

**Rediseño organizacional con énfasis en las fases de
diagnóstico y diseño para la Alcaldía de Villarrica - Tolima**

Maestranter

CLAUDIA JIMENA HERNÁNDEZ RUÍZ

RAFAEL ANDRÉS GUARÍN REINA

ANDRÉS MAURICIO QUENGUÁN

Asesor

LUIS GERMAN RAMIREZ TRIANA

Escuela Superior de Administración Pública-ESAP

Maestría en Administración Pública

Ibagué - Tolima

Diciembre 2019

Resumen

El presente Informe Técnico comprende el estudio de **Rediseño organizacional con énfasis en las fases de diagnóstico y diseño** para la Alcaldía de Villarrica - Tolima, con el propósito de actualizar su estructura administrativa y planta de personal, para así lograr mejores resultados en cuanto a gestión institucional, sistemas de calidad y mejoramiento continuo en pro del ciudadano.

El proceso de rediseño se realiza en el marco de la *Maestría en Administración Pública* de la *Escuela Superior de Administración Pública – ESAP*, al reconocer la importancia de contar con instituciones municipales modernas, que permitan a las autoridades y servidores públicos en general, responder de manera más eficiente y oportuna a las necesidades del servicio.

El desarrollo normativo y las obligaciones de los entes territoriales han generado mayor número de responsabilidades sin el debido acompañamiento y fortalecimiento financiero y presupuestal, hecho que reclama una reorganización de sus dependencias y personal, como parte de las estrategias que le permitan al ente territorial responder a los retos contemporáneos en el ámbito Financiero, social, Económico, ambiental.

Para materializar este noble propósito en representación de la *Escuela Superior de Administración Pública – ESAP*, se adelantó durante 5 meses esta ardua labor, en los cuales se formuló el diagnóstico general de la alcaldía y la propuesta de rediseño, comprendiendo y respetando las particularidades sociales, políticas, económicas, ambientales, financieras y administrativas del ente territorial.

Cómo resultado del proceso, en el presente documento se detalla la nueva estructura y planta administrativa con sus respectivas funciones, la cual fue socializada con el alcalde municipal y sus secretarios, resaltando los ajustes y creación de dependencias para reorganizar y hacer más funcional la actual estructura administrativa municipal, todo en aras de obtener mayor calidad en el servicio y generar valor público en la sociedad, en el marco de la misión y competencias de la alcaldía municipal.

Para el desarrollo del presente documento, se siguieron los contenidos, recomendaciones y metodología para la elaboración de los estudios y justificaciones técnicas previstas en la “Guía de rediseño institucional para entidades públicas en el orden territorial del *Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP* en amalgama a las instrucciones y acompañamiento profesional otorgado por la *Escuela Superior de Administración Pública – ESAP*.

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	7
Antecedentes	8
Justificación	9
Planteamiento del problema	10
Objetivo general.....	10
Objetivos específicos.....	10
1. Marco de referencia.....	10
1.1. Estado del arte	10
1.2. Marco teórico.....	16
1.3. Marco Jurídico.....	19
1.3.1. Normas relevantes del orden Internacional	20
1.3.2. Normas relevantes del orden nacional.	20
1.3.3. Normas relevantes del orden municipal	22
2. Metodología	23
2.1. Modalidad del Trabajo de grado:.....	23
2.2. Tipo de Investigación según objetivo:.....	23
2.3. Enfoque:	24
2.4. Alcance	24
2.5. Fuentes.....	26
2.6. Actividades	27
2.7. Instrumentos	28
2.8. Insumos	28
3. Desarrollo y resultados	30
Fase Diagnóstico.....	30
3.1. Marco Legal	30
3.1.1. Normas relevantes del orden nacional.	31
3.1.2. Normas relevantes del orden municipal	32
3.2. Rol institucional.....	32
3.2.1. Descripción y Análisis de las Funciones Generales de la Entidad.	32
3.2.2. Misión.....	39
3.2.3. Identificación, análisis de la misión y el objeto social	39
3.2.4. Visión	40

3.2.5.	Identificación y Análisis de la Visión.....	40
3.3.	Análisis de capacidades.....	41
3.3.1.	Capacidad directiva.....	41
3.3.2.	Capacidad competitiva.....	42
3.3.3.	Capacidad técnica:.....	43
3.3.4.	Capacidad tecnológica:.....	44
3.3.5.	Capacidad del talento humano.....	45
3.4.	Entornos.....	47
3.4.1.	Análisis de la situación Político-Administrativa.....	47
3.4.2.	Análisis de la Situación Económica.....	52
3.4.4.	Análisis de la Situación Social.....	54
3.4.5.	Análisis del factor tecnológico.....	59
	Fase de diseño.....	59
3.5.	Validación del acuerdo inicial de diseño.....	59
3.6.	Arquitectura institucional.....	61
3.7.	Análisis financiero.....	61
3.7.1.	Análisis de los Ingresos del Municipio 2015 – 2018.....	63
3.7.2.	Análisis comparativo Ingresos Corrientes.....	67
3.7.3.	Análisis de los ingresos tributarios.....	68
3.7.4.	Análisis de los impuestos directos.....	69
3.7.5.	Análisis de los impuestos indirectos.....	69
3.7.6.	Análisis de los ingresos no tributarios (sin transferencias).....	71
3.7.7.	Análisis de los ingresos por transferencia.....	72
3.7.8.	Dependencia fiscal del Municipio de las Transferencias y de los ingresos corrientes	74
3.7.9.	Análisis de los Gastos del Municipio 2015 – 2018.....	75
3.7.10.	Análisis de los gastos de funcionamiento del municipio 2015 – 2018.....	76
3.7.11.	Análisis de los gastos de inversión del municipio 2015 – 2018.....	77
3.7.12.	Comportamiento de los indicadores de desempeño fiscal.....	79
3.7.13.	Comportamiento del indicador de autofinanciación de los gastos de funcionamiento.....	79
3.7.14.	Comportamiento del indicador de respaldo del servicio de la deuda.....	80
3.7.15.	Comportamiento del indicador de la dependencia de las transferencias de la nación S.G.P.	82

3.7.16.	Comportamiento del indicador de la generación de recursos propios.	83
3.7.17.	Comportamiento del indicador de la magnitud de la inversión pública.....	84
3.7.18.	Comportamiento del indicador de la Capacidad de ahorro.....	85
3.7.19.	Proyección de ingresos.....	86
3.8.	Análisis de procesos	88
3.8.1.	Hallazgos en torno a los procesos	90
3.8.2.	Acciones en torno a los procesos.....	90
3.8.3.	Estructura para la caracterización del proceso	91
3.8.4.	Estructura para la caracterización del procedimiento	92
3.9.	Metodologías para la revisión y análisis de procesos	93
3.10.	Evaluación de la prestación del servicio.....	97
3.11.	Cadena de valor.....	100
3.12.	Estructura administrativa.....	101
3.12.1.	Descripción de la estructura actual.....	101
3.12.2.	Análisis de la estructura administrativa	103
3.12.3.	Propuesta de estructura administrativa	104
3.12.4.	Propuesta de estructura con organigrama	105
3.12.5.	Definición de perfiles y necesidades de personal	107
3.12.6.	Elaboración propuesta planta de personal	110
3.12.7.	Comparativa planta de personal actual y planta propuesta	111
3.12.8.	Elaboración propuesta planta de personal	112
3.12.9.	Comparativa planta de personal actual y planta de personal propuesta	114
3.8.	Resultados	118
4.	Conclusiones y recomendaciones	126
	Referencias.....	128
	Anexos.....	130

Índice de tablas

Tabla 1: Competencias por niveles.....	34
Tabla 2: Distribución del talento humano.....	46
Tabla 3. Barrios del área urbana	48
Tabla 4. Barrios del área rural	49
Tabla 5. Necesidades de fortalecimiento institucional según PDM.....	49
Tabla 6. Pobreza extrema en el municipio de Villarrica – Tolima	55
Tabla 7. Datos sobre tecnologías de información y comunicaciones	59
Tabla 8. Ingresos Municipio de Villarrica Tolima, vigencias fiscales 2015 -2018.....	63
Tabla 9. Comparativo de ingresos corrientes.....	67
Tabla 10. Impuestos Directos VPN 2015 – 2018	69
Tabla 11. Impuestos indirectos VPN 2015-2018	70
Tabla 12. Composición de Ingresos No Tributarios.....	71
Tabla 13. Valor Presente Neto de las Transferencias anuales entre 2015 a 2018.....	73
Tabla 14. Dependencia Fiscal	74
Tabla 15. Porcentaje de dependencia fiscal.....	74
Tabla 16. Gastos del municipio 2015 – 2018.	76
Tabla 17. Gastos de funcionamiento detallados.....	76
Tabla 18. Gastos de inversión	77
Tabla 19. Relación Ley 617 de 2000	79
Tabla 20. Referente de la capacidad de endeudamiento	81
Tabla 21. Indicadores financieros	82
Tabla 22. se observa lo expuesto en relación con las vigencias 2015-2018.	83
Tabla 23. Comportamiento del indicador de la magnitud de la inversión pública	84
Tabla 24. Comportamiento durante el periodo 2015-2018.....	85
Tabla 25. Muestra la proyección de ingresos tomando como base vigencia fiscal 2018 a 2021.	87
Tabla 26. Identificación de procesos actuales de la entidad	89
Tabla 27. Procesos por opciones prioritarias	95
Tabla 28. Componentes de la cadena de valor	101
Tabla 29. Propuesta teórico-práctica de organigrama funcional.....	105
Tabla 30. Configuración de la planta actual	107
Tabla 31. Formato 2 - Resultados de la medición de cargas de trabajo	109
Tabla 32. Planta de personal.....	110
Tabla 33. Descripción del personal de planta actual municipio de Villarrica - Tolima.....	111
Tabla 34. Descripción del personal de planta propuesta.....	113
Tabla 35. Comparativa planta de personal actual y propuesta con sus costos	115
Tabla 36. Descripción del personal de planta actual del municipio.....	116
Tabla 37. Descripción de personal de planta propuesta del municipio	117
Tabla 38. Matriz para la elaboración del plan de acción.....	119

Índice de figuras

Ilustración 1. Metodología de consultoría DAFP.....	25
Ilustración 2. Ingresos Corrientes Vigencias Fiscales 2015 - 2018	68
Ilustración 3. Tasas de crecimiento promedio ingresos tributarios 2015 - 2018.....	68
Ilustración 4. Impuestos indirectos VPN 2015 - 2018	70
Ilustración 5. Comportamiento VPN 2015 - 2018	71
Ilustración 6. Comportamiento de las transferencias.....	73
Ilustración 7. Dependencia fiscal municipal de la transferencia y de los ingresos corrientes 2015 - 2018.....	75
Ilustración 8. Participación de gastos de fruncimientos por entidades.....	77
Ilustración 9. Comportamiento del indicador de límite de gastos de funcionamiento periodo 2015-2018.....	80
Ilustración 10. Indicador de dependencia de las transferencias de la Nación S.G.P.	83
Ilustración 11. Indicador de la generación de recursos propios 2015-2018.....	84
Ilustración 12. Indicador de la magnitud de la inversión pública	85
Ilustración 13. Capacidad de ahorro	86
Ilustración 14. Mapa de procesos actual del E.T.....	88
Ilustración 15. Propuesta de mapa de procesos según reconstrucción basada en procedimientos.....	94
Ilustración 16. Procesos de cara al cliente	100
Ilustración 17. Estructura Actual del Ente Territorial.....	102

Introducción

El proceso de consultoría se orienta a dar respuesta a la necesidad de actualización organizacional para la Alcaldía Municipal de Villarrica; en las fases diagnóstico y diseño se determinará las necesidades de estructura y las estrategias de intervención necesarias para dar respuesta a todas las actividades y tareas que deben realizarse, estableciendo áreas y funciones con la finalidad de producir servicios o productos oportunos y eficientes, a través de un orden y adecuado control para alcanzar las metas y objetivos a cargo del ente territorial.

