

Plan Prospectivo estratégico para Floridablanca como marca de ciudad 2030

Jesús David Vera García, Jessica Paola Serrano Álvarez e Iván Eduardo Bregulla Vargas

**Trabajo de grado para optar el título de Especialista en Planeación Estratégica Aplicado a
Entidades Públicas**

Director

Darío Alfonso Sierra Arias

PhD en Administración Estratégica de Empresas

Universidad Santo Tomas, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Especialización en Planeación Estratégica Aplicado a Entidades Públicas

2022

Contenido

Introducción	11
1. Plan prospectivo estratégico alcaldía municipal de Floridablanca	12
1.1 Marco de referencia.....	12
1.1.1 Plan prospectivo estratégico	12
1.1.2 Proceso de planeación prospectiva estratégica	15
1.1.3 Herramientas de planeación prospectiva	16
1.1.3.1 Árbol de competencias.....	16
1.1.3.2 Micmac.	17
1.1.3.3 SMIC.....	17
1.1.3.4 Juego de actores.	18
1.2 Objetivos	18
1.2.1 Objetivo general	18
1.2.2 Objetivos específicos.....	18
1.3. Generalidades sobre la alcaldía municipal de Floridablanca	19
1.3.1 Reseña histórica del municipio de Floridablanca	19
2. Planeación estratégica.....	23
2.1 Definición del sistema.....	23
2.1.1 Misión de la alcaldía de Floridablanca	23
2.1.1.1 Análisis de la misión.....	25
2.1.2 Visión.....	25
2.1.2.1 Análisis de la visión.	26
2.1.3 Filosofía	26

2.1.4 Competencias esenciales	27
2.1.5 Postura ética de la Alcaldía de Floridablanca.....	32
2.1.6 Matriz de Macrosegmentación Alcaldía Municipal de Floridablanca.....	32
3. Análisis interno	33
3.1 Árboles de competencia	33
3.1.1 Análisis árbol de competencias	46
3.2 Evaluación de factores Internos y análisis de resultados	46
3.2.1 Listado de variables internas	47
3.2.2 Análisis tendencial de las Variables internas	48
3.3 Análisis del entorno (fuentes secundarias).....	54
3.3.1 Análisis del entorno inmediato con base en fuentes secundarias	54
3.4 Análisis del Macroentorno	63
3.5 Matriz MEFE de Floridablanca como marca 2030	69
3.6 Matriz Interna- externa.....	69
3.7 Factores clave.....	71
3.8 Formulación de la estrategia	72
4. Prospectiva.....	76
4.1 Objetivo.....	77
4.2 Justificación.....	77
4.3 Análisis estructural.....	78
4.3.1 Listado de variables internas y externa.....	78
4.3.2 Software MICMAC	79
4.3.2.1. Matriz de entrada.	79

4.3.2.2 Matriz relacional.....	84
4.3.2.3 Plano de influencias directas.....	85
4.3.2.4 Plano de influencias indirectas.....	86
4.2.2.5 Plano de desplazamientos interno.....	87
4.3.3 Diseño y construcción de escenarios	88
4.3.3.1 Expertos.	88
4.3.3.2 Hipótesis.	89
4.3.3.3 Peso de Actores.....	90
4.3.3.4 Probabilidades.....	91
4.3.3.5 Escenario probable y deseable.	93
4.3.3.6 Escenario pesimista.....	94
4.3.3.7 Escenarios alternativos.....	95
4.4 Actores sociales.....	96
4.4.1 Construcción del cuadro de interés.....	97
4.4.2. Matriz de actores por objetivos	103
4.4.3. Objetivos conflictivos.....	104
4.4.4. Negociación de los objetivos	104
4.4.6 Plan de acción para la negociación de los objetivos conflictivos.....	106
5. Construcción escenario apuesta	113
5.1 Análisis RICE.....	113
5.3 Matriz de importancia y gobernabilidad-IGO-.....	116
5.3.1 Acciones inmediatas	119
5.3.2 Acciones a mediano plazo	120

5.3.3 Acciones a largo plazo.....	121
5.3.4 Matriz IGO	122
5.4 Consolidación del árbol de pertinencia	122
6. Conclusiones	127
7. Recomendaciones	128
Referencias.....	130

Lista de Figuras

Figura 1. <i>Estructura organizacional de Floridablanca</i>	22
Figura 2. <i>Matriz de Macrosegmentación Alcaldía Municipal de Floridablanca</i>	33
Figura 3. <i>Índice de competitividad.</i>	59
Figura 4. <i>Matriz Interna- Externa</i>	70
Figura 5. <i>Plano de influencias directas</i>	85
Figura 6. <i>Plano de influencias indirectas</i>	86
Figura 7. <i>Plano de desplazamientos internos</i>	87
Figura 8. <i>Presentación de escenarios probables</i>	91
Figura 9. <i>Consolidación árbol de pertinencia</i>	122

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Misión de la Alcaldía Municipal de Floridablanca</i>	24
Tabla 2. <i>Visión de la Alcaldía Municipal de Floridablanca</i>	25
Tabla 3. <i>Filosofía de la Alcaldía Municipal de Floridablanca.</i>	27
Tabla 4. <i>Competencias Esenciales</i>	32
Tabla 5. <i>Arboles de competencia</i>	34
Tabla 6. <i>Matriz MEFI de Floridablanca como marca 2030</i>	46
Tabla 7. <i>Relación de Variables Endógenas</i>	48
Tabla 8. <i>Análisis Tendencial de Variables Endógenas</i>	48
Tabla 9. <i>Evaluación de la Gestión del Municipio de Floridablanca</i>	61
Tabla 10. <i>Análisis Pestel</i>	63
Tabla 11. <i>Matriz MEFE de Floridablanca como marca 2030</i>	67
Tabla 12. <i>Factores clave</i>	71
Tabla 13. <i>Matriz MPEC</i>	73
Tabla 14. <i>Variables internas y externas</i>	78
Tabla 15. <i>Matriz de entrada</i>	79
Tabla 16. <i>Matriz Relacional</i>	84
Tabla 17. <i>Listado de expertos</i>	88
Tabla 18. <i>Listado de hipótesis</i>	89
Tabla 19. <i>Peso actores</i>	90
Tabla 20. <i>Escenario probable y deseable</i>	93
Tabla 21. <i>Escenario pesimista</i>	94
Tabla 22. <i>Escenario alternativo probable, pero no deseable</i>	95

Tabla 23. <i>Escenario alternativo no probable pero si deseable</i>	96
Tabla 24. <i>Cuadro de intereses</i>	98
Tabla 25. <i>Matriz de actores por objetivos</i>	103
Tabla 26. <i>Posición de los actores frente a los objetivos en conflicto</i>	104
Tabla 27. <i>Valoración del poder de los actores</i>	105
Tabla 28. <i>Plan de acción de objetivos conflictivos.....</i>	107
Tabla 29. <i>RICE objetivo OB1: Incrementar mediante el turismo en un 30% las actividades de los sectores comerciales, gastronómicos, de entretenimiento y transporte del municipio.....</i>	113
Tabla 30. <i>RICE objetivo OB2: Lograr que el presupuesto para el año 2030. tenga un cumplimiento del 95%.....</i>	114
Tabla 31. <i>RICE objetivo OB4: Lograr una apropiación del 90% de los medios de información del municipio de Floridablanca en el año 2030.</i>	114
Tabla 32. <i>RICE objetivo OB5: Incrementar el 40% de los convenios, alianzas y tratados con entes nacionales e internacionales, gubernamentales y no gubernamentales realizados por el municipio.....</i>	115
Tabla 33. <i>RICE objetivo OB9: Desarrollar procesos orientados a garantizar que las TICS tengan un 90% de cobertura en el municipio para el año 2030.....</i>	115
Tabla 34. <i>Matriz de importancia y gobernabilidad</i>	116
Tabla 35. <i>Acciones inmediatas.....</i>	120
Tabla 36. <i>Acciones a mediano plazo.....</i>	121
Tabla 37. <i>Acciones a largo plazo.....</i>	121
Tabla 38. <i>Árbol de pertinencia</i>	123

Resumen

Este trabajo se realiza con fines académicos, donde se desarrolla un plan prospectivo estratégico para la Alcaldía Municipal de Floridablanca- Santander, buscando plantear diferentes estrategias a través del análisis de variables internas y externas que logren posicionar al municipio de Floridablanca como marca de ciudad a nivel nacional.

Los medios utilizados para la recolección de información fueron los documentos públicos encontrados en la página oficial de la Alcaldía, el Plan de Desarrollo Municipal y otros archivos internos de la entidad que sirvieron de apoyo para la construcción de datos.

Inicialmente se elabora un diagnóstico que permite identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la institución, a las cuales se les hace un estudio y se obtienen resultados para posteriormente formar escenarios que permitan diseñar las estrategias que impulsen el desarrollo del municipio.

La manera de contribuir a la Alcaldía Municipal de Floridablanca con este trabajo es lograr, a través de una prospectiva estratégica impulsar el reconocimiento y posicionamiento de Floridablanca como líder en el área metropolitana y a nivel nacional por su vocación de turismo, progreso y el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes.

Palabras Clave: Planeación Estratégica, Prospectiva, Desarrollo Económico, Alcaldía Municipal de Floridablanca.

Abstract

This project is carried out for academic purposes, where a strategic prospective plan is developed for the Municipal Mayor's Office of Floridablanca-Santander, seeking to propose different strategies through the analysis of different internal and external variables that manage to position the municipality of Floridablanca as a brand of the city at a national level

The means used for the collection of the information were the public documents found on the official website of the Mayor's Office, the Municipal Development Plan, and other internal files of the entity that served as support for the construction of data.

Initially, a diagnosis is made that allows identifying the weaknesses, strengths, opportunities, and threats of the institution, to which a study is made and results are obtained to subsequently form scenarios that allow the design of strategies that promote the development of the municipality.

The way to contribute to the Municipal Mayor's Office of Floridablanca with this project is to achieve, through a strategic prospective, promote the recognition and positioning of Floridablanca as a leader in the metropolitan area and at the national level for its vocation for tourism, progress and the improvement of the quality of life of its inhabitants.

Keywords: Strategic Planning, Prospective, Economic Development, Municipal Government of Floridablanca.

Introducción

La planeación estratégica es una herramienta que permite a través de la realización de un diagnóstico y análisis de la situación actual de una entidad, establecer el camino que se debe recorrer, la dirección a seguir y un objetivo que cumplir.

Las entidades públicas utilizan esta herramienta para la elaboración de sus planes de desarrollo con el fin de atender las necesidades de la población y mejorar la calidad de vida de sus habitantes por medio del planteamiento de unos objetivos y acciones que se puedan cumplir en el corto y mediano plazo.

La Alcaldía Municipal de Floridablanca será objeto de estudio en el presente trabajo, una entidad que maneja los recursos para alrededor de 316.200 habitantes (según el censo realizado por el DANE en 2018) y que con el paso de los años ha tenido un progreso significativo para la región.

Se toma como base en este escrito la página web de la alcaldía y el actual Plan de Desarrollo Municipal “Floridablanca, Unidos Avanzamos 2020-2023” estructurado en el desarrollo de las dinámicas institucional, medio ambiente, social y económica que tienen como propósito asegurar el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y mejorar los índices de calidad de vida.

Para medir la gestión institucional, la Alcaldía de Floridablanca adopta la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG por medio del cual se obtienen diferentes datos y resultados que sirven para la consolidación de información requerida en el análisis de la entidad.

En el desarrollo de este documento se puede visualizar un ejemplo práctico de planeación estratégica de la institución mediante análisis internos y externos que posibilitan la realización de

diferentes estrategias y de las cuales se logra establecer un plan prospectivo que determinará la construcción de una situación probable y deseable en el futuro para el ente territorial.

1. Plan prospectivo estratégico alcaldía municipal de Floridablanca

1.1 Marco de referencia

Se realizará un análisis prospectivo para la Alcaldía de Floridablanca, en este marco referencial se revisarán los conceptos básicos y las herramientas que se aplicarán para la llevar a cabo el análisis prospectivo de la entidad.

1.1.1 Plan prospectivo estratégico

La prospectiva tiene como papel determinar los futuros posibles y evaluar los aspectos cualitativos o cuantitativos respectivos. En caso de que los futuros más factibles tengan elementos desfavorables, la función de la prospectiva es elaborar estrategias que reduzcan o eliminen estos elementos.

La prospectiva fue establecida a mediados de los años cincuenta por el filósofo Gastón Berger, que la formalizó partiendo de una crítica a la decisión. Desde 1955, Berger se dedicó a forjar su argumentación para que el futuro se tomase en cuenta sistemáticamente en las decisiones humanas. Para ello esbozó un nuevo método que reconciliaba el saber y el poder, los fines y los medios, dando al político la posibilidad de convertir su visión del futuro en acciones y sus sueños en proyectos. (Godet, 2009, p.13)

Godet (2009) expresa que: “Berger desarrolló las bases de una actitud prospectiva que permite analizarlo en su estado original, que abre todas las posibilidades y también permite

prepararse para la acción. Teniendo como objeto de estudio de la prospectiva: el futuro lejano” (p.15).

Es importante tener en cuenta que de acuerdo con Godet (2009):

Ese horizonte distante no es un obstáculo, al contrario; como no busca predecir y no se interesa por los hechos puntuales sino por las situaciones, no tiene porqué fijar fechas para sus resultados y puede alcanzar de esa manera un grado de exactitud elevado. (p.15)

Para Gastón Berger, no sirve de nada prever, aunque fuese posible, lo que sucederá irremediablemente; lo importante es prever lo que pasará si el hombre no hace nada para cambiar el curso de las cosas. (p.15)

Godet (2007) expresa que

La prospectiva estratégica pone la anticipación al servicio de la acción, difundiéndose en las empresas y las administraciones..... la síntesis efectuada se presenta bajo la forma de una metodología integrada de planificación estratégica por escenarios. El objetivo de esta metodología es proponer las orientaciones y las acciones estratégicas apoyándonos en las competencias de la empresa en función de los escenarios de su entorno general y competitivo. La prospectiva con sus tendencias y riesgos de ruptura revoluciona el presente e interpela a la estrategia. (p.21)

Godet (2007), al referirse a los escenarios considera que son:

Un conjunto formado por la descripción de una situación futura y un camino de acontecimientos que permiten pasar de una situación original a otra futura. La palabra escenario es utilizada abusivamente para calificar no importa que juego de hipótesis. Recordemos que las hipótesis de un escenario deben cumplir simultáneamente cinco condiciones: pertinencia, coherencia, verosimilitud, importancia y transparencia. Se

distinguen de hecho dos grandes tipos de escenarios: - exploratorios: partiendo de las tendencias pasadas y presentes, conducen a futuros verosímiles - anticipación o normativos: contruidos a partir de imágenes alternativas del futuro, podrán ser deseables o por el contrario rechazables. Son concebidos de forma retroproyectiva. Estos escenarios exploratorios o de anticipación puede también, según si tienen en cuenta las evoluciones más probables o más extremas, ser tendenciales o contrastados (p.22)

Otro aspecto que destaca Godet (2007), es que para proyectar escenarios existen una serie de etapas:

La primera etapa tiene por objetivo analizar el problema expuesto y delimitar el sistema a estudiar. La segunda etapa se basa en elaborar una radiografía completa de la empresa desde el Know-How hasta las líneas de producto, materializado en el árbol de competencias. La tercera etapa identifica las variables-clave de la empresa y de su entorno con la ayuda del análisis estructural. La cuarta etapa intenta comprender la dinámica de la retrospectiva de la empresa, de su entorno, de su evolución, de sus fuerzas y debilidades en relación a los principales actores de su entorno estratégico. La quinta etapa busca reducir la incertidumbre que pesa sobre las cuestiones clave de futuro. La sexta etapa pone en evidencia los proyectos coherentes. La séptima etapa se consagra a la evaluación de las opciones estratégicas. La octava etapa del proyecto, es la elección de la estrategia, La novena etapa se dedica enteramente a la puesta en marcha del plan de acción. (pp.22-23)

Respecto al concepto de planeación, se trata de proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo; todas las instituciones tanto públicas como privadas tienen que planear.

La planeación ayuda a prever, a entender qué se debe hacer y en qué tiempo; son caminos detallados de lo que se tiene que hacer sin improvisar, sin desperdiciar recursos. Planear es

anticipar lo que pudiera suceder y tomar medidas antes de que pase. Ahora podemos establecer una diferencia entre la planeación estratégica y planeación prospectiva estratégica:

a. La planeación estratégica: Es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las instituciones, para adecuarse a los cambios y demandas impuestas por el entorno y así lograr el máximo de eficiencia. La planeación estratégica es el qué hacer y cómo hacer.

b. La planeación prospectiva estratégica se dirige a la acción concreta, es saber hacia dónde vamos. En ella se determina primero el futuro deseado creativamente y libre de restricciones; el pasado y el presente no se consideran como restricciones sino hasta un segundo momento. Con la imagen del futuro deseado se exploran los futuros posibles para seleccionar el más satisfactorio. Al respecto Godet (2007) expresa:

Como todo naturalmente, la metodología estratégica definida a partir de los árboles de competencia, necesita de una prospectiva del entorno competencia. Se entiende por tanto que el matrimonio entre prospectiva y estrategia pasa por su aproximación: el método de escenarios y el de los árboles de competencias. Antes de presentar el esquema de la planificación estratégica por escenarios en nueve etapas, conviene recordar la definición y los orígenes del método de escenarios. (p.21)

1.1.2 Proceso de planeación prospectiva estratégica

Para el desarrollo de la metodología de la prospectiva estratégica se presenta una serie de fases, en cada una de las cuales se utilizan diversos tipos de métodos, herramientas y técnicas:

a) Primera fase: definición del sistema. Esta fase del Plan Prospectivo Estratégico de las organizaciones corresponde a la definición o delimitación del sistema, donde se formula una serie

de preguntas estratégicas para definir lo esencial. Comprende los siguientes aspectos: Propósitos corporativos, Filosofía de la empresa, competencias esenciales, misión y visión.

b) Segunda fase: análisis del sistema. Identificación y análisis de los factores internos/endógenos y externos/exógenos que impactan positiva o negativamente sobre el sistema y la priorización de aquellos claves que servirán de foco para la estrategia empresarial, es decir, un diagnóstico de la organización. Entender y comprender muy bien el sistema es un requisito fundamental en el proceso, por ello es relevante utilizar una serie de métodos y herramientas que permitan acceder a un análisis y pensamiento estratégico, sistémico y holístico del sistema objeto de estudio.

c) Tercera fase: diseño de escenarios de futuro. En esta fase se diseñan las diferentes posibilidades de futuro para las variables claves, se establece la estimación de la probabilidad de ocurrencia de los escenarios y se selecciona el escenario deseable.

1.1.3 Herramientas de planeación prospectiva

1.1.3.1 Árbol de competencias. Los arboles de competencia son una forma de representar a la organización, dicha representación es una metodología que fue desarrollada por empresas japonesas, la cual permite establecer un diagnóstico de la empresa. (Godet, 2009, p.50)

Dentro de la prospectiva estratégica, el objetivo de los árboles de competencias es obtener una radiografía de la organización, para poder considerar sus competencias distintivas y su dinámica, en la elaboración de las opciones estratégicas.

Los componentes del árbol son:

- Las raíces (las competencias técnicas y el saber hacer).
- El tronco (la capacidad de implementación)

- Las ramas (las líneas de productos y mercados). (Godet, 2009, p.50)

1.1.3.2 Micmac. Micmac es una herramienta para una clasificación indirecta (para matrices de impactos cruzados Multiplicación Aplicada para una Clasificación). Esta clasificación indirecta se obtiene después de la elevación en potencia de la matriz. La comparación de la jerarquización de las variables en las diferentes clasificación (directa, indirecta y potencial) es un proceso rico en enseñanzas. Ello permite confirmar la importancia de ciertas variables, pero de igual manera permite desvelar ciertas variables que en razón de sus acciones indirectas juegan un papel principal (y que la clasificación directa no ponía de manifiesto). (Prospectiva, 2022)

1.1.3.3 SMIC. El programa SMIC (programa clásico de minimización de una forma cuadrática con límites lineales) permite el análisis de estos grupos de expertos: corrigiendo las opiniones de los expertos de forma que se obtengan resultados netos coherentes (es decir que satisfagan las limitaciones clásicas que imponen las probabilidades, afectando una probabilidad a cada una de las $2N$ combinaciones posibles de las N hipótesis. (Lapropective, 2010)

Gracias a la media, las probabilidades acordadas para cada una de estas imágenes dada por el computo de expertos, se puede determinar una jerarquía de estas imágenes, y en consecuencia, de los escenarios más probables. Es conveniente entonces realizar en el seno de los escenarios una selección de 3 o 4 entre los cuales debe figurar al menos un escenario de referencia (con una fuerte probabilidad media) y escenarios contrastados. La etapa posterior se centra en la redacción de los escenarios: camino del presente hacia las imágenes finales, comportamiento de los actores. Este es el método denominado de escenarios. (Lapropective, 2010)

1.1.3.4 Juego de actores. El método de análisis de los juegos de actores, es denominado Mactor por “método de actores, objetivos, correlación de fuerzas”, el cual busca aproximar la correlación de fuerzas que existen entre los actores y estudiar sus convergencias y divergencias en relación a determinados retos y objetivos asociados. (Godet, 2009)

El objetivo de emplear este método es otorgarle a un actor herramientas de decisión idóneas para que coloque en práctica su política de alianzas y conflictos con relación a los demás actores. (Godet, 2009)

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Construir un plan prospectivo para la Alcaldía Municipal de Floridablanca 2030 que fomente el desarrollo económico y social y mejore la calidad de vida de sus habitantes.

1.2.2 Objetivos específicos

Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Alcaldía de la ciudad de Floridablanca, tomando como base la Misión, visión y filosofía de la Organización.

Determinar las variables de mayor impacto en la Alcaldía de la ciudad de Floridablanca

Formular posibles escenarios en el horizonte de tiempo que pueda afrontar la Alcaldía de la ciudad de Floridablanca de manera prospectiva estratégica, a partir del estudio de la entidad y el entorno cambiante en el que se desenvuelve.

Reconocer los diferentes intereses y grado de poder de los actores sociales con los cuales tiene relación la Alcaldía de la ciudad de Floridablanca de manera prospectiva estratégica.

Diseñar las estrategias apropiadas que logren la realización del escenario apuesta para la Alcaldía Municipal de Floridablanca.

1.3. Generalidades sobre la alcaldía municipal de Floridablanca

1.3.1 Reseña histórica del municipio de Floridablanca

Los primeros pobladores de la región donde está ubicada la ciudad de Floridablanca, fueron los Guanes quienes también ocuparon la región desde lo que hoy conocemos como Vélez hasta la meseta de Bucaramanga pasando por territorios de Socorro, San Gil, Barichara, Piedecuesta.

En 1596, Juan Velasco, hijo de Ortun Velasco, construyó con su familia una casa y una iglesia a orillas del Riofrío, llamada La Hacienda Bucarica que a través de los años llegó a convertirse en un centro de comercio y mercado para las ciudades de Vélez y Pamplona. Esta Hacienda tenía 204 habitantes indígenas Guanes, el 29% de esta población eran hombres en la edad de trabajar entre lavadores de oro, agricultores y ganaderos, el restante 71% eran mujeres y niños y ancianos. Es fue el primer asentamiento poblacional de lo que hoy es conocido como Floridablanca.

El nombre de "Floridablanca" fue propuesto por el cura Eloy Valenzuela, párroco de Bucaramanga, como homenaje a uno de los más ilustres reformadores de la corte del rey Carlos III, el ilustre Don José Moñino y Redondo conde de Floridablanca. (El condado de Floridablanca es un título nobiliario español, de Castilla que goza de grandeza de España de primera clase)

El 6 de mayo de 1818. El virrey Samano confirmó la conformación de la parroquia 'Floridablanca de San Juan Nepomuceno', con la firma de poder de compromiso de 51 vecinos entre propietarios y arrendatarios, con la nueva parroquia para sus gastos.

En 1822, gracias a la aprobación del vicepresidente Francisco de Paula Santander, el cura José Elías Puyana fuese el primer párroco de ‘Floridablanca de San Juan Nepomuceno’, quien ejerció como párroco desde el 16 de septiembre de 1837, y realizó obras como: La construcción de la capilla de Santa Bárbara, ubicada al costado Occidental del Parque Santander, parque principal de Floridablanca en el año de 1823, reconstruida entre 1898 a 1946.

El día 3 de Enero de 1954 se ratificó a Floridablanca como la capital de la provincia de Soto

El 24 de noviembre de 1857 se nombró como capital del Estado de Santander a Bucaramanga y meses después el 8 de enero de 1858 se constituyó como municipio a Floridablanca.

En 1917 Floridablanca recibió el premio departamental al municipio con mayor número de asistentes a las escuelas en relación con su población.

En la actualidad, la población estudiantil de Floridablanca es de 32.367, distribuidos en 67 Colegios entre públicos y privados donde 33 de ellos pertenecen al sector público, abarcando más del 66% parte de la población estudiantil del municipio.

En 2000 La fábrica de obleas de Floridablanca gana premios Internacionales, entre ellos el Galardón Oro Plata a la calidad México 2000, el concejo Municipal de Floridablanca, se aprueba.

Hoy en día Floridablanca es conocida por sus obleas, el turismo, sus parques, sus centros comerciales, sus clínicas, su educación de calidad y ha sido polo del progreso de la región durante los últimos años.

En 2002 El Concejo Municipal de Floridablanca aprueba el acuerdo No. 003 de abril 30/02 "por medio del cual se reafirma el nombre del municipio". De Floridablanca, al igual que sucediera en 1932. (Es Floridablanca y no Florida).

