

### **Información Importante**

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

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

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

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



**Planeación y prospectiva 2019 – 2027**

**Municipio de Betulia Santander**

**Adriana Marcela Castellanos González, Jaime Andrés Fonseca González y Yenny Andrea**

**Ferro Muñoz**

**Presentado a**

**Doctor Darío Sierra Arias**

**Universidad Santo Tomás, Bucaramanga**

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

**Facultad de economía**

**2019**



## Contenido

|   |    |
|---|----|
| Lista de Figuras.....   | 6  |
| Lista de Tablas.....  | 7  |
| Introducción.....   | 9  |
| 1. Definición del Sistema.....                                    | 11 |
| 1.2. Localización del municipio.....                              | 12 |
| 1.3. Población.....   | 15 |
| 1.4. Economía del Municipio.....                                  | 16 |
| 2. Análisis del Sistema.....                                      | 18 |
| 2.1. Educación.....   | 18 |
| 2.2. Salud.....   | 19 |
| 2.3. Agua Potable y Saneamiento Básico.....                       | 21 |
| 2.4. Deporte y Recreación.....                                    | 23 |
| 2.5. Cultura.....   | 23 |
| 2.6. Servicios públicos diferentes a APSB.....                    | 24 |
| 2.7. Vivienda.....  | 25 |
| 2.8. Agropecuario.....  | 26 |
| 2.9. Transporte.....  | 29 |
| 2.10. Ambiental.....  | 30 |
| 2.11. Centros Carcelarios.....                                    | 31 |
| 2.12. Prevención y Atención de Desastres.....                     | 32 |
| 2.13. Atención a Grupos Vulnerables.....                          | 34 |
| 2.13.1. Primera Infancia, infancia y adolescencia.....            | 34 |
| 2.13.2. Mujer y equidad de género.....                            | 36 |
| 2.13.3. Víctimas de Conflicto Armado.....                         | 37 |
| 2.13.4. Adulto Mayor y Personas en Condición de Discapacidad..... | 38 |
| 2.14. Equipamiento Municipal.....                                 | 39 |
| 2.15. Desarrollo Comunitario.....                                 | 42 |
| 2.16. Fortalecimiento Institucional.....                          | 43 |
| 2.16.1. Índice de gobierno abierto.....                           | 43 |
| 2.16.2. Diagnóstico fiscal y financiero.....                      | 43 |
| 2.16.3. Indicador de desempeño fiscal.....                        | 45 |
| 2.16.4. Índice de desempeño integral Municipal.....               | 45 |
| 2.16.5. Medición del Desempeño Municipal.....                     | 46 |
| 2.16.6. Deuda Pública.....  | 47 |
| 3. Definición Del Sistema.....                                    | 51 |
| 3.1. Misión.....  | 51 |
| 3.2. Visión.....  | 51 |
| 3.3. Objetivos.....   | 51 |
| 3.3.1. Objetivo General.....                                      | 51 |
| 3.3.2. Objetivos Específicos.....                                 | 52 |
| 3.4. Principios y Valores Institucionales.....                    | 53 |
| 3.4.1. Principios Éticos.....                                     | 53 |
| 3.4.2. Valores Éticos Individuales.....                           | 53 |



|         |   |     |
|---------|---|-----|
| 3.4.3.  | Valores Éticos Institucionales .....                        | 53  |
| 4.      | Análisis Del Sistema.....                                   | 54  |
| 4.1.    | Árbol de Competencias .....                                 | 54  |
| 4.2.    | Análisis Sectorial.....                                     | 58  |
| 4.2.1.  | Análisis del Micro entorno.....                             | 58  |
| 4.2.2.  | Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI – .....    | 60  |
| 4.2.3.  | Análisis del Macroentorno. ....                             | 63  |
| 4.2.4.  | Matriz de Evaluación de Factores Externos -MEFE-.....       | 65  |
| 4.3.    | Matriz Interna – Externa .....                              | 68  |
| 4.4.    | Factores Claves .....                                       | 70  |
| 4.5.    | Posición Estratégica y Evaluación de la Acción –PEYEA ..... | 71  |
| 5.      | Métodos de Prospectiva.....                                 | 75  |
| 5.1.    | Análisis Estructural del Sistema (MICMAC) .....             | 75  |
| 5.1.1.  | Listado de Variables.....                                   | 77  |
| 5.1.2.  | Matriz Relacional. ....                                     | 79  |
| 5.1.3.  | Matriz De Influencias Directas (MDI). ....                  | 79  |
| 5.1.4.  | Características MDI.....                                    | 80  |
| 5.1.5.  | Mapa de influencia / dependencia directa. ....              | 80  |
| 5.1.6.  | Mapa de influencia / dependencia indirecta. ....            | 81  |
| 5.1.7.  | Mapa de desplazamientos.....                                | 81  |
| 5.1.8.  | Planteamiento del Problema. ....                            | 82  |
| 5.1.9.  | Factores de Cambio .....                                    | 82  |
| 5.2.    | Sistema de Matrices de Impacto Cruzado (SMIC).....          | 83  |
| 5.2.1.  | Presentación de los participantes.....                      | 84  |
| 5.2.2.  | Descripción de los participantes.....                       | 84  |
| 5.2.3.  | Lista de hipótesis. ....                                    | 86  |
| 5.2.4.  | Descripción de las hipótesis. ....                          | 86  |
| 5.2.5.  | Histograma de los escenarios (Conjunto de expertos). ....   | 89  |
| 5.2.6.  | Escenarios.....   | 90  |
| 5.3.    | Análisis de los Actores .....                               | 97  |
| 5.3.1.  | Actores Sociales. ....                                      | 97  |
| 5.3.2.  | Intereses – Campos de Batalla.....                          | 97  |
| 5.3.3.  | Objetivos Asociados.....                                    | 100 |
| 5.3.4.  | Valoración de Actores frente a objetivos. ....              | 101 |
| 5.3.5.  | Objetivos Conflictivos. Puntos de Negociación.....          | 102 |
| 5.3.6.  | Actores aliados y actores para enfrentarse. ....            | 103 |
| 5.3.7.  | Grupos de Actores. ....                                     | 104 |
| 5.3.8.  | Convergencia entre actores. ....                            | 104 |
| 5.3.9.  | Divergencia entre actores. ....                             | 104 |
| 5.3.10. | Poder de los Actores.....                                   | 105 |
| 5.4.    | Árbol de Pertinencia .....                                  | 106 |
| 5.4.1.  | Análisis DOFA .....   | 106 |
| 5.4.2.  | Acciones para alcanzar los objetivos.....                   | 108 |
| 5.4.3.  | Calificación de importancia y gobernabilidad.....           | 110 |
| 5.4.4.  | Acciones de ejecución inmediata. ....                       | 113 |



|        |   |     |
|--------|---|-----|
| 5.4.5. | Acciones de ejecución en mediano y largo plazo..... | 114 |
| 5.5.   | Balance Score Card .....                            | 115 |
| 5.6.   | Mapa Estratégico.....                               | 117 |
|        | Conclusiones.....                                   | 118 |
|        | Referencias bibliográficas.....                     | 120 |



### Lista de Figuras

|   |     |
|---|-----|
| Figura 1 Distribución Administrativa del Municipio.....   | 14  |
| Figura 2 Ubicación Espacial del Municipio.....  | 15  |
| Figura 3 Actividades Económicas (DNP, 2015).....  | 17  |
| Figura 4 Cobertura APSB (DNP, 2015) .....   | 22  |
| Figura 5 Cobertura APSB REC (DNP, TerriData, 2017) .....  | 22  |
| Figura 6 Cobertura Energía Eléctrica (DNP, TerriData, 2017) .....                                       | 25  |
| Figura 7 Déficit de vivienda (DNP, TerriData, 2017) .....   | 26  |
| Figura 9 Cultivos representativos del municipio Adaptado de (Alcaldía Municipio de Betulia, 2016) ..... | 27  |
| Figura 10 Inventario De Ganado Bovino Adaptado de (Alcaldía Municipio de Betulia, 2016) ..              | 27  |
| Figura 11 Sistema de Explotación. Adaptado de (Alcaldía Municipio de Betulia, 2016).....                | 28  |
| Figura 12 Área de bosque y deforestada (DNP, TerriData, 2018).....                                      | 31  |
| Figura 13 Resultados MDM (DNP, 2017).....   | 46  |
| Figura 14 Resultados MDM por variable (DNP, 2017).....  | 46  |
| Figura 15 MEFE Vs MEFI .....  | 69  |
| Figura 16 Posición según la PEYEA .....   | 73  |
| Figura 17 Tipo de Variables MICMAC (Ramirez, 2018).....   | 77  |
| Figura 18 Matriz Relacional MICMAC.....   | 79  |
| Figura 19 Mapa de influencia / dependencia directa .....  | 80  |
| Figura 20 Mapa de influencia / dependencia indirecta .....  | 81  |
| Figura 21 Mapa de desplazamientos.....  | 81  |
| Figura 22 Histograma SMIC.....  | 89  |
| Figura 23 Objetivos Conflictivos.....   | 102 |
| Figura 24 Influencia Vs Dependencia.....  | 105 |
| Figura 25 Importancia Vs Gobernabilidad .....   | 113 |
| Figura 26 Mapa estratégico.....   | 117 |



### Lista de Tablas

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 1 Puntajes del SISBEN .....                                      | 15  |
| Tabla 2 Privaciones IPM.....   | 16  |
| Tabla 3 Cobertura Educativa .....                                      | 19  |
| Tabla 4 Edades NNA .....   | 35  |
| Tabla 5 Población menor por edad .....                                 | 35  |
| Tabla 6 NNA en Situación de Discapacidad.....                          | 35  |
| Tabla 7 Equipamiento Municipal.....                                    | 40  |
| Tabla 8 Ejecución Gastos 2016 – 2018 (Municipio de Betulia, 2018)..... | 44  |
| Tabla 9 Índice de Desempeño Fiscal .....                               | 45  |
| Tabla 10 Índice de Desempeño Integral Municipal .....                  | 45  |
| Tabla 11 Árbol de Competencias.....                                    | 54  |
| Tabla 12 Stkeholder del Sistema.....                                   | 58  |
| Tabla 13 Evaluación MEFI.....  | 61  |
| Tabla 14 Oportunidades y Amenazas .....                                | 63  |
| Tabla 15 Evaluación MEFE.....  | 66  |
| Tabla 16 Factores Claves .....   | 71  |
| Tabla 17 Evaluación PEYEA.....   | 72  |
| Tabla 18 Características MDI.....                                      | 80  |
| Tabla 19 Escenario Optimista.....                                      | 90  |
| Tabla 20 Escenario Alterno .....                                       | 92  |
| Tabla 21 Escenario Pesimista .....                                     | 95  |
| Tabla 22 Actores Sociales.....   | 97  |
| Tabla 23 Intereses - Campos de Batalla.....                            | 97  |
| Tabla 24 Objetivos Asociados .....                                     | 100 |
| Tabla 25 Objetivos de Batalla.....                                     | 101 |
| Tabla 26 Plan de Acción Objetivos Conflictivos.....                    | 102 |
| Tabla 28 Actores Aliados y Enfrentados .....                           | 103 |
| Tabla 29 Grupos de Actores .....                                       | 104 |
| Tabla 30 Convergencia entre actores.....                               | 104 |
| Tabla 31 Divergencia entre actores.....                                | 104 |
| Tabla 32 Poder de los actores .....                                    | 105 |
| Tabla 33 DOFA Objetivo 1.....  | 106 |
| Tabla 34 DOFA Objetivo 2.....  | 106 |
| Tabla 35 DOFA Objetivo 3.....  | 106 |
| Tabla 36 DOFA Objetivo 4.....  | 107 |
| Tabla 37 DOFA Objetivo 5.....  | 107 |
| Tabla 38 DOFA Objetivo 6.....  | 107 |
| Tabla 39 Acciones para alcanzar los Objetivos .....                    | 108 |
| Tabla 40 Calificación Importancia VS Gobernabilidad.....               | 110 |



Tabla 41 Acciones de ejecución inmediata..... 113  
Tabla 42 Acciones de ejecución en el mediano y largo plazo ..... 114  
Tabla 43 Tablero de indicadores ..... 115



## Introducción

A lo largo de la historia el sector oficial se ha caracterizado por un fuerte dinamismo en cuanto a los métodos y estrategias utilizados para atender las necesidades de la comunidad, que en últimas y a ciencia cierta, es la esencia de su existencia.

En este contexto los gobernantes, han desarrollado sus actividades orientados a la oferta, a la organización, a la demanda y en la actualidad al futuro; han desarrollado estrategias de largo, mediano y corto plazo y han implementado sistemas estratégicos en las entidades públicas.

Para el desarrollo del presente trabajo se ha seleccionado el municipio de Betulia (Santander), teniendo en cuenta el potencial de desarrollo que posee y facilidad por su tamaño para iniciar un proceso de cambio que se convierta en ejemplo para el territorio colombiano, atrayendo a los futuros gobernantes por el camino de la prospectiva para que, más allá de elaborar visiones de territorio, se fecunde una etapa de metamorfosis en la administración pública.

Para abordar la temática se analizó el estado actual del municipio, utilizando como base y pivote del documento el Plan de Desarrollo Municipal que se encuentra planteado para 18 ejes temáticos así: Educación, Salud, Agua Potable y Saneamiento Básico, Deporte y Recreación, Cultura, Servicios Públicos diferentes de Agua Potable y Saneamiento Básico, Vivienda, Agropecuario, Transporte, Promoción y Desarrollo, Ambiental, Centros Carcelarios, Prevención y Atención de Desastres, Atención de Grupos Vulnerables, Equipamiento Municipal, Desarrollo Comunitario, Fortalecimiento Institucional, Justicia y Seguridad.

A partir del estado actual del municipio, se establece la definición del sistema (misión, visión, objetivo general, objetivos específicos y valores), y se da inicio al análisis del mismo mediante el uso y aplicación de herramientas como árbol de competencias, MEFI, MEFE, BSC, PEYEA, MICMAC, SMIC, actores sociales, DOFA, Tablero de Control.



Al finalizar el análisis se espera aportar al Municipio de Betulia (Santander), un documento de referencia para que el gobernante de turno alinee sus objetivos políticos hacia una nueva forma de gobernar y gestionar su territorio, con el fin de maximizar sus oportunidades y fortalezas, aminorando sus debilidades y amenazas.

Sin embargo, se debe advertir que esto no es un proceso inmediato, no es una fórmula mágica, y por lo tanto requiere apoyo real y contundente de los actores sociales, apropiación de los conceptos, conocimiento del territorio y por el cambio cultural que conlleva, implica imprescindiblemente trabajo constante en el tiempo, debido a que los resultados no serán inmediatos sino a largo plazo.



## 1. Definición del Sistema

### 1.1. Reseña Histórica

El municipio de Betulia Santander fue fundado el 13 de febrero de 1844 por José María Prada, Julián García, Pedro Gómez y el sacerdote Pedro Guarín, su fundación obedeció al proyecto liberal de apertura de caminos hacia el río Magdalena (principal vía de comunicación entre la Costa Atlántica y el interior de la República en el siglo XIX) y colonización del valle del Magdalena Medio, que hasta el siglo XIX se hallaba habitado únicamente por los indígenas Yariguíes, quienes habían resistido con relativo éxito durante más de 3 siglos la invasión y conquista española. La intención era entonces, abrir caminos y asegurar de una vez por toda la colonización de una zona que se consideraba en el momento vital para la economía regional y nacional.

Betulia se concibió entonces, como un punto de apoyo a los mercaderes y viajeros. No obstante, nunca logró obtener un desarrollo considerable y pronto otras poblaciones como San Vicente de Chucurí (hermana de nacimiento) y Barrancabermeja la superaron debido al auge del café, del cacao y del petróleo. Así mismo su ubicación del poblado, en una cima de la Serranía de los Yariguíes, al extremo oriente de la jurisdicción municipal tampoco favoreció las comunicaciones con las tierras bajas de su zona rural.

Betulia se concibió entonces, como un punto de apoyo a los mercaderes y viajeros. No obstante, nunca logró obtener un desarrollo considerable y pronto otras poblaciones como San Vicente de Chucurí (hermana de nacimiento) y Barrancabermeja la superaron debido al auge del café, del cacao y del petróleo. Así mismo su ubicación del poblado, en una cima de la Serranía de los Yariguíes, al extremo oriente de la jurisdicción municipal tampoco favoreció las comunicaciones con las tierras bajas de su zona rural. Este relativo aislamiento de las zonas más productivas y pujantes de la región, continuó durante el siglo XX y solo al final del mismo y



comienzos del nuevo milenio la apertura de vías de comunicación a los municipios vecinos y al interior del municipio, promete dar fin a dicho aislamiento.

Esta situación, sin embargo, ha otorgado a Betulia una serie de características observables hoy en día, y que merecen la atención, pues han marcado muchos aspectos de la cultura, la política y la economía misma de la zona. Económicamente, y debido a su relativo aislamiento, Betulia tiene un comercio intermunicipal poco desarrollado. En cuanto a la distribución de tierras, se observa el predominio de la pequeña y mediana propiedad, especialmente en la mayoría de las veredas ubicadas al oriente del Río Chucuri. Las grandes haciendas sólo pudieron desarrollarse principalmente en veredas del occidente municipal, tales como Montebello y Sogamoso, bastante aisladas del casco urbano, como para crear una elite política y social con influencia sobre el poblado. En el campo religioso, Betulia ha estado marcada fuertemente por la iglesia católica, en cuyo eje giró la vida de los pobladores hasta hace muy poco. Los grupos protestantes (pentecostales en su mayoría) sólo recientemente se han venido introduciendo, de manera marginal (Alcaldía Municipio de Betulia, 2016).

## **1.2. Localización del municipio**

El municipio de Betulia se encuentra ubicado en el centro – occidente del Departamento de Santander, su casco urbano se localiza a unos 90 km de la capital, Bucaramanga, por la vía Betulia-Zapatoca-Girón-Bucaramanga. Dentro de las coordenadas 73, 18° de longitud oeste y 6, 55° de latitud norte. Está localizado aproximadamente a 130 Km al suroccidente de Bucaramanga, limita por el norte y el nororiente con el municipio de Girón, la ribera del río Sogamoso como barrera natural, constituye la medianía entre los dos municipios. Se extiende desde la quebrada La Putana en la vereda del mismo nombre que se localiza en la parte nororiental del municipio, bordeándolo



transversalmente de occidente a oriente hasta chocar con la quebrada Zapatoca la cual es el límite noroccidental con el municipio de Zapatoca la cual lo bordea de norte a sur hasta llegar a la vía que comunica la vereda Unión del Norte con el centro urbano de Zapatoca, continuando desde allí en sentido occidente-oriente hasta encontrarse con la bifurcación de la vía de acceso principal, la cual comunica al centro urbano de Betulia con Zapatoca y el resto del Departamento. Desde esta bifurcación, pasa consecutivamente a lo largo del cauce de las quebradas; El Chato, La Ramera, El Medio, El Ramo y La máquina hasta llegar a la hacienda Monte Bello (de Lengerke) continuando de occidente a oriente hasta encontrarse con la quebrada la Putana para terminar allí su medianía con el municipio de Zapatoca. Con este municipio limita en su parte sur occidental y occidental partiendo desde la medianía de los sectores la Coloreña y Aguamieluda baja, donde la quebrada La Putana bordea los límites municipales y sigue la margen norte de su cauce hasta encontrarse con la troncal del Magdalena Medio para luego desembocar en el río Sogamoso, punto de convergencia de los municipios de San Vicente, Betulia y Girón. Barrancabermeja, limita en la parte noroccidental en la desembocadura de la quebrada la Putana con el río Sogamoso.

Comprende tierras montañosas y planas, teniendo alturas que oscilan entre los 100 y los 2100 msnm. Por ello, posee variedad de climas que van desde los cálidos lluviosos (Valle del Sogamoso y llanura del Río Magdalena) hasta los templados y fríos (Zonas altas de la Serranía de los Yarigués). El núcleo urbano (casco urbano) se sitúa a los 1820 msnm y mantiene una temperatura media de 21 °C, la extensión total de este municipio es de 441 Km<sup>2</sup>, distribuidos en catorce (14) veredas, que administrativamente las subdividimos en 32 sectores. Sus tipos humanos también varían, desde el caucásico hasta el mestizo, productos de etapas diferentes de migración y mestizaje.



Dadas las características mencionadas, y ante las pocas oportunidades de desarrollo existentes para los betulianos, a partir de la década de 1960 ha existido una fuerte tendencia a la migración de jóvenes hacia Bucaramanga, Barrancabermeja, Bogotá, y ciudades y pueblos de la Costa Atlántica colombiana, especialmente Barranquilla, Santa Marta, Cartagena de Indias y otras. Allí se han desempeñado principalmente como comerciantes de víveres, en una tendencia clara a la independencia económica.

En los últimos años, gracias a modificaciones en la legislación colombiana que ha permitido una mayor descentralización y apertura democrática, el municipio ha venido creando procesos de desarrollo sostenible, aunque no sin dificultades. La elección popular de alcaldes (a partir de 1988) ha posibilitado que personas con aptitudes de liderazgo y con capacidad de gestión hayan podido regir los destinos de la población, de manera que en pocos años se han producido transformaciones muy importantes en infraestructura, educación y cultura. El aspecto más reciente que ha transformado la realidad del municipio fue la construcción de la represa Topocoro por parte de la empresa ISAGEN, inversión que se realizó sobre varios municipios, pero con mayor importancia en BETULIA.

### *Distribución administrativa municipio de Betulia (Municipio de Betulia, 2016)*

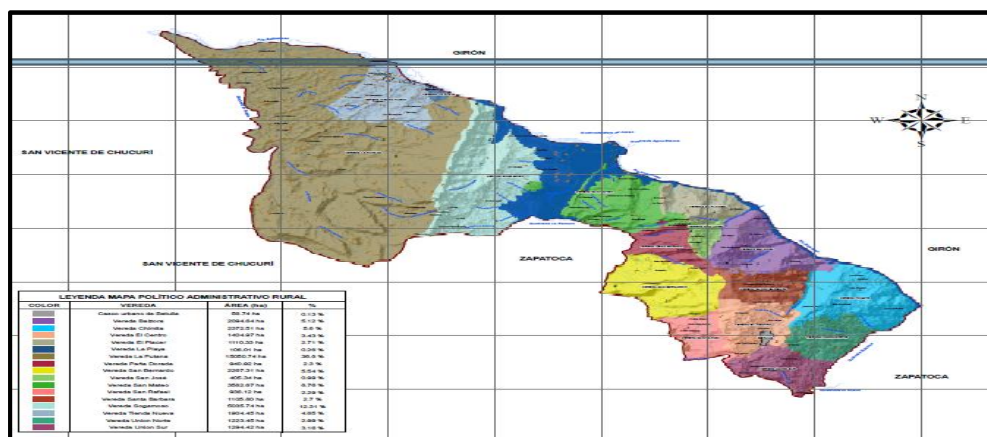


Figura 1 Distribución Administrativa del Municipio



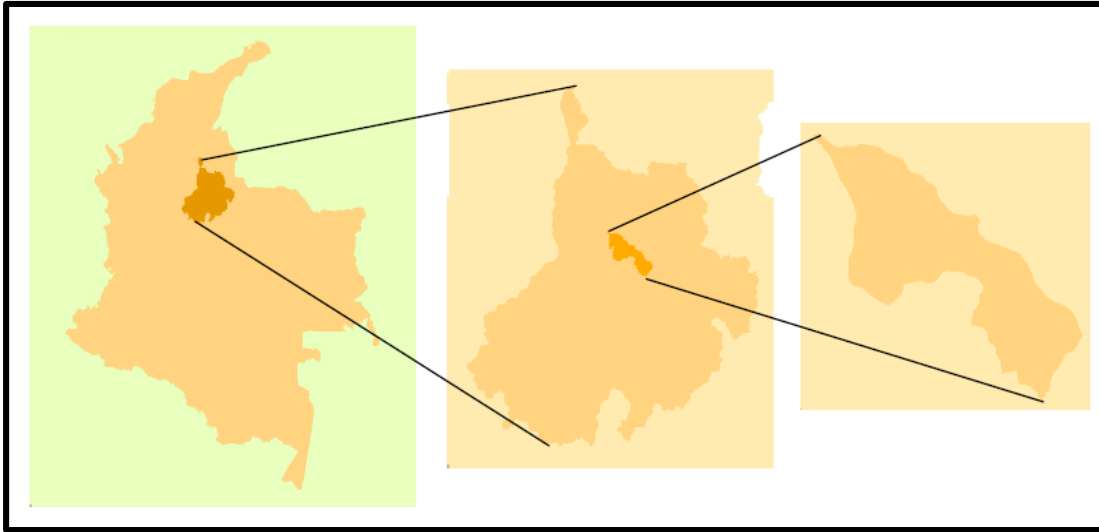
*Ubicación Espacial del municipio de Betulia* (Municipio de Betulia, 2016)

Figura 2 Ubicación Espacial del Municipio

**1.3. Población**

La población del municipio de Betulia es de 5.031 ciudadanos (DNP, TerriData, 2018), la Población urbana es de 1.108 (22,0%) y la población rural 3.923 (78,0%); 2.655 (52,8%) de la población son hombres y 2.376 (47,2%) mujeres, igualmente en la ficha territorial del municipio se encuentra que según SISBEN (DNP, TerriData, 2017) en el municipio registrados 1698 hogares con un puntajes distribuidos así:

Tabla 1 *Puntajes del SISBEN*

| ZONA                    | PUNTAJE MÍNIMO | PUNTAJE PROMEDIO | PUNTAJE MÁXIMO |
|-------------------------|----------------|------------------|----------------|
| <b>Cabecera</b>         | 4,66           | 34,81            | 69,39          |
| <b>Centros Poblados</b> | 1,13           | 22,12            | 68,08          |
| <b>Rural Disperso</b>   | 1,19           | 22,21            | 61,28          |
| <b>Total</b>            | 1,13           | 25,05            | 69,39          |



#### 1.4. Economía del Municipio

Para el año 2017 el número de hogares por Índice de Pobreza Multidimensional (IPM) es de 3148, el número de hogares con jefatura femenina es de 728, No. Hogares Focalizados 2017 Estrategia UNIDOS es de 259 y Numero de Hogares Focalizados MAS FAMILIAS EN ACCIÓN es de 401 (DPS, Ficha Privaciones IPM, 2016); igualmente las dimensiones en las cuales se encuentran las mayores privaciones son las siguientes:

Tabla 2 *Privaciones IPM*

| DIMENSIONES   | INDICADOR   | HOGARES CON PRIVACION | INCIDENCIA HOGARES PRIVACION |
|---|---|-----------------------|------------------------------|
| Condiciones Educativas del Hogar  | Bajo logro educativo  | 1357                  | 80,77%                       |
|   | Analfabetismo   | 259                   | 15,42%                       |
| Condiciones de la Niñez y Juventud  | Inasistencia escolar  | 172                   | 10,24%                       |
|   | Rezago escolar  | 531                   | 31,61%                       |
|   | Barreras de acceso a servicios para el cuidado de la primera infancia | 179                   | 10,65%                       |
| Trabajo   | Trabajo infantil  | 27                    | 1,61%                        |
|   | Desempleo de larga duración   | 372                   | 22,14%                       |
|   | Trabajo informal  | 1392                  | 82,86%                       |
| Salud<br>Acceso a Servicios Públicos Domiciliarios y Condiciones de la Vivienda | Sin aseguramiento en salud  | 471                   | 28,04%                       |
|   | Sin acceso a fuente de agua mejorada                                  | 893                   | 53,15%                       |
|   | Inadecuada eliminación de excretas                                    | 834                   | 49,64%                       |
|   | Pisos inadecuados   | 596                   | 35,48%                       |
|   | Paredes exteriores inadecuadas  | 17                    | 1,01%                        |
|   | Hacinamiento crítico  | 414                   | 24,64%                       |

De acuerdo con la Ficha Reporte de Identificación de Necesidades para la Población en Situación de Pobreza de la Estrategia Unidos del Departamento de Prosperidad Social (DPS, la Ficha Reporte



de Identificación de Necesidades para la Población en Situación de Pobreza , 2017) se encuentra que los logros en los cuales se encuentran mayores deficiencias (porcentajes de acuerdo al número de hogares que carecen del logro) son los siguientes: Estudios post secundarios (98,8%), Todos los adultos mayores de 60 años tienen un ingreso propio (81,1%), Ingreso per cápita superior al umbral de pobreza extrema (73,3%), Educación financiera en ahorro, crédito o seguros (72,7%), Registro para la Localización y Caracterización de Personas con Discapacidad – RLCPD (66,7%), Uso de herramientas digitales (66,3%), Seguridad jurídica del predio (54,1%) y Vinculación a alguna actividad productiva que le genera ingresos (50,2%). Las principales actividades económicas del municipio son las mostradas en la siguiente Figura, siendo las de mayor y menor valor agregado respectivamente son: Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca (23,20%) y Explotación de minas y canteras (0,77%) (DANE, 2015)

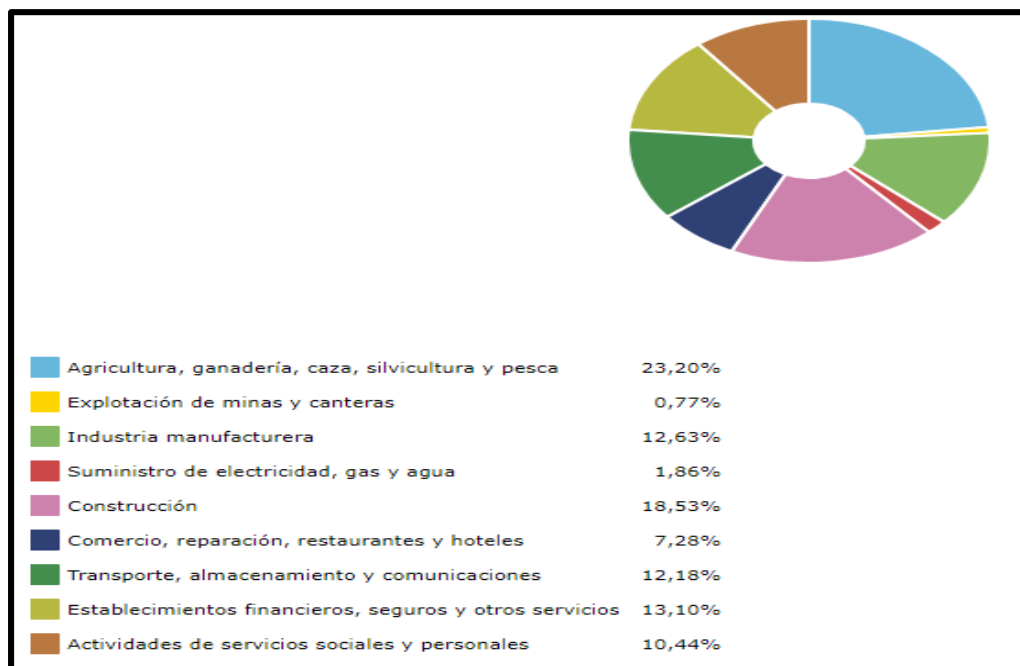


Figura 3 Actividades Económicas (DNP, 2015)



## 2. Análisis del Sistema

### 2.1. Educación

De acuerdo con el Sistema Integral de Matriculas SIMAT, la matrícula para el año escolar 2018 en el municipio de Betulia (Santander) fue de 1.165 estudiantes, los cuales se distribuyen en tres instituciones educativas las cuales, a su vez, se encuentran organizadas en sedes rurales, permitiendo la cercanía de la población en edad escolar al sistema educativo, así:

- **Institución Educativa El Ramo:** Institución Educativa El Ramo, Escuela Rural Peña Morada, Escuela Rural El Lirio, Escuela Rural Corintios, Escuela Rural La Estrella, Escuela Rural Altamira, Escuela Rural San Mateo, Centro Educativo Santa Bárbara, Escuela Rural Chimita, Escuela Rural Unión Norte, Escuela Rural Unión Sur, Escuela Rural San Rafael, Escuela Rural San Bernardo y la Escuela Rural La Esperanza. No Estudiantes: 245

- **Colegio Nuestra Señora De Lourdes:** Única sede ubicada en el casco urbano del municipio, infraestructura que será intervenida para garantizar un ambiente de aprendizaje óptimo a los estudiantes del municipio, en aras de lo cual la administración municipal, adquirió un préstamo con el Banco Agrario por un valor alrededor de los 4.000 millones de pesos. No Estudiantes: 280 estudiantes

- **Colegio Nuestra Señora De La Paz:** Colegio Integrado Nuestra Señora De La Paz, Escuela Rural La Playa, Escuela Rural La Primavera, Escuela Rural La Flor, Escuela Rural Aguamieluda Alta, Escuela Rural Aguamieluda Baja, Escuela Rural Las Golondrinas y Escuela Rural La Coloreña No Estudiantes: 640 estudiantes



Como estrategia de Acceso y Permanencia al sistema educativo, durante la administración 2016 -2018 se ha ofrecido el servicio de transporte escolar a los estudiantes, cubriendo las siguientes rutas:

- ✓ La Dura- San José
- ✓ El roble - Santa Bárbara - Centro
- ✓ Peña Morada, Armenia
- ✓ Golondrinas, Coloreña, Aguamieluda, La Flor
- ✓ Sogamoso, Altamira, La Estrella, Corintios
- ✓ Puente Sogamoso, primavera, La Playa
- ✓ Puente la Putana, Casa de Barro, El Peaje
- ✓ San Bernardo, Esperanza

De acuerdo a la información suministrada por el Departamento Nacional de Planeación (DNP, TerriData, 2017) , las tasas de cobertura educativa del municipio de Betulia (Santander) son:

*Tabla 3 Cobertura Educativa*

| <b>Grado de escolaridad</b> | <b>Cobertura neta</b> | <b>Cobertura bruta</b> |
|-----------------------------|-----------------------|------------------------|
| <b>Preescolar</b>           | 52,43%                | 93,20%                 |
| <b>Primaria</b>             | 88,28%                | 110,10%                |
| <b>Secundaria</b>           | 95,74%                | 136,44%                |
| <b>Media</b>                | 44,20%                | 91,71%                 |

## 2.2. Salud

Para atender a su población en temas de salud, el municipio de Betulia (Santander) cuenta únicamente con la ESE Hospital San Juan de Dios de Betulia, donde se ofrecen los servicios de



medicina general, laboratorio, odontología, urgencias, atención del parto, hospitalización (6 camas habilitadas), farmacia, servicios de Promoción y Prevención.

