se hace necesario analizar de forma detallada esta población ya que es justo a esta edad en donde se presenta mayor inasistencia escolar.



Fuente: Propia

Esta grafica evidencia los problemas educativos que tienen los ciudadanos de Guaduas para estudiar, los datos más críticos que se detallan en esta grafica es que hay 1006 personas que no se graduaron de bachiller y es complicado que lo logren por que actualmente no se encuentran estudiando, en lo que se refiere a las personas que se han graduado de bachiller que son se tienen que 1225(67,3%) no han podido continuar estudiando y los 595 que están estudiando (32,7%) lo hace de la siguiente manera:

Figura 29 Bachilleres graduados con asistencia académica



Fuente: Propia

Necesidades de la población en edad de escolar óptimo

Hay 241 personas entre 5 y 15 años que no están estudiando lo que significa que estas personas necesitan el apoyo para continuar con sus estudios académicos y evitar un mayor atraso escolar o la deserción escolar definitiva

Hay 585 y 121 jóvenes no bachilleres que tienen entre 16-17 y 18-24 años respectivamente que requieren un mayor apoyo para continuar con sus estudios ya que actualmente no se encuentran estudiando por una u otra razón.

Es importante brindarles algún tipo de apoyo a aquellos 226 universitarios, 228 técnicos profesionales y 96 tecnólogos que más necesidades enfrentan al momento de estudiar con el fin de que puedan culminar sus estudios de la mejor manera. Hay 1006 jóvenes que tienen entre 16 y 24 años que no son bachilleres y al parecer tampoco les interesa serlo ya que no se encuentran estudiando, es decir que estos ciudadanos necesitan una mayor motivación y apoyo para que tomen la decisión de graduarse como Bachilleres ya que aún están a tiempo de hacer y por qué no continuar con estudios superiores al bachillerato.

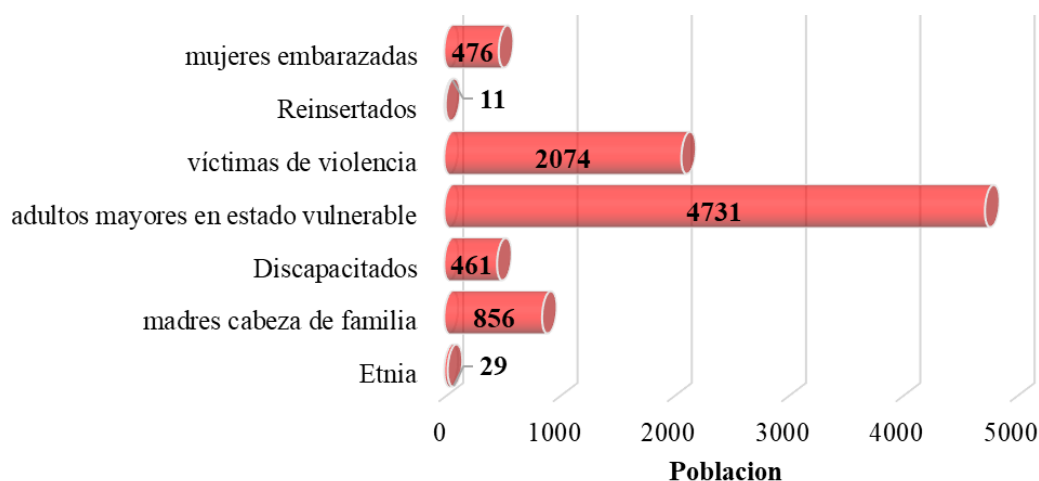
Las mayores necesidades en materia de educación se presentan para aquellos 1006 jóvenes que tienen entre 16 y 24 años que ya se han graduado de bachiller pero que actualmente no se encuentran estudiando, esta cifra tan elevada evidencia que en el municipio de Guaduas la

cobertura presencial de la universidad es prácticamente nula, y la poca presencia del SENA no es suficiente ya que son muy pocos los cursos que esta entidad ha dictado de forma presencial en el municipio.

- **Vulnerabilidad**

Hacen parte de los grupos vulnerables las personas étnicas, madres cabeza de familia, las personas discapacitadas, los adultos mayores en estado de vulnerabilidad, las víctimas de violencia, los reinsertados, y las mujeres embarazadas. En Guaduas actualmente se registran 9888 personas vulnerables lo que representa el 30,77% de la población del municipio.

Figura 30 Estado vulnerable



Fuente: Propia

Estos grupos de personas tienen capacidades limitadas para desarrollarse de forma íntegra en la comunidad por diferentes causas como la pobreza, la cultura, o la violación de algunos de sus derechos, debido a estas cosas el municipio de Guaduas debe priorizar estos grupos al momento de prestar sus servicios para que reciban beneficios que mejoren sus condiciones de vida.

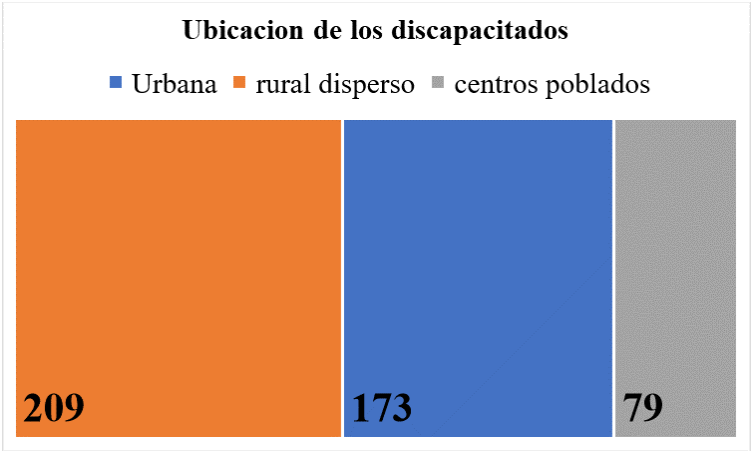
De las 476 mujeres que quedan en estado embarazo Anualmente, hay 9 mujeres que sufren defunciones fetales y 7 que pierden su hijo antes de que cumplan el año. Un dato adicional que muestra eventualidades de las mujeres embarazadas es que el 25% de los embarazos son

de mujeres adolescentes (Gobernacion de cundinamarca, 2019) lo que lo convierte en uno de los municipios de Cundinamarca con más embarazos adolescentes.

La principal causa de victimización de violencia es el desplazamiento forzado ya que el 82% de las víctimas de violencia lo sufrieron.

Las personas discapacitadas se distribuyen en el territorio nacional de la siguiente manera:

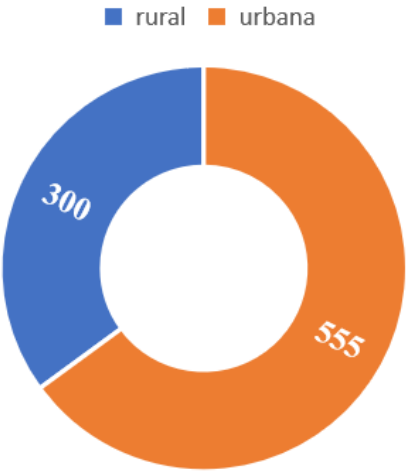
Figura 31 Ubicación de los discapacitados



Fuente: Propia

Las madres cabezas de familia se ubican de la siguiente manera:

Figura 32 Ubicación de madres cabeza de familia



Fuente: Propia

Todas las 29 personas étnicas son indígenas.

Necesidades

Hay 29 indígenas que necesitan que protejan su diversidad étnica y cultural, así como el resto de sus derechos, también necesitan tener la oportunidad de recibir los servicios de la alcaldía que le genere algún beneficio.

Hay 856 madres cabezas de familia que necesitan diferentes apoyos económicos y emocionales para sacar adelante a sus hijos de manera íntegra, ya que para una sola mujer es complicado suplir el rol de padre y madre al mismo tiempo y más en un municipio como Guaduas en donde las oportunidades laborales son limitadas.

Los 461 discapacitados necesitan que no haya ningún tipo de discriminación hacia ellos y en cambio si que haya mayores oportunidades para que ellos puedan desarrollar todo tipo de actividades que contribuyan a su bienestar.

Se entiende que los 4831 adultos mayores se encuentran en estado vulnerable principalmente por temas económicos que no les permiten contar con una mejor calidad lo que significa que estas personas necesitan apoyos que le eviten caer en esta total de pobreza.

Las 2074 víctimas del conflicto armado necesitan que sus derechos sean reparados para poder continuar con una mejor calidad de vida.

Las 11 personas reinsertadas necesitan que oportunidades que le permitan integrarse a la comunidad de tal forma que no sufra discriminaciones por los errores que pudieron haber cometido en el pasado.

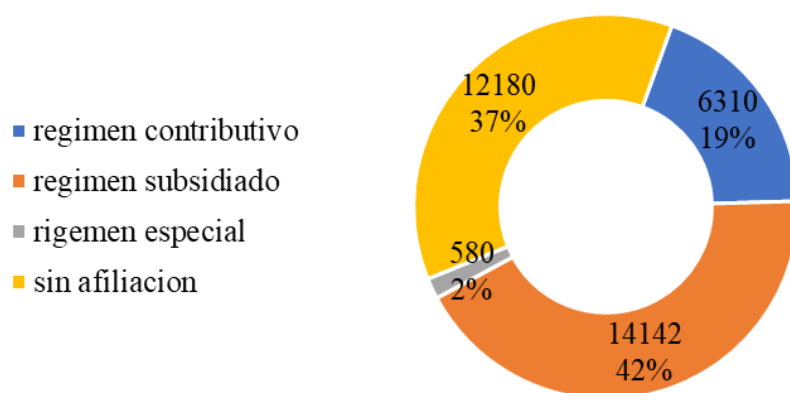
Una mujer embarazada requiere que sus derechos por estar en estado de gracia se han respetados antes y después del parto con el fin de cuidar su integridad y la de sus hijos por lo tanto la alcaldía debe tener como prioridad el bienestar de estas personas ya que no solo está en juego la vida de un ser humano si no de dos.

En promedio hay 117 adolescentes que necesitan orientación sexual para que no queden embarazadas a tan temprana edad.

- **Régimen de afiliación**

A continuación, se visualiza el tipo de afiliación que tienen los habitantes del municipio de Guaduas.

Figura 33 Aseguramiento en salud



Fuente: Propia

Es preocupante que el 37% de los habitantes del municipio se encuentre sin afiliaciones a salud, y no se considera pertinente decir que la causa de esto es la falta de afiliaciones al régimen subsidiado ya que como se evidencia el 42% de la población

pertenece al régimen subsidiado, al hacer una análisis más afondo y visualizar 19% de la población del régimen contributivo se evidencia que la principal causa de las personas no afiliadas a salud se debe a que el 65,7% de las personas en edad óptima para trabajar lo hacen de manera informal por lo tanto no suele pagar salud ni pensiones lo que quiere decir que si en el municipio se dan más empleos formales y menos informales el tema de aseguramiento en salud mejorara y se disminuirá considerablemente.

Necesidad

El 38% de los ciudadanos de Guaduas necesitan urgentemente aseguramiento en salud para poder tener fácil acceso a los servicios de salud del país.

- **Puntaje del Sisbén**

El Sisbén es un sistema que permite conocer la calidad de vida que tienen las personas, a partir de estos se identifican los potenciales beneficiarios de los programas sociales ofertados por el estado colombiano, los ciudadanos Guaduenses tienen un puntaje promedio en el Sisbén de 29,85 (Terridata, 2020) el cual se distribuye de la siguiente manera:

Figura 34 Puntaje del Sisbén

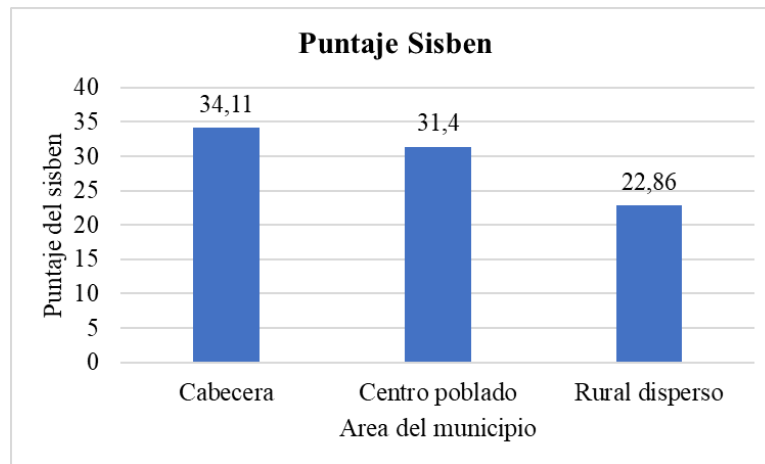
Población	Puntaje		
	Mínimo	promedio	Máximo
Área urbana	3,55	34,11	80,55
Área rural poblada	1,98	31,4	75,84
Área rural dispersa	2,29	22,86	80,55

Fuente: Propia

Se evidencia que la población tanto del área rural como del área urbano tienen un puntaje promedio que pertenece al primer nivel del Sisbén lo que hace que la comunidad aspire a los diferentes beneficios de los

programas sociales que brindan nuevas oportunidades desarrollo social y mejoran la calidad de vida.

Figura 35 Puntaje del Sisbén



Fuente: Propia

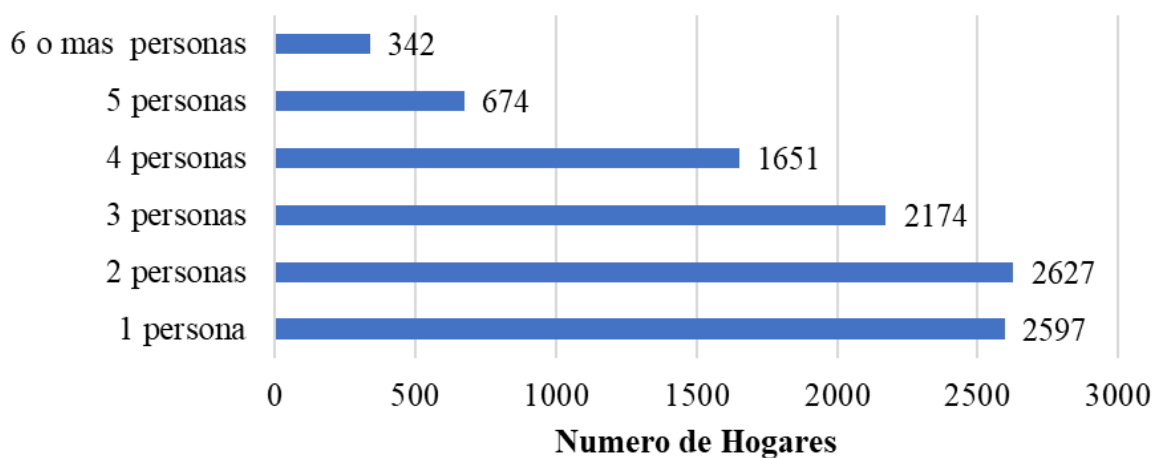
Necesidades

Debido al bajo puntaje del Sisbén que tienen la mayor parte de la comunidad de Guaduas es necesario que haya una gran cantidad de ofertas de servicios y programas sociales que mejoren las condiciones de vida de los ciudadanos de Guaduas.

- **Tamaño familiar**

Actualmente Guaduas cuenta con **11152** hogares, en promedio estos hogares tienen 2,65 personas tanto en el are rural como en el are urbana, estos hogares se clasifican según el número de personas, a continuación, se visualiza esta clasificación:

Figura 36 Tamaño familiar

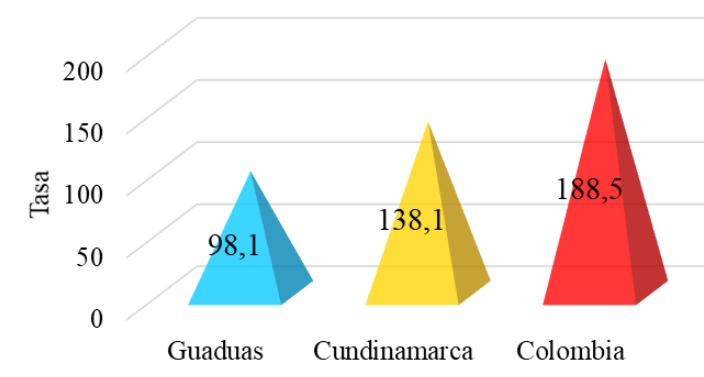


Fuente: propia

La anterior grafica indica que la mitad de los hogares de Guaduas son pequeños apenas conformados por máximo dos personas, el 37,4% son hogares medianos en donde esta conformados por tres y cuatro personas, y apenas la décima parte de los hogares son grandes al conformarse por cinco o seis personas.

En temas relacionados la seguridad familiar la comunidad Guaduense presenta 33 casos de violencia intrafamiliar en un año calendario lo que representa la siguiente tasa de violencia intrafamiliar:

Figura 37 Tasa de violencia intrafamiliar



Fuente: Propia

Esta tasa indica que en la mayor parte de los ciudadanos hay una gran cultura basada en el respeto hacia los miembros del núcleo familiar lo que es muy positivo para la sociedad en general.

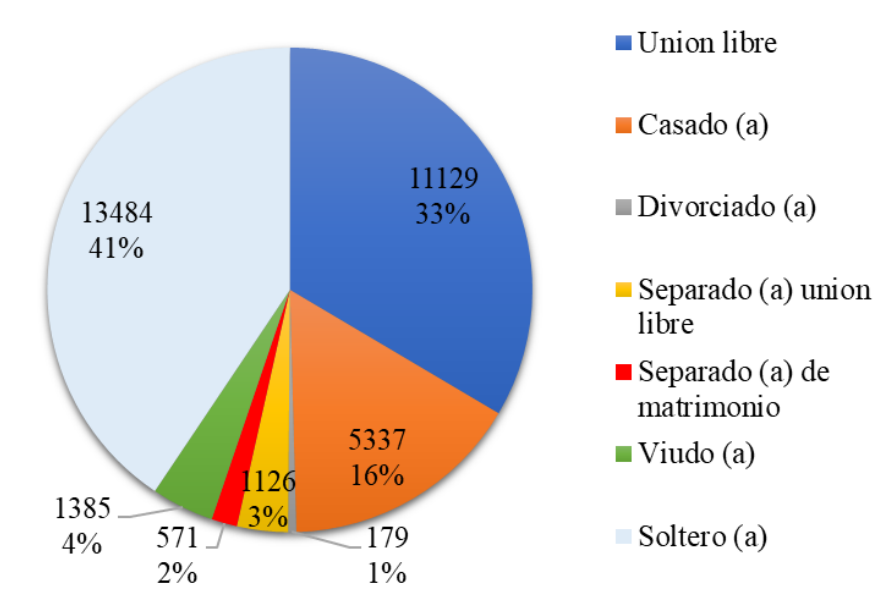
Necesidades

Puede que 2597 de los hogares de Guaduas necesiten actividades de integración ya que suelen estar conformados por una sola persona lo que quiere decir que en mucho de estos casos las personas no tengan o necesiten interactuar más a menudo con otras personas, e incluso los hogares conformados por dos personas también los pueden estar necesitado.

Anualmente hay 33 familia que necesitan el apoyo para que sus derechos vulnerados sean reparados.

- **Estado del ciclo**

Figura 38 Estado civil



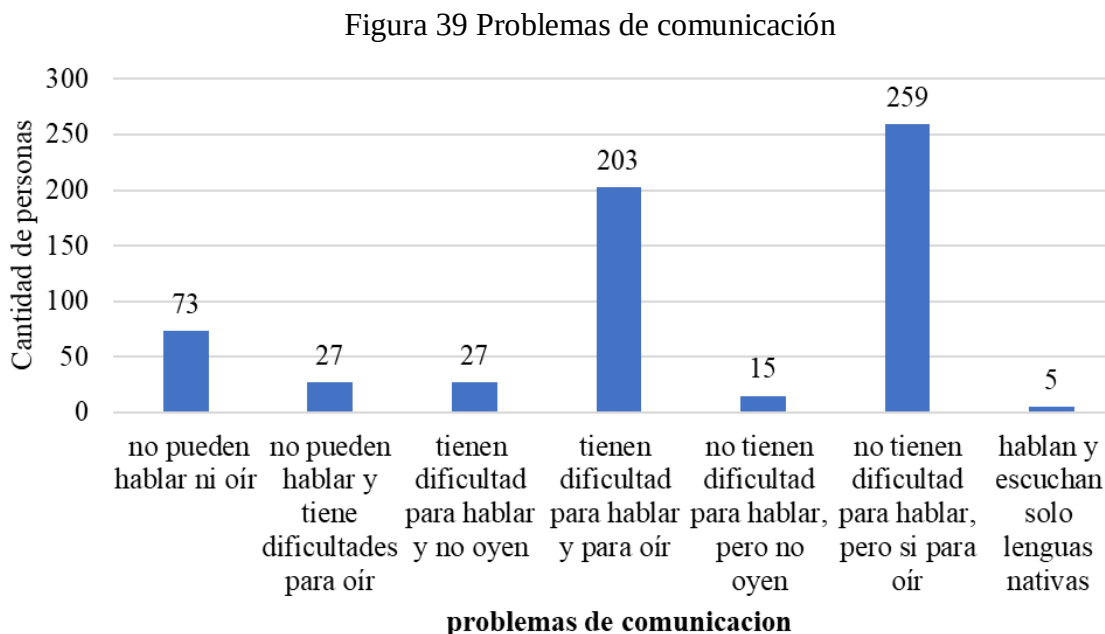
Fuente: Propia

El estado civil que predomina en Guaduas es la soltería con un total de 13.484 personas, seguido muy de cerca por 11.129 personas que viven en unión libre, solamente se cuentan

con 5337 personas casadas, 1418 viudas, 1126 separadas de unión libre y 751 separadas del matrimonio.

- **Lenguaje**

En el municipio de Guaduas viven 609 personas que tienen problemas para comunicarse en español a continuación se visualiza la causa de esto:



Fuente: Propia

Se consideran que aquellas personas que no puede oír y o hablar requieren comunicación por medio de señas por lo tanto en el municipio hay 142 personas que demandan este tipo de lenguaje. Respecto a las 462 personas que presentan dificultades para oír y o hablar requieren una atención especial al momento de comunicarse con ellos.

Necesidades

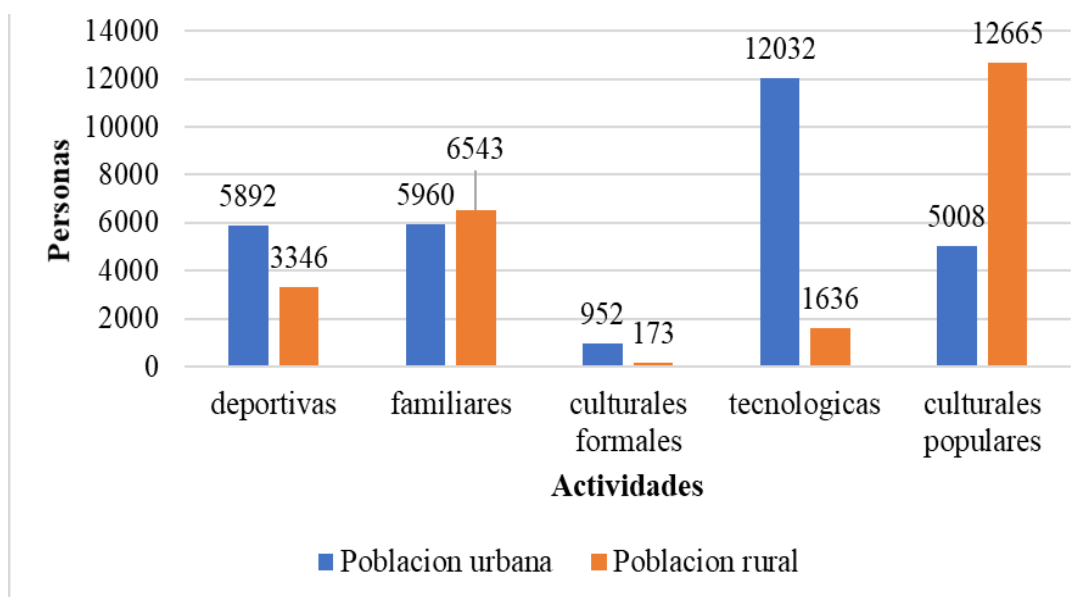
Hay 142 ciudadanos que demandan comunicación de señas.

Hay 462 personas que necesitan una atención especial al momento de comunicarse con ellos.

Intereses

A continuación, se visualizan las actividades que suele realizar los habitantes del municipio en su tiempo libre, es importante mencionar que puede que haya personas que realizan tanto actividades deportivas como familiares, culturales y tecnológicas, por lo que en esta grafica se mencionan de forma independiente el número de personas que realiza cada actividad.

Figura 40 Intereses de los ciudadanos



Fuente: Propia

se evidencia que la población de área urbana suele realizar actividades diversas para entrenarse, ya que el 76% suele invertir parte de su tiempo libre en la ejecución de actividades tecnológicas porque tiene acceso a internet, el 37,6% de los ciudadanos urbanos dedican tiempo a actividades familiares como ir al río, hacer comidas de integración familiar, salir en familia, entre otras actividades que realizan en familia, el 37% realiza alguna actividad deportiva como el fútbol, microfútbol, baloncesto, voleibol, patinajes, fitness, entre otros, el 31,57% suele entrenarse a través de juego populares como el tejo, billar, y juegos de azar y solo el 6% suele realizar actividades culturales como danzas, artes plásticas, música, literatura, entre otras.

En lo que respecta a la zona rural las actividad que más desarrolla en el tiempo libre es la cultura popular ya que el 73% de la población rural suele jugar tejo, juegos de azar y billar,

el 37,7% invierte tiempo libre en actividades familiares, el 19,3% realiza actividades de deportivas y solo el 9,4% desarrolla actividades tecnológicas por falta de cobertura de internet, por otra parte se puede decir que las actividades culturales formales en el área urbana prácticamente son nulas con apenas un 1% de ejecución de estas actividades en la población rural.

Si bien es cierto que las actividades populares como el tejo, los juegos de azar, el billar y las peleas de gallos juegan un papel importante en el entretenimiento de los ciudadanos también es cierto que la cifra del 55% de interés de la comunidad de Guaduas por este tipo de actividades es una cifra muy elevada por que indica que esta puede ser la causa de que las personas deje de realizar las otras actividades de interés que le generan un mayor desarrollo integral comparadas con esta modalidad de intereses.