Floridablanca es el segundo municipio de mayor población en el departamento de Santander con aproximadamente 316,200 habitantes (censo 2018), ubicados en una extensión aproximada de 97 km²; el 92% (290.904) de la población pertenece a los estratos 1, 2 y 3,; el 7,6% (24.031) pertenece a los estratos 4, 5 y 6.

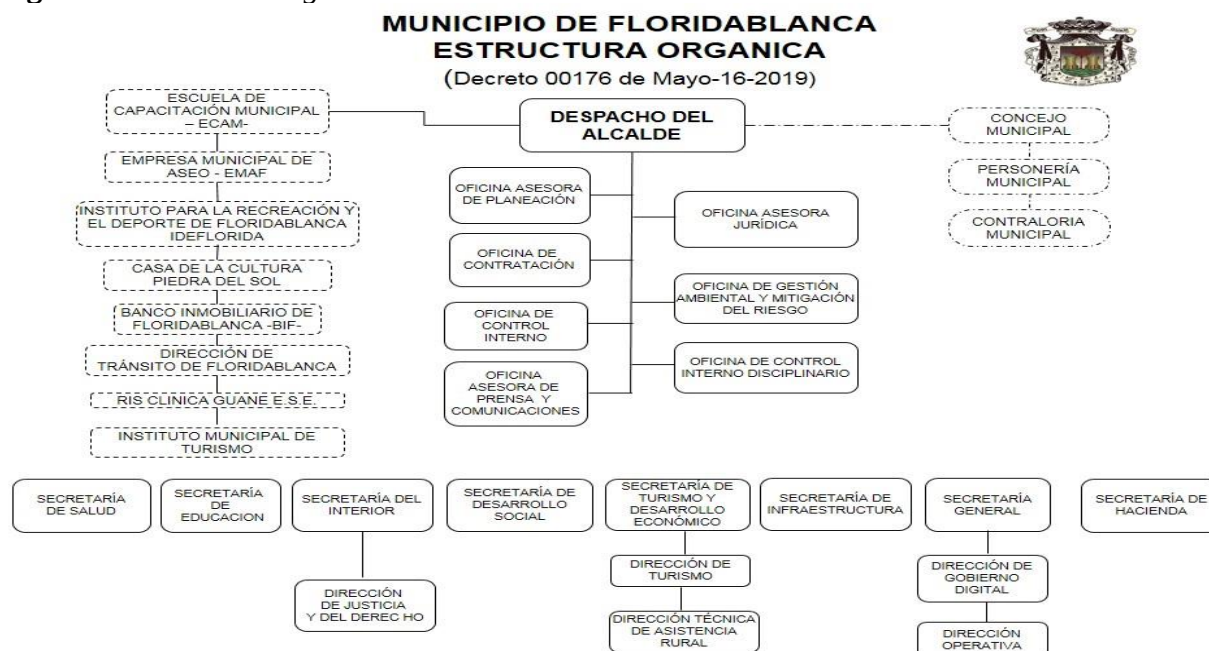
El municipio de Floridablanca linda por el sur con el municipio de Piedecuesta aproximadamente a 10 kilómetros, 25 minutos en transporte vehicular, por el norte con el perímetro urbano de Bucaramanga, aproximadamente unos 20 minutos en carro, 9 kms, por el oeste con el municipio de Girón, 12 kms, 35 minutos en vehículo automotor, pertenece a su área metropolitana de Bucaramanga. Presenta una temperatura promedio de 23°C

En el sector Económico de Floridablanca, se observan cinco actividades en su orden: el comercio minorista no vehicular, el comercio mayorista no vehicular; otras actividades empresariales; la actividad industrial de vestidos; y la de alimentos y bebidas.

El sector más importante de la economía del municipio de Floridablanca es el sector terciario, especialmente la actividad comercial. En el sector industrial el 50% de las empresas se dedica a la producción de alimentos, el 30% a la fabricación de prendas de vestir, a la fabricación de minerales no metálicos, lo que significa que estos tres rubros agrupan cerca del 80% del total de establecimientos industriales localizados en el municipio.

Estructura orgánica de la alcaldía municipal de Floridablanca

En la figura 1 se presenta la estructura orgánica del municipio de Floridablanca.

Figura 1. Estructura organizacional de Floridablanca

Tomado de: Alcaldía Municipal de Floridablanca, 2019.

En la figura 1, se presenta el organigrama de Alcaldía Municipal de Floridablanca, que permite establecer que desde la clasificación por contenido este municipio es una estructura organizacional funcional en la que se atribuye a cada dependencia la responsabilidad de una función organizacional: despacho, control, hacienda, entre otros.

Esta estructura funcional ha estructurado un organigrama general que permite evidenciar tres niveles jerárquicos: el Alcalde Municipal como nivel directivo, del cual se desprenden siete secretarías bajo su propia dirección, coordinación y supervisión, representando el nivel ejecutivo; para tres de las secretarías el organigrama refleja una serie de dependencias que se desprenden directamente de cada una de ellas y que constituyen el nivel operativo.

A nivel de staff y de control se encuentran una serie de dependencias tales como la oficina jurídica, la de planeación y diferentes entidades del orden municipal tales como la Dirección de

Tránsito, la Clínica Guane, entre otros. De idéntica forma en el organigrama se presentan a nivel de dependencias autónomas el concejo municipal, la contraloría y personería municipal-

En este organigrama se observan las relaciones entre las diferentes dependencias, lo que facilita una supervisión directa, un control y una comunicación rápida entre subordinados y superiores, reflejando una coordinación de actividades y jerarquía organizacional claras.

Igualmente, en la estructura orgánica se observa la línea de autoridad: superior-subordinado y que existe en Alcaldía Municipal de Floridablanca una organización que ha adoptado el modelo de la descentralización, aspecto fundamental de la delegación, gracias a que cuenta con una estructura organizada donde están claras las líneas de autoridad

2. Planeación estratégica

2.1 Definición del sistema

2.1.1 Misión de la alcaldía de Floridablanca

El Municipio de Floridablanca como entidad se desarrolla conforme a los principios de dignidad, responsabilidad, transparencia, eficiencia, equidad y solidaridad, con el fin de promover la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes y atender a las competencias legales inherentes al Municipio y particularmente para:

- Administrar los asuntos municipales y prestar los servicios públicos que determine la ley.
- Ordenar el desarrollo de su territorio y construir las obras que demande el Progreso municipal.
- Promover la participación comunitaria y el mejoramiento social y cultural de sus habitantes.

- Planificar el desarrollo económico, social y ambiental de su territorio, de conformidad con la ley y en coordinación con otras entidades.
- Solucionar las necesidades insatisfechas de salud, educación, saneamiento ambiental, agua potable, servicios públicos domiciliarios, vivienda recreación y deporte, con especial énfasis en la niñez, la mujer, la tercera edad y los sectores discapacitados, directamente y en concurrencia complementariedad y coordinación con las demás entidades territoriales y la nación, en los términos que defina la ley.
- Velar por el adecuado manejo de los recursos naturales y del medio ambiente, de conformidad con la ley.
- Promover el mejoramiento económico y social de los habitantes del respectivo municipio.
- Hacer cuanto pueda adelantar por sí mismo el subsidio de otras entidades territoriales, mientras estas proveen lo necesario.

Tabla 1. *Misión de la Alcaldía Municipal de Floridablanca.*

Defina su empresa de forma muy concreta.	La Alcaldía de Floridablanca es uno de los tres municipios más importantes de Santander reconocida como la "Ciudad Dulce" y destacada por ser polo del progreso de la región.
¿Qué necesidades satisface?	La Administración Municipal a través del planteamiento de su Plan de Desarrollo garantiza la interrelación entre la sociedad y la administración para promover la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes y atender a las competencias legales inherentes al municipio.
¿Cómo se satisfacen las necesidades?	Las necesidades se satisfacen mediante la administración de asuntos municipales, prestación de servicios públicos determinados por la ley y planificando el desarrollo económico, social y ambiental de su territorio; es decir, mediante su plan de desarrollo.
¿A quién se satisfacen las necesidades?	Las necesidades se satisfacen en general a los habitantes del Municipio de Floridablanca.
¿En dónde satisfacemos necesidades?	Las necesidades se satisfacen en el territorio de Floridablanca.

Tomado de: Alcaldía Municipal de Floridablanca, 2022.

2.1.1.1 Análisis de la misión. La misión planteada por la Alcaldía de Floridablanca, responde adecuadamente a las preguntas planteadas, buscando el mejoramiento social y cultural de sus habitantes; para solucionar las necesidades insatisfechas en los diferentes aspectos, todo esto mediante la implementación de su plan de desarrollo. Con el cual buscan contribuir a mejorar la calidad de vida de los Florideños, desde el enfoque de la evolución humana, dentro de un entorno urbano desarrollado y con la tranquilidad de contar con servicios municipales competentes.

2.1.2 Visión

Floridablanca en el año 2030 será, el municipio líder de la metrópoli conocida como el Área Metropolitana, en donde su vocación turística y de desarrollo económico, de la mano de una excelente calidad educativa pública y privada, la infraestructura en salud, el respeto por el medio ambiente, la oferta cultural, la eliminación de las brechas sociales, el respeto por la diversidad, entre otros, sean los elementos que nos unan, nos reconozcan, nos respeten y nos posicionen como la ciudad que queremos, en la misma dimensión de nuestros sueños.

Tabla 2. *Visión de la Alcaldía Municipal de Floridablanca*

¿Cómo se imagina su empresa en el futuro?	Floridablanca en el año 2030 será el municipio líder del área metropolitana
¿En cuáles campos de acción le gustaría incursionar en el futuro?	Turismo y desarrollo económico
¿En cuáles campos de acción no se debería continuar?	No Aplica.
¿Cómo queremos que nos vean los clientes?	Con una excelente calidad educativa pública y privada, la infraestructura en salud, el respeto por el medio ambiente, la oferta cultural, la eliminación de las brechas sociales, el respeto por la diversidad.
¿Cómo queremos que nos vea nuestro talento humano?	Queremos que todo el personal de nuestra Alcaldía desarrolle sus funciones en un ambiente digno, amable, social, colaborador y de buena comunicación. Que la entidad sea ejemplo por el buen desempeño, conocimientos y experiencia por parte de todos los servidores públicos.

Tomado de: Alcaldía Municipal de Floridablanca, 2022.

2.1.2.1 Análisis de la visión. Floridablanca en el año 2030 será, el municipio líder del Área Metropolitana, a nivel de turismo y desarrollo económico, sin embargo sería también importante resaltar el desarrollo tecnológico.

2.1.3 Filosofía

Los valores son los acuerdos de comportamiento que regulan la vida de los funcionarios de La Alcaldía de Floridablanca y estos son al final los que definen la cultura de la entidad la cual debe ser una cultura de Integridad. Estos valores son:

- **Humildad:** Es lo único que nos permitirá mantener los pies pegados a la tierra, a la realidad. La humildad es lo único que nos vacunará contra el conformismo y que nos hará querer siempre avanzar hacia algo aún mejor.
- **Voluntad:** Es la única actitud posible para avanzar con éxito hacia al logro de los objetivos que nos hemos propuesto para nuestra ciudad. Es el único método probado para alcanzar un futuro mejor, para que el desarrollo de Floridablanca sea un ejemplo para otras ciudades y un motivo de orgullo para los Florideños.
- **Vocación:** Es nuestra principal señal de identidad. Porque la única obligación de cualquier cargo es dedicar cada minuto del día a solucionar los problemas de los ciudadanos, a dar respuesta a sus necesidades.

Adicionalmente la entidad adopta el código de integridad del Departamento Administrativo de la Función Pública a manera de guía de cómo debemos ser y obrar los servidores públicos colombianos, por el hecho de servir a la ciudadanía. Los valores que se encuentran en el Código de Integridad

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

Tabla 3. *Filosofía de la Alcaldía Municipal de Floridablanca.*

¿Cuáles son los principios y valores principales hoy en día?	Humildad, Voluntad, Vocación, Honestidad, Respeto, Compromiso, Diligencia y Justicia
¿Cuáles son los valores y principios deseables?	Ética, Empatía, Integridad, Disciplina. (Añadir a los que ya hacen parte de la entidad).

Tomado de: Alcaldía Municipal de Floridablanca, 2022.

2.1.4 Competencias esenciales

Según el Decreto 0393 del 10 de noviembre de 2021 la organización y el funcionamiento del municipio de Floridablanca se desarrollarán en base a los principios rectores de la Administración Municipal de acuerdo con los siguientes criterios:

- Eficacia: el municipio determinará con claridad la misión, propósito y metas de cada una de sus dependencias o entidades; definirán al ciudadano como centro de su actuación dentro de

un enfoque de excelencia en la prestación de sus servicios y establecerá rigurosos sistemas de control de resultados y evaluación de programas y proyectos.

- **Eficiencia:** el municipio deberá optimizar el uso de los recursos financieros, humanos y técnicos, definir una organización administrativa racional que les permita cumplir de manera adecuada las funciones y servicios a su cargo, crear sistemas adecuados de información, evaluación y control de resultados, y aprovechar las ventajas comparativas que ofrezcan otras entidades u organizaciones de carácter público o privado. En desarrollo de este principio se establecerán los procedimientos y etapas estrictamente necesarios para asegurar el cumplimiento de las funciones y servicios a cargo del municipio, evitar dilaciones que retarden el trámite y la culminación de las actuaciones administrativas o perjudiquen los intereses del municipio.
- **Publicidad y transparencia:** los actos de la administración municipal son públicos y es obligación de la misma facilitar el acceso de los ciudadanos a su conocimiento y fiscalización, de conformidad con la ley.
- **Moralidad:** las actuaciones de los servidores públicos municipales deberán regirse por la ley y la ética propias del ejercicio de la función pública.
- **Responsabilidad:** la responsabilidad por el cumplimiento de las funciones y atribuciones establecidas en la constitución y en la presente ley, será de las respectivas autoridades municipales en lo de su competencia. Sus actuaciones no podrán conducir a la desviación o abuso de poder y se ejercerán para los fines previstos en la ley. Las omisiones antijurídicas de sus actos darán lugar a indemnizar los daños causados y a repetir contra los funcionarios responsables de los mismos.

- Imparcialidad: las actuaciones de las autoridades y en general, de los servidores públicos municipales se regirán por la constitución y la ley, asegurando y garantizando los derechos de todas las personas sin ningún género de discriminación.
- Sostenibilidad: el municipio como entidad territorial, en concurso con la nación y el departamento, buscará las adecuadas condiciones de vida de su población. Para ello adoptará acciones tendientes a mejorar la sostenibilidad ambiental y la equidad social; propiciando el acceso equitativo de los habitantes de su territorio a las oportunidades y beneficios de desarrollo; buscando reducir los desequilibrios; haciendo énfasis en lo rural y promover la conservación de la biodiversidad y los servicios ecosistémicos.
- Asociatividad: las autoridades municipales, con el fin de lograr objetivos de desarrollo económico y territorial, propiciarán la formación de asociaciones entre las entidades territoriales e instancias de integración territorial para producir economías de escala, generar sinergias y alianzas competitivas. Así mismo, promoverá la celebración de contratos plan y alianzas público-privadas para el desarrollo rural.
- Economía y buen gobierno: el municipio buscará garantizar su auto sostenibilidad económica y fiscal, y deberá propender por la profesionalización de su administración, para lo cual promoverá esquemas asociativos que privilegien la reducción del gasto y el buen gobierno en su conformación y funcionamiento.

De conformidad con lo establecido en la Constitución y las Leyes, la adopción de los planes de desarrollo en las Entidades Territoriales, constituye una obligación con el objeto de asegurar el uso eficiente de sus recursos y el desempeño adecuado de las funciones que les han sido asignadas.

Es por esta razón que a través del Acuerdo Municipal No. 003 de 2020 Se aprueba y adopta el Plan de Desarrollo “Floridablanca, Unidos Avanzamos 2020-2023”

En lo mencionado en el artículo quinto del acuerdo municipal No. 003 de 2020 se establece la estructura del plan, el cual con el fin de cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible divide éste en cuatro dinámicas que incluyen 35 planes que a su vez contienen 154 metas de bienestar y 417 metas de producto ampliamente engranados, de manera que al obtener avances en un objetivo se producirá un impacto o cambio significativo en el avance de los otros.

Las dinámicas contenidas en el Plan de desarrollo se relacionan a continuación:

Dinámica 1. Desarrollo Institucional. Por medio del cual se garantizarán los equipamientos municipales mínimos necesarios para fortalecer la presencia institucional en el territorio (CAIs, Casa de Justicia, salones comunales y los Edificios Institucionales para el funcionamiento de la Administración); se obtendrá un mejor y constante contacto con los ciudadanos, construyendo un nuevo liderazgo social responsable con su territorio; replanteando y haciendo más eficientes los procesos y procedimientos internos, anteponiendo el bienestar y comodidad de los ciudadanos.

Dinámica 2. Desarrollo Medio Ambiental. El Medio Ambiente plantea acciones que, tienen como propósito recuperar los bosques y las fuentes hídricas; garantizar el agua potable y el saneamiento básico, manejando adecuadamente las aguas negras y los residuos sólidos, garantizando su disposición final; atendiendo las inclemencias del clima y manejando adecuadamente la atención a desastres producto del mismo; de igual forma se buscará mayor equidad y racionalidad en la política del uso del suelo, de manera que se preserve el medio ambiente.

Dinámica 3. Desarrollo Social. Para disminuir las brechas sociales y buscar la superación de la pobreza, aquí se plantean metas de producto mediante las cuales se ofrecerán bienes y servicios dirigidos a la población más vulnerable como es la tercera edad, las víctimas, las mujeres, los indígenas, los reinsertados, la primera infancia, la infancia, la adolescencia, la juventud y los

migrantes; se propone mejorar la educación, la salud, el deporte, la cultura y la vivienda de interés social.

Dinámica 4. Desarrollo Económico. Para la generación de riqueza y desarrollo económico se plantean un número de metas, enfocadas a fomentar la creación y/o fortalecimiento de las empresas de manera que estas puedan sostenerse en el largo plazo, que sean prosperas y duraderas, que tengan visión del negocio, aspecto que no podrá lograrse en el tiempo a menos que la sociedad y el medio ambiente mejoren y/o se dinamicen bajo las responsabilidades del estado de proveer los mínimos vitales para superar la pobreza en la región.

Para ello se presentan aquí las acciones más importantes para reactivar el sector agropecuario, generar empleo, fortalecer el sector empresarial, el emprendimiento y aportarle a la competitividad con la ejecución de políticas que garantice mejor movilidad e infraestructura par a la promoción del desarrollo.

En lo publicado en la página de la Alcaldía Municipal de Floridablanca se encuentra descrita su política de calidad y los objetivos allí establecidos.

- Política de Calidad:

La Alcaldía del Municipio de Floridablanca, se compromete a ofrecer una atención al ciudadano como lo establece la Ley, orientados a un desarrollo y mejoramiento territorial, económico, ambiental, social y cultural, promoviendo la participación y progreso del Municipio, logrando la Satisfacción de la Comunidad de Floridablanca, ejerciendo sus labores con responsabilidad y transparencia, para lo cual contará con Servidores Públicos competentes que contribuyen a la mejora continua de los Procesos permitiendo demostrar una Administración Municipal eficiente, eficaz y efectiva que cumpla con las Políticas de Operación.

En la tabla 4 se presenta el resumen de las competencias esenciales.

Tabla 4. Competencias Esenciales

¿Por qué somos reconocidos en nuestro negocio?	La Alcaldía de Floridablanca es reconocida por ser una entidad encargada de la administración del municipio de Floridablanca, el cual hace parte del área metropolitana, siendo una entidad pública comprometida con aportar al mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes, que presta servicios públicos de calidad.
¿Qué hacemos mejor que nuestros competidores?	En el momento no tiene competencia con otra entidad estatal dentro del municipio, ya que es la encargada de planificar el desarrollo social y económico del territorio y brindar servicios públicos básicos.
¿Por qué nos escogen los Clientes?	Los usuarios escogen la Alcaldía de Floridablanca por ser la única entidad que presta dichos servicios como lo son: satisfacer necesidades en salud, educación, acceso a servicios públicos, entre otras.

Basado en: información tomada de la Alcaldía Municipal de Floridablanca, 2022.

2.1.5 Postura ética de la Alcaldía de Floridablanca

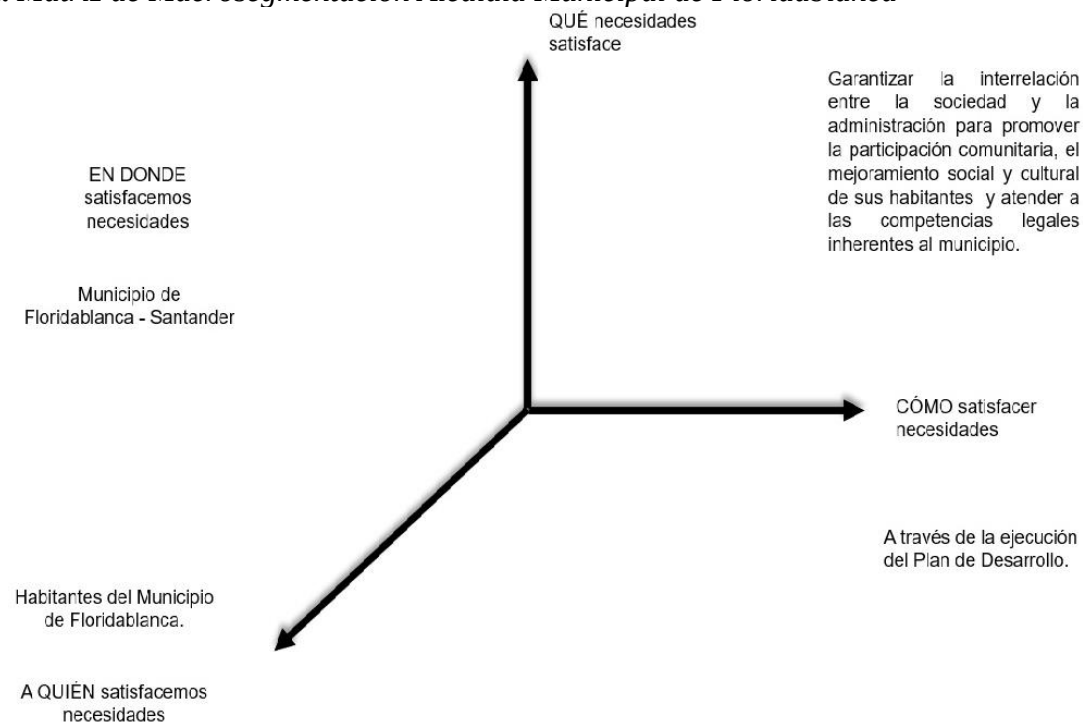
La postura ética que adopta la Administración Municipal es una entidad conformadora de sociedad debido a que “Floridablanca, Unidos Avanzamos 2020-2023” propuso mejorar los índices de calidad de vida, de manera que al 2030 Floridablanca logre superar los índices de pobreza y se constituya en el municipio pionero en lograr los objetivos de desarrollo sostenible ODS, articulado con el Código de Integridad como guía para atender los requerimientos de la ciudadanía y buscar la eficiencia y eficacia en la optimización de los recursos.

Conformadora de la sociedad	Se considera que es una entidad conformadora de sociedad debido a que cuyo objeto es satisfacer las necesidades de los habitantes de Floridablanca, mediante el cumplimiento de las metas del plan de desarrollo, buscando un mejoramiento social y económico en el municipio.
-----------------------------	--

Basado en: Información tomada de la Alcaldía Municipal de Floridablanca, 2022.

2.1.6 Matriz de Macrosegmentación Alcaldía Municipal de Floridablanca

Ver figura 2.

Figura 2. Matriz de Macrosegmentación Alcaldía Municipal de Floridablanca

Basado en: Información tomada de la Alcaldía Municipal de Floridablanca, 2022.

3. Análisis interno

3.1 Árboles de competencia

De acuerdo con Godet (2007), los árboles de competencia pretenden representar la institución en su totalidad sin reducirla únicamente a sus productos y mercados. En estos árboles, las raíces (las competencias técnicas, organizativas y financieras) y el tronco (capacidad de producción, estructura) son tan importantes como las ramas (líneas de productos, mercados). (Godet,2007).