El grupo de talento humano que atiende en la institución está integrado por: 5 auxiliares de enfermería, 1 medico, 1 bacterióloga (medio tiempo), 1 odontólogo, 1 conductor de ambulancia. Adicionalmente, a esta institución se encuentran asociados 5 puestos de salud (La Armenia, El Lirio, La Estrella, Aguamieluda y tienda Nueva) en donde se prestan los servicios de Promoción y Prevención. El puesto de salud de tienda nueva es el único que cuenta con auxiliar de enfermería, quien se encarga de prestar los servicios primarios de salud a la comunidad. Los demás puestos de salud, no están en funcionamiento (Alcaldía Municipio de Betulia, 2016).

Respecto al aseguramiento a los servicios de salud del municipio, la distribución de la demanda es: Afiliados al régimen contributivo: 429 personas; Afiliados al régimen subsidiado: 2.943 personas y Afiliados a regímenes especiales: 110 personas (DNP, TerriData, 2017).

El comportamiento del sistema de salud en el Municipio de Betulia (Santander), se puede evidenciar en sus principales tasas de medición, así:

- ✓ Tasa de mortalidad (x cada 1.000 habitantes): 2,7
- ✓ Razón de mortalidad materna a 42 días: 0
- ✓ Tasa de fecundidad (x cada 1.000 mujeres en edad fértil): 37,89
- ✓ Tasa de mortalidad infantil en menores de 1 año (x cada 1.000 nacidos vivos): 23,3
- ✓ Cobertura vacunación pentavalente en menores de 1 año: 53,3

Durante el año 2018 las cifras de aseguramiento fueron de 71,04% (MinSalud, 2018), y la Cobertura del Régimen Subsidiado fue de 98,7% (DNP, TerriData, 2017).

La administración municipal actualmente suscribe diferentes convenios con la ESE del municipio, con el fin de garantizar los servicios de promoción y prevención a través del Plan de



Intervenciones Colectivas, con el cual se pretende mitigar los problemas de Salud Pública. Igualmente, año tras año, se han suscrito convenios para fortalecer el funcionamiento de la ESE, mediante la estrategia de brigadas de salud a la comunidad de las diferentes veredas del municipio.

### **2.3. Agua Potable y Saneamiento Básico**

Betulia (Santander) es un municipio prestador directo del servicio de alcantarillado, acueducto y aseo, su administración se realiza a través de la Unidad de Servicios Públicos domiciliarios en el Casco urbano. Su cobertura alcanza el 92.63% y en los centros poblados de La Playa, Tienda Nueva y El Peaje, pese a tener disponibilidad para el 100% de la comunidad de estas zonas, la conexión al sistema alcanza, tan sólo el 80%. Para atender esta necesidad, en los demás sectores, existen pozos sépticos con un 50% de cobertura del sector rural y acueductos veredales, administrados por las Juntas Administradoras y Juntas de Acción Comunal, que toman el agua de nacimientos, se almacena en un tanque comunitario y se distribuye a cada una de las veredas, sin embargo, este sistema carece de tratamiento y muestras de la calidad del agua para determinar su potabilidad. En cuanto al servicio de alcantarillado, en el municipio se alcanza una cobertura del 60.25% en el casco urbano; en los centros poblados el 70.23% y, el resto usa pozos sépticos. En el área rural la cobertura es del 2,82%, el 45% se atiende con pozos sépticos y en la demás población no cuenta con canalización de aguas grises y negras. En cuanto a la infraestructura para la provisión de los servicios públicos domiciliarios necesarios, para resolver los requerimientos propios del municipio, Betulia cuenta con dos Plantas de Tratamiento de Agua Potable (PTAP) las cuales se encuentran ubicadas en el casco urbano y en la vereda Putana; y, tiene tres Plantas de Tratamiento de Aguas residuales (PTAR) ubicadas una en



el casco urbano, y otras dos distribuidas en los sectores la Playa y el Peaje. En la actual administración se está llevando a cabo la modernización de las redes de acueducto y alcantarillado del Casco Urbano, permitiendo la implementación de los Planes Maestros para mejorar la calidad de vida de los habitantes. (Alcaldía Municipio de Betulia, 2016)

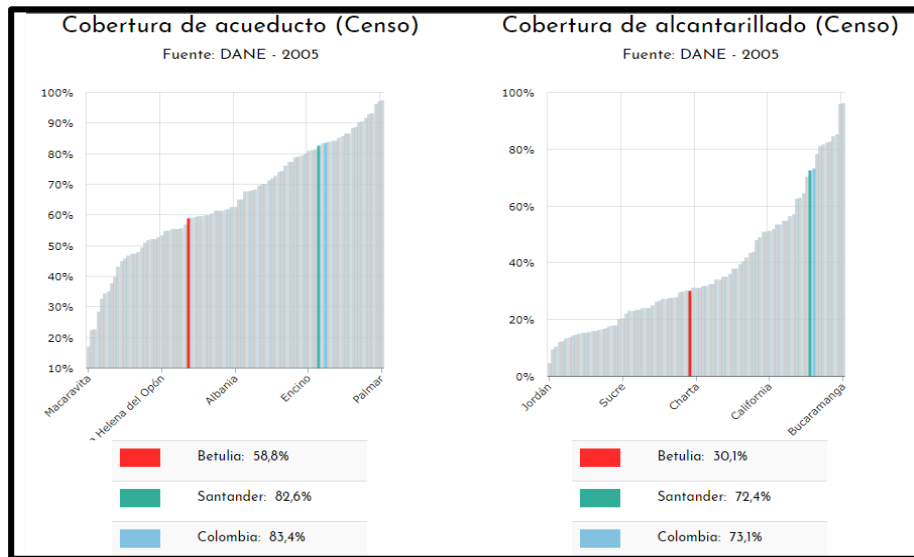


Figura 4 Cobertura APSB (DNP, 2015)

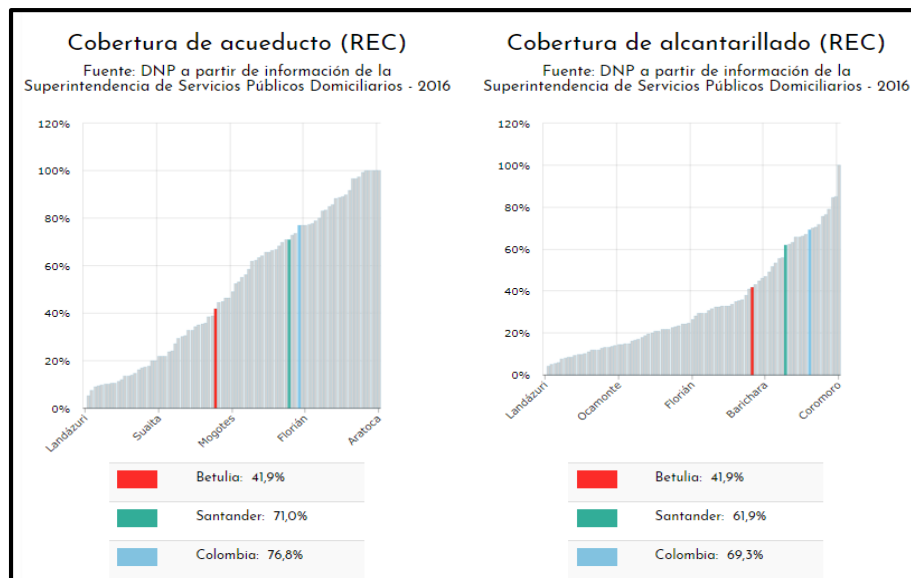


Figura 5 Cobertura APSB REC (DNP, TerriData, 2017)



#### **2.4. Deporte y Recreación**

El deporte definido como “Una práctica social de connotaciones histórico culturales, que se expresa mediante la ejecución de actividades físicas rígidamente controladas por normas e instituciones; ejecución que requiere de habilidades y destrezas especialmente entrenadas y donde el interés primordial es la competición contra la naturaleza o los oponentes, vencer al oponente”, hace parte fundamental del desarrollo del municipio de Betulia (Santander). Dentro de este contexto, se realizaron actividades recreativas para la comunidad aumentando la actividad física, la ejecución del programa Deporte, la creación de escuelas de formación deportiva, la construcción y mantenimiento de escenarios deportivos, la dotación y el desarrollo de diferentes eventos deportivos para la comunidad. (Alcaldía Municipio de Betulia, 2016)

#### **2.5. Cultura**

La cultura que representa las manifestaciones simbólicas del arte, música, lenguaje, religión, costumbres y creencias, entendida como toda actividad realizada por el ser humano para organizarse dentro de un sistema económico, político y social, se ha desarrollado a través de programas de identidad cultural, mejoramiento de la prestación de servicios en las bibliotecas públicas, dotación cultural, instrucción de música, danzas y arte; adicionalmente, se cuenta con la banda sinfónica que representa al municipio en diferentes escenarios departamentales y nacionales (Alcaldía Municipio de Betulia, 2016)



## 2.6. Servicios públicos diferentes a APSB.

Los servicios públicos son esenciales para garantizar bienestar y mejor calidad de vida la población en general, contribuyendo al desarrollo económico de la región; por tal razón, en el municipio de Betulia (Santander), los servicios públicos diferentes a acueducto alcantarillado y aseo, son el de energía y gas, los cuales aún no alcanzan el 100% de cobertura en todo el municipio.

El servicio de gas natural (GLP), suministrado por la empresa Proviservicios, tiene una cobertura del 95.6% en el casco urbano, 70% en el área rural y 70% en centros poblados.

Respecto al suministro de energía eléctrica, en el municipio de Betulia (Santander) se cuenta con una subestación de energía ubicada en la Vereda la Cuchilla de San Javier, que territorialmente pertenece al municipio de Zapatoca; el servicio que es suministrado por la Empresa Electrificadora de Santander (ESSA) y por ISAGEN, tiene una cobertura del 98.21% en el casco urbano, 84.35% en Centros Poblados y 89,5% en el área rural. Es importante reseñar que el municipio de Betulia (Santander), se encuentra ubicado en la zona de mayor influencia del proyecto Hidroeléctrica Sogamoso ejecutado por la empresa ISAGEN.

Esta hidroeléctrica produce energía para el país, con las tres unidades de generación más grandes de Colombia; con 820 MW de capacidad instalada y una generación media anual de 5.056 GWh-año. Es la cuarta hidroeléctrica con mayor capacidad instalada en el país, que incrementará nuestra producción de energía alrededor del 60% y pondrá al servicio de los colombianos cerca del 8,3% de la energía que consumen en un año. (Alcaldía Municipio de Betulia, 2016)



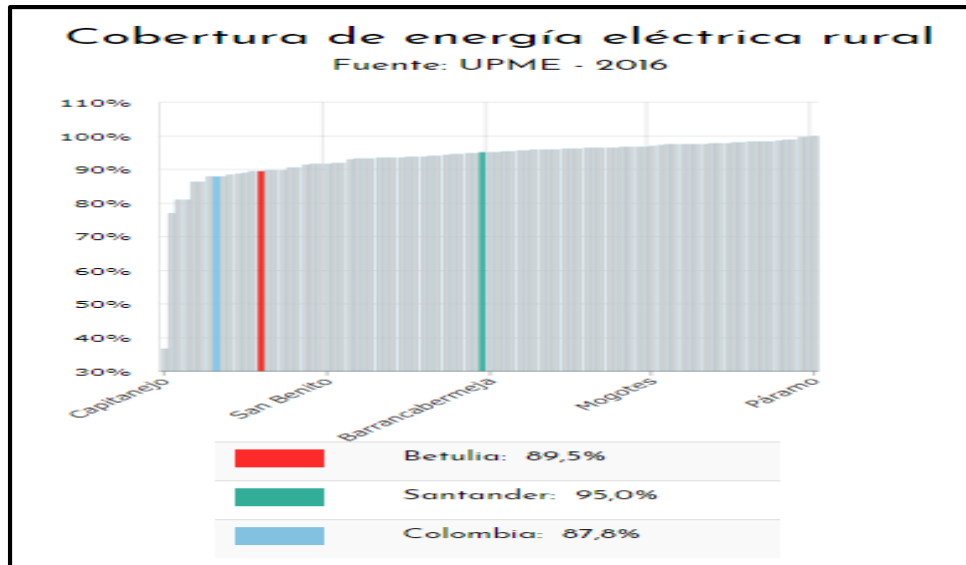


Figura 6 Cobertura Energía Eléctrica (DNP, TerriData, 2017)

## 2.7. Vivienda

Los proyectos de vivienda permiten superar el déficit cualitativo y cuantitativo de la población de escasos recursos, mediante mejoramientos y generación de vivienda de interés social, con lo cual se genera un desarrollo social y familiar de los hogares pobres del municipio. De acuerdo con la Secretaria de Planeación Municipal, para el año 2015 el Betulia (Santander), contaba con un total de 2.878 unidades de vivienda, de las cuales 524 están ubicadas en el casco urbano, 1.802 en el sector rural y 522 en los centros poblados. Actualmente el 53,3% de las viviendas son de infraestructura en tapia pisada, 24,5% viviendas en bloque y ladrillo, 22,15% están construidas en tabla, zinc, plástico y cartón y un 0,05% son viviendas en guadua y bareque.

La administración municipal ha priorizado proyectos de vivienda en el casco urbano, donde el índice de concentración de la población es del 46% y en la vereda La Putana, donde hay gran déficit de vivienda.



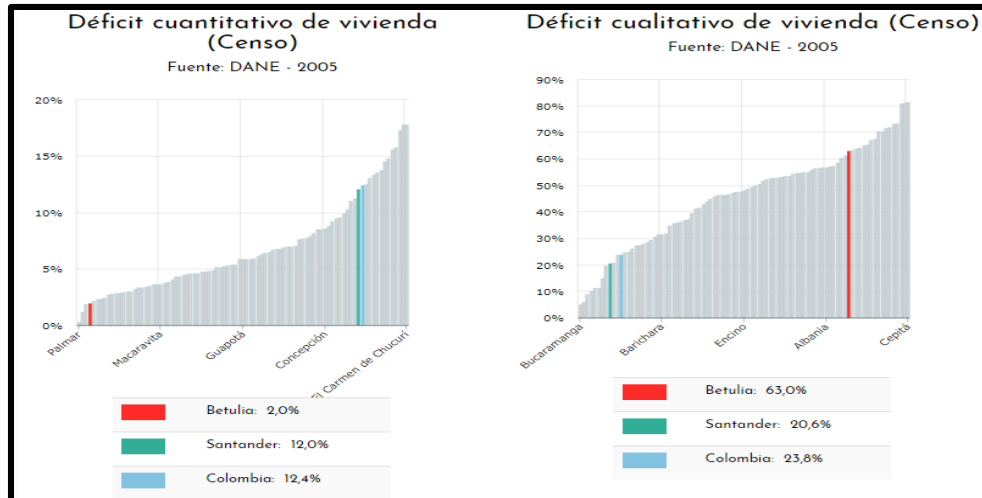


Figura 7 Déficit de vivienda (DNP, TerriData, 2017)

## 2.8. Agropecuario

El municipio de Betulia (Santander) es de vocación agrícola, del total de su extensión geográfica, 3.070 hectáreas están dedicadas a cultivos agrícolas y 1.391 hectáreas a otros usos (IGAG, 2018).

**Subsector Agrícola:** En el tema agrícola se firmó un convenio con la Federación Nacional de Cafeteros, para renovar los cultivos de café y alcanzar el mejoramiento de la productividad con incentivo para la siembra de 72 hectáreas y asistencia técnica a pequeños productores de la región.

**Cultivo anual:** Dentro de los cultivos anuales, aparece el cultivo de yuca, y maracuyá con una producción poco significativa.

**Cultivos transitorios:** En cultivos transitorios se encuentra producción en frijol, maíz, cebolla, y piña con bajos niveles de área sembrada.

**Cultivos semipermanentes y permanentes:** En el municipio se encuentran cultivos de café, cacao, banano y plátano en bajos niveles productivos.



| CULTIVO           | Área Sembrada (ha) | Área Cosechada | Producción (t) |
|-------------------|--------------------|----------------|----------------|
| AGUACATE          | 70                 | 43             | 430            |
| ARRACACHA         | 20                 | 20             | 200            |
| BANANO            | 50                 | 50             | 500            |
| CACAO             | 450                | 450            | 360            |
| CAFE              | 530                | 405            | 347            |
| CAUCHO            | 42                 | 30             | 24             |
| CITRICOS          | 60                 | 55             | 495            |
| GRANADILLA        | 6                  | 6              | 30             |
| GUANABANA         | 6                  | 6              | 60             |
| HORTALIZAS VARIAS | 20                 | 15             | 2              |
| MAIZ              | 30                 | 30             | 1              |
| MORA              | 22                 | 22             | 154            |
| PALMA DE ACEITE   | 40                 | 40             | 148            |
| PAPAYA            | 26                 | 26             | 1.248          |
| PLATANO           | 150                | 128            | 1.02           |
| TOMATE DE ARBOL   | 16                 | 16             | 112            |
| YUCA              | 450                | 450            | 5.4            |

Figura 8 *Cultivos representativos del municipio Adaptado de (Alcaldía Municipio de Betulia, 2016)*

Subsector Pecuario: La explotación pecuaria del municipio está constituida por la ganadería; el 70% se desarrolla en las veredas de Sogamoso y la Putana y el 30% en las veredas restantes.

| Grupo Etéreo         | Inventario    | Inventario    | Inventario    |
|----------------------|---------------|---------------|---------------|
|                      | Machos        | Hembras       | Total         |
| Menores de 12 meses  | 14,000        | 15,000        | 29,000        |
| de 12 a 24 meses     | 24,000        | 23,000        | 47,000        |
| de 24 a 36 meses     | 22,000        | 22,000        | 44,000        |
| Mayores de 36 meses  | 700           | 5,000         | 57,000        |
| <b>Total Bovinos</b> | <b>67,000</b> | <b>11,000</b> | <b>17,700</b> |

Figura 9 *Inventario De Ganado Bovino Adaptado de (Alcaldía Municipio de Betulia, 2016)*



| Orientación de la explotación | Porcentaje (%) | Raza Pura ó Cruce Predominante         |                    |        |
|-------------------------------|----------------|--|--------------------|--------|
|                               |                | (Por favor seleccione una sola opción) |                    |        |
|                               |                | Raza Pura                              | Cruce Predominante |        |
|                               |                | Predominante                           | Raza 1             | Raza 2 |
| Leche                         | 20,00          | GYR                                    | BRAHMAN            | GYR    |
| Carne                         | 10,00          | BRAHMAN                                | BRAHMAN            | F1     |
| Doble Propósito               | 70,00          | BRAHMAN                                | F1                 | F1     |

Figura 10 Sistema de Explotación. Adaptado de (Alcaldía Municipio de Betulia, 2016)

Subsector Porcino (Especies menores): El subsector porcino no representa una importancia significativa en el desarrollo del sector agropecuario de Betulia (Santander), debido al bajo consumo de su carne y derivados en la zona. Explotaciones porcinas tecnificadas hay un aproximado de 12 con sistema de producción completo cría y ceba y traspatio, 300 donde son en 80% ceba y el restante cría y ceba.

Subsector Piscícola: Representa uno de los renglones productivos más importantes y se desarrolla en la represa de Topocoro. La actividad pesquera es carácter nacional en su comercialización y permite el encadenamiento de varios sectores (pescadores, intermediarios mayoristas y minoristas, transportadores, industria del hielo, talleres de mecánica, comerciantes, entre otros).

Para atender este sector la administración municipal cuenta con la Secretaria de Agricultura y Medio Ambiente, en donde se cuentan con los profesionales idóneos para la Asistencia Técnica Agropecuaria; adicionalmente, se realizaron intervenciones a la Plaza de Mercado, se han apoyado y fortalecido las diferentes asociaciones agropecuarias del municipio con la entrega de infraestructura, herramientas y mecanismos que les permitan mejorar la producción de las especies.



## 2.9. Transporte

La infraestructura vial del municipio tiene varias arterias para comunicarse con otros, sectores y veredas. Sin embargo, el estado de la infraestructura vial es precario, principalmente las vías terciarias y secundarias, no solo por calidad sino también por cantidad; en consecuencia, las relaciones espaciales intermunicipales, departamentales y nacionales se dificultan y se tornan escasas, apartando económica, social y culturalmente al municipio de otros sectores municipales, donde no se puede acceder directamente desde la zona central, como son; las veredas La Putana y Sogamoso, las cuales poseen una red vial independiente a la municipal, generando desconexión con el resto del municipio.

De los 11.69 Km de red vial urbana sólo el 30% se considera en buen estado, del 70% restante un 15% son vías que requieren mantenimiento y un 55% equivale a vías destapadas. La escasa concentración de actividades relacionadas con la generación de empleo y la prestación de servicios comerciales, educativos y culturales dentro del Casco Urbano, afecta la movilidad al interior del municipio, dado que la infraestructura vial no abastece la demanda de movilidad espacial interna y externa del municipio.

Para llegar a Betulia (Santander), hay tres opciones la vía Bucaramanga- Girón – Zapatoca – Betulia; la vía Bucaramanga - Girón (Guaimaral - Betulia (Chimita) y la vía carretable que va a San Vicente de Chucurí y desviarse en el sitio denominado "El Ramo", sin embargo, ninguna de estas se encuentra pavimentada.

Al interior de la jurisdicción municipal se tienen carreteras veredales, pero aún el camino "real" es la vía utilizada con mayor frecuencia para los desplazamientos interiores; es prioritario el mantenimiento de estas vías, especialmente la vía que comunica el casco urbano con la represa del Topocoro.



Un punto destacable en materia vial es que sectores como Tienda Nueva, La Playa y Casa de Barro se encuentran sobre una vía de primer orden, que se encuentran en mejores condiciones, sin embargo, la conexión con el casco urbano presenta dificultades.

Actualmente la administración cuenta con un banco de maquinaria compuesto por: Retrocargador, Volqueta, Motoniveladora, y Cargador cada uno con su respectivo operario, y un coordinador de las actividades de mantenimiento vial para, anualmente realizar el mantenimiento a 200 km de vía terciaria existente en el municipio.

## **2.10. Ambiental**

En cuanto al aspecto ambiental, el municipio de Betulia (Santander) cuenta con ecosistemas estratégicos en área de humedales (1864 Ha) 4,34% (DNP, TerriData, 2017) del área del municipio; durante la administración 2016 – 2019 se han realizado diferentes acciones ambientales en pro de la conservación, protección y restauración del medio ambiente, para lograr un impacto positivo en la comunidad en el corto, mediano y largo plazo.

Tales esfuerzos se evidencian en las capacitaciones a la comunidad en temas de política ambiental, compra de 2 predios en áreas estratégicas para la protección de fuentes hídricas, conservación de caminos ecológicos y fuentes hídricas.

El Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales (IDEAM) realiza estudios con el fin de establecer las áreas de bosque estable y el área desforestada dentro de la entidad territorial, la cuales para el periodo 1990 – 2016 alcanzaron 15.428,71 Ha y 148,02 Ha respectivamente, en el siguiente gráfico se puede observar las variaciones año a año de esta medición.



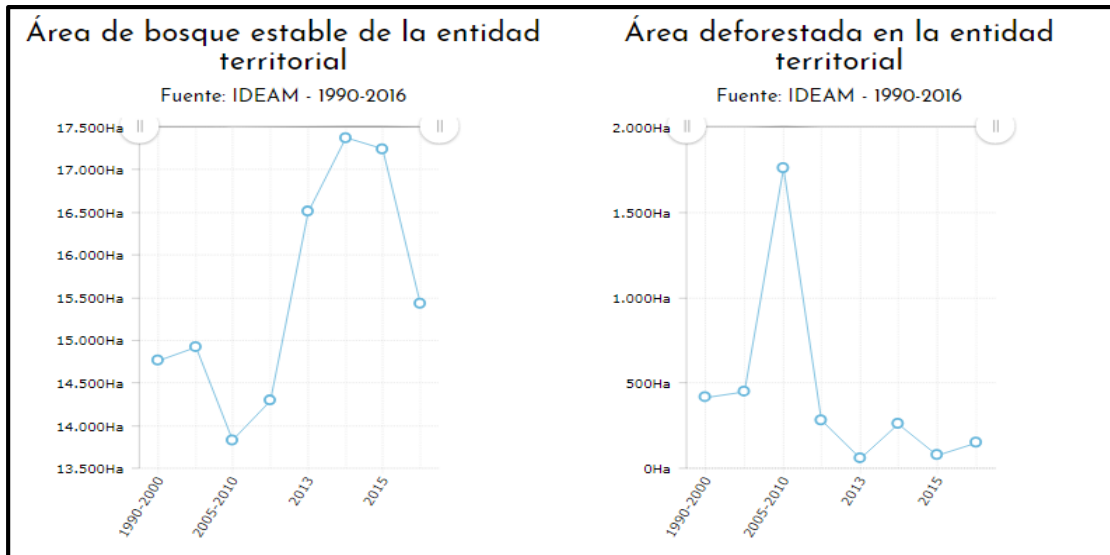


Figura 11 Área de bosque y deforestada (DNP, TerriData, 2018)

## 2.11. Centros Carcelarios

El municipio de Betulia (Santander) no tiene centros carcelarios o penitenciarios en su jurisdicción; sin embargo, de acuerdo al Art. 19 de la Ley 65 de 1993 (Congreso de la República, 2000) los municipios que no tengan centros de reclusión, podrán contratar con el Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario (INPEC) la ubicación de sus presos en cualquier cárcel de país, a través de un convenio; en contraprestación el municipio asignará recursos a dichos centros carcelarios; sin embargo, durante las últimas tres vigencias, la administración municipal no ha cumplido con la asignación de recursos a este rubro. Para dar cumplimiento a la norma vigente, durante el año 2019 se ha incluido una partida presupuestal, a través de la cual se atenderá este tema.

Adicionalmente, según la Ley 715 de 2001 (Congreso de la República, 2001), los municipios en coordinación con el Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario, INPEC, podrán apoyar la creación, fusión o supresión, dirección, organización, administración, sostenimiento y vigilancia de las cárceles para las personas detenidas preventivamente y condenadas por



contravenciones que impliquen privación de la libertad, y en este sentido la administración municipal está desarrollando estudio para determinar la necesidad de la región.

## 2.12. Prevención y Atención de Desastres

### Amenazas y riesgos

Dentro de las principales amenazas definidas para el municipio por las características y localización del mismo, se tienen (Alcaldía Municipio de Betulia, 2016):

✓ Amenaza por fenómenos de remoción en masa: En el municipio se presentan sectores afectados por deslizamientos y por la combinación de deslizamientos y caídas de bloques, procesos cuya amenaza se manifiesta con diferentes grados de intensidad.

✓ Deslizamientos: De acuerdo con las variables mencionadas y las características geográficas y de topografía en el municipio, se establecieron tres categorías de intensidad distribuidas de la siguiente manera:

1. Amenaza baja por deslizamientos: Este grado de amenaza está presente en un área de 143.9 Km<sup>2</sup> que abarca el extremo norte, la zona central y el extremo suroeste de la vereda La Putana, el oriente de la vereda Sogamoso, el occidente y el oriente de San Mateo, el occidente de San Bernardo, Peña Morada y El Placer, el occidente de Unión del Norte, de Unión del Sur y de Chimitá más un sector de las veredas Santa Bárbara y El Centro.

2. Amenaza alta por deslizamientos: Se localiza en la parte centro del territorio en el sitio conocido como el 25 de agosto. Presenta una extensión aproximada de 0.1 Km<sup>2</sup>. El municipio de Betulia ha presentado casos puntuales de deslizamientos, resaltando entre ellos el sucedido en el sector “25 De agosto” en la vereda Sogamoso, localizado entre la quebrada La Lorena y el río Chucurí con un área aproximada de 45 hectáreas (300 m de ancho por 1500 m de longitud). El



movimiento de material correspondió a un deslizamiento transnacional planar que desplazó material desde la cota 475 hasta la 275 de altitud sobre el nivel del mar, con una inclinación del material depositado de 25° promedio (Anabella, 2000).