Necesidades

Los ciudadanos de Guaduas necesitan que orienten un poco más sus actividades de ocio y tiempo libre hacia las actividades que generan un mayor desarrollo integral como el deporte, las actividades familiares y las actividades culturales formales, para que aquel 72% de los ciudadanos que no realiza deporte lo comience a hacer y así logre adquirir los múltiples beneficios que este proporciona a la salud de las personas, por parte de las actividades familiares la comunidad de Guaduas necesita fortalecerse en esto ya que la familia es el factor más importante de una persona lo que quiere decir que es necesario motivar al 62,3% de los ciudadanos para que desarrollen este tipo de actividades, y por último es importante que este municipio realice un gran esfuerzo por mejorar el interés de los ciudadanos hacia las actividades culturales ya que al ser este municipio declarado patrimonio nacional la cultura formal toma un nivel de importancia mayor, por lo tanto el municipio está en la obligación de promover una mayor participación de la comunidad en las actividades culturales formales para que el 96,6% de la comunidad que no realiza este tipo de actividades comience hacerlo.

Para que los 3346 ciudadanos rurales puedan desarrollar sus actividades deportivas se hace necesario contar como mínimo con 62 escenarios deportivos en óptimas condiciones con el fin de que al menos cada vereda, corregimiento, caserío e inspección tenga su escenario

deportivo. Tanto los deportistas rurales como urbanos necesitan algunos elementos básicos para desarrollar los respectivos deportes en el escenario deportivo e incluso podrían llegar a necesitar personas que los formen en la respectiva disciplina especialmente los niños.

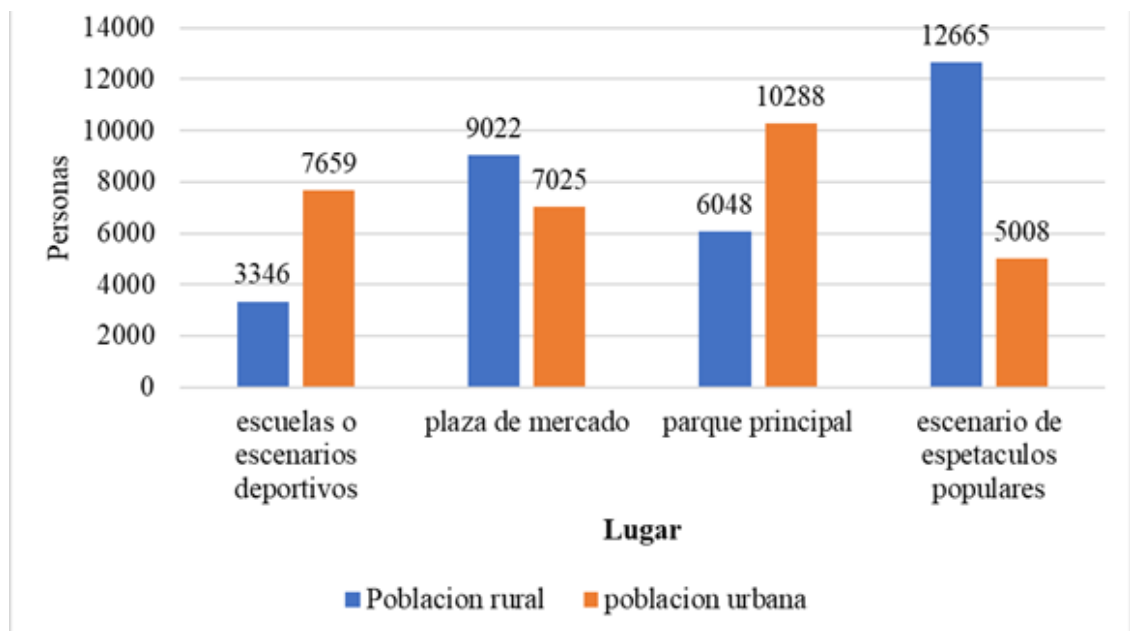
Aunque actualmente las actividades culturales formales no son el principal interés de los ciudadanos de Guaduas es necesario suministrarles a aquellas personas que les interesa realizar estas actividades espacios físicos y equipos que les permitan desarrollar sus habilidades de baile, danza, teatro, artes plásticas, música y literatura ya que estas son las actividades que más han venido desarrollando la comunidad en los últimos años.

Como ya se mencionó previamente la comunidad rural necesita que se aumente la cobertura de internet hogar y la red móvil e incluso se oferten productos de internet móvil a un precio más bajo, también la comunidad demanda lugares tecnológicos que brinde entretenimiento a las personas.

- **Lugares de encuentro**

Los lugares que más frecuentan los ciudadanos tanto del área rural como urbano son:

Figura 41 Lugares de encuentro



Fuente. Propia

El 65% de los habitantes del área urbana frecuentan a menudo el parque principal, el 44% la plaza de mercado, el 48% los escenarios deportivos públicos y privados, y el 31,6% los escenarios de espectáculos populares.

Por parte de la zona rural se estima que el 73% de la población urbana suele frecuentar los escenarios de espectáculos populares, el 52% la plaza de mercado y el 34,8% el parque principal y sus alrededores y el 19% las escuelas o escenarios deportivos rurales.

Se consideran que los principales lugares físicos en los que la alcaldía puede difundir la información o contactar a los ciudadanos tanto rurales como urbanos son la plaza de mercado y el parque principal, otros lugares en donde también lo podría hacer, pero ya solo para contactar o informar a los ciudadanos rurales son los escenarios de espectáculos populares ubicados en el área rural, por ultimo también se considera oportunos contactar o informar a la ciudadanos urbano en los escenarios deportivo pero en horas de la noche ya que es la hora en las que más suelen frecuentar estos lugares.

Necesidades

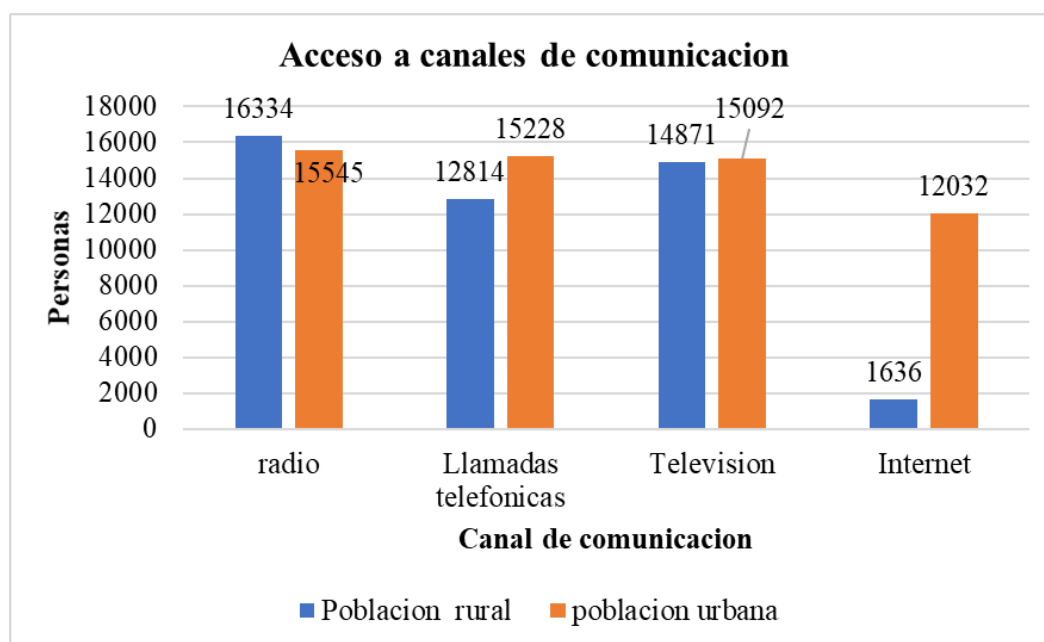
La comunidad demanda que la alcaldía implemente estrategias de comunicación presencial efectivas con el objetivo de que ellos se informen sobre todos los tipos de actividades que realiza la alcaldía, es importante señalar que la comunidad necesita que la información que se le suministre se adapte al lenguaje de ellos para que la puede comprender con facilidad.

- **Acceso y uso de canales**

En esta variable el acceso a los canales hace referencia a que las personas deben contar con el canal y además a esto deben saber utilizarlos ya que si tiene el canal y no lo usa de nada serviría porque no se podría contar ni informar al ciudadano.

La población de Guaduas registra los siguientes niveles de acceso a los canales de comunicación más usados actualmente:

Figura 42 Acceso a canales de comunicación



Fuente: Propia

La población urbana tiene un acceso a radio del 98%, a llamadas telefónicas y mensajes de texto del 96%, a televisión del 95% y a internet del 75,9% lo que significa que tiene una gran cobertura en medios de comunicación, por otra parte la población rural registra una cobertura del 94,1% en radio, del 74% en llamadas telefónicas y mensajes de texto, del 86% de televisión respecto a los canales nacionales básicos (RCN, Caracol, canal uno, señal Colombia), y solamente un 9% en cobertura de internet. La cobertura de llamadas telefónicas y mensajes de texto disminuye para el área rural por que la señal de las redes móviles es inestable y en algunos lugares se presenta dificultad para acceder a esta señal.

En cuanto el nivel de uso de los canales, prácticamente todas las personas que tiene acceso a los canales usan diariamente cada uno de ellos, sin embargo, la radio es un canal que es usado en la parte urbana por 19% de los habitantes urbanos con acceso a la radio lo que significa que aproximadamente la radio es usada por 3371 personas en la zona urbana.

Se evidencia que los potenciales canales de comunicación digital para contactar o informar a las personas del área rural es la radio principalmente, seguida por la televisión y las llamadas

telefónicas o mensajes de texto, en el caso de los ciudadanos urbanos se tiene que se pueden contactar con mayor facilidad a través de llamas telefónicas o mensajes de texto, internet y televisión.

Necesidades

Como se evidencio el municipio tiene una cobertura total de internet hogar y móvil en el área urbana lo que significa que el 24,1% de los ciudadanos urbanos que no tiene acceso a internet se debe por dos razones claves; la primera es que no tienen el dinero para pagar los servicios o equipo con acceso a internet y la segunda es que sencillamente no sabe usar las aplicaciones del equipo, es decir que una pequeña de la población inferior al 24% de los ciudadanos urbanos necesitan acceso a internet y o aprender a usar equipos como computadores, tables o smartphones. Eventualidad similar sucede en el área rural con la diferencia de que la cobertura de internet hogar y la señal móvil es solo del 3% y de 63,8% respectivamente lo que significa que esta es la principal causa de que solo el 9% de la población rural tenga acceso a internet, sin embargo, en este sector rural también es muy probable que el 91% de las personas que no acceden a interne sea por causa de no saber utilizar los equipos o por falta de dinero para acceder a la señal de internet móvil.

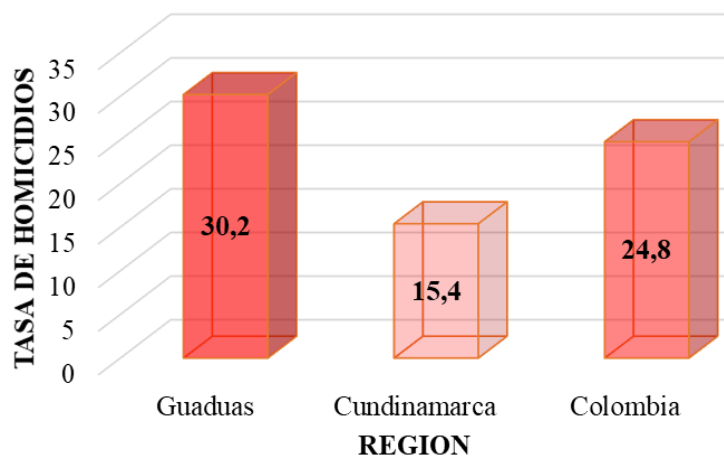
El 75,9% y 9,4% de la comunidad urbana y rural respectivamente necesitan que se comience a prestar los servicios y tramites en línea.

A continuación, se presentan otros datos adicionales que si bien no los solicita la guía de caracterización de ciudadanos, usuarios e interesados es oportuno mencionarlos para detectar las necesidades de la comunidad.

- **Seguridad**

En guadas mueren anualmente 10 personas por homicidio, en la siguiente grafica se visualiza el índice de homicidio del municipio y se compara con el índice de Cundinamarca y Colombia.

Figura 43 Tasa de homicidio por cada 100.000 habitantes

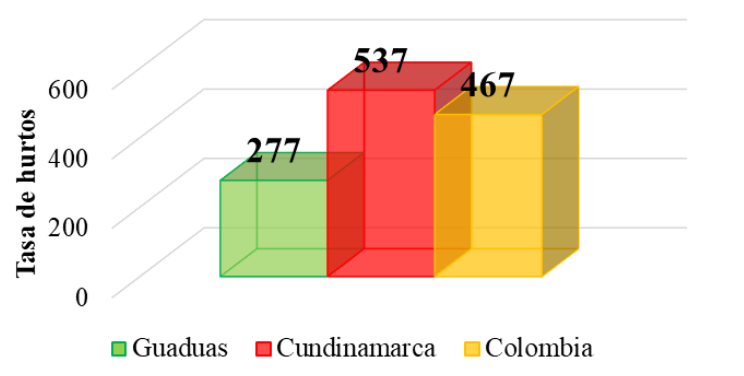


Fuente: Propia

Los ciudadanos de Guaduas temen por su alta tasa de homicidio muy alta ya que esta duplica la de Cundinamarca y excede en un 5,4% la de Colombia.

Los habitantes del municipio sufren 92 hurtos al año, lo que representa una tasa de hurtos anual de 277 hurtos/100000 habitantes, en la siguiente grafica se comparan las tasas de hurtos de guaduas contra las departamentales y la nacional.

Figura 44 Tasa de hurtos por cada 100.000 habitantes



Fuente: Propia

A diferencia de la tasa de homicidios el municipio Goza de una mayor seguridad en cuestiones de hurtos ya que su tasa está en un 48,4% y 40,7% por debajo de la de Cundinamarca y Colombia respectivamente.

Una vez finalizada caracterizados y determinadas las necesidades de los ciudadanos se revisó las acciones que propone desarrollar la actual administración municipal a través del plan de desarrollo 2020-2023 con el fin de conocer si dichas acciones responden a las necesidades que presenta la comunidad de Guaduas y efectivamente se puede afirmar que el plan de desarrollo actual responde aproximadamente a un 95% de las necesidades detectadas en esta caracterización; esto quiere decir que en el plan de desarrollo no se plantearon o son muy limitadas las estrategias enfocadas en aumentar la señal e internet móvil y hogar en el área rural, la cobertura de educación superior en los ciudadanos que se encuentran entre 16 y 24 años de edad, el fortalecimiento de actividades económicas industriales y de servicios y la formalización de empleos informales en la que los derechos de trabajadores e incluso empleadores son vulnerados por una u otra causa.

3° producto: Caracterización de los funcionarios de planta

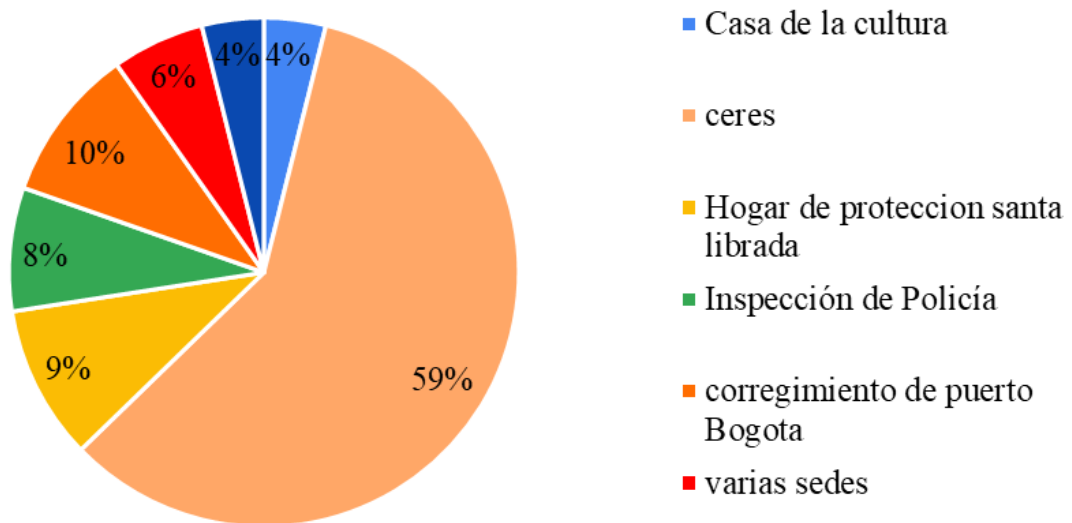
Esta caracterización tiene como propósito formalizar la información sobre los funcionarios de planta para que la alcaldía especialmente el área de talento humano cuente con una base de datos sólida que le permita tomar buenas decisiones que vayan en pro del bienestar laboral y todo esto se refleje en el mejoramiento continuo de los procesos y la satisfacción de los clientes.

En la hoja llamada base de datos consolidada del anexo 4 caracterización de funcionarios de planta se encuentra los datos más relevantes que debe tener la alcaldía registrados sobre los funcionarios de planta.

Ubicación

En la siguiente ilustración se muestran algunas sedes con las que cuenta la entidad para prestar sus servicios, pero estas sedes que se aprecian se encuentran en el casco urbano del municipio a excepción del corregimiento de puerto Bogotá el cual está alejado en 33 km del casco urbano de Guaduas lo que significa que el 10% de los empleados de planta operan lejos del casco urbano con el fin de brindar una mayor cobertura de los servicios de la entidad y el 90% trabajan en el casco urbano.

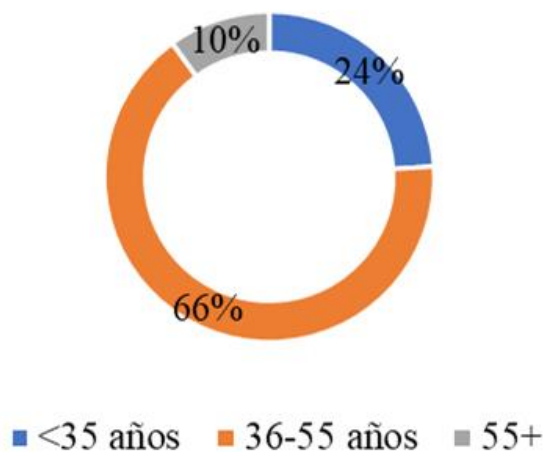
Figura 45 Ubicación de funcionarios de planta



Fuente: Propia

Edad

Figura 46 Edad de funcionarios



Fuente: Propia

La edad promedio de los funcionarios es de 43,5 años lo que evidencia que la alcaldía cuenta con personal experimentado y es lógico ya que la entidad exige en la mayoría de los casos una gran experiencia en el sector público, la edad se distribuye de la siguiente manera:

Se puede apreciar que el 24% de los trabajadores se encuentra en la etapa de adulto joven, el 66% son adultos medio, y el 10% de

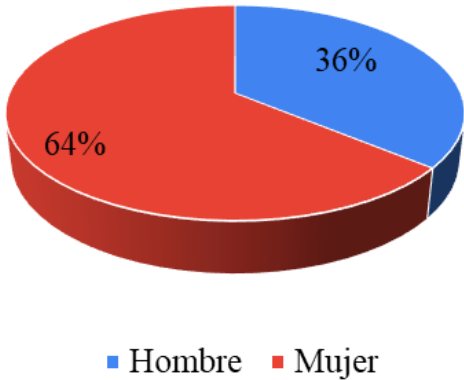
los trabajadores le faltan menos de 6 años para adquirir la edad de pensión. Según estudios los empleados que realizan actividades que no exigen grandes destrezas físicas tienden a ser productivos hasta antes de los 60 años por lo que la productividad no disminuye a partir de una edad específica menor a los 60 años si no que al contrario tiende a incrementar su

rendimiento con el paso del tiempo gracias a la experiencia que van ganando (Isabel de Sivatte, 2018), todo esto se traduce en que los trabajadores de la alcaldía se encuentran en una etapa de gran productividad gracias a sus experiencias.

Sexo

La alcaldía de Guaduas tiene más mujeres que hombres empleados según lo indica la siguiente gráfica:

Figura 47 Sexo



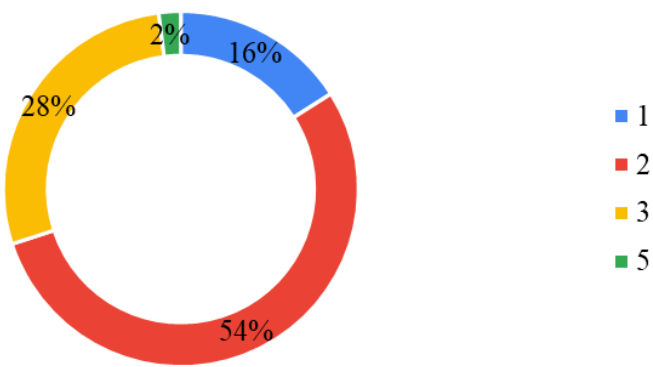
Fuente: Propia

Estrato-socioeconómico

Los funcionarios de planta presentan un estrato promedio de 2,18 el cual está por debajo del estrato promedio de la población total de los ciudadanos de Guaduas.

El 98% de los funcionarios pertenecen al estrato bajo (estrato 1,2,3) es decir que se benefician de los subsidios en los servicios públicos por que tienen pocos recursos, por otra parte, el 2% de los funcionarios pertenecen al

Figura 48 Estrato socio-económico



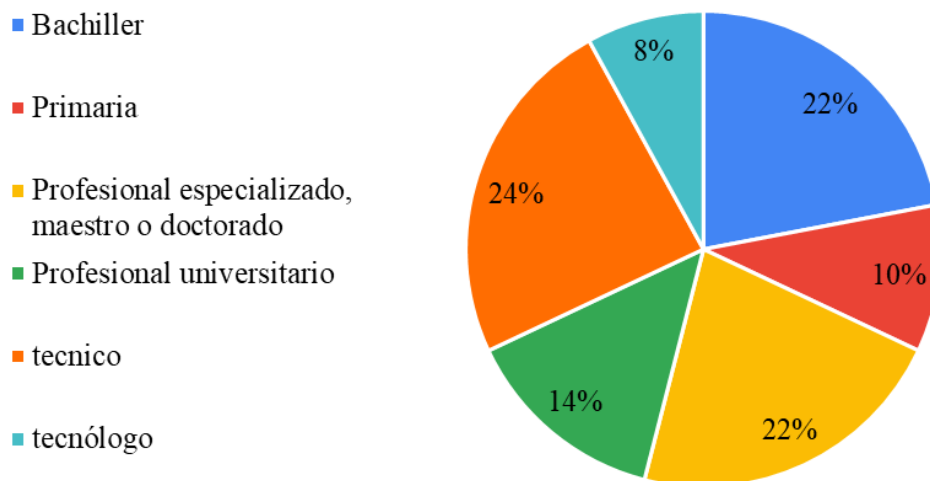
Fuente: Propia

estrato alto lo que quiere decir que estas personas tienen mayores recursos económico y deben pagar sobrecostos por los servicios públicos.

Nivel de educación máximo

Los funcionarios de planta han alcanzado como logro máximo personal los siguientes niveles de educación:

Figura 49 Nivel de educación máximo



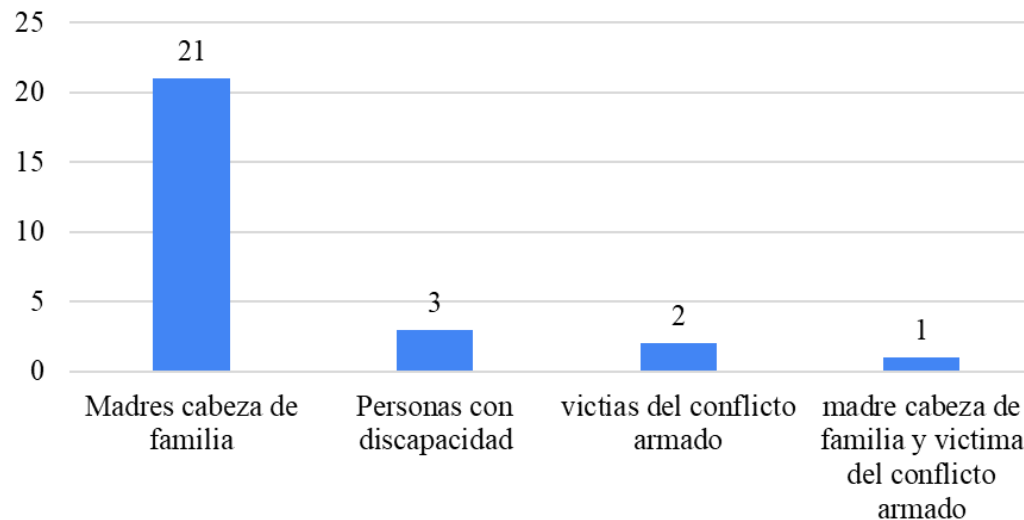
Fuente: Propia

De los funcionarios de planta se tiene que el 10% no alcanza a obtener su título de bachiller lo cual debería ser crítico, pero no lo es tanto porque estas personas tienen cargos de celador y servicios generales los cuales no demandan grandes conocimientos técnicos, por otra parte se tiene que el 22% alcanzaron como máximo el bachillerato sin embargo acá si se presentan 4 cargos que están directamente relacionados con labores administrativas como 2 auxiliares administrativos, y 2 secretarios, el nivel de estudio técnico es el que más contrata la entidad con un 24% de participación solo suele contratar en un 8% de tecnólogos, como datos interesantes es que la entidad presenta que el 36% de su planta como mínimo son profesionales lo que quiere decir que cuentan con grandes conocimientos en la alta gerencia para brindarlos al servicio de la comunidad.

Grupos vulnerables

El 54% de los funcionarios pertenecen a algún grupo vulnerables por que se registraron 27 con vulnerabilidad debido a:

Figura 50 Grupos vulnerables



Fuente: Propia

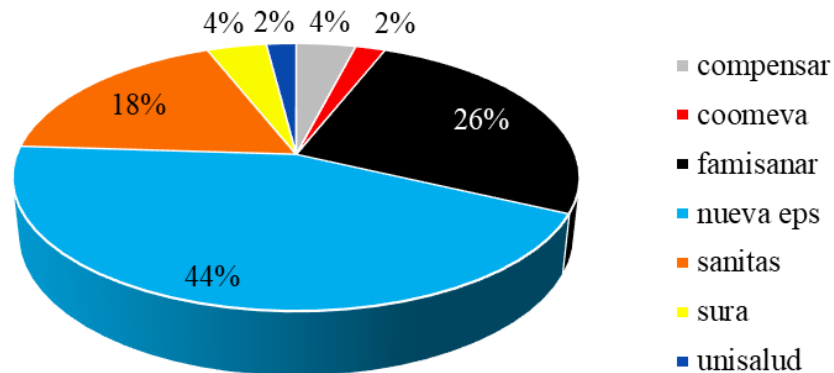
El peor de los casos es el de una mujer que además de ser madre cabeza de familia sufrió el conflicto armado directamente, por otra parte, el 69% de las mujeres que trabajan en la entidad son madres cabeza de familia, el 6% del total de los funcionarios sufre algún tipo de discapacidad y el 6% es víctima del conflicto armado.