En cuanto a la metodología, se implementó la metodología sugerida en la *Guía de Rediseño para entidades del orden territorial, Versión 2. Dirección de Desarrollo Organizacional. Departamento Administrativo de la Función pública, junio de 2018*, en lo concerniente a las fases de diagnóstico y diseño.

El informe está dividido en partes, encontramos en su primera parte con el marco de referencia, donde encontramos el estado del arte, con la compilación de resultados de investigaciones y afirmaciones sobre el tema a desarrollar en la consultoría, al igual que se establece el marco conceptual que desde lo académico detalla modelos teóricos, conceptos, ideas o argumentos que se han desarrollado con el tema de rediseño organizacional, para terminar esta primera parte en el marco jurídico, normatividad vigente, en la segunda y tercera parte encontramos el Enfoque metodológico, instrumentos y métodos aplicados en el desarrollo de la consultoría, el desarrollo de la metodología se realiza de acuerdo a la Guía de rediseño para entidades territoriales Versión 2, la cual se desarrolla en sus fases de Diagnóstico y diseño, siguiendo cada una de las etapas, y aplicando las matrices indicadas, para el desarrollo de la metodología, se utiliza la técnica de recolección primaria y secundaria, y se finaliza con las conclusiones y recomendaciones que entrega la consultoría después de desarrolladas las fases correspondientes.

Antecedentes

Municipio de Villarrica de Tolima, está clasificado en 6ª categoría según la *Ley 617 de 2000*, con población que asciende a 5120 habitantes. La alcaldía opera bajo un modelo de procesos, pero no se encuentra documentado ni respaldado formalmente; en el año 2008 realizó la implementación de manuales de funciones en torno a la planta de personal y estructura adquirida en el año 2002, de igual forma existen algunos manuales de procedimientos asociados a procesos no documentados, los cuales datan de marzo de 2009 y cuyo respaldo normativo radica en el Decreto 2484 de diciembre 2 de 2014.

La implementación de herramientas tecnológicas como software y aplicativos no han tenido protagonismo en la última década, por lo cual la implementación de estrategias como GEL no tienen baja implementación, situación que permite inferir que el municipio se encuentra aislado de los procesos de modernización promovidos a nivel nacional.

En los últimos diez años se han creado dependencias de facto y adoptado funciones híbridas que no constituyen reformas orgánicas, por lo que es entendible que el Municipio a parezca a nivel departamental con un bajo desempeño integral (Terridata DNP, 2019).

En el plan de desarrollo municipal se ha indicado que la estructura administrativa de la planta de personal está desactualizada y de igual forma se ha manifestado que es una prioridad realizar la actualización, ya que es un tema que ha sido de poco interés en los gobiernos anteriores, pero el municipio posee limitaciones de tipo presupuestal para realizar determinado proceso.

Actualmente el ente territorial no cuenta con un manual de funciones que concuerde a las funciones realizadas en cada dependencia, por lo que se requiere un proceso de rediseño que responda a estas necesidades e impacte directamente los procesos y los procedimientos, para garantizar un verdadero modelo de operación. El rediseño sienta las bases para la formulación e implementación de una política de operación de los procesos y actividades en cumplimiento de la función, los planes, los programas, proyectos y políticas de administración del riesgo y demás instrumentos establecidos por la entidad.

Justificación

Las organizaciones contemporáneas, requieren desarrollar un gran nivel de adaptabilidad para enfrentar los cambios derivados de las tendencias de globales de modernización y las decisiones de política nacional con carácter vinculante para las entidades territoriales, por lo cual, el rediseño institucional es fundamental para sentar las bases de una organización flexible, que se adapta al entorno político, económico, tecnológico y social, orientada a hacia una organización sencilla pero efectiva. Se requieren organizaciones que no abusen de la jerarquización, es decir, organizaciones con niveles jerárquicos mínimos, para que las decisiones puedan fluir sin obstáculos dentro de la misma, permitiendo una comunicación directa entre el Estado y el ciudadano; por eso la realización de un rediseño organizacional se contempla como elemento estratégico del *plan de desarrollo municipal de Villarrica – Tolima*, para mejorar el nivel de desempeño de la entidad.

Con el *rediseño organizacional*, la entidad territorial podrá enfrentar los múltiples desafíos de gestión y modernización, para así lograr efectividad, eficiencia y eficacia, en un ambiente cambiante, en el marco de la autonomía territorial sin desconocer la orientación del orden nacional, porque las competencias a la hora de prestar y ofrecer bienes y servicios, adoptar e implementar política pública, entre otras funciones orgánicas, son definidas a nivel nacional e inclusive por organizaciones supra organizacionales; el municipio requiere una estructura que le permita enfrentar y aprovechar los cambios no solo a nivel de funcionamiento interno, sino en atención de la demanda ciudadana, la cual es la base de la misión del ente territorial, hecho que explica la importancia de generar estrategias y directrices en relación a la estructura y cultura organizacional, aunado al rediseño de procesos administrativos que mejoren la gestión y atención al ciudadano.

Es necesario que la entidad trascienda a un nuevo plano gerencial a través de un proceso de modernización administrativa, con una planta profesionalizada que tenga a su cargo funciones misionales, de vinculación estable y con carácter funcional definido; además, las mejoras en su arquitectura institucional facilitan la delimitación e

implementación de procesos y permiten mayor sinergia institucional entre las dependencias y los distintos niveles de gobierno. En síntesis, el rediseño institucional contribuye a mejorar la calidad de vida de la población, porque facilita la adecuada delimitación funciones, la retroalimentación entre ciudadano y Estado, y se constituye en una estrategia gerencial para obtener avances en cuanto al desempeño integral de la entidad territorial.

Planteamiento del problema

¿El diseño de una nueva arquitectura institucional promueve la modernización del ente territorial y facilita el adecuado funcionamiento del ente territorial?

Objetivo general

- Proveer el diseño de la arquitectura institucional de la Alcaldía Municipal del Municipio de Villarrica - Tolima, en sus fases de Inicio, diagnóstico y diseño, de acuerdo con la Guía de Rediseño para entidades del orden territorial.

Objetivos específicos

- Caracterizar la estructura administrativa actual del municipio, a través del diagnóstico institucional de acuerdo con los parámetros legales y técnicos actuales.
- Proponer alternativas de arquitectura institucional para el municipio, realizando el estudio perfiles y cargas laborales estableciendo cuáles son las necesidades reales de personal requerido para operar la cadena de valor establecida para alcanzar los objetivos institucionales.
- Definir la arquitectura institucional para la operación del municipio.
- Elaborar el manual Específico de Funciones y de competencias.

1. Marco de referencia

1.1.Estado del arte

La Escuela Superior de Administración Pública define la línea de Línea de Intervención del Rediseño Organizacional con Énfasis en Diagnóstico y Diseño como *el*:

“Conjunto de actividades encaminadas a brindar asesoría, consultoría y/o asistencia técnica en materia de: Definición y análisis de cargos, análisis de la entidad de

los servicios a prestar, análisis financiero y viabilidad presupuestal, consolidación y diseño de la estructura u organización Interna y manual de funciones, contribuyendo la alineación permanente con la estrategia del negocio. En general, se consideran las necesidades de talento humano, calculando los impactos en las áreas administrativas, de operación, comerciales y de apoyo, y teniendo en cuenta la capacidad de crecimiento de los negocios.” (ESAP, 2018)

De igual forma es importante resaltar que:

“(…) este proceso de estudio de reestructuración administrativa, parte de la necesidad del Municipio por conocer su dinámica interna y tiene como objetivo modernizar la Alcaldía Municipal y adaptarla a la normatividad vigente.” (Amado , 2004) En otros términos, la etapa de diagnóstico determina la estructura y evidencia el camino a seguir según las particularidades del municipio a intervenir.

Partiendo de lo planteado por (Meza Patacón, 2008) es conveniente reconocer que a partir del diagnóstico general se establecen las particularidades políticas, sociales y económicas que serán determinantes para la gestión administrativa y por tanto determinantes para el proceso de reestructuración pretendido en la entidad, ya que evidencia falencias y fortalezas que repercuten directamente en el éxito de la estrategia.

Con relación al análisis interno, podríamos indicar que este se debe realizar partiendo de la misión de la entidad, estableciendo la relación con la gestión que desarrollan, y si analizando da respuesta a las necesidades de sus usuarios y grupos de interés. Para esto es importante hacer una valoración sobre el funcionamiento de la institución y el aporte real que da a la sociedad mediante sus servicios y productos, así como su cobertura. (DAFP, 2014)

Desde la perspectiva del profesor Fredy Suarez Castañeda, es importante tener claro que:

“para definir la estructura se deben establecer niveles, tanto superiores como inferiores, que permitan determinar cuál proceso depende de cuál. Para ello, es conveniente identificar los macroprocesos en un nivel superior y subprocesos en un nivel inferior, que permitan conocer la desagregación de estos y así, su fácil manejo y

comprensión, de acuerdo con el ejemplo que se muestra a continuación.” (DAFP, 2014)

Por lo que resulta conveniente antes de determinar la estructura interna, verificar y comprender los procesos de evaluación y prestación de servicios para diseñar estrategias aterrizadas y coherentes con las necesidades de la entidad.

Por otro lado, el caso aplicado en la secretaria de gobierno de Bogotá D.C. indica que:

“el factor social para cualquier entidad pública es el foco de atención de su gestión, el conocimiento de la población a atender incide de forma directa en la formulación de políticas públicas o proyectos de desarrollo a implementar, así como en el grado de efectividad de las mismas.” (Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. , 2016)

Hecho que resalta las múltiples externalidades que influyen y en cierto modo afectan la implementación de estrategias que garanticen el éxito de acción a realizar en la entidad pública.

Con relación al análisis de la información, se recomienda la realización de este a través de niveles, donde la sugerencia de la ESAP y el DAFP es enfocar la parte inicial en la alta dirección y posteriormente llevar el análisis al conjunto de mandos medios, para generar la aplicación de instrumentos que se deriven en efectos positivos. (DAFP, 2005)

El diseño del manual específico de funciones y competencias laborales está determinado por la **Guía de diseño y rediseño institucional del DAFP, la cual establece obligatoriamente los siguientes pasos:**

1. Identificación y ubicación del empleo.
2. Identificación del área o proceso al cual se asigne el empleo.
3. Descripción del contenido funcional, es decir, propósito principal y funciones esenciales.
4. Establecimiento de los conocimientos básicos o esenciales.
5. Identificación de las competencias comportamentales.

6. Fijación de los requisitos de formación académica y experiencia. (DAFP; 2018)

Donde es recomendable conformar un equipo de trabajo integrado por personal vinculado a la institución, que conozca las funciones determinadas para cada dependencia o área de trabajo y los procesos a cargo de estas. (DAFP, 2015)

El alcance que tendrá el desarrollo de la consultoría en la Alcaldía Municipal de Villarrica, Tolima, está determinado por las disposiciones y lineamiento de la **Guía de diseño y rediseño institucional del DAFP**, la cual establece los siguientes requisitos para el proceso de consultoría:

Se elaborará un documento –Diagnóstico de acuerdo con los parámetros legales y técnicos actuales, el cual constituye la fuente y el respaldo para la expedición de los actos administrativos que requiere el rediseño y modernización de la Alcaldía.

Se realizará evaluación de la prestación del servicio, análisis de capacidad institucional, y del mapa de procesos y procedimientos de la Entidad, y se realizará propuesta de mapa de procesos.

Se realizará revisión general de la estructura, y se presentará propuesta de acuerdo con las características de la entidad territorial, la cual se proyectará en el respectivo acto administrativo. Se realizará estudio de perfiles y cargas laborales con el fin de establecer cuáles son las necesidades reales de personal requerido para operar la cadena de valor establecida para alcanzar los objetivos institucionales. A través de este se logra determinar las necesidades reales de personal de cada dependencia para identificar posibles déficits o excedentes de empleos pertenecientes a la planta de personal, de acuerdo con los procesos y procedimientos desarrollados.