3. Deslizamientos y caída de bloques: Este tipo de fenómeno se presenta combinado con deslizamientos, genera un nivel de amenaza media. Se presenta en buena parte del territorio municipal en casi la totalidad de las veredas La Putana, Sogamoso y San Mateo, el sector central de San Bernardo, el extremo sur oriental de Peña Morada, el centro de la vereda Balzora, el noroccidente de Santa Bárbara y el extremo oriental de Unión del Norte, Unión del Sur y Chimitá. Este rango está presente en un área de 166.7 Km<sup>2</sup>.

✓ Amenazas por fenómenos hidroclimáticos: Los fenómenos de este tipo que afectan al municipio, principalmente son: represamiento por caída de bloques de roca e inundación. La amenaza por represamiento se presenta en las dos vertientes del río Chucurí y en su desembocadura sobre el río Sogamoso, cubriendo un área total de 2.6 Km<sup>2</sup>. El valle del río Sogamoso presenta un grado variable de amenaza por inundación; sin embargo, debido a que la pluviosidad de la zona no supera los 2500 mm/año, se han presentado algunos eventos como el registrado a principios del año 1998 en el que fueron afectadas personas y construcciones del centro poblado La Playa; en esta zona se establecieron dos niveles de amenaza, media y alta; y gran parte del centro poblado de La Playa se define como de amenaza media.

✓ Amenazas por actividad sísmica: Los Andes colombianos son un territorio geológicamente complejo y dinámico; su conformación está relacionada con la interacción de las placas tectónicas Nazca, Caribe y Suramérica y su zona de confluencia conocida como el Nido Sísmico de Bucaramanga. El área de Santander, por encontrarse dentro de este dominio, presenta un conjunto de estructuras geológicas generadas por procesos de deformación frágil y dúctil. Para



la región en que se encuentra localizado el municipio de Betulia (Santander), las estructuras que presentan mayor influencia son el sinclinal de Nuevo Mundo, el anticlinal de Chucurí, las fallas de La Putana, la falla de Chucurí y unos sistemas de fallas asociadas que se localizan hacia el centro y occidente del municipio y se encuentran en mayor o menor grado de actividad sísmica.

Según estudios realizados por el Servicio Geológico Colombiano (SGC), anteriormente INGEOMINAS, a escala 1:500.000, se han establecido tres zonas de acuerdo con la intensidad de la actividad. En este esquema se presenta a Betulia (Santander), localizado en la zona de actividad sísmica media, con un rango de magnitudes de sismos que va de 1.1 a 5.5, con predominio de suceso de sismos de magnitud 4.1 a 5.5 en la escala de Richter.

✓ Riesgos: Los riesgos más representativos, que se pudieron obtener por parte de la comunidad en las mesas de trabajo sectoriales, fueron los siguientes: Posible caída de la infraestructura de un centro educativo en el sector la Y, la alteración del orden público en la represa por no existir un control ni orden en la utilización del embalse, la proliferación de zancudos y plagas desde la construcción del embalse, la caída de un muro en el sector de tienda nueva que colinda con las casas que están sobre el río, la pérdida de varios nacimientos de agua, la incomunicación de varios sectores del municipio que no cuentan con señal y por estar distantes están más vulnerables a vivir situaciones irremediables por el aislamiento y escasa oportunidad de brindar una atención oportuna en una situación de riesgo.

## **2.13. Atención a Grupos Vulnerables**

### **2.13.1. Primera Infancia, infancia y adolescencia.**

Del total de la población del municipio, 1.703 (31,15%) son menores de 18 años de edad. Este número de NNA están distribuidos por etapa de ciclo vital así: 455(8,32%) corresponde a la



población con edades entre 0 y 5 años clasificados en la etapa de la primera infancia, 587(10,73%) están entre los 6 y 12 años de edad catalogada como la etapa de la niñez y 661 (12,09%) están en la adolescencia o entre los 13 y 17 años.

- **Total, de la Población Menor de Edad por Porcentajes**

Tabla 4 *Edades NNA*

| EDADES                    | PORCENTAJE |
|---------------------------|------------|
| Infancia (0-5 años)       | 26,71%     |
| Niños y Niñas (6-12 años) | 34,47%     |
| Adolescentes (13-17 años) | 38,82%     |
| Total 1703                | 100%       |

- **Total, Población Menor de edad Por Genero**

Tabla 5 *Población menor por edad*

|         |               |
|---------|---------------|
| Hombres | Mujeres       |
| 871     | <b>832</b>    |
| 51,14%  | <b>48,85%</b> |

- **Población Menor en Situación de Discapacidad.**

Tabla 6 *NNA en Situación de Discapacidad*

| EDADES                    | PORCENTAJE |
|---------------------------|------------|
| Infancia (0-5 años)       | 0          |
| Niños y Niñas (6-12 años) | 4          |
| Adolescentes (13-17 años) | 1          |
| Total                     | 5 (0,29%)  |

El sector relacionado con la primera infancia, la adolescencia y la familia, desde el punto de vista institucional, cuenta con el apoyo de la Comisaria de Familia, a través de la cual se han venido desarrollando diferentes planes y programas encaminados al desarrollo y crecimiento normal de los menores de edad y al fortalecimiento familiar.



### **2.13.2. Mujer y equidad de género.**

Actualmente la administración se encuentra en la creación de la Política Pública de Mujer y Equidad de Género y realiza campañas pedagógicas de divulgación y promoción de dicha política pública para garantizar los derechos; es importante mencionar que, durante esta creación, se han seguido los lineamientos del documento CONPES Social 161 de 2013 que presenta la Política Pública Nacional de Equidad de Género y precisa el plan de acción indicativo para el período 2013-2016. Asimismo, se han ejecutado proyectos y/o programas productivos y de emprendimiento para fortalecer la economía de las mujeres, como el proyecto de artesanías y a creación de asociaciones de mujeres para fortalecer a las mujeres del sector de Tienda Nueva y la Playa; se han realizado estrategias para fomentar prácticas que promuevan la equidad de género en las Instituciones Educativas, incluyendo las madres comunitarias, al igual que estrategias para divulgar y promover las rutas de atención y de denuncia para las víctimas de violencia de género (Ley 1257/2008), con énfasis en prevención de riesgos de feminicidio (ley 1761/2015), violencia sexual (ley 1719/2014) y ataques con ácido y agentes químicos (ley 1773/2016), también se creó una estrategia de Equidad de Género para el empoderamiento de las mujeres en sus derechos sexuales y reproductivos.

Con el fin de proteger a la población en minoría se están enfocando actividades y estrategias a la protección y garantía de los derechos de aquellas personas que hacen parte de la comunidad LGTBI, étnicos, negritudes, entre otros; realizando la identificación y caracterización de los individuos que hacen parte de dichas comunidades, la realización de campañas pedagógicas y programas de sensibilización orientados al respeto de los derechos de las personas en situación de minoría, para con ello lograr que aquellos que habiten en el municipio, no sean objeto de discriminación en razón de su orientación sexual o color de piel y tengan las mismas



oportunidades para desarrollar su vida en los diferentes entornos socioeconómicos y políticos, garantizándoles el ejercicio de sus libertades y derechos.

### **2.13.3. Víctimas de Conflicto Armado**

La ley 1448 de 2011, los decretos con fuerza de ley 4633, 4634 y 4635 de 2011 y las normas complementarias determinan la apuesta de gobierno en un modelo de justicia transicional y regulan todo lo concerniente al tema de las víctimas, a su vez determina que se debe establecer una política pública de prevención, protección, atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado lo cual tiene por objeto el reconocimiento de los individuos, familias o colectividades que se han visto afectados por los diferentes hechos victimizantes.

El conflicto armado ha sido un flagelo que ha sufrido el país desde hace muchos años y el municipio de Betulia (Santander) no ha sido ajeno a ello, puesto que ha tenido que afrontar diversos momentos de violencia tanto en el área rural como en el área urbana, aproximadamente desde 1990.

En la actualidad los datos respecto de la población desplazada y víctimas de otros hechos en el marco del conflicto armado interno del municipio de Betulia son los siguientes:

#### ✓ *Caracterización*

En la actualidad la población víctima en el municipio de Betulia (Santander) es de 145 víctimas de desplazamiento y 179 víctimas de otros hechos, en total 324 personas; en el año 2016 en el Registro Único de Víctimas – RUV se registraron 265 Víctimas que presuntamente residen en el municipio.

La Red Nacional de Información realizó un esfuerzo de caracterización por cruce de registros administrativos, dando como resultado: 113 personas que presentaron declaración en el



municipio de Betulia, por hechos ocurridos en este municipio o en otro lugar del país; de esta cantidad, 74 personas tienen una alta probabilidad de mantenerse ubicados en el municipio de Betulia (Santander).

El objetivo de la ley de víctimas (Ley 1448 de 2011) es establecer un conjunto de medidas judiciales, administrativas, sociales y económicas, individuales y colectivas que beneficien a las víctimas del conflicto armado, en un marco de justicia transicional, que permitan hacer efectivo el goce de sus derechos a la verdad, la justicia y la reparación con garantía de no repetición. Es así como la política de víctimas se ha convertido en un eje primordial de las políticas del estado, por lo tanto, los municipios del país se encuentran en la obligación de acoger las estrategias necesarias para garantizar los derechos de ese grupo vulnerable; siguiendo esta directriz, el municipio de Betulia (Santander) ha diseñado dos programas para luchar por la paz, cerrar brechas sociales y garantizar el goce de los derechos de esta población.

#### **2.13.4. Adulto Mayor y Personas en Condición de Discapacidad**

Debido al aumento de la esperanza de vida y a la disminución de la tasa de fecundidad, la proporción de personas mayores de 60 años está aumentando más rápidamente que cualquier otro grupo de edad en casi todos los países. El envejecimiento de la población puede considerarse un éxito de las políticas de salud pública y el desarrollo socioeconómico, pero también constituye un reto para la sociedad, que debe adaptarse a ello para mejorar al máximo la salud y la capacidad funcional de las personas mayores, así como su participación social y su seguridad. En cuanto al grupo adulto mayor la administración ha realizado convenios de asociación con los Centros Vida (2) y el Centro de Bienestar del Anciano en donde se benefician alrededor de 170 adultos mayores



con atención integral que incluye la recreación, alimentación, servicios de salud, entre otras actividades.

Por otra parte, se tiene que la discapacidad es una condición que afecta el nivel de vida de un individuo o de un grupo; el término se usa para definir una deficiencia física o mental, como la discapacidad sensorial, cognitiva o intelectual, la enfermedad mental o varios tipos de enfermedades crónicas.

Las personas con discapacidad, consideradas la “minoría más amplia del mundo”, suelen tener menos oportunidades económicas, peor acceso a la educación y tasas de pobreza más altas; ocasionado principalmente por la falta de servicios que les puedan facilitar la vida (como acceso a la información o al transporte) y porque tienen menos recursos para defender sus derechos. A estos obstáculos cotidianos se suman la discriminación social y la falta de legislación adecuada para proteger a los discapacitados, a raíz de la necesidad de estos dos grupos de la población de Betulia (Santander), la Administración Municipal en aras de proteger sus derechos y contribuir a su bienestar formuló la política pública de discapacidad y cada año ha desarrollado un programa enfocado a ayudas técnicas o complementarias para esta población.

#### **2.14. Equipamiento Municipal**

En la siguiente lista se encuentran los escenarios e infraestructuras (Municipio de Betulia, 2016) con los que cuenta el municipio de Betulia para atender y brindar una mejor calidad de vida a sus habitantes:

- Equipamientos educativos: Colegios primaria y secundaria (ubicados por fuera del casco urbano, prestan sus servicios a la población urbana).



- Equipamientos de salud: Hospital.
- Equipamientos Servicios Administración: Alcaldía, Banco Agrario, Estación de Policía, Cementerio (fuera del perímetro del casco urbano), Matadero.
- Equipamiento Religioso: Iglesia, Casa Cural.
- Equipamiento Cultural: Bibliotecas Públicas
- Equipamiento de Bienestar Social: Hogares Infantiles de Bienestar Familiar del I.C.B.F, Albergue de ancianos.

El Municipio de Betulia a través de la implementación de las Normas internacionales de Contabilidad NIC realizó el Inventario de Bienes Muebles e Inmuebles y de conformidad a información suministrada por la Secretaria de Planeación, el Municipio cuenta con:

Tabla 7 *Equipamiento Municipal*

| <b>EQUIPAMIENTO</b>   | <b>N°</b> |
|-----------------------|-----------|
| Escuela y Colegios    | 32        |
| Hospitales            | 1         |
| Registraduría         | 1         |
| Planta de sacrificio  | 1         |
| Palacio municipal     | 1         |
| Plaza de mercado      | 1         |
| Salón comunal         | 3         |
| puestos de salud      | 3         |
| Iglesia católica      | 1         |
| Iglesia pentecostal   | 1         |
| Iglesia MMM           | 1         |
| Salón de conferencias | 1         |
| Espacios deportivos   | 3         |
| Coliseo               | 1         |
| Plaza de ferias       | 1         |
| PTAR                  | 3         |
| PTAP                  | 2         |
| Parques               | 2         |



| <b>EQUIPAMIENTO</b> | <b>N°</b> |
|---------------------|-----------|
| Palacio de justicia | 1         |
| Estación de policía | 2         |
| Cementerio          | 1         |
| Casas Fiscales      | 7         |
| Centro Recreacional | 1         |

En cuanto a las escuelas y colegios se ha venido realizando inversión en su infraestructura física, no obstante no ha sido suficiente y se requiere incrementar la cobertura de este mejoramiento; el mayor problema quizás radica en su dotación, toda vez que la mayoría de establecimientos educativos, carece de equipos de sistemas para la enseñanza de la informática, la dotación de las bibliotecas es deficiente para el adecuado desarrollo pedagógico, no hay salas de audiovisuales con tecnología actualizada, ni laboratorio.

El Hospital San Juan de Dios, también requiere de adecuación en su infraestructura, así como también los puestos de salud adscritos a este. Ahora bien, el municipio no cuenta con espacios deportivos suficientes, en el área rural en aquellos sectores que tienen centro educativo hay canchas de microfútbol y basquetbol, sin embargo, la mayoría han adecuado terrenos de la comunidad en tierra o pasto para desarrollar las actividades de recreación y deportes, por ello se hace necesario la construcción de nuevos escenarios deportivos.

El municipio también tiene una Plaza de Mercado la cual se encuentra ubicada en el perímetro del parque principal, con un área construida de 200 mt<sup>2</sup>, es una edificación en planta libre con disposición claustral de los puestos de ventas. Su funcionamiento es bueno interiormente y el estado de la edificación es bueno, en general presta un buen servicio; también hay un Matadero Municipal, ubicado en el casco urbano del municipio, con un área construida de 300 Mts<sup>2</sup> la cual es apta para la demanda del matadero, sin embargo, es inadecuada debido a que no reúne las



condiciones exigidas por la división de saneamiento ambiental del Ministerio de Salud de Santander y del INVIMA. La planta física se encuentra deteriorada y genera focos de contaminación en el sector.

Adicionalmente, el Municipio tiene la administración del cementerio, este se encuentra en las afueras del casco urbano de Betulia (Santander), presenta falencias como no tener Morgue que reúna las especificaciones técnicas de Medicina Legal y su cerramiento es débil.

Durante la administración se han realizado nuevas construcciones como el Centro de integración Ciudadana, La cubierta de la cancha de Tienda Nueva, la cancha Sintética y parque infantil de la sede recreacional Yarigüies, el parque Centro Poblado Urbano Las Vegas y la Cancha de Fútbol 11, entre otras construcciones.

### **2.15. Desarrollo Comunitario**

Hace referencia a las actividades que realiza la administración en pro de fortalecer la participación ciudadana del municipio, como son la capacitación a los miembros de las Juntas de Acción Comunal, las veedurías, las organizaciones, asociaciones y/o agrupaciones comunitarias, actividades de cooperativismo, comités, veedurías ciudadanas, asociaciones, grupos de tercera edad, asociaciones de discapacitados, víctimas del conflicto armado. Además, la administración dando cumplimiento a la normativa ha creado comités como el Comité de política Social, Comité de Orden Público, Comité de Convivencia, Comité de discapacidad y Comité de Justicia Transicional.



## **2.16. Fortalecimiento Institucional**

### **2.16.1. Índice de gobierno abierto.**

La Procuraduría General de la República para dar cumplimiento al mandato constitucional de realizar el control disciplinario a los servidores públicos ha implementado un control preventivo y monitoreo de normas estratégicas de luchas contra la corrupción en la gestión pública territorial, es así como esta entidad ha venido aplicando a nivel territorial en todo el país el Índice de Gobierno Abierto (IGA), desde las vigencias 2010 a 2016.

Para el periodo 2016 el Índice de Gobierno Abierto (IGA) para el municipio de Betulia fue de 71%, superando la media a nivel nacional que fue de 64,4% y departamental en 59,4%, resultado sin lugar a dudas significativo que le otorgo el puesto 290 en el Ranking Nacional.

De acuerdo a la subdivisión de la evaluación del IGA, encontramos los siguientes resultados por indicador:

1. Organización de la información: 69,7%
2. Exposición de la Información: 81%
3. Dialogo de la Información: 55.1%

### **2.16.2. Diagnóstico fiscal y financiero.**

De acuerdo a la información presupuestal del municipio (Ministerio de Hacienda, 2016) durante las vigencias 2016 – 2018, corte septiembre, se recibieron ingresos por una cuantía de \$45.549.505.174 millones de pesos, correspondientes a ingresos corrientes, tributarios, no tributarios y transferencias corrientes, por otra parte los gastos sumaron \$42.474.767.690 millones de pesos.



Tabla 8 *Ejecución Gastos 2016 – 2018 (Municipio de Betulia, 2018)*

| SECTOR  | 2016<br>Presupuesto<br>Comprometido | 2017<br>Presupuesto<br>Comprometido | 2018<br>Presupuesto<br>Comprometido | TOTAL<br>INVERTIDO |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------------|
| EDUCACION   | \$ 647.159.990                      | \$ 671.912.512                      | \$ 578.550.642                      | \$ 1.897.623.144   |
| SALUD   | \$ 2.319.405.241                    | \$ 2.486.406.130                    | \$ 2.217.061.760                    | \$ 7.022.873.131   |
| VIVIENDA  | \$ 162.465.819                      | \$ 217.965.974                      | \$ -                                | \$ 380.431.793     |
| EMPLEO  | \$ -                                | \$ 4.000.000                        | \$ -                                | \$ 4.000.000       |
| CULTURA, Y<br>DEPORTE                                       | \$ 1.622.143.422                    | \$ 1.193.785.630                    | \$ 6.614.206.552                    | \$ 9.430.135.605   |
| AMBIENTAL   | \$ 120.578.351                      | \$ 1.107.900.000                    | \$ 66.800.000                       | \$ 1.295.278.351   |
| GESTIÓN DEL<br>RIESGO                                       | \$ 414.061.775                      | \$ 69.239.311                       | \$ 323.738.580                      | \$ 807.039.666     |
| AGROPECUARIO  | \$ 100.383.334                      | \$ 150.738.317                      | \$ 276.841.898                      | \$ 527.963.549     |
| AGUA POTABLE Y<br>SANEAMIENTO<br>BÁSICO                     | \$ 881.379.053                      | \$ 3.149.388.791                    | \$ 4.098.127.060                    | \$ 8.128.894.904   |
| CIENCIA,<br>TECNOLOGÍA E<br>INNOVACIÓN                      | \$ -                                | \$ -                                | \$ -                                | \$ -               |
| COMERCIO,<br>INDUSTRIA Y<br>TURISMO                         | \$ 27.533.333                       | \$ -                                | \$ -                                | \$ 27.533.333      |
| MOVILIDAD E<br>INFRAESTRUCTURA<br>VIAL                      | \$ 855.333.941                      | \$ 1.087.514.536                    | \$ 571.629.000                      | \$ 2.514.477.477   |
| SERVICIOS<br>PÚBLICOS                                       | \$ 102.186.165                      | \$ 98.715.156                       | \$ 99.990.000                       | \$ 300.891.321     |
| BUEN GOBIERNO   | \$ 616.664.552                      | \$ 843.925.940                      | \$ 598.275.041                      | \$ 2.058.865.533   |
| EQUIPAMIENTO<br>INSTITUCIONAL                               | \$ -                                | \$ 1.950.006.911                    | \$ 1.166.229.547                    | \$ 3.116.236.458   |
| SEGURIDAD Y<br>CONVIVENCIA                                  | \$ 257.499.535                      | \$ 255.987.338                      | \$ 160.073.046                      | \$ 673.559.919     |
| INFANCIA Y<br>ADOLESCENCIA Y<br>FORTALECIMIENTO<br>FAMILIAR | \$ 152.491.237                      | \$ 51.173.639                       | \$ 41.740.000                       | \$ 245.404.876     |
| MUJER Y EQUIDAD<br>DE GÉNERO Y<br>DIVERSIDAD<br>SEXUAL      | \$ 23.477.500                       | \$ -                                | \$ -                                | \$ 23.477.500      |
| VICTIMAS  | \$ 45.726.667                       | \$ 32.905.000                       | \$ 24.024.000                       | \$ 102.655.667     |
| ADULTO MAYOR Y<br>PERSONAS CON<br>DISCAPACIDAD              | \$ 501.168.460                      | \$ 792.636.350                      | \$ 676.961.789                      | \$ 1.970.766.600   |
| VIGENCIA FUTURA<br>APSB                                     | \$ -                                | \$ -                                | \$ 1.115.049.939                    | \$ 1.115.049.939   |
| VIGENCIA FUTURA   | \$ -                                | \$ -                                | \$ 199.002.226                      | \$ 199.002.226     |
| TRANSPORTE<br>REGALIAS                                      |                                     | \$ 232.789.724                      | \$ 399.816.976                      | \$ 632.606.700     |



| SECTOR | 2016<br>Presupuesto<br>Comprometido | 2017<br>Presupuesto<br>Comprometido | 2018<br>Presupuesto<br>Comprometido | TOTAL<br>INVERTIDO |
|--------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------------|
| TOTAL  | \$ 8.849.658.375                    | \$14.396.991.260                    | \$19.228.118.055                    | \$42.474.767.690   |

### 2.16.3. Indicador de desempeño fiscal.

El desempeño fiscal de 2017 es de 73,71% los resultados en cada una de las variables medidas fueron los siguientes (DNP, 2017):

Tabla 9 *Índice de Desempeño Fiscal*

| Autofinanciac<br>ión de los<br>gastos de<br>funcionamien<br>to | Respald<br>o del<br>servicio<br>de la<br>deuda | Dependenci<br>a de las<br>transferenc<br>ias de la<br>Nación y<br>las<br>Regalías | Generació<br>n de<br>recursos<br>propios | Magnitu<br>d de la<br>inversió<br>n | Capacida<br>d de<br>ahorro | Posició<br>n 2017<br>a nivel<br>Nacion<br>al |
|--|--|---|--|-------------------------------------|----------------------------|--|
| 24,65  | 0,00   | 66,23   | 55,52                                    | 89,51                               | 63,44                      | 236  |

### 2.16.4. Índice de desempeño integral Municipal.

La evaluación de desempeño integral del municipio de Betulia (Santander), para el año 2017 obtuvo un indicador de Desempeño Integral Municipal de 73,26% (DNP, 2017) las variables medidas fueron las siguientes:

Tabla 10 *Índice de Desempeño Integral Municipal*

| Eficaci<br>a 2017 | Eficienci<br>a 2017 | Cumplimien<br>to de<br>Requisitos<br>Legales 2017 | Gestión<br>Administrati<br>va y Fiscal<br>2017 | Desempe<br>ño Fiscal<br>2017 | Capacidad<br>Administrati<br>va 2017 | Indicador<br>Desempe<br>ño<br>Integral<br>2017 |
|-------------------|---------------------|---|--|------------------------------|--------------------------------------|--|
| 92,99             | 73,01               | 63,83   | 63,19  | 73,71                        | 52,68                                | 73,26  |



**2.16.5. Medición del Desempeño Municipal.**

A partir del año 2016 el Departamento Nacional de Planeación modificó la metodología de medición del desempeño municipal y se implementó la Nueva Metodología de Desempeño Municipal, en la cual el municipio de Betulia, para el 2017, quedó muy bien evaluado ocupando la posición número 2 de 217 municipio que pertenecen al grupo 2 dentro de la medición. En la siguiente Figura se muestran los dos primeros puestos por grupo a nivel nacional:

| Grupo de Capacidades iniciales | Puesto por Grupo de CI | Municipio              | Departamento | MDM   |
|--------------------------------|------------------------|------------------------|--------------|-------|
| Ciudades                       | 1                      | Bucaramanga            | Santander    | 76,87 |
|                                | 2                      | Pereira                | Risaralda    | 76,49 |
| G1- Nivel Alto                 | 1                      | Rionegro               | Antioquia    | 83,24 |
|                                | 2                      | Envigado               | Antioquia    | 80,80 |
| G2- Nivel Medio Alto           | 1                      | Nilo                   | Cundinamarca | 72,61 |
|                                | 2                      | Betulia                | Santander    | 71,43 |
| G3- Nivel Medio                | 1                      | Concordia              | Antioquia    | 62,14 |
|                                | 2                      | Arbeláez               | Cundinamarca | 60,73 |
| G4- Nivel Medio Bajo           | 1                      | Belén de los Andaquíes | Caquetá      | 60,34 |
|                                | 2                      | Viracachá              | Boyacá       | 57,82 |
| G5- Nivel Bajo                 | 1                      | La Cruz                | Nariño       | 57,00 |
|                                | 2                      | Linares                | Nariño       | 55,00 |

Figura 12 Resultados MDM (DNP, 2017)

Igualmente, los resultados por el municipio en cada una de las variables fueron los siguientes:

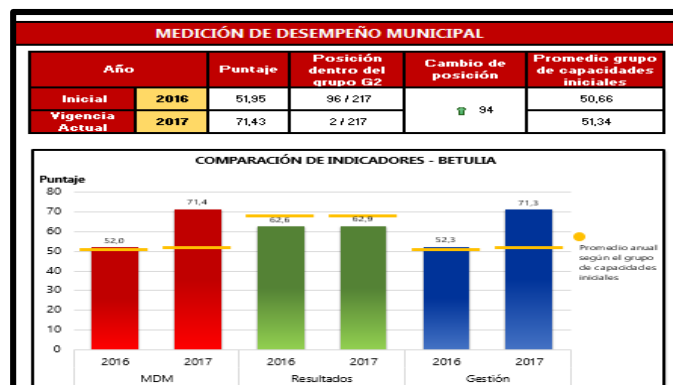


Figura 13 Resultados MDM por variable (DNP, 2017)



### **2.16.6. Deuda Pública.**

Para la vigencia 2018 el municipio de Betulia presenta una deuda pública cerca a los 4.000 millones de pesos, los cuales fueron destinados a la remodelación de la infraestructura del Colegio Integrado Nuestra Señora de Lourdes.

### **2.17. Justicia y Seguridad**

De conformidad a lo establecido en el artículo 84 de la ley 136 de 1994 el Alcalde es la primera autoridad de policía del municipio, en consecuencia, tiene funciones primordiales en materia de seguridad y convivencia. La seguridad y convivencia ciudadana es un tema de especial relevancia en toda sociedad, toda vez que a través del desarrollo de éste se garantiza a la comunidad la construcción de ambientes seguros y territorios de paz, lo que trae consigo el desarrollo social, económico, cultural y político, incrementando las condiciones de calidad de vida. Hay diversas situaciones que inciden impactando positiva o negativamente en la seguridad y convivencia ciudadana, como las condiciones sociales y económicas relacionadas con el desempleo, la cobertura y calidad en educación, condiciones de habitabilidad, espacio público, condiciones de vulnerabilidad en poblaciones especiales como víctimas, personas en proceso de reintegración, jóvenes, mujeres, entre otras.

En el aspecto institucional, En el municipio de Betulia hay una estación de Policía, ubicada en el casco urbano, y una subestación de policía ubicada en el sector Tienda Nueva. Cuenta además con dos inspecciones de policía, una comisaria de familia, un juzgado promiscuo municipal. Los servicios de fiscalía son prestados por la seccional de Girón y Bucaramanga.

En cuanto al tema delictivo en el municipio de Betulia los indicadores que se presentaron en las dos vigencias anteriores son los siguientes:



**HOMICIDIOS COMUNES:** El año anterior se presentó un homicidio común en ferias y fiestas de sector tienda nueva

**HOMICIDIOS ACCIDENTE DE TRÁNSITO:** A comparación del año 2014 se presentó un descenso ya que en el 2014 se presentaron 4 casos y en el 2015 se presentó un caso.

**LESIONES COMUNES:** Para el 2014 se presentaron 6 casos y en el 2015 se presentaron 3 casos de lesiones personales, las cuales generalmente se presentan en los sectores rurales del municipio, donde las personas por diferencias y situaciones, entre ellas como el consumo de licor terminan agrediendo físicamente.

**LESIONES ACCIDENTES DE TRÁNSITO:** En años 2014 se presentaron 14 casos y para el 2015 se presentaron 2 casos, los cuales se presentaron generalmente por imprudencia de los conductores, falta de señalización, confianza de los conductores.

**HURTO A COMERCIO:** Para el año 2014 se presentó un caso y para el 2015 se presentaron 4 casos con lo que se puede establecer que la delincuencia está incrementando su accionar delincencial, por lo tanto, se debe trabajar mancomunadamente con el fin de combatir este flagelo.

**HURTO A PERSONAS:** Para el año 2014 se presentaron 8 casos y para el 2015 se presentaron 2 casos.

**HURTO AUTOMOTORES:** Para el año 2014 se presentó un hurto a automotores, en el 2015 no se presentaron casos

**HURTO A MOTOCICLETAS:** En el año 2014 se presentaron 5 casos de hurto a motocicletas, para el año 2015 se presentaron 2 casos.

**CAPTURAS:** Durante los años 2014 y 2015 se presentaron 41 capturas en cada año, lo cual indica que hay un gran número de delitos por los cuales se han judicializado las personas



capturadas. (Tráfico y porte estupefacientes, porte ilegal de armas de fuego, hurtos en sus diferentes modalidades, violencia intrafamiliar, orden judicial, y demás delitos del código penal).

**AUTOMOTORES RECUPERADOS:** En el año 2014 se recuperó un vehículo y para el 2015 se recuperaron dos vehículos.

**MOTOCICLETAS RECUPERADAS:** en el año 2014 se recuperó una motocicleta, para el año 2015 no se presentaron casos de recuperación.

**MERCANCÍA RECUPERADA:** en el año 2014 se presentaron tres casos, para el 2015 se presentaron cuatro casos de mercancía recuperada.

**ARMAS DE FUEGO LEGAL INCAUTADAS:** Para el año 2014 se presentaron 13 casos y para el 2015 se presentaron 7 casos de armas legales incautadas.

**ARMAS DE FUEGO ILEGAL INCAUTADAS:** En el 2014 se presentaron 15 casos y en el 2015 se presentaron 25 casos de armas de fuego ilegales incautadas.