Tabla 5. Árboles de competencia

Áreas	Raíces		Tronco		Ramas		Factores endógenos
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	
Secretaría de Planeación	El municipio cuenta con personal idóneo para una adecuada elaboración del plan de desarrollo del municipio.	Intervención escasa de los participantes en la elaboración del plan de desarrollo.	A través de los planes de acción se hace control y seguimiento de la ejecución del plan de desarrollo, se tienen en cuenta todos los sectores del municipio.	Los planes de acción se realizan anualmente.	Plan de desarrollo aprobado, con un 97% de ejecución total en el cuatrenio 2016-2019.	Incumplimiento con todo lo descrito en el plan de desarrollo.	Plan de desarrollo municipal
	El municipio cuenta con personal capacitado que implementa y mantiene el sistema integral de planeación y gestión.	No hay continuidad en el personal que maneja la información.	Se realiza control y seguimiento a todas las políticas de MIPG.	La información se recopila sólo para las fechas de entrega de informes y no de manera constante.	El MIPG se ejecuta de acuerdo a la normatividad vigente. Avance significativo en los resultados índice del desempeño institucional.		Modelo integrado de planeación y gestión
	El municipio cuenta con personal que dirige la operación del banco de programas y proyectos.	Los proyectos que realiza el municipio, están a cargo en principio, de las unidades gestoras de la entidad, que	El municipio cuenta con una base de datos que contiene la información de los proyectos que se alimenta de manera manual.	El municipio carece de un software de compilación y seguridad de información de los proyectos de	Para la vigencia 2020 se formularon y registraron un total de 66 proyectos de los 95 radicados para el cumplimiento de las metas del	Articulación inexistente entre las metas y los rubros presupuestales.	Banco de proyectos

Áreas	Raíces		Tronco		Ramas		Factores endógenos
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	
		cuentan para tal fin con escaso personal de apoyo.		inversión de la entidad.	Plan de Desarrollo. 66/95*100: 69,4%		
El municipio cuenta con personal capacitado que mantiene actualizado el plan de ordenamiento territorial.	El personal encargado del área de trabajo, no es suficiente para evaluar en forma permanente los cambios en el uso del suelo, entre otras funciones.	Existen comités de estratificación socioeconómica, control urbano y seguimiento a las licencias urbanísticas.	La baja frecuencia de realización de los comités.	Se expiden certificados de estratificación, licencias urbanísticas.	Hay una entrega de certificados y licencias tardía.		Plan de ordenamiento territorial
El municipio cuenta con personal que se encarga de la atención permanente de usuarios solicitantes de Sisbén.	Personal de apoyo escaso y duración de los contratos, es muy reducido.	Un alto porcentaje de población beneficiada con los subsidios a través de los puntajes de sisbenización.	Capacitaciones insuficientes de las herramientas de uso para la recolección de la información de la población.	Ficha de caracterización de acuerdo a los lineamientos establecidos por el DNP.	Visitas necesarias para el proceso de sisbenización son muy demoradas.		Caracterización y sisbenización

Áreas	Raíces		Tronco		Ramas		Factores endógenos
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	
Secretaría de Hacienda	El municipio cuenta con personal capacitado en el recaudo de rentas, tasas y contribuciones a favor del municipio, define y propone los gravámenes municipales.	Hay una alta rotación en el personal de apoyo que maneja el recaudo de impuestos.	Sistema eficiente de recaudo de impuestos prediales y de industria y comercio, simuladores de presentación de declaraciones para la ciudadanía, calendario de descuentos para pagos anticipados, recaudo de estampillas.	Software diferente al que manejan las demás dependencias que dificulta la articulación de la información.	Altos ingresos para la entidad. El recaudo de impuestos fue en el año 2020 \$162.949'278.79 y recaudo en el 2021, \$174.958'643.04 9,97. Aumento del 6,86%.	Cartera morosa.	Recaudo de impuestos
	Se realiza un control de la ejecución del presupuesto general del municipio con personal idóneo.	Personal cambiante en el desarrollo de las actividades. Capacitación escasa en el funcionamiento de la gestión del presupuesto.	Procesos establecidos para la gestión presupuestal, como el uso de un software que maneja el presupuesto a través de todos los rubros presupuestales para su ejecución.	Información desarticulada por el manejo de varios software que complica la elaboración y presentación de informes a los entes de control.	Buena asignación del presupuesto por la categoría del municipio, ejecución del presupuesto acorde al plan de desarrollo municipal.	Resultado de auditorías por incongruencia de datos de información.	Gestión del presupuesto

Áreas	Raíces		Tronco		Ramas		Factores endógenos
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	
	Se cuenta con personal capacitado en la revisión de cuentas y distribución del personal por dependencias asignadas.	Hay una inestabilidad laboral entre el personal que apoya la revisión de cuentas.	Existe un procedimiento adecuado de contabilización de cuentas, formatos estandarizados para la presentación de cuentas. Instructivo de cuentas. Revisión de formatos y soportes de cada una de las cuentas.	Socialización y capacitaciones insuficientes. Inexistencia de un calendario de fechas de presentación de cuentas, causales de devolución de cuentas desactualizadas.	Revisión de cuentas de manera digital.	Pagos demorados a los contratistas.	Tramite de cuentas
	El personal encargado posee experiencia en el proceso de pago oportuno y de acuerdo con la normatividad, de las obligaciones de la entidad.	Solo hay un funcionario de planta en tesorería y muy poco personal de apoyo.	Se verifica el manejo de los excedentes y realiza el cierre mensual de tesorería.	Existe una implementación reducida de sistemas y/o herramientas tecnológicas.	Existe una plantilla de registro diario de recaudo y el procedimiento de cargues bancarios.	Inexistencia de un calendario con cortes de pago para realizar las consignaciones por volumen de pagos a contratistas.	Tesorería

Áreas	Raíces		Tronco		Ramas		Factores endógenos
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	
	Se cuenta con personal de planta y apoyo suficiente.	Hay una alta rotación del personal.	Procedimiento de seguimiento a recursos convenios interadministrativos; información exógena; conciliaciones bancarias; registro de ingresos y rentas; de cuotas partes pensionales, de contabilización de cuentas por pagar.	El personal de la área no cuenta con socializaciones de los procedimientos y capacitaciones de los mismos.	Balances generales del municipio, órdenes de pago, certificados de retenciones, causación puntual de la nómina.	Falta integrar la información con las demás áreas que componen la secretaría de hacienda.	Gestión de la contabilidad
Oficina de Contratación	Personal capacitado por el archivo central de la entidad en el manejo y conservación de expedientes contractuales.	No hay espacio suficiente para conservar el archivo y no se han entregado muchas vigencias del archivo de la oficina al archivo	El proceso de archivo se hace de acuerdo a lo establecido por la normatividad, las TRD se encuentran actualizadas.	No hay un funcionario de planta responsable directamente del archivo.	A través de la implementación del SECOP II el archivo es ahora digital.	Demora en el procesamiento del archivo.	Gestión documental y archivo

Áreas	Raíces		Tronco		Ramas		Factores endógenos
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	
		central de la entidad.					
	Existe personal idóneo para el desarrollo de actividades contractuales adelanta los procesos de contratación requeridos por las dependencias para cumplir con sus objetivos misionales.	Contratación descentralizada en la etapa precontractual y falta de apoyo, volumen de contratación.	Existe un procedimiento manual de contratación, hojas de ruta de acuerdo a la modalidad de contratación.	Falta de socialización y actualización del manual y de contratación.	Se realizan contratos con cumplimiento de todos los requisitos de ley, compras a través de la tienda virtual del estado colombiano, Vigencia 2021 con un total de 2561 contratos suscritos de los 2585 programados. $2561/2585*100: 99,07\%$.	Cantidad de actas aclaratorias y o modificatorias por falta de revisión en los documentos que hacen parte del expediente contractual.	Gestión de la contrata-ción
	Se cuenta con personal para manejo de software interno (GD) para llevar el control de la contratación, manteniendo actualizadas las	Falta de capacitación al personal sobre el manejo, uso y actualización de las plataformas, computadores limitados,	Hay procesos de contratación transparentes mediante el uso de plataformas como el SECOP II, EL SIGEP II, SIA observa a través de los	Falta articular todos los mini procesos en el software para tener una sola información consolidada.	Rendición de informes a los entes de control y publicación de procesos contractuales en las plataformas requeridas y	Hallazgos con incumplimiento de contratos por parte de la contraloría.	Herramientas tecnológicas

Áreas	Raíces		Tronco		Ramas		Factores endógenos
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	
	plataformas requeridas por los entes de control.	variedad de accesos.	de cuales se hace la contratación.		planes de mejoramiento.		
	Personal con perfiles adecuados para el desempeño de sus tareas.	Falta más personal y espacio.	Procesos en los tiempos establecidos por la normatividad vigente.	Falta más comunicación en quienes intervienen en los procesos contractuales.	El equipo está dividido en equipo operativo, equipo CPS y equipo de convocatorias para coordina las actividades de las diversas modalidades de contratación pública.	No hay planes de contingencia ante el alto volumen de contratos en ciertas temporadas	Equipos de trabajo
	Existe personal de apoyo suficiente para la ejecución de tareas. Múltiples registros de datos de información para la consolidación de bases de datos.	Personal de inexistente con conocimiento de presentación de informes, de la unidad de red de almacenamien to de información cuenta con poco espacio.	Se tiene un procedimiento interno de manejo de la información y su aplicabilidad en donde se requiera.	Se recolecta información en archivos en Excel sin copias de seguridad, falta articular más módulos en el software existente, falta documentar los procedimientos que hacen	Cumplimiento con lo solicitado por los entes de control y con demás áreas que solicitan información. Generación de gran cantidad de datos que permiten análisis de información para tomar decisiones.	Información solicitada repetitiva por diferentes áreas en estructuras diferentes	Sistemas de información

Áreas	Raíces		Tronco		Ramas		Factores endógenos
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	
				parte de los sistemas de información.			
Secretaría general	Existe personal idóneo para desempeñar los cargos de la entidad.	Personal limitado, para el desarrollo adecuado de las funciones de la secretaría.	Existe el plan institucional de capacitaciones, manual de funciones y código de integridad.	Falta de seguimiento a los resultados del plan de capacitación s.	Evaluaciones de desempeño, inducción y reinducción.	No existe política de gestión estratégica del talento humano con base en los resultados del autodiagnóstico.	Personal de planta y capacitación
	Se cuenta con personal idóneo que ejecuta acciones en los planes de bienestar, capacitación y estímulos.	El proceso de selección del proveedor del plan de bienestar es demorado.	Existe un plan de bienestar, régimen salarial, salud ocupacional.	Escasa oportunidad de ascensos internos.	Salarios a tope máximo según la escala salarial nacional, pagos puntuales, ejecución del plan de bienestar.	Se concentra el uso efectivo de los estímulos en el último mes del año.	Calidad de vida laboral
	Se cuenta con personal capacitado para la realización de página web , intranet,	Poco conocimiento hacer del uso de las herramientas tecnológicas.	Publicaciones de todos los actos administrativos emitidos por la entidad e información de	Escasa racionalización de trámites.	Conocimiento y fácil acceso a la información de la entidad.	Divulgación de información no es en línea.	Uso de las tics

Áreas	Raíces		Tronco		Ramas		Factores endógenos
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	
	prensa y comunicacion es.		interés, trámites virtuales.				
	Experiencia en la formulación de indicadores de calidad.	Falta de conocimiento de información de importancia para la entidad.	Hay un adecuado desarrollo, control y seguimiento del modelo integrado de planeación y gestión, acuerdos de gestión, plan anticorrupción.	Falta de socialización de las herramientas que miden la gestión de la entidad.	Medición periódica de los resultados de los indicadores de gestión.	Existen más acciones correctivas que preventivas.	Gestión de la calidad
	Hay personal capacitado por dependencia y en general para brindar información a la ciudadanía, ventanilla única.	Falta más capacitación en atención al usuario y manejo de personas no todas las oficinas se encuentran dentro del palacio municipal.	Seguimiento al código de integridad y manual de atención al ciudadano, herramientas tecnológicas, buzón de sugerencias.	Falta de información integral y articulada en la entidad.	Respuesta de todas las PQRD.	Satisfacción reducida por parte de los ciudadanos.	Atención y servicio al ciudadano
Secretaría de Turismo y	Se cuenta con personal que se encarga de implementar programas y	Aprobación demorada de los proyectos de inversión turística por	Hay un adecuado desarrollo del proceso de denominación de origen de la oblea	Presupuesto limitado para la ejecución de planes y programas.	Fortalecimiento del turismo en el municipio de Floridablanca. Para el año 2021,	Falta implementar más actividades que	Turismo y desarrollo económico

Áreas	Raíces		Tronco		Ramas		Factores endógenos
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	
Desarrollo Económico	proyectos turísticos del municipio.	parte del banco de proyectos, depende de otras áreas para la ejecución de las metas, planes y programas diseñados.	florideña. Se desarrollan mercados campesinos y ferias gastronómicas.	Se Incumplimiento a la programación de las actividades a desarrollar.	cumplió en 25% para completar un avance acumulado del 50%.	promuevan el turismo y generar marca de ciudad.	
	Se tiene personal idóneo que coordina las acciones de la protección y promoción del patrimonio cultural.	Infraestructura.	Se trabaja de manera articulada con la casa de la cultura piedra del sol en la protección del patrimonio, realización de actividades de promoción de visita del museo de Floridablanca.	Falta de más capacitación al personal.	Conocimiento de la historia del municipio para los turistas y visita de sitios de interés	Alto costo de sitios emblemáticos del municipio.	Patrimonio cultural
	Se cuenta con personal idóneo que diseña estrategias para promocionar	Personal escaso para apoyo en la realización de las actividades.	Actividades de limpieza y conservación de parques, quebradas, senderos ecológicos, etc.	Carencia de campañas de cuidado de los recursos naturales.	Recursos naturales protegidos, preservación del jardín botánico, de la fauna, flora	Falta mayor reacción en la ejecución de planes de ante desastres ambientales.	Turismo y ecoturismo

Áreas	Raíces		Tronco		Ramas		Factores endógenos
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	
el turismo y ecoturismo con proyección sostenible y promueve el manejo ambiental en los proyectos turísticos.			señalización turística.		y fuentes hídricas.		
Se cuenta con personal encargado de entablar conexión con los empresarios y la comunidad.	Hay poca divulgación de información de interés turística del municipio.	Existe en la página web de la entidad un directorio turístico, sitios de interés y las festividades principales de la entidad. Puntos físicos de información y orientación al turista.	Falta mayor socialización del uso de la página web y su contenido.		Municipio con mayor atracción turística	Falta implementar el uso de redes sociales como medio de información turística.	Medios de información
Se cuenta con personal idóneo que formula estrategias para promover la	Personal escaso para dar capacitaciones.	Hay un Convenio con la ECAM en capacitaciones para el desarrollo de nuevos emprendimientos	La capacitación y asesorías que se llevan a cabo es limitada.	1141 empresas asesoradas en uso y apropiación de las tics	Falta llegar al 100% de las empresas florideñas capacitadas y asesoradas.		Asesoría empresarial

Áreas	Raíces		Tronco		Ramas		Factores endógenos
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	
	capacitación, apropiación tecnológica y asesoría empresarial.		y empresarios ya existentes.				

Basado en: Información tomada de la Alcaldía Municipal de Floridablanca, 2022.

3.1.1 Análisis árbol de competencias

En el árbol de competencia se observa que existe un insumo básico qué es el personal de la administración municipal de Floridablanca a través de ese personal se generan una serie de procesos y procedimientos que son el tronco, la parte fundamental, el eje a través del cual se desarrollan todas las acciones, planes y programas del municipio; el producto es toda una serie de proyectos de planes. Teniendo en cuenta la ejecución el desarrollo la certificación y también se generan ramas qué tiene relación directa con el presupuesto con el manejo de todas las variables relacionadas con la contratación del personal el cumplimiento de requisitos de ley los registros entre muchas otros productos, que generan una administración basada en un personal que se ha ido capacitado desarrollando a través del tiempo

3.2 Evaluación de factores Internos y análisis de resultados

Basados en el proceso interno de la Alcaldía de Floridablanca en la tabla 6, se presenta la matriz MEFI, en la que se consignan las fortalezas y debilidades que surgen de la evaluación de las ramas de árbol de Competencias.

Tabla 6. *Matriz MEFI de Floridablanca como marca 2030*

	Ponderación	Calificación	TOTAL
Fortalezas			
Plan de desarrollo municipal	0,1	4	0,4
Banco de proyectos	0,02	3	0,06
Modelo integrado de planeación y gestión	0,03	3	0,09
Gestión de la contratación	0,1	4	0,4
Recaudo de impuestos	0,1	4	0,4
Gestión del presupuesto	0,03	4	0,12
Calidad de vida laboral	0,03	4	0,12
Uso de las tics	0,02	4	0,08
Medios de información	0,05	4	0,2

	Ponderación	Calificación	TOTAL
Asesoría empresarial	0,02	3	0,06
Debilidades	0,5		1,93
Sistemas de información	0,05	2	0,1
Tesorería	0,05	2	0,1
Gestión documental y archivo	0,03	1	0,03
Personal de planta y capacitación	0,07	2	0,14
Atención y servicio al ciudadano	0,03	1	0,03
Turismo y ecoturismo	0,1	1	0,1
Patrimonio cultural	0,01	1	0,01
Equipos de trabajo	0,05	1	0,05
Turismo y desarrollo económico	0,1	2	0,2
Caracterización y sisbenización	0,01	1	0,01
	0,5		0,77
Total	1		2,7

En la tabla 6, se observa que la matriz MEFI tiene una ponderación de un punto de los cuales el 50% son fortaleza y el restante 50% debilidades. Cada fortaleza y cada debilidad tiene una calificación, las fortalezas entre 3 y 4 dependiendo si es una fortaleza baja y cuatro una fortaleza alta y las debilidades 1 y 2, dos, si es una debilidad baja y uno, una debilidad alta; el resultado final de la matriz MEFI es 2.7, lo que significa que sobre un porcentaje de 4, está entre una debilidad baja y una fortaleza baja, por ello, hay que seguir desarrollando y mejorando todos las fortalezas para enriquecer el trabajo del municipio al mismo tiempo que afrontar las debilidades para que desde el punto de vista interno, la alcaldía del municipio de Floridablanca, sea capaz de afrontar con éxito sus retos y desafíos de aquí al año 2030.

3.2.1 Listado de variables internas

Una vez realizado el análisis de la matriz MEFI se relacionan las variables internas con las que se va a trabajar para establecer a futuro y desarrollar los instrumentos propuestos para una

prospectiva del municipio de Floridablanca. En la tabla 7 se hace la relación de dichas variables internas.

Tabla 7. *Relación de Variables Endógenas*

Relación de Variables Endógenas	
1	Plan de desarrollo municipal
2	Banco de proyectos
3	Modelo integrado de planeación y gestión
4	Gestión de la contratación
5	Recaudo de impuestos
6	Gestión del presupuesto
7	Calidad de vida laboral
8	Uso de las tics
9	Medios de información
10	Asesoría empresarial
11	Sistemas de información
12	Tesorería
13	Gestión documental y archivo
14	Personal de planta y capacitación
15	Atención y servicio al ciudadano
16	Turismo y ecoturismo
17	Patrimonio cultural
18	Equipos de trabajo
19	Turismo y desarrollo económico
20	Caracterización y sistematización

3.2.2 Análisis tendencial de las Variables internas

En la tabla 8, se realiza el análisis tendencial de las variables internas

Tabla 8. *Análisis Tendencial de Variables Endógenas*

Fortalezas	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
A través de Plan de acción se hace control y	de desarrollo municipal	Porcentaje de cumplimiento total ejecución	de 97% de ejecución total en el cuatrenio del 2016-2019	50% de cumplimiento en el período de 2020 a 2021.	de 100% de cumplimiento o del Plan de Desarrollo.

Fortalezas	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
seguimiento de la ejecución del plan de desarrollo, se tienen en cuenta todos los sectores del municipio.		Plan de Desarrollo.			
Los proyectos están codificados y asociados a las metas del plan de desarrollo.	Banco de proyectos	(Total de proyectos registrados Numero de proyectos radicados). *100	de Para la vigencia 2020 / formularon un registrado total de 66 proyectos de los 95 radicados para el cumplimiento de las metas del Plan de Desarrollo. 66/95*100: 69,4%	Para la última vigencia en curso se han formulado y registrado 132 proyectos de los 175 radicados. 132/175*100: 75,4%	Se espera la formulación y registro de todos los proyectos que sean radicados para la ejecución total del plan de Desarrollo.
Se realiza control y seguimiento a todas las políticas de MIPG.	Modelo integrado de planeación y gestión	Puntaje obtenido en el resultado índice de desempeño institucional (IDI)	Para la vigencia 2019 la Administración Municipal obtuvo un puntaje de 70,9 en su evaluación final de desempeño institucional.	Para la última vigencia evaluada, la Alcaldía de Floridablanca obtuvo 95,8 puntos.	Llegar a 100 puntos obtenidos como resultado de la medición del desempeño institucional .
Procedimiento manual de contratación, hojas de ruta de acuerdo a la modalidad de contratación.	Gestión de la contratación	(Número de contratos suscritos número de adquisiciones programadas)*100	de Vigencia 2021 con un total de 2561 contratos suscritos de los 2585 programados. 2561/2585*100: 99,07%	Vigencia actual 1631 contratos suscritos en el primer semestre del año de los 1635 programados. 1631/1635*100: 99,7%	Cumplimiento total del Plan Anual de Adquisiciones.

Fortalezas	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
Sistema eficiente de recaudo de impuestos prediales y de industria y comercio, simuladores de presentación de declaraciones para la ciudadanía, calendario de descuentos para pagos anticipados, recaudo de estampillas.	Recaudo de impuestos	Incremento porcentual anual en el recaudo de impuestos.	N/A	Recaudo de impuestos 2020 un \$162.949'278.792, 54 y recaudo en el 2021, \$174.958'643.049, 97. Aumento del 6,86%.	Aumentar en un 35% el recaudo de los impuestos al 2030.
Buena asignación del presupuesto por la categoría del municipio, ejecución del presupuesto acorde al plan de desarrollo municipal.	Gestión del presupuesto	Variación porcentual anual de la asignación del presupuesto.	Presupuesto asignado para el 2020 fue de \$465.353'236.030 y el presupuesto asignado para el 2021 fue de \$550.175'778.781 aumentando en un 18,23%.	Actual \$491.421'854.694 sujeto a variaciones.	Aumentar el presupuesto a anual en un 40% para el 2030.
Salarios a tope máximo según escala salarial nacional, pagos puntuales, ejecución del plan de bienestar.	Calidad de vida laboral	Resultado del IDI: Desarrollo y Bienestar del Talento Humano en la Entidad.	Para la vigencia 2019 el resultado fue de 60,7 puntos.	En el año 2020 la unidad aumentó su puntaje a 87,2 puntos como resultado en el IDI.	Aumentar a 100 puntos en el resultado de desempeño institucional para el año 2030.

Fortalezas	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
Publicaciones de todos los actos administrativos emitidos por la entidad e información de interés, trámites virtuales.	Uso de las tics	Porcentaje de cumplimiento de la meta en el Plan de Desarrollo de dotar todas las dependencias con tecnología.	Para el año 2020 la meta avanzó en un 25% de cumplimiento.	Para la vigencia 2021 la meta progresó en un 25% de cumplimiento para un total de 50% de avance del Plan de Desarrollo con el porcentaje del año anterior.	100% de cumplimiento o del Plan de Desarrollo y/o mantener la dotación de tecnología para el 2030,
Existe en la página web de la entidad un directorio turístico, sitios de interés y las festividades principales de la entidad. Puntos físicos de información y orientación al turista.	Medios de información	Número de medios de comunicación.	Una página web institucional, Facebook, Twitter, Instagram	Actualizaciones de la página web y mantenimiento de redes sociales.	Implementar más medios de información didáctica y de acceso gratuito a la comunidad.
1141 empresas asesoradas en uso y apropiación de las tics	Asesoría empresarial	Avance en la ejecución de la meta de asesoría empresarial. (Fortalecer y asesorar 2000 empresas).	En el año 2020 se logró asesorar un total de 470 empresas.	Para el año 2021, se avanzó con un total de 671 empresas asesoradas para un acumulado de 1141 empresas fortalecidas y asesoradas.	Asesorar a 4087 empresas existentes en Floridablanca para el 2030.

Debilidades	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
	Sistemas de información	(número de dependencias con software articulados entre dependencias /	No existe medición de años anteriores.	4/23*100: No existe sistema de información que permita tener articulada toda la	17% Lograr que todas las dependencias de la entidad tengan un

Debilidades	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
		número de dependencias de la entidad que presentan informes)		información de la entidad.	sistema de información articulado entre sí para facilitar los datos y la rendición de informes.
El proceso de archivo se hace de acuerdo a lo establecido por la normatividad, las TRD se encuentran actualizadas.	Gestión documental y archivo	Resultado del IDI Calidad del componente administración de archivo.	Vigencia 2019 con un total de 46,8% puntos.	Tablas de retención documental actualizadas y 96,3 puntos en el resultado del IDI.	Mantener las tablas de retención actualizadas de acuerdo a la normatividad vigente y llegar a 100 en la calificación del IDI en MIPG.
	Personal de planta y capacitación	(número de capacitaciones ejecutadas/ número de capacitaciones programadas)* 100	Para el año 2021 pese a que se cumplió el 100% de lo programado, las capacitaciones son muy reducidas y no abarcan las necesidades de la entidad. 21/21*100: 100%	Para la vigencia actual van 13 capacitaciones programadas y 6 ejecutadas. 6/13*100: 46,15%	Aumentar el número de capacitaciones a realizar de acuerdo a las necesidades de la entidad
	Atención y servicio al ciudadano	Resultado del IDI: Gestión del Relacionamento con los ciudadanos	No existe medición de años anteriores.	Para la última vigencia evaluada, la entidad obtuvo un total de 91,9 puntos, sin embargo como no se tiene historial	Aumentar el puntaje en el resultado del índice de desempeño institucional .
	Turismo y ecoturismo	Avance del programa para reinversión del turismo	Para el año 2020 el plan cumplió con el 25%.	Para el año 2021, cumplió en 25% para completar un avance	Cumplir con el 100% del plan y mantenerlo en el plan de

Debilidades	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
				acumulado 50%.	del desarrollo de la administraci ón entrante en cada uno de sus períodos.
	Patrimonio cultural	Porcentaje de avance en el Plan de Desarrollo en el cual se realiza el proceso de reconocimiento patrimonial para fomentar la cultura.	Sin antecedentes.	A la fecha se ha logrado un avance del 30% de cumplimiento.	Cumplir con el 100% de ejecución de la meta y mantenerla en el plan de desarrollo de la administraci ón entrante en cada uno de sus períodos.
	Equipos trabajo	de (número contratos devueltos/ número de contratos revisados)*100. Porcentaje diario de revisión	Sin antecedentes.	Diariamente se devuelve aproximadamente el 90% de contratos por diferentes errores. 9/10*100: 90%	Lograr un margen de devolución de contratos del 5%, conformand o equipos de trabajo con mayor experiencia.
	Turismo desarrollo económico	y (número metas promueven turismo/ número de metas totales de la secretaría de turismo y desarrollo)*100	de Para el Plan de que Desarrollo 2016- el 2019: 17/45*100: el 37% de las metas totales fueron destinadas a promover turismo.	Para el Plan de Desarrollo 2020- 2023: 15/48*100: 31% de las metas son destinadas a promover turismo.	Lograr que el 60% de las metas establecidas en el Plan de Desarrollo para la Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico corresponda n a promover e impulsar el

Debilidades	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
	Caracterización y sisbenización	(número de personas sisbenizadas/ total de la población según censo DANE 2018)*100	Para el año 2020 con el SISBEN III 220000/316200*100: 69,57% población sisbenizada.	Para el año 2021 con la actualización SISBEN IV 101000/316200*100: 31,94% población sisbenizada.	turismo en la ciudad. Para el año 2030 tener la población del municipio sisbenizada.