Con base en los lineamientos del **Departamento Administrativo de la Función Pública (2018)** autoridad en procesos de rediseño y reestructuración institucional, podemos indicar que las ventajas de aplicar la medición de cargas de trabajo son las siguientes:

- Se conoce con exactitud el personal de planta en la cantidad requerida para cumplir con funciones y misión institucional.
- Se establece la dimensión óptima en términos de eficacia, eficiencia y

efectividad en una entidad en función de su carga de trabajo.

- Permite proyectar y justificar modificaciones a la planta de personal de las entidades.
 - Genera implementación de estructuras avanzadas y flexibles
 - Elimina la duplicidad de funciones dentro de las estructuras organizacionales.
 - Permite determinar roles prioritarios en las formas de vinculación.
 - Permite medir y parametrizar las tareas o actividades de procesos y procedimientos
- No permite plantas de empleos sobrevaloradas o subvaloradas, sino ajustadas a necesidades reales.

De acuerdo con los resultados del estudio de perfiles y cargas laborales se presentará propuesta de una nueva planta de personal de la entidad, se realizará Comparativo de planta de personal actual y la planta de personal propuesta, y se elaborará proyecto de acto administrativo para adoptar la nueva planta. Así como **lo exige la guía y la ley**, se realizará revisión y ajuste y/o propuesta de Escala salarial, y se proyectará el *Acto Administrativo* que la establezca; de igual forma se elaborará el manual *Específico de Funciones y de Competencias* que es un instrumento de administración de personal a través del cual se establecen las funciones y las competencias laborales de los empleos, que conforman la planta de personal de una entidad, este permite:

- Instrumentar la marcha de procesos administrativos tales como: selección de personal, inducción de nuevos funcionarios, capacitación y entrenamiento en los puestos de trabajo y evaluación del desempeño.
- Generar en los miembros de la organización el compromiso con el desempeño eficiente de los empleos, entregándoles la información básica sobre los mismos.
- Facilitar el establecimiento de parámetros de eficiencia y criterios de autocontrol.

Referentes prácticos:

El Decreto 2539 de 2005, señala que el concepto de competencia laboral se define como la

“capacidad de una persona para desempeñar, (...) las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público.” (ESAP, 2009)

La competencia de establecer la estructura administrativa del Municipio le corresponde al Concejo, bien sea mediante la aprobación de un proyecto de acuerdo presentado por el alcalde, u otorgándole a éste facultades extraordinarias para que adelante la reforma administrativa. En consecuencia, para que haya una reforma administrativa es imprescindible la discusión y aprobación en el concejo municipal; de otro lado, tenemos la reforma a la planta de personal, que le corresponde al alcalde municipal, de acuerdo con lo establecido en la ley. (DAFP, 2015)

Por último el **Departamento Administrativo de la Función Pública** hace énfasis en su guía de rediseño institucional, que *(...) para el adecuado manejo de los requisitos de estudios y experiencia de los empleos públicos, es conveniente que (...) sigan las siguientes pautas que les permita diseñar una matriz o instrumento que (...): identifique el nivel jerárquico del empleo (directivo, asesor, profesional, técnico o asistencial); identifique la categoría del respectivo ente territorial a efectos de precisar los requisitos mínimos y máximos de educación y experiencia, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 13 del Decreto Ley 785 de 2005.* (DAFP, 2018)

Es importante señalar que la Constitución y la Ley han facultado tanto al Alcalde como al Concejo Municipal, para que el primero (alcalde) pueda crear y suprimir los empleos de sus dependencias y para que el segundo (concejo municipal) pueda determinar la estructura administrativa del municipio; es decir, el Alcalde **no requerirá de autorización previa** por parte del Concejo Municipal para efectos de suprimir y/o crear empleos en la planta de personal; no obstante, el Alcalde deberá sujetarse a las disposiciones legales sobre la materia. (DAFP, 2013)

Es fundamental señalar que la figura mencionada anteriormente como protección a los derechos de carrera administrativa, está consagrada en el artículo 44 de la Ley 909 de 2004, con aplicación exclusiva a los funcionarios que ostenten derechos de carrera administrativa, según lo aclara el *Concepto 188251 de 2013 Departamento Administrativo*

de la Función Pública. (DAFP, 2013)

La sentencia T-593 de 2006[36], indica que, en los procesos de reestructuración, los sujetos de especial protección deben estar cubiertos por alternativas adicionales en comparación con los demás trabajadores que se vean afectados con las medidas reestructurativas. Si en la reestructuración no se respetan los mandatos constitucionales y legales establecidos para tal fin, es posible que con su proceder se vulneren derechos fundamentales que sean susceptibles de ser protegidos por tutela. (Corte constitucional, 2009)

Con relación al marco normativo y su incidencia en el proceso, es importante señalar que según lo dispuesto en la *Ley 489 de 1998*, la supresión y simplificación de trámites será objeto permanente de la Administración Pública en el desarrollo de los principios de celeridad y economía previstos en la constitución política. (Congreso de la república. , 1998)

En el proceso de reestructuración:

“(…) la organización que se adopte se sujetará a la finalidad, objeto y funciones generales de la entidad prevista en las leyes, decretos, ordenanzas o acuerdos, contribuyendo de manera eficaz y eficiente para el logro de los objetivos institucionales, al desarrollo de sus funciones y al uso racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos” (Alcaldía municipal de Chiquinquirá, 2016)

Por lo cual, se procura garantizar que exista armonía, coherencia y articulación entre las actividades que realicen cada una de las dependencias, según el análisis realizado en cada etapa del proceso.

1.2.Marco teórico

Desde la perspectiva disciplinar, el proyecto de consultoría aplicada *según lineamientos de grado de la MAP*, se ordenan dentro la reorganización administrativa y el rediseño institucional con énfasis territorial. Con el rediseño institucional, se permitirá de manera sistemática y práctica, demostrar y sostener, la hipótesis y necesidades de intervención del presente proyecto de consultoría aplicada; además de otorgar la posibilidad de formular y proponer recomendaciones de estructura y diseño aplicables al municipio de

Villarrica – Tolima, buscando el mejoramiento del desempeño integral de la institucionalidad y de la calidad de vida de los ciudadanos.

Los rediseños institucionales de las entidades públicas están asociados al fortalecimiento pleno de las capacidades administrativas de las entidades territoriales, incorporando componentes técnicas que en el ámbito organizacional permitan cumplir con los cometidos, finalidades y objetos sociales preestablecidos de conformidad con las funciones y competencias del ente territorial.

Bajo ese contexto se debe catalogar la organización y configuración institucional de la entidad territorial, como un aspecto estratégico para el cumplimiento de fines y desempeño de actividades misionales, que se encuentra en cierto grado permeados por enfoques como el burocrático, la Nueva Gestión Pública y lo que varios teóricos llaman en la actualidad la Pos Nueva Gestión Pública (Chica, 2015), donde el orden, la racionalidad, la estructura de autoridad especializada, las competencias, jurisdicciones, escalas salariales, profesionalización de la gestión, niveles de responsabilidad, gestión y el funcionamiento armónico organizacional están determinados por la aplicación y adopción de estas teorías dentro de la estructura institucional.

El marco teórico de este rediseño institucional está delimitado por la *teoría burocrática de Max Webber*, ilustrada por diversos académicos que han desarrollado precisiones importantes en relación a la misma; *Lina Buchely (2012)* en su escrito “*Las Burocracias – Una aproximación distinta a la manera en la que pensamos el Estado*” destaca la importancia de los factores que repercuten en la estructura institucional y que promueven estabilidad y eficiencia en la administración pública, indicando que la idea weberiana de administración pública, según la cual ésta es unitaria, meritocrática, experta, racional y apolítica, promotora de estabilidad institucional y desarrollo económico, se ha popularizado en la academia local a través de los textos de derecho administrativo (Buchely, 2012)

Las ideas Weberianas calan dentro de la rama de la administración pública en sentido irrestricto proveyendo aspectos y herramientas importantes para el funcionamiento y la estabilidad institucional. Así mismo resalta (Buchely, 2012) en su acepción sobre la teoría burocrática la cual se relaciona directamente con el rediseño institucional para entidades públicas, la importancia de premisas fundamentales que a la fecha subsisten dentro del

funcionamiento de las organizaciones públicas, cuales son: (i) *la creencia en la validez de la ley como guía de acción; (ii) el esquema de competencias creadas mediante normas racionales como una cadena de sucesión de validez formal; y (iii) la disposición irrestricta de todos los miembros (burócratas y asociados) a la obediencia y cumplimiento de los estatutos.....(ii) características de la estructura en la que se ejerce la administración (iii) características de los funcionarios que trabajan para la organización (iv); y finalmente, características de la remuneración de los funcionarios de la administración pública."*

Esto nos permite inferir que las entidades territoriales como Villarrica – Tolima y en las demás que están representadas e insertas en la división político administrativa del Estado, aún se siguen operando bajo principios burocráticos racionales, pues están supeditadas a un ordenamiento legal que demarca y asigna funciones y competencias, además de las características de la estructura administrativa que se adoptan acorde a sus recursos y posibilidades fiscales; También se refleja el comportamiento descrito por y (Buchely, 2012) (Weber, 1977) en las características del funcionariado, los cuales ejecutan las funciones basados en las políticas públicas que son diseñadas por agentes del sector central.

En el marco de la Nueva y Pos Nueva Gestión Pública (Pont Vidal, 2016), las estrategias nacionales en gerencia pública, adquieren un carácter vinculante, en el entendido de que en la configuración y respectivo diseño institucional, se realiza una combinación entre disposiciones típicas de la descentralización y contemporáneas de re-centralización con coordinaciones horizontales y verticales; se concibe a los ciudadanos como clientes a satisfacer omitiendo la importancia y categoría de operar reconociéndolos como ciudadanos sujetos de derechos concediendo acceso pleno a procesos de participación como estrategia de control social, procurando también su participación informada mediante la rendición pública de cuentas.

Los procesos de rediseño institucional en el ámbito de estas teorías se generan mediante leyes administrativas y procesos de transparencia, pero no es plenamente clara la autonomía territorial, ya que está se disuelve a través de un entramado regulatorio que impone jerarquías del orden nacional bajo el propósito de brindar estabilidad a la entidad.

Se reconoce la importancia de un rediseño basado en procesos para mejorar el

proceso administrativo, los roles y operar en términos eficiencia y desempeño, pero es importante aclarar que estas teorías plantean la necesidad de que exista una documentación y estandarización de procesos, tal cual como se aplica en el sector privado (resultados).

Para que la entidad territorial adquiriera una óptima funcionalidad, estas teorías proponen estudiar abierta y convenientemente la posibilidad de establecer estructuras jerárquicas claras y funcionales, con unidades operativas, organismos de control interno y redes de trabajo dinámicas donde la cooperación entre las distintas dependencias marque una pauta operacional clave dentro de las acciones administrativas.

Esta descripción estaría incompleta si no se tiene en cuenta los componentes claves de personal y evaluación dentro de la estructura administrativa e institucional del Municipio de Villarrica, bajo la concepción de estas teorías se denota ampliamente la necesidad de establecer una autoridad de control que ejerza un control administrativo de tutela, evaluación de resultados y de gestión; aspectos que se logran si existe una amplia capacitación y profesionalización del funcionariado, es decir, se requiere una profesionalización para garantizar las competencias y roles que contribuirán a mejorar el desempeño integral de la entidad.