Régimen de afiliación

Los funcionarios pertenecen al régimen contributivo ya que pagan las prestaciones sociales entre ellas la salud y encuentran afiliados en un 44% a la nueva EPS, seguida por un 26% y un 18% por las EPS de famisanar y sanitas respectivamente.

En la siguiente figura se observan todos las EPS y respectivo porcentaje de los funcionarios de planta que suelen afiliarse a estas:

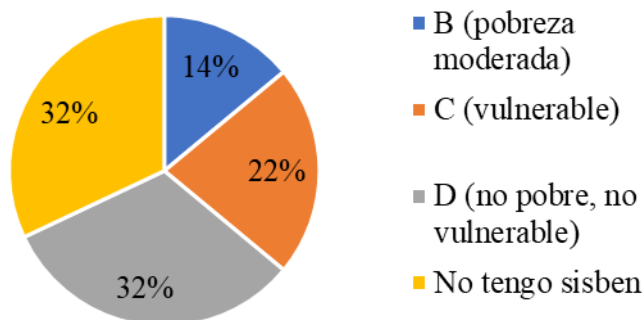
Figura 51 EPS funcionarios de planta



Fuente: Propia

Grupo del Sisbén

Figura 52 Grupo de Sisbén de funcionarios de planta



Fuente: Propia

Gracias al Sisbén se puede estimar la calidad de vida de los funcionarios de la alcaldía y determinar quiénes de ellos son potenciales beneficiarios de los programas sociales social del estado colombiano.

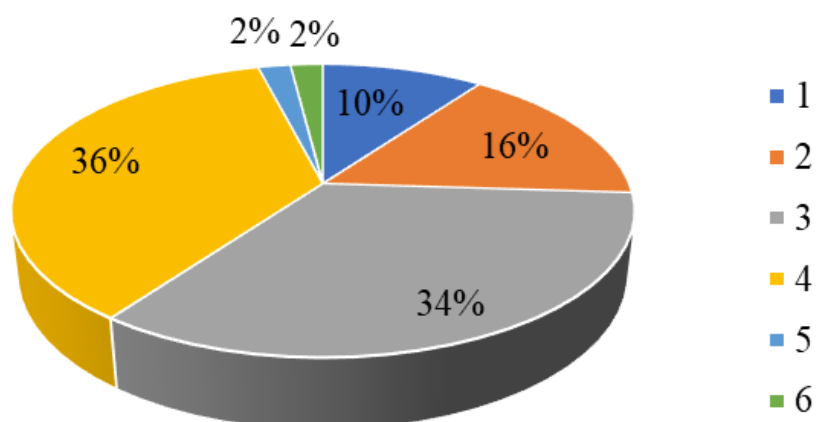
El 36% de los funcionarios tienen altas posibilidades de beneficiarse de los programas sociales del estado ya que se encuentran en los grupos de pobreza

extrema y vulnerabilidad y ya el 32% tiene menos posibilidades por que actualmente se encuentra en el grupo de no rico, no pobre lo que quiere decir que su tiene una calidad de vida media en donde logra satisfacer todas sus necesidades.

Tamaño familiar

En promedio el núcleo familiar de los funcionarios costa de 3 integrantes, pero presenta la siguiente distribución:

Figura 53 Integrantes del núcleo familiar



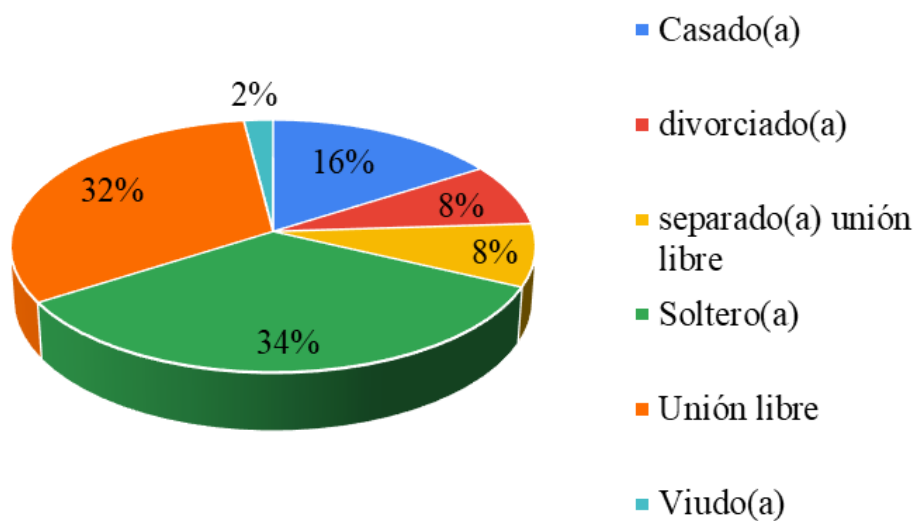
Fuente: Propia

Se evidencia que solo el 4% de los hogares de los funcionarios está conformado por un gran número de personas mayor a 4, el 70% está conformado por 3 o 4 integrantes, el 16% suele vivir con él y otra persona y el 10% definitivamente viven solos.

Estado del ciclo familiar

Esta variable hace referencia al estado civil de las personas.

Figura 54 Estado civil

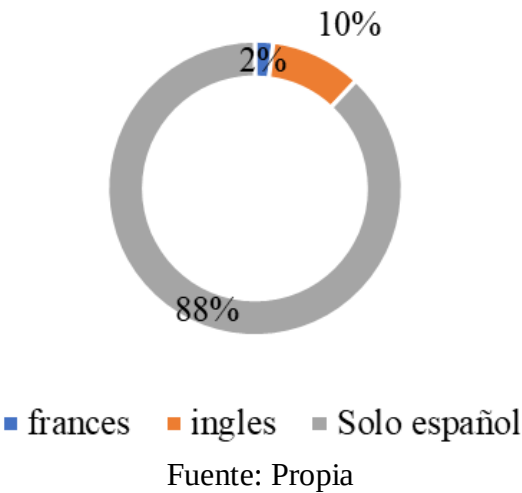


Fuente: Propia

Los estados civiles que predomina en la alcaldía es la soltería y la unión libre, sin embargo, también se presentan que el 16% de la entidad ha contraído matrimonio, 16% a fracasado en sus relaciones conyugales tanto en el matrimonio como en la unión libre y solo el 2% a sufrido la pérdida de su conyugue.

Idiomas o lenguajes

Figura 55 Idiomas



En la entidad no se evidencia ninguna funcionaria que maneje el lenguaje de señas lo cual es fundamental al momento de brindar información a las personas que utilizan este método para comunicasen. Por otra parte, se tiene que solo el 12% de los funcionarios manejan un idioma distinto al español.

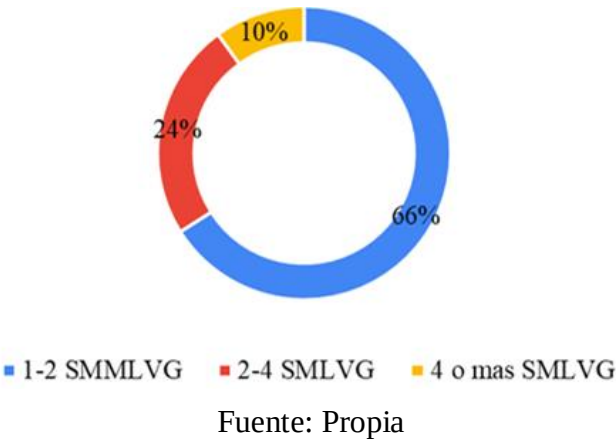
El 10% de los funcionarios dominan el idioma de ingles el cual juega un papel importante en la comunicación actual ya que es el idioma universal y solo el 2% domina el francés.

Ingresos

Los funcionarios de la alcaldía obtienen ingresos promedio actualmente de \$1.770.802 es decir 1,95 SMMLV, estos salarios están distribuidos de la siguiente manera.

Se evidencia que los salarios de la alcaldía se centran entre 1 y 2 SMMLV, ya que solo el 34% ganan más de 2 SMMLV.

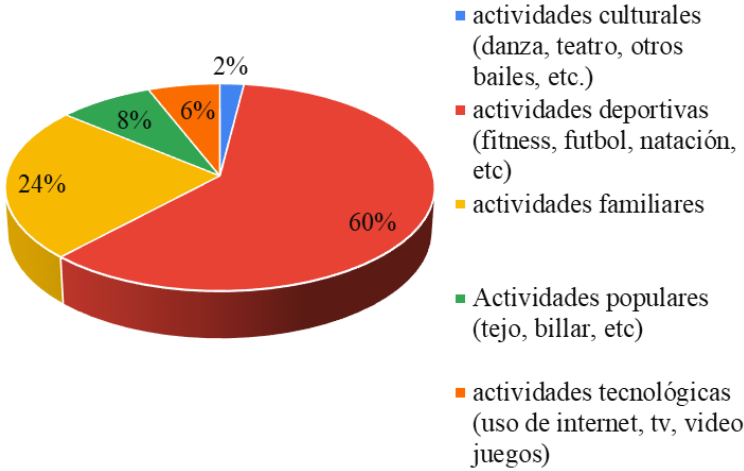
Figura 56 Ingresos de funcionarios de planta



Intereses

Las actividades que cautivan la atención de los funcionarios se distribuyen de la siguiente manera:

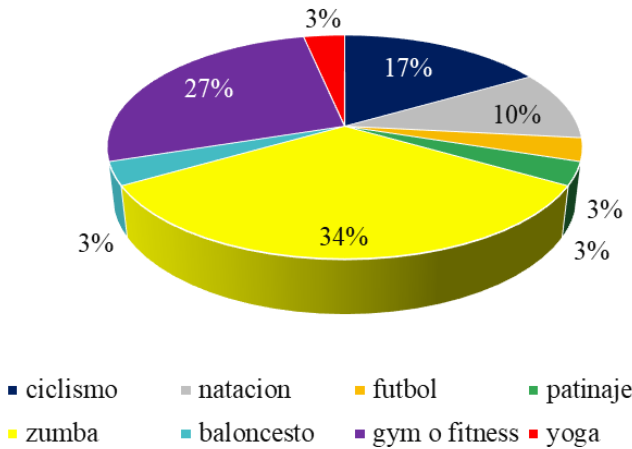
Figura 57 Intereses de los funcionarios de planta



Fuente: Propia

Se evidencia que hay la actividad de mayor interés para los funcionarios son las actividades deportivas ya que por cada 10 funcionarios hay 6 funcionarios que desean practicar esta actividad y la segunda actividad que más desean realizar son actividades familiares, así de que las actividades tecnológicas, populares y culturales se encuentran en un tercer plano para los funcionarios. las actividades deportivas que son atractivas para los funcionarios son:

Figura 58 Actividades deportivas de interés



Fuente: Propia

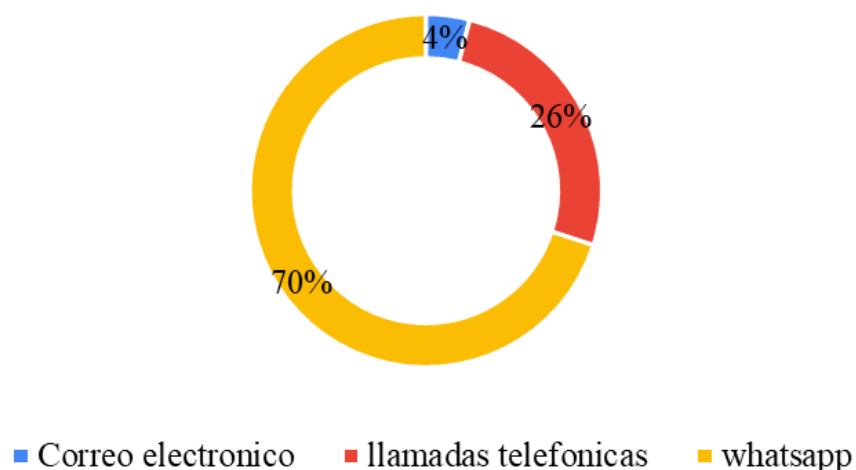
Como se evidencia la principal actividad de interés de los funcionarios es la zumba y el gimnasio o actividades fitness con un interés de las personas que le interesa hacer deporte del 27% y 34% respectivamente, ya como tercera actividad deportiva que más le interesa practicar es el ciclismo con una participación del 17% lo que significa que estas son las principales actividades dinámicas para generar bienestar a los funcionarios.

Por el lado de las actividades familiares prácticamente todo se centra en paseos familiares o actividades compartir en casa.

Canales de comunicación

Los funcionarios prefieren que la alcaldía los contacte de la siguiente manera:

Figura 59 Canales de comunicación



Fuente: Propia

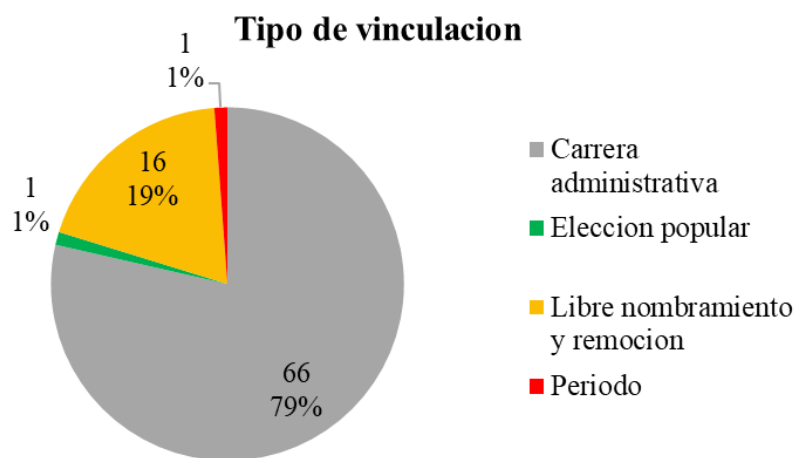
El mejor canal para contactar a los funcionarios de planta es el WhatsApp sin embargo hay algunas personas que no manejan esta herramienta porque no usan celulares con acceso a WhatsApp, este caso se presenta en algunos celadores y auxiliares de servicios generales, en lo que respecta a los cargos administrativo todos suelen usar esta herramienta sin embargo el 4% prefiere que los contacten por correo electrónico.

En esta caracterización se agregaron algunas variables básicas esenciales a lo exigido por la Guía de caracterización de la función pública ya que se consideran importantes al momento de determinar necesidades elementales de los funcionarios.

Tipo de vinculación

En la alcaldía el tipo de vinculación de los funcionarios de planta se distribuye de la siguiente manera:

Figura 60 Vinculación laboral de funcionarios de planta



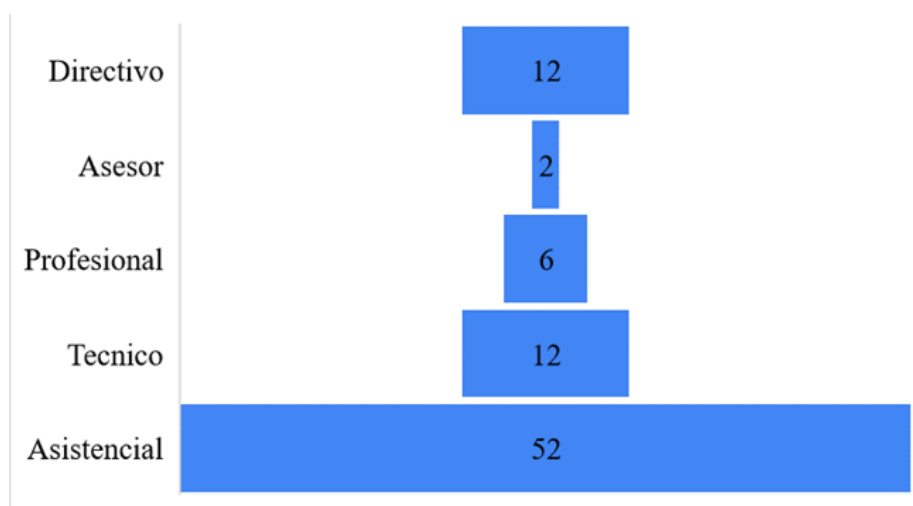
Fuente: Propia

El 79% de los cargos decretados están dados por carrera administrativa lo que quiere decir que ocupan estos cargos ingresaron a través de un concurso público en el cual supero las pruebas de evaluación y fueron seleccionado y nombrado para desempeñar un cargo de carácter permanente clasificado de carrera y con previsión presupuestaria, por otra parte el 16% de los cargos de planta decretada tienen un tipo de vinculación de libre nombramiento es decir que el nombramiento, permanencia y retiro depende de la voluntad del alcalde ya que tiene la libertad de nombrar el personal que ocupa esta cargo siempre y cuando la persona a nombrar cumpla con el perfil del cargo. Adicional a los tipos de vinculación nombrados anteriormente hay 1 cargo que es de vinculación periódica es decir que se contrata por un periodo fijo que en este caso es de 4 años y hay un cargo que de vinculación por elección popular y es el del alcalde el cual es elegido cada 4 años por la ciudadanía del municipio.

- **Nivel del Cargo**

Cada uno de los 84 cargos de planta decretada tiene cuenta con un nivel de cargo que representa el orden de la estructura jerárquica en el siguiente orden:

Figura 61 Nivel de cargo de planta decretada



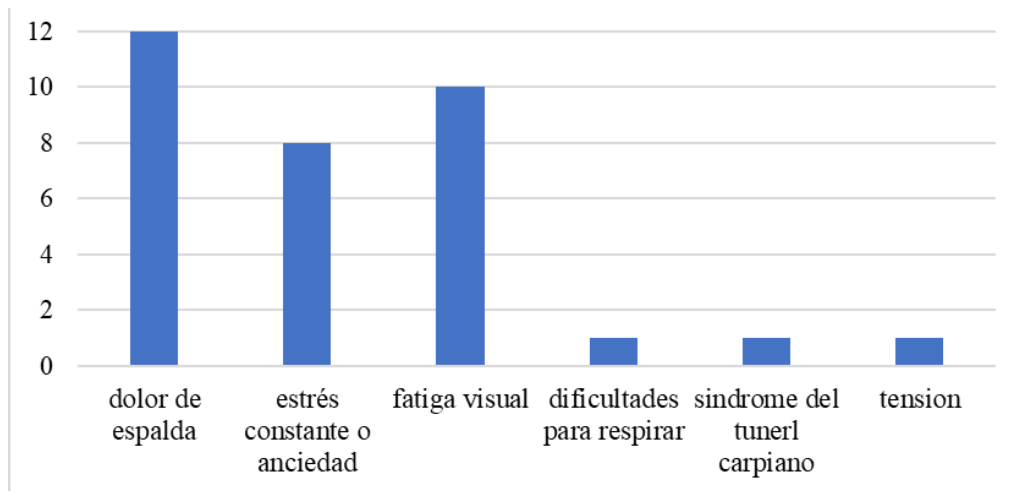
Fuente: Propia

se evidencia que el 62% de los cargos se concentran en un nivel asistencial es decir el de menor orden jerárquico, seguido por los niveles técnico y directivo debido a que cada uno de estos niveles representa un 14% en el total de los cargos, además a esto el 7% de los cargos son los cargos tienen un nivel profesional y para finalizar se puede apreciar que solo hay un 2% de los cargos con nivel asesor.

- **Enfermedades laborales**

El 52% de los funcionarios no presentan ninguna enfermedad y el 48% de los funcionarios sufren las siguientes enfermedades:

Figura 62 Enfermedades laborales de funcionarios de planta

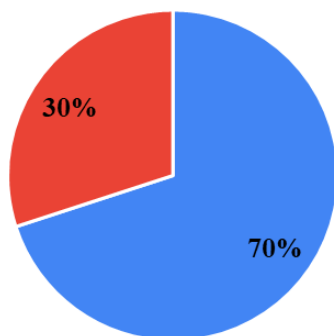


Fuente: Propia

Hay que tener en claro que en esta grafica se presentan casos en que un trabajador puede tener una o más enfermedades sin embargo como se mencionó anteriormente son 24 las personas que presentan alguna enfermedad, lo que significa que a estas personas las enfermedades que más sufre es el dolor de espalda, la fatiga visual y el estrés constante, y un caso a tener muy en cuenta por la situación del Covid 19 es que hay una persona que presenta dificultades para respirar.

- **Inducciones y reinducciones**

Figura 63 Inducción en funcionarios de planta



Fuente: Propia

Esta variable se agregó para determinar si los funcionarios recibieron inducción en su ingreso a la entidad, y los resultados fueron los siguientes:

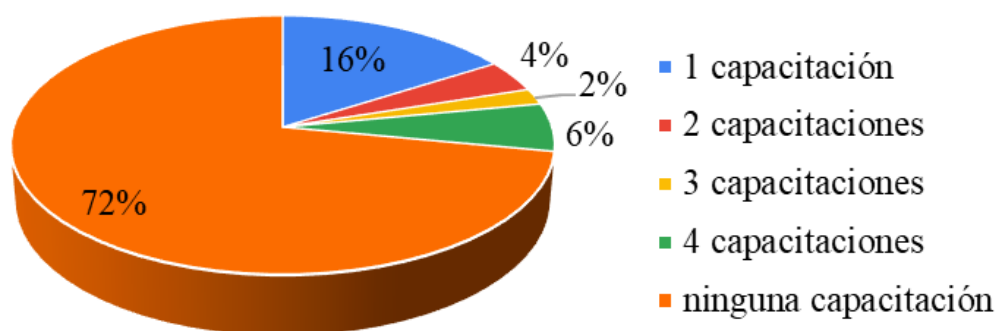
- no La entidad no suele realizar inducciones a sus trabajadores ya que el 70% en ningún momento recibió la inducción cuando ingreso al trabajo y ni habla de la reinducción porque solo el 16% de los
- si

trabajadores recibieron alguna reinducción cabe resaltar que esta debe de realizarse según MIPG cada dos años.

- **Capacitación**

Las capacitaciones juegan un papel importante a la hora de fortalecer los conocimientos y habilidades de los funcionarios para que estos aumenten su productividad y además en el mundo actual en donde el ser humano es el activo más importante de una entidad por su conocimiento las capacitaciones terminan jugado un papel muy importante, sin embargo, esto no es muy tenido en cuenta por la entidad durante el último año o al menos así lo demuestra los siguientes resultados:

Figura 64 Capacitación en funcionarios de planta



Fuente: Propia

Lamentablemente en la entidad no se le brindan capacitaciones al 72% de sus funcionarios lo que quiere decir que estas personas pueden estar teniendo un desempeño bajo por falta de actualización de conocimiento o adquisición de nuevas habilidades que permitan a la entidad ser más eficiente y del 28% de los funcionarios que recibieron capacitaciones la mitad recibió como máximo una capacitación.

Necesidades

Los funcionarios de planta necesitan que la entidad los apoye y los motive para que puedan mejorar su nivel académico y con ellos mejoren sus competencias laborales, especialmente

aquellas personas que como máximo han obtenido un nivel de bachiller, técnico, y tecnológico

El 52% de los funcionarios necesitan que la entidad realice algunas acciones que le permitan controlar, mitigar o liberarse de las enfermedades que presentan por la ejecución de actividades laborales.

El 85% de los funcionarios de planta necesitan que la entidad les suministre reintroducción porque cuando ingresaron no recibieron la inducción y en los que llevan trabajando más de 2 años en la entidad no han presenciado reintroducciones.

Los funcionarios de la entidad necesitan comenzar a recibir capacitaciones principalmente aquellos que no recibieron ningún tipo de capacitación durante el último año.

Otras necesidades relacionadas con los recursos físicos

El 67% de los celadores mencionaron que necesitan linternas e impermeables al momento de cumplir con sus funciones, por otra parte, los funcionarios de cargos administrativos indicaron las siguientes necesidades:

30% necesitan puestos de trabajos ergonómico, en donde resaltan principalmente la necesidad de silla que mejoren sus condiciones laborales, el 46% requieren impresora y o computadores para mejorar la eficiencia de su trabajo, y el 10% demanda software especializado para sus funciones.

4° producto: Análisis del entorno general y específico

Análisis del entorno general

Este análisis consistió en determinar qué factores o elementos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales impactan indirectamente las operaciones de la alcaldía.

Factor político

En este mundo tan globalizado las decisiones que tomen los países tienen repercusiones en los países vecinos o en los países con los que más tiene negociaciones, en el la alcaldía de Guaduas ha tenido que lidiar con varios problemas a causa de esto ya que este tipo de acciones suelen generar problemas socio-políticos que deben ser solucionados por la rama ejecutiva del poder público lo que significa que las entidades territoriales son uno de los principales protagonistas. Uno de los hechos más recientes son la migración de una gran cantidad de venezolanos al país colombiano y por ende al municipio de Guaduas a causa de la malas decisiones de la administración del gobierno venezolano; esto ha hecho que la alcaldía de Guaduas tenga que realizar mayores esfuerzos para controlar todos los impactos negativos que esto ha generado en los diferentes sectores del desarrollo integral de los ciudadanos de Guaduas porque afecta su objetivo de reducir la pobreza del municipio al incrementarse la población en estado vulnerable, el desempleo un 4% durante el año 2018 aumento por que los venezolanos acogen las ofertas laborales especialmente las de empleo informales y por último la alcaldía se ve en la obligación de incluir a los venezolanos en algunos servicios.

Un hecho que siempre va afectar la alcaldía son las guerras entre los países principalmente cuando la nación colombiana sea protagonista principal, porque los ingresos tanto de rentas propias, como de transferencia nacional, y regalías de la alcaldía se trasladaran a la nación para apoyarla financieramente en la guerra, adicional esto la entidad también debe de velar por mitigar en la comunidad las consecuencias de la guerra.

Quizás el hecho político que más repercusiones directas a tenido sobre la alcaldía fue la guerra que sufrió Colombia durante más de 50 años, ha quedado en evidencia los múltiples problemas que esto les trae al gobierno nacional y a las entidades territoriales, la alcaldía de Guaduas tuvo como efectos primarios múltiples dificultades para administrar el territorio ya que la toma de decisiones de la alcaldía se veía limitada por amenazas de los grupos ilegales al margen de la ley, adicional a esto la entidad no podía promover el desarrollo social y económico del municipio porque gran parte de su presupuesto se utilizaba para mitigar los efectos negativos de la guerra en su territorio y reforzar la seguridad del este. hasta el día de hoy todavía la alcaldía se encuentra trabajando en contrarrestar los efectos secundarios de la

guerra como restaurar los derechos de las víctimas del conflicto armado y personas reinsertadas. Debido a este sin fin de consecuencia la alcaldía teme por la ruptura del acuerdo de paz o el origen de otros tipos de conflictos internos que puede llegar a limitar las operaciones de la entidad.