Basado en: Información tomada de la Alcaldía Municipal de Floridablanca, 2022.

En la tabla 8, se observa que para las fortalezas como para las debilidades, se determina cuál ha sido el pasado, el presente y qué se espera en el futuro para el desenvolvimiento y desarrollo de cada una de esas variables. Para un análisis más puntual, se establecen los indicadores para cada una de las fortalezas y las debilidades; se observa en líneas generales que existe una tendencia a mejorar y a desarrollar para el año 2020, fecha de la última información obtenida, que el municipio está haciendo un esfuerzo para lograr mayores avances a futuro. Se espera que haya cumplimiento de todos los indicadores con un 100% o lograr un incremento y una mejora porcentual mucho mayor a la obtenida en el año anterior o el cuatrienio anterior.

3.3 Análisis del entorno (fuentes secundarias)

3.3.1 Análisis del entorno inmediato con base en fuentes secundarias

Entorno Floridablanca

Entorno inmediato

Localización geográfica

El municipio de Floridablanca tiene 316,200 habitantes (censo 2018) que la consolidan como el segundo municipio de mayor población en Santander, el 96,58% de su población está ubicada en el sector urbano y el 3,42% restante se encuentra ubicado en el sector rural.

Pertenece a la provincia metropolitana, se encuentra en conurbación con la ciudad de Bucaramanga y pertenece a su área metropolitana

Se sitúa en los 07° 04' 36'' de latitud norte y 73° 05' 52'' de longitud oeste, zona montañosa del costado occidental de la cordillera oriental sobre el Macizo de Santander y la zona de mesetas.

Limita por el norte con Bucaramanga y Tona; por el oriente con Tona y Piedecuesta; por el Sur con Piedecuesta y por el occidente con Girón y Bucaramanga.

Su altitud es de 925 metros sobre el nivel del mar y la temperatura promedio es de 23°C, favoreciendo la presencia de una gran diversidad de fauna y flora.

Cuenta con una extensión aproximada de 97 Km².

División político administrativa

El municipio de Floridablanca está conformado por 8 comunas con 37 barrios, subdivididos en 362 urbanizaciones, conjuntos y asentamientos, que hacen parte de dichas comunas así:

COMUNAS	BARRIOS QUE HACEN PARTE
1. FLORIDA - CASCO ANTIGUO	1.1 Abadías 1.2 Altamira 1.3 La Ronda 1.4 Limoncito 1.5 Los Andes 1.6 Casco Antiguo 1.7 Florida 1.8 Paragüitas 1.9 Sena
2. CAÑAVERAL - VERSALLES	2.1 Cañaveral occidental 2.2 Cañaveral 2.3 Cañaveral Oriental 2.4 Versailles 2.5 Aranzoque 2.6 Buenos Aires 2.7 La Paz 2.8 Campestre
3. BUCARICA – CARACOLÍ	3.1 Bucarica 3.2 Caracolí
4. CALDAS - REPOSO	4.1 Caldas 4.2 Reposo 4.3 Fátima 4.4 La Trinidad 4.5 Zapamanga
5. BOSQUES – MOLINOS	5.1 El Bosque 5.2 Molinos 5.3 Palomitas 5.4 Niza 5.5 Trinitarios
6. LAGOS – BELLAVISTA	6.1 Bellavista 6.2 Lagos
7. VILLABEL - SANTA ANA	7.1 Santa Ana 7.2 Villabel - Valencia
8. LA CUMBRE - EL CARMEN	8.1 El Carmen 8.2 La Cumbre 8.3 La Hacienda
Ruitoque Condominio	Mirador del Oriente, La Rinconada, Monterreal, La Lomita, La Aldea, La Bahía, Náutica, Lago Costa Norte, La Montaña y La Pradera.

Tomado de: Alcaldía Municipal de Floridablanca, 2021.

Además está conformado por 3 corregimientos que se dividen en 8 veredas, las cuales están divididas en 21 sectores en su sector rural:

CORREGIMIENTO	VEREDAS	SECTORES	ASENTAMIENTOS RURALES
1.	1.1 Alsacia	1.1.1 Malavar	1. El nuevo Tamboruco 2. El Chino
	1.2 Casiano	1.2.1 La Sidra 1.2.2 Villa Guadalquivir* 1.2.3 Montearroyo *	
	1.3 Guayana	1.3.1 Los Cauchos 1.3.2 Altos de Mantilla 1.3.3 Villa Edilia *	
	1.4 Helechales	1.4.1 La Judia	
2.	2.1 Aguablanca	2.1.1 Buenavista 2.1.2 Rosablanca 2.1.3 San Ignacio 2.1.4 El Mortío*	1. Santa Barbara 2.Villa San Pedro 3. Villa Leonor 4. Asocoflor 5. Brisas del Manantial 6. Asohelechales 7. Asomiflor 8. Altos Caracolí oriental
	2.2 Vericute	2.2.1 Las Despensas 2.2.2 Santa Barbara	
3.	2.3 Ruitoque	2.3.1 El paramito 2.3.2 Mesa de Ruitoque 2.3.3 Nazaret 2.3.4 Nueva Bosconia *	
	2.4 Rio Frio	2.4.1 El Verde 2.4.2 Valle de Ruitoque 2.4.3 La Hormiga *	
* Centros Poblados y centros poblados especiales			

Tomado de: Alcaldía Municipal de Floridablanca, 2021.

Dimensión económica

Sectores: La economía del municipio de Floridablanca se basa principalmente en el sector terciario, especialmente en el comercio y turismo.

Cuenta con el complejo comercial de cañaveral, que está conformado por los centros comerciales La Florida, Cañaveral y Caracolí.

Cerca del 98,5% de las empresas del municipio son PYMES, entre las cuales se destacan las empresas de calzado, alimentos preparados, confecciones, metalmecánica, entre otros. El sector rural se destaca por la producción y exportación de café, la producción de cacao, mora, huevo orgánico, frutales, entre otros productos. Además, hay fincas avícolas, ganaderas y porcicultoras a pequeña escala.

En el sector industrial el 50% de las empresas se dedica a la producción de alimentos, el 30% a la fabricación de prendas de vestir, a la fabricación de minerales no metálicos, lo que

significa que estos tres rubros agrupan cerca del 80% del total de establecimientos industriales localizados en el municipio.

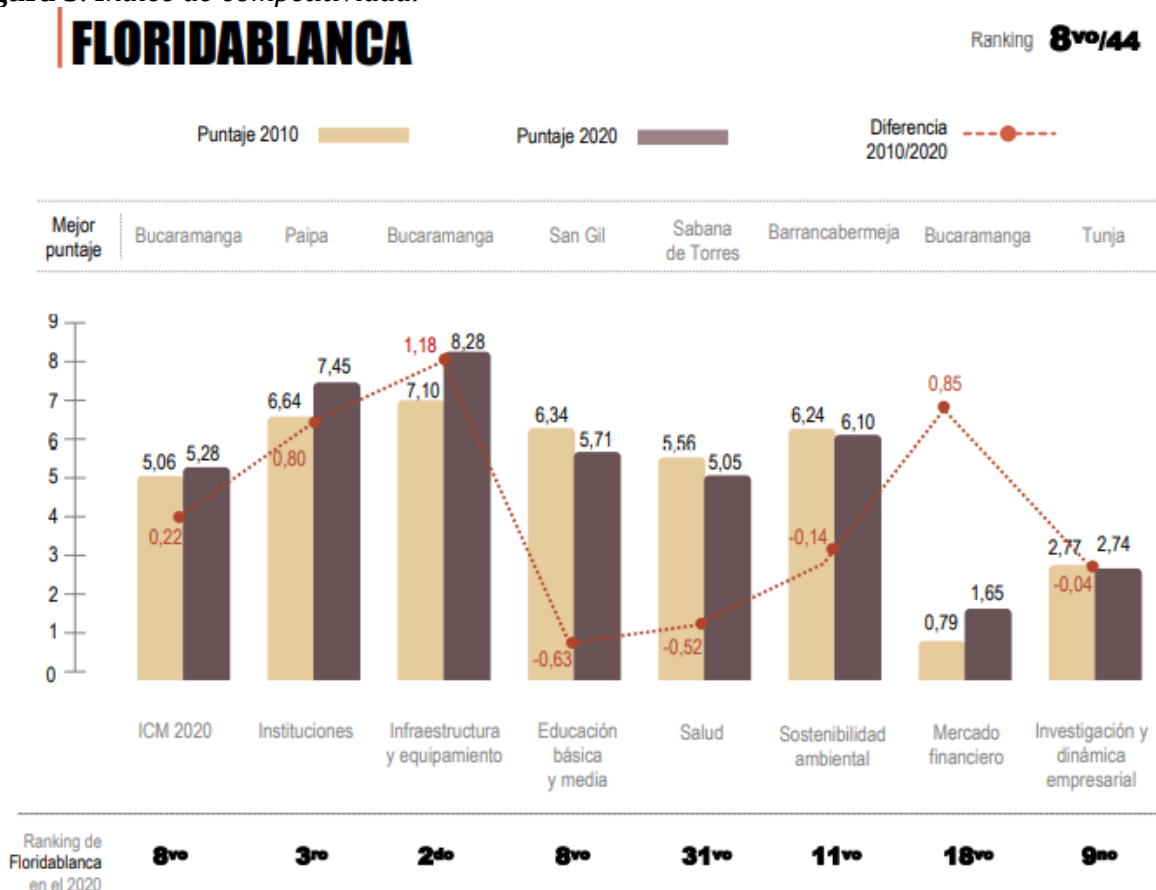
Competitividad:

Según datos presentados por el DANE el crecimiento económico fue negativo para Colombia, dada la situación de aislamiento preventivo por la pandemia de covid19, lo que disminuyó la actividad empresarial.

Según datos publicados por la Cámara de Comercio de Bucaramanga en el Índice de competitividad municipal Santander 2020: para el caso de Santander, la diferencia en competitividad existente entre los municipios del área metropolitana es innegable, luego de Bucaramanga, el más cercano es Floridablanca que ocupa el octavo puesto en un ranking entre 44 municipios; seguido por Piedecuesta de décimo y girón en la posición 14. Son municipios conurbados que comparten temas comerciales, de movilidad e infraestructura vial que debería fortalecer la región como una unidad y desarrollarse de forma similar.

Se observan posiciones poco favorables en la eficiencia del mercado financiero (puesto 18), salud (puesto 31), sostenibilidad ambiental (puesto 11); pero presenta cifras positivas en instituciones e infraestructura, ya que en estos pilares estuvo dentro de los primeros 3 puestos. Es un municipio que tiene un desarrollo empresarial significativo y la segunda población más grande del departamento.

Figura 3. Índice de competitividad.



Tomado de: Cámara de comercio de Bucaramanga, 2022.

Dimensión Social:

Población asegurada: Para abril de 2019 las cifras de cobertura el régimen contributivo y el régimen subsidiado generan un total de 263.935 afiliados según el Ministerio de Salud y Protección Social, que sumados los 6.288 reportados en regímenes especiales para el 2017 generan un total aproximado de 270.233 afiliados, lo que se refleja el 98% de cobertura con que cuenta el municipio según el mismo Ministerio.

Cobertura Educativa: se puede evidenciar que en el nivel de transición la cobertura bruta es del 98.03% y la neta del 69.75%, educación primaria es del 106.6% y la neta es del 95.21%, en el nivel secundario la cobertura bruta es del 108.06% y la neta del 85.58%, en educación media la

cobertura bruta es del 86.23% y la neta es del 51% para un total de cobertura del 94.6% en el municipio. Teniendo así que la cobertura en educación media es la más baja.

Red hospitalaria. La siguiente tabla refleja las principales IPS de la red hospitalaria de Floridablanca. De ellas solamente la E.S.E. Clínica Guane y sus RIS es una Empresa Social del Estado descentralizada de la administración municipal de Floridablanca.

IPS	NIVEL DE COMPLEJIDAD	OBSERVACIONES
E.S.E. Clínica Guane y sus RIS (sede principal)	Baja Complejidad	Urgencias, consulta externa, Rx, Farmacia, Laboratorio clínico, Fisioterapia, Odontología, Optometría, Citología, Ecografía
E.S.E. Clínica Guane y sus RIS Centro de Salud La Cumbre	Baja Complejidad	Consulta externa, Farmacia, Toma de muestra para laboratorio, Fisioterapia, Odontología, Citología
E.S.E. Clínica Guane y sus RIS Centro de Salud La Reposo	Baja Complejidad	Consulta externa, Toma de muestra para laboratorio, Fisioterapia, Odontología, Citología
E.S.E. Clínica Guane y sus RIS Centro de Salud Villabel	Baja Complejidad	Consulta externa, Farmacia, Toma de muestra para laboratorio, Fisioterapia, Odontología, Citología
E.S.E. Clínica Guane y sus RIS Centro de Salud La Trinidad	Baja Complejidad	Consulta externa, Toma de muestra para laboratorio, Odontología, Citología
E.S.E. Clínica Guane y sus RIS Centro de Salud José A. Morales	Baja Complejidad	Consulta externa, Toma de muestra para laboratorio, Odontología, Citología
E.S.E. Clínica Guane y sus RIS Centro de Salud Zapamanga IV etapa	Baja Complejidad	Consulta externa, Toma de muestra para laboratorio, Citología
E.S.E. Clínica Guane y sus RIS Centro de Salud Zapamanga II etapa	Baja Complejidad	Consulta externa, Toma de muestra para laboratorio, Odontología, Citología
E.S.E. Clínica Guane y sus RIS Centro de Salud Mortiño	Baja Complejidad	Cierre Temporal
E.S.E Hospital San Juan de Dios Floridablanca	Mediana Complejidad	Cra 8 # 3 – 30 Casco Antiguo de Floridablanca
Fundación FOSUNAB	Alta Complejidad	Calle 158 N° 20-95 Cañaveral
Fundación Cardiovascular de Colombia	Alta Complejidad	Calle 155ª N°23-58 Floridablanca
Fundación Oftalmológica de Santander – FOSCAL	Alta Complejidad	Calle 155 A N° 23-09 Autopista Floridablanca. Barrio El Bosque
Clínica MEDIMAS Cañaveral	Alta Complejidad	Circunvalar 33 N°29-54 Lagos I
Centro clínico de cirugía ambulatoria y manejo post quirúrgico – CENPOST	Alta Complejidad	Transversal 154 N° 150-221. Piso 3 Edificio Vista Azul. Barrio El Bosque
Fresenius Medical Care Colombia S.A. Unidad Renal FOSCAL	Alta Complejidad	Carrera 24 N° 124-106 Torre B Piso 12. Centro Medico Carlos Ardila Lulle.
Instituto del Corazón sede FOSCAL	Alta Complejidad	Calle 158 No. 20-95 Piso 4. Sede FOSCAL Internacional

Tomado de: Alcaldía Municipal de Floridablanca, 2021.

Evaluación de la Gestión del Municipio de Floridablanca

En la tabla 9, se presenta la evaluación de la gestión del municipio de Floridablanca.

Tabla 9. *Evaluación de la Gestión del Municipio de Floridablanca*

Ventajas en términos de eficiencia	Desventajas en términos de eficiencia	Mecanismos de integración y forma de operación	Servicios ofrecidos
Los servicios están relacionados con el plan de desarrollo que tiene 500 metas y cada meta es un servicio que ofrece la alcaldía a través de sus secretarías. Floridablanca se destaca por ser uno de los municipios con mayores tasas de bosques naturales en el área rural dispersa con porcentajes del orden de 11,3% que en términos absolutos corresponden a 756 hectáreas. En el servicio de acueducto para el año 2005 el municipio de Floridablanca, tenía una cobertura del 96% para la población, mayor a lo reportado para el país (83,4%) y el departamento (82,6%). Floridablanca en alcantarillado, a	El seguimiento que se hace del plan de desarrollo que es el objetivo institucional se hace por dependencias, cada secretaría es responsable de una cantidad de metas de ese plan de desarrollo y se le ha ido haciendo un seguimiento trimestral del que la oficina asesora de planeación es la encargada de seguir el avance de las metas, para poder cumplir con el objetivo institucional que es el plan de desarrollo. En Floridablanca un poco más del 40% de las actividades están conglomeradas en servicios financieros y construcción de obras, lo que indica que en materia de producción y empleo el municipio, muestra una inestabilidad en el medio y largo plazo al depender de actividades que como la construcción no es permanente y depende	El municipio tiene una hoja de ruta que es el plan de desarrollo y la oficina asesora de planeación le hace seguimiento trimestral a dicho plan, Se realizan reuniones de consejo de gobierno, se cuenta con un correo institucional y toda la información que se envía o es requerida por parte de los secretarios o los entes descentralizados utiliza el correo institucional.	De acuerdo con la Ley 136 de 1994, se determinan las funciones que le competen al municipio, dentro las más relevantes se encuentran Administrar los asuntos municipales y prestar los servicios públicos que determine la ley; ordenar el desarrollo de su territorio y construir las obras que demande el Progreso municipal; promover la participación comunitaria y el mejoramiento social y cultural de sus habitantes; planificar el desarrollo económico, social y ambiental. Depende de lo formulado en el plan de desarrollo de cada ente territorial, la estructura administrativa debe materializar los

Ventajas en términos de eficiencia	Desventajas en términos de eficiencia	Mecanismos de integración y forma de operación	Servicios ofrecidos
nivel frente a la cobertura en Colombia en ese año (73,1%) y Santander (72,4%), reporta niveles de cobertura mayores a 95%. El municipio de Floridablanca, tiene un índice de pobreza multidimensional para la zona rural dispersa menor a 25%. En educación el municipio tiene una cobertura del 100% en primaria, lo que significa que toda o gran parte de la población que debería estar en este nivel está cubierta en el sistema educativo y que además hay alumnos extra edad matriculados. (Universidad Industrial de Santander, 2018)	de ciclos financieros y económicos.		servicios que contempla la norma.

Nota. A partir documentos de la Alcaldía del Municipio de Bucaramanga y la Universidad Industrial de Santander, 2022.

Teniendo en cuenta la tabla 9, se observa que el municipio de Floridablanca municipios tienen mecanismos de integración para la coordinación, seguimiento, evaluación y cumplimiento, se rigen por la Ley 136 de 1994, adoptan el plan de desarrollo y la estructura administrativa a

través de sus funcionarios y contratistas materializan la prestación del servicio público . El municipio desarrolla una serie de instrumentos, que le permiten mejorar su eficiencia y suplir su eficiencia y se encuentra en un desarrollo y crecimiento acelerado que se fundamenta en su gestión y depuración financiera, en busca de contar con un flujo de recursos que le permita suplir las necesidades de sus habitantes.

3.4 Análisis del Macroentorno

Para realizar el análisis del macroentorno se toman en cuenta las variables externas e internas que puedan afectar a la administración del municipio de Floridablanca este análisis de Gran importancia ya que permite conocer y profundizar sobre dichas variables y posteriormente analizar el nivel de influencia, para tal fin, que se realiza el análisis Pestel, que se presenta a continuación en la tabla 10.

Tabla 10. *Análisis Pestel*

Factores	Oportunidades	Amenazas
P = políticos	Buenas relaciones con instituciones públicas y privadas, una oportunidad para el municipio que puede realizar convenios, tratados, entre otros, debido a dichas relaciones.	Cambio de administraciones que conlleva a que el personal de prestación de servicios no tenga continuidad en la entidad, lo que amenaza la función pública, el desarrollo de funciones por parte de los servidores.
	Gestión del alcalde para traer recursos al municipio, que constituye una oportunidad para contar con recursos para inversión social y desarrollo.	Intereses políticos de quienes intervienen en la aprobación o desaprobación del plan nacional de desarrollo, lo que amenaza el desarrollo concertado y equitativo del municipio.
	Creación de políticas públicas., una oportunidad para mejorar en diferentes ámbitos del desarrollo municipal	Corrupción en actos administrativos, contratos e influencias indebidas en los mismos, una amenaza para la gestión de los

Factores	Oportunidades	Amenazas
		recursos y la inversión en obras de interés social, infraestructura, entre otros.
	Convenios, alianzas y/o tratados con entes nacionales e internacionales gubernamentales y no gubernamentales, una oportunidad para contar con recursos adicionales, asesoría y un mayor desarrollo interinstitucional.	Postura política frente a temas bélicos y de conflictos, que amenaza la estabilidad y la seguridad del municipio.
E = económicos	Marca de ciudad e institucionalidad, una oportunidad para una mayor generación de ingresos al municipio.	Devaluación de la moneda frente al dólar del 43,5% frente al dólar a diciembre de 2020. % (Banco de la República, 2022), una amenaza a las finanzas públicas y privadas del municipio, ya que se encarece el valor de los productos importados
	Incremento del presupuesto que de acuerdo con la Ley del presupuesto para la nación tuvo un incremento inversión de \$11 billones respecto a 2021, para un total de \$69,6 billones, lo que representa un crecimiento de 18,8 % para 2022 y una oportunidad para allegar mayores recursos al municipio.	Inflación. Al consumidor y al producto de un 9,23% (Banco de la República, 2022), lo que amenaza la capacidad de gasto de la administración municipal y la capacidad adquisitiva de los habitantes de Floridablanca
	Reforma tributaria que mejore la tributación y los impuestos a pagar, una oportunidad para el incremento de la demanda agregada.	Pandemia del covid 19 y crisis de salud, económica y social, que amenazan la economía y el desarrollo social de los habitantes del municipio.
	Ingresos por el sistema general de regalías y el sistema general de participaciones SGP, una oportunidad para captar mayores ingresos y generar mayor desarrollo en el municipio.	Pocos incentivos para exportación, una amenaza para el crecimiento y potenciación del sector exportador del municipio.
	Tercer economía del departamento de Santander, lo que se constituye en una oportunidad para atraer inversionistas y nuevas empresas	Situaciones que afectan el orden público y que amenazan el desarrollo económico y la seguridad en el municipio.

Factores	Oportunidades	Amenazas
S = sociales	Favorecer la educación superior mediante la capacitación técnica y tecnológica, una oportunidad para generar empleo e ingresos para las familias del municipio.	Desempleo del 12,1% Banco de la República, 2022)y poca remuneración para carreras técnicas, que amenaza el desarrollo económico y social del municipio, ante los menores ingresos y capacidad de consumo entre sus habitantes
	Espacios para desarrollar actividades de cultura, recreación y esparcimiento, una oportunidad para mejorar la calidad de vida de sus habitantes .	Desigualdad. Entre estratos, que genera pobreza y pobreza extrema en sectores amplios de la población, lo que amenaza el desarrollo social, la seguridad y estabilidad del municipio
	Patrimonio cultural, tradiciones, festividades e impulso del turismo , una oportunidad para atraer visitantes y generar ingresos que mejoran la calidad de vida de la población y el desarrollo social.	Grandes brechas de la educación debido a una baja inclusión en educación superior y deserción en niños y niñas, lo que amenaza la formación educativa y la capacidad formativa de los futuros ciudadanos del municipio.
	Creación de nuevas empresas, una oportunidad para disminuir el desempleo, ya que dicha dinámica brinda n nuevas oportunidades de trabajo.	Alto flujo de migración e inmigración, que amenaza la consolidación de los planes y programas del municipio en aspectos educativos, de salud, sociales, de empleo, entre otros, del municipio.
	Oportunidades educativas a través de una mayor oferta de educación superior, una oportunidad para formar nuevos profesionales y generar nuevas dinámicas empresariales, técnicas y científicas en el municipio.	La pobreza como barrera para el acceso a la educación, una amenaza a la búsqueda de igualdad y calidad de vida para amplios sectores poblacionales del municipio.
T = tecnológicos	Avances tecnológicos. En materia de TIC, una oportunidad para generar nuevos espacios de desarrollo empresarial, educativo y social	Alto costo para adquisición de nuevas TICS, una amenaza a los planes de digitalización del municipio porque el alto coso limita su compra e implementación.
	Mayor cobertura de internet a nivel rural y urbano., una oportunidad	Delitos informáticos y ataques cibernéticos, que amenazan la

Factores	Oportunidades	Amenazas
	para conectar la población del municipio	seguridad de la información, de los bienes y recursos públicos y privadas.
	Plataformas y sistemas de información que hacen más optima la realización de informes a los entes de control, una oportunidad para una gestión más eficiente y adecuada.	Escaso desarrollo de la infraestructura básica para el desarrollo de las TIC, que amenaza el desarrollo e implementación de planes futuros de cobertura y desarrollo de dichas TIC en el municipio
	Convocatorias, capacitaciones, boletines, apoyo por parte del ministerio de las TIC una oportunidad para generar espacios formativos digitales para la población	Acceso a información sensible a través de plataformas públicas de reportes de información, que amenaza la seguridad de dicha información.,
	Covid 19 que impulsó el crecimiento del uso de herramientas tecnológicas, una oportunidad para digitalizar al municipio, las diferentes entidades públicas, y actividades comerciales, industriales, entre otras,.	No todas las empresas estaban preparadas para afrontar los cambios debido a la pandemia, una amenaza a la continuidad de sus actividades y al empleo
E = ecológicos	Política de cero papel, para contribuir con el mejoramiento y conservación del medio ambiente, una oportunidad para mejorar el medio ambiente y la salud de la población del municipio.	Cambio climático y fenómenos naturales, que amenaza al sector rural y a sectores urbanos vulnerables.
	Campañas ambientales de separación de residuos sólidos, una oportunidad para mejorar el medio ambiente y la salud de la población del municipio..	Colapso del relleno sanitario del carrasco, una amenaza que de darse. genera problemas y crisis ambiental.
	Gestión que realizan las instituciones ambientales para el cuidado, protección y preservación del medio ambiente, una oportunidad para preservar y mejorarlo..	Contaminación. Del medio ambiente, una amenaza para la calidad de los suelos, aire y agua del municipio.