En el marco de la nueva gestión pública y postnueva gestión pública, se requiere de un rediseño institucional que le ayuden a adoptar un mejor modelo de operación por procesos, formalizar los manuales específicos de funciones y competencias laborales, definir la estructura administrativa de la planta de personal, identificar y evaluar los productos y servicios que la entidad ofrece a los ciudadanos, y otros aspectos los cuales a su vez se condensan en las guías de diseño y rediseño institucional 2015 y 2018 del Departamento Administrativo de la Función Pública (Pont Vidal, 2016).

1.3.Marco Jurídico

Hace referencia a las normas generales que le dan vida jurídica y asignan competencias a la entidad territorial, vía Constitución Política de Colombia, leyes, decretos y actos administrativos de orden territorial. En este sentido también se deben tener en cuenta documentos como el plan de desarrollo, el *Esquema de Ordenamiento Territorial- E.O.T* y normativa interna aplicable a la estructura administrativa, nomenclatura y clasificación de

los empleos, planta de personal y manuales específicos de funciones y de competencias laborales. En fin, se trata de identificar las normas que rigen a la Administración Central a nivel general y local.

A nivel normativo general, se destacan el Decreto 1333 de 1986 o código de régimen municipal, las leyes 136 de 1994, ley 1551 de 2015; la 617 de 2000 aplicable al municipio y entidades departamentales, dictando normas para la racionalización del gasto público nacional y sub nacional; El estatuto orgánico del presupuesto que compila las leyes 38 de 1989, la 179 de 1884 y la 225 de 1995, con disposiciones análogas aplicables a las entidades territoriales municipales y con un capítulo especial para las mismas; la ley 80 de 1993 de contratación pública; la Ley 951 de 2005 que determina los informes de gestión; la ley 594 de 2000 o Ley General de Archivos; la ley de regalías etc.

1.3.1. Normas relevantes del orden Internacional

- Guía de Mecanismos para la Promoción de la Transparencia y la Integridad en las Américas / OEA
- Lineamientos de Gobierno Electrónico / BID / OEA

1.3.2. Normas relevantes del orden nacional.

A nivel nacional la Constitución política de Colombia estableció en su artículo 311 lo relacionado con el municipio de la siguiente manera: “Al municipio como entidad fundamental de la división político-administrativa del Estado le corresponde prestar los servicios públicos que determine la ley, construir las obras que demande el progreso local, ordenar el desarrollo de su territorio, promover la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes y cumplir las demás funciones que le asignen la Constitución y las leyes”.

Dentro del mismo bloque constitucional, también se define lo atinente a la administración central municipal, las competencias orgánicas del municipio, las atribuciones del alcalde, los Concejos Municipales y lo relacionado con las categorías de los municipios, el presupuesto municipal, el plan de desarrollo, la distribución de recursos vía transferencias para las entidades territoriales, entre otros aspectos.

El *Decreto 1333 de 1986* que expide el *Código de Régimen Municipal*, contentivo de disposiciones sobre el Municipio como entidad territorial; condiciones para su creación, deslinde y amojonamiento; planeación municipal; concejos; acuerdos; alcaldes; personeros, bienes y rentas municipales, entre otras materias.

Dicho régimen pese a ser antiquísimo, todavía conserva aspectos aplicables y no ha perdido su vigencia. Ley 136 de 1994, la cual establece las funciones del municipio, funciones del alcalde, categoría municipal, personerías y contralorías municipales entre otros asuntos relacionados con la Administración central.

La ley 1551 que modifica la ley 136, dita normas para modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios, creando nuevas funciones a los mismos. Ley 617 DE 2000 por la cual se reforma parcialmente la Ley 136 de 1994, el Decreto Extraordinario 1222 de 1986 y se dictan otras normas tendientes a fortalecer la descentralización y a la racionalización del gasto público nacional.

Ley 819 de 2003 que dicta normas orgánicas en materia de presupuesto, responsabilidad y transparencia fiscal. La Ley 152 de 1994 orgánica del plan de desarrollo con disposiciones y capítulo especial para el Plan de Desarrollo Territorial. Se pueden mencionar de igual manera la 388 de 1997 o de ordenamiento territorial, entre otras.

1.3.2.1. Políticas nacionales

- Racionalización de tramites
- Estrategia GEL
- Guía de rediseño institucional formulada por el DAFP.

Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET).

1.3.2.2. Constitución Política de 1991:

- Título XI. De la organización territorial.
- Artículo 2º; Artículo 125º; Artículo 209º; Artículo 313. Numeral 6º; Artículo 315. Numeral 7; Artículo 125º; Artículo 209º; Artículo 313. Numeral 6º; Artículo 315. Numeral 7.

1.3.2.3.Leyes referentes a la Función Pública:

- Ley 1551 de 2012, que insta a la Escuela Superior de Administración pública, ESAP, para que les preste acompañamiento técnico gratuito a municipios de 5 y 6 categoría durante las diferentes fases del proceso de rediseño institucional.
- Ley 489 de diciembre 29 de 1998 Estatuto Básico de Organización y Funcionamiento de la Administración Pública.
- Ley 909 de 2004 por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera Administrativa.

1.3.3. Normas relevantes del orden municipal

En la fase diagnóstica del rediseño se tienen en cuenta algunas normas locales, sin embargo, en el desarrollo del documento se relacionarán en detalle algunas. A continuación, se relacionan:

- El Acuerdo N° 013 de 2016 “Por el cual se Adopta el plan de desarrollo del Municipio de Villarrica - Tolima, para el periodo 2016- 2019 y se dictan otras disposiciones”
- Acuerdo N° 017 de 2003 que adopta el esquema de ordenamiento territorial del municipio de Villarrica- Tolima

Al municipio de Villarrica como entidad territorial fundamental de la división política administrativa del Estado colombiano, revestido de autonomía política, fiscal y administrativa, dentro de los límites que le señale la Constitución y la Ley, se le reconoce y categoriza como ente territorial, y que según los postulados y disposiciones de la Ley 617 de 2000, se encuentra clasificado en sexta categoría.

1.3.3.1.Decretos referentes a la Función Pública:

- Decreto 1785 del 18 de septiembre de 2014 expedido por el Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP.
- Decreto 785 de 2005.
- Decreto 2539 de 2005
- Decreto 1083 de 2015.

- Decreto 648 del 19 de abril de 2017
- Decreto 051 de 2018

1.3.3.2.Referente al Régimen municipal:

- Plan de Desarrollo Municipal 2016-2019.
- Ley 136 de 1994.
- Ley 617 de 2000.
- Ley 136 de 1994.
- Ley 819 de 2003.

2. Metodología

2.1.Modalidad del Trabajo de grado:

Investigación Consultoría (acuerdo 004 de 2014, reglamento de estudiantes Maestría en Administración Pública ESAP, artículo 34). Se asimila a una investigación aplicada, toda vez que interviene una situación problemática específica. Este tipo de investigación es de gran utilidad para establecer líneas de acción y/ o alternativas de solución de problemas.

2.2. Tipo de Investigación según objetivo:

Cómo lo expresa *José Lozada (2014)* la investigación aplicada *—y a fines—* busca la generación de conocimiento con aplicación directa a los problemas de la sociedad o el sector productivo, por lo cual se basa fundamentalmente en los hallazgos de la investigación básica, pero ocupándose del proceso de enlace entre la teoría y el producto (Lozada, 2014). En síntesis, se trata de un tipo de investigación centrada en encontrar mecanismos o estrategias que permitan lograr un objetivo concreto, como curar una enfermedad o conseguir un elemento o bien que pueda ser de utilidad. Por consiguiente, el tipo de ámbito al que se aplica es muy específico y bien delimitado, ya que no se trata de explicar una amplia variedad de situaciones, sino que más bien se intenta abordar un problema específico.

2.3. Enfoque:

El enfoque de la investigación cualitativa se orienta a proporcionar una metodología de investigación que permita comprender la complejidad de la situación a resolver reconociendo la importancia de la experiencia vivida desde el punto de vista de las personas que la viven (Taylor & Bogdan, 1984); es decir que las características de un enfoque cualitativo se resume en que son investigaciones orientadas a los sujetos, por lo que adoptan una mirada del interior del fenómeno para luego realizar un análisis integral de la situación que es objeto de estudio.

El enfoque de la presente investigación será inductivo, por lo cual el equipo de trabajo tendrá que interactuar con los participantes y los datos suministrados por el ente territorial, para así buscar respuestas a las preguntas que respaldan los objetivos del presente proceso (Lozada, 2014)

2.4. Alcance

La metodología que sustenta el presente proceso está definida por el *Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP*, en la cual se determina que las etapas del proceso de consultoría serán: Fase Diagnóstico; Fase diseño; Fase de implementación.

Se aclara que el proyecto de grado aprobado por el comité estableció como compromiso y alcance de la consultoría únicamente la FASE DE DIAGNÓSTICO y la FASE DE DISEÑO que define la Guía de rediseño para entidades del orden territorial del DAFP, por lo cual no es objetivo de la consultoría asistir y asegurar la realización de la FASE DE IMPLEMENTACIÓN, porque es un proceso que depende de la voluntad política del concejo municipal y del nuevo alcalde en relación rediseño realizado.

Ilustración 1. Metodología de consultoría DAFP

FASES PARA DISEÑAR O REDISEÑAR UNA ENTIDAD DEL ORDEN TERRITORIAL.....

- ✓ **1. FASE PREVIA: ACUERDO INICIAL DE DISEÑO**.....

- ✓ **2. FASE DE DIAGNÓSTICO**.....
 - 2.1 Marco legal.....
 - Normas generales:.....
 - 2.2 Rol institucional.....
 - 2.3 Misión u objeto social.....
 - 2.4 Identificación y análisis de las funciones generales.....
 - 2.5 Análisis de capacidades y entornos.....

- ✓ **3. FASE DE DISEÑO**.....
 - 3.1 Validación del acuerdo inicial de diseño.....
 - 3.2 Arquitectura institucional.....
 - 3.3 Análisis financiero.....
 - 3.4 Análisis de procesos.....
 - 3.5 Metodologías para la revisión y análisis de procesos.....
 - 3.6 Evaluación de la prestación del servicio.....
 - 3.7 Cadena de valor.....
 - 3.8 Estructura administrativa.....
 - 3.9 Definición de perfiles y necesidades de personal.....
 - 3.10 Elaboración propuesta planta de personal.....

- ✗ **4. FASE DE IMPLEMENTACIÓN**.....
 - 4.1 Modelos de actos administrativos.....
 - 4.2 Estructura.....

Fuente: Recuperado de *Guía de rediseño para entidades del orden territorial del DAFP (2018)*.

En síntesis, la labor de consultoría aquí realizada abarca únicamente la Fase de diagnóstico y la Fase de Diseño que establece la *Guía de rediseño para entidades del orden territorial del DAFP (2018)*. Adicional, se incluye una FASE INICIAL, que refleja los acercamientos, negociaciones y peticiones que realiza el ente territorial al proceso de consultoría.

2.5.Fuentes

Fuentes Primarias

En las fuentes primarias está todo lo relacionado con entrevistas permanentes que se realizan al alcalde, los secretarios de despacho y los funcionarios municipales.

Fuentes Secundarias

Se relaciona con la solicitud de todos los documentos oficiales y necesarios para el desarrollo de la consultoría. Toda la información recolectada tanto en fuente primaria como secundaria se analiza, y sistematiza en las matrices diseñadas por la guía de rediseño para entidades territoriales, la cual contiene matrices, cuadros y pasos donde se diligencia la respectiva información, para poder obtener los resultados, tales como el diagnóstico de la entidad, el análisis financiero, mapa de procesos, evaluación de servicios, levantamiento de cargas laborales y manual de funciones.