Usualmente los acuerdos nacionales e internacionales en los que participa el país generan lineamientos y regulaciones que la alcaldía debe velar por que se cumplan, ya sea por parte de los ciudadanos o la misma entidad territorial, lo que genera que la alcaldía tenga que realizar una serie de trabajos adicionales como capacitar a su personal, prestar nuevos servicios, entre otras actividades que traen sobrecostos que son apoyados financieramente por la nación y gobernación u otras entidades, sin embargo en algunas ocasiones el apoyo no es suficiente y desestabiliza el presupuesto de la alcaldía. Un ejemplo de esto son las decisiones que tomen las naciones unidas y obliga a la alcaldía a velar por que esta se cumpla por parte de los ciudadanos o algún acuerdo comercial que modifique algún impuesto de carácter municipal.

La alcaldía al ser una entidad territorial sufre todos los cambios políticos de las tres ramas del poder público; la rama legislativa, judicial y en especial la ejecutiva ya que esta es la rama a la que pertenecen la alcaldía. La alcaldía padece las elecciones populares que se realizan cada cuatro años para cada una de las ramas del poder público, la elecciones que tiene mayor impacto son las de la rama ejecutiva porque cada vez que se cambia de presidente ingresa al país un nuevo plan de desarrollo nacional que es el que dirigirá la administración del territorio nacional, al año siguiente se llevan las elecciones que más generan impacto en la alcaldía por que se elige el gobernador quien ingresara un plan de desarrollo departamental que se alinea con el plan de desarrollo nacional, en estas mismas elecciones también se elige al alcalde que es la elección que más influencia tiene sobre la alcaldía de Guaduas porque es la que determina la planeación estratégica de la alcaldía durante los próximos cuatro años y otras elección que se lleva a cabo el mismo día que se elige el gobernador y el alcalde es la de los concejales municipales que termina influyendo directamente en la alcaldía por que es otra autoridad constitucional del municipio. De lo anterior se concluye que la administración del municipio depende de varios factores, pero quizás los que la termina impactado

directamente son las elecciones del alcalde y concejales, porque cada vez que se aprueba un plan de desarrollo municipal por alcalde electo aparecen nuevas actividades y desaparecen otras ya que cada plan de desarrollo tiene un mayor enfoque en los diferentes sectores del municipio, por otra parte cada vez que ingresa un nuevo alcalde por el motivo que sea se procede a cambiar la mayoría de personal que trabaja en la alcaldía especialmente los líderes de los procesos, lo que genera un alto nivel de rotación de personal que a su vez terminan afectando el desempeño de la entidad, lamentablemente en el último año (2020) la entidad ha presenciado 3 cambios de alcalde lo que genera que el 50% de los funcionarios de planta fueran cambiados por los funcionarios actuales.

Es importante mencionar que la alcaldía depende del criterio del concejo municipal para aprobar o rechazar los planes, programas, proyectos, cambiar la estructura organizacional, modificar el presupuesto, entre otras cosas que realiza en la planeación estratégica e institucional de la alcaldía lo que quiere decir que en realidad la alcaldía no goza de autonomía para tomar decisiones, por otra parte esta entidad necesita que los 16 ministerios públicos de Colombia, 7 departamentos administrativos, 10 superintendencias, las unidades administrativas especiales del gobierno nacional y sobre todo la Gobernación de Cundinamarca tengan un mayor interés en el municipio de tal forma que los apoye con recursos físicos, humanos y financieros a promover el desarrollo integral de la comunidad a través de la coordinación interinstitucional, actualmente la alcaldía necesita del apoyo para construir sus propias instalaciones de la sede principal, al igual que para brindar infraestructura moderna de uso público y prestar otros servicios que promuevan el desarrollo y bienestar integral de la persona.

Factor económico

Los ingresos per cápita también conocidos como los ingresos de los ciudadanos son el centro de análisis de este factor porque toda la economía gira alrededor de este, para comenzar los ingresos de los ciudadanos indican el nivel de compra que estos tienen, lo que quiere decir que la alcaldía trabaja por dos fines esenciales; el primero es que la comunidad de su

jurisprudencia pueda mejorar su calidad de vida a través de una estabilidad económica y el segundo es que las rentas propia de la alcaldía aumenten para contar mayor presupuesto, actualmente la alcaldía tiene dificultades al momento de cumplir con estos fines por que varias razones:

En muchas ocasiones la alcaldía de Guaduas no ha tenido en cuenta el ciclo económico al momento de diseñar, implementar, verificar y mejorar su planeación estratégica, lo que quiere decir que la alcaldía puede estar implementado estrategias en momentos inoportunos o lo contrario puede no estar implementado las estrategias que necesita la comunidad y la administración de la alcaldía, es importante que la alcaldía comience a basar sus decisiones según el pronóstico o la fase que se esté la economía del país, para ser más específico la economía de su propio territorio y los territorios vecinos, para que pueda controlar los impactos de la inflación y devaluación de la moneda colombiana.

-Cualquier cambio que sufra la moneda colombiana respecto al precio del dólar impacta las finanzas de la alcaldía por que muchas veces la alcaldía debe adquirir productos o servicios importados para llevar a cabo la ejecución de programas, proyectos y actividades administrativas; se genera un impacto negativo en el momento en que el dólar sube respecto al valor del peso colombiano debido a que se terminan invirtiendo muchos más pesos colombianos para adquirir el producto o servicio, lo que hace que la alcaldía termine pagando un valor más elevado respecto a lo que había cotizado con anterioridad y por consecuencia el presupuesto de la entidad se limite y se termine desistiendo de la compra y dado el caso que no se desista de la compra el presupuesto de la entidad se ve afectado. Cabe resaltar que también pueden suceder lo contrario que la moneda se reevalúe respecto al dólar y la alcaldía se beneficie al invertir menos dinero en las compras, con ese dinero que se ahorra puede generar beneficios mayores para la comunidad sin embargo este no es el hecho que enfrenta la alcaldía de Guaduas porque desde el año 2014 hasta el año 2020 Colombia presento una devaluación anual promedio respecto al dólar del 11% (Banco de la republica de colombia, 2021)y esta se evidencia al observar que el precio del dólar en el año 2014 era de 2000 pesos colombianos y en el 2020 fue de 3691.

por otra parte, la alcaldía aun no genera oportunidades para que empresas del sector generen exportaciones y a pesar de su atractiva ubicación es mínima la presencia de las empresas promotoras de empleos formales.

-La inflación que se produce en el país genera efectos similares para la alcaldía a los de la devaluación de la moneda colombiana respecto al dólar, la diferencia es que la inflación tiene un impacto más directo debido a que la mayoría de compras que realiza la alcaldía son a nivel interno lo que quiere decir que al haber inflación suben los precios de todos los productos y no solo los precios de los productos importados que es lo que sucede en la devaluación de la moneda respecto al dólar, la alcaldía enfrenta una inflación promedio anual de 4,72% (Banco de la república de Colombia, 2021) lo que ha afectado su finanzas y con ello sus operaciones se han visto limitadas en algunas ocasiones. Además, a lo mencionado anteriormente la inflación disminuye los ingresos de la alcaldía debido a que el bolsillo de los ciudadanos se resiente y pueden llegar a dejar de pagar los impuestos y demás obligaciones, además a esto se puede estancar la economía y con ello se estancaran gran parte de los impuestos.

-La política monetaria suele ser tomada en cuenta en el momento en que la alcaldía desea adquirir un crédito financiero ya que, si los bancos públicos o privados ofrecen montos considerables e intereses bajos, la alcaldía aprovecha estas oportunidades rentables para adquirir préstamos e invertirlos ya sea en la reactivación económica del municipio, ejecución de un proyecto beneficioso para la comunidad o solucionar algún problema administrativo, actualmente por la situación que vive el país económicamente. La tasa de intervención de política monetaria es de 1,75% la cual es la tasa más baja que ha ofertado el banco de la república a las entidades financieras a lo largo de su historia con el fin de reactivar la economía lo que quiere decir que las tasas de interés actualmente son bajas.

-La política fiscal es la política económica que tiene mayor relación con la alcaldía por que cualquier modificación que reciban las multas y los impuestos prediales, de industria y comercio, peajes, tasas juegos de azar, espectáculos, entre otros, afecta directamente a la alcaldía debido a que son sus ingresos de renta propia, en los últimos cinco años el municipio de Guaduas recauda anualmente un promedio de 10378 SMMLV a través de los impuestos y tasas territoriales lo que hace que la alcaldía de Guaduas continúe perteneciendo a la última

categorización de las entidades territoriales municipales y refleje el estancamiento económico que se vive en el municipio ya que con la población que tiene debería de ingresar como mínimo 15000 SMMLV de los impuestos y tasas territoriales.

Ya para terminar con las políticas económicas se tiene que las políticas de comercio exterior al generar un impacto directo en los ingresos y gastos de la nación a través de las variaciones de los aranceles y tratados de libre comercio también lo hace en la alcaldía por que limita a la nación al momento de brindar recursos económicos que apoyen las actividades de las entidades territorial; en los últimos 5 años la alcaldía de Guaduas reporta el ingreso promedio anual de 26068 los cuales fueron emitidos por la nación es decir el 65,5% de los ingresos de la alcaldía por lo tanto se evidencia que prácticamente si la nación se afectada en las políticas económicas la alcaldía también prestara algún tipo de efecto, además este tipo de tratados de libre comercio y aranceles influyen en la economía a través de las ofertas por lo tanto puede terminar jugando un papel importante en la inflación del país.

En la caracterización de los ciudadanos de Guaduas detallado con anterior en este documento se refleja la economía del municipio que es el entorno económico en el que opera la alcaldía.

Factor social

Al ser la alcaldía una entidad que tiene como responsabilidad principal el bienestar y desarrollo integral de la sociedad de Guaduas, son muchos los factores sociales que terminan afectándola, por consiguiente, mencionan aquellos factores más relevantes para la alcaldía.

El tamaño de la población tiene efectos directos sobre la alcaldía por que una mayor población demanda más recursos y el municipio de Guaduas actualmente no tiene recursos económicos, ni de infraestructura para suplir las necesidades de una aumento acelerado de su población, en lo que respecta la alcaldía tampoco tiene la capacidad para asegurar un desarrollo integral a una mayor población, incluso actualmente le cuesta ofrecer los servicios necesarios que demanda la comunidad Guaduenses porque Según el censo del año 2018 realizado por el DANE anualmente a Guaduas llegan 900 nuevos ciudadanos al municipio y salen 223 personas lo que se evidencia que el 55,33% de la población de Guaduas nacieron

en otras partes del país y solo el 44,67% es nacido en el municipio, esta cifra va a afectar el tamaño de la población y hace que la alcaldía tenga que ampliar sus ofertas a la comunidad, en todos estos datos no se han tenido en cuenta a los venezolanos que también han llegado al municipio con la esperanza de encontrar oportunidades lo que complica aún más el trabajo de la alcaldía.

Las llegadas de nuevas personas al municipio influyen en la cultura de la comunidad hasta el punto en que comienza a variar el comportamiento de los ciudadanos principalmente en temas relacionados con los patrones de consumo, en muchas ocasiones los ciudadanos demandan servicios diferentes a los que venía prestando la entidad lo que genera que la entidad se adapte a esto para satisfacer las necesidades de la comunidad y en algunas ocasiones la alcaldía no logra adaptarse por lo que no apoya a la comunidad en lo que ellos requieren, por otra parte la alcaldía debe velar por que la cultura del municipio conserve sus tradiciones culturales para seguir siendo considerado patrimonio cultural de interés nacional.

Debido a la gran oferta de productos elaborados en territorios diferentes al de Guaduas la alcaldía debe de trabajar constantemente en fomentar el consumo por productos producidos en el municipio y ya para terminar la alcaldía debe adaptarse al medio por el que los ciudadanos desean ser atendidos, si presencialmente o en línea, este suceso se detallara en los factores tecnológicos.

La ética de los ciudadanos de Guaduas perjudica los esfuerzos de la alcaldía por mejorar la calidad de vida de los habitantes por que en algunas ocasiones los ciudadanos tienden a dar información falsa sobre sus perfiles como persona con el objetivo de ser beneficiarios por los servicios del estado, esto hace que la alcaldía no pueda suplir las necesidades de las personas vulnerables y por consiguiente la sociedad en general no logre un desarrollo equitativo e integro ya que los recursos invertidos por parte de la alcaldía no logran generar impacto en la sociedad.

El nivel de escolaridad impacta a la alcaldía por que esta es una de las razones de tanta informalidad en el trabajo y desempleo, debido a que el municipio cuenta con solo 1765 profesionales y 14981 bachilleres lo que quiere decir que el 49,6% no se ha graduado ni

siquiera de bachiller, esta situación es preocupante porque la comunidad no puede aprovechar las mejores ofertas laborales por falta de estudio y a cambio de esto las empresas al igual que la alcaldía se ve en la obligación de tener que contratar personas de otras parte del país por lo que la principal afectación es el estancamiento de la economía del municipio y la calidad de vida de los ciudadanos.

En ocasiones pasadas la alcaldía a tenido problemas de orden público por que los ciudadanos no estuvieron de acuerdo con algunas decisiones que tomo el gobierno municipal y tendieron a recurrir en primera instancia a manifestación pacíficas, pero después se convirtieron en manifestaciones violentas en donde atacaron de manera física las instalaciones y funcionarios de la alcaldía y además generaron otros daños en diferentes lugares del municipio que fueron reparados por la alcaldía. Es una constante que la alcaldía reciba ataques incrédulos a través de las redes sociales por parte de un reducidísimo grupo de personas.

Debido a lo extenso que es el municipio a la alcaldía se le dificulta tener una cobertura total de sus servicios en todo su territorio político y más cuando la mayoría de la comunidad vive en la parte urbana, los costos de prestar servicios en el área rural respecto a la urbana aumentan considerablemente.

Es común que en los municipios de Colombia haya participación de grupos al margen de la ley y Guaduas no es una excepción, si bien es cierto que por lo menos en los últimos 10 años no hubo participación de la Farc también es cierto que en el municipio hay actividades ilegales de otros grupos armados que se disputan el control del municipio por lo que muchas veces estas actividades tienen afectaciones indirecta con la alcaldía por que suelen vulnerar los derechos de los ciudadanos y la alcaldía debe de realizar más trabajo por reparar los derechos vulnerados de estas personas.

El entorno social en el que opera la entidad se evidencia de forma más detallada en la caracterización de los ciudadanos del municipio.

Factores tecnológicos

Actualmente la industria 4.0 ha hecho que la tecnología evolucione a una gran velocidad para facilitar las operaciones de las diferentes entidades a través de la transformación digital la cual funciona a través de la incorporación de internet por lo que se generan cambios en la forma en que deben operar las empresas para ser efectivas, como se evidencio en la caracterización de los ciudadanos, el municipio cuenta con buena cobertura de internet hogar y móvil en la parte urbana y en el corregimiento de puerto Bogotá, ya para el corregimiento de la paz hay cobertura de internet hogar pero no móvil por que la señal es muy inestable, y los demás lugares del municipio no cuentan con cobertura de internet hogar y la cobertura de internet móvil es adquirida por menos del 10% de la población de los demás lugares rurales, todo esto ha hecho que la alcaldía aun no logre transformarse digitalmente en los que respecta a la relación con los ciudadanos ya que si desea prestar servicios virtuales debe de tener en cuenta prácticamente la mitad de su población no tendrán acceso a estos servicios y los mismo sucede con la divulgación de la información pública a través del uso de internet, también cabe decir que los efectos negativos de la tecnología a la hora de reemplazar los empleos de los ciudadanos aún no se visualizan del todo porque la tecnología no ha cobrado un gran impulso en el municipio por lo tanto aun las pocas empresas que operan en este sector continúan empleado mano de obra para la mayoría de sus operaciones o servicios.

Adicional a lo anterior las nuevas tecnologías hacen que la alcaldía se vea obligada a adquirir más servicios relacionados con computación en la nube así como también cambiar sus actuales equipos de cómputo ya que estos no ofrecen el rendimiento de equipos de cómputo que oferta el mercado moderno, la entidad también se ve en la obligación de capacitar a sus funcionarios para que saque el mejor provecho de los servicios y equipos modernos y además se adapten a la nuevas y modernas plataformas del estado que normalmente suele presentar fallas que afectan las operaciones administrativas de la alcaldía, además la tecnología muchas veces hace genera que se contraten servicios externos porque esta entidad no cuenta con la capacidad para prestarlos a la sociedad. Por último, se considera oportuno mencionar que con la llegada del internet los datos digitales corren riesgos de ataques cibernéticos en donde la información de carácter confidencial es captada y manipuladas por extraños de la organización.

Factores ecológicos

La alcaldía y ciudadanos de Guaduas se ven afectados por que el 76,09% del territorio de esta amenazado por fenómenos hidrometeorológicos es decir movimientos en masa, inundaciones lentas y flujos torrenciales lo que genera un promedio anual de eventualidades de 5 incendios forestales , 3 inundaciones, y 2 movimientos de masa que requieren que la alcaldía en coordinación con los organismos de socorro realicen grandes esfuerzos por controlarlos y prevenirlos, además la alcaldía debe velar por que se conserven principalmente las 3801 hectáreas de ecosistema estratégico y 6000 de bosque estable, algo positivo es que en el territorio no se registran ningún tipo de epicentro sísmológico.

Los ingresos de la alcaldía por regalías se han visto beneficiados de gran manera durante los últimos 20 años por que el municipio de Guaduas contaba con una gran cantidad de recursos naturales que fueron explotados principalmente por Ecopetrol y PacifiC, actualmente estas empresas aún tienen operaciones pero no de extracción de estos recursos si no logísticas, además se encuentra en construcción de la ruta del sol por lo que esto también le ha generado y le seguirá generando ingresos por regalías al municipio por el uso de sus suelos naturales. La alcaldía reporta en los últimos 5 años un promedio anual de 3333 SMMLV.

El rendimiento de los funcionarios de planta de la alcaldía en algunas ocasiones se ve afectado por las altas temperaturas, así como esto también afecta a usuarios que toman los servicios de la alcaldía ya sea en lugares abiertos o cerrados; la alcaldía en muchas ocasiones se ve en la necesidad de prestar algunos servicios en horarios en donde la temperatura se encuentre en un nivel adecuado con el fin de proteger a los usuarios del sol, un claro ejemplo de esto es que los servicios de algunas escuelas de formación se realizan en horas cercanas al atardecer o amanecer en donde el sol es más suave, por otra parte que el clima suele generar la cancelación de algunas actividades misionales programadas por la entidad.

El cambio climático afecta principalmente la economía del municipio debido a que hay aproximadamente 10 mil empleos que dependen de actividades primarias como la

agricultura, la ganadería, la piscicultura, la avicultura, la transformación de lácteos entre otros. Todas estas actividades están estrechamente relacionadas con el clima.

Como quedo evidenciado en el último años las epidemias afectaron a la alcaldía de varias manera, comenzando por los ingresos de transferencias de la nación, ya que el estado colombiano muchas veces se ve en la obligación de disminuir el presupuesto que envía a las entidades territoriales con el propósito de invertir en los controles sobre las consecuencias de las pandemias, además afecta a todos los sectores de una comunidad ya que al afectar la salud de la persona hace que estas prioricen su integridad física y emocional por encima de la economía, generando así un estancamiento económico el cual afecta los ingresos de la alcaldía y también aumenta los costos de esta en el proceso de riesgos porque es obligación de la entidad mitigar y controlar todas estas emergencias y Por último se resalta que la pandemia puede paralizar las operaciones de la alcaldía ya sean administrativas o misionales.

Factores legales

La alcaldía al ser una entidad territorial debe de cumplir con demasiados lineamientos legales lo que la exige a contratar personal que conozca y tenga experiencia en el sector público, pero lo más preocupante para la alcaldía es que en constantes ocasiones se encuentra estructurando actividades que le permiten cumplir con determinados requerimientos legales cuando de repente este queda derogado con el surgimiento de un nuevo requerimiento legal, y a pesar de que muchas veces el nuevo requerimiento legal está alineado con el derogado la alcaldía sufre un gran impacto porque afecta de una u otra forma el trabajo que venía realizando y además la obliga a realizar un mayor esfuerzo por cumplir con el nuevo requerimiento .

La alcaldía de Guaduas tiene dificultades al momento de modernizar la infraestructura de algunas de sus instalaciones por que debe conservar la arquitectura colonial del municipio, así como también debe de velar por que los propietarios de inmuebles declarados patrimonio cultural conserven esta arquitectura.

El análisis del entorno específico

A continuación, se visualizan aquellas fuerzas externas del sector particular en el que opera la alcaldía que afectan su operación por causa de las malas acciones de sus principales grupos de valor.

La descentralización de las entidades prestadoras de servicios públicos y de la salud permite a la alcaldía liberarse de un montón de responsabilidades lo que le permite a la entidad concentrarse más en atender las necesidades de otros sectores, sin embargo, la alcaldía vigila de cerca que estas entidades satisfagan las necesidades de los ciudadanos y de ser necesario las apoya en determinadas ocasiones.

La entidad puede verse dignificada por errores de los órganos de control ya que si se equivocan en las auditorías pueden estar ocultando los errores de los funcionarios de la alcaldía o también existe la posibilidad de que los entes de control cometan algún error y acuse a la alcaldía de alguna anomalía que no cometió. Por otra parte, se puede presentar corrupción para que los entes de control no reporten la información.

La alcaldía de Guaduas recibe el apoyo de otras alcaldías y departamentos vecinos a través de convenios para brindar servicios a los ciudadanos que satisfagan sus necesidades y solucionen algunos problemas, principalmente los que se presentan en los límites del territorio municipal de Guaduas.

Los ministerios además de impartir algunos lineamientos legales a las entidades territoriales brindan recursos físicos como materiales, herramientas, implementos, insumos, equipos, proyectos, entre otros con el fin de que la alcaldía pueda mejorar la calidad de sus servicios misionales, y los departamentos administrativos apoyan a la alcaldía con asesorías, capacitaciones, información, proyectos, entre otros.

La alcaldía en ocasiones requiere el apoyo de la CAR en algunas actividades ambientales dirigidas a la comunidad, o estudios, investigaciones e inclusive desarrollo de proyectos. Es oportuno mencionar que la alcaldía también requiere de apoyo de otras muchas entidades del estado que operan en el municipio, principalmente de la policía nacional, la registraduría e incluso la fiscalía.

Las entidades gubernamentales juegan un papel muy importante en el municipio porque el apoyo que brindan a la comunidad le permite a la alcaldía disminuir muchos problemas sociales e incluso atender algunas emergencias relacionadas con los riesgos municipales; en el territorio de Guaduas operan la cruz roja, defensa civil, bomberos, iglesias y algunas fundaciones.

Una gran parte de las actividades que realizan la alcaldía suelen verse interrumpidas por fallas en la prestación del servicio público de energía eléctrica en las diferentes áreas del municipio, otro servicio que presenta algunas fallas es el internet.

En el municipio hay 3 colegios públicos y 3 privados que satisfacen las necesidades educativas de la comunidad asta preescolar lo que quiere decir que la alcaldía necesita apoyarse mutuamente en diferentes actividades, especialmente con la entidades publica ya que la alcaldía también presta servicios de educación como transporte y alimentación escolar, además también requiere informaciones adicionales sobre los ciudadanos que se encuentran estudiando en el mayor de los casos para beneficiar a la comunidad con algún servicio como familias en acción, postulación a alguna beca, ayuda con algún subsidio, etc., lo que quiere decir que sin el apoyo de las instituciones educativas se dificultaría la prestación de estos servicios y muchas necesidades de la comunidad estudiantil quedarían insatisfechas.

Actualmente el SENA beneficia a la alcaldía suministrándoles practicantes a un costo realmente bajo ya que la alcaldía solo se ve en la obligación de pagarles la ARL, por otra parte, la alcaldía no recibe el apoyo en temas relacionados con proyectos de investigación ni por parte del SENA ni de las universidades, y mucho menos del colegio

La imagen de la alcaldía se ve frecuentemente afectada por que los proveedores incumplen con las responsabilidades que tenían en los contratos de tal modo que no logran satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad, y lo peor de todo es que muchas veces las consecuencias terminan siendo asumidas por los funcionarios de la entidad.

En el municipio solo hay presencia de un sindicato que recibe el nombre de cooperativa de trabajadores que velen por los intereses y condiciones de trabajo de las personas que se emplean en el municipio sin embargo las acciones que esta ejecuta en el municipio son

mínimas, lo que quiere decir que esta puede ser una de las razones de que la mayoría de la población se emplee de forma informal y de algunos casos de trabajo infantil debido a que la mayoría de los ciudadanos desconocen sus derechos laborales.

En múltiples ocasiones se ha atacado la imagen de la alcaldía a través de redes sociales, periódicos, e incluso medios de comunicación como periódicos, radio y televisión, generalmente los ataques son realizados en su mayoría por ciudadanos del municipio. Todas las acusaciones que recibe la alcaldía generan que los ciudadanos, entes de control y otros stakeholders pierdan la credibilidad hacia la alcaldía y esto le ha generado una pésima reputación.

En el municipio algunos ciudadanos no tienen sentido de pertenencia por los recursos que le suministra la alcaldía en los diferentes servicios ya que en ocasiones utilizan los recursos para otro fin totalmente diferente por consiguiente no se logran impactar a la comunidad positivamente.

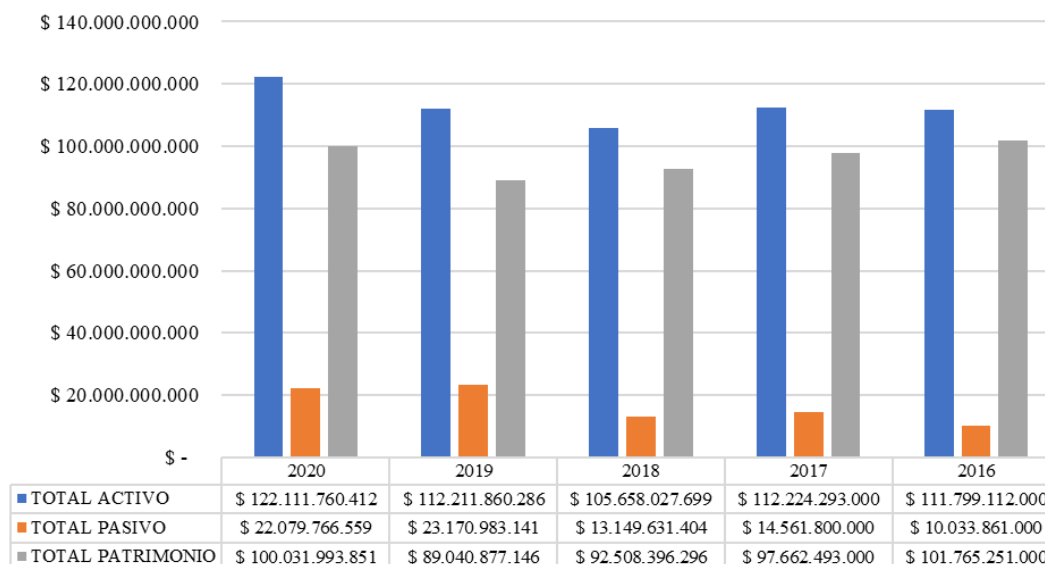
5° producto: Análisis de las capacidades internas

A continuación, se presenta en primer lugar el análisis financiero de los últimos 5 años con el que se determinó la capacidad financiera de la entidad, en segundo lugar se describen las capacidades funcionales y operativas actuales es decir menciona la cantidad y estado de los recursos físicos de la entidad, el número de funcionarios que suele contratar la alcaldía para desarrollar las diferentes actividades, los diferentes software que adquiere la entidad y los procesos que suele utilizar, en un tercer lugar se mencionan las capacidades culturales como la del bienestar del talento humano y la de gestionar el flujo del conocimiento y ya en un último lugar se mencionan otras capacidades que tiene la entidad.