**COCAÍNA INCAUTADA:** En el año 2014 se presentó la incautación de 7 gramos de esta sustancia y para el 2015 se incautaron 14 gramos de cocaína.

**BAZUCO INCAUTADO:** En 2014 se incautó un gramo y para el 2015 se incautaron tres gramos de esta sustancia.

**MARIHUANA INCAUTADA:** Para el 2014 se incautaron 1.601 gramos de marihuana y para el 2015 se incautaron 345 gramos de esta sustancia.

Se puede observar que en el municipio se está incurriendo en diversas modalidades delictivas y se denota que ha venido creciendo paulatinamente la delincuencia en el municipio, pese a que los casos son mínimos (cuantitativamente), es una problemática en gestación, que no se puede obviar, si se tiene en cuenta que las condiciones geográficas y la fuerza policial para cubrir la zona, tanto rural como urbana, es insuficiente, dada la dispersión poblacional del



municipio que genera una necesidad de mayor de vigilancia. Así las cosas, se hace necesario implementar diferentes planes y programas trabajando con la Policía Nacional, para fortalecer y mejorar la seguridad y convivencia pacífica en el municipio.



### **3. Definición Del Sistema**

#### **3.1. Misión**

Promover integralmente el municipio de Betulia, con el ánimo de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida, promocionando la inclusión de todos los individuos para que accedan a los beneficios de desarrollo y participen en su planeación y ejecución, mediante el óptimo uso de los recursos, un talento humano altamente calificado y la excelencia en la prestación de servicios.

#### **3.2. Visión**

El Municipio de Betulia cuenta con un gran potencial agrícola, turístico y humano, para el año 2027 se proyecta ser un municipio incluyente con más oportunidades y próspero; promoviendo el desarrollo de los sectores social, económico, cultural y ambiental en el cual toda la comunidad sea participe de los diferentes proyectos que la actual administración diseñe y ponga en ejecución, impulsados por la inversión pública del orden local, departamental y nacional, así como por la inversión privada, buscando un cierre de brechas sociales y el desarrollo integral de la comunidad, generando mayores condiciones de equidad, sostenibilidad y de paz.

#### **3.3. Objetivos**

##### **3.3.1. Objetivo General**

Implementar estrategias que permitan el desarrollo de un modelo de municipio sostenible e incluyente que impulse la economía de la región, a través de una administración transparente y efectiva, responsable del bienestar de sus habitantes.



### 3.3.2. Objetivos Específicos

Mejorar la seguridad y convivencia de los habitantes mediante el restablecimiento del orden público y los derechos humanos, reconociendo sus necesidades y vulnerabilidad, brindando un entorno de confianza y tranquilidad a propios y visitantes.

Velar por el adecuado diseño y construcción de la infraestructura oficial, así como planear y desarrollar actividades de sostenimiento y conservación de la infraestructura municipal (vías, colegios, hospitales, parques, acueducto, alcantarillado).

Vigilar el crecimiento del municipio, para que se realice de forma ordenada, aprovechando las áreas urbanas y rurales de acuerdo al Plan de Ordenamiento Territorial, bajo la regulación del uso de suelo normado en concordancia con la reglamentación nacional.

Gestionar y administrar los recursos económicos y financieros del municipio, mediante una asignación sectorial eficiente que permita el progreso, mejoramiento de la calidad de vida y cumplimiento de los planes de desarrollo.

Propender por el bienestar social de la comunidad, a través de programas de desarrollo orientados a incrementar la cobertura y calidad de educación, mejoramiento de vivienda, oportunidades de empleo, desarrollo turístico de la zona y actividades de recreación, cultura y deporte, con especial atención de los grupos poblacionales en situación de vulnerabilidad.

Incrementar la cobertura de los servicios de salud, mejorar la respuesta efectiva del sector ante emergencias y desastres e implementar acciones de promoción y prevención propiciando un ambiente sano a los habitantes.

Promover el desarrollo agrícola del municipio mediante la planificación, asesoría y apoyo a los campesinos de la región, orientados al cuidado y conservación del medio ambiente.



### 3.4. Principios y Valores Institucionales

#### 3.4.1. Principios Éticos.

1. Integridad
2. Excelencia
3. Lealtad
4. Respeto
5. Justicia



#### 3.4.2. Valores Éticos Individuales.

1. Compromiso
2. Transparencia
3. Disciplina
4. Responsabilidad
5. Vocación de Servicio

#### 3.4.3. Valores Éticos Institucionales

1. Sentido de pertenencia
2. Colaboración
3. Trabajo en equipo
4. Inclusión
5. Justicia y Equidad



## 4. Análisis Del Sistema

### 4.1. Árbol de Competencias

Es la identificación de las fortalezas o factores que aceleran el desarrollo competitivo y debilidades o factores que retrasan el desarrollo competitivo del municipio, para su elaboración se requiere recopilar y asimilar información acerca de las funciones de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo (I&D) y de los sistemas de información gerencial de la empresa. A través de esta herramienta se pueden identificar y entender las relaciones entre las áreas funcionales de la administración (DAVID, 2008, pág. 122). Esta herramienta fue desarrollada por Marc Giget en los años 80 y consiste en registrar bajo la denominación de partes del árbol, las debilidades y fortalezas de la entidad, considerando las raíces como las competencias técnicas y el saber hacer; el tronco como la capacidad de producción o implementación de los procesos y, las ramas como las líneas de producto o resultados de la gestión que impactan la población para el caso del sector público. (Sierra, 2018)

Para el municipio de Betulia (Santander), el árbol de competencias con el cual se determinan las competencias de la entidad, a través de la identificación de fortalezas y amenazas es el siguiente:

Tabla 11 *Árbol de Competencias*

| AREAS<br>FUNCIONAL<br>ES                        | RAICES  |   | TRONCO  |   | RAMAS          |   |
|---|---|---|---|---|----------------|---|
|   | FORTALEZA<br>S  | DEBILID<br>ADES                           | FORTALEZA<br>S  | DEBILID<br>ADES   | FORTAL<br>EZAS | DEBILIDAD<br>ES   |
| <b>TALENTO<br/>HUMANO E<br/>INNOVACIÓ<br/>N</b> | Eficiencia en la asignación de recursos a los diferentes sectores | Poca experiencia en el recaudo de cartera | El plan de desarrollo municipal contempla a distribución de los recursos que le asignan al municipio, | Deficiencia en la proyección de Ingresos en lo referente a Impuesto |                | Durante el año 2018 se proyectó el recaudo Predial Urbano por \$474 millones y se recaudó a 30 de |



| AREAS<br>FUNCIONALES | RAICES  |  | TRONCO   |   | RAMAS      |  |
|----------------------|---|--|--|---|------------|--|
|                      | FORTALEZAS  | DEBILIDADES  | FORTALEZAS   | DEBILIDADES                             | FORTALEZAS | DEBILIDADES  |
|                      |   |  | teniendo en cuenta la priorización de necesidades          | Predial e Industria y Comercio          |            | septiembre /18 \$281 millones. (FUT)   |
|                      | Buen clima organizacional                                     | Deficiente capacidad de negociación ante el Departamento y la Nación |  |   |            | Durante el cuatrienio 2016-2019 gestionó 12.000 millones de pesos                  |
|                      | Cultura de Servicio al Cliente                                | Personal en modalidad de prestación de servicios                     |  |   |            | El Desempeño fiscal durante 2016-2019 alcanzó el 73,7%                             |
|                      | Sentido de pertenencia de los funcionarios                    | Falta de planeación de actividades                                   |  |   |            | Índice de Desempeño Integral Municipal fue de 73,26%                               |
|                      | Infraestructura adecuada para el funcionamiento de la entidad | Recursos Tecnológico e Innovación                                    |  |   |            | El plan de desarrollo municipal se ha ejecutado en un 68% a Diciembre 30 de 2018   |
| <b>PROCESOS</b>      |   |  | Pie de fuerza comprometido con la atención de la población | Obtención de recursos vía endeudamiento |            | El recaudo de ingresos durante el periodo 2016-2019 fue de 7.610 millones de pesos |
|                      |   |  | Publicidad y Promoción institucional                       | Falta promoción de la oferta turística  |            | En aplicación de la política de inversión nacional, obtuvo ingresos por            |



| AREAS<br>FUNCIONALES | RAICES     |             | TRONCO  |  | RAMAS               |  |
|----------------------|------------|-------------|---|--|---------------------|--|
|                      | FORTALEZAS | DEBILIDADES | FORTALEZAS  | DEBILIDADES  | FORTALEZAS          | DEBILIDADES  |
|                      |            |             | Estrategias de Atención al Cliente                        | Implementación del Modelo de Planeación y Gestión Integrado del DAFP |                     | 413 millones de pesos.                                   |
|                      |            |             | Áreas de trabajo especializadas                           | Actualización del E.O.T  |                     | Índice de Gobierno Abierto IGA 71%                       |
|                      |            |             | Buen estado de los equipos en función de su uso           | Desactualización del Estatuto Tributario                             |                     |  |
|                      |            |             | Cumplimiento en el rendimiento de los informes requeridos | Desactualización de Nomenclatura                                     |                     |  |
|                      |            |             | Distribución de los recursos de acuerdo al PDM            | Desactualización de Estratificación                                  |                     |  |
|                      |            |             | Herramientas de seguimiento a las actividades realizadas  | Banco de Programas y Proyectos                                       |                     |  |
| COMUNIDAD            |            |             |   |  | Cobertura Educación | Vías de Comunicación                                     |
|                      |            |             |   |  | Cobertura de Salud  | Incremento de la Deuda Pública a 4.000 Millones de Pesos |
|                      |            |             |   |  | Seguridad           | Recursos gestionados por Cooperación                     |



| AREAS<br>FUNCIONALES | RAICES     |             | TRONCO     |             | RAMAS      |   |
|----------------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|---|
|                      | FORTALEZAS | DEBILIDADES | FORTALEZAS | DEBILIDADES | FORTALEZAS | DEBILIDADES   |
|                      |            |             |            |             |            | Internacional 0 pesos<br>Durante 2016-2019 recibió por inversión de la Nación/Departamento diferente a SGP-SGR por 6.060 millones de pesos<br>Redes de acueducto (53,15%) y alcantarillado (49,64%)<br>Vivienda de baja calidad |



## 4.2. Análisis Sectorial

### 4.2.1. Análisis del Micro entorno.

Tabla 12 *Stakeholder del Sistema*

| SECTOR        | IMPACTO DE LAS ACCIONES, DECISIONES, POLÍTICAS O PRÁCTICAS DE LOS STAKEHOLDERS |  |   |
|---------------|--|--|---|
|               | STAKEHOLDER  | OPORTUNIDADES (+)  | AMENAZAS (-)  |
| INDUSTRIAL    | Empresas   | Generación de Empleos, el trabajo informal alcanza el 82,86% (DPS, la Ficha Reporte de Identificación de Necesidades para la Población en Situación de Pobreza , 2017) | Impacto Ambiental   |
|               | Contratistas   | Desarrollo público   | Debido proceso  |
|               | Instituciones Financieras  | Créditos para inversión con buenas tasas   | Incremento de la deuda pública                              |
|               | Asociaciones y Gremios   | Mejoramiento de procesos y prácticas productivas   | Rezago a los no asociados o agremiados                      |
|               | Prensa   | Promoción del municipio  | Difusión de noticias falsas                                 |
|               | Gobierno Nacional  | Asignación de Recursos que hacen a los 42.000 millones de pesos (Municipio de Betulia, 2018)   | Parcialidad en asignación de recursos                       |
| GUBERNAMENTAL | Gobierno Departamental   | Asignación de Recursos<br>Convenios Interadministrativos por alrededor de 4.500 millones de pesos (Ministerio de Hacienda, 2016)                                       | Demora en giro de recursos<br>Incumplimientos contractuales |
|               | Entes de Control   | Desarrollo de acciones preventivas   | Subjetividad en las decisiones                              |
|               | Empleados Públicos   | Ética Profesional  | Demandas laborales  |
|               | Fuerza Pública   | Seguridad en el municipio  | Uso excesivo de la fuerza                                   |
|               | Registraduría  | Garantiza la democracia  | Abuso de poder  |
|               | Bomberos   | Garantiza atención de emergencias  | Personal voluntario   |



| SECTOR               | IMPACTO DE LAS ACCIONES, DECISIONES, POLÍTICAS O PRÁCTICAS DE LOS STAKEHOLDERS                                   |   |   |
|----------------------|--|---|---|
|                      | STAKEHOLDER  | OPORTUNIDADES (+)   | AMENAZAS (-)  |
| SOCIAL               | Autoridades Ambientales  | Cumplimiento de normas ambientales  | Prevención del riesgo   |
|                      | Municipios Aledaños  | Convenios Interadministrativos  | Desinterés  |
|                      | Docentes   | Educación con calidad, la cobertura media de educación está en un 91,71% (DNP, TerriData, 2018)     | Ausentismo  |
|                      | Personal de Salud  | Atención oportuna   | Dotación y capacidad hospitalaria   |
|                      | Cooperación Internacional  | Recursos por cooperación, no hay recursos gestionados por esta modalidad.                           | Proyectos de inversión  |
|                      | Comunidad  | Apoyo para el desarrollo de obras y actividades   | Oposición   |
|                      | Contribuyentes   | Pago oportuno   | Cartera morosa para la vigencia 2018 la cartera morosa asciende a 1610 millones de pesos (Municipio de Betulia, 2018) |
|                      | Turistas   | Generación de ingresos Impuestos  | Impacto Ambiental Turismo Sexual  |
|                      | Veedurías  | Transparencia de acuerdo con el resultado del MDM el resultado en este ítem es de 97,1% (DNP, 2017) | Oposición   |
|                      | Comunidades Aledañas   | Apoyo para el desarrollo de obras y actividades   | Oposición   |
| Emprendedores        | Desarrollo de nuevas prácticas   | Deserción del municipio   |   |
| Sindicatos           | Bienestar laboral, actualmente la administración se encuentra en la implementación del Plan de Bienestar Laboral | Huelgas   |   |
| Población Vulnerable | Priorización de inversión, la inversión esta población asciende  | Inconformismo   |   |



| SECTOR       | IMPACTO DE LAS ACCIONES, DECISIONES, POLÍTICAS O PRÁCTICAS DE LOS STAKEHOLDERS |  |   |
|--------------|--|--|---|
|              | STAKEHOLDER  | OPORTUNIDADES (+)  | AMENAZAS (-)                              |
| CONOCIMIENTO | Grupos Religiosos  | a \$2.343 millones de pesos (Municipio de Betulia, 2018)   | Fanatismo                                 |
|              | Colegios   | Moralidad<br>Generación de conocimiento  | Incremento Deserción escolar              |
|              | Universidad  | Acceso a educación superior, actualmente la administración otorga 44 becas de educación superior. (Municipio de Betulia, 2018) | Desigualdad de oportunidades              |
|              | Centros de Formación Deportiva y Cultural                                      | Uso adecuado del tiempo libre  | Desinterés en las actividades y proyectos |
|              | Empresas de Consultoría, Estudios, Diseños y Formulación de proyectos          | Innovación y desarrollo  | Bajo impacto de los proyectos             |

#### 4.2.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI – .

Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales del municipio y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. La MEFI, se desarrolló de la siguiente manera: se realizó una lista de factores internos clave (Fortalezas y Debilidades), ponderando los factores entre 0.0 (irrelevante) y 1.0 (muy importante) la cual indica su importancia relativa con respecto al éxito en la industria de la empresa; la suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0. Luego se les asignó una calificación así: GRAN FORTALEZA (4), LEVE FORTALEZA (3), GRAN DEBILIDAD (1), LEVE DEBILIDAD (2). Posteriormente se multiplica la ponderación por la calificación y se suman estas puntuaciones con el fin de obtener una puntuación para todo el ente territorial. Sin importar cuántos factores se incluyan en una MEFI,



el puntaje ponderado total puede abarcar desde un 1.0 bajo hasta un 4.0 alto, con un puntaje promedio de 2.5.

Los puntajes ponderados totales muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte (DAVID, 2008, pág. 158).

Tabla 13 *Evaluación MEFI*

| <b>FACTORES INTERNOS CRITICOS</b> |  |             |              |              |
|-----------------------------------|--|-------------|--------------|--------------|
| <b>FORTALEZAS</b>                 |  |             |              |              |
|                                   |  | <b>PESO</b> | <b>CALIF</b> | <b>TOTAL</b> |
| 1                                 | Eficiencia en la asignación de recursos a los diferentes sectores    | 0,05        | 3            | 0,15         |
| 2                                 | Buen clima organizacional  | 0,01        | 3            | 0,03         |
| 3                                 | Cultura de Servicio al Cliente                                       | 0,01        | 3            | 0,03         |
| 4                                 | Sentido de pertenencia de los funcionarios                           | 0,01        | 3            | 0,03         |
| 5                                 | Infraestructura adecuada para el funcionamiento de la entidad        | 0,01        | 3            | 0,03         |
| 6                                 | Suficiente pie de fuerza para atender la población                   | 0,02        | 3            | 0,06         |
| 7                                 | Publicidad y Promoción institucional                                 | 0,01        | 3            | 0,03         |
| 8                                 | Estrategias de Atención al Cliente                                   | 0,01        | 3            | 0,03         |
| 9                                 | Áreas de trabajo especializadas                                      | 0,01        | 3            | 0,03         |
| 10                                | Buen estado de los equipos en función de su uso                      | 0,01        | 3            | 0,03         |
| 11                                | Cumplimiento en el rendimiento de los informes requeridos            | 0,01        | 3            | 0,03         |
| 12                                | Distribución de los recursos de acuerdo al PDM                       | 0,01        | 4            | 0,04         |
| 13                                | Herramientas de seguimiento a las actividades realizadas             | 0,01        | 3            | 0,03         |
| 14                                | Cobertura Educación  | 0,05        | 4            | 0,2          |
| 15                                | Cobertura de Salud   | 0,05        | 4            | 0,2          |
| 16                                | Seguridad  | 0,05        | 4            | 0,2          |
| 17                                | Cultura Ambiental  | 0,05        | 4            | 0,2          |
| 18                                | Redes de acueducto y alcantarillado                                  | 0,04        | 4            | 0,16         |
| <b>DEBILIDADES</b>                |  |             |              |              |
|                                   |  | <b>PESO</b> | <b>CALIF</b> | <b>TOTAL</b> |
| 1                                 | Poca experiencia en el recaudo de cartera                            | 0,04        | 1            | 0,04         |
| 2                                 | Deficiente capacidad de negociación ante el Departamento y la Nación | 0,06        | 1            | 0,06         |
| 3                                 | Personal en modalidad de prestación de servicios                     | 0,02        | 2            | 0,04         |
| 4                                 | Falta de planeación de actividades                                   | 0,02        | 2            | 0,04         |
| 5                                 | Recursos Tecnológico e Innovación                                    | 0,02        | 1            | 0,02         |
| 6                                 | Obtención de recursos vía endeudamiento                              | 0,05        | 1            | 0,05         |



|    |  |      |   |             |
|----|--|------|---|-------------|
| 7  | Falta promoción de la oferta turística                               | 0,05 | 1 | 0,05        |
| 8  | Implementación del Modelo de Planeación y Gestión Integrado del DAFP | 0,01 | 2 | 0,02        |
| 9  | Actualización del E.O.T  | 0,02 | 1 | 0,02        |
| 10 | Desactualización del Estatuto Tributario                             | 0,02 | 1 | 0,02        |
| 11 | Desactualización de Nomenclatura                                     | 0,02 | 1 | 0,02        |
| 12 | Desactualización de Estratificación                                  | 0,02 | 1 | 0,02        |
| 13 | Banco de Programas y Proyectos                                       | 0,02 | 1 | 0,02        |
| 14 | Vías de Comunicación   | 0,05 | 1 | 0,05        |
| 15 | Incremento de la Deuda Pública                                       | 0,06 | 1 | 0,06        |
| 16 | Cooperación Internacional  | 0,03 | 2 | 0,06        |
| 17 | Inversión de la Nación/Departamento                                  | 0,06 | 1 | 0,06        |
| 18 | Vivienda de baja calidad   | 0,01 | 1 | 0,01        |
|    |  | 1,00 |   | <b>2,17</b> |

|                       |          |
|-----------------------|----------|
| <b>GRAN FORTALEZA</b> | <b>4</b> |
| <b>LEVE FORTALEZA</b> | <b>3</b> |
| <b>GRAN DEBILIDAD</b> | <b>1</b> |
| <b>LEVE DEBILIDAD</b> | <b>2</b> |

### **RESULTADO MEFI: Nivel de Competitividad Medio Bajo**

De acuerdo con el resultado arrojado del cálculo del nivel de competitividad del Municipio de Betulia, se puede inferir que está en un nivel de debilidad interno, donde se cuenta con bajas calificaciones por falta de actualización de herramientas como el EOT, nomenclatura, estratificación y estatuto tributario, que pueden ayudar al mejoramiento de los ingresos por recursos propios al municipio, mejorando así su capacidad económica para la inversión en las diferentes necesidades de la comunidad. Igualmente es necesario fortalecer el Banco de programas y Proyectos, a fin de formular adecuadamente los proyectos a gestionar ante las entidades del orden Nacional y Departamental que permitan el desarrollo del Municipio en beneficio de la población Betuliana. Es importante mencionar que el municipio actualmente cuenta con una deuda de aproximadamente 4.000 millones de pesos, para lo cual compromete los recursos propios en el pago de la misma, disminuyendo la posibilidad de la inversión en los próximos años. Teniendo en



cuenta lo anterior es necesario que el municipio trabaje en la actualización de las herramientas que le permitirán mejorar el recaudo tributario.

#### 4.2.3. Análisis del Macroentorno.

A través de esta herramienta se realizará la identificación y evaluación de las oportunidades y amenazas externas permite a las organizaciones desarrollar una misión clara, formular estrategias para lograr objetivos a largo plazo y desarrollar políticas para lograr objetivos anuales. Las *fuerzas externas* se clasifican en cinco amplias categorías: **1.** fuerzas económicas; **2.** fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; **3.** fuerzas políticas, gubernamentales y legales; **4.** fuerzas tecnológicas y **5.** Fuerzas competitivas (DAVID, 2008, pág. 84); para el caso no se estudiarán las fuerzas competitivas teniendo en cuenta que en el sector público no hay competencia entre los entes territoriales. A continuación, se muestran las oportunidades y amenazas que puede afrontar el municipio de Betulia Santander para el alcance de sus objetivos estratégicos.

Tabla 14 *Oportunidades y Amenazas*

| ANÁLISIS DEL MACROENTORNO (PESTA) |   |   |
|-----------------------------------|---|---|
| FUERZAS                           | OPORTUNIDADES   | AMENAZAS  |
| POLITICAS                         | Política de Inversión, ingresos por 393 millones de pesos a través de la asignación actual de las Regalías (Ministerio de Hacienda, 2016) | Aumento de Corrupción   |
|                                   | Alta regulación a empresas internacionales<br>Política Tributaria<br>Buenas relaciones con los municipios aledaños                        | Cambio de Gobierno, durante el periodo 2019, 2027 el municipio afrontara 3 gobiernos diferentes |
| ECONOMICAS                        | Regalías por multinacionales, recursos asignados debido a que la represa de Hidrosogamoso se  | Disminución de la inversión extranjera, no se cuenta con  |



**ANÁLISIS DEL MACROENTORNO (PESTA)**

| <b>FUERZAS</b>  | <b>OPORTUNIDADES</b>  | <b>AMENAZAS</b>  |
|-----------------|---|--|
|                 | <p>encuentra en jurisdicción betuliana, con una asignación aproximada de 6.060 millones de pesos (Ministerio de Hacienda, 2016)</p> <p>Inversión de empresa privada en proyectos, aunque no hay una cuantificación de los recursos asignados, la empresa ISAGEN realiza inversión en proyectos productivos en piscicultura y desarrollo del turismo del municipio. (Municipio de Betulia, 2018)</p> | <p>inversión de Cooperación Internacional.</p> <p>Disminución en la asignación de recursos SGP - SGR, actualmente se obtiene un recaudo alrededor de 30.000 millones de pesos. (Ministerio de Hacienda, 2016)</p> <p>Incremento de la Deuda Pública, actualmente se cuenta con una deuda pública de 4.000 millones de pesos. (Municipio de Betulia, 2018)</p> <p>Baja capacidad de ahorro</p> <p>Incremento salarial, Aumenta los gastos de funcionamiento de la administración.</p> <p>Débil Infraestructura Pública, alta inversión en el mejoramiento de vías, colegios, escenarios deportivos y equipamiento municipal.</p> <p>Bajos ingresos de la población la tasa de trabajo informal es de 82,86% (DPS, la Ficha Reporte de Identificación de Necesidades para la Población en Situación de Pobreza , 2017)</p> <p>Categorización del municipio, actualmente el municipio se encuentra en categoría 6. (DNP, TerriData, 2018)</p> |
| <b>SOCIALES</b> | <p>Buen estado de la salud física y mental, bajas tasas de mortalidad (2,7) de los habitantes betulianos (Alcaldía Municipio de Betulia, 2016).</p>   | <p>Dispersión geográfica, el municipio cuenta con alrededor del 78% de población en la zona rural del municipio (DPS, Ficha Privaciones IPM, 2016).</p>  |



**ANÁLISIS DEL MACROENTORNO (PESTA)**

| <b>FUERZAS</b>      | <b>OPORTUNIDADES</b>  | <b>AMENAZAS</b>   |
|---------------------|---|---|
|                     | Ocupación del tiempo libre<br>Alto nivel de gasto en seguridad y defensa, en el sector Justicia y Seguridad la administración ha invertido alrededor de 800 millones de pesos (Ministerio de Hacienda, 2016).<br>Desarrollo de programas sociales, la administración cuenta con programas sociales como educación, cultura, deporte, vivienda, salud, entre otros.<br>Participación ciudadana | Fuga de talento humano<br><br>Riesgo de sismo   |
| <b>TECNOLOGICAS</b> | Aceptación al cambio tecnológico<br><br>Acceso del usuario<br>Apoyo a la capacitación en tecnologías<br><br>Alta comunicación inalámbrica   | Automatización de procesos productivos<br>Poca disponibilidad tecnológica<br>Acelerado cambio tecnológico<br>Falta de software especializados para el manejo de la información  |
| <b>AMBIENTALES</b>  | Definición de políticas agropecuarias<br>Aumento de la tendencia al turismo ecológico<br>Desarrollo sostenible agropecuario<br>Definición adecuada del uso del suelo<br>Asignación de recurso para el desarrollo de programas ambientales<br>Buen manejo de basuras y desechos  | Vulnerabilidad a desastres naturales<br>Aumento de la migración del campo a la Ciudad<br>Difícil Topografía Municipal<br>Tratamiento de adecuado de agua potable y agua residual<br><br>Utilización del recurso hídrico |

**4.2.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos -MEFE-**

Una matriz de evaluación de factores externos (MEFE) permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Para la elaboración de la MEFE se realizó una lista de factores externos clave



(oportunidades y amenazas), ponderando los factores entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante) (DAVID, 2008, pág. 111). La ponderación indica la importancia relativa de ese factor para tener éxito; la suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0. Luego se les asigno una calificación así: MAL (1), REGULAR (2), BIEN (3) MUY BIEN (4) que indica qué tan eficazmente responden las estrategias actuales del municipio a ese factor. Posteriormente se multiplica la ponderación por la calificación y se suman estas puntuaciones con el fin de obtener una puntuación para todo el ente territorial.

Sin importar el número de oportunidades o amenazas clave que se incluyan en una MEFÉ, la puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 4.0 y la más baja de 1.0. La puntuación ponderada total promedio es de 2.5. Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que una organización responde de manera extraordinaria a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, que las estrategias de la empresa aprovechan eficazmente las oportunidades existentes y minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas externas. Una puntuación total de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

*Tabla 15 Evaluación MEFÉ*

| <b>MUNICIPIO DE BETULIA (SANTANDER)</b>               |  |             |              |              |
|---|--|-------------|--------------|--------------|
| <b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS MEFÉ</b> |  |             |              |              |
| <b>FACTORES EXTERNOS CRITICOS/DETERMINANTES</b>       |  |             |              |              |
|   | <b>OPORTUNIDADES</b>                           | <b>PESO</b> | <b>CALIF</b> | <b>TOTAL</b> |
| <b>1</b>  | Política de Inversión                          | 0,03        | 3            | 0,09         |
| <b>2</b>  | Alta regulación a empresas internacionales     | 0,02        | 3            | 0,06         |
| <b>3</b>  | Política Tributaria                            | 0,03        | 3            | 0,09         |
| <b>4</b>  | Buenas relaciones con los municipios aledaños. | 0,01        | 4            | 0,04         |
| <b>5</b>  | Regalías por multinacionales                   | 0,06        | 4            | 0,24         |
| <b>6</b>  | Inversión de empresa privada en proyectos      | 0,04        | 3            | 0,12         |
| <b>7</b>  | Buen estado de la salud física y mental        | 0,01        | 3            | 0,03         |



**MUNICIPIO DE BETULIA (SANTANDER)**  
**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS MEF**  
**FACTORES EXTERNOS CRITICOS/DETERMINANTES**

|                 |   |      |       |             |
|-----------------|---|------|-------|-------------|
| 8               | Ocupación del tiempo libre  | 0,01 | 3     | 0,03        |
| 9               | Alto nivel de gasto en seguridad y defensa                        | 0,02 | 3     | 0,06        |
| 10              | Desarrollo de programas sociales                                  | 0,04 | 4     | 0,16        |
| 11              | Participación ciudadana   | 0,01 | 4     | 0,04        |
| 12              | Aceptación al cambio tecnológico                                  | 0,02 | 3     | 0,06        |
| 13              | Apoyo a la capacitación en tecnologías                            | 0,01 | 3     | 0,03        |
| 14              | Alta comunicación inalámbrica                                     | 0,01 | 3     | 0,03        |
| 15              | Definición de políticas agropecuarias                             | 0,01 | 3     | 0,03        |
| 16              | Aumento de la tendencia al turismo ecológico                      | 0,04 | 4     | 0,16        |
| 17              | Desarrollo sostenible agropecuario                                | 0,01 | 4     | 0,04        |
| 18              | Definición adecuada del uso del suelo                             | 0,05 | 3     | 0,15        |
| 19              | Asignación de recurso para el desarrollo de programas ambientales | 0,05 | 4     | 0,2         |
| 20              | Buen manejo de basuras y desechos                                 | 0,03 | 4     | 0,12        |
| <b>AMENAZAS</b> |   |      |       |             |
| 1               | Aumento de Corrupción   | 0,05 | 1     | 0,05        |
| 2               | Cambio de Gobierno  | 0,05 | 1     | 0,05        |
| 3               | Disminución de la inversión extranjera                            | 0,02 | 1     | 0,02        |
| 4               | Disminución en la asignación de recursos SGP - SGR                | 0,03 | 1     | 0,03        |
| 5               | Incremento de la Deuda Pública                                    | 0,05 | 1     | 0,05        |
| 6               | Baja capacidad de ahorro  | 0,04 | 2     | 0,08        |
| 7               | Incremento salarial   | 0,02 | 2     | 0,04        |
| 8               | Débil Infraestructura Pública                                     | 0,01 | 2     | 0,02        |
| 9               | Bajos ingresos de la población                                    | 0,02 | 1     | 0,02        |
| 10              | Categorización del municipio                                      | 0,01 | 2     | 0,02        |
| 11              | Dispersión geográfica   | 0,04 | 2     | 0,08        |
| 12              | Fuga de talento humano  | 0,03 | 2     | 0,06        |
| 13              | Riesgo de sismo   | 0,01 | 1     | 0,01        |
| 14              | Automatización de procesos productivos                            | 0,01 | 1     | 0,01        |
| 15              | Poca disponibilidad tecnológica                                   | 0,01 | 2     | 0,02        |
| 16              | Falta de software especializados para el manejo de la información | 0,02 | 1     | 0,02        |
| 17              | Vulnerabilidad a desastres naturales                              | 0,02 | 1     | 0,02        |
| 18              | Aumento de la migración del campo a la Ciudad                     | 0,01 | 2     | 0,02        |
| 19              | Difícil Topografía Municipal                                      | 0,03 | 1     | 0,03        |
| 20              | Utilización del recurso hídrico                                   | 0,01 | 2     | 0,02        |
|                 |   | 1,00 | 97,00 | <b>2,45</b> |

MAL 1  
REGULAR 2



|          |   |
|----------|---|
| BIEN     | 3 |
| MUY BIEN | 4 |

### **RESULTADO MEFE: Nivel de Atractibilidad Medio Bajo**

De acuerdo con el resultado anterior de la evaluación de la matriz MEFE puede notar que el municipio de Betulia no responde eficazmente a las amenazas del entorno como lo son el cambio de gobierno, al aumento de la deuda pública, y demás factores que representan una amenaza para el crecimiento económico del municipio, es necesario que se planteen estrategias a fin de convertir estas amenazas en oportunidad para alcanzar mejores resultados en la obtención de recursos para suplir la necesidades de la comunidad Betuliana. La Cooperación internacional es una metodología para la obtención de recursos para administración que actualmente no está siendo aprovechada, debido a que no hay el conocimiento para la formulación y gestión de este tipo de proyectos. Es importante resaltar que se han aprovechado oportunidades de inversión privada a fin de mejorar la calidad de vida de los habitantes como lo es el desarrollo turístico del Embalse Topocoro y el mejoramiento de la producción de pescado como fuente de ingresos para la comunidad. El sistema político actual (administraciones de 4 años) no permite la continuidad de los proyectos en la administración impidiendo el desarrollo del municipio, por lo cual es de gran importancia que se implemente una metodología, en donde los procesos de empalme sean eficaces a fin de que garanticen la continuidad de los programas desarrollados y que han demostrado ser de impacto para la comunidad.