Factores	Oportunidades	Amenazas
	Ubicación geográfica del municipio con respecto a la capital y a ciudades de gran crecimiento como Piedecuesta y Girón, lo que constituye una oportunidad para generar un gran flujo de visitantes y desarrollar diversas actividades turísticas, comerciales, gastronómicas, entre otras.	Falta de cultura ambiental, una amenaza a la capacidad pública y comunitaria para prevenir daños al medio ambiente
L = legales	Ley 152 de 1994 orgánica del plan de desarrollo de Colombia, una oportunidad para desarrollar y hacer crecer al municipio utilizando las herramientas que dicha ley ofrece.	Inestabilidad constitucional debido a cambios en su articulado, que amenazan la estabilidad funcional de entidades públicas del municipio.
	Ley 80 de 1993 por la cual se expide el estatuto general de contratación de la administración pública, una oportunidad para evitar la corrupción y el despilfarro administrativo en el municipio.	Cambios normativos, que amenazan los procesos, políticas y medios de uso público, del municipio.
	Constitución política de Colombia, una oportunidad para fundamentar la institucionalidad y la legalidad del municipio.	Desactualización de ciertas normas que rigen actos de los municipios, que amenazan la legalidad y desarrollo de actos, proyectos, contratos, entre otros.

Nota. A partir documentos del Banco de la República, normas y leyes nacionales, 2022.

Tabla 11. Matriz MEFE de Floridablanca como marca 2030

Oportunidades	Ponderación	Calificación	Total
Convenios, alianzas y/o tratados con entes nacionales e internacionales gubernamentales y no gubernamentales.	0,05	3	0,15
Marca de ciudad e institucionalidad que conlleva a la generación de ingresos al municipio.	0,07	4	0,28
Incremento del presupuesto.	0,06	4	0,24
Patrimonio cultural, tradiciones, festividades e impulso del turismo que mejoran la calidad de vida de la población y el desarrollo social.	0,05	3	0,15

Oportunidades	Ponderación	Calificación	Total
Avances tecnológicos.	0,06	4	0,24
Ubicación geográfica del municipio.	0,03	3	0,09
Campañas ambientales de separación de residuos sólidos.	0,03	3	0,09
Ingresos por el sistema general de regalías y el sistema general de participaciones SGP.	0,03	3	0,09
Mayor cobertura de internet.	0,03	4	0,12
Oportunidades educativas a través de una mayor oferta de educación superior.	0,03	4	0,12
Amenazas			
Corrupción.	0,08	1	0,08
Inflación.	0,08	1	0,08
Desempleo y poca remuneración para carreras técnicas.	0,07	1	0,07
Falta de cultura ambiental.	0,06	2	0,12
Cambios normativos.	0,05	1	0,05
Desigualdad.	0,06	1	0,06
Grandes brechas de la educación.	0,05	2	0,1
Infraestructura.	0,04	2	0,08
Cambio climático y fenómenos naturales.	0,04	2	0,08
Alto costo para adquisición de nuevas tics.	0,03	2	0,06
	1		2,35

Nota. A partir documentos de la Alcaldía del Floridablanca, 2022.

De acuerdo a la tabla 10, por ser la administración del municipio Floridablanca una entidad pública, se observa que hay muchas variables relacionadas con lo político, lo social, lo tecnológico y lo ecológico, también es de gran trascendencia tener en cuenta que estas variables positivas y negativas relacionadas son manejadas por la alcaldía del municipio y que las amenazas se están afrontado con el aprovechamiento de las oportunidades del entorno, por este ente

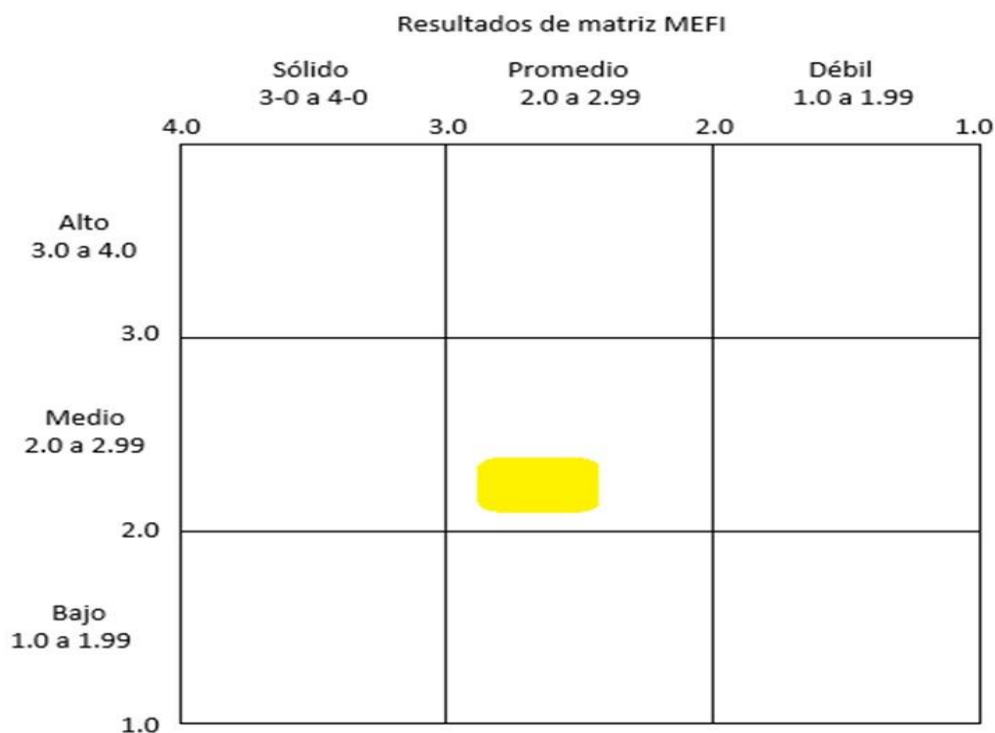
3.5 Matriz MEFE de Floridablanca como marca 2030

En la tabla 11, se presenta la matriz MEFE de Floridablanca como marca 2030.

De acuerdo con la tabla 11, Se observa en la matriz MEFE de Floridablanca como marca 2030 ,que el resultado final es de 2,35 es decir una amenaza baja, por lo tanto es necesario que el municipio continúe afrontando las amenazas que enfrenta, aprovechando sus oportunidades, sobre todo en aspectos fundamentales que tienen que ver con tecnología, presupuesto, cobertura de internet y mayor utilización las plataformas virtuales, para poder afrontar cambios normativos, la desigualdad, la falta de cultura ambiental y los cambios normativos, entre otros aspectos. Como para el municipio es difícil afrontar amenazas, es necesario desarrollar estrategias defensivas orientadas a aprovechar las oportunidades y poder minimizar el efecto que dichas amenazas pueda generar.

3.6 Matriz Interna- externa

Para evaluar la administración del municipio de Floridablanca, se elaboró la matriz interna externa que tiene en cuenta los factores internos: fortalezas y debilidades y los factores externos: oportunidades y amenazas, para establecer un diagnóstico y construir estrategias orientadas al desarrollo y mejoramiento del desempeño de esta administración. Ver figura 4.

Figura 4. Matriz Interna- Externa

Al ubicarse las coordenadas obtenida por la matriz MEFI y MEFE, en el cuadrante V, se observa que Floridablanca se ubica en la división V; y teniendo en cuenta que las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias orientadas a retener y mantener, se considera que es se deben llevar a cabo estrategias tales como fortalecer la gestión financiera y mejorar la accesibilidad y conectividad, que son estrategias de desarrollo del servicio que van a permitir al municipio basarse en fortalezas y aprovechar oportunidades, tendientes en primer lugar a mejorar su situación financiera, allegar recursos y contar con los mismos para sus planes de desarrollar una marca ciudad y en segundo lugar, mejorar la accesibilidad y conectividad a Internet, que es un servicio que en la actualidad presente falencias y escasa cobertura.

Igualmente, se debe impulsar el turismo de la ciudad, un cauce de acción que permite aprovechar fortalezas que el municipio de Floridablanca posee en materia de patrimonio cultural,

gastronómico, de entretenimiento y proyectarse para atender un potencial de visitantes de municipios cercanos, y turistas nacionales e internacionales, constituyéndose en una estrategia fundamental para lograr una imagen de marca ciudad.

3.7 Factores clave

De acuerdo con el análisis y diagnóstico realizado al municipio de Floridablanca se toman los s factores claves que se presentan en la tabla 12, para evaluar en el análisis estructural de la administración de dicha localidad.

Tabla 12. *Factores clave*

N°	Factor Clave	N°	Factor Clave
1	Plan De Desarrollo Municipal	21	Convenios, Alianzas Y/O Tratados Con Entes Nacionales E Internacionales Gubernamentales Y No Gubernamentales.
2	Banco De Proyectos	22	Marca De Ciudad E Institucionalidad Que Conlleva A La Generación De Ingresos Al Municipio.
3	Modelo Integrado De Planeación Y Gestión	23	Incremento Del Presupuesto.
4	Gestión De La Contratación	24	Patrimonio Cultural, Tradiciones, Festividades E Impulso Del Turismo Que Mejoran La Calidad De Vida De La Población Y El Desarrollo Social.
5	Recaudo De Impuestos	25	Avances Tecnológicos.
6	Gestión Del Presupuesto	26	Ubicación Geográfica Del Municipio.
7	Calidad De Vida Laboral	27	Campañas Ambientales De Separación De Residuos Sólidos.
8	Uso De Las Tics	28	Ingresos Por El Sistema General De Regalías Y El Sistema General De Participaciones SGP.
9	Medios De Información	29	Mayor Cobertura De Internet.
10	Asesoría Empresarial	30	Oportunidades Educativas Atraves De Una Mayor Oferta De Educación Superior.
11	Sistemas De Información	31	Corrupción.
12	Tesorería	32	Inflación.

N°	Factor Clave	N°	Factor Clave
13	Gestión Documental Y Archivo	33	Desempleo Y Poca Remuneración Para Carreras Técnicas.
14	Personal De Planta Y Capacitación	34	Falta De Cultura Ambiental.
15	Atención Y Servicio Al Ciudadano	35	Cambios Normativos.
16	Turismo Y Ecoturismo	36	Desigualdad.
17	Patrimonio Cultural	37	Grandes Brechas De La Educación.
18	Equipos De Trabajo	38	Infraestructura.
19	Turismo Y Desarrollo Económico	39	Cambio Climático Y Fenómenos Naturales.
20	Caracterización Y Sisbenización	40	Alto Costo Para Adquisición De Nuevas Tics.

3.8 Formulación de la estrategia

La matriz MPEC es una herramienta que va a permitir establecer para diferentes estrategias cuál es su alternativa y su posibilidad desarrollar teniendo en cuenta los factores de éxito tanto externos como internos identificados con anterioridad en las diferentes matrices desarrolladas y que las estrategias propuestas deben ser de desarrollo de servicios, de acuerdo con la matriz IE, se plantean tres estrategias orientadas a conservar y mantener: fortalecer la gestión financiera, mejorar la accesibilidad y conectividad e impulsar el turismo de la ciudad, que son cauces de acción que le van a permitir al municipio aprovechar las oportunidades del entorno para lograr mantener lo existente, conservar su capacidad de gestión y desarrollo y partir de este accionar orientar el municipio hacia una prospectiva de desarrollo y crecimiento en el mediano y largo plazo.

La estrategia de fortalecer la gestión financiera, está orientada a desarrollar un aspecto fundamental para la ciudad sus finanzas, del que depende para su autosuficiencia, crecimiento y proyección. Desarrollando una gestión eficiente, se logrará fundamentar y sostener planes y programas esenciales para lograr una marca de ciudad.

Mejorar la accesibilidad y conectividad a Internet, es una estrategia de desarrollo de dicho servicio que es fundamental para situar a la ciudad en un escenario regional, nacional y global de intercomunicación, acceso a la información y digitalización, que le permita estar a tono con la dinámica de digitalización que vive el país y el mundo.

Impulsar el turismo de la ciudad, es una estrategia que le permite a Floridablanca, orientarse hacia una actividad que no ha explotado al máximo y de la cual no ha aprovechado el mercado que tiene, pese a las ventajas que tiene en materia de oferta cultural, gastronómica, de entretenimiento y sitios de interés y que además le permite desarrollar servicios en un mercado que como el turístico, que es pilar para impulsar y desarrollar una marca de ciudad. En la tabla 13, se presenta la matriz MPEC

Tabla 13. Matriz MPEC

	Pond.	Fortalecer la gestión financiera		Mejorar la accesibilidad y conectividad a las TIC		Impulsar el turismo de la ciudad	
		Calif.	Total	Calif.	Total	Calif.	Total
Fortalezas							
Plan de desarrollo municipal	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Banco de proyectos	0,02	3	0,06	3	0,06	3	0,06
Modelo integrado de planeación y gestión	0,03	3	0,09	3	0,09	3	0,09
Gestión de la contratación	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Recaudo de impuestos	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Gestión del presupuesto	0,03	4	0,12	4	0,12	4	0,12
Calidad de vida laboral	0,03	4	0,12	4	0,12	4	0,12
Uso de las tics	0,02	4	0,08	4	0,08	4	0,08
Medios de información	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Asesoría empresarial	0,02	3	0,06	4	0,08	4	0,08
Debilidades							
Sistemas de información	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1
Tesorería	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1
Gestión documental y archivo	0,03	1	0,03	1	0,03	2	0,06
Personal de planta y capacitación	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14

	Fortalecer la gestión financiera			Mejorar la accesibilidad y conectividad a las TIC		Impulsar el turismo de la ciudad	
	Pond.	Calif.	Total	Calif.	Total	Calif.	Total
Corrupción.	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08
Inflación.	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08
Desempleo y poca remuneración para carreras técnicas.	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
Falta de cultura ambiental.	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12
Cambios normativos.	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Desigualdad.	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06
Grandes brechas de la educación.	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1
Infraestructura.	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08
Cambio climático y fenómenos naturales.	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08
Alto costo para adquisición de nuevas tics.	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06
			<u>5,05</u>		<u>5,0</u>		<u>5,35</u>

En el análisis de la matriz MPEC se observa que la mayoría de los elementos que se calificaron para el desarrollo de las tres estrategias propuestas, se obtuvieron unos resultados que permiten establecer que existe una tendencia mayor a generar posibilidades de éxito en la medida que se aprovechen las oportunidades sobre todo tecnológicas, para poder enfrentar amenazas como el desempleo los cambios normativos las desigualdades grandes brechas educativas que están generando dificultad y problemas en la ciudad.

Por lo tanto, teniendo en cuenta que con los resultados obtenidos en la formulación de la estrategia, se establece que de las estrategias propuestas: fortalecer la gestión financiera con 5,10 y mejorar la accesibilidad y conectividad con 5,07, presentan unos resultados similares mientras que impulsar el turismo del municipio arrojó un resultado de 5,35. Por lo tanto y teniendo en cuenta los resultados de la matriz IE que ubican a Floridablanca en el cuadrante V, en el que las estrategias más convenientes son las del desarrollo del servicio y penetración del mercado, se

selecciona una estrategia de desarrollo del servicio, la de más alto puntaje de las dos propuestas, para tal fin (fortalecer la situación financiera y mejorar la accesibilidad y conectividad de las TIC) y la más alto puntaje: impulsar el turismo de la ciudad, que es una estrategia de penetración del mercado, por lo tanto se debe impulsar el turismo del municipio que posee fortalezas y puede aprovechar las oportunidades del entorno para lograr el cumplimiento de la misma, acompañado de una gestión financiera adecuada que es necesaria para desarrollar proyectos, planes y programas que permitan fortalecer el sector turístico y adicionalmente hacer énfasis en un mayor desarrollo de las TIC para generar y difundir información, plataformas y desarrollo de redes sociales en las que se promueva y difunda al municipio, sus atractivos y características.

Conclusión del capítulo: Se puede concluir que desde el aspecto misional del municipio de Floridablanca, y el análisis matricial realizado la entidad cuenta con fortalezas y puede aprovechar oportunidades que le permitan adoptar una posición defensiva que facilite un desarrollo de imagen de marca gestionando sus recursos, mejorando su base y cobertura tecnológica y utilizando el turismo como un elemento fundamental para posicionar una imagen de marca en el año 2030.

4. Prospectiva

Teniendo en cuenta el análisis realizado a diferentes variables que hacen parte del estudio del diagnóstico del municipio de Floridablanca, es necesario que Floridablanca logre convertirse en una ciudad marca para el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes, su crecimiento y desarrollo a largo plazo.

4.1 Objetivo

Construir marca ciudad para Floridablanca para el año 2030, para realizar un sinónimo a nivel nacional de las oportunidades empresariales, sociales, ambientales y de crecimiento que se proponen en el plan municipal de desarrollo .

4.2 Justificación

A través de los años, Floridablanca se ha convertido en un municipio de progreso para el Área Metropolitana de Bucaramanga y para el departamento de Santander,

Y es que con sus universidades ,clínicas, los tres centros comerciales que conectan entre sí, la casa de la cultura Piedra del Sol, la Casa Paragüitas con su museo Guane y exposición de piezas arqueológicas, el Jardín Botánico Eloy Valenzuela, el Ecoparque Cerro del santísimo, el voladero Las Águilas para la práctica de parapente, la cascada La Judía, el Tanque de Agua en La Cumbre la calle Barichara, ubicada entre el parque principal (Parque Santander) y la parroquia San Juan Nepomuceno, la escultura del Indio Chanchón, el sector de Cañaveral con sus diversos restaurantes y discotecas. el hotel de lujo Punta Diamante en la Mesa de Ruitoque, las ferias y fiestas de Floridablanca los matachines y su sello destacado: “la oblea”, qué ha logrado atraer visitantes a la ciudad y por ende endulzarse con una experiencia inigualable (y ahora también la combinación de dulce y sal), la ciudad ha alcanzado un mayor desarrollo económico y social, que la destaca en el Área Metropolitana y en el departamento.

De esta forma, existe un potencial turístico aprovechable para ir construyendo una imagen de marca de ciudad, un desarrollo que debe estar articulado con la gestión presupuestal y un uso adecuado de los recursos municipales.

4.3 Análisis estructural

4.3.1 Listado de variables internas y externa

Tabla 14. Variables internas y externas

Fortalezas		
1	Plan de desarrollo municipal	F1PLAN
2	Banco de proyectos	F2BANCO
3	Modelo integrado de planeación y gestión	F3MODELO
4	Gestión de la contratación	F4CONTRAT.
5	Recaudo de impuestos	F5IMPUESTOS
6	Gestión del presupuesto	F6PRESUP.
7	Uso de las tics	F8TICS
8	Medios de información	F9INFORM
9	Asesoría empresarial	F10ASESEMP
Debilidades		
10	Sistemas de información	D1SISINFOR
11	Tesorería	D2TESOR
12	Atención y servicio al ciudadano	D5SERVCIUDA
13	Turismo y ecoturismo	TURISMO Y ECOTURISMO
14	Turismo y desarrollo económico	D9TURIDESA
Oportunidades		
15	Convenios, alianzas y/o tratados con entes nacionales e internacionales gubernamentales y no gubernamentales.	O1CONVE
16	Incremento del presupuesto.	O3INCRPRE
17	Patrimonio cultural, tradiciones, festividades e impulso del turismo que mejoran la calidad de vida de la población y el desarrollo social.	O4PATRICUL
18	Avances tecnológicos.	O5AVANTEC
19	Ubicación geográfica del municipio.	O6UBIGEO
20	Campañas ambientales de separación de residuos sólidos.	O7CAMPABIENT
21	Ingresos por el sistema general de regalías y el sistema general de participaciones SGP.	O8REGAPART
22	Mayor cobertura de internet.	O9COBINTER
23	Oportunidades educativas a través de una mayor oferta de educación superior.	O10OPOREDU
Amenazas		
24	Inflación.	A2INFLAC
25	Falta de cultura ambiental.	A4CULTAMB
26	Infraestructura.	A8INFRAEST
27	Alto costo para adquisición de nuevas tics.	A10COSTOTICS

4.3.2 Software MICMAC

El método MICMAC consiste en desarrollar una matriz de análisis estructural, teniendo en cuenta una serie de valores sucesivos, para analizar: “miles y millones de líneas en la mayoría de sistemas concretos”. (Godet,2007).

La utilización del programa MIC-MAC (de Matriz de Impactos Cruzados – Multiplicación Aplicada a una Clasificación) tiene como objetivo realizar el análisis estructural de Floridablanca a partir a lista de variables estructurales y una matriz que representa las influencias directas entre las variables, extraer e identificar las variables claves del problema estudiado, con la ayuda de cuadros y gráficos que modelan el problema a evaluar y que se presentan a continuación.

En la matriz de entrada se establecen las 40 variables que se van a trabajar con sus nombres largos, cortos, la descripción de las variables y el tema específico a tratar.

4.3.2.1. Matriz de entrada. Ver tabla 15.

Tabla 15. *Matriz de entrada*

N°	Long label	Short label	Description	Theme
1	Plan de desarrollo municipal	F1PLAN	Los Planes de Desarrollo del Municipio de Floridablanca como contributivo para la consolidación de una imagen de marca ciudad para el año 2030.	Desarrollo Municipal
2	Banco de proyectos	F2BANCO	La capacidad que tiene el municipio de Floridablanca para formular proyectos a su Banco de Proyectos	Desarrollo Municipal
3	Modelo integrado de planeación y gestión	F3MODELO	Es el modelo que posee el Municipio de Floridablanca y que integra planeación y gestión como instrumento para su desarrollo actual y futuro.	Planeación y Gestión

N°	Long label	Short label	Description	Theme
4	Gestión de la contratación	F4CONTRAT	Es la capacidad que tiene el municipio de Floridablanca para desarrollar contratos con el cumplimiento normativo y legal y la eficiencia esperada en los términos de la contratación.	Planeación y Gestión
5	Recaudo de impuestos	F5IMPUESTO	Es la capacidad del municipio de Floridablanca para recaudar los impuestos municipales en forma efectiva y eficaz con la menor morosidad posible por parte de los contribuyentes.	Finanzas municipales
6	Gestión del presupuesto	F6PRESUP	Capacidad que tiene el municipio para dar cumplimiento al presupuesto de ingresos y gastos anuales, formulados por la entidad administrativa.	Finanzas municipales
7	Uso de las tics	F8TICS	La capacidad que tiene el municipio de Floridablanca para generar cobertura y accesibilidad al sector urbano y rural del municipio.	Tecnología
8	Medios de información	F9INFORM	Son los instrumentos de TIC que posee el municipio de Floridablanca para producir y comunicar información a nivel interno y externo, empleados y comunidad en general.	Tecnología
9	Asesoría empresarial	F10ASESEMP	Es la capacidad que tiene el municipio para prestar asesoría a empresas nacientes o semilleros de empresas, empresas en crecimiento y consolidadas.	Desarrollo Empresarial
10	Sistemas de información	D1SISINFOR	Son los sistemas que permiten producir y suministrar información en tiempo real con protección cibernética y un alto grado de dispersión a nivel interno y externo de dicha información.	Tecnología
11	Tesorería	D2TESOR	Hace relación al manejo de cobros y pagos del municipio de	Finanzas municipales

N°	Long label	Short label	Description	Theme
			Floridablanca, su adecuado manejo, efectividad y eficacia.	
12	Atención y servicio al ciudadano	D5SERVCIUD	Es la capacidad que tiene el municipio de Floridablanca para brindar una atención oportuna a las quejas, reglamos, participación, tramites, entre otros por parte de sus ciudadanos dentro de un alto grado de servicio u atención.	Planeación y Gestión
13	Turismo y ecoturismo	TURISMO Y	Actividades, infraestructura urbana y rural, rutas turísticas y patrimonio cultural, histórico que posee el municipio de Floridablanca para ofrecer a sus visitantes y turistas.	Turismo
14	Turismo y desarrollo económico	D9TURIDESA	Es la generación de desarrollo de diferentes sectores económicos del municipio tales como el transporte, el comercio, el gastronómico y demás sectores que se dinamizan con actividades y desarrollo turístico	Turismo
15	Convenios, alianzas y/o tratados con entes nacionales e internacionales gubernamentales y no gubernamentales.	O1CONVE	Son los convenios, alianzas ,tratados, que gracias a la gestión administrativa se realizan entre el municipio de Floridablanca y entidades de diferente orden nacional, departamental entre otras.	Planeación y Gestión
16	Incremento del presupuesto.	O3INCRPRE	Es la capacidad del municipio para incrementar en forma anual su presupuesto de ingresos y gastos para dar cumplimiento efectivo a sus proyectos, planes y programas, y cumplir con sus obligaciones laborales y administrativas.	Finanzas municipales
17	Patrimonio cultural, tradiciones, festividades e impulso del turismo que mejoran la	O4PATRICUL	Son las actividades culturales que permiten el desarrollo personal de los habitantes de Floridablanca y generan al mismo tiempo una oferta turística que permite el empleo comunitario y el mejoramiento de su calidad de vida.	Turismo