A. Capacidad financiera últimos 5 años

Este análisis se realiza basado en los periodos financieros desde el año 2016 hasta el año 2020, durante los últimos 5 años la entidad registra las siguientes estadísticas financieras.

Figura 65 Balance General 2016-2020



Fuente: Propia

El patrimonio comenzó a descender en el año 2017 registrando una pérdida del 4,2% por un monto de \$ 4.102.758.000 de los cuales se perdieron por utilidades netas de este año \$ 4.035.828.000 lo que produjo que la empresa adquiriera nuevas deudas al incrementar sus pasivos en un 45% pasando de un monto de \$ 10.033.861.000 a \$ 14.561.800.000 debido a que sus activos no aumentaron para poder responder a esta gran perdida y para el año 2018 continuó disminuyendo el patrimonio esta vez en un monto de \$ 5.154.096.704 por que presento utilidades netas negativas de \$ 2.464.739.645 y además en este año hubo un cambio en las políticas de regulación contable pública con el propósito de adaptarse a las Normas Internacionales de Información Financiera y Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público lo que le significo un cifra negativa para su patrimonio de \$7.951.705.683 llevando a la entidad a comprometer -\$ 6.566.265.301 es decir el 5,9% de sus activos reportados en el año 2017.

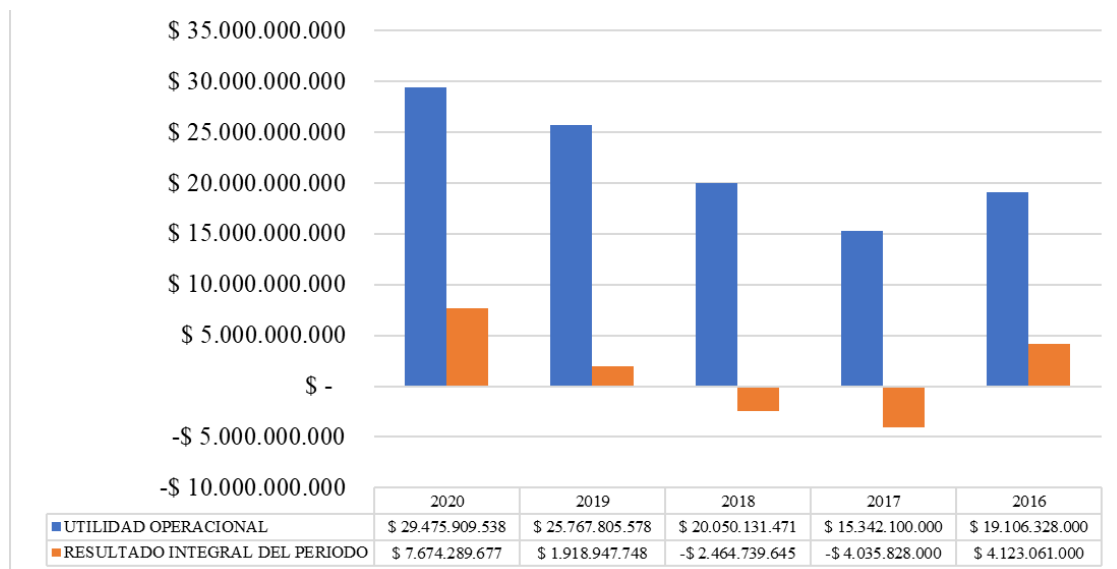
Para el año 2019 la empresa continuó disminuyendo su patrimonio esta vez \$3.467.519.150 en relación con el año anterior a pesar de haber presentado utilidades netas positivas de \$1.918.947.748 y es que en este año la alcaldía siguió incrementando más sus pasivos que

sus activos registrando un aumento de estos en \$ 6.553.832.587 y \$ 10.021.351.737 respectivamente.

Para el año 2020 la entidad logro disminuir sus pasivos en un 4,7% e incremento sus activos en un 8,8% en relación con el 2019 y lo mejor de todo fue la utilidad que alcanzo la alcaldía ya que le permitió equilibrar los efectos de las utilidades negativas que venía presentando la entidad en los años anteriores.

Las utilidades de los ejercicios de cada uno de los años anteriores son las siguientes:

Figura 66 Utilidad operacional vs utilidad neta

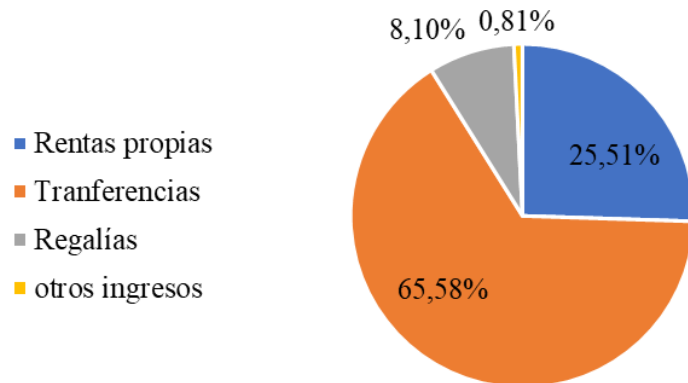


Fuente: Propia

Después de ver los resultados del patrimonio como las utilidades se considera oportuno realizar un análisis más profundo de la entidad con el objetivo de conocer las razones de esas grandes variaciones en las utilidades de la entidad de un periodo a otro.

Durante los últimos 5 años esta alcaldía presento un promedio de ingresos totales de \$ 32.273.553.822 los cuales se distribuyeron de la siguiente manera:

Figura 67 Ingresos promedio últimos 5 años

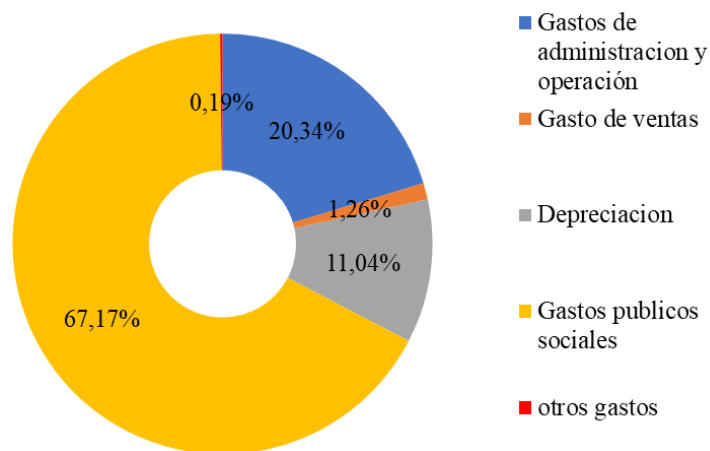


Fuente: Propia

Esto se traduce en que la alcaldía tiene la capacidad para recaudar un monto de dinero de \$8.234.026.441 a través de los ingresos fiscales, además usualmente recibe \$ 2.612.747.234 por participación en las regalías y sus ingresos dependen en un 65,58% de las transferencias de la nación lo que representa un monto de \$ 261.711.134 y por ultimo registra un promedio de \$ 261.711.134 por otros ingresos anuales, estos provienen de los intereses sobre depósitos en instituciones financieras, sobrantes o recuperaciones sobre los ingresos diversos.

Los egresos promedio anual reportados durante los últimos 5 años son de \$ 30.830.407.666 y han ejecutado de la siguiente manera:

Figura 68 Egresos últimos 5 años

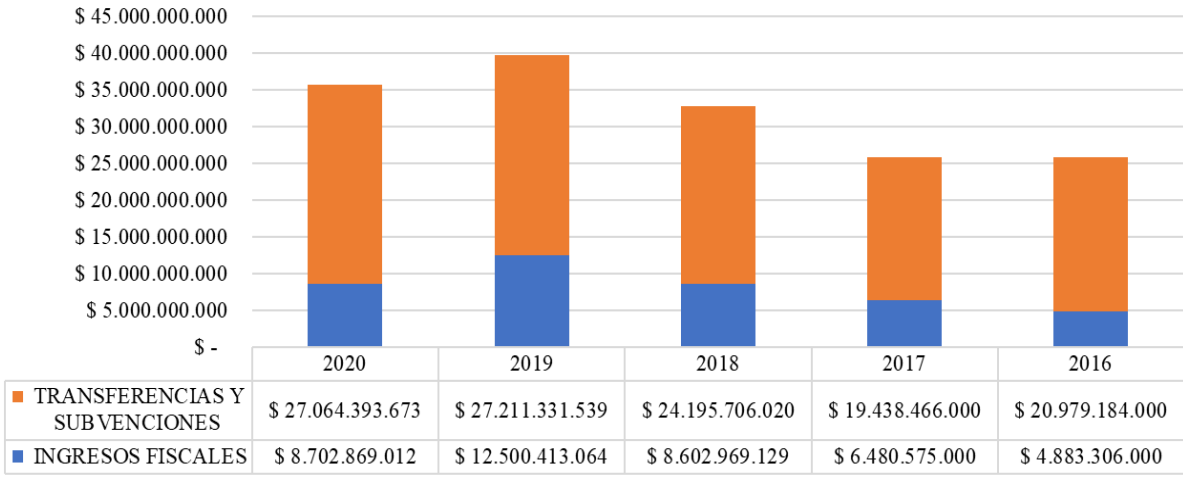


Fuente: Propia

Esta alcaldía en promedio presenta un gasto de \$6.271.698.824 en administración y operación, en los gastos de ventas apenas tiene un gasto de \$ 389.068.097 por la ejecución de algunos mantenimientos o servicios, la depreciación de propiedad, planta y equipo vienen reportando un gasto anual de \$ 3.402.620.850 y en los gastos sociales que en realidad para estas entidades no son un gasto si no inversiones que se realizan para suplir las necesidades de la comunidad de su jurisprudencia se registra un monto anual de \$ 20.709.523.316 y para los otros tipos de gastos por interés de mora, servicios financieros, u otro gastos diverso se desembolsa anualmente \$ 57.496.580.

En resumen, la alcaldía presenta una utilidad neta o también conocida como utilidad del ejercicio de \$ 1.443.146.156 en promedio durante los últimos 5 años, aparentemente esta utilidad es positiva sin embargo se debe de analizar debido a que en las entidades públicas no todas las utilidades positivas son buenas ya que puede que en algunos casos la utilidad positiva se deba a la falta de capacidad de la entidad para invertir el dinero pronosticado para atender las necesidades de la comunidad a través de los gastos públicos. Para analizar los resultados integrales o también conocido como utilidades netas es necesario evidenciar la siguiente gráfica:

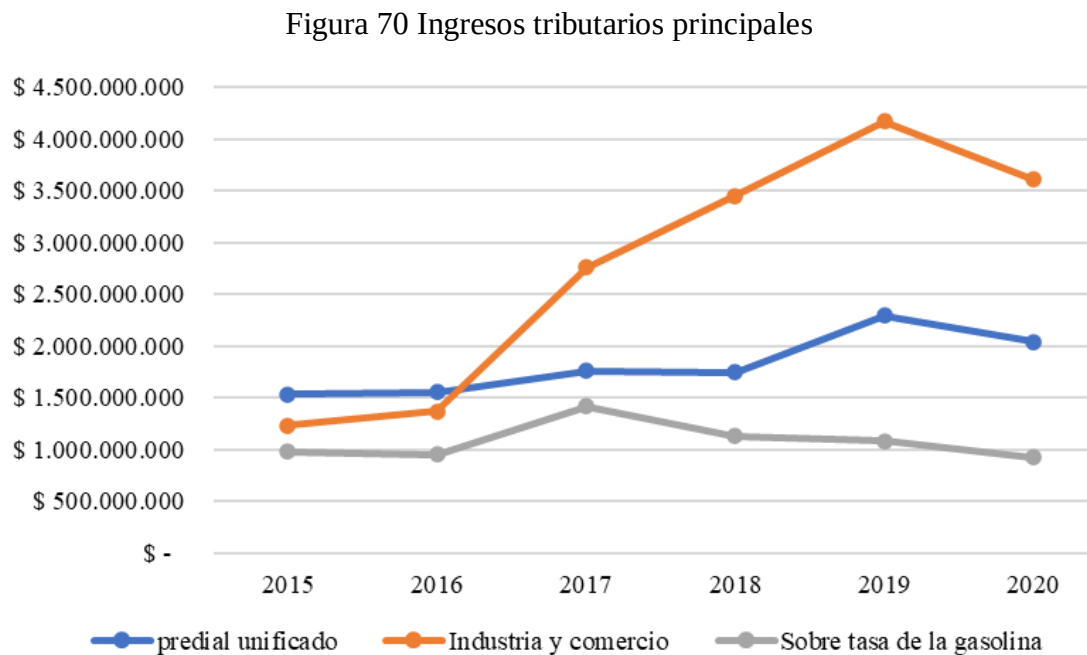
Figura 69 Ingresos totales últimos 5 años



Fuente: Propia

Los ingresos de la alcaldía durante los últimos 5 años se promedian en 32.011´842.687 y

vienen presentando un aumento promedio del 9% esto se debe a que en los ingresos tributarios especialmente el de industria y comercio ha venido presentando un constante aumento a diferencia del año 2020 por causa de la pandemia sin embargo los resultados son positivos para la alcaldía por que se aproximan a los datos de los años anteriores, en la siguiente grafica se visualiza el comportamiento de los tres ingresos tributarios más importantes:

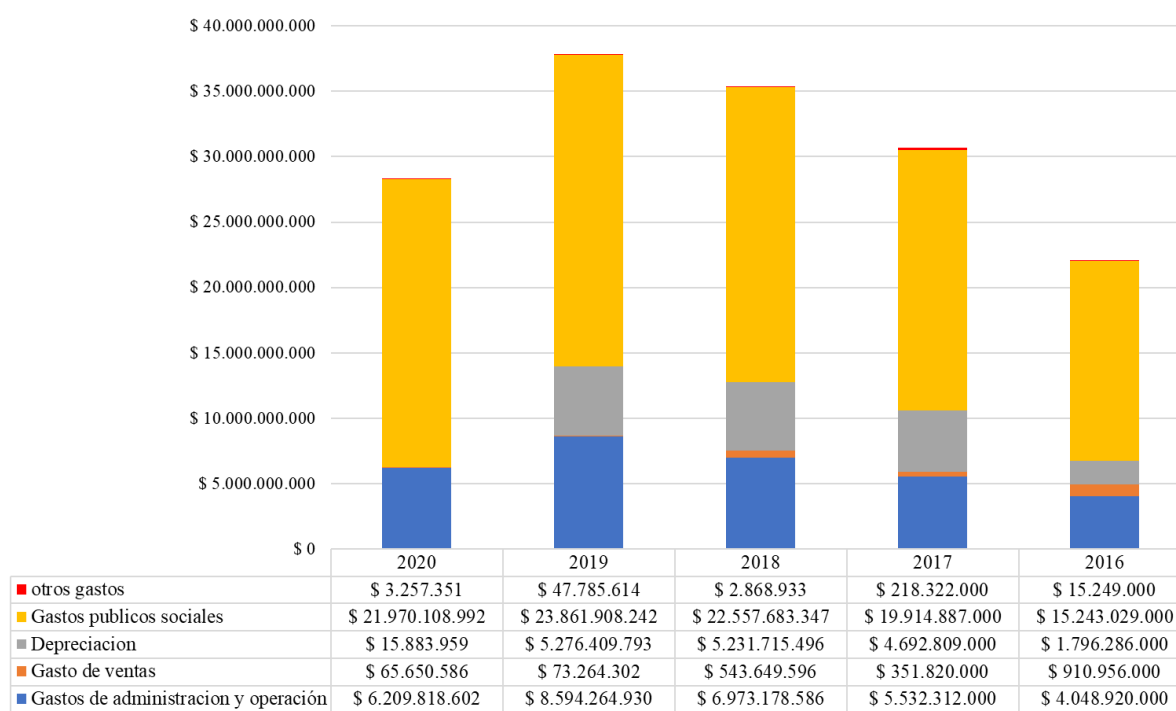


Fuente: Propia

Lo que respecta a las trasferencias y subvenciones por parte de la nación ha venido aumentado gracias principalmente a las trasferencias de la nación y que las regalías en algunos años aumentan y en otros disminuyen lo que es hecho normal ya que la entidad no tiene el control total sobre esta, a pesar de la pandemia en el último año se mantuvieron estables comparas al último año y alcanzo el segundo pico más alto respecto a los últimos 5 años.

Por otra parte, los egresos de la alcaldía se han comportado de la siguiente manera:

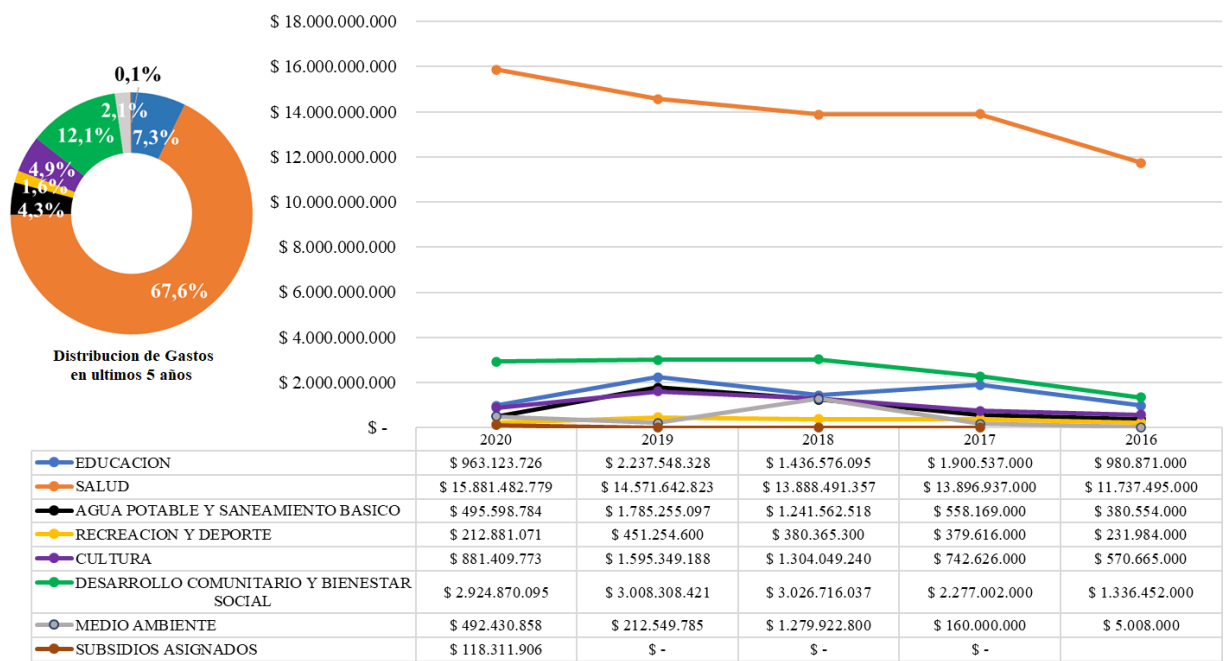
Figura 71 Tipo de egresos



Fuente: Propia

se evidencian que los gastos administrativos vienen aumentando hasta el punto que desde el año 2016 hasta el 2020 aumentaron en promedio anual un 29% sin embargo en el año 2020 disminuyo principalmente por la pandemia ya que la alcaldía tuvo que suspender algunas actividades de forma definitiva y por lo tanto esto redujo sus costos. También se puede apreciar que los gastos de ventas han disminuido lo que significa que la entidad está realizando menos mantenimiento y servicios similares, en lo que corresponde a la depreciación la entidad venia presentando un aumento promedio del año 2016 al 2019 del 13,2% sin embargo en el último año el pago de depreciación es prácticamente nulo teniendo en cuenta los periodos anteriores, lo que quiere decir que su planta y equipos perdieron un gran valor y esto se evidencia en el balance general y los gastos públicos vienen aumentando en promedio anual 16,6% desde el año 2016 al 2019 lo que es muy positivo para la alcaldía por que significa que cada vez se está invirtiendo más dinero en las necesidades y expectativas de la comunidad de Guaduas Cundinamarca, a continuación se observa cómo se ha venido invirtiendo este dinero en la comunidad de Guaduas.

Figura 72 Gastos públicos 2016-2020



Fuente. Propia

Esta alcaldía debe de asumir el pago del régimen subsidiado en salud lo que genera que el sector en el que más invierte es el de salud debido a que en los últimos 5 años se ha tenido un aumento promedio anual de 8,1% lo que represento un monto promedio anual de \$ 13.995.209.792 y refleja que la alcaldía se esfuerza para que los ciudadanos de bajos recursos tengan acceso al servicio de salud, sin embargo esto limita las operaciones de esta entidad por que durante los últimos 5 años asigno el 44% de sus ingresos lo que quiere decir que en realidad la alcaldía conto en promedio anual con para operar ; en los otros sectores se invierten de una manera más equitativa siendo el desarrollo comunitario y bienestar social el segundo sector en el que más se invierte con apenas una inversión promedio anual de \$ 2.514.669.711 y mostrando un aumento promedio anual del 25% en los últimos 5 años y siendo el año 2020 el único años con decrecimiento de inversión con apenas un 2% respecto al año 2019 lo que quiere decir que la alcaldía no le quito el apoyo principalmente a las personas vulnerable durante la época de pandemia , respecto a la educación las inversiones venían aumentando en promedio anual de 41,7% entre el año 2016 y 2019 sin embargo en el año 2020 se invirtió en un 57% menos dinero que en el 2020 y esto se debe a que los apoyo

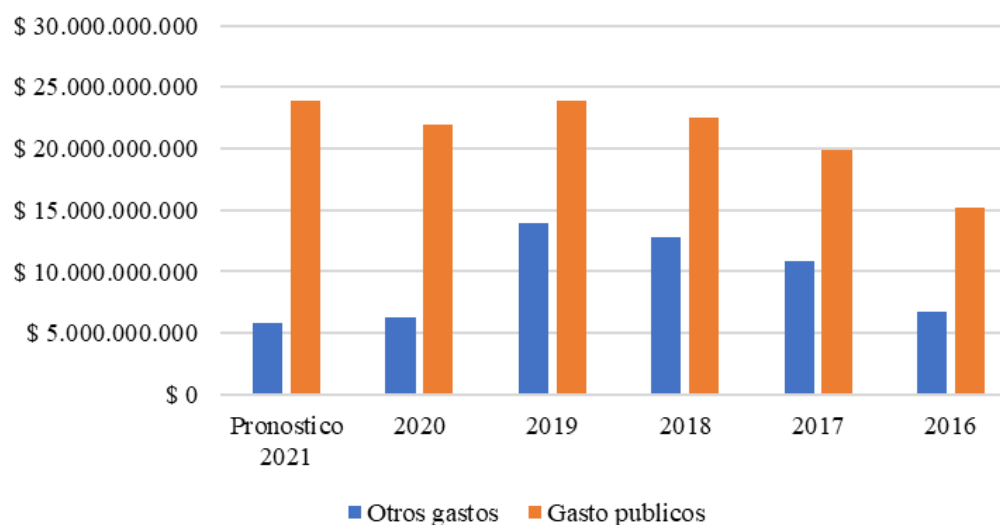
para la educación que realiza la alcaldía normalmente no se realizaron por que las clases en la mayor parte del año 2020 se realizó desde casa por lo tanto costos de transporte, alimentación escolar, entre otros disminuyeron porque no se ejecutaron algunas actividades.

Al ser Guaduas un municipio turístico debe de realizar esfuerzos culturales lo que se evidencia en su inversión ya que esta ha aumentado en promedio anual en un 42,7% entre el 2016 y el 2019, ya para el año 2020 solo pudo invertir el 52% de lo que invirtió en el año 2019 y los mismo ocurrió en el deporte con la diferencia de que aumento en promedio anual las inversiones en un 27,5% ente 2016 y 2019 y descendió en el 2020 en un 52,8%, lo que evidencia que la alcaldía a realizado un gran esfuerzo económico por continuar desarrollando la cultura y el deporte en la comunidad en época de pandemia teniendo en cuenta que desarrollo estrategias digitales para no aglomerar a las personas. Las inversiones en agua potable y medio ambiente representan un aumento del 71% y del 1237% respectivamente entre el año 2016 y 2019 lo que evidencia que la entidad se interesa por satisfacer las necesidades básicas de la comunidad y al mismo tiempo cuidar el medio ambiente, por el lado de las inversiones en el año 2020 se presentó un decrecimiento por parte del agua potable del 72,2% y un aumento del 131,7% en el medio ambiente y por último es importante menciona que durante el año 2020 la alcaldía apoyo a la comunidad con un monto de \$ 118.311.906 en subsidios.

Principales causas de las variaciones de las utilidades netas

Después de haber analizado los ingresos y gastos se procede a determinar que variables participaron directamente en la variación de las utilidades para ello se visualizan la siguiente grafica por que indica si la variación estuvo directamente relacionada con los gastos públicos u otro gasto de la administración municipal:

Figura 73 gastos de alcaldía



Fuente: Propia

2017: las principales causa de los resultados negativos fue que sus ingresos no tuvieron un gran aumento respecto al año 2016 por que sus regalías disminuyeron en un 43,2% lo que represento \$ 979.945.000 menos de ingresos por regalías, además aumentaron sus gastos financiero un 175% lo que representa un monto adicional de \$ 979.945.000 respecto al año 2016 y también el aumento exagerado de la depreciación y el gasto público al registrar un aumento de 161% y 30,6% respectivamente lo que significa que la alcaldía paso de pagar una depreciación de \$ 1.796.286.000 a \$ 4.692.809.000 y a invertir en la comunidad un monto de \$ 15.243.029.000 a \$ 19.914.887.000 ; en resumen se considera que la alcaldía hizo bien en aumentar sus gastos públicos porque detecto la oportunidad de invertir más en la necesidades de la comunidad de Guaduas sin embargo el aumento fue exagerado ya que no debió haber sido tan elevado porque esta fue la causa que mayor impacto tuvo en la elevada pérdida de -\$ 4.035.828.000 de utilidades netas durante el año 2017.