#### **4.3. Matriz Interna – Externa**

La matriz IE (DAVID, 2008, pág. 234) se basa en dos dimensiones clave: las puntuaciones ponderadas totales EFI en el eje  $x$  y las puntuaciones ponderadas totales EFE en el eje  $y$ .



Las puntuaciones ponderadas totales derivadas de las divisiones permiten la construcción de la matriz IE a nivel corporativo. En el eje x de la matriz IE, una puntuación ponderada total EFI de 1.0 a 1.99 representa una posición interna débil; una puntuación de 2.0 a 2.99 se considera promedio y una puntuación de 3.0 a 4.0 es fuerte. De la misma manera, en el eje y, una puntuación ponderada total EFE de 1.0 a 1.99 se considera baja; una puntuación de 2.0 a 2.99 es media y una puntuación de 3.0 a 4.0 es alta.

Primero, la prescripción para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV es la de *crecer y edificar*. Las estrategias intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos) o integradoras (integración directa, hacia atrás y horizontal) resultan las más apropiadas para estas divisiones. En segundo lugar, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII pueden administrarse mejor con las estrategias de *mantener y conservar*; la penetración de mercado y el desarrollo de productos son dos estrategias comúnmente empleadas para estos tipos de divisiones. Tercero, una prescripción común para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es *cosechar o desechar*.

|  |   |                                  |                                  |                                  |
|--|---|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| A<br>t<br>r<br>a<br>c<br>t<br>i<br>v<br>i<br>d<br>a<br>d | 4 | DEBIL                            | PROMEDIO                         | FUERTE                           |
|  | 3 | MANTENER Y<br>CONSERVAR/PROTEGER | CRECER Y EDIFICAR                | CRECER Y EDIFICAR                |
|  | 2 | COSECHAR O DESECHAR              | MANTENER Y<br>CONSERVAR/PROTEGER | CRECER Y EDIFICAR                |
|  | 1 | RETIRADA                         | COSECHAR O DESECHAR              | MANTENER Y<br>CONSERVAR/PROTEGER |
|  |   | 2                                | 3                                | 4                                |
| Competitividad<br>MEFI                                   |   |                                  |                                  |                                  |

Figura 14 MEFE Vs MEFI



De acuerdo con el resultado de la Matriz IE el municipio de Betulia requiere proteger los recursos con los que cuentan actualmente, puesto que estos son los que garantizan el desarrollo de la calidad de vida de los habitantes; debe implementar una estrategia que le permita continuar en el desarrollo de sus procesos administrativos (planeación, ejecución y financiación), buscando mejorar sus recursos para inversiones futuras en los próximos periodos de gobierno. Es necesario fortalecer sus debilidades como la actualización de herramientas (actualización catastral, la estratificación y la actualización del EOT) a el fin de mejorar ingresos propios (generados del recaudo de los impuestos predial e Industria y Comercio) que le permitan apalancar la deuda adquirida puesto que estos son los que se encuentran comprometidos para el pago de la deuda (Municipio de Betulia, 2018). También es de gran importancia iniciar un proceso de cobro coactivo y persuasivo que le permita la recuperación de la cartera (alrededor de \$1.610 millones) (Municipio de Betulia, 2018), logrando así aumentar el recaudo de los ingresos propios y la cual será de gran utilidad para garantizar la inversión en los programas actualmente desarrollados; así mismo es necesaria la capacitación del personal para desarrollar habilidades en la consecución de recursos desde otras fuentes ya sea inversión privada, cooperación internacional o cofinanciación de los proyectos desde la Nación y el Departamento, para garantizar el desarrollo del territorio.

#### **4.4. Factores Claves**

De acuerdo con el análisis y diagnóstico realizado del municipio de Betulia se encontró que los siguientes son los factores claves para evaluar en el análisis estructural de la administración:



Tabla 16 *Factores Claves*

| N° | FACTOR CLAVE   | N° | FACTOR CLAVE                                       |
|----|--|----|--|
| 1  | Deficiente capacidad de negociación ante el Departamento y la Nación | 16 | Cambio de Gobierno                                 |
| 2  | Incremento de la Deuda Pública                                       | 17 | Difícil Topografía Municipal                       |
| 3  | Inversión de la Nación/Departamento                                  | 18 | Redes de acueducto y alcantarillado                |
| 4  | Regalías por multinacionales   | 19 | Poca experiencia en el recaudo de cartera          |
| 5  | Eficiencia en la asignación de recursos a los diferentes sectores    | 20 | Inversión de empresa privada en proyectos          |
| 6  | Cobertura Educación  | 21 | Desarrollo de programas sociales                   |
| 7  | Cobertura de Salud   | 22 | Aumento de la tendencia al turismo ecológico       |
| 8  | Seguridad  | 23 | Baja capacidad de ahorro                           |
| 9  | Cultura Ambiental  | 24 | Dispersión geográfica                              |
| 10 | Obtención de recursos vía endeudamiento                              | 25 | Cooperación Internacional                          |
| 11 | Falta promoción de la oferta turística                               | 26 | Política de Inversión                              |
| 12 | Vías de Comunicación   | 27 | Política Tributaria                                |
| 13 | Definición adecuada del uso del suelo                                | 28 | Buen manejo de basuras y desechos                  |
| 14 | Asignación de recurso para el desarrollo de programas ambientales    | 29 | Disminución en la asignación de recursos SGP - SGR |
| 15 | Aumento de Corrupción  | 30 | Fuga de talento humano                             |

#### 4.5. Posición Estratégica y Evaluación de la Acción –PEYEA

La matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (Strategic Position and Action Evaluation, SPACE - PEYEA), otra herramienta importante. Su esquema de cuatro cuadrantes indica si las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas son las más adecuadas para una organización específica. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fortaleza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (estabilidad ambiental [EA] y fortaleza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son quizá los



determinantes más importantes de la posición estratégica general de una organización El vector direccional podría situarse abajo a la izquierda o en el cuadrante defensivo de la matriz SPACE, lo cual sugiere que la empresa debería enfocarse en la rectificación de debilidades internas y en evitar amenazas externas. Las estrategias defensivas incluyen la reducción, desinversión, liquidación y diversificación concéntrica.

Tabla 17 *Evaluación PEYEA*

| <b>FUERZA FINANCIERA (FF)</b> | <b>(+)</b>  | <b>FUERZA INDUSTRIA (FI)</b> | <b>(+)</b>  |
|-------------------------------|-------------|------------------------------|-------------|
| Recaudo                       | 4           | Desempeño Fiscal             | 3           |
| Endeudamiento                 | 1           | Desempeño Municipal          | 6           |
| Cofinanciación                | 6           | Efectividad uso recursos SGR | 3           |
| Asignaciones                  | 6           | Competitividad Regional      | 1           |
|                               | 17          |                              | 13          |
|                               | <b>4,25</b> |                              | <b>3,25</b> |

**ESTABILIDAD ENTORNO**

| <b>(EE)</b>           | <b>(-)</b> |
|-----------------------|------------|
| Clima político        | -3         |
| Dispersión geográfica | -4         |
| cambios tecnológicos  | -4         |
| Desastres Naturales   | -3         |
|                       | <b>-14</b> |

**VENTAJA COMPETITIVA**

| <b>(VC)</b>          | <b>(-)</b> |
|----------------------|------------|
| Infraestructura      | -4         |
| Clima organizacional | -2         |
| Atención al Público  | -1         |
| Tasas de coberturas  | -3         |
|                      | <b>-10</b> |

$$X = VC + FI$$

$$X = -10 + 3,25$$

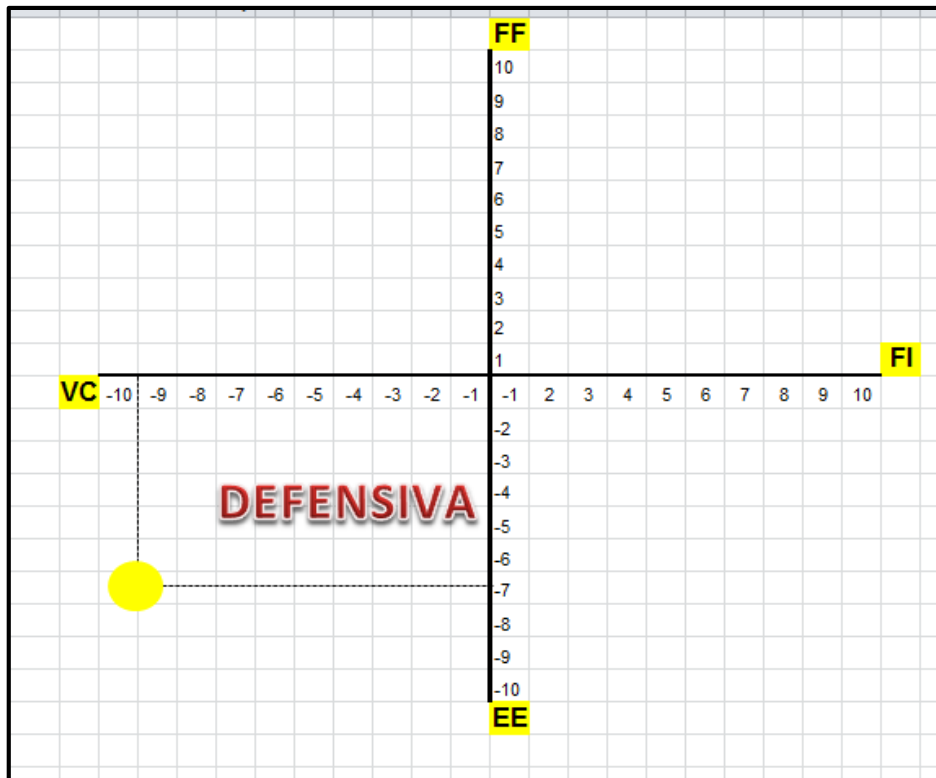
$$X = \mathbf{-6,75}$$

$$Y = EE + FF$$

$$Y = -14 + 4,25$$

$$Y = \mathbf{-9,75}$$





*Figura 15* Posición según la PEYEA

### **Estrategia Defensiva de Reducción:**

La PEYEA nos permite evidenciar que el municipio debe tomar una acción defensiva. Teniendo en cuenta que es una organización gubernamental, no es pertinente implementar estrategias de desinversión y liquidación, el municipio debe garantizar a la comunidad el desarrollo de cada uno de los sectores de inversión de acuerdo a la priorización de los objetivos, tampoco es posible la liquidación del mismo, por lo cual la estrategia que se defina con el fin de defenderse debe ser de reducción; reducción en gastos de funcionamiento (nomina, viáticos, gastos generales), reorganización de procesos, planeación de actividades a implementar priorizando necesidades, será necesario realizar una priorización adecuada de la inversión con el fin de garantizar la eficiencia en la asignación de los recursos con los que cuenta el municipio, mejorar las



herramientas y actualizar los diferentes planes a fin de aumentar los ingresos tributarios y disminuir la cartera morosa. Igualmente, como se mencionó en el análisis de la Matriz IE es necesario hacer uso de las oportunidades de inversión desde fuentes de ingresos diferentes a los recursos propios y las transferencias de SGP – SGR, esto con el fin de aumentar recursos que le permita el desarrollo de la inversión en los diferentes lugares del territorio de acuerdo a las necesidades de la comunidad.



## 5. Métodos de Prospectiva

### 5.1. Análisis Estructural del Sistema (MICMAC)

El MicMac es una herramienta de estructuración de una reflexión colectiva que permite describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos; su objetivo es hacer aparecer las principales variables influyente y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema. El análisis estructural se realiza por un grupo de trabajo compuesto por actores y expertos con experiencia demostrada, pero ello no excluye la intervención de "consejeros" externos.

Fase 1: listado de las variables: Consiste en enumerar el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno (tanto las variables internas como las externas) en el curso de esta fase conviene ser lo más exhaustivo posible y no excluir a priori ninguna pista de investigación.

Utilizando los talleres de prospectiva u otros métodos es aconsejable alimentar el listado de variables mediante conversaciones libres con personas que se estima son representantes de actores del sistema estudiado.

Finalmente, se obtiene una lista homogénea de variables internas y externas al sistema considerado. La experiencia demuestra que esta lista no debe exceder el número de 70-80 variables, habiendo tomado suficiente tiempo para circunscribir el sistema estudiado.

Fase 2: Descripción de relaciones entre las variables: Bajo un prisma de sistema, una variable existe únicamente por su tejido relacional con las otras variables. También el análisis estructural se ocupa de relacionar las variables en un tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas. Lo efectúa un grupo de una docena de personas, que hayan participado previamente en el listado de variables y en su definición, que rellenan a lo largo de dos-tres días la matriz del análisis



estructural. El relleno es cualitativo. Por cada pareja de variables, se plantean las cuestiones siguientes: ¿existe una relación de influencia directa entre la variable  $i$  y la variable  $j$ ? si es que no, anotamos 0, en el caso contrario, nos preguntamos si esta relación de influencia directa es, débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (4).

Este procedimiento de interrogación hace posible no sólo evitar errores, sino también ordenar y clasificar ideas dando lugar a la creación de un lenguaje común en el seno del grupo; de la misma manera ello permite redefinir las variables y en consecuencia afinar el análisis del sistema.

Fase 3: Identificación de las variables clave con el Micmac: consiste en la identificación de variables clave, es decir, esenciales a la evolución del sistema, en primer lugar, mediante una clasificación directa (de realización fácil), y posteriormente por una clasificación indirecta (llamada MICMAC\* para matrices de impactos cruzados Multiplicación Aplicada para una Clasificación).

La principal utilidad del análisis estructural es estimular la reflexión en el seno del grupo y de hacer reflexionar sobre los aspectos contra-intuitivos del comportamiento de un sistema; sin embargo, se debe tener en cuenta que no hay una lectura única y "oficial" de resultados del Micmac y conviene que el grupo de reflexión o el equipo directivo forje su propia interpretación. (Astigarraga, s.f.)

De acuerdo a su ubicación en el plano, las variables se clasifican en Variables Motrices (determinan el funcionamiento del sistema), Variables de Enlace, Variables Autónomas y Variables Resultantes, así:



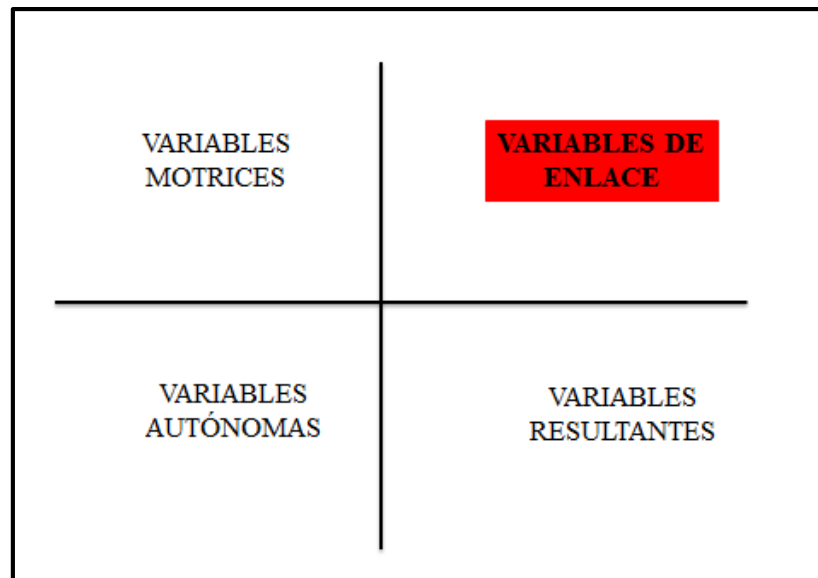


Figura 16 Tipo de Variables MICMAC (Ramirez, 2018)

### 5.1.1. Listado de Variables.

1. Capacidad de negociación ante el Departamento y la Nación (CapacNegoc)
2. Deuda Pública (DeudaPubli)
3. Inversión de la Nación/Departamento (InveNacDep)
4. Regalías por multinacionales (Regalías)
5. Asignación de recursos a los diferentes sectores (AsigRecurs)
6. Cobertura Educación (Educación)
7. Cobertura de Salud (Salud)
8. Seguridad (Seguridad)
9. Cultura Ambiental (CultAmbien)
10. Obtención de recursos vía endeudamiento (Endeudami)
11. Promoción de la oferta turística (PromTuris)



12. Vías de Comunicación (Vías)
13. Definición del uso de suelo (UsoSuelo)
14. Recursos para el desarrollo de programas ambientales (Ambiente)
15. Corrupción (Corrupcion)
16. Cambio de Gobierno (Gobierno)
17. Topografía Municipal (Topograf)
18. Redes de acueducto y alcantarillado (AcuedAlca)
19. Recaudo de Cartera (Cartera)
20. Inversión de empresa privada en proyectos (InvePrivad)
21. Desarrollo de programas sociales (ProgSocia)
22. Turismo ecológico (TurisEcol)
23. Capacidad de Ahorro (Ahorro)
24. Dispersión geográfica (DispGeogr)
25. Cooperación Internacional (CoopIntern)
26. Política de Inversión (PoliInvers)
27. Política Tributaria (PoliTribut)
28. Manejo de basuras y desechos (BasuDese)
29. Asignación de recursos SGP - SGR (SGPSGR)
30. Fuga de talento humano (FugaTalen)



5.1.2. Matriz Relacional.

|                 | 1 : CapacNegoc | 2 : DeudaPubli | 3 : InveNacDep | 4 : Regalias | 5 : AsigRecurs | 6 : Educacion | 7 : Salud | 8 : Seguridad | 9 : CultAmbien | 10 : Endeudami | 11 : PromTuris | 12 : Vias | 13 : UsoSuelo | 14 : Ambiente | 15 : Corrupcion | 16 : Gobierno | 17 : Topograf | 18 : AcuedAlca | 19 : Cartera | 20 : InvePrivad | 21 : ProgSocia | 22 : TurisEcol | 23 : Ahorro | 24 : DispGeogr | 25 : CoopIntern | 26 : PoliInvers | 27 : PoliTribut | 28 : BasuDese | 29 : SGPSGR | 30 : FugaTalen |   |
|-----------------|----------------|----------------|----------------|--------------|----------------|---------------|-----------|---------------|----------------|----------------|----------------|-----------|---------------|---------------|-----------------|---------------|---------------|----------------|--------------|-----------------|----------------|----------------|-------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|-------------|----------------|---|
| 1 : CapacNegoc  | 0              | 2              | 3              | 2            | 3              | 2             | 2         | 2             | 2              | 2              | 3              | 3         | 2             | 2             | 3               | 3             | 3             | 2              | 2            | 3               | 3              | 3              | 2           | 2              | 2               | 2               | 2               | 2             | 2           | 2              |   |
| 2 : DeudaPubli  | 3              | 0              | 3              | 3            | 3              | 2             | 2         | 2             | 2              | 2              | 3              | 3         | 2             | 2             | 3               | 3             | 2             | 2              | 3            | 3               | 3              | 3              | 3           | 3              | 3               | 3               | 3               | 3             | 3           | 3              |   |
| 3 : InveNacDep  | 3              | 3              | 0              | 3            | 3              | 3             | 3         | 3             | 3              | 3              | 3              | 3         | 2             | 2             | 3               | 2             | 2             | 3              | 3            | 2               | 2              | 3              | 3           | 2              | 2               | 2               | 2               | 2             | 2           | 2              |   |
| 4 : Regalias    | 3              | 3              | 3              | 0            | 3              | 3             | 3         | 2             | 3              | 3              | 3              | 3         | 2             | 2             | 3               | 2             | 2             | 3              | 3            | 2               | 2              | 3              | 2           | 2              | 2               | 2               | 2               | 2             | 2           | 2              |   |
| 5 : AsigRecurs  | 3              | 3              | 3              | 3            | 0              | 3             | 3         | 3             | 3              | 3              | 3              | 3         | 2             | 3             | 2               | 2             | 2             | 3              | 3            | 3               | 3              | 3              | 2           | 3              | 2               | 2               | 2               | 2             | 2           | 2              |   |
| 6 : Educacion   | 3              | 2              | 3              | 3            | 3              | 0             | 1         | 2             | 2              | 2              | 2              | 2         | 1             | 1             | 3               | 0             | 0             | 1              | 2            | 2               | 1              | 2              | 3           | 0              | 3               | 1               | 0               | 0             | 0           | 3              |   |
| 7 : Salud       | 3              | 2              | 3              | 3            | 3              | 0             | 0         | 2             | 1              | 2              | 2              | 2         | 2             | 1             | 1               | 2             | 0             | 0              | 1            | 2               | 2              | 1              | 2           | 3              | 0               | 3               | 1               | 0             | 0           | 0              |   |
| 8 : Seguridad   | 3              | 2              | 3              | 3            | 3              | 0             | 1         | 0             | 2              | 2              | 2              | 3         | 1             | 1             | 2               | 0             | 0             | 1              | 2            | 2               | 1              | 3              | 3           | 0              | 3               | 1               | 0               | 0             | 0           | 3              |   |
| 9 : CultAmbien  | 3              | 2              | 3              | 3            | 3              | 0             | 1         | 2             | 0              | 2              | 2              | 3         | 1             | 1             | 1               | 0             | 0             | 1              | 2            | 2               | 1              | 3              | 3           | 0              | 3               | 1               | 0               | 0             | 0           | 3              |   |
| 10 : Endeudami  | 3              | 3              | 3              | 3            | 3              | 3             | 3         | 2             | 2              | 0              | 2              | 3         | 3             | 2             | 2               | 2             | 2             | 3              | 3            | 2               | 2              | 3              | 2           | 2              | 2               | 2               | 2               | 3             | 3           | 3              |   |
| 11 : PromTuris  | 3              | 3              | 3              | 3            | 3              | 3             | 2         | 2             | 2              | 3              | 0              | 2         | 2             | 2             | 2               | 2             | 2             | 2              | 2            | 2               | 2              | 2              | 2           | 2              | 2               | 2               | 2               | 3             | 3           | 3              |   |
| 12 : Vias       | 3              | 2              | 3              | 2            | 3              | 3             | 3         | 3             | 3              | 2              | 2              | 0         | 2             | 3             | 3               | 3             | 3             | 2              | 3            | 2               | 2              | 3              | 2           | 3              | 3               | 3               | 3               | 3             | 3           | 3              |   |
| 13 : UsoSuelo   | 3              | 2              | 2              | 2            | 2              | 2             | 1         | 2             | 2              | 2              | 2              | 2         | 0             | 1             | 1               | 0             | 3             | 2              | 2            | 1               | 1              | 3              | 1           | 3              | 1               | 1               | 0               | 0             | 0           | 2              | 0 |
| 14 : Ambiente   | 3              | 2              | 3              | 2            | 2              | 2             | 1         | 2             | 1              | 2              | 2              | 2         | 2             | 0             | 1               | 0             | 0             | 1              | 3            | 2               | 1              | 2              | 1           | 1              | 1               | 1               | 1               | 0             | 0           | 0              | 3 |
| 15 : Corrupcion | 3              | 3              | 3              | 3            | 3              | 3             | 3         | 3             | 3              | 3              | 3              | 3         | 2             | 2             | 0               | 0             | 0             | 3              | 3            | 3               | 3              | 3              | 1           | 0              | 3               | 1               | 0               | 0             | 0           | 3              |   |
| 16 : Gobierno   | 3              | 3              | 3              | 3            | 3              | 3             | 3         | 3             | 3              | 3              | 3              | 3         | 2             | 2             | 3               | 0             | 0             | 3              | 3            | 3               | 3              | 3              | 2           | 0              | 3               | 1               | 0               | 0             | 0           | 3              |   |
| 17 : Topograf   | 3              | 2              | 2              | 2            | 2              | 1             | 1         | 1             | 1              | 2              | 2              | 3         | 3             | 2             | 1               | 0             | 0             | 2              | 1            | 1               | 1              | 1              | 3           | 1              | 3               | 1               | 1               | 0             | 0           | 2              | 0 |
| 18 : AcuedAlca  | 3              | 2              | 2              | 2            | 2              | 1             | 2         | 1             | 1              | 2              | 2              | 2         | 3             | 3             | 1               | 0             | 0             | 0              | 1            | 1               | 1              | 1              | 1           | 2              | 1               | 1               | 1               | 0             | 0           | 2              | 3 |
| 19 : Cartera    | 3              | 2              | 2              | 2            | 2              | 2             | 1         | 1             | 2              | 2              | 2              | 1         | 1             | 1             | 2               | 0             | 0             | 1              | 0            | 2               | 2              | 3              | 1           | 0              | 1               | 1               | 0               | 0             | 0           | 0              |   |
| 20 : InvePrivad | 3              | 2              | 3              | 2            | 3              | 3             | 3         | 2             | 3              | 3              | 3              | 3         | 2             | 2             | 3               | 2             | 2             | 3              | 2            | 0               | 3              | 2              | 1           | 3              | 2               | 3               | 2               | 2             | 2           | 2              |   |
| 21 : ProgSocia  | 3              | 2              | 3              | 2            | 2              | 1             | 3         | 3             | 3              | 2              | 2              | 2         | 1             | 1             | 1               | 0             | 0             | 1              | 1            | 1               | 0              | 2              | 1           | 0              | 1               | 0               | 0               | 0             | 0           | 3              |   |
| 22 : TurisEcol  | 3              | 2              | 3              | 2            | 2              | 1             | 1         | 1             | 3              | 2              | 3              | 2         | 1             | 3             | 1               | 0             | 0             | 1              | 1            | 1               | 1              | 1              | 0           | 1              | 1               | 1               | 1               | 0             | 0           | 0              | 3 |
| 23 : Ahorro     | 3              | 2              | 2              | 2            | 2              | 1             | 1         | 2             | 2              | 2              | 2              | 2         | 1             | 1             | 1               | 0             | 0             | 1              | 1            | 1               | 1              | 2              | 0           | 0              | 1               | 1               | 0               | 0             | 0           | 0              |   |
| 24 : DispGeogr  | 3              | 2              | 2              | 2            | 2              | 1             | 1         | 1             | 1              | 2              | 2              | 3         | 3             | 2             | 1               | 0             | 0             | 1              | 1            | 1               | 1              | 3              | 1           | 0              | 0               | 0               | 0               | 0             | 0           | 2              | 0 |
| 25 : CoopIntern | 3              | 2              | 2              | 2            | 2              | 3             | 3         | 2             | 2              | 3              | 2              | 3         | 2             | 2             | 2               | 1             | 2             | 1              | 1            | 1               | 1              | 2              | 1           | 1              | 0               | 1               | 1               | 1             | 1           | 3              |   |
| 26 : PoliInvers | 3              | 2              | 2              | 2            | 2              | 3             | 2         | 1             | 2              | 3              | 2              | 3         | 1             | 1             | 1               | 0             | 0             | 3              | 1            | 1               | 1              | 1              | 2           | 1              | 0               | 1               | 0               | 0             | 0           | 1              | 0 |
| 27 : PoliTribut | 3              | 2              | 2              | 2            | 2              | 3             | 2         | 1             | 2              | 3              | 2              | 2         | 1             | 1             | 1               | 0             | 0             | 1              | 1            | 1               | 1              | 1              | 2           | 1              | 0               | 1               | 0               | 0             | 0           | 0              | 0 |
| 28 : BasuDese   | 3              | 2              | 2              | 2            | 2              | 1             | 1         | 1             | 2              | 2              | 2              | 2         | 1             | 1             | 1               | 0             | 0             | 1              | 1            | 1               | 1              | 1              | 2           | 1              | 0               | 1               | 0               | 0             | 0           | 2              | 0 |
| 29 : SGPSGR     | 3              | 3              | 3              | 2            | 2              | 3             | 3         | 2             | 2              | 3              | 3              | 2         | 2             | 2             | 2               | 1             | 1             | 3              | 2            | 2               | 3              | 2              | 2           | 2              | 3               | 2               | 1               | 1             | 0           | 1              |   |
| 30 : FugaTalen  | 3              | 2              | 2              | 2            | 2              | 1             | 1         | 1             | 1              | 2              | 2              | 2         | 1             | 1             | 1               | 0             | 0             | 1              | 1            | 1               | 1              | 1              | 1           | 0              | 1               | 0               | 0               | 0             | 2           | 0              |   |

© UPSOR-EPITAMICMAC

Figura 17 Matriz Relacional MICMAC

5.1.3. Matriz De Influencias Directas (MDI).

La Matriz de Influencia Directa (MDI) describe las relaciones de las influencias directas entre las variables que definen el sistema.