- Informes de auditoria
- Actos administrativos de planta y estructura
- Informes de gestión
- FURAG
- Fichas de caracterización DNP
- Informes oficiales
- Plan de desarrollo
- Decretos, acuerdos y resoluciones
- Composición de la planta
- Listado de contratistas

2.6. Actividades

Fase I: Inicio

- Alistamiento del equipo de trabajo y diseño de propuesta metodológica de Proyecto de Rediseño Institucional del Municipio.
- Diseño de cronograma y estrategias de ejecución.
- Análisis de antecedentes y documentación de la reseña histórica del municipio.
- Visita de presentación del equipo de trabajo, presentación a la administración municipal del Proyecto de Rediseño.
- Sensibilización de actores clave, concertación de propuesta metodológica del mismo y cronograma.
- Recolección de datos e información requerida para emprender el Estudio Técnico del Proyecto.

Fase II: Diagnostico

- Marco Legal
- Normas generales
- Rol Institucional
- Misión u objeto social
- Identificación y análisis de las funciones generales
- Análisis de capacidades y entornos

Fase III: Diseño

- Validación del acuerdo inicial del diseño
- Arquitectura institucional
- Análisis financiero
- Análisis de procesos
- Metodologías para la revisión y análisis de procesos
- Evaluación de la prestación del servicio
- Cadena de Valor
- Estructura administrativa
- Definición de perfiles y necesidades de personal
- Elaboración propuesta de personal

- Presentación a la Administración Municipal de versión integral del documento técnico.
- Socialización del análisis y síntesis de la situación actual y propuesta de Rediseño Institucional para el Municipio.
- Socialización de proyectos de actos administrativos y cierre de proyecto en el municipio.

2.7.Instrumentos

La guía de rediseño institucional del DAFP, en amalgama con su metodología de consultoría, trae definidos como instrumentos del proceso los siguientes:

- Estudio técnico modernización alcaldía - final corregido APA.
- Instrumento análisis financiero.
- Instrumento capacidad institucional.
- Excel Cargas de trabajo.
- Formato Proyecto de acuerdo estructura.
- Formato Decreto creación de planta de personal.
- Formato Comparativo de costos plantas.
- Formato de Acuerdo mediante el cual se fija la escala salarial.
- Formato para Manual de funciones.

2.8.Insumos

- Acto administrativo mediante el cual se estableció la categoría de la entidad territorial (municipios).
- Organigrama vigente.
- Marco fiscal de mediano plazo.
- Plan Municipal de Desarrollo actual.
- Plan de Ordenamiento Territorial
- Plan indicativo cuatrienal.
- Evaluaciones anuales del plan de desarrollo actual si las hubiere.

- Plan estratégico o institucional.
- Plan operativo anual de inversiones (POAI) de la entidad para la vigencia 2019.
- Estatutos actuales de la entidad y sus modificaciones.
- Documentación rendición de cuentas años 2018 y 2017
- Planes de desarrollo sectoriales.
- Actos administrativos vigentes de Estructura, Planta de Personal y Manual de Funciones.
- Actos administrativos adicionales de creación o supresión de empleos (si los hay) desde la última reforma.
- Actos administrativos (si los hay) que modifiquen o adicionen los acuerdos de estructura y del manual de funciones.
- Acto administrativo que fija la escala salarial vigente.
- Ejecuciones presupuestales últimos 4 años (activa y pasiva 2015-2016-2017-2018) con aparte específico de evolución de los gastos de personal y el monto de presupuesto por contratos.
- Estados financieros últimos 4 años (2015-2016-2017-2018)- ESE's y entidades descentralizadas.
- Presupuesto aprobado para la vigencia 2019.
- Listado de contratistas, indicando: número de contrato, valor, objeto, contratista, tiempo estipulado de duración, dependencia a la cual colaboró, tipo de servicio prestado (de apoyo, técnico, profesional, de asesoría). Se requiere de los dos últimos años (2017 - 2018, más la presente vigencia) en formato Excel.
- Mapa de procesos vigente, con fecha de expedición junto con las caracterizaciones de los procesos correspondientes.
- Listado de procedimientos vigentes por procesos y dependencias y fecha de última actualización. Estos se requieren en medio magnético completos. (Manual de procesos y procedimientos).
- Planta de personal activa, en formato Excel, en que se muestre, dependencia, denominación del empleo, código, grado salarial, salario asignado vigente, nombre de quien lo ocupa, documento de identificación, situación administrativa, fecha de

ingreso, edad, tiempo de servicio, nivel de estudios (si es técnico o profesional incluir la formación).

- Certificación de cargos que se encuentran en oferta pública de empleos de carrera - OPEC
- Informe sobre demandas a la entidad por asuntos laborales (si las hay).
- Relación de funcionarios con fuero sindical (si los hay).
- Direccionamiento estratégico vigente (misión, visión, objetivos).
- Documentos de prospectiva o planes futuros de desarrollo de la entidad.
- Estudio técnico que soportó la última reforma organizacional.
- Informes de gestión de la entidad de los últimos tres años (2016-2017-2018).
- Manual de calidad.
- Mapas de riesgos por procesos.

3. Desarrollo y resultados

Fase Diagnóstico

3.1.Marco Legal

Hace referencia a las normas generales que le dan vida jurídica y asignan competencias a la entidad territorial, vía Constitución Política de Colombia, leyes, decretos y actos administrativos de orden territorial. En este sentido también se deben tener en cuenta documentos como el plan de desarrollo, el *Esquema de Ordenamiento Territorial- E.O.T* y normativa interna aplicable a la estructura administrativa, nomenclatura y clasificación de los empleos, planta de personal y manuales específicos de funciones y de competencias laborales. En fin, se trata de identificar las normas que rigen a la Administración Central a nivel general y local.

A nivel normativo general, se destacan el Decreto 1333 de 1986 o código de régimen municipal, las leyes 136 de 1994, ley 1551 de 2015; la 617 de 2000 aplicable al municipio y entidades departamentales, dictando normas para la racionalización del gasto público nacional y sub nacional; El estatuto orgánico del presupuesto que compila las leyes 38 de 1989, la 179 de 1884 y la 225 de 1995, con disposiciones análogas aplicables a las entidades

territoriales municipales y con un capítulo especial para las mismas; la ley 80 de 1993 de contratación pública; la Ley 951 de 2005 que determina los informes de gestión; la ley 594 de 2000 o Ley General de Archivos; la ley de regalías etc.

3.1.1. Normas relevantes del orden nacional.

A nivel nacional la Constitución política de Colombia estableció en su artículo 311 lo relacionado con el municipio de la siguiente manera: “Al municipio como entidad fundamental de la división político-administrativa del Estado le corresponde prestar los servicios públicos que determine la ley, construir las obras que demande el progreso local, ordenar el desarrollo de su territorio, promover la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes y cumplir las demás funciones que le asignen la Constitución y las leyes”.

Dentro del mismo bloque constitucional, también se define lo atinente a la administración central municipal, las competencias orgánicas del municipio, las atribuciones del alcalde, los Concejos Municipales y lo relacionado con las categorías de los municipios, el presupuesto municipal, el plan de desarrollo, la distribución de recursos vía transferencias para las entidades territoriales, entre otros aspectos.

El *Decreto 1333 de 1986* que expide el *Código de Régimen Municipal*, contentivo de disposiciones sobre el Municipio como entidad territorial; condiciones para su creación, deslinde y amojonamiento; planeación municipal; concejos; acuerdos; alcaldes; personeros, bienes y rentas municipales, entre otras materias.

Dicho régimen pese a ser antiquísimo, todavía conserva aspectos aplicables y no ha perdido su vigencia. Ley 136 de 1994, la cual establece las funciones del municipio, funciones del alcalde, categoría municipal, personerías y contralorías municipales entre otros asuntos relacionados con la Administración central. La ley 1551 que modifica la ley 136, dita normas para modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios, creando nuevas funciones a los mismos. Ley 617 DE 2000 por la cual se reforma parcialmente la Ley 136 de 1994, el Decreto Extraordinario 1222 de 1986 y se dictan otras normas tendientes a fortalecer la descentralización y a la racionalización del gasto público nacional.

Ley 819 de 2003 que dicta normas orgánicas en materia de presupuesto, responsabilidad y transparencia fiscal. Ley 152 de 1994 orgánica del plan de desarrollo con disposiciones y capítulo especial para el Plan de Desarrollo Territorial. Se pueden mencionar de igual manera la 388 de 1997 o de ordenamiento territorial, entre otras.

3.1.2. Normas relevantes del orden municipal

En la fase diagnóstica del rediseño se tienen en cuenta algunas normas locales, sin embargo, en el desarrollo del documento se relacionarán en detalle algunas. A continuación, se relacionan:

- El Acuerdo N° 013 de 2016 “Por el cual se Adopta el plan de desarrollo del Municipio de Villarrica - Tolima, para el periodo 2016- 2019 y se dictan otras disposiciones”
- Acuerdo N° 017 de 2003 que adopta el esquema de ordenamiento territorial del municipio de Villarrica- Tolima

Al municipio de Villarrica como entidad territorial fundamental de la división política administrativa del Estado colombiano, revestido de autonomía política, fiscal y administrativa, dentro de los límites que le señale la Constitución y la Ley, se le reconoce y categoriza como ente territorial, y que según los postulados y disposiciones de la Ley 617 de 2000, se encuentra clasificado en sexta categoría.

3.2.Rol institucional

3.2.1. Descripción y Análisis de las Funciones Generales de la Entidad.

A nivel general, por rango constitucional se delimitan las competencias y funciones genéricas de las entidades territoriales subnacionales; estas a su vez se reglamentan mediante la expedición de un acervo normativo contentivo de disposiciones que a manera de competencias establecen funciones orgánicas y funcionales correspondientes a su ejercicio o a su cargo.

Así las cosas, encontramos que el término competencia hace alusión a la medida de la capacidad del ente público, y supone una habilitación previa y necesaria para que el ente

actúe válidamente (Wolsters Kluwer , 2019) . Dichas actuaciones se originan en razón a un territorio, sectores, ámbitos, materias, grado de participación e injerencia, tiempo, regularidad, formalidades y especificidades prefijadas por el respectivo ordenamiento jurídico correspondiente y aplicable.

Ahora bien, en cuanto a las competencias de las entidades territoriales del orden municipal, es claro que desde el canon constitucional del artículo 311 superior, el municipio se constituye como una entidad “ fundamental de la división político-administrativa del Estado, y le corresponde prestar los servicios públicos que determine la ley, construir las obras que demande el progreso local, ordenar el desarrollo de su territorio, promover la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes y cumplir las demás funciones que le asignen la Constitución y las leyes” (Presidencia de la República, 2019) . De aquí se infiere que existe la delimitación de competencias en cuanto a sectores específicos, de interés general, y de orden delegatario legal y reglamentario, así como las de orden general y específico.