2018: las utilidades negativas del año 2018 no se consideran que este relacionadas directamente con los ingresos por que estos aumentaron un 26,6% pero si se evidencia que a la entidad aun le costaba mantener los altos costos de la depreciación, gastos administrativos y de operación ya que volvieron aumentar respecto al año 2017 en un 11,5% y 26% respectivamente, lo que refleja que volvió a cometer el mismo el error del año 2017 gracias

a que nuevamente aumento en un 13,27% los gastos públicos sabiendo que el periodo anterior le habían generado utilidades netas negativa muy altas por consiguiente la entidad siguió presentado utilidades negativas de \$ 2.464.739.645 es decir que en los años 2017 y 2018 sumo un total de utilidades netas negativas de -\$ 6.500.567.645.

2019: La primera razón por la cual la alcaldía logro obtener resultados netos positivo de \$ 1.918.947.748 es que sus ingresos totales registraron un aumento del 21% respecto al año 2018 el cual es el mayor aumento de los últimos 5 años declarados actualmente y esto se debe principalmente a que la alcaldía mejoro considerablemente sus recaudos fiscales y la nación aumento sus trasferencias hacia el municipio, sin esto la alcaldía hubiera vuelto a presentar perdidas que rodeaban los 2 mil millones por que las situaciones del año 2017 y 2018 se seguían presentado en especial el aumento de los gastos públicos y la depreciación.

2020: al ser un año atípico por la pandemia la entidad realizo una serie de ajustes que le permitió obtener una de las mayores utilidades de su historia, ya tuvo una rentabilidad neta del 21,46% lo que represento un monto de \$ 7.674.289.677 la cual se desglosa para determinar si este resultado es tan positivo como aparenta ya que lo ideal en la alcaldía es que su rentabilidad sea 0% o positiva dado el caso que los gastos administrativos operacionales o de ventas hayan disminuido.

La alcaldía logro que sus ingresos estuvieron por encima de lo pronosticado ya que esta vez sí fue cuidadosa y pronostico que sus ingresos disminuirían un 19% respecto al año anterior pero afortunadamente la entidad disminuyo sus ingresos solamente en un 9,93% debido a que los ingresos por impuestos disminuyeron como efecto de la pandemia y adicional a esto se le suma que la entidad paso de pagar \$ 5.276.409.793 a pagar \$ 15.883.959 lo que quiere decir que prácticamente sus gastos por depreciación fueron nulos al disminuir en un 99,7%. al igual que los gasto administrativos y operacionales también descendieron en un 27,74% respecto al año anterior lo que le genero a la entidad una gran utilidad operacional la cual fue principal razón de que la entidad haya aumentado sus utilidades , la segunda razón es que los gastos públicos disminuyeron en un 7,9% lo que represento un monto de \$ 1.891.799.250 a causa de que la entidad no pudo ejecutar todas sus inversiones planeadas por la pandemia, sin embargo hay que reconocer el gran esfuerzo de la entidad por que se adaptó a la pandemia

y logro estabilizar su economía y al mismo tiempo responder a las necesidades de los ciudadanos.

Capacidad financiera futura

Actualmente la planificación estratégica de la alcaldía está dada por el plan de desarrollo 2020-2023, allí la alcaldía pronostica los ingresos de los siguientes años teniendo en cuenta la situación económica mundial que se enfrenta por la pandemia del Covid 19, lo que quiere decir que la entidad espera tener la siguiente capacidad financiera.

Tabla 9 Futuros ingresos

Año	Ingresos totales pronosticados (plan de desarrollo)
2021	32.819'136.017
2022	33.967'805.778
2023	35.156'678.980

Fuente: Propia

Después de ver el comportamiento que tienen los ingresos de la alcaldía durante los últimos 5 años y a pesar de la situación del covid se espera que efectivamente los ingresos pronosticados de la alcaldía para los años 2021, 2022 y 2023 sean mínimo de 33 mil millones de pesos ya que promedio un aumento anual del 9% durante los últimos 5 años y durante los últimos 3 años (2018 en adelante) no estuvieron por debajo de \$ 32.798.675.149 ni siquiera en el año de pandemia en donde se detuvo gran parte de la economía que generaban ingresos para la alcaldía.

la entidad piensa emplear sus ingresos de la siguiente manera:

La entidad espera invertir el 1% de sus ingresos anuales en pago de deuda, el 20% en gastos de funcionamiento, 69% en gasto público (44% en el sector de salud y el 35% en inversión para cumplir con metas del plan de desarrollo) lo que quiere decir que la gestión financiera está totalmente articulada con la capacidad financiera ya que la entidad invirtió durante los últimos 5 años 67,2% en gasto público, 20,34% en gastos administrativos y el restante en varios gasto (depreciación, gasto de ventas y otros gastos) y obtuvo una utilidad financiera

total de 4,47% (1,443 mil millones) lo que es un excelente resultado porque se acerca al 0% que es lo ideal para las entidades territoriales.

Para la año actual (2021) la alcaldía ha decidido ser precavida cosa que en los periodos anteriores al año 2020 no hacía y decidido disminuir su presupuesto para no comprometer más su patrimonio y más al enfrentarse a la situación del COVID 19, para este año el presupuesto total será de \$29.738.060.000 por lo que los más probables es que se tengan utilidades netas positivas cerca del 9,88%(\$3.261 millones) ya que se tiene pronosticado ingresos cerca de los 33 mil millones, lo que le ayudaría a recuperar el 1,6% del patrimonio perdido durante los últimos 5 años.

B. Capacidades funcionales y operativas

La alcaldía funciono desde el año 1972 hasta el día 12 de marzo del 2021 en el convento de la Consolata ubicado en la Calle 4 #11-28, este inmuebles nunca fue propiedad de la alcaldía sin embargo fue su planta física principal durante 49 años, actualmente la alcaldía se vio en la obligación de ubicarse en las instalaciones de Ceres por que la infraestructura del convento estaba muy deteriorada y presentaba una amenaza muy alta para la vida de cualquier persona que ingresara allí, sin embargo la alcaldía no puede tomarse estas instalaciones de Ceres como sede principal durante mucho tiempo ya que estas instalaciones son para que las universidades y el SENA eduquen a la comunidad de Guaduas. En resumen, la alcaldía actualmente debe de realizar un gran esfuerzo económico para fabricar su propia planta física principal ya que si no lo hace gran parte de sus operaciones se verán afectadas.

Las sedes principales en las que opera actualmente la alcaldía son las siguientes:

Tabla 10 Sedes de la alcaldía

Sedes principales de la alcaldía
Instalaciones de Ceres (sede principal)
Villa olímpica y polideportivo municipal (sede de deportes)
Oficinas de inspección de policía y tránsito y movilidad en casco urbano
Casa de la cultura plaza de mercado
Casa de la cultura de la plaza de la constitución parque principal

Casa de la cultura Puerto Bogotá
Casa de la cultura de la paz
Casa de Policarpa Salavarrieta
Sede UAIG y centro de vida sensorial (Hogar mi pequeña pradera)
Parqueadero automotriz
Oficinas de comisaria de familia
plaza de la constitución parque principal (oficina de juventud y otras)
Hogar de protección santa librada (ancianato)
Pozos de acueducto de Puerto Bogotá
Oficina de la plaza de ferias
Oficina de inspección de policía de puerto Bogotá
Puesto de salud de Puerto Bogotá

Fuente: Propia

Capacidad en Personal de la entidad: La nueva reestructuración de la alcaldía cuenta con 84 funcionarios de planta que se ubican a través de 9 dependencias sin embargo la entidad no tiene diseñado el organigrama de planta.

Después de haber revisado y analizado cuidadosamente el nuevo manual de funciones se llega a la conclusión de que esta nueva reestructuración está muy bien definida y articulada con las necesidades que venía presentado la alcaldía en materia de recursos humano por lo tanto se facilita la toma de decisiones en todos los niveles de la entidad especialmente los de la alta gerencia a la hora de elaborar planes que le permitan organizar el trabajo, además el manual de funciones evita que haya malestar laboral por desconocimiento de responsabilidades. En el siguiente link se detallan las funciones específicas de cada uno de las 84 funcionarias de planta de la alcaldía.
https://guaduascondinamarca.micolombiadigital.gov.co/sites/guaduascondinamarca/content/files/000328/16386_manual-4-enero-firmado.pdf

Actualmente están vacantes los siguientes 10 cargos

Tabla 11 Cargos vacantes

Nombre del cargo	Numero de cargos vacantes
Jefe de Oficina de planeación institucional	1
Agentes de transito	5
técnico administrativo de comisaria de familia	1

corregidor de la paz	1
Técnico administrativo de talento humano	1
Técnico administrativo de servicio y atención al usuario	1
Total, cargos vacantes	10

Fuente: Propia

Adicional a esto la empresa cuenta con 11 cargos que no están decretados, pero están contratados por carrera administrativa.

Tabla 12 Cargos adicionales

Nombre del cargo	Cargos no decretados
operarios de maquinaria pesada	4
Inspector de obras	1
Auxiliar de servicios general	3
Celador	3
total cargos adicionales no decretados	11

Fuente: Propia

Además de los funcionarios de planta la alcaldía actualmente a contratado **113** personas por orden de prestación de servicios, generalmente este es el número de servicios que suele contratar para operar durante un año calendario, sin embargo, algunos de estos servicios dejan de funcionar durante periodos cortos menores a un mes por que los contratos se vencen y la alcaldía suele demorarse un poco en renovarlos o contratar otros servicios que los suplan, lo que significa que muchos procesos dejan de funcionar porque la alcaldía deja de contar con el talento humano requerido.

En resumen, la alcaldía de Guaduas actualmente cuenta con 198 personas lo cuales se distribuyen de la siguiente manera:

Tabla 13 Cantidad total de funcionarios

Dependencia	Funcionarios de					Total
	OPS	Planta decretada	Vacantes	Planta decretada actual	Planta no decretada	
despacho del alcalde	1	3	1	2		3
Asesoría jurídica	0	2	0	2		2

Asesoría de control interno	0	1	0	1		1
secretaría de planeación institucional	21	3	1	2		23
Secretaría de gobierno y desarrollo social	45	15	7	8		53
secretaría de cultura y turismo	13	1	0	1		14
secretaría de hacienda	11	6	0	6		17
secretaría de agricultura y medio ambiente	9	2	0	2		11
Dirección administrativa y de talento humano	10	45	2	43	6	59
Dirección de obras e infraestructura	3	6	0	6	5	14
Total	113	84	11	73	11	197

Fuente: Propia

Equipos: la alcaldía de Guaduas tiene 95 equipos de cómputo para que se han usados por sus trabajadores, este número de computadores se da a partir de la unión de las diferentes partes de un computador, como se evidencia en la siguiente tabla.

Tabla 14 Computadores para uso de funcionarios

Combinación	Partes de computador	Estado			total
		bueno	regular	malo	
1	computador (monitor+CPU)				
	Teclado				
	Mouse	16	3	0	19
2	computador portátil	8	5	11	24
3	Monitor				
	CPU				
	Teclado				
	Mouse	43	6	3	52
Total, de computadores		67	14	14	95

Fuente: Propia

Al analizar la tabla anterior se observa que el 70,5% de los equipos se encuentran en buen estado, el 14,7% en estado regula y el otro 14,7% presenta un estado malo.

La alcaldía actualmente cuenta con 118 módulos de escritorio, gracias a que cuenta con 113 muebles que se detallan continuación

Tabla 15 Cantidad de puesto de trabajo

Mueble	Cantidad	Estado			# puestos de trabajo por mueble	Total modulos de escritorio	estado de los modulos de escritorio		
		Bueno	regular	malo			Bueno	regular	malo
Escritorio	99	55	40	4	1	99	55	40	4
modulo de escritorio	5	4	1	0	2	10	8	2	0
mesa auxiliar	9	6	1	2	1	9	6	1	2
Total	113	65	42	6	4	118	69	43	6

Fuente: Propia

De los 118 módulo de escritorio, el 58,5% se encuentran en buenas condiciones, el 36,4% en condiciones regulares y apenas el 5,1% tiene malas condiciones. En cuanto a los muebles de asiento la alcaldía cuenta con un total de 165 artículos que se distribuye de la siguiente manera:

Tabla 16 Sillas

Muebles	Cantidad	Estado		
		bueno	regular	malo
silla giratoria	97	29	32	36
silla rimax	42	37	3	2
Otros tipos de sillas	26	22	1	3
Total	165	88	36	41

Fuente: Propia

El 53,3% de los asientos de la alcaldía para uso administrativo presenta un estado bueno, el 21,8% un estado regular y el 24,8% presenta un estado malo, es importante mencionar que los asientos de mayor importancia para la entidad son las sillas giratorias ya que estas son artículos ergonómicos que protegen la salud de los trabajadores de la alcaldía por eso se hace

importante mencionar que el 37% de estas sillas están en mal estado, el 33% en estado regular y apenas el 30% presenta buenas condiciones para su uso.

A continuación, se presenta los demás muebles de oficina con los que cuenta la alcaldía para desarrollar sus operaciones administrativas.

Tabla 17 Otros muebles de oficina

Otros muebles de oficina	Cantidad	Estado		
		Bueno	Regular	Malo
gabinete	4	2	2	0
Estantes	54	41	13	0
archivador de documentos físicos	39	23	8	8
Impresoras	41	27	7	7
reguladores eléctricos	20	12	5	3
UPS eléctrico	64	59	3	2
disco duro externo	18	18	0	0
Teléfono	34	28	5	1
Televisor	4	4	0	0
Video beam	9	8	1	0
telón blanco	9	8	1	0
Parlantes	13	3	3	7
Multitomas	4	4	0	0
Dvd	2	1	0	1
ventilador móvil	6	4	1	1
Micrófonos	3	3	0	0
mesa de juntas	1	1	0	0
tablero acrílico	2	2	0	0
tablero en corcho	1	1	0	0
cámara digital	6	3	3	0
cámara filmadora	2	0	1	1
Drone	1	1	0	0

Fuente: Propia

Uno de los datos a recalcar es que la alcaldía cuenta con 97 muebles (gabinetes, estantes y archivadores) que le permiten almacenar la documentación, el 68% de estos se encuentran en óptimas condiciones, el 23,7% presenta irregularidades y el 8,2% definitivamente está en malas condiciones para su uso. Otro dato que cabe mencionar es que la alcaldía tiene 84 equipos que protegen los computadores (UPS y regulador eléctrico) de flujos eléctricos

inestables, estos productos juegan un papel importante ya que en el municipio es muy frecuente los bajones eléctricos o la ausencia de energía eléctrica por algunas horas al mes.

Para prestar seguridad a sus trabajadores e instalaciones la alcaldía hace uso de los siguientes artículos:

Tabla 18 Artículos de seguridad

bien de seguridad	Cantidad	Bueno	Regular	Malo
puesto monitoreo	1	1	0	0
alarma contra robo	1	1	0	0
Botiquín	2	2	0	0
Extintor	7	4	3	0
Camilla	1	1	0	0
cámara seguridad	40	40	0	0
tabla primero auxilios	1	1	0	0

Fuente: Propia

Para la cantidad instalaciones y trabajadores que tiene la alcaldía estos artículos parecen insuficientes especialmente los que se centran en los primeros auxilios, dos botiquines, la camilla y la tabla son insuficientes para brindar los primeros auxilios a un funcionario, o un usuario que se encuentre en las diferentes instalaciones de la alcaldía. Por otra parte 7 extintores son insuficientes para atender las eventualidades de fuego por lo tanto no se les esta brindada seguridad en las instalaciones a los funcionarios y usuarios de la alcaldía. Ya para terminar con el tema de seguridad se reconoce el acierto que ha tenido la alcaldia por contar con un puesto de monitoreo sin embargo se considera importante que implemente más puestos de monitoreo en sus diferentes instalaciones.

Después de conocer el inventario de equipo con el que cuenta la alcaldía se hace necesario el siguiente análisis:

No todos los funcionarios de planta decretada de la alcaldía requieren equipos de cómputo porque son cargos que no usan este tipo de tecnología al momento de cumplir con sus funciones. En la alcaldía hay 28 cargos que no demandan el uso de computadores, a continuación, se visualizan estos cargos:

Tabla 19 Cargos que no requieren puesto de trabajo de oficina

Funcionarios de planta decretada	Cantidad
Auxiliar de servicios generales	14
Celador	8
Conductor mecánico	5
conductor del alcalde	1
Total	28

Fuente: Propia

Basado en esto se entiende que esta alcaldía debe proporcionar 56 puestos de trabajo en oficina con su respectivo computador a los funcionarios de planta decretada por consiguiente se detalla la siguiente tabla en la cual se resume la capacidad de la entidad en puestos de trabajo con los elementos más básicos.

Tabla 20 Capacidad de artículos para puestos de trabajo en oficina

equipos usados en puestos de trabajo de oficina	Estado			total
	bueno	regular	malo	
Computadores	67	14	14	95
módulos de escritorio	69	43	6	118
Sillas ergonómicas (giratorias)	29	32	36	97
UPS eléctrico	59	3	2	64
reguladores eléctricos	12	5	3	20

Fuente: Propia

Debido a que la entidad tiene la obligación de proporcionar en equipos en óptimas condiciones a sus trabajadores de planta se prevé que debe asignar los equipos básicos de puesto de trabajo de la siguiente manera:

56 computadores en buen estado, 56 módulos de escritorio en buen estado, 29 sillas ergonómicas en buen estado y 27 en estado regular mientras adquiere sillas ergonómicas en estado óptimo, y 56 UPS en buen estado.

Después de asignar estos recursos a los funcionarios de planta la alcaldia contara con los siguientes equipos de puesto de trabajo para asignarlo a los contratistas (OPS) dependiendo de los acuerdos y tipo de negociaciones que realicen:

Tabla 21 Equipos para negociar con los funcionarios contratados por OPS

Equipos para asignar a los contratistas (usar en negociaciones)				
equipos usados en puestos de trabajo de oficina	Estado			total
	bueno	regular	malo	
computadores	11	14	14	39
módulos de escritorio	13	43	6	62
Sillas ergonómicas (giratorias)	0	5	36	41
UPS eléctrico	3	3	2	8
reguladores eléctricos	12	5	3	20

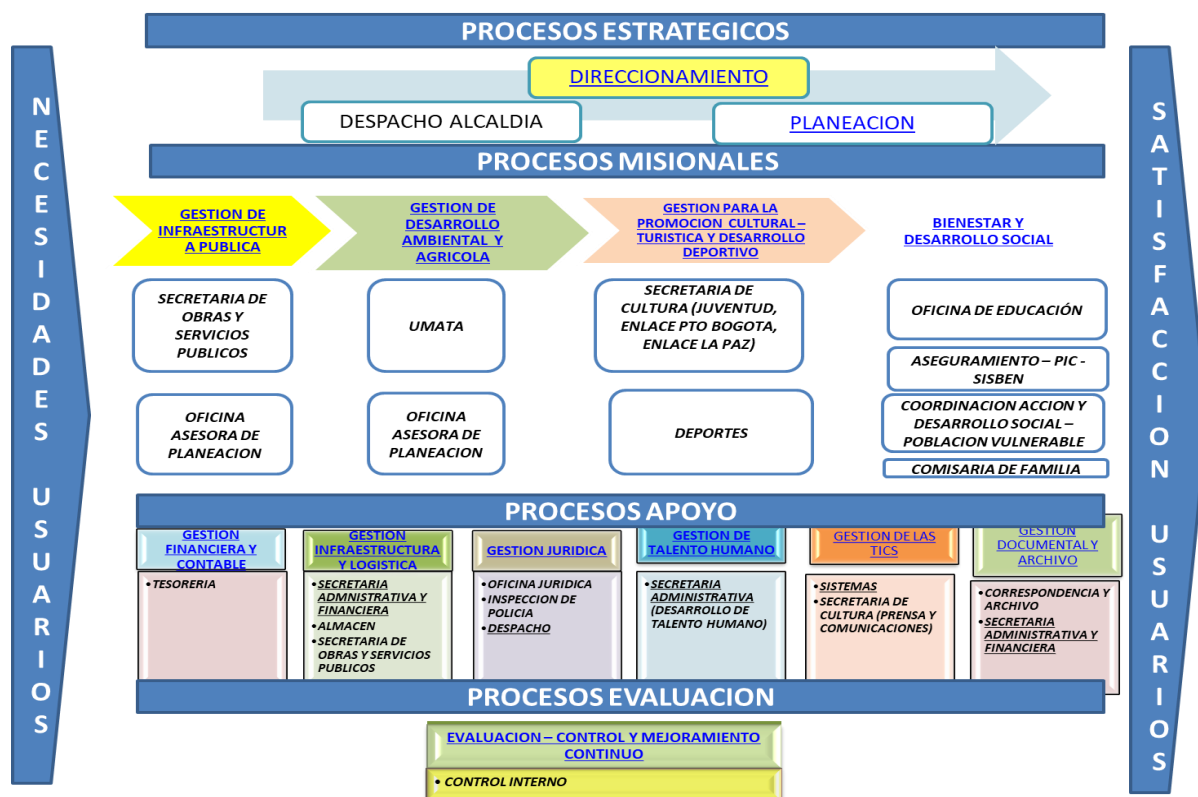
Fuente: Propia

Software: la alcaldía de Guaduas solo cuenta con 80 equipos licenciados en software de Windows y Microsoft office, por lo que los otros 15 equipos tienen instaladas licencias de versión de prueba.

La alcaldía no adquiere licencias para ningún otro tipo de software ya que para aquellas actividades que demanda un software específico se tiende a contratar personal que lo maneje perfectamente y queda como responsabilidad de adquirir las licencias.

Procesos: la alcaldía actualmente tiene desactualizada totalmente su gestión por procesos por consiguiente no tiene identificados de forma clara sus procesos y mucho menos documentados, lo que quiere decir que la entidad después de la reestructuración organizacional que enfrente a inicios del año 2020 no ha diseñado el mapa de procesos y se encuentra con el siguiente mapa de proceso totalmente desactualizado.

Figura 74 Mapa de procesos de alcaldía desactualizado



Fuente: Alcaldía Municipal de Guaduas C.

Como se visualiza en este mapa de proceso la entidad suele trabajar más por dependencias que por procesos ya que cada proceso obedece a las dependencias de la estructura organizacional anterior al año 2020.

C. Capacidades culturales

Una entidad u empresa de cualquier sector puede tener una multitud de capacidades culturales por lo que a continuación se aprecian la medición de algunas de las capacidades más relevantes de la alcaldía como lo es de bienestar laboral y el conocimiento y la innovación.

Capacidad cultura de bienestar laboral: Según el diagnostico de MIPG la entidad tiene problemas para generar bienestar laboral a sus trabajadores ya que solo logra cumplir con el 52,1% de los requisitos establecidos por el MIPG y esto se debe a que la entidad en sus

periodos pasados no hay registros que evidencien el compromiso de la entidad con su capital más importante que es el talento humano, sin embargo después de haber analizado el diagnostico diligenciado por la directora administrativa y de talento humano se observa que actualmente la entidad está comprometida en generar bienestar a sus funcionarios tanto de planta como contratistas ya que el área de talento humano ya planeo, diseño y se encuentra iniciando con la implementación:

Plan estratégico de talento humano

Plan institucional de capacitaciones

Plan de incentivos institucionales

Plan de trabajo anual de seguridad y salud en el trabajo

Plan de vacantes institucionales

Plan de Previsión de Recursos Humanos

Estos son todos los planes que exige MIPG al área de talento humano para proporcionar bienestar laboral a sus funcionarios es decir que hay un gran interés de la alcaldía principalmente en generar bienestar a sus trabajadores para que estos mejoren su productividad y al mismo tiempo la entidad busca cumplir con el MIPG lo que significa que la entidad va encaminada a mejorar los siguientes resultados que actualmente presenta al aplicar el 5.3 Autodiagnóstico de talento humano porque se encuentra en la fase de implementación:

Tabla 22 Capacidad para generar bienestar al talento humano

RUTAS DE CREACIÓN DE VALOR			
RUTA DE LA FELICIDAD La felicidad nos hace productivos	42	- Ruta para mejorar el entorno físico del trabajo para que todos se sientan a gusto en su puesto	42
		- Ruta para facilitar que las personas tengan el tiempo suficiente para tener una vida equilibrada: trabajo, ocio, familia, estudio	42

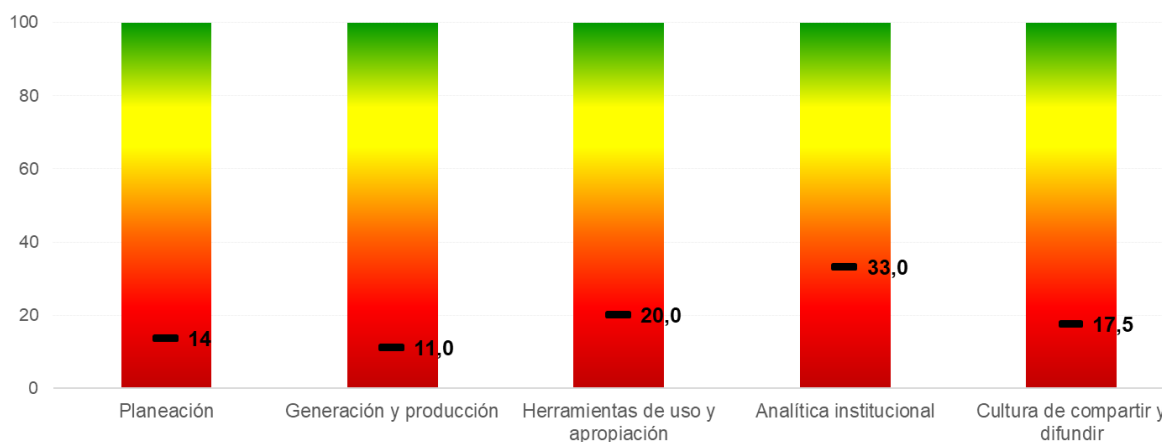
		- Ruta para implementar incentivos basados en salario emocional	45
		- Ruta para generar innovación con pasión	41
RUTA DEL CRECIMIENTO Liderando talento	46	- Ruta para implementar una cultura del liderazgo, el trabajo en equipo y el reconocimiento	50
		- Ruta para implementar una cultura de liderazgo preocupado por el bienestar del talento a pesar de que está orientado al logro	47
		- Ruta para implementar un liderazgo basado en valores	38
		- Ruta de formación para capacitar servidores que saben lo que hacen	48
RUTA DEL SERVICIO Al servicio de los ciudadanos	62	- Ruta para implementar una cultura basada en el servicio	63
		- Ruta para implementar una cultura basada en el logro y la generación de bienestar	61
RUTA DE LA CALIDAD La cultura de hacer las cosas bien	60	- Ruta para generar rutinas de trabajo basadas en “hacer siempre las cosas bien”	58
		- Ruta para generar una cultura de la calidad y la integridad	61
RUTA DEL ANÁLISIS DE DATOS Conociendo el talento	68	- Ruta para entender a las personas a través del uso de los datos	68

Fuente: Propia

Capacidad de cultural del conocimiento y la innovación

Actualmente la alcaldía tiene grandes falencias en la gestión del conocimiento e innovación principalmente porque este tema es nuevo para esta entidad territorial y aun no se ha implementado este proceso, por tal motivo la entidad presenta los siguientes resultados críticos que da un nivel de cumplimiento del 17,6% (5.4 Autodiagnóstico de gestión del conocimiento) de los requisitos exigidos por MIPG para implementar un sistema de gestión del conocimiento y la innovación.