Las influencias van de 0 a 3, con la posibilidad de identificar influencias potenciales:

0: Sin influencia; 1: Débil; 2: Influencia moderada; 3: Fuerte influencia



**5.1.4. Características MDI.**

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

Tabla 18 *Características MDI*

| INDICADOR             | VALOR     |
|-----------------------|-----------|
| Tamaño de la matriz   | 30        |
| Numero de Iteraciones | 2         |
| Numero de Ceros       | 145       |
| Numero de Unos        | 177       |
| Numero de dos         | 293       |
| Numero de tres        | 285       |
| Numero de P           | 0         |
| Total                 | 755       |
| Tasa de relleno       | 83,88889% |

**5.1.5. Mapa de influencia / dependencia directa.**

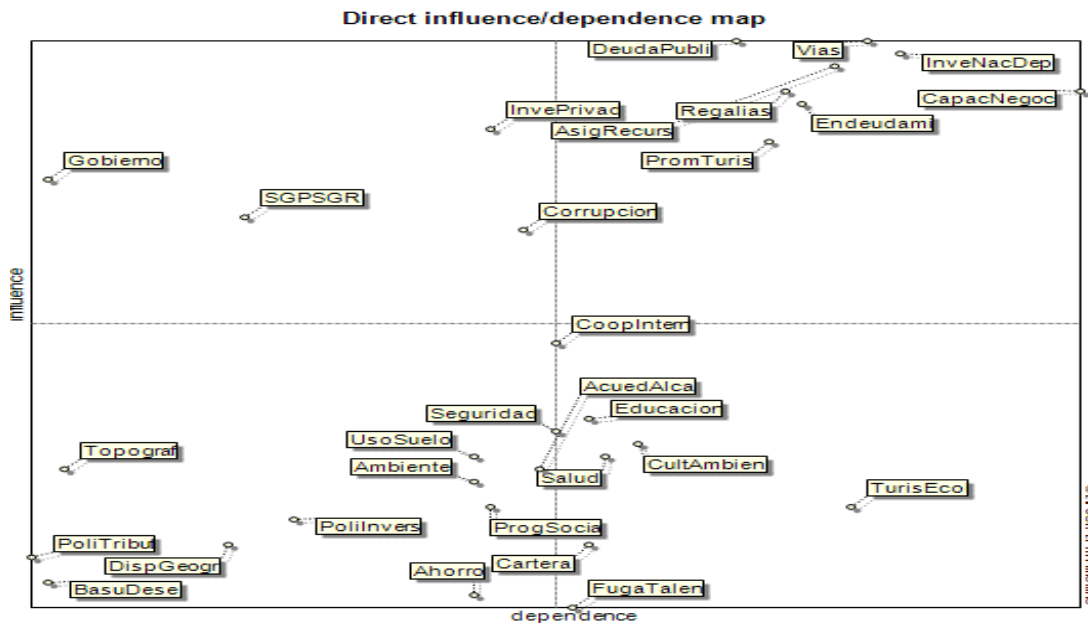


Figura 18 Mapa de influencia / dependencia directa



5.1.6. Mapa de influencia / dependencia indirecta.

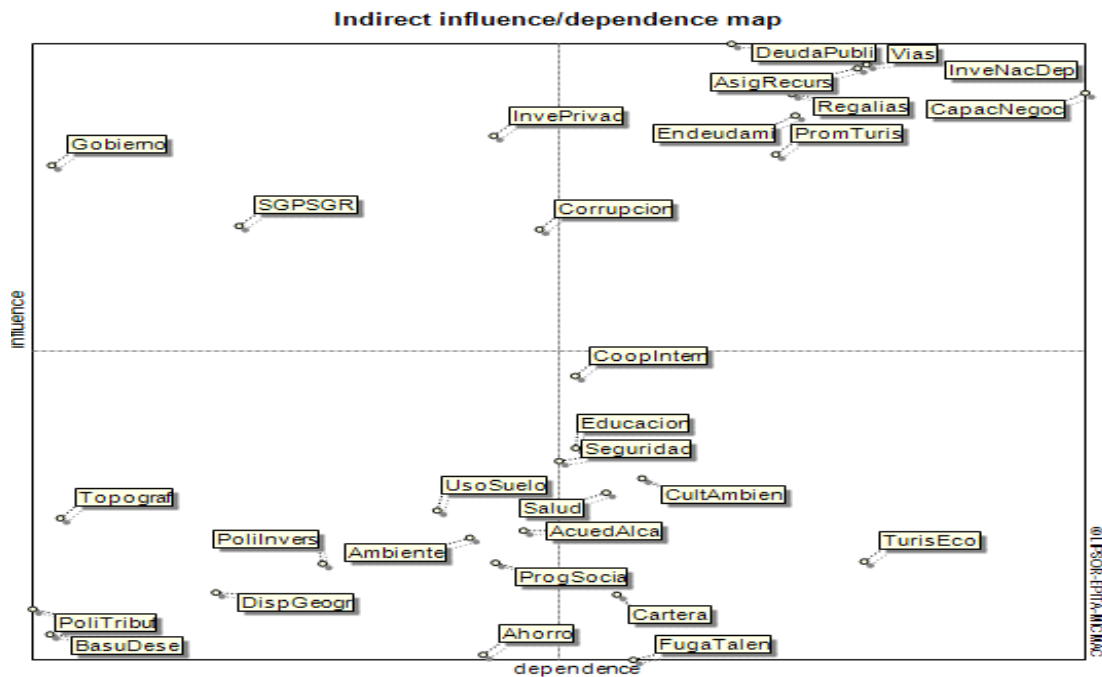


Figura 19 Mapa de influencia / dependencia indirecta

5.1.7. Mapa de desplazamientos.

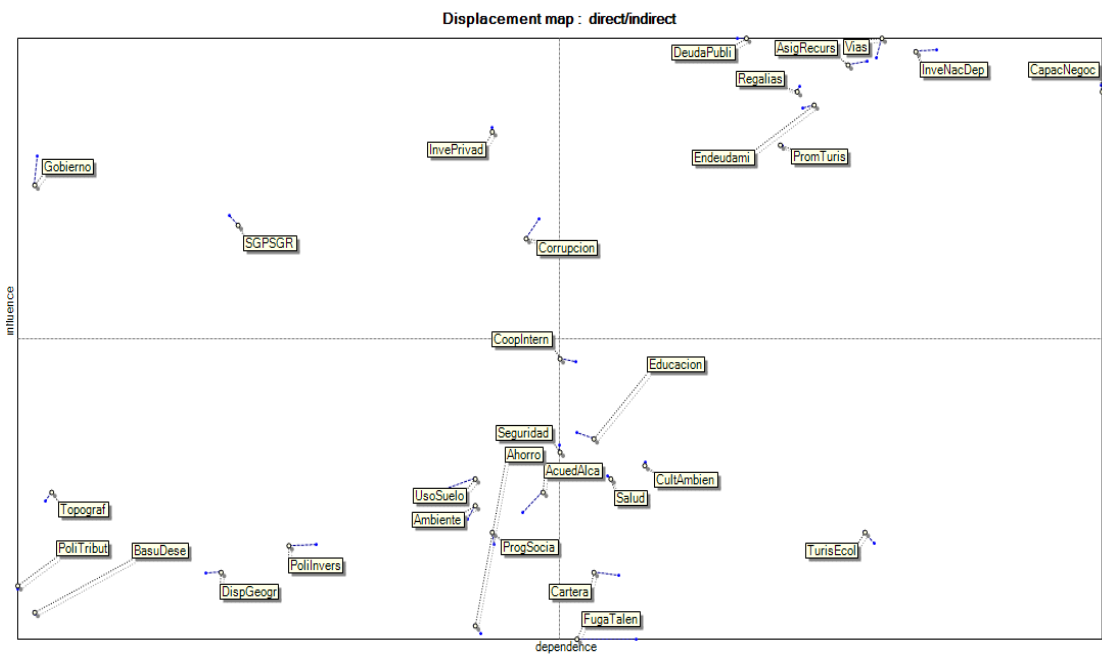


Figura 20 Mapa de desplazamientos



Una vez realizado el estudio estructural MicMac, se puede evidenciar que las variables de enlace y en las cuales el municipio debe trabajar son: Deuda Pública, Vías de comunicación, Inversión de la Nación y el Departamento, Promoción de la oferta turística, asignación de recursos a los diferentes sectores, Obtención de recursos vía endeudamiento, Regalías por multinacionales, Capacidad de negociación ante la Nación y el Departamento; es denotar que estas variables se encuentran en el cuadrante de enlace, es decir son las variables críticas del sistema del municipio de Betulia pues perturban el funcionamiento del mismo, pues de las 8 variables críticas 6 hacen parte del sector financiero, ya sea para invertir u obtener recursos, lo cual está alineado con los demás análisis, haciendo énfasis en que el municipio debe implementar estrategias que permitan obtener recursos para invertir en las necesidades de la comunidad.

#### **5.1.8. Planteamiento del Problema.**

El Municipio de Betulia (Santander) tiene un gran potencial de desarrollo turístico y agropecuario, sin embargo, en la actualidad se encuentra rezagado dentro del contexto económico departamental, lo cual se ha visto reflejado en la necesidad de acudir a la banca para llevar a cabo las inversiones requeridas para apalancar la economía de la zona y mejorar la calidad de vida de sus habitantes

#### **5.1.9. Factores de Cambio**

- A. Capacidad de negociación ante el Departamento y la Nación (CapacNegoc)
- B. Deuda Pública (DeudaPubli)
- C. Inversión de la Nación/Departamento (InveNacDep)
- D. Regalías por multinacionales (Regalías)
- E. Asignación de recursos a los diferentes sectores (AsigRecurs)



- F. Obtención de recursos vía endeudamiento (Endeudami)
- G. Promoción de la oferta turística (PromTuris)
- H. Vías de Comunicación (Vías)

## 5.2. Sistema de Matrices de Impacto Cruzado (SMIC)

Los métodos de impactos cruzados probabilísticos se orientan a determinar probabilidades simples y condicionales de hipótesis y/o eventos, lo mismo que las probabilidades de combinaciones de estos últimos, teniendo en cuenta las interacciones entre eventos y/o hipótesis; determinan las probabilidades simples y condicionadas de hipótesis o eventos, así como las probabilidades de combinaciones de estos últimos, teniendo en cuenta las interacciones entre los eventos y/o hipótesis. El objetivo de estos métodos no es solamente el de hacer destacar los escenarios más probables, sino también el de examinar las combinaciones de hipótesis que serán excluidas a priori. El método consiste por tanto en vigilar estrechamente los futuros más probables que serán recogidos por el método de los escenarios. El método se desarrolló en las clases del Diplomado de Planeación Estratégica, siguiendo sus fases, así:

***Fase 1: formulación de hipótesis y elección de expertos:*** encuesta SMIC con seis hipótesis fundamentales realizada a los 3 integrantes del grupo de trabajo y dos expertos que laboran en el Municipio de Betulia (Santander), a quienes se les pidió, evaluar la probabilidad simple de realización de una hipótesis desde una probabilidad 1 (muy débil) hasta una probabilidad 5 (acontecimiento muy probable); evaluar bajo forma de probabilidad condicional la realización de una hipótesis en función de todas las demás.

***Fase 2: Probabilización de escenarios:*** El programa SMIC permitió el análisis de estos grupos de expertos: corrigiendo las opiniones de los expertos de forma que se obtengan resultados



netos coherentes (es decir que satisfagan las limitaciones clásicas que imponen las probabilidades); afectando una probabilidad a cada una de las  $2N$  combinaciones posibles de las  $N$  hipótesis.

Gracias a la media, las probabilidades acordadas para cada una de estas imágenes dada por el cómputo de expertos, se determinaron los escenarios Más Probable, Optimista y Pesimista. Hay que permanecer ojo avizor y evitar en la medida de lo posible una aplicación excesivamente mecánica de todos estos métodos y no olvidar que las probabilidades obtenidas son probabilidades subjetivas, es decir, no se basan en frecuencias observadas sino en opiniones (Godet, s.f.)

### **5.2.1. Presentación de los participantes.**

- Fonseca González Jaime Andrés
- Ferro Muñoz Yenny Andrea
- Castellanos González Adriana Marcela
- Solano Vargas Yomaira
- Solano Diana Luz

### **5.2.2. Descripción de los participantes.**

a. FONSECA GONZALEZ JAIME ANDRES

Rol: Estudiante

Profesión: Ingeniero Civil

Dirección: USTA BUCARAMANGA

Teléfono: 3185167384

E-mail: [fonseca.ingenierias@gmail.com](mailto:fonseca.ingenierias@gmail.com)



b. FERRO MUÑOZ YENNY ANDREA

Rol: Estudiante

Profesión: Ingeniera Industrial

Dirección: USTA BUCARAMANGA

Teléfono: 3134994397

E-mail: yennyferro1@gmail.com

c. CASTELLANOS GONZALEZ ADRIANA MARCELA

Rol: Estudiante

Profesión: Economista

Dirección: USTA BUCARAMANGA

Teléfono: 3232058118

E-mail: marzela.77@hotmail.com

d. SOLANO VARGAS YOMAIRA

Rol: Experto

Profesión: Secretaria de Planeación

Dirección: Municipio de Betulia

e. SOLANO DIANA LUZ

Rol: Experto

Profesión: Secretaria De Hacienda

Dirección: Municipio de Betulia



### 5.2.3. Lista de hipótesis.

- Gestión de Recursos (GESREC)
- Asignación de recursos nacionales diferentes a SPG y SGR (ASIGREC)
- Recaudo Efectivo de Ingresos (RECINGRE)
- Desempeño Fiscal (DEFISCAL)
- Políticas de Inversión (POLINVER)
- Cumplimiento Plan de Desarrollo Municipal (CUMPLPDM)

### 5.2.4. Descripción de las hipótesis.

#### 5.2.4.1. Gestión De Recursos (GESREC)

Descripción: ¿Qué tan probable es que el municipio de Betulia al año 2027 logre gestionar recursos por valor de 15.000 millones de pesos, teniendo en cuenta que durante lo corrido del cuatrienio 2016-2019 ha gestionado la suma de 12.000 millones de pesos?

Objetivo: Lograr que al año 2027 el municipio de Betulia gestione recursos por valor de 15.000 millones de pesos

#### 5.2.4.2. Asignación de recursos nacionales diferentes a SPG y SGR (ASIGREC)

Descripción: ¿Qué tan probable es que al municipio de Betulia durante los cuatrienios 2020-2023 y 2024-2027 le asignen recursos (diferentes a SGP-SGR) por valor de 7.300 millones de pesos, teniendo en cuenta que en lo corrido del cuatrienio 2016-2019 le han asignado la suma de 6.060 millones de pesos?



Objetivo: que al año 2027 le asignen recursos (diferentes a SGP-SGR) por la suma de 7.300 millones de pesos.

#### 5.2.4.3. Recaudo Efectivo de Ingresos (RECINGRE)

Descripción: ¿Qué tan probable es que el municipio de Betulia incremente el recaudo de ingresos en un 5% durante los cuatrienios 2020-2023 y 2024-2027, teniendo en cuenta que en lo corrido del cuatrienio 2016-2019 se han recaudado 7.610 millones de pesos?

Objetivo: Que al año 2027 el municipio de Betulia recaude ingresos por valor de 7.990 millones de pesos.

#### 5.2.4.4. Desempeño Fiscal (DESFISCAL)

Descripción: ¿Qué tan probable es que el municipio de Betulia supere en 5 puntos porcentuales el indicador de desempeño fiscal, durante los cuatrienios 2020-2023 y 2024-2027, teniendo en cuenta que en lo corrido del cuatrienio 2016-2019 su desempeño fiscal es de 73,7%?

Objetivo: Que al año 2027 obtenga un desempeño fiscal de 79 %

#### 5.2.4.5. Políticas de Inversión (POLINVER)

Descripción: ¿Qué tan probable es que el gobierno nacional defina una nueva política de inversión que incremente en un 5% la asignación de SGR durante los cuatrienios 2020-2023 y 2024-2027, teniendo en cuenta que en lo corrido del cuatrienio 2016-2019 le han asignado 393 millones de pesos?



Objetivo: Que al año 2027 el gobierno nacional defina una nueva política de inversión que incremente las asignaciones en el SGR obteniendo por este concepto por la suma de 413 millones de pesos.

#### 5.2.4.6. Cumplimiento Plan de Desarrollo Municipal (CUMPLPDM)

Descripción: ¿Qué tan probable es que el municipio de Betulia cumpla el 90% del PDM durante los cuatrienios 2020-2023 y 2024-2027, teniendo en cuenta que en lo corrido del cuatrienio 2016-2019 ha cumplido con el 67,92%?

Objetivo: que al año 2027, el municipio de Betulia cumpla el 90% del PDM.



5.2.5. Histograma de los escenarios (Conjunto de expertos).

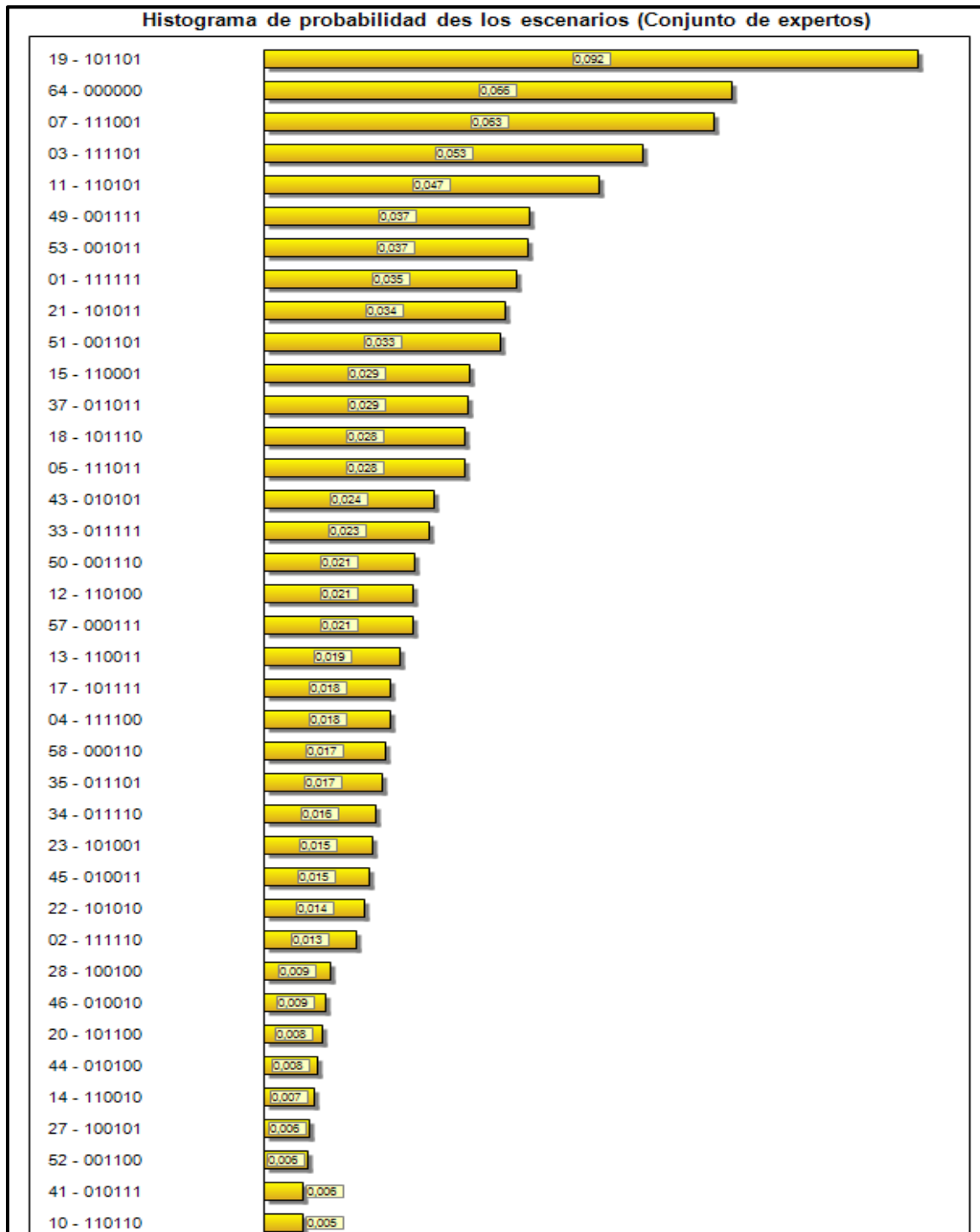


Figura 21 Histograma SMIC



### 5.2.6. Escenarios.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el SMIC, se recopilan los 3 escenarios:

| ESCENARIO | VARIABLE PROBABILIDAD |
|-----------|-----------------------|
| Optimista | 01-111111             |
| Alterno   | 03-111101             |
| Pesimista | 64-000000             |

#### 5.2.6.1. Escenario Optimista

Tabla 19 *Escenario Optimista*

| ESCENARIO   | CAUSA  | CONSECUENCIAS  |
|---|--|--|
| ¿Qué tan probable es que el municipio de Betulia al año 2027 logre gestionar recursos por valor de 15.000 millones de pesos, teniendo en cuenta que durante lo corrido del cuatrienio 2016-2019 ha gestionado la suma de 12.000 millones de pesos?  | Buena gestión del Alcalde, quien se enfocó en promocionar el municipio a nivel nacional e internacional obteniendo, en cumplimiento del principio de complementariedad (Art. 288 CP), recursos de Cofinanciación con el Nivel Departamental y Nacional, por medio de programas como DESARROLLO AGROPECUARIO, COLOMBIANOS CON VIVIENDA, VENTANA COLOMBIANA. | Que el presupuesto de ingresos de Fuentes diferentes a SGP y SGR del municipio de Betulia se incremente en 3.000 millones de pesos |
| ¿Qué tan probable es que al municipio de Betulia durante los cuatrienios 2020-2023 y 2024-2027 le asignen recursos (diferentes a SGP-SGR) por valor de 7.300 millones de pesos, teniendo en cuenta que en lo corrido del cuatrienio 2016-2019 le han asignado la suma de 6.060 millones de pesos? | La consolidación del municipio, a nivel internacional, como polo de desarrollo turístico del departamento, atrajo recursos de Cooperación Técnica Internacional, para apoyar el desarrollo social y económico de la zona. Además, el trabajo   | Que se incrementen ingresos para desarrollo de proyectos en un monto de 7.300 millones de pesos.                                   |



| ESCENARIO   | CAUSA   | CONSECUENCIAS   |
|---|---|---|
| ¿Qué tan probable es que el municipio de Betulia incremente el recaudo de ingresos en un 5% durante los cuatrienios 2020-2023 y 2024-2027, teniendo en cuenta que en lo corrido del cuatrienio 2016-2019 se han recaudado 7.610 millones de pesos?                                    | <p>realizado con ISAGEN permite el desarrollo de la comunidad Betuliana.</p> <p>La buena gestión de la administración municipal, evidenciada en obras que desarrollaron el municipio, atrajo contribuyentes y la comunidad en retorno a los beneficios adoptó una cultura de pago de contribuciones e impuestos. Se desarrolla una estrategia de cobro coactivo y persuasivo que permite el recaudo de la cartera morosa, además de realizar la actualización de las Herramientas como EOT, Actualización catastral y Estratificación permiten mayor recaudo de recursos propios.</p> | <p>Recaudo de ingresos por 7.991 millones de pesos. El municipio logra la superación de la deuda y saneamiento de la cartera morosa de los contribuyentes.</p>  |
| ¿Qué tan probable es que el municipio de Betulia supere en 5 puntos porcentuales el indicador de desempeño fiscal, durante los cuatrienios 2020-2023 y 2024-2027, teniendo en cuenta que en lo corrido del cuatrienio 2016-2019 su desempeño fiscal es de 73,7%?                      | <p>Durante el periodo 2020-2027, se lograron indicadores de endeudamiento, gastos de funcionamiento, inversión de recursos, distribución de SGP y REGALIAS, óptimos. Además de promover la inversión desde fuentes diferentes a las transferencias nacionales permitiendo demostrar que la inversión del municipio no solo depende de ellas.</p>  | <p>En la medición del desempeño fiscal el municipio de Betulia obtuvo, con fecha de corte 31 de diciembre de 2027, un 73,7% posicionándolo en el ranking de los 5 mejores municipios colombianos</p>                  |
| ¿Qué tan probable es que el gobierno nacional defina una nueva política de inversión que incremente en un 5% la asignación de SGR durante los cuatrienios 2020-2023 y 2024-2027, teniendo en cuenta que en lo corrido del cuatrienio 2016-2019 le han asignado 393 millones de pesos? | <p>El gobierno nacional como resultado del crecimiento económico del país, adoptó un nuevo sistema de distribución de regalías, incrementando en 5 puntos porcentuales la suma asignada a los municipios con zonas de conservación y protección de la biodiversidad.</p>  | <p>El municipio de Betulia obtuvo 413 millones de pesos, en el rubro REGALIAS por tener en su jurisdicción el Embalse Topocoro, donde el 25% de su área es zona de conservación y protección de la biodiversidad.</p> |



| <b>ESCENARIO</b>   | <b>CAUSA</b>   | <b>CONSECUENCIAS</b>   |
|--|--|--|
| ¿Qué tan probable es que el municipio de Betulia cumpla el 90% del PDM durante los cuatrienios 2020-2023 y 2024-2027, teniendo en cuenta que en lo corrido del cuatrienio 2016-2019 ha cumplido con el 67,92%? | Gracias al compromiso de los gobernantes por mantener un horizonte a largo plazo, se estructuró la visión del municipio plasmada en los planes de desarrollo de las vigencias 2020-2023 y 2024-2027, orientadas al crecimiento y desarrollo del municipio. Esta determinación generó confianza en la institución y la nación, el departamento y los inversionistas aportaron para dar cumplimiento a las propuestas de los planes de desarrollo. | Durante los periodos de gobierno 2020-2023 y 2024-2027, se ejecutaron los planes, programas y proyectos registrados en los planes de desarrollo municipal en un 90%. |

#### 5.2.6.2. Escenario Alternativo (en este la hipótesis 5 no se logra)

Tabla 20 *Escenario Alternativo*

| <b>ESCENARIO</b>   | <b>CAUSA</b>  | <b>CONSECUENCIAS</b>   |
|--|---|--|
| ¿Qué tan probable es que el municipio de Betulia al año 2027 logre gestionar recursos por valor de 15.000 millones de pesos, teniendo en cuenta que durante lo corrido del cuatrienio 2016-2019 ha gestionado la suma de 12.000 millones de pesos? | Buena gestión del Alcalde, quien se enfocó en promocionar el municipio a nivel nacional e internacional obteniendo, en cumplimiento del principio de complementariedad (Art. 288 CP), recursos de Cofinanciación con el Nivel Departamental y Nacional, por medio de programas como <b>DESARROLLO AGROPECUARIO, COLOMBIANOS CON VIVIENDA, VENTANA COLOMBIANA.</b> | Que el presupuesto de ingresos de Fuentes diferentes a SGP y SGR del municipio de Betulia se incremente en 3.000 millones de pesos |
| ¿Qué tan probable es que al municipio de Betulia durante los cuatrienios 2020-2023 y 2024-2027   | La consolidación del municipio, a nivel internacional, como polo de   | Que se incrementen ingresos para desarrollo de proyectos en un monto   |



| ESCENARIO  | CAUSA   | CONSECUENCIAS   |
|--|---|---|
| le asignen recursos (diferentes a SGP-SGR) por valor de 7.300 millones de pesos, teniendo en cuenta que en lo corrido del cuatrienio 2016-2019 le han asignado la suma de 6.060 millones de pesos?   | desarrollo turístico del departamento, atrajo recursos de Cooperación Técnica Internacional, para apoyar el desarrollo social y económico de la zona. Además, el trabajo realizado con ISAGEN permite el desarrollo de la comunidad Betuliana.  | de 7.300 millones de pesos.   |
| ¿Qué tan probable es que el municipio de Betulia incremente el recaudo de ingresos en un 5% durante los cuatrienios 2020-2023 y 2024-2027, teniendo en cuenta que en lo corrido del cuatrienio 2016-2019 se han recaudado 7.610 millones de pesos?               | La buena gestión de la administración municipal, evidenciada en obras que desarrollaron el municipio, atrajo contribuyentes y la comunidad en retorno a los beneficios adoptó una cultura de pago de contribuciones e impuestos. Se desarrolla una estrategia de cobro coactivo y persuasivo que permite el recaudo de la cartera morosa, además de realizar la actualización de las Herramientas como EOT, Actualización catastral y Estratificación permiten mayor recaudo de recursos propios. | Recaudo de ingresos por 7.991 millones de pesos.  |
| ¿Qué tan probable es que el municipio de Betulia supere en 5 puntos porcentuales el indicador de desempeño fiscal, durante los cuatrienios 2020-2023 y 2024-2027, teniendo en cuenta que en lo corrido del cuatrienio 2016-2019 su desempeño fiscal es de 73,7%? | Durante el periodo 2020-2027, se lograron indicadores de endeudamiento, gastos de funcionamiento, inversión de recursos, distribución de SGP y REGALIAS, óptimos. Además de promover la inversión desde fuentes diferentes a las transferencias nacionales permitiendo demostrar que  | En la medición del desempeño fiscal el municipio de Betulia obtuvo, con fecha de corte 31 de diciembre de 2027, un 73,7% posicionándolo en el ranking de los 5 mejores municipios colombianos |



| ESCENARIO   | CAUSA   | CONSECUENCIAS  |
|---|---|--|
| ¿Qué tan probable es que el gobierno nacional defina una nueva política de inversión que incremente en un 5% la asignación de SGR durante los cuatrienios 2020-2023 y 2024-2027, teniendo en cuenta que en lo corrido del cuatrienio 2016-2019 le han asignado 393 millones de pesos? | <p>la inversión del municipio no solo depende de ellas.</p> <p>Debido al poco seguimiento a los proyectos de asignación de Regalías, el municipio pierde dichos recursos en donde se en desfinanciados proyectos de educación, salud, vivienda y vías que pueden ser de gran utilidad para la comunidad. Además, no contó con el personal idóneo que permitirá la adecuada formulación de los proyectos a gestionar por Regalías.</p>                   | El municipio deja de recibir 415 millones de pesos para inversión por regalías.  |
| ¿Qué tan probable es que el municipio de Betulia cumpla el 90% del PDM durante los cuatrienios 2020-2023 y 2024-2027, teniendo en cuenta que en lo corrido del cuatrienio 2016-2019 ha cumplido con el 67,92%?  | <p>Gracias al compromiso de los gobernantes por mantener un horizonte a largo plazo, se estructuró la visión del municipio plasmada en los planes de desarrollo de las vigencias 2020-2023 y 2024-2027, orientadas al crecimiento y desarrollo del municipio. Esta determinación generó confianza en la institución y la nación, el departamento y los inversionistas aportaron para dar cumplimiento a las propuestas de los planes de desarrollo.</p> | Durante los periodos de gobierno 2020-2023 y 2024-2027, se ejecutaron los planes, programas y proyectos registrados en los planes de desarrollo municipal en un 90%. |