De igual manera se resalta que en el ordenamiento jurídico y estatal colombiano, y en su respectivo esquema de descentralización territorial, se asignan competencias que deben ser asumidas y agenciadas desde el orbe territorial municipal bajo principios armónicos de concurrencia, colaboración, coordinación, complementariedad y subsidiariedad entre el ente Municipal, el Departamento y la Nación. De todo esto se podría hacer alusión a las siguientes competencias:

Tabla 1: Competencias por niveles

MUNICIPIO	DEPARTAMENTO	NACIÓN	NOTA
<ul style="list-style-type: none"> • Administrar los asuntos municipales • Prestar los servicios públicos que determine la ley. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordina en materia de servicios públicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuye recursos para financiar la prestación de algunos servicios públicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Administra asuntos • Redistribuye los recursos para prestar servicios • Gestiona otros recursos para financiar la prestación.
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el plan de desarrollo municipal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Brinda apoyo técnico y administrativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Imparte lineamientos de política. • Presta apoyo técnico. • Expide lineamientos técnicos, procedimentales y jurídicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • N/R
<ul style="list-style-type: none"> • Promover el desarrollo de su territorio y construir las obras que demande el progreso municipal, teniendo en cuenta, los planes de desarrollo comunal 	<ul style="list-style-type: none"> • El Departamento cofinancia 	<ul style="list-style-type: none"> • Cofinancia • Dispone de proyectos de inversión pública vía regalías e inversión. 	<ul style="list-style-type: none"> • 1156 viviendas urbana y rural sin cobertura de alcantarillado. • 997 viviendas rural sin acueducto. (Fuente: EOT, diagnostico cobertura acueducto Villarrica Tolima). • No se contempló elaboración de los planes comunales de desarrollo.
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar e implementar los planes integrales de seguridad ciudadana • Promover la convivencia entre sus habitantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presta apoyo técnico 	<ul style="list-style-type: none"> • Determina el Fondo Nacional de Seguridad y Convivencia Ciudadana (Fonsecon) • Ofrece cofinanciación para proyectos específicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fondo Cuenta Territorial de Seguridad y Convivencia (Fonset)

<ul style="list-style-type: none"> Promover la participación comunitaria, la cultura de Derechos Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> Cofinancia 	<ul style="list-style-type: none"> Cofinancia. Oferta procesos de capacitación comunitaria desde ESAP, DAFP, Mininterior, entre otros. 	<ul style="list-style-type: none">
<ul style="list-style-type: none"> Promover alianzas y sinergias público-privadas que contribuyan al desarrollo económico, social y ambiental del municipio y de la región. 	<ul style="list-style-type: none"> No interviene 	<ul style="list-style-type: none"> Apoya y financia proyectos de interés regional y asociatividad territorial. 	<ul style="list-style-type: none"> El municipio no reporta formalmente suscripción de convenio interadministrativo y de asociatividad territorial con ninguna otra entidad
<ul style="list-style-type: none"> Promover el mejoramiento social y cultural de sus habitantes 	<ul style="list-style-type: none"> Cofinancia 	<ul style="list-style-type: none"> Cofinancia 	<ul style="list-style-type: none"> N/R
<ul style="list-style-type: none"> Procurar la solución de las N.B.I de los habitantes, en lo que sea de su competencia, con especial énfasis en niños, adolescentes, mujeres cabeza de familia, personas de la tercera edad, personas en condición de discapacidad y demás sujetos de especial protección 	<ul style="list-style-type: none"> Cofinancia proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> Apoya el ICBF con programas específicos 	<ul style="list-style-type: none"> Indicadores de resultados del Plan de Desarrollo evidencian formulación e implementación de políticas públicas para: Adulto Mayor, infancia y adolescencia, personas en condición de discapacidad, seguridad nutricional.
<ul style="list-style-type: none"> Contribuir al goce efectivo de los derechos de la población víctima 	<ul style="list-style-type: none"> Concurre Complementa Subsidia 	<ul style="list-style-type: none"> Reglamenta Coordina Concurre Complementa 	<ul style="list-style-type: none"> Se cuenta con indicadores de producto en plan de desarrollo tendientes a brindar atención en

		<ul style="list-style-type: none"> • Subsidia 	sistema educativo, caracterización de la población.
<ul style="list-style-type: none"> • Formular y adoptar los planes de ordenamiento territorial y los planes sectoriales y zonales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presta apoyo administrativo y técnico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo administrativo • Apoyo técnico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contenido y revisión de largo plazo del EOT vencido, desactualizado
<ul style="list-style-type: none"> • Velar por el adecuado manejo de los recursos naturales y del ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Cortolima autoridad ambiental, ejecuta políticas ambientales. • Interviene en la planificación y el ordenamiento ambiental, territorial y sectorial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirige la gestión del ambiente y de los recursos naturales renovables. • Fija directrices. • Orienta y regula el ordenamiento territorial y ambiental. • Define las políticas y regulaciones con relación a recursos naturales renovables y del ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta ampliar cobertura de sistemas de áreas protegidas SIMAP. • Importante eje ecosistémico “Bosque de Galilea” amenazado por exploraciones de combustibles fósiles y actividad antrópica.
<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar y promover el turismo 	<ul style="list-style-type: none"> • No es clara la competencia del Departamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación con la Policía Nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Potencial turístico de tipo ecológico: <i>Toboganes del río cuindé, charco el ahogado, rio Vichia, entre otros.</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Autorizar y aprobar programas de desarrollo de Vivienda ejerciendo las funciones de vigilancia necesarias. 	<ul style="list-style-type: none"> • No es clara la competencia del Departamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Direcciona y señala políticas el Ministerio de Vivienda. • Financia programas de vivienda. 	<ul style="list-style-type: none"> • El municipio presenta inminente necesidad de reubicación. • Min vivienda trabaja con la UGRD para identificar 100 familias que tienen mayor riesgo y estructurar

			un primer proyecto. (MinVivienda, 2019)
<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar el uso de nuevas tecnologías, energías renovables, reciclaje y Producción limpia en los planes municipales de desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> • No es clara la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> • No es clara la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de desarrollo actual contempla lo relacionado con tecnologías de producción limpia, penetración baja del servicio de internet.
<ul style="list-style-type: none"> • Celebrar optativamente convenios solidarios para desarrollar programas y actividades establecidas en la ley conforme al plan de desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> • No define competencia 	<ul style="list-style-type: none"> • No define competencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de desarrollo actual no contempla la realización de convenios solidarios con estos organismos.
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar los planes y programas anuales de fortalecimiento comunal. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se define competencia 	<ul style="list-style-type: none"> • No se define competencia 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay avances en esta materia
<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la prestación del servicio de agua potable y saneamiento básico a los habitantes del municipio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoya el Plan Departamental de Aguas 	<ul style="list-style-type: none"> • Define parámetros de prestación, operación, régimen tarifario aplicable a través de comisiones de regulación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se proyectó en plan de desarrollo mejorar: • Coberturas de acueducto del 45,4% al 46%. • Coberturas del servicio de aseo en zona urbana al 100%, zona rural al 50% en el mismo cuatrienio.
<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar el Programas de Alimentación Escolar con sus propios recursos y los 	<ul style="list-style-type: none"> • Aporta recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Aporta recursos. • Imparte directrices de funcionamiento y operación del programa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establece en plan de desarrollo ampliación del 25% de

<ul style="list-style-type: none"> • provenientes del Departamento y la Nación, quienes podrán realizar el • Acompañamiento técnico, acorde con sus competencias. 			beneficiados, en un número de 300 durante el cuatrienio.
<ul style="list-style-type: none"> • Publicar los informes de rendición de cuentas en la respectiva página web del municipio. 	<ul style="list-style-type: none"> • N/A 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacita 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboran informes a través de contratistas
<ul style="list-style-type: none"> • Construir y mantener las vías urbanas y rurales municipales 	<ul style="list-style-type: none"> • Cofinancia 	<ul style="list-style-type: none"> • Cofinancia 	<ul style="list-style-type: none"> • N/R
<p>Fuente: Elaboración propia a través de las competencias establecidas para los municipios dentro de las leyes 136 de 1994 y 1551 de 2012.</p>			

De todo lo anterior en cuanto al régimen de competencias municipales se infiere lo siguiente:

- A.** No existen mecanismos que faciliten y apoyen la definición de competencias claras y bajo qué principios rectores se actúa en apoyo a la acción municipal por parte del departamento y la nación en materia de: Turismo, Vivienda, Tecnologías de la información y comunicaciones, convenios solidarios, fortalecimiento comunal.
- B.** La redistribución de recursos no es eficiente vía transferencias e inversión social, ante las múltiples necesidades básicas insatisfechas del municipio que tiene problemas de riesgo, desarrollo de viviendas de interés prioritario, desarrollo local, entre otras materias.
- C.** El ministerio público que propugna por los derechos humanos, en especial de poblaciones afectadas por el conflicto, carece de articulación real y efectiva con el representante de tal ministerio en lo local.
- D.** El sistema de transferencias es muy condicionado y no permite responder a temas vitales que urgen de inmediata respuesta vía inversión pública prioritaria.

3.2.2. Misión

Recuperar la confianza del pueblo Villarrica en las instituciones públicas, mediante un gobierno transparente, responsable, democrático, participativo y eficaz, el cual garantice el desarrollo sostenible y mejore la calidad de vida de sus habitantes. (Alcaldía Villarrica, 2019)

3.2.3. Identificación, análisis de la misión y el objeto social

La misión y el objeto social de los municipios se delimitan principalmente desde el canon constitucional del artículo 313 superior, el cual establece entre otras cosas que al municipio como entidad fundamental de la división político-administrativa del Estado le corresponde:

- Prestar los servicios públicos que determine la ley,
- Construir las obras que demande el progreso local,
- Ordenar el desarrollo de su territorio,
- Promover la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes.
- Cumplir las demás funciones que le asignen la Constitución y las leyes.

Dichos preceptos misionales y objetivos sociales generales, también se discriminan con autonomía local, y en el caso del Municipio de Villarrica – Tolima, la misión y objeto social giran en torno a lo siguiente:

3.2.4. Visión

Transformar a Villarrica en un Municipio donde los derechos de la gente sean nuestra prioridad; en un escenario en que la equidad de género y la defensa de los derechos de la población infantil estén inmersos en cada uno de nuestros logros; aprovechando de manera sostenible nuestros recursos naturales, en beneficio de todos sus habitantes, con la construcción de un territorio donde se hagan realidad todos los proyectos generadores de Desarrollo Social, Económico e Institucional. (Alcaldía Villarrica, 2019)

3.2.5. Identificación y Análisis de la Visión.

Como aspecto inmanente a la actividad y dinámica de toda entidad territorial, que permite fijar un horizonte administrativo visionario a mediano plazo; se puede decir abiertamente que como proceso de construcción pública y social, se debe contar con la activa participación del funcionariado local y de quienes regentan administrativamente la localidad, para que puedan sentar las bases visionarias y realizar las proyecciones más acertadas, teniendo en cuenta los contextos políticos, sociales, económicos, culturales y otros posibles a partir de su experiencia, contacto público y conocimiento cartográfico del municipio. Según se contempla en la página de la alcaldía, la visión va encaminada a:

3.3.Análisis de capacidades

3.3.1. Capacidad directiva

Es fundamental resaltar que la ley ha limitado la gestión del municipio al exigirle asumir gastos que no puede respaldar, como las obligaciones derivadas de la ley de infancia, niñez y adolescencia; la ley de víctimas o los enfoques de población diferencial, lo que de hecho genera una brecha entre lo que se espera del municipio y lo que sus directivos y alcalde están en capacidad de hacer durante los 4 años de gobierno.

Las Secretarías de Despacho y sus respectivos secretarios, identifican claramente los organismos y entidades encargadas de definir las políticas públicas de su competencia y sector, pero manifiestan que la relación con los organismos y entidades del orden nacional es lenta, a causa de una fuerte dependencia al lobby para gestionar recursos y acompañamiento técnico.

La preocupación directiva está centrada en el hecho de que las decisiones del orden nacional y departamental influyen fuertemente en el comportamiento del municipio, al determinar la cofinanciación de medianos y grandes proyectos que se contemplaron en el Plan de Desarrollo.

En cuanto a los mecanismos de coordinación y control aplicados por los directivos a sus equipos de trabajo, se percibe debilidad, ya que a la fecha no se ha establecido un mecanismo efectivo que evidencie una supervisión y seguimiento basado en acuerdos y compromisos laborales con cada miembro del equipo de trabajo; de igual forma la poca claridad entre los mecanismos de coordinación y control entre directivos y subalterno, obliga el desarrollo de calificaciones de personal mayoritariamente subjetivas.

Las funciones de las dependencias evidencian una asignación debatible en algunos casos, ya que algunas han sido asignadas a secretarías que no mantienen afinidad con responsabilidades relacionadas con seguridad, convivencia, desarrollo comunitario, entre otras.

3.3.2. Capacidad competitiva

Las atribuciones de las que goza la entidad se encuentran establecidas en la ley, las cuales se conocen en el ámbito administrativo como competencia, es decir la voluntad expresa derivada desde la constitución y la ley para que el ente territorial pueda actuar, debido al lugar, tiempo o particularidades de su misión.