N°	Long label	Short label	Description	Theme
	calidad de vida de la población y el desarrollo social.			
18	Avances tecnológicos.	O5AVANTEC	Son los avances que se generan a nivel mundial y nacional y que generan nuevas fases de desarrollo y manejo tecnológico haciendo énfasis en las TICS.	Tecnología
19	Ubicación geográfica del municipio.	O6UBIGEO	Es la situación geográfica en que se encuentra la ciudad de Floridablanca ppm relación a Bucaramanga, capital de del Departamento y que permiten desarrollar su turismo con los visitantes de dicha ciudad y los turistas que llegan al Departamento,	Turismo
20	Campañas ambientales de separación de residuos sólidos.	O7CAMPABIE	Campañas realizadas por el municipio de Floridablanca tendientes a realizar un proceso de separación y reciclaje doméstico y empresarial de sus residuos sólidos como instrumento para la protección del medio ambiente.	Medio Ambiente
21	Ingresos por el sistema general de regalías y el sistema general de participaciones SGP.	O8REGAPART	Es la recesión de recursos del sistema general de participaciones y regalías que recibe anualmente Floridablanca.	Finanzas municipales
22	Mayor cobertura de internet.	O9COBINTER	Planes y programas tendientes a ampliar la cobertura a nivel rural y urbano en el municipio.	Tecnología
23	Oportunidades educativas a través de una mayor oferta de educación superior.	O10OPOREDU	Esfuerzo hecho por el municipio en pro de ampliar la oferta educativa a nivel de instituciones universitarias e institutos técnicos para beneficiar a su población.	Educación
24	Inflación.	A2INFLAC	Es el incremento de los precios y que afecta la compra de suministros e	Finanzas municipales

N°	Long label	Short label	Description	Theme
			insumos y pagos de salarios por parte del municipio.	
25	Falta de cultura ambiental.	A4CULTAMB	La carencia de una cultura orientada a la protección del medio ambiente por parte de los habitantes del municipio.	Medio Ambiente
26	Infraestructura.	A8INFRAEST	Capacidad del municipio para generar la infraestructura vial urbana y rural y de servicios adecuada para suplir las necesidades de su población.	Planeación y Gestión
27	Alto costo para adquisición de nuevas tics.	A10COSTOTI	el costo que implica adquirir y modernizar la infraestructura tecnológica del municipio o sus entidades administrativas, educativas, entre otras.	Tecnología

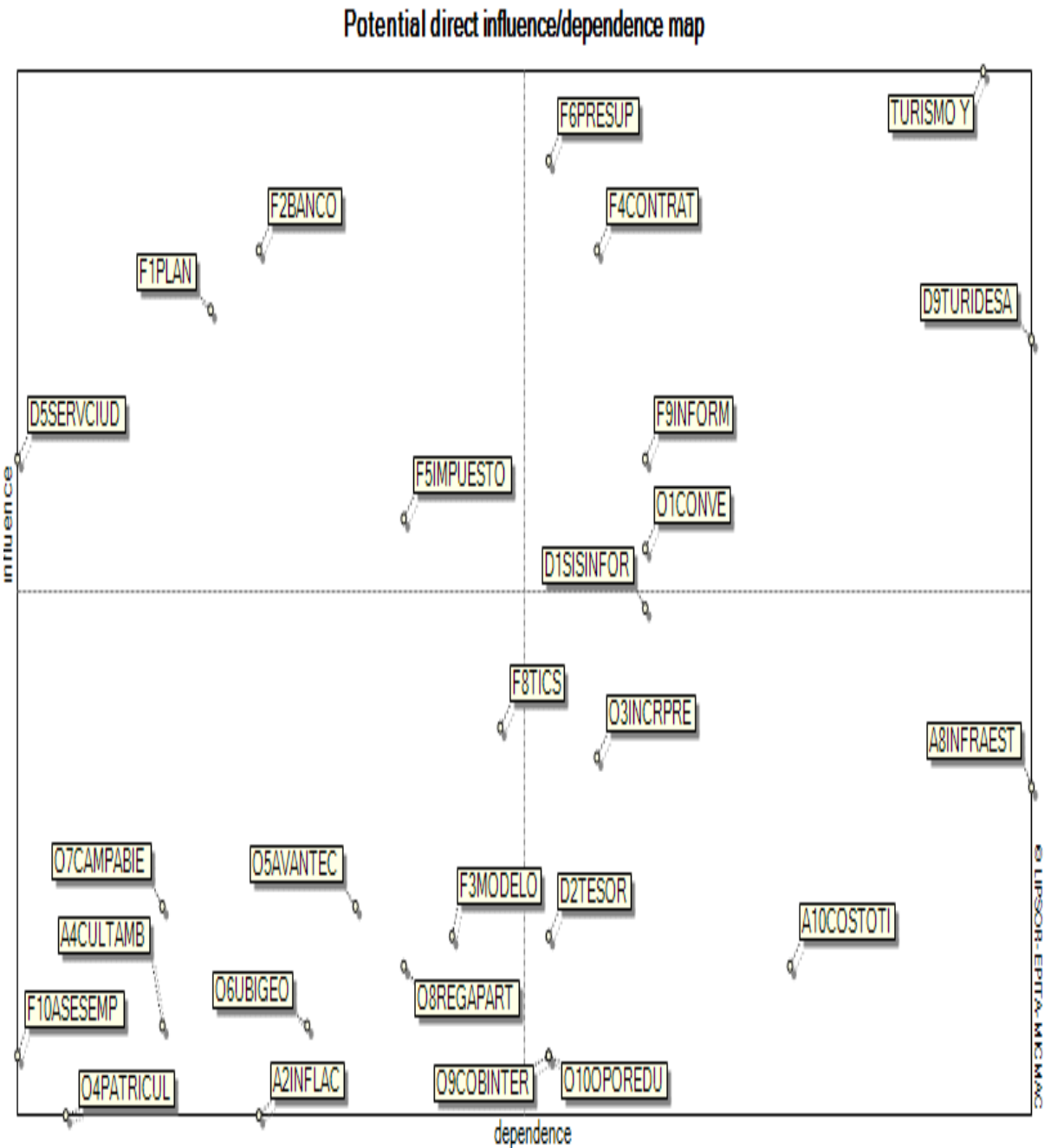
4.3.2.2 Matriz relacional. Ver tabla 16.

Tabla 16. *Matriz Relacional*

[illegible]

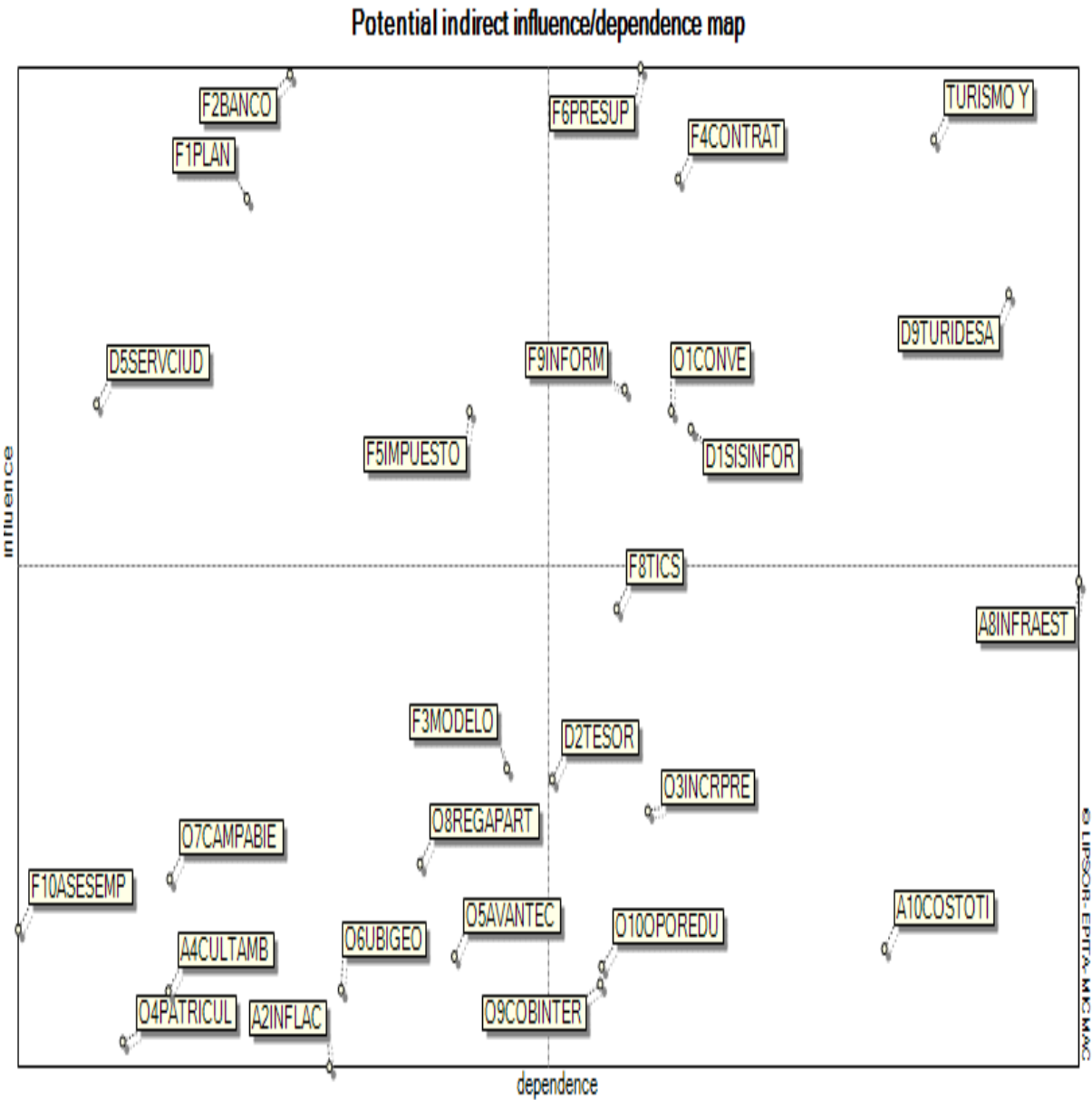
4.3.2.3 Plano de influencias directas

Figura 5. Plano de influencias directas



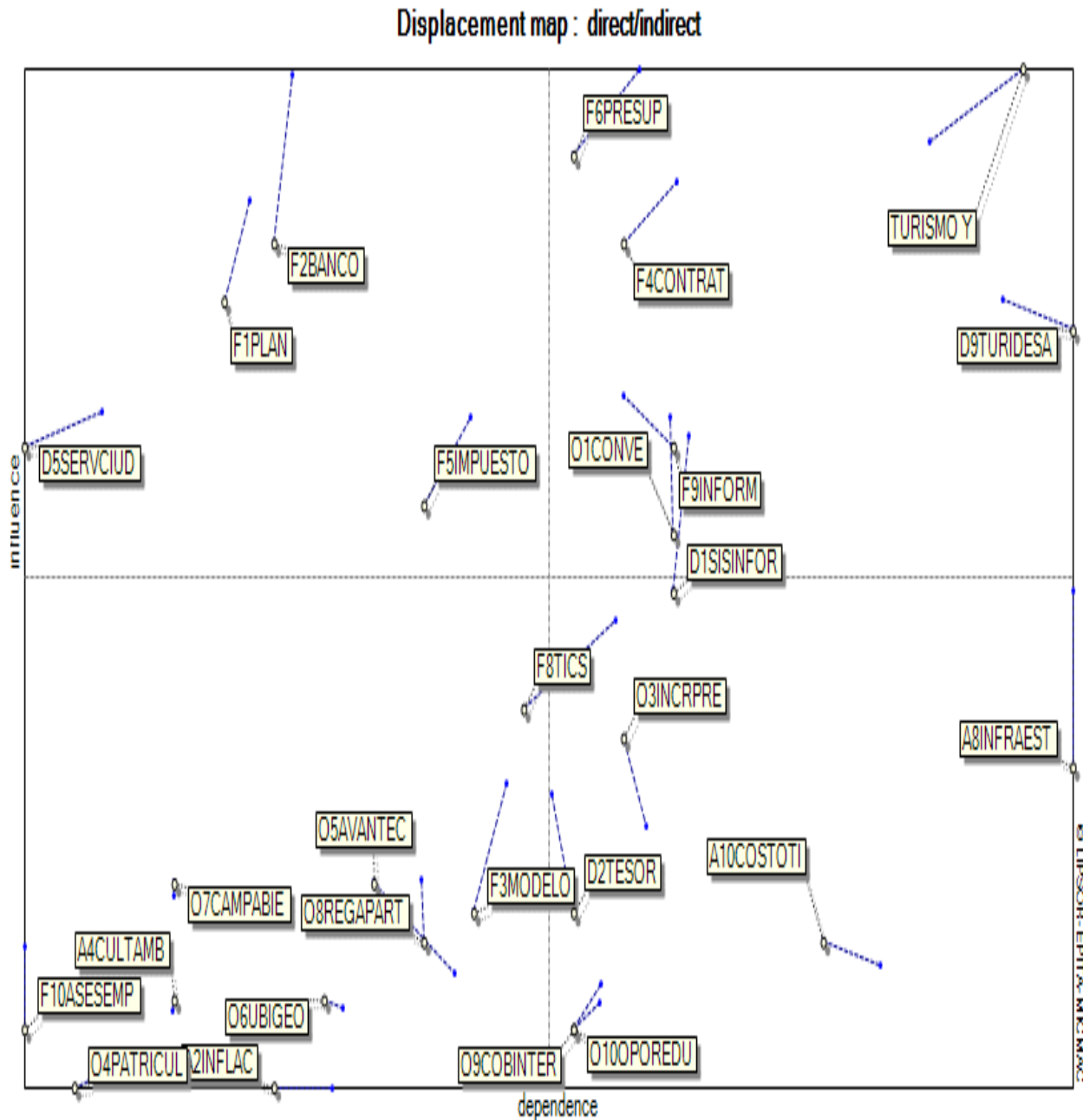
4.3.2.4 Plano de influencias indirectas

Figura 6. Plano de influencias indirectas



4.2.2.5 Plano de desplazamientos interno

Figura 7. Plano de desplazamientos internos



De acuerdo a los resultados obtenidos tras el desarrollo del método MICMAC, es posible apreciar que hay 27 variables internas y externas que inciden en el desarrollo de los procesos de la

ciudad de Floridablanca. Estas variables se relacionan entre y se ven afectadas de acuerdo con los factores claves que definen cada una, de estas variables se seleccionan la que tienen mayor influencia. Por lo tanto estas variables son las que se constituyen en fundamentales para el diseño y construcción de escenarios. Dichas variables son: turismo y ecoturismo, gestión del presupuesto, cambios normativos, desigualdad, marca de ciudad e institucionalidad, que conlleva a la generación de ingresos.

4.3.3 Diseño y construcción de escenarios

Para el diseño y construcción de escenarios, se generó un análisis de impacto cruzado a través del software SMIC, con el cual se establecieron múltiples hipótesis y escenarios posibles de la interacción de las mismas, con base en la información suministrada por los 5 expertos que hicieron sus aportes para la realización de este estudio.

4.3.3.1 Expertos. Los expertos son los tres investigadores proponentes y el secretario de turismo y el de hacienda del municipio de Floridablanca, quienes evalúan su percepción frente a cada una de las hipótesis planteadas en el desarrollo de los objetivos estratégicos del municipio, para determinar la probabilidad de ocurrencia de los diferentes escenarios que permitirán la realización o no de las mismas. En la tabla 17 se relacionan los expertos.

Tabla 17. *Listado de expertos*

N°	Apellido	Nombre	Grupo	Peso
1	Vera García	Jésus	Investigador	1
2	Serrano Álvarez,	Jessica	Investigador	1
3	Bregulla Vargas	Iván	Investigador	1
4	Barón	Alberto	Investigador	1
5	Luna Moncada	Andrés	Investigador	1

4.3.3.2 Hipótesis. En la tabla 18, se presenta el listado de hipótesis a evaluar por los expertos, con su respectiva descripción.

Tabla 18. *Listado de hipótesis*

	Título Largo	Título Corto	Descripción
1	Turismo y Ecoturismo	TURISMO Y	Qué tan probable es que el turismo incremente el 20% de los ingresos totales de la ciudad de Floridablanca para el año 2030, si en la actualidad se incrementa un 1,5%. Objetivo: Lograr que el turismo incremente el 20% de los ingresos totales de la marca ciudad Floridablanca para el año 2030.
2	Gestión del presupuesto	F6PRESUP	Que tan probable es que el presupuesto para el año 2030, tenga un aumento del 40%, si en la actualidad es del 18,23% anual Objetivo: Lograr que el presupuesto para el año 2030, tenga un cumplimiento del 40%.
3	Gestión de la Contratación.	F4CONTRAT	Qué tan probable es que los montos contratados por el municipio se incrementan en un 25% en el año 2030, si en la actualidad se incrementa un 1,25% anual. Objetivo: Incrementar los montos contratados por el municipio en un 25% en el año 2030
4	Medios de Información.	F9INFORM	Qué tan probable es que para el año 2030 los instrumentos de TIC que posee el municipio de Floridablanca para producir y comunicar información a nivel interno y externo empleados en general tengo una tasa del 90% de apropiación. Si en la actualidad tiene una apropiación del 40%. Objetivo: Lograr una apropiación del 90% de los medios de información del

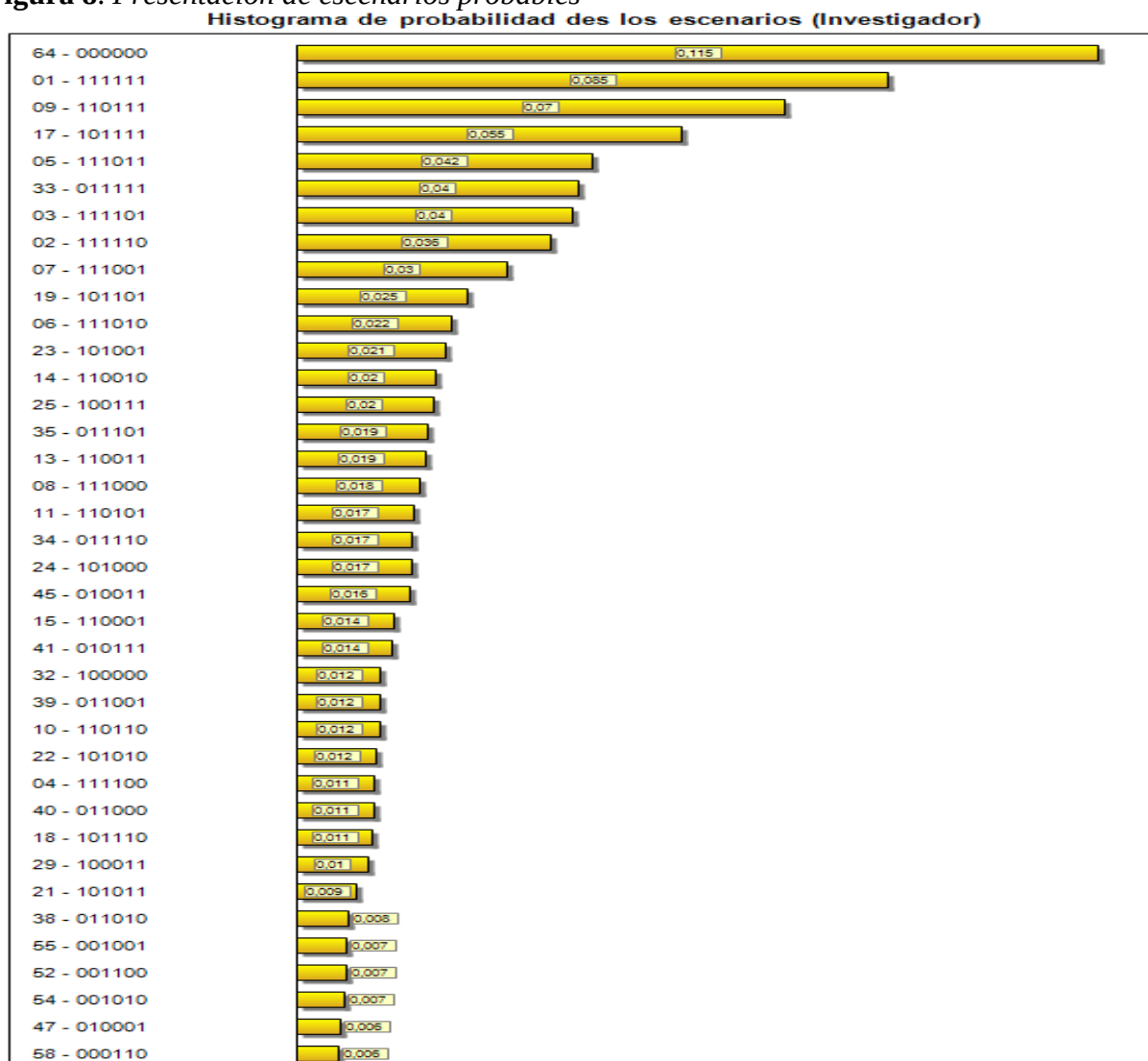
	Titulo Largo	Titulo Corto	Descripción
			municipio de Floridablanca en el año 2030.
5	Convenios, alianzas y tratados con entes nacionales e internacionales, gubernamentales y no gubernamentales.	01C0NVEN	Qué tan probable es que para el año 2030 haya un incremento del 40% de los convenios, alianzas y tratados con entes nacionales e internacionales, gubernamentales y no gubernamentales, si en la actualidad se incrementa el 2% anual. Objetivo: Incrementar el 40% de los convenios, alianzas y tratados con entes nacionales e internacionales, gubernamentales y no gubernamentales realizados por el municipio en el año 2030.
6	Turismo y Desarrollo Económico.	D9TURISDESA	Qué tan probable es que el turismo incremente en un 30% las actividades de los sectores comerciales gastronómicos de entretenimiento y Transporte del municipio, si en la actualidad se incrementan un 2% anual. Objetivo: Incrementar mediante el turismo para el 2030 en un 30% las actividades de los sectores comerciales gastronómicos de entretenimiento y Transporte del municipio.

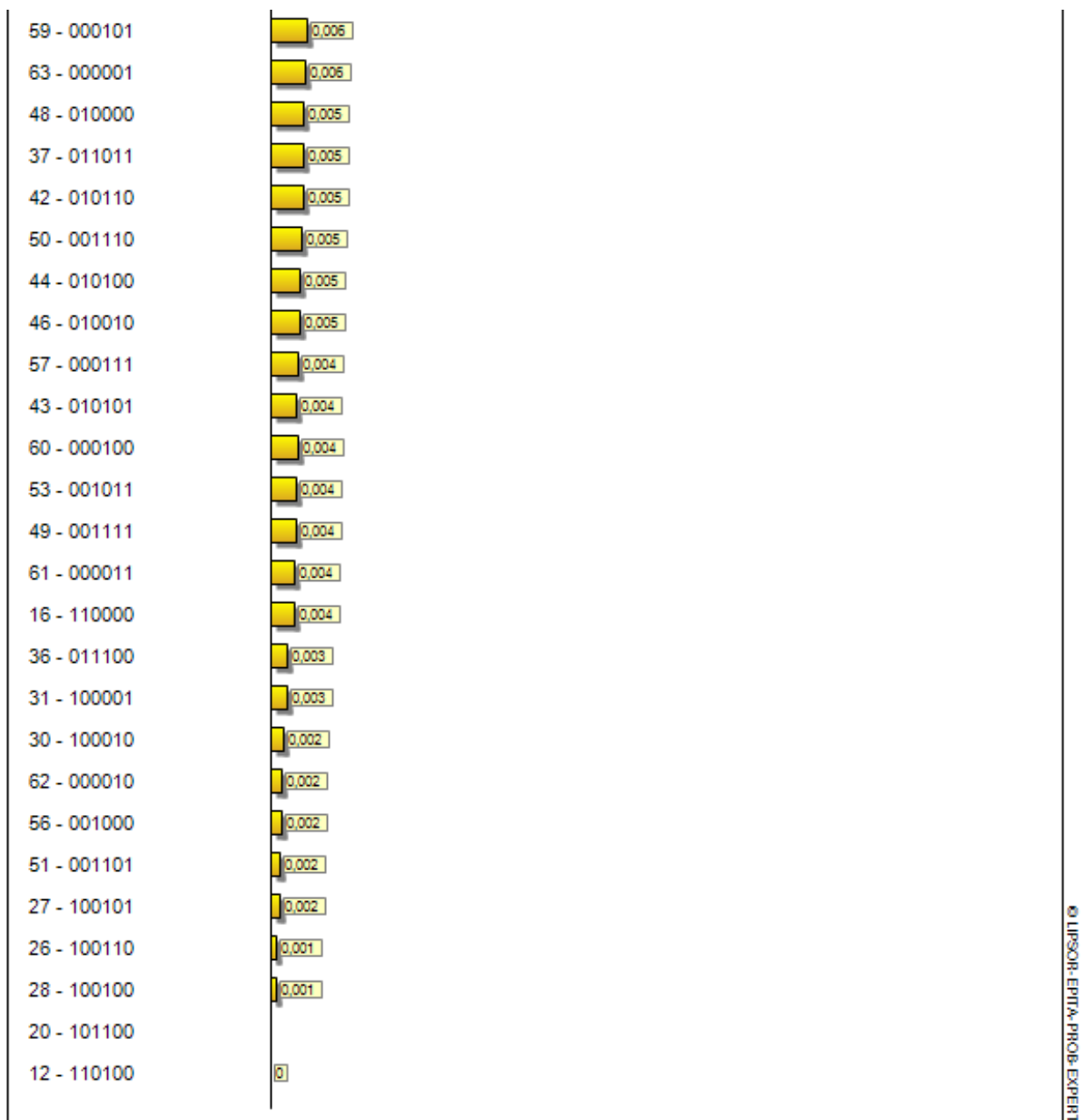
4.3.3.3 Peso de Actores. En la tabla 19, se presenta el peso dado a la evaluación de cada uno de los actores.