## 5.2.6.3. Escenario Pesimista (ninguna de las hipótesis se cumple)

Tabla 21 *Escenario Pesimista*

| <b>ESCENARIO</b>  | <b>CAUSA</b>   | <b>CONSECUENCIAS</b>  |
|---|--|---|
| ¿Qué tan probable es que el municipio de Betulia al año 2027 logre gestionar recursos por valor de 15.000 millones de pesos, teniendo en cuenta que durante lo corrido del cuatrienio 2016-2019 ha gestionado la suma de 12.000 millones de pesos?  | Teniendo en cuenta que el municipio de Betulia es un ente gubernamental en donde también juega un papel importante la afinidad entre los gobiernos nacional, departamental y municipal, en esta ocasión el municipio no cuenta con respaldo político financiero de ninguna de los entes lo cual impide obtener nuevos recursos para desarrollar nuevos proyectos de inversión en el municipio, ocasionando un retraso en infraestructura y condición social de la población. | Nula inversión en sectores como vías, vivienda, deportes, equipamiento municipal, en donde juega un papel importante la asignación de estos recursos debido a la magnitud del impacto que tienen, por lo tanto la comunidad no se encuentra satisfecha con el gobierno municipal.             |
| ¿Qué tan probable es que al municipio de Betulia durante los cuatrienios 2020-2023 y 2024-2027 le asignen recursos (diferentes a SGP-SGR) por valor de 7.300 millones de pesos, teniendo en cuenta que en lo corrido del cuatrienio 2016-2019 le han asignado la suma de 6.060 millones de pesos? | ISAGEN como multinacional deja de proveer recursos al municipio, igualmente no se cuenta con el personal requerido para garantizar la inversión de cooperación nacional que permita el desarrollo.   | Baja inversión en las poblaciones vulnerables del sector de Tienda Nueva, disminución de los recursos para el cuidado del medio ambiente y desarrollo de acueductos y alcantarillados, ya que los recursos por esta inversión cuentan con una asignación directa del 60% para estos sectores. |
| ¿Qué tan probable es que el municipio de Betulia incremente el recaudo de ingresos en un 5% durante los cuatrienios 2020-2023 y 2024-2027, teniendo en cuenta que en lo corrido del cuatrienio 2016-  | No se realizan actualizaciones a las herramientas que permitirán un mayor recaudo, además la comunidad no se encuentra satisfecha con los gobiernos actuales, sin  | Poco pago de la deuda adquirida, además de la baja satisfacción de la comunidad.  |



| ESCENARIO   | CAUSA   | CONSECUENCIAS   |
|---|---|---|
| 2019 se han recaudado 7.610 millones de pesos?  | contar con que no se implementó una estrategia de cobro coactivo y persuasivo que le permitirá al municipio recuperar la cartera morosa para amortizar la deuda.  | Disminución de nuevas asignaciones para los gastos de funcionamiento y de inversión del municipio de Betulia, limitando su desarrollo.                          |
| ¿Qué tan probable es que el municipio de Betulia supere en 5 puntos porcentuales el indicador de desempeño fiscal, durante los cuatrienios 2020-2023 y 2024-2027, teniendo en cuenta que en lo corrido del cuatrienio 2016-2019 su desempeño fiscal es de 73,7%?                      | Se depende netamente de las transferencias del SGP y SRG, hay alto nivel de endeudamiento y se hace una mala asignación de los recursos a los diferentes sectores, lo cual impide que el desempeño fiscal aumente durante los próximos periodos de gobierno.              | Baja inversión en sectores como Educación, Vivienda, Salud y Transporte.  |
| ¿Qué tan probable es que el gobierno nacional defina una nueva política de inversión que incremente en un 5% la asignación de SGR durante los cuatrienios 2020-2023 y 2024-2027, teniendo en cuenta que en lo corrido del cuatrienio 2016-2019 le han asignado 393 millones de pesos? | El gobierno Nacional reforma nuevamente el Sistema General de Regalías en donde se ven únicamente beneficiados los municipio de influencia directa de explotación o conducción en donde se ve directamente afectado el municipio pues se perdería totalmente este recurso | Bajas índices de Medición de desempeño Municipal, disminución de la asignación de recursos y baja satisfacción de la comunidad con los gobiernos del municipio. |
| ¿Qué tan probable es que el municipio de Betulia cumpla el 90% del PDM durante los cuatrienios 2020-2023 y 2024-2027, teniendo en cuenta que en lo corrido del cuatrienio 2016-2019 ha cumplido con el 67,92%?  | Debido a la poca asignación de recursos el municipio no logra el cumplimiento del plan de desarrollo, pues la implementación es garantizada por la consecución de recursos que permita a los gobiernos cumplir con los objetivos propuestos a la comunidad.               |   |



### 5.3. Análisis de los Actores

#### 5.3.1. Actores Sociales.

Tabla 22 *Actores Sociales*

#### ACTORES SOCIALES

|    |                                   |
|----|-----------------------------------|
| 1  | CONCEJO MUNICIPAL                 |
| 2  | MUNICIPIO                         |
| 3  | COMUNIDAD                         |
| 4  | CONSEJO TERRITORIAL DE PLANEACIÓN |
| 5  | VEEDORES                          |
| 6  | NACIÓN                            |
| 7  | DEPARTAMENTO                      |
| 8  | CONTRATISTAS                      |
| 9  | ENTES DE CONTROL                  |
| 10 | ASOCIACIONES Y GREMIOS            |

#### 5.3.2. Intereses – Campos de Batalla.

Tabla 23 *Intereses - Campos de Batalla*

| ACTORES SOCIALES           | CAMPOS DE BATALLA   |  |  |  |  |  |
|----------------------------|---|--|--|--|--|--|
|                            | CAMPO 1   | CAMPO 2  | CAMPO 3  | CAMPO 4  | CAMPO 5  | CAMPO 6  |
|                            | GESTIÓN DE RECURSOS   | ASIGNACIÓN DE RECURSOS   | RECAUDO EFECTIVO DE INGRESOS   | DESEMPEÑO FISCAL   | POLÍTICA DE INVERSIÓN  | CUMPLIMIENTO PDM   |
| 1 <b>CONCEJO MUNICIPAL</b> | Apoyando la gestión de recursos que realice el mandatario municipal para invertir en obras de desarrollo social y económico | Analizando el presupuesto para verificar que los recursos se asignen a la atención de las necesidades de sus electores, no contemplada | Impulsando estrategias para que los contribuyentes salden sus cuentas con el municipio | Haciendo seguimiento al desempeño que cada Secretario de Despacho adelanta en cumplimiento de su | Presentando proyectos, a los miembros del Congreso de la República, donde se asignen mayores recursos para atender | Haciendo seguimiento periódico al plan de desarrollo municipal, para evaluar su ejecución y sugerir los ajustes necesarios para satisfacer las |



|  | que beneficien a sus electores.  | s en los rubros de destinación específica.  | competencia.   | las necesidades de la zona.   | necesidades de sus electores.   |   |
|--|--|---|--|---|---|---|
| <b>2 MUNICIPIO</b>                         | Presentando o proyectos a grupos de cooperación internacional, para con sus recursos, incrementar el presupuesto del municipio en aras de mejorar la calidad de vida de los habitantes de la zona. | Gestionando con el Gobierno Nacional, a través de los programas impulsados por los Ministerios, recursos diferentes a SGP y SGR para atender necesidades contempladas en el presupuesto histórico | Diseñando estrategias de impacto para que la comunidad vislumbre la importancia de cumplir con sus compromisos con el municipio. | Cumplido con los indicadores de desempeño fiscal, para incrementar su nivel de favorabilidad dentro de los electores. | Promoviendo que las políticas de distribución de los recursos de inversión nacional se orienten hacia el potencial de desarrollo del municipio. | Presentando y ejecutando el Plan de Desarrollo Municipal, sustentado en las necesidades de sus electores, y la capacidad financiera del municipio para mantener la buena imagen en el contexto político y social. |
| <b>3 COMUNIDAD</b>                         | Presentando formalmente ante el gobierno municipal sus necesidades, para convertirse en sustento de la gestión del Alcalde.  | Presentando proyectos de interés social, enmarcados en los planes y programas del gobierno nacional.  | NINGUNO  | NINGUNO   | NINGUNO   | Asistiendo a los procesos de rendición de cuentas, para verificar el cumplimiento del mismo.  |
| <b>4 CONSEJO TERRITORIAL DE PLANEACIÓN</b> | Diseñando políticas públicas que impacten positivamente el desarrollo de la zona.  | Revisando las políticas públicas nacionales para acceder de manera eficiente a los recursos que le correspondan al municipio.   | NINGUNO  | NINGUNO   | Presentando propuestas al Consejo Nacional de Planeación para beneficiar el municipio.  | Evaluando el cumplimiento del plan de desarrollo municipal para promover los ajustes necesarios.  |



|    |                         |   |  |   |  |   |  |
|----|-------------------------|---|--|---|--|---|--|
| 5  | <b>VEEDORES</b>         | Velando que el accionar del mandatario local sea transparente y eficiente.        | Velando que los recursos asignados al municipio sean utilizados de manera eficiente. | Promoviendo en la comunidad el cumplimiento de sus obligaciones como ciudadanos.                | NINGUNO  | NINGUNO   | Evaluando la gestión del municipio a través de la ejecución del PDM.   |
| 6  | <b>NACION</b>           | NINGUNO   | Promoviendo la autosostenibilidad del municipio                                      | NINGUNO   | NINGUNO  | Destinando sus recursos a los sectores menos favorecidos.                     | NINGUNO  |
| 7  | <b>DEPARTAMENTO</b>     | NINGUNO   | Promoviendo la autosostenibilidad del municipio                                      | NINGUNO   | NINGUNO  | Destinando sus recursos al cumplimiento del Plan de Desarrollo Departamental. | NINGUNO  |
| 8  | <b>CONTRATISTAS</b>     | Presentando proyectos de inversión que sean sustento para la gestión del Alcalde. | NINGUNO  | Cumpliendo con sus obligaciones.  | NINGUNO  | NINGUNO   | Desarrollando sus actividades enfocados en el cumplimiento de las metas contempladas en su objeto contractual. |
| 9  | <b>ENTES DE CONTROL</b> | NINGUNO   | NINGUNO  | Evaluando las estrategias implementadas por la entidad para cumplir con el recaudo de ingresos. | Haciendo seguimiento a los indicadores de desempeño o fiscal, emitiendo las observaciones necesarias | NINGUNO   | Haciendo seguimiento a la ejecución del PDM.   |
| 10 | <b>ASOCIACIONES Y</b>   | Presentado propuestas que sirvan para atraer                                      | Desarrollando proyectos de impacto que se  | Cumpliendo con sus compromisos con el   | NINGUNO  | NINGUNO   | NINGUNO  |



**GREMIOS** inversionistas a la zona. encuentren contemplados en los programas que adopte el gobierno nacional. municipio .

### 5.3.3. Objetivos Asociados.

Tabla 24 *Objetivos Asociados*

| No. Objetivo       | Obj | Nombre  |
|--------------------|-----|---|
| <b>Objetivo 1</b>  | O1  | Apoyar al Alcalde en la Gestión de Recursos   |
| <b>Objetivo 2</b>  | O2  | Verificar la asignación de recursos al municipio  |
| <b>Objetivo 3</b>  | O3  | Impulsar estrategias de pago de impuestos   |
| <b>Objetivo 4</b>  | O4  | Hacer seguimiento al desempeño de los secretarios de despacho                                 |
| <b>Objetivo 5</b>  | O5  | Presentar proyectos al congreso de la república   |
| <b>Objetivo 6</b>  | O6  | Hacer seguimiento al plan de desarrollo   |
| <b>Objetivo 7</b>  | O7  | Presentar proyectos a grupos de cooperación internacional                                     |
| <b>Objetivo 8</b>  | O8  | Gestionar recursos de programas ministeriales   |
| <b>Objetivo 9</b>  | O9  | Desarrollar programas de impacto positivo a la comunidad                                      |
| <b>Objetivo 10</b> | O10 | Cumplir con los indicadores de desempeño fiscal   |
| <b>Objetivo 11</b> | O11 | Promover políticas de distribución de recursos de inversión                                   |
| <b>Objetivo 12</b> | O12 | Ejecutar el Plan de Desarrollo Municipal  |
| <b>Objetivo 13</b> | O13 | Diseñar el Plan de Desarrollo Municipal de acuerdo a las necesidades y recursos del municipio |
| <b>Objetivo 14</b> | O14 | Presentar propuestas al Consejo Nacional de Planeación  |
| <b>Objetivo 15</b> | O15 | Evaluar la gestión del municipio  |
| <b>Objetivo 16</b> | O16 | Velar por la transparencia y eficiencia en el manejo de los recursos                          |
| <b>Objetivo 17</b> | O17 | Presentar iniciativas al Alcalde  |
| <b>Objetivo 18</b> | O18 | Diseñar proyectos para atraer inversionistas  |



**5.3.4. Valoración de Actores frente a objetivos.**

Tabla 25 *Objetivos de Batalla*

| ACTORES SOCIALES                    | OBJETIVOS DE BATALLA |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | TOTAL (+) | TOTAL (-) |
|-------------------------------------|----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----------|-----------|
|                                     | 01                   | 02  | 03  | 04  | 05  | 06  | 07  | 08  | 09  | 10  | 11  | 12  | 13  | 14  | 15  | 16  | 17  | 18  |           |           |
| 1 CONCEJO MUNICIPAL                 | 90                   | 50  | 50  | 40  | 10  | 10  | 70  | 90  | 100 | 100 | 100 | 60  | 100 | 60  | 100 | 100 | 100 | 100 | 1510      | 0         |
| 2 MUNICIPIO                         | 100                  | 50  | 100 | 30  | 10  | 10  | 100 | 100 | 80  | 100 | 100 | 80  | 100 | 60  | 100 | 100 | 100 | 100 | 1600      | 0         |
| 3 COMUNIDAD                         | 50                   | 50  | 50  | 80  | 30  | 100 | 40  | 40  | 100 | 40  | 60  | 50  | 100 | 30  | 100 | 100 | 100 | 70  | 1010      | 180       |
| 4 CONSEJO TERRITORIAL DE PLANEACIÓN | 0                    | 0   | 0   | 50  | 20  | 100 | 80  | 40  | 0   | 60  | 60  | 60  | 0   | 70  | 90  | 0   | 50  | 60  | 670       | 70        |
| 5 VEEDORES                          | 100                  | 50  | 70  | 50  | 100 | 100 | 30  | 40  | 60  | 50  | 100 | 90  | 100 | 90  | 100 | 100 | 100 | 50  | 1080      | 120       |
| 6 NACIÓN                            | 0                    | 50  | 50  | 50  | 50  | 100 | 70  | 20  | 40  | 70  | 50  | 100 | 80  | 100 | 100 | 90  | 100 | 100 | 1220      | 0         |
| 7 DEPARTAMENTO                      | 0                    | 50  | 50  | 50  | 80  | 100 | 70  | 90  | 40  | 70  | 50  | 100 | 80  | 100 | 100 | 90  | 100 | 100 | 1320      | 0         |
| 8 CONTRATISTAS                      | 0                    | 0   | 40  | 40  | 20  | 40  | 100 | 20  | 100 | 20  | 30  | 60  | 40  | 40  | 80  | 40  | 70  | 40  | 560       | 40        |
| 9 ENTES DE CONTROL                  | 0                    | 50  | 50  | 100 | 40  | 100 | 50  | 40  | 50  | 100 | 50  | 100 | 70  | 60  | 100 | 100 | 30  | 50  | 1090      | 50        |
| 10 ASOCIACIONES Y GREMIOS           | 70                   | 20  | 50  | 30  | 50  | 40  | 100 | 30  | 40  | 50  | 60  | 80  | 90  | 70  | 50  | 70  | 60  | 70  | 960       | 70        |
| TOTAL (+)                           | 320                  | 200 | 300 | 440 | 500 | 800 | 650 | 550 | 500 | 660 | 660 | 840 | 700 | 690 | 840 | 790 | 810 | 740 |           |           |
| TOTAL (-)                           | 0                    | 170 | 210 | 80  | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 70  | 0   | 0   | 0   | 0   |           |           |



**5.3.5. Objetivos Conflictivos. Puntos de Negociación.**

O2: Verificar la asignación de recursos al municipio

O3: Impulsar estrategias de pago de impuestos

O4: Hacer seguimiento al desempeño de los secretarios de despacho

O14: Presentar propuestas al Consejo Nacional de Planeación

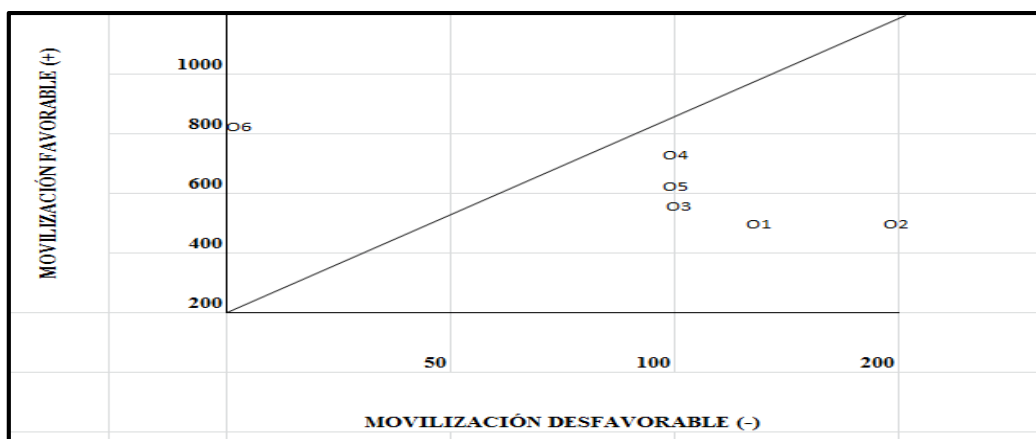


Figura 22 Objetivos Conflictivos

**Plan De Acción**

Tabla 26 Plan de Acción Objetivos Conflictivos

| Objetivo Conflictivo  | Actores en conflicto   | Acciones para solucionar el conflicto  |
|---|--|--|
| O2: Verificar la asignación de recursos al municipio              | Comunidad –<br>Veedores – Entes de Control –<br>Asociaciones y Gremios | 1.Realizar presupuestos participativos<br>2.Realizar mesas de trabajo para la definición de prioridades<br>3.Realizar seguimiento a la inversión.<br>4.Realizar una estrategia de rendición de cuentas<br>5.Rendir los informes requeridos por los entes en el tiempo estipulado |
| O3: Impulsar estrategias de pago de impuestos                     | Comunidad –<br>Veedores –<br>Asociaciones y Gremios                    | 1.Definir la estrategia de pago.<br>2.Socializar la estrategia de pago de impuestos.<br>3.Definir una estrategia de cobro coactivo y persuasivo.<br>4.Definir incentivos tributarios   |
| O4: Hacer seguimiento al desempeño de los secretarios de despacho | Comunidad –<br>Contratistas  | 1.Definir el plan de acción anual<br>2.Realizar una planeación de la ejecución de las actividades<br>3.Definir los proyectos a formular y gestionar<br>4.Realizar seguimiento trimestral a las actividades ejecutadas.   |
| O14: Presentar propuestas al Consejo Nacional de Planeación       | Consejo Territorial de Planeación (CTP)                                | 1.Rendir los informes requeridos por el DNP<br>2.Rendir informes al CTP semestral.<br>3.Dar a conocer los proyectos de inversión en ejecución.<br>4.Garantizar los aspectos logísticos para el funcionamiento del CTP.   |



**5.3.6. Actores aliados y actores para enfrentarse.**Tabla 27 *Actores Aliados y Enfrentados*

| CAMPO | ALIADOS   | PARA ENFRENTARSE       |
|-------|---|------------------------|
| 1     | Concejo Municipal<br>Municipio<br>Comunidad<br>Cons Territ De Planeac<br>Veedores<br>Contratistas<br>Entes De Control<br>Asociac Y Gremios<br>Concejo Municipal<br>Municipio<br>Comunidad | Nación<br>Departamento |
| 2     | Cons Territ De Planeac<br>Veedores<br>Contratistas<br>Entes De Control<br>Asociac Y Gremios<br>Concejo Municipal<br>Municipio<br>Comunidad  | Nación<br>Departamento |
| 3     | Cons Territ De Planeac<br>Veedores<br>Departamento<br>Contratistas<br>Entes De Control<br>Asociac Y Gremios<br>Concejo Municipal<br>Municipio<br>Comunidad                                | Nación                 |
| 4     | Cons Territ De Planeac<br>Veedores<br>Departamento<br>Contratistas<br>Entes De Control<br>Asociac Y Gremios<br>Concejo Municipal<br>Municipio<br>Comunidad                                | Nación                 |
| 5     | Cons Territ De Planeac<br>Veedores<br>Departamento<br>Contratistas<br>Entes De Control<br>Asociac Y Gremios<br>Concejo Municipal<br>Municipio<br>Comunidad                                | Nación                 |
| 6     | Cons Territ De Planeac<br>Veedores<br>Nación<br>Departamento<br>Contratistas  |                        |



**CAMPO**                      **ALIADOS**                      **PARA ENFRENTARSE**  
 Entes De Control  
 Asociac Y Gremios

### 5.3.7. Grupos de Actores.

Tabla 28 *Grupos de Actores*

|                        |  |                |
|------------------------|--|----------------|
| <b>Grupo 1</b>         |  |                |
| Concejo Municipal      |  |                |
| Municipio              |  |                |
| Comunidad              |  |                |
| Cons Territ De Planeac |  | <b>Grupo 2</b> |
| Veedores               |  | Nación         |
| Contratistas           |  | Departamento   |
| Entes De Control       |  |                |
| Asociac Y Gremios      |  |                |
| <b>Grupo 3</b>         |  |                |
| Concejo Municipal      |  |                |
| Municipio              |  |                |
| Comunidad              |  |                |
| Cons Territ De Planeac |  | <b>Grupo 4</b> |
| Veedores               |  | Nación         |
| Departamento           |  |                |
| Contratistas           |  |                |
| Entes De Control       |  |                |
| Asociac Y Gremios      |  |                |

### 5.3.8. Convergencia entre actores.

Tabla 29 *Convergencia entre actores*

| <b>ACTORES</b> | <b>OBJETIVOS</b> |
|----------------|------------------|
| GRUPO 1        | 1,2,3,4,5,6      |
| GRUPO 2        | 1,2              |
| GRUPO 3        | 3,4,5,6          |
| GRUPO 4        | 1,2,3,4,5        |

### 5.3.9. Divergencia entre actores.

Tabla 30 *Divergencia entre actores*

| <b>ACTORES</b> | <b>OBJETIVOS</b> |
|----------------|------------------|
| GRUPO 1        |                  |
| GRUPO 2        | 1,2              |
| GRUPO 3        | 1,2              |
| GRUPO 4        | 3,4,5            |



5.3.10. Poder de los Actores.

Tabla 31 Poder de los actores

| ACTORES SOCIALES |                                   | 1                 | 2         | 3         | 4                   | 5        | 6      | 7            | 8            | 9                | 10                     |            |
|------------------|-----------------------------------|-------------------|-----------|-----------|---------------------|----------|--------|--------------|--------------|------------------|------------------------|------------|
|                  |                                   | CONCEJO MUNICIPAL | MUNICIPIO | COMUNIDAD | CONSEJO TERRITORIAL | VEEDORES | NACIÓN | DEPARTAMENTO | CONTRATISTAS | ENTES DE CONTROL | ASOCIACIONES Y GREMIOS | INFLUENCIA |
| 1                | CONCEJO MUNICIPAL                 | 0                 | 70        | 70        | 40                  | 50       | 20     | 20           | 80           | 20               | 20                     | 390        |
| 2                | MUNICIPIO                         | 70                | 0         | 80        | 50                  | 50       | 30     | 30           | 90           | 20               | 30                     | 450        |
| 3                | COMUNIDAD                         | 80                | 50        | 0         | 10                  | 70       | 10     | 10           | 10           | 40               | 50                     | 330        |
| 4                | CONSEJO TERRITORIAL DE PLANEACIÓN | 10                | 40        | 30        | 0                   | 20       | 10     | 10           | 20           | 10               | 10                     | 160        |
| 5                | VEEDORES                          | 60                | 80        | 50        | 20                  | 0        | 20     | 20           | 20           | 20               | 30                     | 320        |
| 6                | NACIÓN                            | 80                | 90        | 50        | 70                  | 20       | 0      | 80           | 70           | 10               | 20                     | 490        |
| 7                | DEPARTAMENTO                      | 60                | 80        | 30        | 40                  | 20       | 10     | 0            | 40           | 20               | 10                     | 310        |
| 8                | CONTRATISTAS                      | 20                | 20        | 30        | 10                  | 40       | 10     | 10           | 0            | 10               | 50                     | 200        |
| 9                | ENTES DE CONTROL                  | 60                | 80        | 10        | 60                  | 10       | 90     | 90           | 50           | 0                | 30                     | 480        |
| 10               | ASOCIACIONES Y GREMIOS            | 50                | 50        | 30        | 10                  | 20       | 40     | 20           | 30           | 10               | 0                      | 260        |
| DEPENDENCIA      |                                   | 490               | 560       | 380       | 310                 | 300      | 240    | 290          | 410          | 160              | 250                    |            |

El actor con mayor nivel de INFLUENCIA es NACIÓN.

El actor con mayor nivel de DEPENDENCIA es MUNICIPIO.

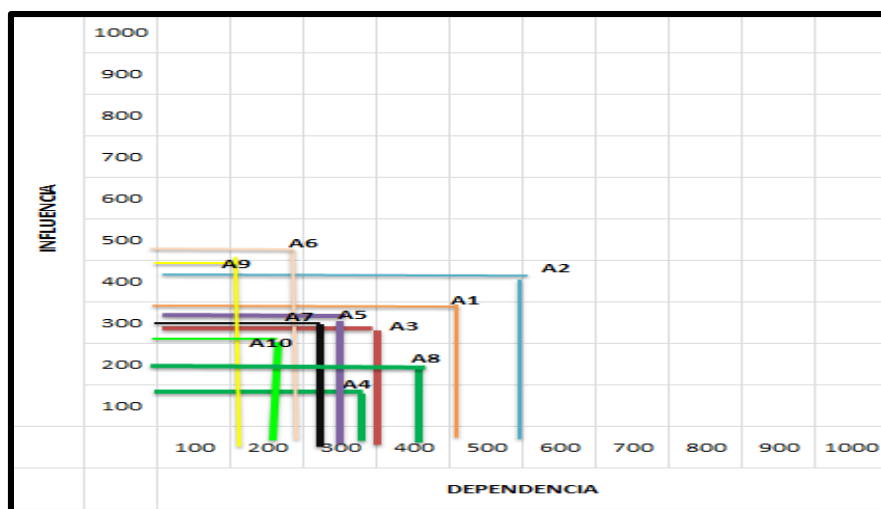


Figura 23 Influencia Vs Dependencia



## 5.4. Árbol de Pertinencia

### 5.4.1. Análisis DOFA

Tabla 32 DOFA Objetivo 1

**OBJETIVO 1: LOGRAR QUE AL AÑO 2027 EL MUNICIPIO DE BETULIA GESTIONE RECURSOS POR VALOR DE 15.000 MILLONES DE PESOS**

|               |  |
|---------------|--|
| FORTALEZAS    | 1. Mayor inversión en sectores de vulnerabilidad.                    |
|               | 2. Lograr alianzas estratégicas que permitan la gestión de recursos. |
| OPORTUNIDADES | 1. Mejoramiento de los indicadores fiscales                          |
|               | 2. Posicionamiento del municipio.                                    |
| DEBILIDADES   | 1. No ejecución de las obras gestionadas                             |
|               | 2. No asignación de los recursos directamente al municipio.          |
|               | 3. Mala formulación de los proyectos a ser gestionados.              |
| AMENAZAS      | 1. Corrupción en la asignación de los recursos                       |
|               | 2. Empatía con el gobierno Departamental y Nacional                  |

Tabla 33 DOFA Objetivo 2

**OBJETIVO 2: QUE AL AÑO 2027 LE ASIGNEN RECURSOS (DIFERENTES A SGP-SGR) POR LA SUMA DE 7.300 MILLONES DE PESOS**

|               |   |
|---------------|---|
| FORTALEZAS    | 1. Área de jurisdicción de la represa del embalse de Topocoro.    |
|               | 2. Buen manejo de los recursos anteriormente asignados.           |
| OPORTUNIDADES | 1. Desarrollo de la región con proyectos adicionales gestionado.  |
|               | 2. Mayor inversión de otros entes Nacionales y Departamentales.   |
| DEBILIDADES   | 1. Poco control de los proyectos ejecutados                       |
|               | 2. Daños ambientales a los recursos del municipio                 |
| AMENAZAS      | 1. Oposición de la comunidad al desarrollo de los proyectos       |
|               | 2. No aprobación por parte del Concejo Municipal de los proyectos |

Tabla 34 DOFA Objetivo 3

**OBJETIVO 3: QUE AL AÑO 2027 EL MUNICIPIO DE BETULIA RECAUDE INGRESOS POR VALOR DE 7.990 MILLONES DE PESOS.**

|               |  |
|---------------|--|
| FORTALEZAS    | 1. Incentivos tributarios                            |
| OPORTUNIDADES | 1. Reformas Tributarias que beneficien al municipio. |
|               | 2. Habito de Pago de la comunidad                    |
| DEBILIDADES   | 1. Falta de Cobro Coactivo                           |
|               | 2. Actualización de herramientas catastrales         |
| AMENAZAS      | 1. Economía de los contribuyentes                    |



Tabla 35 DOFA Objetivo 4

**OBJETIVO 4: QUE AL AÑO 2027 OBTENGA UN DESEMPEÑO FISCAL DE 79 %.**

|               |    |   |
|---------------|----|---|
| FORTALEZAS    | 1. | Alta gestión de los recursos.   |
|               | 2. | Buena asignación de los recursos trasferidos por la nación en SPG y SGR |
| OPORTUNIDADES | 1. | Mejorar la asignación de recursos hacia el municipio.                   |
|               | 2. | Gestión del recursos – Liderazgo  |
| DEBILIDADES   | 3. | Nivel de endeudamiento  |
|               | 4. | Altos niveles de recursos de funcionamiento                             |
| AMENAZAS      | 1. | Mejor desempeño de los demás municipios                                 |
|               | 2. | Cambio de la metodología de medición del desempeño                      |

Tabla 36 DOFA Objetivo 5

**OBJETIVO 5: QUE AL AÑO 2027 EL GOBIERNO NACIONAL DEFINA UNA NUEVA POLITICA DE INVERSIÓN QUE INCREMENTE LAS ASIGNACIONES EN EL SGR OBTENIENDO POR ESTE CONCEPTO POR LA SUMA DE 413 MILLONES DE PESOS**

|               |    |  |
|---------------|----|--|
| FORTALEZAS    | 1. | Buen uso de los recursos de regalías                       |
|               | 2. | Seguimiento favorable a la implementación de los proyectos |
| OPORTUNIDADES | 1. | Calificación del manejo de los recursos de regalías.       |
|               | 2. | Asignación de mayores regalías por zona de influencia.     |
| DEBILIDADES   | 1. | Mala formulación de los proyectos.                         |
| AMENAZAS      | 1. | Devolución de proyectos de regalías.                       |
|               | 2. | No aprobación de los proyectos en el OCAD                  |