La Constitución Política en su artículo 311 estableció: “Al municipio como entidad fundamental de la división político-administrativa del Estado le corresponde prestar los servicios públicos que determine la ley, construir las obras que demande el progreso local, ordenar el desarrollo de su territorio, promover la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes y cumplir las demás funciones que le asignen la Constitución y las leyes”. Por lo que las mencionadas representan las competencias del municipio.

En relación con su labor, la administración central realiza la prestación de servicios según lo establecido en la ley, el plan de desarrollo y las disposiciones del ordenamiento territorial, por lo que es la encargada de construir las obras vitales para el progreso municipal y garantizar la participación social, en el marco de los Derechos Humanos y la mejora en la calidad de vida de sus habitantes.

Más allá de lo anterior y reconociendo la capacidad financiera del municipio para responder por todas las competencias que le corresponden por ley, se encuentra que al analizar el conjunto de servicios que son responsabilidad del municipio, varios de estos son prestados por entidades distintas a la entidad territorial, es decir, se encuentran tercerizados a través de otras figuras como la empresa de servicios públicos domiciliarios, el hospital y empresas de naturaleza privada en el caso del servicio de energía.

En cuanto a la responsabilidad de los derechos humanos recae sobre la personería y la Secretaría General y de Gobierno, pero no se evidencia articulación interinstitucional, caso que también se presenta en las demás funciones a cargo del municipio, donde las funciones son complementadas, cofinanciadas o exigen concurrencia con otras entidades del orden nacional y departamental.

Desde la perspectiva del factor social, no hay una dependencia específica que coordine y dirija los temas sociales; tampoco se evidencian programas consistentes orientados a la población vulnerable del municipio a cargo de una dependencia de integración social, por lo cual es vital sectorizar los temas sociales en componentes de educación, salud, deporte, cultura y atención a grupos vulnerables.

De forma general, se encuentra que las funciones asignadas al municipio desbordan su capacidad de gestión, porque el cumplimiento cabal de los mandatos normativos y constitucionales, requiere formular múltiples programas y proyectos, lo cual demanda recursos, tiempo y personal con dedicación continua, para garantizar su adecuado diseño, implementación y evaluación. (Secretaría de Gobierno, 2019)

3.3.3. Capacidad técnica:

En cuanto a los sistemas de gestión de la calidad, el municipio adoptó a través del decreto 16 de mayo de 2019, la adopción del modelo integrado de planeación y gestión - MIPG, como marco de referencia del sistema integrado de gestión y su articulación con el sistema de control interno. Aún lo anterior al ser un proceso que inició hace pocos meses, los avances frente al sistema no son significativos, por lo que sus dimensiones no evidencian una estructura y un soporte documental que permita la evaluación de esta herramienta para la administración pública.

Existe una implementación completa del modelo de control interno basado en el MECI 2005, pero su proceso de actualización a los parámetros establecidos en la versión 2014 y su articulación con el modelo integrado de planeación y gestión, está en proceso.

El informe del Estado del control interno en la alcaldía de agosto de 2019 señala que se está efectuando la actualización de responsabilidades con el fin de conocer con qué elementos cuenta el almacén y así tener una contabilidad real sobre el mismo. Este mismo informe señala que se efectuó seguimiento al proceso de predial, e industria y comercio, pero existe dificultad para contratar la persona que se encargue de adelantar el proceso de notificar a los deudores del área rural; de igual forma se presenta incapacidad para poder ubicar y notificar a los deudores, al no coincidir las direcciones de algunos predios, y porque algunos deudores o propietarios se niegan a recibir la notificación del cobro persuasivo.

La alcaldía municipal no cuenta con el Pinar, el PGD, programa de gestión documental, SIC sistema integrado de conservación, porque no cuenta con la asignación en el presupuesto para realizar esta labor en el año de 2019.

El acceso a servicios por parte de la entidad representa el mayor desafío, ya que, por su ubicación periférica y el estado de las vías, le impide tener una comunicación e intercambio rápido y eficiente con los municipios vecinos, desincentivando el interés de asociatividad para la prestación de servicios.

Es importante mencionar que, al encontrarse ubicado en una falla geológica, el municipio está en riesgo permanente por hundimiento, hecho que establece la prioridad de la administración para iniciar acciones de reubicación del municipio, enmarcado en un panorama de escasos recursos y presiones económicas; aspecto que resta prioridad al proceso de reestructuración administrativa.

3.3.4. Capacidad tecnológica:

La entidad se encuentra rezagada con respecto al desarrollo tecnológico y uso pertinente de los sistemas de información existentes, de igual forma su sistema de gestión, control y documental desarrolla sus labores de manera tradicional, por lo cual la búsqueda de información se convierte en una tarea bastante lenta.

No hay digitalización de documentos y acuerdos vitales para la organización, sumado a una baja sistematización de archivo, hecho que coloca en riesgo el historial documental de la entidad y el acceso ágil a la información. La entidad cuenta con página web y se evidencia que han digitalizado y cargado algunos documentos, pero se resalta que gran parte de la información vital de la institución es de difícil acceso y no se encuentra en la página web.

De igual forma no se evidencia un adecuado seguimiento a las actividades y responsabilidades que se derivan de la estrategia GEL y tampoco existe un seguimiento a las PQRS de los ciudadanos, hecho que impide identificar acciones de mejora frente a esta área.

En la primera visita técnica, se indagó por el estado y avance con relación a las tecnologías de información y comunicación (TICs), con el objetivo de determinar la brecha digital del municipio y su respectiva capacidad para utilizar redes de información como un

mecanismo de información e intercambio, que optimice la gestión pública y agilice la comunicación con su cliente interno y externo.

No se encuentra información detallada sobre los avances en TICs del municipio y al acudir a los funcionarios de la alcaldía, estos manifiestan que solo está funcionando 1 punto de internet con acceso comunitario, de igual manera no se encuentra información que permita determinar si en el municipio funcionan los siguientes programas: Redvolución, Ciudadanía Digital, Cine Para Todos, En TIC Confío y ConverTic.

3.3.5. Capacidad del talento humano

La planta de personal se modificó en el año 2002 a través del decreto 004 de 2002 por razón de necesidad en el servicio y modernización de la administración y posteriormente a través de decreto 005 de 2002, se modifica la planta de personal de la administración central del municipio con base en las atribuciones legales y constitucionales.

Existen 13 cargos de planta según la descripción del personal del municipio de Villarrica suministrado por la alcaldía, dentro de los cuales 4 cargos hacen parte del nivel directivo (3 secretarios y 1 alcalde); 1 profesional a cargo de la comisaria de familia; 1 técnico en la inspección de policía (vacante) y 7 cargos del nivel asistencial (5 auxiliares administrativos; 1 auxiliar de servicios generales y 1 operario).

De los anteriores 6 cargos del nivel asistencial son de carrera administrativa; 1 del nivel asistencial es de provisionalidad; 1 del nivel profesional es provisional y la totalidad de los secretarios son de libre nombramiento y remoción.

Es una planta de personal pequeña con una alta dependencia de sus funciones misionales al nivel asistencial, cuyos salarios son significativamente bajos en comparación a los demás municipios de la región cómo se puede evidenciar en la siguiente tabla:

Tabla 2: Distribución del talento humano

NIVEL	DENOMINACIÓN DEL CARGO	CÓDIGO	GRADO	ASIGNACIÓN MENSUAL 2018	AUMENTO 4,5%	ASIGNACIÓN MENSUAL 2019
DIRECTIVO	SECRETARIO DE DESPACHO	20	24	\$ 2.976.017	\$ 133.921	\$ 3.109.938
PROFESIONAL	COMISARIA DE FAMILIA	202	2	\$ 2.976.017	\$ 133.921	\$ 3.109.938
TÉCNICO	INSPECTOR DE POLICÍA	303	1	Cargo Vacante		
ASISTENCIAL	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	407	5	\$ 1.531.097	\$ 68.899	\$ 1.599.996
ASISTENCIAL	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	407	4	\$ 1.347.221	\$ 60.625	\$ 1.407.846
ASISTENCIAL	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	407	3	\$ 1.292.389	\$ 58.158	\$ 1.350.547
ASITENCIAL	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	407	4	\$1.292.389	\$58.158	\$ 1.350.547
ASISTENCIAL	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	407	1	\$ 1.138.709	\$ 51.242	\$ 1.189.951
ASISTENCIAL	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	470	2	\$ 1.190.591	\$ 53.577	\$ 1.244.168
ASISTENCIAL	OPERARIO	487	2	\$ 1.190.591	\$ 53.577	\$ 1.244.168

Fuente: Diseño propio basado en informe de Talento Humano

3.4.Entornos

3.4.1. Análisis de la situación Político-Administrativa

La situación político-administrativa se puede interpretar de las siguientes maneras:

3.4.1.1.Desde el enfoque territorial:

Este análisis se aborda a partir de la organización político-administrativa que, para el caso de Colombia, está compuesta por entidades territoriales de segundo nivel denominadas departamentos y distritos, y de tercer nivel llamadas municipios y territorios indígenas.

La constitución política de Colombia en el artículo 311 determinó, que los municipios son la entidad territorial fundamental de la división político-administrativa del Estado, con autonomía política, fiscal y administrativa dentro de los límites que le señalen la Constitución y las leyes de la República; definición retomada por la Ley 136 de 1994.

Desde este punto de vista, interesa conocer cómo es la organización político-administrativa del municipio de Villarrica, de modo que esto permita determinar cómo está organizado para responder a sus competencias en materia de prestación de servicios públicos, formulación y ejecución de políticas socio económicas, administración turística, salvaguarda del medio ambiente, construcción y mantenimiento de obras de transporte y vías de comunicación entre otras.

3.4.1.2.Desde el enfoque político-cultural:

Este análisis se aborda desde el conjunto de hechos, situaciones y realidades políticas donde diversos actores tienen sus propios objetivos e intereses que intentan alcanzar mediante estrategias que diseñan en función de su capacidad de control de los recursos y de su influencia en los procesos de toma de decisiones. (Ramió, 1993) En este caso, se trata del análisis de los movimientos y partidos políticos, los miembros del concejo municipal, sus bancadas y la oposición, los cuales pueden tener objetivos comunes o diversos, además de luchar por dominar espacios compartidos generándose lógicas de conflicto.

Hechas las anteriores aclaraciones conceptuales, este análisis hará mayor énfasis en el primer enfoque por ser más útil a los propósitos del presente documento.

3.4.1.3. Desde el enfoque territorial

La información referida a continuación se obtuvo del *Plan Municipal de Desarrollo* del periodo 2016-2019 denominado “*Una Administración vanguardista, un gobierno integral*”:

3.4.1.3.1. Localización¹:

- Se encuentra situado al oriente del Departamento del Tolima.
- Limita al norte con el Municipio de Cunday (Tolima), al sur con el Municipio de Dolores (Tolima); al oriente con los Municipios de Cabrera (Cundinamarca) y Colombia (Huila); y al occidente con los Municipios de Cunday (Tolima) y Purificación).

3.4.1.3.2. Extensión total:

De acuerdo con el *Esquema de Ordenamiento Territorial* el área total del Municipio es de 48.000 Has., de las cuales 41,76 (Has pertenecen a la zona urbana y 47.958,24 Has A la zona rural.

3.4.1.3.3. División político-administrativa

El Municipio de Villarrica está conformado por la Cabecera Municipal constituida por seis (6) barrios, treinta y dos (32) Veredas en total y tres (3) centros poblados rurales (Los Alpes, Puerto Lleras y La Colonia).

Tabla 3. Barrios del área urbana

Barrios del área urbana	
1. El centro	4. Jorge Eliecer Gaitán
2. Obrero	5. Higinio Patiño
3. Alto Miraflores	6. Andalucía

Diseño Propio basado en información oficial del municipio

¹ De conformidad con los artículos 12 y 17 del Decreto No 803 de 1940, reglamentario de la ley 62 de 1939.