Figura 75 Capacidad para gestionar el conocimiento



Fuente: Propia

La categoría de planeación indica que la entidad no ha organizado su conocimiento explícito más importante en medios físico o digitales y en lo que corresponde a las capacitaciones asta hora se piensan implementar, tampoco se ha asignado o consolidado un grupos de servidores públicos que direccionen la ideación investigación, experimentación e innovación en las diferentes actividades cotidianas que se realizan por lo tanto no se aplican ni documenta ninguna metodología que permita desarrollar la creatividad en el interior de la entidad para solucionar problemas de manera efectiva y mucho menos se asignas espacios infraestructurales y de tiempo para promover, compartir, difundir y recepcionar conocimiento en los funcionarios de la entidad, además la entidad no ha consolidado una

herramienta donde se organice, sistematice, guarde y compartir fácilmente datos e información entre los servidores públicos y que estos tengan un fácil acceso a cualquier tipo de información.

A continuación, se mencionan otras capacidades deficientes de la entidad según lo indicio la jefe de control interno:

- La gestión de la comunicación en la entidad es crítica ya que no hay estandarizadas rutas ni protocolos que se deban seguir para que el personal de la entidad se comuniquen por lo tanto en algunas ocasiones los flujos de información se cortan y como consecuencia hay actividades que quedan pausadas por falta de comunicación entre los funcionarios.

- La gestión documental es totalmente crítica ya que esta desactualizada y no se lleva ningún control de documentos.

- La alcaldía no cuenta con una herramienta que permita medir la satisfacción de los usuarios

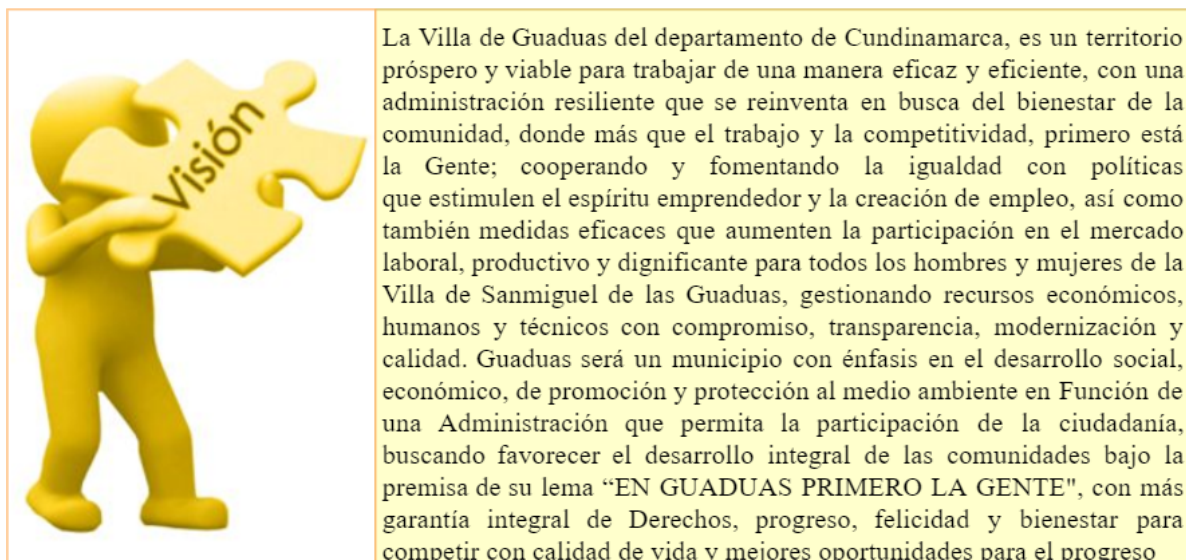
- Hay una baja capacidad para formular proyectos es decir que no se obtienen muchos recursos financieros y físicos de otras entidades públicas para invertirlos en las necesidades de la comunidad.

- La gestión del riesgo administrativo se encuentra desactualizada totalmente.

6° producto: evidencia de la planeación estratégica

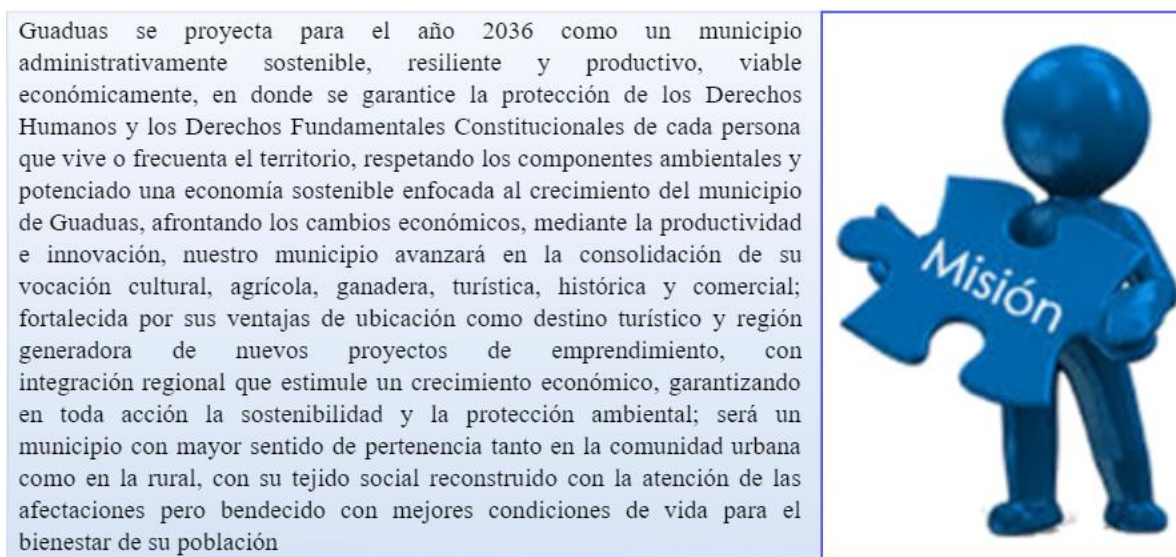
La planeación estratégica de la actual administración municipal 2020-2023 establece la siguiente misión, visión y código de integridad (valores y principios)

Figura 76 Misión de la alcaldía



Fuente: (Alcaldía Municipal de Guaduas C, 2020)

Figura 77 Visión de la alcaldía



Fuente: (Alcaldía Municipal de Guaduas C, 2020)

Figura 78 Valores de la alcaldía

	Honestidad: Actúo siempre con fundamentó en la verdad, cumpliendo mis deberes con transparencia y rectitud, y siempre favoreciendo el interés general. Respeto: Reconozco, valoro y trato de manera digna a todas las personas, con sus virtudes y defectos, sin importar su labor, su procedencia, títulos o cualquier otra condición. Compromiso: Soy consciente de la importancia de mi rol como servidor público y estoy en disposición permanente para comprender y resolver las necesidades de las personas con las que me relaciono en mis labores cotidianas, buscando siempre mejorar su bienestar. Diligencia: Cumpro con los deberes, funciones y responsabilidades asignadas a mi cargo de la mejor manera posible, con atención, prontitud y eficiencia, para así optimizar el uso de los recursos del Estado. Justicia: Actúo con imparcialidad garantizando los derechos de las personas, con equidad, igualdad y sin discriminación"
---	--

Fuente: (Alcaldía Municipal de Guaduas C, 2020)

Figura 79 Principios de la alcaldía

Transparencia: permitir que los demás entiendan claramente el mensaje que les estamos enviando con nuestros planteamientos, con nuestras acciones, y que además perciban un mensaje que exprese lo que realmente deseamos o sentimos. Somos coherentes entre lo que decimos y hacemos. Trabajo en equipo: Es la habilidad de trabajar juntos para lograr un objetivo común, donde cada integrante de equipo debe tener claras sus responsabilidades en el marco de la colaboración. Liderazgo: Fomentar el logro de objetivos a través de la movilización, seguimiento de directrices e influenciar a los compañeros para alcanzar las metas ya sean de proceso o de la organización.	<u>Principios</u> 
---	--

Fuente: (Alcaldía Municipal de Guaduas C, 2020)

En lo que respecta a las estrategias u objetivos estratégicos, sub estrategias u objetivos específicos y programas estas se visualizan en el Anexo 9 (Articulación de la planeación estratégica); allí se evidencia la articulación de estos tres componentes de la planeación estratégica vigente.

7° producto: Matriz DOFA

Gracias al ardo trabajo que se realizó al momento de analizar el entorno general y específico y las capacidades internas, se logró diseñar la matriz DOFA en la cual se establecen las

debilidades y fortalezas internas y las oportunidades y amenazas externas de la alcaldía; la importancia de esta herramienta radica en que se logra conocer la situación actual de la entidad de manera global e integral de manera que al momento de establecer estrategias, metas u objetivos la alta gerencia sea consciente de la realidad y perciba las dificultades a las que se enfrenta y las herramientas con las que cuenta para tomar decisiones acertadas que orientara las operaciones de la entidad y además no se caiga en el error de establecer objetivos y metas inalcanzables.

Tabla 23 Matriz DOFA de la alcaldía

Debilidades
Presupuesto limitado para cumplir con el plan de desarrollo (cerca de los 33 mil millones anuales próximos 3 años) (1% deuda, 20% funcionamiento, 10 gastos varios, 44% sector salud, 35% metas del plan de desarrollo)
No cuenta con palacio municipal “sede principal”
Recursos físicos de oficina limitados y solamente el 64,6% en buen estado (óptimas condiciones para su uso)
No ha suprimido los 11 cargos de planta no decretados y tiene 10 cargos vacantes
Baja cobertura de algunos servicios de la entidad
No se prestan servicios online
Baja capacidad de talento humano para brindar bienestar a los trabajadores
Alta Rotación de personal de planta y orden de prestación de servicios
Critico posicionamiento en el mercado (baja calificación del FURAG)
No ha implementado un enfoque basado en procesos
Baja capacidad para gestionar el conocimiento y la innovación
Gestión documental desactualizada
Ausencia de herramientas que midan la satisfacción de los usuarios
Baja formulación de proyectos encaminados a satisfacer las necesidades de la comunidad para presentarlos a patrocinadoras.
Baja adaptación a la industria 4.0.
Débil gestión del riesgo operacional
Fortalezas
Equipo de trabajo numeroso y experimentado en el sector público (200 funcionarios aproximadamente)
plan de desarrollo articulado con el 95% de las necesidades de la comunidad (excelente enfoque orientado al ciudadano)
Orientación de la entidad al cumplimiento de sus funciones y objetivos
Excelente gestión financiera (último año)
Gran cumplimiento a los requerimientos legales

Funcionarios competentes y con sentido de pertenencia y cultura ciudadana
Gran reconocimiento del municipio a nivel nacional por su cultura
Unidades administrativas de control en algunos centros poblados del municipio
excelente coordinación con entidades descentralizadas (salud y agua)
Gran apoyo con otras entidades del estado local
Gran capacidad de endeudamiento (Alcaldía Municipal de Guaduas C, 2020)
Amenazas
Aumento de la población del municipio
Crecimiento de los costos de la entidad respecto a lo planificado
Reducción de las tasas de impuestos de interés de la alcaldía
Bajo compromiso de los ciudadanos en el pago de impuestos
Traslado de los ingresos de la alcaldía hacia la nación
Bajos ingresos por regalías y transferencias de la nación
Cambios constantes en los marcos normativos nacionales e internacionales
Cambios de alcaldes
Desaprobación de las buenas decisiones de la alcaldía por parte del concejo
Incumplimiento de las responsabilidades por parte de proveedores y otros aliados estratégicos
Poco apoyo de la gobernación de Cundinamarca hacia la alcaldía
Cambios en los intereses de consumo de los ciudadanos
Rechazo de acuerdos o convenios de otras entidades territoriales vecina o otra entidad del estado con operaciones en el municipio de Guaduas
Aumento de vulnerabilidad en los ciudadanos
Ataques sin fundamentos contra la imagen de la alcaldía
Bajo apoyo de los organismos de socorro u otras entidades no gubernamentales
Deficientes suministros físicos y de servicios por parte de los departamentos administrativo y ministerios a la alcaldía de Guaduas.
Errores de los órganos de control
Desastres naturales o ambientales
Cambio climático
Pandemias o epidemias
Baja cobertura de internet y señal móvil a lo largo del territorio municipal
Interrupciones constantes de los servicios públicos
Crisis económica a nivel regional y nacional
Hurtos o daños de los recursos de la alcaldía
Comportamiento no ético de los empleados de la entidad
Suplantación de identidad de los ciudadanos u otros grupos de valor
problemas de orden público o atentados de vandalismo contra la entidad o funcionarios
fallas de las plataformas o aplicativos del estado
ataques cibernéticos
Desarrollo acelerado de la tecnología
Situaciones que pongan en riesgo la conservación del patrimonio cultural

Bajos niveles de madurez de interacción del ciudadano con la alcaldía
Ausencia del sentido de pertenecía de la comunidad por el municipio
Fraude externo respecto a los recursos de la entidad
Oportunidades
cumplir con la ejecución total del plan de desarrollo
Alcanzar una mejor categorización de la alcaldía
Alianzas estratégicas con otras entidades territoriales vecinas
Aumento de los ingresos de renta propia
Acceso a créditos financieros
Transformación digital de la entidad
Crear estrategias que aumenten el empleo formal en el municipio y por ende disminuya las personas sin aseguramiento en salud (mayor apoyo a los sindicatos del municipio)
Relacionar las actividades de la entidad con el ciclo económico
Aumentar el sentido de pertenecía de la comunidad
Prestar servicios online
Mejorar la relación con los organismos de socorros o entidades no gubernamentales
Aumentar los recursos físicos para el uso de la comunidad
Articular más actividades con entidades con otras entidades del estado con operaciones en el municipio
Generar alianzas con universidades y el Sena para investigación o abastecimiento de practicantes o educación para la comunidad
Aumentar la ejecución de proyectos realizadas por la gobernación de Cundinamarca en el municipio
Aplicar a las capacitaciones gratuitas brindadas por otras instituciones del estado
Crear estrategias para anular los ataques hacia la entidad sin fundamentos
Implementar acciones para detectar fraudes externos e internos de la entidad
Ofertar servicios con altos estándares de calidad
Realizar actividades teniendo en cuenta el ciclo económico del entorno.

Fuente: Propia

En este punto termina los productos desarrollados en la fase 1 del proyecto.

FASE 2: DOCUMENTAR LA GESTIÓN POR PROCESOS

8° producto: registro de procesos y su respectivos responsables

En la siguiente tabla se observa en la primera columna los procesos que desarrolla la alcaldía de Guaduas en su día a día, en la segunda se registra el líder de los procesos de cada proceso y en la última se clasifican los macroprocesos en estratégicos, misionales, de apoyo o

evaluación, En el mapa de procesos de la alcaldía (anexo 17) se menciona que significa cada uno de estos macroprocesos y los procesos resaltados en color naranja son aquellos que no se evidencian en el manual de funciones pero deben de existir para dar cumplimiento a algunos programas del plan de desarrollo vigente.

Tabla 24 Registro de procesos y lideres

Procesos	Líderes de los procesos	Macroproceso
Direccionamiento estratégico	Alcalde Municipal	Estratégico
Planeación institucional	Secretario de despacho de planeación	
Gestión de talento humano	Director administrativo y de talento humano	
Gestión de la información y comunicación	Director administrativo y de talento humano	
Modelo integrado de planeación y gestión	Líderes de los procesos	
Gestión de agro-ambiental	Secretario de despacho de agricultura y medio ambiente	Misional
Gestión de desarrollo social	Secretario de despacho de gobierno y desarrollo social	
Gestión de obras e infraestructura	Director de Obras en infraestructura	
Gestión cultural y turística	Secretario de despacho de cultura y turismo	
Gestión de tránsito y movilidad	Director de tránsito y movilidad	
Seguridad, participación y convivencia ciudadana	Secretario de despacho de gobierno y desarrollo social	
Gestión de la salud publica	Secretario de despacho de gobierno y desarrollo social	
Gestión educativa	Secretario de despacho de gobierno y desarrollo social	
Gestión deportiva	Director de deportes y recreación	
Gestión del riesgo municipal	Secretario de despacho de planeación	
Servicio y atención al ciudadano	Director administrativo y de talento humano	Apoyo
Gestión fiscal y financiera	Secretario de despacho de hacienda	
Gestión jurídica	Asesora jurídica	
Gestión contractual	Jefe de oficina contractual	

Gestión documental	Director administrativo y de talento humano	
Gestión de bienes muebles e inmuebles	Director administrativo y de talento humano	
Control interno	Asesora de control interno	Evaluación

Fuente: Propia

Esta identificación de procesos de la alcaldía dio a conocer que procesos diseñar para agregar un mayor valor e impacto a los ciudadanos a través de servicios efectivos que son el resultado de una excelente planificación e implementación de cada proceso.

9° producto: mapa de relación de programas con procesos

En el anexo 9 (articulación de la planeación estratégica) se detalla como se encuentra articulado cada programa del plan de desarrollo con los procesos previamente identificados. Este mapa permite que los líderes de los procesos se orienten al momento de determinar qué acciones deben planear y realizar dentro de sus procesos con el fin de cumplir con cada meta establecida en el plan de desarrollo y evitar que las acciones que generan bienestar a la sociedad no se lleven a cabo y monitoree desconocer la existencia de la acción a realizar.

Con este mapa se detectó un proceso que no se tenían identificado previamente como:

-Modelo integrado de planeación y gestión

Por lo tanto, fue necesario incluirlas en el listado de identificación de procesos establecido anteriormente y se encuentra resaltado en color naranja.

Fue necesario agregar el proceso de modelo integrado de planeación y gestión ya que además de dar cumplimiento a la implementación del 80% del MIPG establecida en el plan de desarrollo este proceso es muy importante en las entidades públicas ya que actúa como el sistema integrado de gestión de cualquier entidad, es decir que orienta el desempeño y la gestión total de la entidad y por ende la calidad de sus servicios.

10° producto: Mapa de procesos

En el Anexo 17 Mapa de procesos de la alcaldía 2020-2023 se evidencia que actualmente la

entidad cuenta con 5 procesos estratégicos, 10 misionales, 6 de apoyo y 1 de seguimiento y evaluación. Este mapa de procesos resume la manera como opera la entidad, al evidenciar la interacción que hay entre los diferentes procesos y es el punto de partida para la implementación de la gestión por procesos ya que a partir de esto se caracterizan los procesos.

11° producto: Caracterización de procesos

En los siguientes anexos se encuentra la caracterización de cada proceso junto con los demás elementos y herramientas que demanda estas caracterizaciones y que fueron creadas por el autor del proyecto con apoyo de los funcionarios que participan en los procesos, como lo son el normograma, el tablero de indicadores y el inventario de recursos físicos de propiedad de la alcaldía.

La caracterización del proceso gestión agro-ambiental se visualiza en el anexo 10

La caracterización del proceso gestión cultural y turística se visualiza en el anexo 11

La caracterización del proceso de gestión desarrollo social se visualiza en el anexo 12

La importancia de esta ficha de caracterización radica en que orienta al líder del proceso sobre cómo se planifica, hace, verifica y actúa al momento de alcanzar el objetivo del proceso bajo el cual está a cargo, define las responsabilidades de los funcionarios, así como los recursos que necesita para realizar cada actividad e incluso informa de manera general como se realiza la actividad; todo esta información permite que el proceso sea más eficiente y eficaz es decir que se alcancen las metas dándole un buen uso a los recursos que se utilizan en el proceso lo que a su vez se traduce en mayor calidad de servicios e impacto a la comunidad al momento de satisfacer sus necesidades y para comprobar esto el autor del proyecto diseño un tablero de indicadores por cada uno de los tres procesos caracterizados con el propósito de monitorear el desempeño de las actividades que se desarrollan dentro cada proceso y el cumplimiento de las metas establecidas por la planeación estratégica a través del plan de desarrollo. El tablero de indicadores es una herramienta muy fácil de usar ya que solo basta con diligenciar los datos anuales de cada variable obtendrá el resultado del indicador instantáneamente, adicional a esto puede seleccionar ver los indicadores respecto al año que

desea o de manera general es decir respecto a la gestión del proceso durante los cuatro años que dura la actual administración municipal.

Otro documento que se levantó y se evidencia en los anexos de caracterización son normograma del proceso o también conocido como marco legal aplicable al proceso con el fin de evitar que la entidad caiga en multas y sanciones por incumplimiento a leyes, decretos, y resoluciones que finalmente terminando afectando el presupuesto de la entidad y el proceso y por ende se limitan los recursos de las actividades y esto a su vez limita las metas a alcanzar y afecta la imagen de la entidad.

Por último, en lo que respecta a la gestión del riesgo de estos procesos la entidad no tenía identificados los riesgos por proceso por lo tanto el autor del proyecto diseño una matriz de riesgos y controles (ver anexo 13 matriz de riesgos de los procesos) con el objetivo de que la entidad identifique que eventualidades puede impactar negativamente la imagen o economía de la entidad y además conozca las acciones que puede realizar para que no se materialice el riesgo o dado el caso que se materialice tenga una idea sobre cómo actuar para corregir los efectos negativos del riesgo y que al final estos riesgos no termine afectando negativamente el alcance de los objetivos y metas de los procesos que agregan valor a la comunidad al satisfacer sus necesidades.

A continuación, se presentan otros hallazgos encontrados durante la caracterización:

Aproximadamente el 80% de los funcionarios que realiza las actividades de cada uno de estos procesos son contratados por orden de prestación de servicios y solamente el 20% son funcionarios de planta por lo que es necesario que todos los acuerdos con los contratistas sean claros para las partes interesadas ya que al momento de realizar las caracterizaciones se encontró que la mayor parte del persona no cuenta con indumentaria para la seguridad e identificación de los funcionarios y la causa de esto es que existe la confusión de quien es el responsable de adquirir estos recursos, es decir que no es claro si el contratista debe adquirir la indumentaria y demás elementos que lo identifican como funcionario de la entidad o si la alcaldía se los proporcionara; por lo tanto si en los contratos la entidad acuerda que el contratista es el encargado de proporcionarse así mismo la indumentaria y demás elementos

de identificación se debe informar con que entidad los debe adquirir y el responsable del proceso debe verificar que se cuente con la indumentarios y demás elementos de identificación de la alcaldía.

Otra información obtenida en la caracterización es que los funcionarios contratados por orden de prestación de servicios indicaron que la mayor parte de los equipos suministrados por la entidad se encuentran en condiciones regulares o malas; por lo tanto es importante que se suministren a este tipo de funcionarios equipo en óptimas condiciones para que los servicios prestados a la comunidad sean efectivos y con altos estándares de calidad, por el momento es entendible que algunos de los equipos de cómputo se asigne en condiciones regulares debido a que la entidad otorga los pocos equipos de cómputo que se encuentra en óptimas condiciones a los funcionarios de planta.

En el proceso de agro-industrial los funcionarios consideran que una impresora para 11 funcionarios limita sus operaciones por que en algunas ocasiones las necesidades de impresión excedan la capacidad de la impresora lo que genera que los funcionarios tengan que esperar y esperar hasta que sea su turno de imprimir e incluso esto puede llegar a generar malestar dentro del personal de esta secretaria.

En el proceso de gestión cultural y turística el líder de este proceso y demás funcionarios indicaron que se requieren cámaras de seguridad por que frecuentemente se suelen perder bienes de propiedad de la alcaldía.

Por último, en el proceso agro industrial los enlaces de jóvenes en acción y la agencia pública de empleo indicaron que las instalaciones tienen un mal aspecto y no es el lugar más adecuado para atender a los ciudadanos, adicional a esto indicaron que la señal de internet es inestable e interrumpe los tramites que se realizan con los ciudadanos ya que estos trámites se realizan en la plataforma digital.

12° producto: diseño de instructivos

A pesar de que en el presente proyecto estaba limitado por la realización de tres instructivos por proceso, el autor decidió elaborar 6 instructivos para el proceso agro-ambiental, 4 para la

gestión cultural y turística, 3 para la gestión de desarrollo social y 2 instructivos generales que aplican a los tres procesos, esta decisión se soporta en que el proceso agro-ambiental tiene una mayor cantidad de actividades que demandaban describir al detalle cómo se deben ejecutar la actividad ya que la información suministrada en la caracterización no era suficiente.

Los instructivos se encuentran adjuntos en la carpeta anexo 18 instructivos de los procesos.

En la documentación de estos instructivos se encontró que los funcionarios usaban los formatos a su gusto por lo tanto cada vez que iban a desarrollar algún documento buscaban un formato y lo adaptaban por lo tanto con la ayuda de los funcionarios se crearon los formatos para las tareas que requerían utilizar el formato constantemente lo que es de gran ayuda para los funcionarios para no estar perdiendo tiempo en la búsqueda de los formatos.

Dado que los formatos no tenían una estructura documental para llevar su respectivo control el autor del proyecto propone el siguiente encabezado:

Tabla 25 Encabezado recomendado para controlar documentos

	Alcaldía municipal de Guaduas Cundinamarca	Nombre del proceso			
		Formato: Nombre del formato			
Código del proceso	Versión:	Emisión:	fecha	de	# de pagina

Fuente: Propia

Este encabezado se aplicó a los formatos e instructivos que se realizaron, en la carpeta anexo 18 instructivos de los procesos se encuentran los instructivos que se realizaron y en el siguiente link se pueden consultar los formatos que se utilizan en los procesos:

<https://drive.google.com/drive/folders/1Yc4WfAqraGwEmv6IUivkEEqXArvO8NBB?usp=sharing>

Esta carpeta fue creada y compartida por la jefe de control interno con el correo institucional de la alcaldía.