Tabla 37 DOFA Objetivo 6

**OBJETIVO 6: QUE AL AÑO 2027, EL MUNICIPIO DE BETULIA CUMPLA EL 90% DEL PDM**

|               |    |  |
|---------------|----|--|
| FORTALEZAS    | 1. | Definición de buenas estrategias y metas.                            |
|               | 2. | Buena asignación de los recursos a las metas.                        |
| OPORTUNIDADES | 1. | Actividad para inversión privada                                     |
|               | 2. | Mejoramiento de los indicadores de medición de desempeños municipal. |
| DEBILIDADES   | 1. | Mala formulación de proyectos  |
|               | 2. | Baja planeación de las actividades                                   |
| AMENAZAS      | 1. | Poco apoyo de inversión privada                                      |
|               | 2. | Disminución de recursos para la ejecución de las acciones.           |



**5.4.2. Acciones para alcanzar los objetivos.**Tabla 38 *Acciones para alcanzar los Objetivos*

| <b>OBJETIVO</b>   | <b>ACCIONES POSIBLES</b>   |
|---|--|
| <b>OBJETIVO 1: LOGRAR QUE AL AÑO 2027 EL MUNICIPIO DE BETULIA GESTIONE RECURSOS POR VALOR DE 15.000 MILLONES DE PESOS</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar las necesidades del municipio.</li> <li>2. Capacitar al personal con el fin de realizar una adecuada planeación de actividades.</li> <li>3. Definir de proyectos a gestionar.</li> <li>4. Identificar posibles aliados estratégicos.</li> <li>5. Realizar los estudios y diseños para la formulación de proyectos.</li> <li>6. Formulación de los proyectos a gestionar.</li> <li>7. Presentar los proyectos a las diferentes entidades en las que se puedan gestionar los recursos.</li> <li>8. Realizar el proceso precontractual y contractual.</li> <li>9. Ejecutar los proyectos asignados.</li> <li>10. Realizar seguimiento a la ejecución de los proyectos.</li> </ol> |
| <b>OBJETIVO 2: QUE AL AÑO 2027 LE ASIGNEN RECURSOS (DIFERENTES A SGP-SGR) POR LA SUMA DE 7.300 MILLONES DE PESOS</b>      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Distribución adecuada de los recursos asignados según los lineamientos nacionales.</li> <li>2. Alianza con ISAGEN para la ejecución de proyectos de desarrollo para el municipio.</li> <li>3. Implementar una estrategia en búsqueda de obtener cooperación internacional en el municipio.</li> <li>4. Concertación con la comunidad de nuevos proyectos.</li> </ol>   |
| <b>OBJETIVO 3: QUE AL AÑO 2027 EL MUNICIPIO DE BETULIA RECAUDE INGRESOS POR VALOR DE 7.990 MILLONES DE PESOS.</b>         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actualizar el estatuto tributario.</li> <li>2. Realizar la actualización Catastral del municipio.</li> <li>3. Actualizar el Esquema de Ordenamiento Territorial</li> <li>4. Actualizar la nomenclatura municipal.</li> <li>5. Realizar acuerdo de incentivos y contribuciones.</li> <li>6. Definir la política de cobro coactivo.</li> </ol>   |



| OBJETIVO   | ACCIONES POSIBLES   |
|--|---|
|  | 7. Definir la política de cobro persuasivo.   |
| <b>OBJETIVO 4: QUE AL AÑO 2027 OBTENGA UN DESEMPEÑO FISCAL DE 79 %.</b>  | 1. Mejorar la capacitación administrativa.<br>2. Disminuir los gastos de funcionamiento.<br>3. Aumentar en la inversión con recursos propios en los diferentes sectores.<br>4. Cumplir con los requisitos legales.<br>5. Implementar el modelo Integrado de Gestión Pública.<br>6. Gestión de la deuda con la que cuenta el municipio.  |
| <b>OBJETIVO 5: QUE AL AÑO 2027 EL GOBIERNO NACIONAL DEFINA UNA NUEVA POLITICA DE INVERSIÓN QUE INCREMENTE LAS ASIGNACIONES EN EL SGR OBTENIENDO POR ESTE CONCEPTO POR LA SUMA DE 413 MILLONES DE PESOS</b> | 1. Formular de proyectos a financiar con recursos de regalías.<br>2. Inscribir los proyectos a revisión ante el Departamento de Santander y el Departamento Nacional de Planeación.<br>3. Realizar ajustes a los proyectos según solicitudes.<br>4. Presentar los proyectos ante el OCAD para aprobación de los mismos.<br>5. Ejecutar los proyectos en el tiempo y con la inversión definida inicialmente.<br>6. Realizar seguimiento a los proyectos de inversión con Regalías.<br>7. Rendir los informes en el tiempo requerido con el fin de evitar castigos en próximas inversiones. |
| <b>OBJETIVO 6: QUE AL AÑO 2027, EL MUNICIPIO DE BETULIA CUMPLA EL 90% DEL PDM</b>  | 1. Conformar el equipo formulador del PDM.<br>2. Conformar el Consejo Municipal de Planeación (CTP).<br>3. Realizar recorrido por el territorio municipal.<br>4. Identificar necesidades a plasmar en el PDM.<br>5. Formulación del PDM<br>6. Definir y planear de metas de resultado y producto a alcanzar.<br>7. Realizar borrador del PDM.<br>8. Concertar con la autoridad ambiental competente el PDM.<br>9. Concertar con el CTP el borrador del PDM.   |



**OBJETIVO****ACCIONES POSIBLES**

10. Presentar al Concejo Municipal el PDM para aprobación.
11. Socializar a la comunidad el PDM aprobado.
12. Capacitar al personal para la planeación de las actividades a cumplir.
13. Realizar la programación física y financiera de cada una de las metas planteadas en el PDM para cada periodo de gobierno.
14. Plantear el Plan de Acción Anual para cumplimiento al PDM.
15. Seguimiento al Plan de Desarrollo Municipal.
16. Implementar una estrategia de rendición de cuentas a la comunidad.

**5.4.3. Calificación de importancia y gobernabilidad.**Tabla 39 *Calificación Importancia VS Gobernabilidad*

| N° | ACCIONES  | IMPORTANCIA | GOBERNABILIDAD |
|----|---|-------------|----------------|
| 1  | Identificar las necesidades del municipio.  | 5           | 5              |
| 2  | Capacitar al personal con el fin de realizar una adecuada planeación de actividades.            | 3           | 5              |
| 3  | Definir de proyectos a gestionar.   | 5           | 5              |
| 4  | Identificar posibles aliados estratégicos.  | 4           | 4              |
| 5  | Realizar los estudios y diseños para la formulación de proyectos.                               | 5           | 3              |
| 6  | Formulación de los proyectos a gestionar.   | 3           | 5              |
| 7  | Presentar los proyectos a las diferentes entidades en las que se puedan gestionar los recursos. | 5           | 2              |
| 8  | Realizar el proceso precontractual y contractual.   | 2           | 5              |
| 9  | Ejecutar los proyectos asignados.   | 2           | 2              |
| 10 | Realizar seguimiento a la ejecución de los proyectos.   | 2           | 5              |
| 11 | Distribución adecuada de los recursos asignados según los lineamientos nacionales.              | 5           | 5              |



| N° | ACCIONES   | IMPORTANCIA | GOBERNABILIDAD |
|----|--|-------------|----------------|
| 12 | Alianza con ISAGEN para la ejecución de proyectos de desarrollo para el municipio.                             | 5           | 5              |
| 13 | Implementar una estrategia en búsqueda de obtener cooperación internacional en el municipio.                   | 5           | 2              |
| 14 | Concertación con la comunidad de nuevos proyectos.   | 5           | 1              |
| 15 | Actualizar el estatuto tributario.   | 5           | 5              |
| 16 | Realizar la actualización Catastral del municipio.   | 4           | 5              |
| 17 | Actualizar el Esquema de Ordenamiento Territorial  | 3           | 5              |
| 18 | Actualizar la nomenclatura municipal.  | 3           | 5              |
| 19 | Realizar acuerdo de incentivos y contribuciones.   | 5           | 5              |
| 20 | Definir la política de cobro coactivo.   | 5           | 5              |
| 21 | Definir la política de cobro persuasivo.   | 5           | 5              |
| 22 | Mejorar la capacitación administrativa.  | 4           | 4              |
| 23 | Disminuir los gastos de funcionamiento.  | 3           | 4              |
| 24 | Aumentar en la inversión con recursos propios en los diferentes sectores.                                      | 3           | 3              |
| 25 | Cumplir con los requisitos legales.  | 5           | 5              |
| 26 | Implementar el modelo Integrado de Gestión Pública.  | 2           | 3              |
| 27 | Gestión de la deuda con la que cuenta el municipio.  | 3           | 4              |
| 28 | Formular de proyectos a financiar con recursos de regalías.  | 3           | 2              |
| 29 | Inscribir los proyectos a revisión ante el Departamento de Santander y el Departamento Nacional de Planeación. | 5           | 2              |
| 30 | Realizar ajustes a los proyectos según solicitudes.  | 1           | 1              |
| 31 | Presentar los proyectos ante el OCAD para aprobación de los mismos.  | 3           | 1              |
| 32 | Ejecutar los proyectos en el tiempo y con la inversión definida inicialmente                                   | 3           | 5              |
| 33 | Realizar seguimiento a los proyectos de inversión con Regalías.  | 5           | 2              |
| 34 | Rendir los informes en el tiempo requerido con el fin de evitar castigos en próximas inversiones.              | 3           | 3              |
| 35 | Conformar el equipo formulador del PDM.  | 2           | 5              |



| N° | ACCIONES  | IMPORTANCIA | GOBERNABILIDAD |
|----|---|-------------|----------------|
| 36 | Conformar el Consejo Municipal de Planeación (CTP).   | 1           | 1              |
| 37 | Realizar recorrido por el territorio municipal.   | 1           | 2              |
| 38 | Identificar necesidades a plasmar en el PDM.  | 5           | 3              |
| 39 | Formulación del PDM.  | 5           | 3              |
| 40 | Definir y planear de metas de resultado y producto a alcanzar.  | 5           | 3              |
| 41 | Realizar borrador del PDM.  | 2           | 4              |
| 42 | Concertar con la autoridad ambiental competente el PDM.   | 5           | 1              |
| 43 | Concertar con el CTP el borrador del PDM.   | 5           | 1              |
| 44 | Presentar al Concejo Municipal el PDM para aprobación.  | 3           | 1              |
| 45 | Socializar a la comunidad el PDM aprobado.  | 2           | 3              |
| 46 | Capacitar al personal para la planeación de las actividades a cumplir.  | 5           | 5              |
| 47 | Realizar la programación física y financiera de cada una de las metas planteadas en el PDM para cada periodo de gobierno. | 3           | 4              |
| 48 | Plantear el Plan de Acción Anual para cumplimiento al PDM.  | 4           | 4              |
| 49 | Seguimiento al Plan de Desarrollo Municipal.  | 5           | 5              |
| 50 | Implementar una estrategia de rendición de cuentas a la comunidad.  | 5           | 5              |



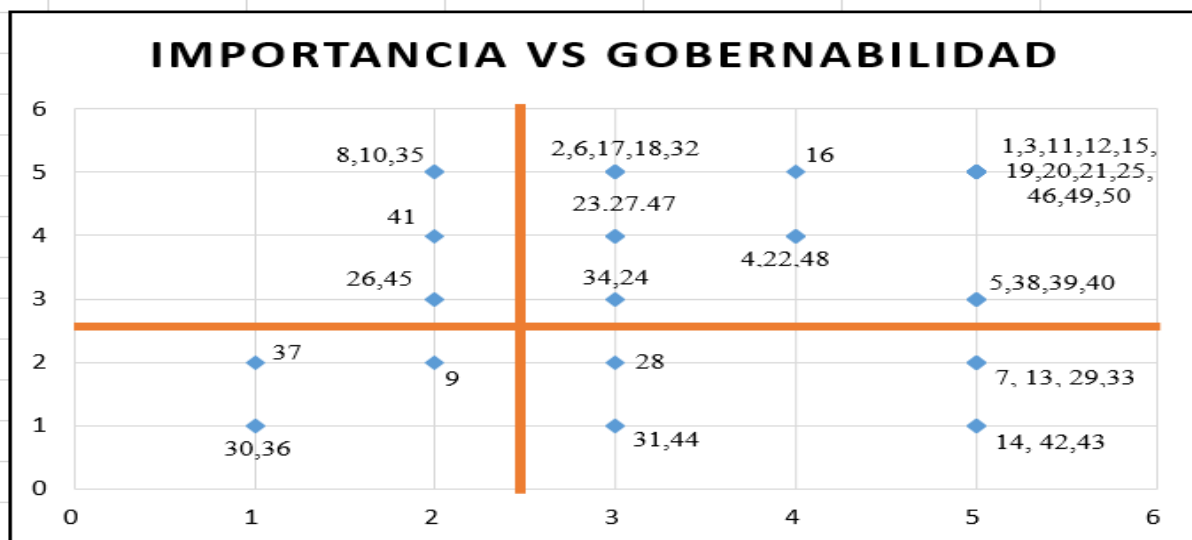


Figura 24 Importancia Vs Gobernabilidad

#### 5.4.4. Acciones de ejecución inmediata.

Tabla 40 Acciones de ejecución inmediata

#### ACCIONES

- 1 Identificar las necesidades del municipio.
- 2 Capacitar al personal con el fin de realizar una adecuada planeación de actividades.
- 3 Definir de proyectos a gestionar.
- 4 Identificar posibles aliados estratégicos.
- 5 Realizar los estudios y diseños para la formulación de proyectos.
- 6 Formulación de los proyectos a gestionar.
- 11 Distribución adecuada de los recursos asignados según los lineamientos nacionales.
- 12 Alianza con ISAGEN para la ejecución de proyectos de desarrollo para el municipio.
- 15 Actualizar el estatuto tributario.
- 16 Realizar la actualización Catastral del municipio.
- 17 Actualizar el Esquema de Ordenamiento Territorial
- 18 Actualizar la nomenclatura municipal.
- 19 Realizar acuerdo de incentivos y contribuciones.
- 20 Definir la política de cobro coactivo.
- 21 Definir la política de cobro persuasivo.
- 22 Mejorar la capacitación administrativa.
- 23 Disminuir los gastos de funcionamiento.
- 24 Aumentar en la inversión con recursos propios en los diferentes sectores.
- 25 Cumplir con los requisitos legales.
- 27 Gestión de la deuda con la que cuenta el municipio.
- 32 Ejecutar los proyectos en el tiempo y con la inversión definida inicialmente
- 34 Rendir los informes en el tiempo requerido con el fin de evitar castigos en próximas inversiones.
- 38 Identificar necesidades a plasmar en el PDM.
- 39 Formulación del PDM.



**ACCIONES**

- 40 Definir y planear de metas de resultado y producto a alcanzar.
- 46 Capacitar al personal para la planeación de las actividades a cumplir.
- 47 Realizar la programación física y financiera de cada una de las metas planteadas en el PDM para cada periodo de gobierno.
- 48 Plantear el Plan de Acción Anual para cumplimiento al PDM.
- 49 Seguimiento al Plan de Desarrollo Municipal.
- 50 Implementar una estrategia de rendición de cuentas a la comunidad.

**5.4.5. Acciones de ejecución en mediano y largo plazo.**Tabla 41 *Acciones de ejecución en el mediano y largo plazo***ACCIONES****MEDIANO PLAZO**

- 7 Presentar los proyectos a las diferentes entidades en las que se puedan gestionar los recursos.
- 8 Realizar el proceso precontractual y contractual.
- 10 Realizar seguimiento a la ejecución de los proyectos.
- 13 Implementar una estrategia en búsqueda de obtener cooperación internacional en el municipio.
- 14 Concertación con la comunidad de nuevos proyectos.
- 26 Implementar el modelo Integrado de Gestión Pública.
- 28 Formular de proyectos a financiar con recursos de regalías.
- 29 Inscribir los proyectos a revisión ante el Departamento de Santander y el Departamento Nacional de Planeación.
- 31 Presentar los proyectos ante el OCAD para aprobación de los mismos.
- 33 Realizar seguimiento a los proyectos de inversión con Regalías.
- 35 Conformar el equipo formulador del PDM.
- 41 Realizar borrador del PDM.
- 42 Concertar con la autoridad ambiental competente el PDM.
- 43 Concertar con el CTP el borrador del PDM.
- 44 Presentar al Concejo Municipal el PDM para aprobación.
- 45 Socializar a la comunidad el PDM aprobado.

**LARGO PLAZO**

- 9 Realización de estudios y diseños para la formulación de proyectos.
- 30 Alianza con ISAGEN para la ejecución de proyectos de desarrollo para el municipio
- 36 Concertación con la comunidad de nuevos proyectos
- 37 Gestión de la deuda con la que cuenta el municipio



## 5.5. Balance Score Card

Tabla 42 Tablero de indicadores

| ACCIONES DE EJECUCION INMEDIATA   | INDICADOR  | UNIDAD DE MEDIDA | FRECUENCIA DE MEDICIÓN | ÓPTIMO       | TOLERABLE | DEFICIENTE | RESPONSABLE        |
|---|--|------------------|------------------------|--------------|-----------|------------|--------------------|
| Identificar posibles aliados estratégicos.  | N° de aliados estratégicos identificados         | N°               | Anual                  | 5            | 2         | 1          | Alcalde            |
| Alianza con ISAGEN para la ejecución de proyectos de desarrollo para el municipio.  | N° de proyectos ejecutados en alianza con ISAGEN | N°               | Anual                  | 6            | 3         | 1          | Planeación         |
| Actualizar el estatuto tributario.  | Estatuto tributario actualizado                  | N°               | Anual                  | 1            | 0,5       | 0          | Hacienda           |
| Realizar la actualización Catastral del municipio.  | Actualización catastral realizada                | N°               | Cuatrenio              | 1            | 0,5       | 0          | Planeación         |
| Disminuir los gastos de funcionamiento.   | % de disminución de los gastos de funcionamiento | %                | Semestral              | <42% de ICLD | 50-41     | >50%       | Hacienda           |
| Aumentar en la inversión con recursos propios en los diferentes sectores.   | % de inversión financiada con recursos propios   | %                | Anual                  | >20%         | >10%      | <5%        | Hacienda           |
| Cumplir con los requisitos legales.   | Requisitos legales cumplidos                     | %                | Anual                  | <42% de ICLD | 50-41     | >50%       | Hacienda           |
| Gestión de la deuda con la que cuenta el municipio.   | % de Deuda pagada                                | %                | Anual                  | >10%         | >5%       | <2%        | Hacienda           |
| Realizar la programación física y financiera de cada una de las metas planteadas en el PDM para cada periodo de gobierno. | Programación realizada                           | N°               | Anual                  | 1            | 1         | 0          | Equipo de Gobierno |
| Identificar las necesidades del municipio.  | Necesidades Identificadas                        | N°               | Cuatrenio              | 1            | 1         | <1         | Equipo de Gobierno |
| Realizar acuerdo de incentivos y contribuciones.  | Acuerdo realizado                                | N°               | Anual                  | 1            | 1         | 0          | Hacienda           |
| Identificar necesidades a plasmar en el PDM.  | Necesidades Identificadas                        | N°               | Cuatrenio              | 1            | 1         | <1         | Equipo de Gobierno |
| Definir y planear de metas de resultado y producto a alcanzar.  | N° de metas identificadas                        | N°               | Cuatrenio              | 2500         | 100       | <100       | Equipo de Gobierno |



| ACCIONES DE EJECUCION INMEDIATA   | INDICADOR                                     | UNIDAD DE MEDIDA | FRECUENCIA DE MEDICIÓN | ÓPTIMO | TOLERABLE | DEFICIENTE | RESPONSABLE        |
|---|---|------------------|------------------------|--------|-----------|------------|--------------------|
| Definir de proyectos a gestionar.   | N°. De proyectos gestionados                  | N°.              | Trimestral             | 3      | 2         | 1          | Equipo de Gobierno |
| Distribución adecuada de los recursos asignados según los lineamientos nacionales.                | Cumplimiento de los lineamientos              | Und              | Anual                  | 1      | 1         | 0          | Hacienda           |
| Actualizar el Esquema de Ordenamiento Territorial   | EOT Actualizado                               | N°               | Cuatrenio              | 1      | 1         | 0          | Planeación         |
| Actualizar la nomenclatura municipal.   | Nomenclatura Actualizada                      | N°               | Cuatrenio              | 1      | 1         | 0          | Planeación         |
| Definir la política de cobro coactivo.  | Política de cobro coactivo definida.          | N°               | Anual                  | 1      | 1         | 0          | Hacienda           |
| Definir la política de cobro persuasivo.  | Política de Cobro persuasivo definida.        | N°               | Anual                  | 1      | 1         | 0          | Hacienda           |
| Mejorar la capacitación administrativa.   | N° de capacitaciones realizadas.              | N°               | Semestral              | 5      | 3         | 2          | Gobierno           |
| Plantear el Plan de Acción Anual para cumplimiento al PDM.  | Plan de Acción Planteado                      | N°               | Anual                  | 1      | 1         | 0          | Planeación         |
| Seguimiento al Plan de Desarrollo Municipal.  | Seguimiento realizado                         | N°               | Trimestral             | 1      | 1         | 0          | Planeación         |
| Definir de proyectos a gestionar.   | N° de proyectos gestionados                   | N°               | Anual                  | 20     | 10        | <5         | Equipo de Gobierno |
| Realizar los estudios y diseños para la formulación de proyectos.                                 | Estudios y diseños realizados                 | N°               | Anual                  | 20     | 10        | <5         | Equipo de Gobierno |
| Formulación de los proyectos a gestionar.   | Número de proyectos formulados.               | N°               | Anual                  | 20     | 10        | <5         | Equipo de Gobierno |
| Ejecutar los proyectos en el tiempo y con la inversión definida inicialmente                      | Número de proyectos ejecutados correctamente. | N°               | Anual                  | 20     | 10        | <5         | Equipo de Gobierno |
| Rendir los informes en el tiempo requerido con el fin de evitar castigos en próximas inversiones. | Numero de informes rendidos                   | N°               | Anual                  | 10     | 10        | 0          | Equipo de Gobierno |
| Formulación del PDM.  | PDM Formulado                                 | N°               | Cuatrenio              | 1      | 1         | 0          | Equipo de Gobierno |



| ACCIONES DE EJECUCION INMEDIATA  | INDICADOR                        | UNIDAD DE MEDIDA | FRECUENCIA DE MEDICIÓN | ÓPTIMO | TOLERABLE | DEFICIENTE | RESPONSABLE |
|--|----------------------------------|------------------|------------------------|--------|-----------|------------|-------------|
| Capacitar al personal para la planeación de las actividades a cumplir. | Nº de capacitaciones realizadas. | Nº               | Semestral              | 2      | 1         | 0          | Planeación  |

5.6. Mapa Estratégico

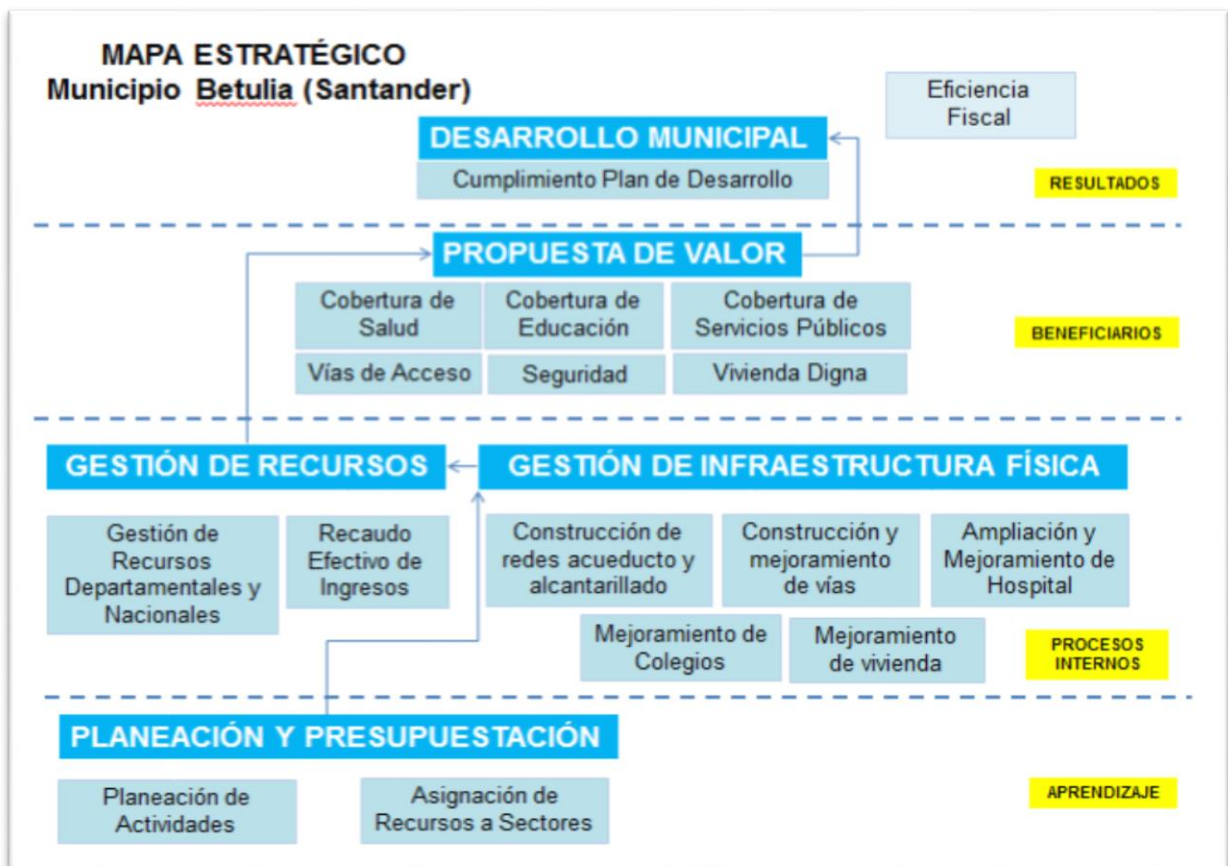


Figura 25 Mapa estratégico



### Conclusiones

Finalizado el proyecto de Planeación Estratégica al municipio de Betulia (Santander) se concluye que:

1. Es necesario que el municipio inicie un proceso de fortalecimiento desde el interior fortaleciendo herramientas que le permitan obtener recursos propios para apalancar la inversión y cubrir todas las necesidades de la comunidad.
2. Se requiere que la administración amplíe sus esfuerzos en la capacitación del personal con el fin de que se preparen para formular proyectos que permitan acudir al apoyo departamental, nacional, internacional o privado.
3. El municipio debe actuar en posición defensiva cuidando y optimizando los recursos que tiene a fin de que la inversión no disminuya y se logre dar cumplimiento a los planes de desarrollo que se formularan.
4. Para el sostenimiento debe revisarse los gastos de funcionamiento o diseñar una estrategia que permita el incremento de sus ingresos, así como la recuperación de la cartera, so pena de asumir el costo político y social que implica.
5. Los actores sociales, que se encuentran aliados en los objetivos deben diseñar procesos desde cada ámbito que se encaminen a fin de que el municipio logre el crecimiento económico y social esperado.
6. Debe realizarse alianzas con el Departamento para inclinar la balanza hacia el favorecimiento del municipio como actor fundamental en el desarrollo del territorio.
7. De acuerdo con el resultado del análisis MEFI y MEFÉ se puede evidenciar que Betulia (Santander) es un municipio competitivo y atractivo, que tiene el potencial para dejar el rezago que el tiempo le ha cargado, sin embargo, existe una gran dependencia de los actores



DEPARTAMENTO y NACIÓN, hacia los cuales deben orientarse los esfuerzos, para que dirijan la mirada a la zona y le otorguen el impulso que necesita para crecer y desarrollarse.



**Referencias bibliográficas**

Anabella. (2000). *Amenazas por Deslizamientos*. Betulia.

Astigarraga, E. (s.f.). *Prospectiva.eu*. Obtenido de [http://www.prospectiva.eu/curso-prospectiva/programas\\_prospectiva/micmac](http://www.prospectiva.eu/curso-prospectiva/programas_prospectiva/micmac)

Congreso de la República . (19 de Agosto de 2000). *Departamento de Función Pública*. Obtenido de <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=9210>

Congreso de la República. (21 de Diciembre de 2001). *Ministerio de Hacienda y Crédito Público*. Obtenido de [http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/ShowProperty;jsessionid=qqF1xvgCLLqqkNg4IGZ8wl0wPRjrgjtLRcuB0v-P9vvdXWQ3vPmX!-1088947312?nodeId=%2FOCS%2FMIG\\_5817363.PDF%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased](http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/ShowProperty;jsessionid=qqF1xvgCLLqqkNg4IGZ8wl0wPRjrgjtLRcuB0v-P9vvdXWQ3vPmX!-1088947312?nodeId=%2FOCS%2FMIG_5817363.PDF%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased)

DANE. (2015). *Estadísticas por tema Cuentas Nacionales*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales>

DAVID, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* . Mexico: Pearson Educacion.

DNP. (2015). *TerriData*. Obtenido de <https://terridata.dnp.gov.co/#/perfiles>

DNP. (2017). *Índice de Desempeño Fiscal*. Bogotá.

DNP. (2017). *Índice de Desempeño Municipal*. Bogotá.

DNP. (2017). *Medición del Desempeño Municipal*. Bogotá.

DNP. (2017). *TerriData*. Obtenido de <https://terridata.dnp.gov.co/#/perfiles>

DNP. (2018). *TerriData*. Obtenido de <https://terridata.dnp.gov.co/#/perfiles>

DPS. (2016). *Ficha Privaciones IPM*. Bogotá.



DPS. (2017). *la Ficha Reporte de Identificación de Necesidades para la Población en Situación de Pobreza*. Bogotá.

Godet, M. (s.f.). *La Prospective*. Obtenido de <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Los-programas/70-Smic-Prob-Expert.html>

IGAG. (2018). *SIGOT*. Obtenido de <https://sigot.igac.gov.co/es/node/38>

Ministerio de Hacienda. (2016). *CHIP*. Obtenido de [https://www.chip.gov.co/schip\\_rt/index.jsf](https://www.chip.gov.co/schip_rt/index.jsf)

MinSalud. (2018). *Cifras de aseguramiento en salud*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/Paginas/cifras-aseguramiento-salud.aspx>

Municipio de Betulia. (2016). *Esquema de Ordenamiento Territorial*. Betulia.

Municipio de Betulia. (2016). *Plan de Desarrollo "Juntos Construimos Más"*. Betulia.

Municipio de Betulia. (2018). *Acuerdo municipal 025*. Betulia.

Municipio de Betulia. (2018). *Informe Rendición de Cuentas 2016 - 2018*. Betulia .

Ramirez, A. (29 de Noviembre de 2018). *Diplomado de Planeación Estratégica*. Bucaramanga.

Sierra, D. (15 de Diciembre de 2018). *Diplomado Planeación Estratégica*. Bucaramanga.