Tabla 19. *Peso actores*

Nº	Apellido	Nombre	Grupo	Peso
1	Vera Garcia	Jésus	Investigador	1
2	Serrano Álvarez,	Jessica	Investigador	1
3	Bregulla Vargas	Iván	Investigador	1
4	Barón	Alberto	Investigador	1
5	Luna Moncada	Andrés	Investigador	1

4.3.3.4 Probabilidades. Ver figura 9.

Figura 8. *Presentación de escenarios probables*



A partir de los resultados obtenidos tras el desarrollo del programa SMIC, se toman cuatro escenarios de los histogramas, estos escenarios fueron aquellos que presentaron una mayor probabilidad de ocurrencia, estableciendo cuatro tipos de escenarios: un escenario probable y deseable, uno pesimista y dos alternativos: uno deseable pero no probable y uno probable pero no

deseable, con el fin de seleccionar alguno de ellos como el escenario apuesta. El escenario con mayor probabilidad es el pesimista que se codifica con la combinación del 64-000000 y tiene un nivel de ocurrencia del 11,5%, que no cumple con todos los objetivos; el probable y deseable es 01-111111 que cumple con resultados aceptables y tiene una probabilidad del 8,5%; el escenario probable pero no deseable es el 17-101111, con una probabilidad del 5,55% y el escenario no probable pero deseable es el 09-110111, con una probabilidad de ocurrencia del 7%.

4.3.3.5 Escenario probable y deseable. El escenario probable y deseable (el 01-111111) es el que, el cual supone una mejora de los indicadores operacionales y en el que se logran todas las hipótesis planteadas, contribuyendo no solo al cumplimiento de dicha hipótesis sino sobrepasando las metas planteadas. Ver tabla 20 .

Tabla 20. *Escenario probable y deseable*

Causa	Consecuencia
Desarrollo de planes y programas propuestos sobre turismo	Para el año 2030 el turismo incrementará como mínimo el 20% de los ingresos totales de Floridablanca
Impulso a actividades complementarias al turismo	
Gestión eficiente de planeación y hacienda	Para el año 2030 el presupuesto tendrá como mínimo un cumplimiento del 40%.
Realización de mesas de trabajo y seguimiento del presupuesto	
Gestión contractual eficiente	Para el año 2030 los montos contratados por el municipio se incrementarán como mínimo un 25%.
Planteamiento y desarrollo de proyectos y planes	
Gestión eficiente en la realización de convenios, alianzas y tratados con entes nacionales e internacionales, gubernamentales y no gubernamentales	Para el año 2030 se incrementará como mínimo el 40% de los convenios, alianzas y tratados con entes nacionales e internacionales, gubernamentales y no gubernamentales realizados por el municipio.
Desarrollo dinámico de las relaciones de la administración pública con entes nacionales e	

Causa	Consecuencia
internacionales, gubernamentales y no gubernamentales	
Desarrollo y crecimiento del sector turístico	
Alianzas entre el sector turístico y los sectores comerciales gastronómicos de entretenimiento y transporte del municipio.	Para el año 2030 mediante el turismo, se incrementarán las actividades de los sectores comerciales gastronómicos de entretenimiento y transporte del municipio en un 30%.

4.3.3.6 Escenario pesimista. En el escenario pesimista (el 64-000000) hay la falta de planeamiento, escaso desarrollo del turismo, poca dinámica social y poco desarrollo de las TIC, por lo que el municipio de Floridablanca no lograría imagen de marca para el año 2030. Ver tabla 21.

Tabla 21. *Escenario pesimista*

Causa	Consecuencia
Escaso desarrollo de planes y programas propuestos sobre turismo	
Escaso impulso a actividades complementarias al turismo	Para el año 2030 el turismo incrementará solo el 3% de los ingresos totales de Floridablanca
Gestión ineficiente de planeación y hacienda	
No se logra la creación de mesas de trabajo y no se hace seguimiento al cumplimiento del presupuesto	Para el año 2030 el presupuesto tendrá un cumplimiento inferior al 10%.
Gestión contractual deficiente	
Escaso planteamiento y desarrollo de proyectos y planes	Para el año 2030 los montos contratados por el municipio se incrementarán menos del 5%
Una gestión ineficiente en la realización de convenios, alianzas y tratados con entes nacionales e internacionales, gubernamentales y no gubernamentales	
Escaso desarrollo de las relaciones de la administración pública con entes nacionales e internacionales, gubernamentales y no gubernamentales	Para el año 2030 los convenios, alianzas y tratados con entes nacionales e internacionales, gubernamentales y no gubernamentales realizados por el municipio, se incrementarán menos del 7%.

Causa	Consecuencia
Escaso desarrollo y crecimiento del sector turístico No se logran concertar alianzas entre el sector turístico y los sectores comerciales gastronómicos de entretenimiento y transporte del municipio.	Para el año 2030, mediante el turismo, se incrementarán en menos del 5% las actividades de los sectores comerciales gastronómicos de entretenimiento y transporte del municipio

4.3.3.7 Escenarios alternativos. Se plantea un escenario alternativo probable, pero no deseable, (el 17-101111) ver tabla 22 y un escenario no probable pero si deseable (el 09-110111), ver tabla 23.

Tabla 22. *Escenario alternativo probable, pero no deseable*

Causa	Consecuencia
Mediano desarrollo de planes y programas propuestos sobre turismo Impulso a actividades complementarias al turismo Gestión mediana de planeación y hacienda Realización de mesas de trabajo y seguimiento del presupuesto, pero con una escasa periodicidad de encuentro Gestión contractual mediana Mediano planteamiento y desarrollo de proyectos y planes Gestión mediana en la realización de convenios, alianzas y tratados con entes nacionales e internacionales, gubernamentales y no gubernamentales Desarrollo mediano de las relaciones de la administración pública con entes nacionales e internacionales, gubernamentales y no gubernamentales Mediano desarrollo y crecimiento del sector turístico	Para el año 2030 el turismo incrementará el 10% de los ingresos totales de Floridablanca Para el año 2030 el presupuesto tendrá un cumplimiento del 20%. Para el año 2030 los montos contratados por el municipio se incrementarán un 15% Para el año 2030 se incrementará el 20% de los convenios, alianzas y tratados con entes nacionales e internacionales, gubernamentales y no gubernamentales realizados por el municipio. Para el año 2030 mediante el turismo, se incrementarán las actividades de los sectores comerciales gastronómicos de

Causa	Consecuencia
Alianzas medianamente productivas entre el sector turístico y los sectores comerciales gastronómicos de entretenimiento y transporte del municipio.	entretenimiento y transporte del municipio en un 15%.

Tabla 23. *Escenario alternativo no probable pero si deseable*

Causa	Consecuencia
Mediano desarrollo de planes y programas propuestos sobre turismo	Para el año 2030 el turismo incrementará el 20% de los ingresos totales de Floridablanca
Impulso a actividades complementarias al turismo	
Gestión mediana de planeación y hacienda	Para el año 2030 el presupuesto tendrá un cumplimiento del 35%.
Realización de mesas de trabajo y seguimiento del presupuesto, pero con una escasa periodicidad de encuentro	
Gestión contractual mediana	Para el año 2030 los montos contratados por el municipio se incrementarán un 25%
Mediano planteamiento y desarrollo de proyectos y planes	
Gestión mediana en la realización de convenios, alianzas y tratados con entes nacionales e internacionales, gubernamentales y no gubernamentales	Para el año 2030 se incrementará el 35% de los convenios, alianzas y tratados con entes nacionales e internacionales, gubernamentales y no gubernamentales realizados por el municipio.
Desarrollo mediano de las relaciones de la administración pública con entes nacionales e internacionales, gubernamentales y no gubernamentales	
Mediano desarrollo y crecimiento del sector turístico	Para el año 2030 mediante el turismo, se incrementarán las actividades de los sectores comerciales gastronómicos de entretenimiento y transporte del municipio en un 20%.
Alianzas medianamente productivas entre el sector turístico y los sectores comerciales gastronómicos de entretenimiento y transporte del municipio.	

4.4 Actores sociales

Los actores sociales intervinientes son los siguientes:

A1: Alcaldía del municipio.

- A2: Secretaría de turismo
- A3: Contratistas del sector publico
- A4: Sector comercio
- A5: Sector transporte
- A6: Sector hotelero
- A7: Sector Gastronómico
- A8: Sector Entretenimiento
- A9: Operadores turísticos
- A10: COTELCO

4.4.1 Construcción del cuadro de interés

A continuación se presenta el cuadro de intereses en la tabla 24, para 10 actores y 5 variables.

Tabla 24. Cuadro de intereses

Actor	Nombre	Cobertura las TIC	Presupuesto	Apropiación medios de información	Convenios, alianzas y tratados	Desarrollo del sector turístico
A1	Alcaldía del municipio.	O1: Desarrollando procesos orientados a garantizar que las TIC tengan un mayor cubrimiento	02: Gestionando y cumpliendo con el 100% del presupuesto	03: Gestionando la información	04: Incrementar el número de alianzas y tratados	05: Generando planes y programas para el sector turístico
A2	Secretaría de turismo	O6: Gestionando planes y programas orientados a brindar cobertura a sitios de gran interés turístico	07: Incrementando el presupuesto de inversión la entidad	03: Gestionando la información	04: Incrementar el número de alianzas y tratados	05: Generando planes y programas para el sector turístico
A3	Contratistas del sector publico	08: Incrementando el número de contratos licitados y contratados para cobertura de TICS	09: Mayor disponibilidad de recursos en los presupuestos	010: Incrementar el número de contratos para desarrollo de medios de información	011: Ofreciendo sus servicios para generar convenios, alianzas y contratos	012: Motivando a los sectores a generar infraestructura comercial, gastronómica, de entretenimiento
A4	Sector comercio	013. Aplicando las TIC al sector	014: Que el presupuesto tenga en cuenta invertir en las zonas comerciales de la ciudad aplica	015: Que se apropien los medios para que se brinde información oportuna que afecte positiva o negativamente los intereses del sector	No aplica	016: Que el turismo incremente las actividades del sector

Actor	Nombre	Cobertura las TIC	Presupuesto	Apropiación medios de información	Convenios, alianzas y tratados	Desarrollo del sector turístico
A5	Sector transporte	013.Aplicando las TIC al sector	017: Exigiendo que se desarrollen y mantengan obras de infraestructura vial	015: Que se apropien los medios para que se brinde información oportuna que afecte positiva o negativamente los intereses del sector	No aplica	016: Que el turismo incremente las actividades del sector
A6	Sector hotelero	013.Aplicando las TIC al sector	No aplica	015: Que se apropien los medios para que se brinde información oportuna que afecte positiva o negativamente los intereses del sector	018: Inclusión del sector en convenios y tratados con cadenas hoteleras internacionales	016: Que el turismo incremente las actividades del sector
A7	Sector Gastronómico	013.Aplicando las TIC al sector	No aplica	015: Que se apropien los medios para que se brinde información oportuna que afecte positiva o negativamente los intereses del sector	No aplica	016: Que el turismo incremente las actividades del sector

Actor	Nombre	Cobertura las TIC	Presupuesto	Apropiación medios de información	Convenios, alianzas y tratados	Desarrollo del sector turístico
A8	Sector Entretenimiento	013. Aplicando las TIC al sector	No aplica	015: Que se apropien los medios para que se brinde información oportuna que afecte positiva o negativamente los intereses del sector	No aplica	016: Que el turismo incremente las actividades del sector
A9	Operadores turísticos	019: Que exista una cobertura y accesibilidad en los puntos de mayor interés turístico	020: Desarrollando actividades que permitan difundir y dar a conocer zonas y sitios de interés en las que se debe invertir y tener en cuenta en el presupuesto	015: Que se apropien los medios para que se brinde información oportuna que afecte positiva o negativamente los intereses del sector	021: Que haya convenios, alianzas y tratados que beneficien al sector turístico, tales como de bilingüismo, de ferias, intercambios	022: Promoviendo y desarrollando el turismo
A10	COTELCO	019: Que exista una cobertura y accesibilidad en los puntos de mayor interés turístico	023: Que exista un presupuesto adecuado para el desarrollo del sector del turismo	015: Que se apropien los medios para que se brinde información oportuna que afecte positiva o negativamente los intereses del gremio	024: Que en tratados, convenios y alianzas sobre turismo el gremio participe	025: Que el turismo se convierta en una actividad de gran desarrollo e importancia en el municipio

Los objetivos que surgen del cuadro de intereses son:

01: Desarrollo de procesos orientados a garantizar que las TIC tengan un mayor cubrimiento

02: Gestionando y cumpliendo con el 100% del presupuesto

03: Gestionando la información

04: Incrementar el número de alianzas y tratados

05: Generando planes y programas para el sector turístico

06: Gestionando planes y programas orientados a brindar cobertura a sitios de gran interés turístico

07: Incrementando el presupuesto de inversión la entidad

08: Incrementando el número de contratos licitados y contratados para cobertura de TICS

09: Mayor disponibilidad de recursos en los presupuestos

010: Incrementar el número de contratos para desarrollo de medios de información

011: Ofreciendo sus servicios para generar convenios, alianzas y contratos

012: Motivando a los sectores a generar infraestructura comercial, gastronómica, de entretenimiento

013. Aplicando las TIC al sector

014: Que el presupuesto tenga en cuenta invertir en las zonas comerciales de la ciudad aplica

015: Que se apropien los medios para que se brinde información oportuna que afecte positiva o negativamente los intereses del sector

016: Que el turismo incremente las actividades del sector

017: Exigiendo que se desarrollen y mantengan obras de infraestructura vial

018: Inclusión del sector en convenios y tratados con cadenas hoteleras internacionales

019: Que exista una cobertura y accesibilidad en los puntos de mayor interés turístico

020: Desarrollando actividades que permitan difundir y dar a conocer zonas y sitios de interés en las que se debe invertir y tener en cuenta en el presupuesto

021: Que haya convenios, alianzas y tratados que beneficien al sector turístico, tales como de bilingüismo, de ferias, intercambios

022: Promoviendo y desarrollando el turismo

023: Que exista un presupuesto adecuado para el desarrollo del sector del turismo

024: Que en tratados, convenios y alianzas sobre turismo el gremio participe

025 Que el turismo se convierta en una actividad de gran desarrollo e importancia en el municipio.

4.4.2. Matriz de actores por objetivos

Ver tabla 25.

Tabla 25.*Matriz de actores por objetivos*

[illegible]

4.4.3. Objetivos conflictivos

Una vez realizado el ejercicio de valoración, se pudo determinar la localización de convergencias y divergencias, con la cual se establecieron los principales objetivos conflictivos:

- O1 Desarrollar procesos orientados a garantizar que las TICS tengan un 90% de cobertura en el municipio para el año 2030.
- O2 Gestionando y cumpliendo con el 100% del presupuesto
- O4 Incrementar los convenios, alianzas y tratados con entes nacionales e internacionales, gubernamentales y no gubernamentales realizados por el municipio.
- O15 Lograr una apropiación de los medios de información del municipio de Floridablanca.
- O16 Incrementar mediante el turismo las actividades de los sectores comerciales gastronómicos de entretenimiento y transporte del municipio.

4.4.4. Negociación de los objetivos

En la tabla 26, se observa la posición de los actores frente a los objetivos en conflicto.

Tabla 26. Posición de los actores frente a los objetivos en conflicto

Campo de batalla	Aliados	A enfrentarse
O1	A1,A2,A3, A4,A5,A6, A7,A8,A9,A10	
O2	A1,A2,A4,A5,A6, A7,A8,A9,A1	A3
O4	A1,A2,A3, A4,A5,A6, A7,A8,A9,A10	
O15	A1,A2,A3, A4,A5,A6, A7,A8,A9,A10	
O16	A1,A2,A4,A5,A6, A7,A8,A9,A1	A3

En la tabla 27, se muestra la interacción de los actores sociales y como puede concertar y aliarse, o por el contrario entrar en conflicto dentro de los procesos que se den para el desarrollo y

cumplimiento de cada uno de los objetivos propuestos, teniendo en cuenta que sus intereses y decisiones pueden afectar el cumplimiento de los mismos.

En la tabla 27, se valora el poder de cada actor con respecto a los otros actores.

Tabla 27. Valoración del poder de los actores

		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10
ACTORES		Alcaldía del municipio.	Secretaría de Turismo	Contratistas del sector Público	Sector comercio	Sector transporte	Sector hotelero	Sector gastronómico	Sector entretenimiento	Operadores turísticos	Cotelco
A1	Alcaldía del municipio.	X	60	100	100	100	30	30	30	30	30
A2	Secretaría de Turismo	40	X	30	60	70	90	90	90	100	60
A3	Contratistas del sector Público	40	30	X	30	30	20	30	20	20	20
A4	Sector comercio	30	30	40	X	40	30	40	40	30	20
A5	Sector transporte	60	30	40	40	X	40	60	60	80	30
A6	Sector hotelero	30	30	10	30	30	X	70	70	80	40
A7	Sector gastronómico	30	40	10	50	60	60	X	50	70	60
A8	Sector entretenimiento	30	30	10	50	70	60	60	X	70	70
A9	Operadores turísticos	30	30	10	50	70	80	80	70	X	30
A10	Cotelco	30	30	10	50	40	70	80	40	70	X

En la tabla 27, se observa el poder que cada actor tiene sobre los demás, y se deduce que de dicho poder surge que sus decisiones tengan un mayor peso y que si se anteponen sus propios intereses, podrían generar conflictos, que e conducirían a un escenario de negociación, en el que el poder y la influencia que tenga cada uno de ellos, puede incidir sobre el desarrollo de objetivos y la generación de un escenario de desarrollo y cumplimiento de los mismos.

4.4.6 Plan de acción para la negociación de los objetivos conflictivos

En la tabla 28, se presenta el plan de acción para la negociación de objetivos conflictivos. En dicha tabla se consigna cuáles deben ser las estrategias, los lineamientos, las acciones y los actores implicados en la consecución del cumplimiento de los objetivos. Es evidente que parte del éxito de dicho plan de acción, depende de la voluntad, la negociación y la concertación entre los actores involucrados.

Tabla 28. Plan de acción de objetivos conflictivos

Objetivo	Estrategia	Lineamiento	Acciones	Actores implicados	Responsable
O1. Incrementar mediante el turismo en un 30% las actividades de los sectores comerciales, gastronómicos, de entretenimiento y transporte del municipio.	Desarrollar instrumentos de planeación turística encaminados a lograr el cumplimiento de los planes y programas establecidos en el presupuesto y su desarrollo para el año 2030	Lograr una interacción de planes y programas entre el sector turístico y los sectores comerciales, gastronómico, de entretenimiento y transporte	1. Reducir trámites para la creación de negocios y desarrollo de proyectos turísticos.	1. La alcaldía, del municipio.	Operadores de turismo, secretario de turismo, sectores de entretenimiento, hotelero, gastronómico, del transporte
			2. Reducir tributos al sector turístico	2. Operadores de turismo	
			3. Crear mecanismos facilitadores para aumentar la infraestructura turística del municipio	3. Secretaria de turismo.	
			4. Crear vínculos entre el sector turístico y los sectores comerciales, gastronómicos, entretenimiento y transporte	4. Sector turístico	
			5. Crear ferias que integren la oferta del sector turístico y los sectores comerciales, gastronómicos, entretenimiento y transporte	5. Sector de entrenamiento	
			6. Incrementar el presupuesto de inversión en turismo	6. Sector de transporte	
			7. Incrementar los negocios comerciales, gastronómicos, entretenimiento y transporte	7, Sector hotelero	

Objetivo	Estrategia	Lineamiento	Acciones	Actores implicados	Responsable
			8. Generar mecanismos facilitadores para aumentar la infraestructura turística del municipio	8. Sector comercial	
			9. Generar vínculos entre el sector turístico y los sectores comerciales, gastronómicos, entretenimiento y transporte	9. Sector gastronómico	
			10. Eliminar Tasas de impuesto predial altas		
O2: Lograr que el presupuesto para el año 2030. tenga un cumplimiento del 95%.	Lograr que los planes y programas planeados se cumplan en los montos presupuestados y en los términos y fechas fijados para una adecuada gestión del presupuesto año 2030	La gestión del presupuesto debe enmarcarse en la normatividad y cumplimiento de montos y fechas	1. Reducir burocracia 2. Reducir tiempos de gestión presupuestaria 3. Crear mecanismos para el seguimiento del presupuesto. 4. Crear un proceso de formación presupuestaria para los empleados 5. Crear un comité de seguimiento del presupuesto 6. Incrementar la coordinación entre quienes elaboran y ejecutan el presupuesto. 7. Incrementar la participación de los	1, Alcaldía 2. Hacienda 3, Secretaría de turismo	1. Alcalde, Secretario de Hacienda, control interno, otras secretarías municipales.

Objetivo	Estrategia	Lineamiento	Acciones	Actores implicados	Responsable
O3: Lograr una apropiación del 90% de los medios de información del municipio de Floridablanca en el año 2030.	Lograr desarrollar medios de información seguros, oportunos y eficaces que permitan la comunicación de las diferentes entidades con sus empleados y el público en general	Las TIC son el instrumento para agilizar y desarrollar los medios comunicativo	organismos de control en el seguimiento del presupuesto		
			8. Incrementar el trabajo individual de los cargos comprometidos en la ejecución del presupuesto.		
			9. Reducir procesos informales de comunicación entre los ejecutores del presupuesto		
			10. Reducir partidas presupuestarias no necesarias		
			1. Reducir tiempos de ingreso de la información en los medios	1, Alcaldía	El alcalde, dependencias públicas, informática de las diferentes dependencias
			2. Reducir tiempos de producción de la información	2, Secretarías	
			3. Crear mecanismos para asegurar la calidad de la información.	3, Institutos descentralizados	
			4. Crear un proceso de formación en manejo, producción, suministro y uso de información para los empleados	4. Comunidad	
			5. Crear un comité de seguimiento del presupuesto		

Objetivo	Estrategia	Lineamiento	Acciones	Actores implicados	Responsable
			6. Incrementar el uso de medios digitales.		
			7. Incrementar el personal encargado de producir la información		
			8. Incrementar el trabajo individual de los cargos comprometidos en la producción de información.		
			9. Reducir procesos informales de comunicación e		
			10. Reducir información no importante público y empleados		
O4. Incrementar el 40% de los convenios, alianzas y tratados con entes nacionales e internacionales, gubernamentales y no gubernamentales realizados por el municipio.	Crear mecanismos de comunicación, Inter institucionalidad y formalización contractual con entes nacionales e internacionales, gubernamentales y no gubernamentales	La Inter institucionalidad y los convenios se basan en acuerdos y confianza mutua	1. Reducir trámites para la realización de convenios, alianzas y tratados 2. Reducir tiempos de gestión en la realización de convenios, alianzas y tratados 3. Crear mecanismos para el seguimiento de los convenios, alianzas y tratados. 4. Crear un proceso de formación presupuestaria para los empleados	1, Alcaldía 2. Entes nacionales gubernamentales 3. Entes nacionales no gubernamentales 4. Entes internacionales gubernamentales	El alcalde, dependencias públicas, informática de las diferentes dependencias públicas centralizadas y descentralizadas.

Objetivo	Estrategia	Lineamiento	Acciones	Actores implicados	Responsable
			5. Crear un comité para la realización y gestión interinstitucional de los convenios, alianzas y tratados 6. Incrementar la coordinación entre quienes elaboran y ejecutan convenios, alianzas y tratados 7. Incrementar la participación de los organismos de control en el seguimiento de los convenios, alianzas y tratados 8. Incrementar el trabajo individual de los cargos comprometidos en la búsqueda y realización de los convenios, alianzas y tratados 9. Eliminar restricciones que limiten los convenios, alianzas y tratados 10.. Eliminar Convenios, alianzas y tratados no necesarios	5. Entes internacionales no gubernamental	
O5: Desarrollar procesos	Una mayor cobertura de las	El desarrollo de las TIC facilita	1. Reducir costos de implementación de las TIC	1. La alcaldía	El alcalde, dependencias

Objetivo	Estrategia	Lineamiento	Acciones	Actores implicados	Responsable
orientados a garantizar que las TICS tengan un 90% de cobertura en el municipio para el año 2030..	TIC permite la accesibilidad y conectividad de la población	la el crecimiento y desarrollo de la población	2. Reducir tiempos de cubrimiento de zonas urbanas y rurales 3. Desarrollar plataformas virtuales municipales . 4. Desarrollar infraestructura para las TIC 5. Crear un comité de seguimiento sobre el cumplimiento de las metas de cobertura 6. Incrementar los recursos destinados a las TIC. 7. Incrementar la red Wifi rural y urbana del municipio 8. Incrementar el número de hogares y empresas conectados. 9. Eliminar una educación sin TIC 10. Eliminar tramites que retrasen el cubrimiento en materia de TIC tramites que retrasen el cubrimiento en materia de TIC	2, Infraestructura TIC 3, Mintic 4, Comunidad	públicas, informática de las diferentes dependencias

Conclusión del capítulo: De acuerdo al análisis desarrollado a partir de las variables internas y externas, así como la opinión de los expertos relacionados con la Entidad, se pudo identificar que las variables estratégicas y sus objetivos, pueden ser viabilizadas, tal como lo demuestra el escenario más probable, que resulta siendo el favorable. Una vez evaluados los objetivos propuestos por cada actor social y su interacción con los demás, se logran determinar las acciones que contribuirían a que la Alcaldía Municipal de Floridablanca, logre la consecución de sus objetivos, como resultado del proceso de negociación, en el cual intervienen actores involucrados de manera directa e indirecta en el desarrollo de los procesos de la Entidad.

5. Construcción escenario apuesta

5.1 Análisis RICE

La herramienta RICE permite determinar las acciones, que giran en torno al desarrollo del objetivo estableciendo cuales los factores que se deben minimizar o eliminar, fortalecer o desarrollar. Ver para cada objetivo priorizado las tablas 29,30,31, 32 y 33.

Tabla 29. RICE objetivo OB1: Incrementar mediante el turismo en un 30% las actividades de los sectores comerciales, gastronómicos, de entretenimiento y transporte del municipio.