FASE 3: DISEÑAR ELEMENTOS BÁSICOS DE LA ARQUITECTURA INSTITUCIONAL

En esta fase se presentan los elementos básicos de la arquitectura institucional que exigen MIPG

13° producto: Estructura funcional de la entidad

La alcaldía tiene basada su estructura funcional en el trabajo por dependencias es decir que se dividen las responsabilidades y se asignan funciones a cada dependencia especializada en determinados conocimiento que responden a las responsabilidades asignadas es decir que cada cargo tiene definido el rol que juega en el equipo de trabajo de la alcaldía, en este tipo de estructura funcional la coordinación de actividades se establece mediante el manual de funciones vigente que se puede consultar en el siguiente link:

https://guaduascundinamarca.micolombiadigital.gov.co/sites/guaduascundinamarca/content/files/000371/18511_16386_manual4enerofirmado.pdf

14° producto: Organigrama de planta de la entidad

La entidad no tenía diseñado su organigrama de planta en consecuencia no identificaba fácilmente como está conformado su equipo de planta interdisciplinario por lo tanto algunas personas tenían dudas sobre quien era su jefe inmediato o no sabían a quién dirigir alguna responsabilidad de mayor escala es por esto que se diseñó el organigrama del personal de planta de la alcaldía basado en el manual de funciones vigente por decreto y los resultados obtenidos se visualiza en el anexo 14 organigrama de planta alcaldia.

15° producto: Cadena de valor y Esquematización de los modelos de negocio

Gracias al diseño de la cadena de valor y los modelos de negocio general y de los servicios de los procesos la alta gerencia puede observar de forma se agrega valor público y determinar que dificultades u oportunidades de mejora se puede realizar para ofrecer servicios con mayor

valor que es finalmente lo que busca el estado colombiano con estas metodologías del sector privado asignadas al sector público.

La cadena de valor se detalla en el anexo 15 y todos los modelos de servicios se encuentran en el anexo 19; en la hoja 1 de este último anexo se encuentra el modelo canvas de servicio general de la alcaldía, en la hoja 2 están los modelos canvas de los servicios que se prestan en el proceso agro-ambiental, en la hoja 3 los modelos de los servicios del procesos de desarrollo social y por último en la hoja 4 los modelos de servicios del proceso de cultura y turismo.

FASE 4: ENTREGA DEL PROYECTO

A continuación, se observan los resultados obtenidos de las dos entregas del proyecto realizadas:

1° entrega del proyecto: entrega de herramientas de caracterización de procesos a los respectivos líderes.

Gracias a la presentación que se visualiza en el anexo 20 entrega de herramientas de caracterización y modelos de servicios de los procesos se logró presentar los resultados alcanzado con la caracterización de cada proceso y al mismo tiempo capacitar a los líderes de los procesos para que usen y mantengan actualizadas cada una de estas herramientas de los procesos agro-ambiental, desarrollo social y cultura y turismo ya que con estas herramientas los líderes de los procesos son conscientes que se mejoran la gestión y el desempeño de los servicios prestados a los ciudadanos al realizar actividades relacionadas directamente con el plan de desarrollo de una manera más eficaz y eficiente con apoyo del normograma, matriz de riesgos y controles, tablero de indicadores, inventario de recursos.

Gracias a esta entrega los líderes de los procesos revisaron detalladamente el funcionamiento de las herramientas y entregaron su firma de revisión de estas herramientas; esta firma indica que se puede proceder a gestionar la aprobación de las herramientas de caracterización de los procesos ante el comité de gestión y desempeño institucional.

2° entrega del proyecto: Entregar oficialmente el proyecto ante el comité de gestión y desempeño

El total de los productos del proyecto se socializaron y entregaron a través de una socialización apoyada de una presentación que se observa en el Anexo 21 reunión final, todos estos productos entregados y revisados fueron pre-aprobados por el secretario técnico del comité de gestión y desempeño institucional (COMIGEDDES) (Anexo 25 preaprobación de productos del proyecto ante el comité de gestión y desempeño)

12. POSIBILIDADES DE CONTINUIDAD O AUTO SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

El proyecto es autosostenible por que los líderes de los procesos agro-ambiental, desarrollo social y cultura y turismo tienen la capacidad de manejar las herramientas desarrolladas en la caracterización de estos procesos gracias a la facilidad de uso de estas herramientas y a que el autor del proyecto los capacito al momento de que realizo la entrega de cada proceso, además el uso de estas herramientas son exigidas por MIPG y se encuentran claramente dentro de los deberes de los lideres de los procesos diseñarlas, implementarlas y actualizarlas, sobre todo cuando estas herramientas no representan ningún costos para la entidad y si genera muchos beneficios para cada gestión; según el articulo 4 del decreto 139 del año 2020 es responsabilidad de cada líder del proceso diseñar, implementar y mejorar cada una de las herramientas de caracterización de procesos exigidas por MIPG y según el manual de funciones de la alcaldía es responsabilidad de los secretarios de despacho (líderes de los procesos) cumplir con cada lineamiento exigido por MIPG entre lo que se incluyen todas los productos desarrollados en el presente proyecto.

Las posibilidades de que la alcaldía continúe con el diseño de la gestión por procesos para la alcaldía son realmente altas prueba de ello es que ha contratado al ingeniero industrial Maycol Yeviñez Romero García (ver anexo 22 contrato de funcionario encargado de documentar procesos) para que apoye a los líderes de los procesos a levantar todas las herramientas que exige MIPG en la caracterización de cada proceso y al mismo tiempo asesore a los funcionarios en el uso de las herramientas realizadas en el presente proyecto ya que la entiende que con la implementación de un modelo de gestión por procesos la alcaldía alcanzara los resultados de una manera más eficiente, eficaz, con mejores estándares de calidad y agregara más valor público a la comunidad de Guaduas, además la entidad se ha comprometido a diseñar y adoptar el modelo de gestión por procesos desde antes de dar inicio al presente proyecto porque uno de sus objetivos y metas en el plan de desarrollo es implementar el 80% del MIPG (Alcaldia Municipal de Guaduas C, 2020) y para lograrlo

debe implementar el modelo de gestión por procesos enmarcado en la política y fortalecimiento organizacional de MIPG , es por esto que la entidad adopto el MIPG con el decreto 139 del año 2020 (ver anexo 22) y al adoptarlo se compromete a implementar la gestión por procesos es decir hacer uso y actualizar los productos del presente proyecto.

En el siguiente link encontrara el decreto 139 del año 2020:

https://guaduascundinamarca.micolombiadigital.gov.co/sites/guaduascundinamarca/content/files/000348/17365_decreto-139.pdf

Por ultimo la jefe de control interno se comprometió a verificar que los líderes de los procesos hagan uso y mantengan actualizadas estas herramientas (Anexo 26 compromiso de uso de herramientas).

13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Con el diseño del modelo de gestión por procesos se logró mejorar la eficiencia y eficacia de los diferentes servicios prestados en los procesos agro-ambiental, desarrollo social y cultura y turismo gracias a que se orienta al personal qué deben hacer, cuándo hacerlo y cómo hacerlo lo que resulta de vital importancia en esta alcaldía debido a la alta rotación de personal que es un constante, es decir que la documentación de estos procesos finalmente representa un considerable ahorro de tiempo ya que cada vez que ingrese un nuevo funcionario solo tendrá que leer y asimilar la forma de ejecutar las actividades, así como los resultados a alcanzar.

Al caracterizar los ciudadanos se comprobó que efectivamente la alcaldía adopta e implementa un enfoque basado en el ciudadano es decir que la planeación estratégica de la alcaldía (plan de desarrollo) responde aproximadamente al 95% de las necesidades de los ciudadanos determinadas en la caracterización, esto significa que se detectaron algunas pocas necesidades en las que la alcaldía debe trabajar creando estrategias, planes, programas y proyectos para satisfacerlas como es el caso de la cobertura de señal e internet, empleo informal y la cobertura de educación superior.

Al caracterizar de los funcionarios de planta y luego al aplicar el autodiagnóstico de talento humano de MIPG se observó que la alcaldía aun no ha implementado acciones que generen bienestar a los trabajadores es decir que aún no se ha implementado un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo lo cual es muy importante para las entidades principalmente para las entidades del estado ya que el talento humano es considerado por MIPG como el activo mas importante de las entidades.

Con la documentación de insumos para la gestión por procesos se estableció una matriz DOFA que permite a la alta gerencia conocer la situación actual de la alcaldía y a partir de esto tomar decisiones y diseñar una planeación estratégica realista en donde se planteen metas alcanzables y que verdaderamente se oriente en satisfacer las necesidades de los ciudadanos, funcionarios y demás grupos de valor.

Con la documentación de los procesos agro-ambiental, desarrollo social y cultura y turismo sus respectivos líderes pueden monitorias el estado de sus procesos respecto al cumplimiento de las metas son las que finalmente generan bienestar integral a los ciudadanos y verificando que se estén usando adecuado de los recursos, esto finalmente significa que la alcaldía administra de manera eficaz y eficiente los recursos lo que se traducirá en la generación de oportunidades para la comunidad de Guaduas prospere.

Los funcionarios, especialmente la alta gerencia tiene una mayor claridad sobre la forma como opera y agrega valor publico la alcaldía a la comunidad por medio del diseño de los elementos de la arquitectura institucional como lo son el organigrama de planta, modelos de servicio canvas, y la cadena de valor; estas herramientas soportan y orientan las tomas de decisiones que mejoran la gestión y desempeño de la alcaldía tanto de cara al ciudadano como de cara a los demás grupos de valor.

Mas allá de diseñar el modelo gestión por procesos para los procesos agro-ambiental, desarrollo social y cultura y turismo, este proyecto permitió sentar las bases para que se diseñe e implemente un modelo de gestión por procesos para la alcaldía de Guaduas que mejore el rendimiento y desempeño de las diferentes actividades de cara a los ciudadanos y grupos de valor y que además cumpla con los lineamientos enmarcado en MIPG; actualmente la entidad cuenta con tres procesos diseñados y además conoce los demás procesos que debe diseñar y como los puede diseñar para mejorar la imagen de la alcaldía de Guaduas a nivel municipal, departamental y nacional al mejorar su calificación en el FURAG que es

finalmente el formulario con el que la función pública mide la gestión y el desempeño institucional de las entidades territoriales.

Ahora los líderes de los procesos tienen claridad sobre como alinear la operación de sus procesos con la planeación estratégica dada en el plan de desarrollo lo que significa que se brindaran servicios que efectivamente agregaran valor al ciudadano y permitirá que la alcaldía logre alcanzar la misión que se planteó y además de esto la alcaldía mejorara y medirá el desempeño y rendimiento de los servicios que se presten en los procesos agro-ambiental, desarrollo social y cultura y turismo.

Se recomienda que todos los lideres de los procesos que tomen las capacitaciones de diseño del modelo de gestión por proceso ofertadas por la función publica con el fin de que conozcan como caracterizar sus respectivos procesos y con esto cada funcionario líder del proceso se encargue de documentar las diferentes herramientas de su proceso y frente a cualquier inquietud se apoye del funcionario encargado de MIPG, ya que de esta manera se agiliza la implementación y diseño del modelo de gestión por procesos para toda la alcaldía.

Al observar que el 38% de la comunidad no cuenta con aseguramiento en salud a pesar del gran esfuerzo que viene realizando año la alcaldía al invertir anualmente el 44% de sus ingresos para el aseguramiento del régimen subsidiado por lo que se considera que la alcaldía no tiene la capacidad financiera para asegurar más personas al régimen subsidiado se recomienda a la alcaldía que cree estrategias que disminuyan el desempleo y empleo informal para que aquellas personas que actualmente se enfrentan a estas situaciones laborales puedan hacer parte del régimen contributivo; Esto significa que algunas personas que actualmente se encuentran en el régimen subsidiado puede pasar al régimen contributivo y con esto la alcaldía tendrá la posibilidad de brindarle una afiliación del régimen subsidiado a aquellas personas que se encuentran sin seguro en salud o incluso puede llegarse a disminuir los gastos públicos de la entidad en lo que respecta a la salud.

Se recomienda a la entidad que al momento de contratar a los funcionarios por orden de prestación de servicios se dejen claro quién es el responsable de adquirir la indumentaria y demás elementos de seguridad y salud en el trabajo ya que de no aclararse esta situación en los contratos la alcaldía puede verse perjudicada financieramente si se llegara a presentar un accidente laboral, en caso de que la alcaldía se comprometa en proporcionar esta indumentaria y demás elementos debe de asegurarse de proporcionarlos de manera oportuna y en optimas condiciones para evitar indemnizaciones.

Se recomienda a la alcaldía proporcionar recursos físicos en buen estado tanto a los funcionarios de planta como a los funcionarios contratados por orden de prestación de servicios ya que si se brindan equipos que se encuentren regulares o malas condiciones pueden producirse fallas en los servicios o malestar laboral que finalmente terminan impactando la efectividad y calidad de los servicios prestados al ciudadano, adicional a esto la entidad debe de gestionar la adquisición de equipos y herramientas relacionadas con la seguridad de las instalaciones con el fin que tenga la capacidad de responder frente a una eventualidad en la que se ponga en riesgo la vida de usuarios y funcionarios.

Se recomienda a la entidad que suprima los 11 cargos de planta no decretados que debido haber suprimido a inicios del años 2020 y aun no lo ha hecho ya que esto puede generarle multas y sanciones de los entes reguladores y además está incurriendo en sobre costos que se generan al pagar el salario y demás obligaciones de estos cargos, adiciona a esto se recomienda que contraten los 10 cargos vacantes ya que esto limita la capacidad de la entidad y puede generar sobre carga de trabajo en otros funcionarios.

Es necesario que la alcaldía actualice su gestión documental de tal forma que comience a llevar acabo el control de documentos ya que allí es donde se almacena la información más relevante de la entidad, tanto de carácter confidencial como público.

Se recomienda a la alcaldía diseñar una herramienta que le permita medir el grado satisfacción de los usuarios que usan los diferentes servicios con el fin de determinar la calidad de cada uno de estos y las posibles opciones de mejora continua.

14. ANEXO 6 - FORMATO DE PROYECTOS PS-BOF-001

Este documento se encuentra adjunto como Anexo 28 Formato de proyectos PS-BOF-001

BIBLIOGRAFÍA

Adriana, C. A. (2019). Propuesta para fortalecer el sistema de gestión de la calidad organizacional en una entidad financiera del sector público colombiano. *Signos Investigacion en sistemas de gestion*, 11(1), 117-130.

Aguas del Capira S.A. (01 de 02 de 2021). *Aguas del Capira S.A.* Recuperado el 02 de 03 de 2021, de <http://www.aguasdelpiraesp.gov.co/entidad/funciones-y-deberes>

Alcaldia de Guaduas. (03 de 12 de 2020). *Acuerdo 23*. Recuperado el 2021 de 04 de 7, https://guaduascundinamarca.micolombiadigital.gov.co/sites/guaduascundinamarca/content/files/000393/19643_acuerdo-n-23-10-de-diciembre-de-2020_compressed-1.pdf

Alcaldia de Guaduas Cundinamarca. (20 de 01 de 2021). *guaduas-cundinamarca*. Obtenido https://guaduascundinamarca.micolombiadigital.gov.co/sites/guaduascundinamarca/content/files/000415/20746_peti-20202023.pdf

Alcaldia municipal de Guaduas. (04 de 01 de 2020). *Manual de funciones*. Recuperado el 02 de 03 de 2021, de https://guaduascundinamarca.micolombiadigital.gov.co/sites/guaduascundinamarca/content/files/000328/16386_manual-4-enero-firmado.pdf

Alcaldia Municipal de Guaduas C. (06 de 2020). *Plan de desarrollo 2020-2023*. Recuperado el 2021 de 02 de 25, de https://guaduascundinamarca.micolombiadigital.gov.co/sites/guaduascundinamarca/content/files/000347/17347_plan-de-desarrollo-20202023.pdf

Alcaldia Municipal de Guaduas Cundinamarca. (29 de 01 de 2021). *Plan estrategico de las tecnologias de la informacion y comunicaciones*. Recuperado el 03 de 03 de 2021, https://guaduascundinamarca.micolombiadigital.gov.co/sites/guaduascundinamarca/content/files/000347/17347_plan-de-desarrollo-20202023.pdf

https://guaduascundinamarca.micolombiadigital.gov.co/sites/guaduascundinamarca/content/files/000415/20746_peti-20202023.pdf

Banco de la republica de colombia. (18 de 05 de 2021). *Boletin de indicadores economicos* . Recuperado el 19 de 05 de 2021, de <https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/bie.pdf>

Betlloch-Mas, R. R.-S.-G.-R. (2008). Implantación y desarrollo de un sistema integrado de gestión de calidad según la norma ISO 9001:2015 en un Servicio de Dermatología. *Actas Dermo-Sifiliográficas*, 110(92-101).

Congreso de la republica. (1994). *Ley 152*. Santafé de Bogotá, D.C: Constitucion Politica de Colombia.

Contraloria General de la Nacion. (12 de 10 de 2019). *Contraloria General de la Nacion*. Recuperado el 02 de 03 de 2021, de [https://www.contraloria.gov.co/contraloria/la-entidad#:~:text=La%20Contralor%C3%ADa%20General%20de%20la%20Rep%C3%BAblica%20\(CGR\)%20es%20el%20m%C3%A1ximo,en%20las%20distintas%20entidades%20p%C3%ABlicas](https://www.contraloria.gov.co/contraloria/la-entidad#:~:text=La%20Contralor%C3%ADa%20General%20de%20la%20Rep%C3%BAblica%20(CGR)%20es%20el%20m%C3%A1ximo,en%20las%20distintas%20entidades%20p%C3%ABlicas).

Corporacion Autonoma Regional. (s.f.). *CAR*. (CAR) Recuperado el 02 de 03 de 2021, de <https://www.car.gov.co/vercontenido/5>

DAtlas. (2017-2020). *DAtlas*.

Departamento administrativo de la funcion publica. (2018). *Guia de caracterizacion de ciudadanos, usuarios e interesados*. Recuperado el 02 de 03 de 2021, de <https://bibliotecanacional.gov.co/es-co/Footer/Estudio%20de%20Usuarios/Guia%20de%20caracterizacion%20de%20ciudadanos%20usuarios%20e%20interesados%20web.pdf>

Departamento administrativo de la funcion publica. (s.f.). *MIPG*. Recuperado el 02 de 03 de 2021, de <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/como-opera-mipg>

Departamento administrativo nacional de estadística. (2018-2020). *DANE*. Recuperado el 02 de 03 de 2021, de <http://systema59.dane.gov.co/bincol/RpWebEngine.exe/Portal?BASE=CNPVBASE4V2&lang=esp>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (07 de 2020). *Guía para la gestión por procesos en el marco del modelo integrado de planeación y gestión*. Recuperado el 02 de 03 de 2021, de <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/35245587/Gu%C3%ADa+para+la+gesti%C3%B3n+por+procesos+en+el+marco+del+modelo+integrado+de+planeaci%C3%B3n+y+gesti%C3%B3n+%28Mipg%29+-+Versi%C3%B3n+1+-+Julio+de+2020.pdf/e0d304d8-9de4-8548-bd24-f92e2527f0>

Departamento nacional de planeación. (12 de 03 de 2009). *Elementos básicos del estado*. Recuperado el 02 de 03 de 2021, de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Guia%20Elementos%20Basicos%20Estado.pdf>

DIAN. (06 de 2018). *¿CÓMO PODEMOS PREVENIR LA CORRUPCIÓN?* Recuperado el 03 de 03 de 2021, de https://www.unodc.org/documents/colombia/2018/Julio/COMO_PODEMOS_PREVENIR_LA_CORRUPCION.pdf

Ellis, D. R. (2018). El colapso de Venezuela y su impacto para la región. *MILITARY REVIEW*, 30-42.

estadística, D. a. (2018). *Censo nacional de población y vivienda*. Recuperado el 02 de 03 de 2021, de https://sitios.dane.gov.co/cnpv/app/views/informacion/perfiles/25320_infografia.pdf

Fonseca, L. M. (2015). FROM QUALITY GURUS AND TQM TO ISO 9001:2015: A REVIEW OF SEVERAL QUALITY PATHS. *International Journal for Quality Research*, 9(1), 167–180.

Funcion publica. (21 de 06 de 2015). *issuu*. Recuperado el 21 de 09 de 2021, de <https://issuu.com/cesuavitag/docs/ctl>

Funcion publica. (30 de 06 de 2018). *Funcion publica*. Obtenido de https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2IjUBdeu/view_file/34233829

Funcion publica. (12 de 2019). *Consejo para la Gestión y Desempeño*. Recuperado el 20 de 01 de 2021, de https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/36200637/2019-12-10_Marco_general_mipg_v3.pdf/8d5f57f2-fde3-edbb-4a28-c146f828be79?t=1603121516061

Funcion publica. (12 de 2019). *Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeacion y Gestion*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Manual+Operativo+MIPG.pdf/ce5461b4-97b7-be3b-b243-781bbd1575f3>

Funcion publica. (30 de 06 de 2020). *Funcion publica*. Obtenido de https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/36200637/2020_07_22_Guia+de+Uso+Herramienta+de+Autodiagn%C3%B3stico.pdf/fc51e16f-f513-eafb-0f17-0c52c00bd7f5?t=1595511299323

Funcion Publica. (07 de 2020). *Guía para la gestión por procesos en el marco del modelo integrado de planeación y gestión*. Recuperado el 20 de 01 de 2021, de <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/35245587/Gu%C3%ADa+para+la+gesti%C3%B3n+por+procesos+en+el+marco+del+modelo+integrado+de+planeaci%C3%B3n+y+gesti%C3%B3n+%28Mipg%29+-+Versi%C3%B3n+1+-+Julio+de+2020.pdf/e0d304d8-9de4-8548-bd24-f92e2527f0>

Gobernacion de cundinamarca. (2019). *Plan de desarrollo de cundinamarca 2020-2023*. Recuperado el 2021 de 03 de 24, de <http://www.cundinamarca.gov.co/wcm/connect/81332b1b-51d6-4ef7-822e->

16719b0d0cf0/DIAGNOSTICO+PROVINCIAL+DEFINITIVO_compressed.pdf?
MOD=AJPERES&CVID=nlh-HNm&CVID=nlh-HNm

Hospital San Jose de Guaduas. (31 de 10 de 2018). *Hospital de Guaduas*. Recuperado
el 02 de 03 de 2021, de
<http://www.esehospitalsanjosedeguaduas.gov.co/entidad/mision-y-vision>

Isabel de Sivatte, R. O. (2018). El efecto de la edad, la experiencia, y la formacion en
la productividad laboral. *Cuadernos de Información económica*(263), 13-24.

J.J, T. G. (2009). DIMENSIONES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y DE
LA GESTIÓN DE. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la
Empresa*, 15(3), 135-148.

James R. Evans, W. M. (2008). *Administracion y control de calidad 7a. edición*.
Monterrey Mexico: Cengage Learning Latin America.

José Mauricio Gil-León, D. E.-P. (2019). *Índice de incertidumbre de política
económica para Colombia*. Tunja, Boyaca.

La Agencia Nacional de Contratación Pública - Colombia Compra Eficiente. (2020).
SECOP . Recuperado el 02 de 03 de 2021, de
<https://www.colombiacompra.gov.co/proveedores/proveedor>

López, N. R. (2012). La eficiencia y su importancia en el sector público. *eXtoikos*,
1(1), 38-47.

Luis Peñafiel-Chang, G. C., & Peñafiel-Chang, P. (2020). | 120 | 120Pandemia
COVID-19: Situación política - económica y consecuencias sanitarias en América
Latina. *Ciencia UNEM*, 13(33), 120-128.

Miryam Escobar Valencia, A. M. (2013). El marco conceptual relacionado con la
calidad: una torre de Babel. *Cuadernos de Administración por Universidad del Valle*,
29(50), 207-2016.

Passano, M. A. (2019). RENDICIÓN DE CUENTAS EN LAS ONG: ¿A QUIÉN Y POR QUÉ DEBEN RENDIR CUENTAS? *QUIPUKAMAYOC*, 27(54), 83-89.

Procuraduría General de la Nación. (s.f.). *Procuraduría General de la Nación*. Recuperado el 02 de 03 de 2021, de <https://www.procuraduria.gov.co/portal/objetivos-y-funciones.page#:~:text=La%20Procuradur%C3%ADa%20General%20de%20la%20Naci%C3%B3n%20es%20la%20encargada%20de,establecido%20en%20el%20C%C3%B3digo%20%20C3%9Anico>

Rahmat Nurcahyo, Z. M. (2021). Relationship between ISO 9001:2015 and operational and business performance of manufacturing industries in a developing country (Indonesia). *Heliyon*, 7(16424), 1-9.

Red nacional de información. (31 de 01 de 2021). *Unidad para la atención y reparación integral a las víctimas*. Recuperado el 02 de 03 de 2021, de <http://fichaestrategica.unidadvictimas.gov.co/>

Reijers, H. A. (2021). Business Process Management: The evolution of a discipline. *Computers in industry*, 126(103404).

Terridata. (2020). *Terridata*. Recuperado el 02 de 03 de 2021, de <https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/perfiles/25320>

15. ANEXOS

Anexo 1 cuestionario Delphi

Anexo 2 Caracterización de los ciudadanos

Anexo 3: Encuesta de caracterización de funcionarios de planta
https://docs.google.com/forms/d/152_ebS84n1dj54GvtFm4o6G08QpEMfPRcyJiFisA6LA/edit?usp=sharing

Anexo 4 caracterización de los funcionarios de planta

Anexo 5 análisis financiero

Anexo 6 inventario

Anexo 7 Autodiagnóstico de talento humano

Anexo 8 Autodiagnóstico gestión conocimiento

Anexo 9 articulación de la planeación estratégica

Anexo 10 caracterización oficial de agricultura y medio ambiente

Anexo 11 Caracterización de cultura y turismo

Anexo 12 Caracterización de desarrollo social

Anexo 13 matriz de riesgos de los procesos

Anexo 14 organigrama de planta alcaldía

Anexo 15 Cadena de valor de la alcaldía

Anexo 16 Secuencia de procesos según manual de funciones

Anexo 17 Mapa de procesos de la alcaldía 2020-2023

Anexo 18 instructivos de los procesos

Anexo 19 modelo canvas general de servicios de la alcaldía

Anexo 20 entrega de herramientas de caracterización y modelos de servicios de los procesos

Anexo 21 Reunión final

Anexo 22 contrato de funcionario encargado de documentar procesos

Anexo 23 Reunión comité institucional de Gestión y Desempeño

Anexo 24 impedimento en la realización de la reunión del COMIGEDES

Anexo 25 preaprobación de productos del proyecto ante el comité de gestión y desempeño

Anexo 26 compromiso de uso de herramientas

Anexo 27: Formatos usados en los procesos

<https://drive.google.com/drive/folders/1Yc4WfAqraGwEmv6IUivkEEqXArvO8NBB?usp=sharing>

Anexo 28 Formato de proyectos PS-BOF-001

Anexo 29: Evidencias