Reducir	Crear
1. Trámites para la creación de negocios y desarrollo de proyectos turísticos.	1. Mecanismos facilitadores para aumentar la infraestructura turística del municipio
2. Tributos al sector turístico	2. Vínculos entre el sector turístico y los sectores comerciales, gastronómicos, entretenimiento y transporte
	3. Ferias que integren la oferta del sector turístico y los sectores comerciales, gastronómicos, entretenimiento y transporte

Reducir	Crear
Incrementar	Eliminar
1. El presupuesto de inversión en turismo	1. Trámites que frenen el desarrollo de nuevos negocios comerciales, gastronómicos, entretenimiento y transporte
2. Los negocios comerciales, gastronómicos, entretenimiento y transporte	2. Tiempos de espera en las decisiones gubernamentales sobre turismo.
	3. Tasas de impuesto predial altas

Tabla 30. RICE objetivo OB2: Lograr que el presupuesto para el año 2030. tenga un cumplimiento del 95%.

Reducir	Crear
1. Burocracia	1. Mecanismos para el seguimiento del presupuesto.
2. Tiempos de gestión presupuestaria	2. Un proceso de formación presupuestaria para los empleados
	3. Un comité de seguimiento del presupuesto
Incrementar	Eliminar
1. La coordinación entre quienes elaboran y ejecutan el presupuesto.	1. Procesos informales de comunicación entre los ejecutores del presupuesto
2. La participación de los organismos de control en el seguimiento del presupuesto	2. Partidas presupuestarias no necesarias
3. El trabajo individual de los cargos comprometidos en la ejecución del presupuesto.	

Tabla 31. RICE objetivo OB4: Lograr una apropiación del 90% de los medios de información del municipio de Floridablanca en el año 2030.

Reducir	Crear
1. Tiempos de ingreso de la información en los medios	1. Mecanismos para asegurar la calidad de la información.
2. Tiempos de producción de la información	2. Un proceso de formación en manejo, producción, suministro y uso de información para los empleados

Reducir	Crear
	3. Un comité de seguimiento del presupuesto
Incrementar	Eliminar
1. Uso de medios digitales.	1. Procesos informales de comunicación e
2. Personal encargado de producir la información	2. Información no importante público y empleados
3. El trabajo individual de los cargos comprometidos en la producción de información.	

Tabla 32. RICE objetivo OB5: Incrementar el 40% de los convenios, alianzas y tratados con entes nacionales e internacionales, gubernamentales y no gubernamentales realizados por el municipio.

Reducir	Crear
1. Trámites para la realización de convenios, alianzas y tratados	1. Mecanismos para el seguimiento de los convenios, alianzas y tratados.
2. Tiempos de gestión en la realización de convenios, alianzas y tratados	2. Un proceso de formación presupuestaria para los empleados
	3. Un comité para la realización y gestión interinstitucional de los convenios, alianzas y tratados
Incrementar	Eliminar
1. La coordinación entre quienes elaboran y ejecutan convenios, alianzas y tratados	1. Restricciones que limiten los convenios, alianzas y tratados
2. La participación de los organismos de control en el seguimiento de los convenios, alianzas y tratados	2. Convenios, alianzas y tratados no necesarios
3. El trabajo individual de los cargos comprometidos en la búsqueda y realización de los convenios, alianzas y tratados	

Tabla 33. RICE objetivo OB9: Desarrollar procesos orientados a garantizar que las TICS tengan un 90% de cobertura en el municipio para el año 2030.

Reducir	Crear
1. Costos de implementación de las TIC	1. Plataformas virtuales municipales .
2. Tiempos de cubrimiento de zonas urbanas y rurales	2. Infraestructura para las TIC
	3. Un comité de seguimiento sobre el cumplimiento de las metas de cobertura
Incrementar	Eliminar
1. Los recursos destinados a las TIC.	1. Una educación sin TIC
2. La red Wifi rural y urbana del municipio	2. Tramites que retrasen el cubrimiento en materia de TIC
3. El número de hogares y empresas conectados.	

5.3 Matriz de importancia y gobernabilidad-IGO-

En la tabla 34, se presenta la matriz de importancia y gobernabilidad.

Tabla 34. *Matriz de importancia y gobernabilidad*

No	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
1	Reducir trámites para la creación de negocios y desarrollo de proyectos turísticos.	70	70
2	Reducir tributos al sector turístico	80	60
3	Crear mecanismos facilitadores para aumentar la infraestructura turística del municipio	90	70
4	Crear vínculos entre el sector turístico y los sectores comerciales, gastronómicos, entretenimiento y transporte	90	60
5	Crear ferias que integren la oferta del sector turístico y los sectores comerciales, gastronómicos, entretenimiento y transporte	80	40
6	Incrementar el presupuesto de inversión en turismo	90	50

No	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
7	Incrementar los negocios comerciales, gastronómicos, entretenimiento y transporte	90	70
8	Eliminar tiempos de espera en las decisiones gubernamentales sobre turismo.	80	60
9	Tramites que frenen el desarrollo de nuevos negocios comerciales, gastronómicos, entretenimiento y transporte	80	70
10	Reducir burocracia	80	50
11	Reducir tasas de impuesto predial altas	70	50
12	Reducir tiempos de gestión presupuestaria	70	70
13	Crear mecanismos para el seguimiento del presupuesto.	80	60
14	Crear un proceso de formación presupuestaria para los empleados	70	70
15	Crear un comité de seguimiento del presupuesto	80	60
16	Incrementar la coordinación entre quienes elaboran y ejecutan el presupuesto.	80	60
17	Incrementar la participación de los organismos de control en el seguimiento del presupuesto	40	70
18	Incrementar el trabajo individual de los cargos comprometidos en la ejecución del presupuesto.	70	70
19	Reducir procesos informales de comunicación entre los ejecutores del presupuesto	40	70
20	Reducir partidas presupuestarias no necesarias	70	70
21	Reducir tiempos de ingreso de la información en los medios	70	60

No	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
22	Reducir tiempos de producción de la información	70	60
23	Crear mecanismos para asegurar la calidad de la información.	90	70
24	Crear un proceso de formación para el manejo, producción, suministro y uso de información para los empleados	80	60
25	Crear un comité de seguimiento del presupuesto	80	70
26	Incrementar el uso de medios digitales.	80	70
27	Incrementar el personal encargado de producir la información	70	70
28	Incrementar el trabajo individual de los cargos comprometidos en la producción de información.	80	70
29	Reducir procesos informales de comunicación	80	70
30	Reducir información no importante público y empleados	30	70
31	Reducir trámites para la realización de convenios, alianzas y tratados	70	70
32	Reducir tiempos de gestión en la realización de convenios, alianzas y tratados	80	60
33	Crear mecanismos para el seguimiento de los convenios, alianzas y tratados.	80	70
34	Crear un proceso de formación presupuestaria para los empleados	50	70
35	Crear un comité para la realización y gestión interinstitucional de los convenios, alianzas y tratados	70	50
36	Incrementar la coordinación entre quienes elaboran y ejecutan convenios, alianzas y tratados	80	70

No	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
37	Incrementar la participación de los organismos de control en el seguimiento de los convenios, alianzas y tratados	80	50
38	Incrementar el trabajo individual de los cargos comprometidos en la búsqueda y realización de los convenios, alianzas y tratados	70	70
39	Eliminar restricciones que limiten los convenios, alianzas y tratados	80	70
40	Eliminar convenios, alianzas y tratados no necesarios	80	70
41	Reducir costos de implementación de las TIC	70	50
42	Reducir tiempos de cubrimiento de zonas urbanas y rurales	90	70
43	Desarrollar plataformas virtuales municipales .	70	70
44	Desarrollar infraestructura para las TIC	70	70
45	Crear un comité de seguimiento sobre el cumplimiento de las metas de cobertura	70	50
46	Incrementar los recursos destinados a las TIC.	90	70
47	Incrementar la red Wifi rural y urbana del municipio	90	50
48	Incrementar el número de hogares y empresas conectados.	70	40
49	Eliminar una educación sin TIC	90	50
50	Eliminar tramites que retrasen el cubrimiento en materia de TIC Tramites que retrasen el cubrimiento en materia de TIC	70	50

5.3.1 Acciones inmediatas

En la tabla 35, se presentan las acciones inmediatas.

Tabla 35. Acciones inmediatas

A1	Reducir trámites para la creación de negocios y desarrollo de proyectos turísticos.
A2	Reducir tributos al sector turístico
A3	Crear mecanismos facilitadores para aumentar la infraestructura turística del municipio
A7	Incrementar los negocios comerciales, gastronómicos, entretenimiento y transporte
A9	Tramites que frenen el desarrollo de nuevos negocios comerciales, gastronómicos, entretenimiento y transporte
A12	Reducir tiempos de gestión presupuestaria
A14	Crear un proceso de formación presupuestaria para los empleados
A18	Incrementar el trabajo individual de los cargos comprometidos en la ejecución del presupuesto.
A20	Reducir partidas presupuestarias no necesarias
A23	Crear mecanismos para asegurar la calidad de la información.
A25	Crear un comité de seguimiento del presupuesto
A26	Incrementar el uso de medios digitales.
A27	Incrementar el personal encargado de producir la información
A28	Incrementar el trabajo individual de los cargos comprometidos en la producción de información.
A29	Reducir procesos informales de comunicación
A30	Reducir información no importante público y empleados
A31	Reducir trámites para la realización de convenios, alianzas y tratados
A33	Crear mecanismos para el seguimiento de los convenios, alianzas y tratados.
A36	Incrementar la coordinación entre quienes elaboran y ejecutan convenios, alianzas y tratados
A38	Incrementar el trabajo individual de los cargos comprometidos en la búsqueda y realización de los convenios, alianzas y tratados
A39	Eliminar restricciones que limiten los convenios, alianzas y tratados
A40	Eliminar convenios, alianzas y tratados no necesarios
A42	Reducir tiempos de cubrimiento de zonas urbanas y rurales
A44	Desarrollar infraestructura para las TIC
A46	Incrementar los recursos destinados a las TIC.

5.3.2 Acciones a mediano plazo

En la tabla 36, se presentan las acciones a mediano plazo.

Tabla 36. Acciones a mediano plazo

A4	Crear vínculos entre el sector turístico y los sectores comerciales, gastronómicos, entretenimiento y transporte
A5	Crear ferias que integren la oferta del sector turístico y los sectores comerciales, gastronómicos, entretenimiento y transporte
A6	Incrementar el presupuesto de inversión en turismo
A8	Eliminar tiempos de espera en las decisiones gubernamentales sobre turismo.
A10	Reducir burocracia
A11	Reducir tasas de impuesto predial altas
A13	Crear mecanismos para el seguimiento del presupuesto.
A15	Crear un comité de seguimiento del presupuesto
A16	Incrementar la coordinación entre quienes elaboran y ejecutan el presupuesto.
A21	Reducir tiempos de ingreso de la información en los medios
A22	Reducir tiempos de producción de la información
A24	Crear un proceso de formación para manejo, producción, suministro y uso de información para los empleados
A32	Reducir tiempos de gestión en la realización de convenios, alianzas y tratados
A35	Crear un comité para la realización y gestión interinstitucional de los convenios, alianzas y tratados
A37	Incrementar la participación de los organismos de control en el seguimiento de los convenios, alianzas y tratados
A41	Reducir costos de implementación de las TIC
A43	Desarrollar plataformas virtuales municipales .
A45	Crear un comité de seguimiento sobre el cumplimiento de las metas de cobertura
A47	Incrementar la red Wifi rural y urbana del municipio
A48	Incrementar el número de hogares y empresas conectados.
A49	Eliminar una educación sin TIC
A50	Eliminar tramites que retrasen el cubrimiento en materia de TIC Tramites que retrasen el cubrimiento en materia de TIC

5.3.3 Acciones a largo plazo

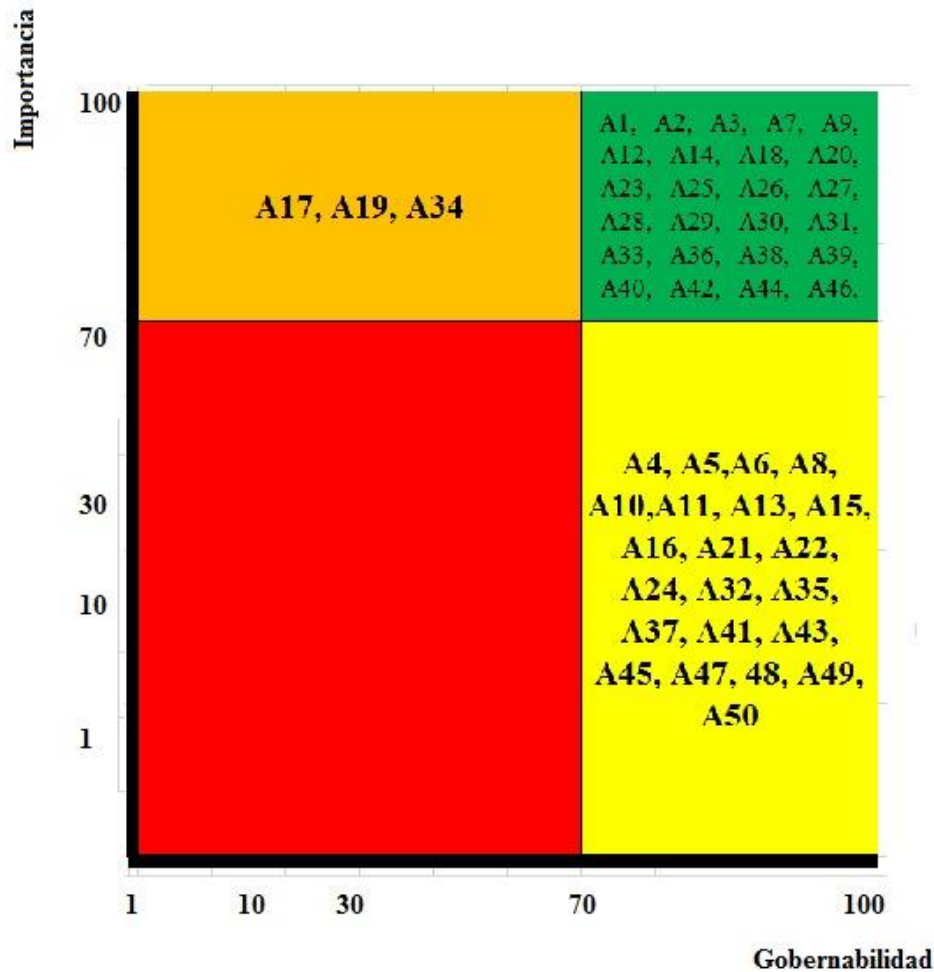
En la tabla 37, se presentan las acciones a largo plazo.

Tabla 37. Acciones a largo plazo

A17	Incrementar la participación de los organismos de control en el seguimiento del presupuesto
A19	Reducir procesos informales de comunicación entre los ejecutores del presupuesto
A34	Crear un proceso de formación presupuestaria para los empleados

5.3.4 Matriz IGO

Figura 9. Consolidación árbol de pertinencia



5.4 Consolidación del árbol de pertinencia

Ver tabla 38.

Tabla 38. *Árbol de pertinencia*

Construir marca ciudad para Floridablanca para el año 2030, para realizar un sinónimo a nivel nacional de las oportunidades empresariales, sociales, ambientales y de crecimiento que se proponen en el plan municipal de desarrollo.					
Propósito	Objetivo	Acciones	Ejecución		
			Inmediata	Mediano plazo	Largo Plazo
Lograr que para el año 2030, El municipio de Floridablanca tenga una imagen de marca ciudad	OB1. Incrementar mediante el turismo en un 30% las actividades de los sectores comerciales, gastronómicos, de entretenimiento y transporte del municipio.	A1. Reducir trámites para la creación de negocios y desarrollo de proyectos turísticos.	X		
		A2. Reducir tributos al sector turístico	X		
		A3. Crear mecanismos facilitadores para aumentar la infraestructura turística del municipio	X		
		A4. Crear vínculos entre el sector turístico y los sectores comerciales, gastronómicos, entretenimiento y transporte		X	
		A5. Crear ferias que integren la oferta del sector turístico y los sectores comerciales, gastronómicos, entretenimiento y transporte		X	
		A6. Incrementar el presupuesto de inversión en turismo		X	
		A7. Incrementar los negocios comerciales, gastronómicos, entretenimiento y transporte	X		
		A8. Eliminar mecanismos facilitadores para aumentar la infraestructura turística del municipio		X	
		A9. Eliminar vínculos entre el sector turístico y los sectores comerciales,	X		

Propósito	Objetivo	Acciones	Ejecución		
			Inmediata	Mediano plazo	Largo Plazo
		gastronómicos, entretenimiento y transporte			
		A10. Eliminar Tasas de impuesto predial altas		X	
		A11. Reducir burocracia		X	
		A12. Reducir tiempos de gestión presupuestaria	X		
		A13. Crear mecanismos para el seguimiento del presupuesto.		X	
		A14. Crear un proceso de formación presupuestaria para los empleados	X		
		A15. Crear un comité de seguimiento del presupuesto		X	
		A16. Incrementar la coordinación entre quienes elaboran y ejecutan el presupuesto.		X	
		A17. Incrementar la participación de los organismos de control en el seguimiento del presupuesto			X
		A18. Incrementar el trabajo individual de los cargos comprometidos en la ejecución del presupuesto.	X		
		A19. Reducir procesos informales de comunicación entre los ejecutores del presupuesto			X
		A20. Reducir partidas presupuestarias no necesarias	X		
		A21. Reducir tiempos de ingreso de la información en los medios		X	
		A22. Reducir tiempos de producción de la información		X	

Propósito	Objetivo	Acciones	Ejecución		
			Inmediata	Mediano plazo	Largo Plazo
Floridablanca en el año 2030.	OB4. Incrementar el 40% de los convenios, alianzas y tratados con entes nacionales e internacionales, gubernamentales y no gubernamentales realizados por el municipio.	A23. Crear mecanismos para asegurar la calidad de la información.	X		
		A24. Crear un proceso de formación en manejo, producción, suministro y uso de información para los empleados		X	
		A25. Crear un comité de seguimiento del presupuesto	X		
		A26. Incrementar el uso de medios digitales.	X		
		A27. Incrementar el personal encargado de producir la información	X		
		A28. Incrementar el trabajo individual de los cargos comprometidos en la producción de información.	X		
		A29. Reducir procesos informales de comunicación e	X		
		A30. Reducir información no importante público y empleados	X		
		A31. Reducir trámites para la realización de convenios, alianzas y tratados	X		
		A32. Reducir tiempos de gestión en la realización de convenios, alianzas y tratados		X	
		A33. Crear mecanismos para el seguimiento de los convenios, alianzas y tratados.	X		
		A34. Crear un proceso de formación presupuestaria para los empleados			X

Propósito	Objetivo	Acciones	Ejecución		
			Inmediata	Mediano plazo	Largo Plazo
		A35. Crear un comité para la realización y gestión interinstitucional de los convenios, alianzas y tratados		X	
		A36. Incrementar la coordinación entre quienes elaboran y ejecutan convenios, alianzas y tratados	X		
		A37. Incrementar la participación de los organismos de control en el seguimiento de los convenios, alianzas y tratados		X	
		A38. Incrementar el trabajo individual de los cargos comprometidos en la búsqueda y realización de los convenios, alianzas y tratados	X		
		A39. Eliminar restricciones que limiten los convenios, alianzas y tratados	X		
		A40. Eliminar Convenios, alianzas y tratados no necesarios	X		
	OB5: Desarrollar procesos orientados a garantizar que las TICS tengan un 90% de cobertura en el municipio para el año 2030..	A41. Reducir costos de implementación de las TIC		X	
		A42. Reducir tiempos de cubrimiento de zonas urbanas y rurales	X		
		A43. Desarrollar plataformas virtuales municipales .		X	
		A44. Desarrollar infraestructura para las TIC	X		
		A45. Crear un comité de seguimiento sobre el		X	

Propósito	Objetivo	Acciones	Ejecución		
			Inmediata	Mediano plazo	Largo Plazo
		cumplimiento de las metas de cobertura			
		A46. Incrementar los recursos destinados a las TIC.	X		
		A47. Incrementar la red Wifi rural y urbana del municipio		X	
		A48. Incrementar el número de hogares y empresas conectados.		X	
		A49. Eliminar una educación sin TIC		X	
		A50. Eliminar tramites que retrasen el cubrimiento en materia de TIC Trámites que retrasen el cubrimiento en materia de TIC		X	

6. Conclusiones

De acuerdo con diagnóstico inicial se observa que existen variables internas que afectan al desempeño de la ciudad de Floridablanca, pero fortalezas que permiten hacer una prospectiva hacia una marca ciudad y amenazas que deben ser afrontadas y oportunidades a aprovechar para lograr en el año 2030, una imagen de marca ciudad.

Se estableció que como la marca ciudad es una serie de atributos singulares y exclusivos por los que se identifica, reconoce y diferencia una localidad y se utiliza como símbolo de su personalidad y se asocia a una serie de activos y recursos urbanos existentes, y a unos valores relacionados con el modelo de la ciudad y con una significativa capacidad de atracción, para el municipio de Floridablanca es necesario del apoyo de su administración, de la comunidad, y de

una gestión concertada para lograr un proceso de gestión administrativa y financiera, de gestión empresarial que facilite la creación y gestión de la marca Floridablanca 2030.

Es importante destacar la importancia, que se evidenció, del turismo para lograr dicho cometido de marca ciudad, pero es necesario generar alrededor del municipio, una imagen de gestión, de apropiación de sus recursos; igualmente las TIC son fundamentales para difundir y promover su imagen, de allí la importancia de una mayor conectividad y accesibilidad a las mismas.

Finalmente, para lograr un escenario deseable es necesario del compromiso de la Alcaldía, sus secretarías y la comunidad, y lograr un proceso de negociación que permita el desarrollo de los objetivos conflictivos y lograr en forma efectiva que el municipio logre dicha identidad de marca ciudad para el año 2030.

7. Recomendaciones

Desarrollar los planes y programas propuestos sobre turismo, dando cumplimiento en tiempo y especificaciones para generar crecimiento y desarrollo al sector

Impulsar actividades complementarias al turismo tales como las de transporte, comerciales, gastronómicas, hoteleras y de entretenimiento, para generar un desarrollo articulado.

Generar una gestión eficiente de planeación y hacienda para lograr el cumplimiento del presupuesto anual

Realizar mesas de trabajo y seguimiento del presupuesto que permitan el desarrollo y cumplimiento del presupuesto, mediante una veeduría permanente al mismo

Realizar una gestión contractual eficiente, que permita que los contratos no se sobrevaloren, haya incumplimiento en tiempo y especificaciones, con el fin de optimizar los recursos de la administración municipal.

Debe darse un mejoramiento de los canales de comunicación entre la administración y sus empleados y con la comunidad en general para brindar la información que requieren en forma ágil y oportuna.

La administración debe crear un comité encargado de la realización de convenios, alianzas y tratados con entes nacionales e internacionales, gubernamentales y no gubernamentales, con el fin de que pueda desarrollar una gestión eficiente que le permita cumplir con el objetivo de incrementar dichos convenios, alianzas y tratados , en forma sistemática y creciente.

Para el desarrollo y crecimiento del sector turístico, debe trabajarse en forma coordinada entre la administración, los operadores turísticos y los diferentes sectores que se articulan y contribuyen a su desarrollo, tales como el comercial, el de entretenimiento, hotelero, gastronómico y de transporte.

Deben cimentarse alianzas entre el sector turístico y los sectores comercial, gastronómico, hotelero, de entretenimiento y transporte, basadas en una visión y propósitos comunes de crecimiento y desarrollo y planes y nuevos proyectos de desarrollo que surjan de dicha visión y la concertación entre los mismo.

Referencias

- Arango Morales, X. A. (2014). *Método de análisis estructural: Matriz de impactos cruzados multiplicación aplicada a una clasificación (Micmac)*. Nuevo León - México : Maestría thesis - Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Bojórquez Zapata, M. P. (2013). Planeación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial. *Revista El Buzón de Pacioli*, XII(81)., Pp. 4-19. Obtenido de <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>
- Cely B., A. V. (1999). Metodología de los escenarios para estudios prospectivos. *Revista ingeniería e investigación No. 44*, págs. 26-35.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México, México: Pearson Educación.
- Garza Villegas, J. B., & Cortez Alejandro, D. V. (2011). El uso del método MICMAC y MACTOR análisis prospectivo en un área operativa para la búsqueda de la excelencia
- Godet, M., y Durance, P. (2007). Prospectiva Estratégica: problemas y métodos. Cuadernos de LIPSOR, 104, 2
- Godet , M., & Durance, (2009). La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios. *Cuaderno del Lipsor - Serie de Investigación N° 10* , 1-149.
- Godet, M., y Durance, P. (2007). Prospectiva Estratégica: problemas y métodos. Cuadernos de LIPSOR, 104, 2
- Hernández, C. G. (2019). Planeamiento estratégico prospectivo: métodos MACTOR y SMIC. *Dimensión Empresarial*, 18(1). doi:10.15665/dem.v18i(1).2127
- Lapropective. (2010). Métodos de prospectiva. <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Los-programas/70-Smic-Prob-Expert.html>

- Peña Camacho, A. C., & Arango Álzate, B. (enero-junio de 2011). Prospectivos: estratégica, los beneficios y herramientas construir el futuro. *Revista Tecnología e Sociedade*, vol. 7, núm. 12, pp. 1-11.
- Pinto, J. P. (julio-diciembre de 2008). Las herramientas de la prospectiva estratégico: usos, abusos y limitaciones. *Cuadernos de Administración*, núm. 40 - Universidad del Valle, pp. 47-56.
- Prospectiva. (2022). MIC MAC. Análisis Estructural. http://prospectiva.eu/curso-prospectiva/programas_prospectiva/micmac
- Román Morales, L. I. (2008). La negociación y la responsabilidad social de las empresas y los actores sociales. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, núm. 11, 317-327.03802 - ALCOY (ALICANTE) info@3ciencias.com.