Tabla 4. Barrios del área rural

Veredas área rural			
1. El Diviso	9. Los Alpes	17. El castillo	25. El Crucero
2. La Isla	10. La Esperanza	18. San Joaquín	26. Berlín
3. Alto Moscú	11. El Hoyo	19. Guanacas	27. El Paraiso
4. Alto Roble	12. Campo solo	20. La Colonia	28. Rio Lindo
5. Alto Bélgica	13. El Darien	21. Cuinde Blanco	29. Cuatromil
6. La Manzanita	14. Villa Arcadia	22. El Recuerdo	30. Puerto Lleras
7. Marayal	15. La Samaria	23. Mercadilla	31. Alto Puerto Lleras
8. Bajo Roble	16. Bajo Bélgica	24. La Bolsa	32. Galilea

Diseño Propio basado en información oficial del municipio

En el Plan de desarrollo se incluyó la política de Fortalecimiento Institucional, política que responde a las necesidades de mejorar las herramientas de gestión y modernizar los procesos de la administración local, cuya meta es apuntar a la reorganización administrativa con los siguientes lineamientos estratégicos:

Tabla 5. Necesidades de fortalecimiento institucional según PDM

Fortalecimiento institucional según PDM	
Reorganización administrativa para el desarrollo y la modernización organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una Secretaría de desarrollo agropecuario, por la vocación que tiene el Municipio, para fortalecer los procesos y generar un desarrollo.

Diseño Propio basado en información oficial del municipio

3.4.1.4.Composición política

En este capítulo se analiza cuáles son los movimientos y partidos políticos que dominan el escenario político local del Municipio de Villarrica, como está compuesto el Concejo municipal, la gobernabilidad.

Según datos de la Registraduría Nacional, en las elecciones que llevaron al poder al actual alcalde municipal, se presentaron cinco (5) candidatos de los partidos Liberal colombiano, Partido de la U, Partido Conservador, centro democrático, opción ciudadana.

El potencial de sufragantes fue de tres mil ciento siete (3.107) y los resultados electorales fueron: Votos en Blanco 24, votos, por candidatos 3083.

Los resultados generales fueron: alcalde electo por el partido liberal con 1,729 equivalente al 55,64%; la segunda votación la obtuvo el candidato avalado por el partido de la U. con 671 votos, para un 21,59 %, le siguió el candidato del partido conservador con 316 votos, para un 10,17%, en cuarto lugar, el candidato del partido centro democrático con 210 votos, para un 6,75%, y en quinto lugar el candidato del partido opción ciudadana con 157 votos para un 5,05%.

3.4.1.5.Composición de mayorías en el concejo

El concejo de Villarrica está conformado por nueve concejales, contando con las mayorías la administración municipal, 5 concejales que apoyan y 4 concejales que realizan oposición.

3.4.1.6.Presencia de sectores de oposición

La oposición a la administración municipal se ejerce básicamente desde el concejo. No hay partidos y movimientos políticos organizados, se presentan algunas denuncias por parte de la ciudadanía.

3.4.1.7.Presencia de partidos y movimientos políticos en el municipio

En el municipio tienen presencia muchos partidos y movimientos políticos existentes en Colombia, pero solamente en épocas electorales, que es cuando se otorgan avales a los aspirantes a la alcaldía y al concejo municipal, se permite evidenciar cuales son, sin desconocer la presencia importante del partido liberal en el municipio.

En el concejo hay presencia de varios partidos, lo que trae La presencia de tantos partidos en el concejo tiene debilidades y fortalezas. Entre las fortalezas está que cuando se habla de una democracia participativa e incluyente con la capacidad para ejercer control político y ciudadano, pero también puede ser una amenaza en el tema de la gobernabilidad, ya que en muchas situaciones la administración termina negociando con el concejo municipal, y se terminan tomando decisiones que no siempre son transparentes, y todo esto se hace para mantener unas mayorías, y lograr la aprobación de muchos proyectos que deben pasar por mano de los concejales.

3.4.1.8. Relación con el postconflicto

El Plan de Desarrollo del municipio hace alusión a la Política de Instituciones sólidas comprometidas con la construcción de paz, la cual busca crear las herramientas necesarias para ofertar una atención integral a las víctimas de manera conjunta con la defensoría del pueblo, el gobierno nacional y departamental. Así mismo busca fortalecer la participación social y democrática de las víctimas fortaleciendo la institucionalidad de sus asociaciones y creando espacios para su participación democrática que vele por la garantía de los derechos humanos.

3.4.1.9. Presencia de veedurías

El municipio no cuenta con una línea de base ni caracterización que permita establecer si está ajustado a los requerimientos de la ley 1551 de 2015 en materia de participación ciudadana y control social, de modo que sea posible orientar los lineamientos de política pública tendientes a fortalecer dichos procesos en la municipalidad. La Personería ni la Secretaría General y de Gobierno reportaron datos de las veedurías formalmente constituidas y registradas.

3.4.1.10. Participación ciudadana y comunitaria en la gestión pública

El municipio no ha creado el sistema municipal de planeación y tampoco cuenta con la base de datos de las organizaciones sociales, comunitarias y cívicas que puedan participar en las instancias de participación creadas en la ley y que, por ende, deben existir en todas las entidades territoriales. Las instancias de participación que funcionan con alguna regularidad son: el Consejo Territorial de Planeación, el Consejo Local de Gestión del Riesgo y Cambio climático, el Consejo Municipal de Política Social COMPOS.

3.4.2. Análisis de la Situación Económica

Se debe tener claro que hay políticas macroeconómicas, presupuestales y fiscales, algunas del orden nacional, que como tal pueden afectar las decisiones locales y a la comunidad, ejemplo de ellas; aumentos anuales del costo de la prestación en los servicios públicos, políticas de empleo, reforma tributaria, asignación de recursos de regalías, recortes presupuestales.

En el *Plan de Desarrollo* se incorporó un eje de desarrollo económico, para poder adelantar acciones frente a este sector, pero no se cuenta con un estudio que permita medir un impacto real de los indicadores macroeconómicos (como el empleo o el índice de productividad), sobre la economía municipal.

En el eje de desarrollo económico fijado en el *PDM*, se proponen unas estrategias regionales, para el municipio una estrategia enfocada en la protección medioambiental, el fomento de la agroindustria y el fortalecimiento del capital humano.

Se propone la asociatividad, la tecnificación y la productividad como las bases para modernizar el aparato productivo del municipio y hacerlo competitivo para poder mejorar la calidad de vida de los habitantes y favorecer los intercambios comerciales y enganches productivos con unidades económicas de municipios cercanos. Focalizando los esfuerzos en los sectores y actividades productivas más sobresalientes del municipio.

Según el Plan de desarrollo actual, la estrategia económica del municipio se debe fundamentar en un modelo de crecimiento endógeno, el cual debe favorecer a las poblaciones vulnerables, logrando la reducción de la pobreza, por lo tanto, se deben adoptar nueva tecnologías y técnicas de producción

De allí que se hayan incluido dos políticas en el eje de desarrollo económico

- Política de competitividad infraestructural: De acuerdo con el diagnóstico identificado en el Plan de Desarrollo, se tiene que hay problemas en vías terciarias. Lo cual afecta principalmente a la zona rural y a los productores económicos, ya que se dificulta la movilidad, y se presentan altos costos en transporte de Productos, por lo cual se ha venido implementando un plan de mantenimiento a las vías terciarias del Municipio.

- Política de Desarrollo Humano, social y empleabilidad: se identifica que hay una baja tasa de ocupación que afecta principalmente jóvenes entre 18 y 28 años, de la zona rural, por lo cual esta política ha desarrollado acciones encaminadas a: fortalecer y apoyar proyectos para generación de nuevos empleos.

3.4.2.1. PIB municipal y PIB per cápita.

El Producto Interno Bruto es un agregado económico indica, el valor de todos los bienes y servicios producidos dentro de un periodo determinado, para medir el crecimiento económico del municipio. En el Municipio no se cuenta con información actualizada para poder medir.

3.4.2.2. Moneda y finanzas

En Villarrica hay solamente una entidad bancaria: el Banco agrario,

3.4.2.3. Producción agrícola

El Municipio, es agrícola por excelencia, su economía durante mucho tiempo se basó en el cultivo del café, el cual se hace mediante una explotación técnica, ya que el municipio ha contado con asistencia que ofrece el comité de cafeteros, en los últimos años las áreas sembradas de este cultivo se han disminuido.

En segundo renglón podemos encontrar la producción pecuaria, la cual se concentra en el ganado bovino, seguido por frutales como son: el banano y la gulupa, los cuales generan ingresos de forma permanente a los agricultores, hay cultivos como la naranja, la mandarina, la guayaba, la guanábana y el plátano , los cuales son comercializados a gran escala dentro y fuera del municipio, el municipio cuenta con algunos cultivos transitorios como son; tomate de mesa, pepino cohombro, habichuela, arveja, frijol. (Gobernación del Tolima y Universidad de Ibagué, 2015)

De acuerdo con el IGAC en el Municipio hay 1896 predios rurales en los cuales para el año 2013 se cosecharon y sembraron 161 hectáreas de cultivos semipermanentes y 3.387 hectáreas en cultivos permanentes. Para el mismo periodo se produjeron 844 toneladas de cultivos semipermanentes y 5.487 toneladas de cultivos Perm antes, alcanzando una productividad de 5,24 Ton/Has para los cultivos semipermanentes y 1,62 Ton/Has para cultivos permanentes. (Gobernación del Tolima y Universidad de Ibagué, 2015)

Con relación al sector pecuario se identificó que el inventario de ganado bovino para el año 2013 ascendió a 5048 unidades las mismas que el año inmediatamente anterior, cifra que evidencia una reducción del 14,74 por ciento con respecto al inventario del 2013. De otra parte, se produjeron entre 2011 y 2014 2.700.000 litros de leche. (Gobernación del Tolima y Universidad de Ibagué, 2015)

Existen 14 asociaciones de productores, de las cuales 7 se encuentran activas, entre las importantes se encuentran la asociación Agrovilla, Frutiexotic, Guanavitól, Asocamcuapue, Comité municipal de cafeteros, Comité municipal de ganaderos, Villaflores y Frulac; asociaciones que necesitan del total apoyo, para algunas ser reactivadas, capacitadas y poder fortalecer su capacidad organizacional, fomentando el desarrollo de actividades agropecuarias tecnificadas y así lograr una eficiente productividad (Gobernación del Tolima y Universidad de Ibagué, 2015).

En este periodo de gobierno se ha brindado asistencia técnica a los productores, pero esta sigue siendo insuficiente, ya que muchas actividades agropecuarias en el municipio, se desarrollan de forma tradicional, hay desconocimiento de las técnicas y esto termina impactando de forma negativa la productividad del sector agropecuario, de ahí la importancia, de que con el rediseño organizacional, se pueda crear la secretaría de desarrollo agropecuario, la cual es fundamental para fortalecer el sector, más teniendo en cuenta que la vocación del municipio es agrícola, y que esa mirada efectiva a este sector, es lo que dará un verdadero desarrollo al territorio.

Es claro que, al no haber unas alianzas comerciales, esto tiene una directa incidencia en las asociaciones para poder comercializar la producción, por lo cual se hace a través de intermediarios, influyendo directamente en el precio de compra, esto afecta al productor quien es el más perjudicado por la rentabilidad que le generan sus productos (Gobernación del Tolima y Universidad de Ibagué, 2015).

3.4.4. Análisis de la Situación Social

De acuerdo con los lineamientos de la Guía de rediseño institucional para entidades públicas en el orden territorial, en el entorno social se evalúan todas las situaciones que influyen

en las dinámicas sociales como son orden público, crecimiento de la población, nivel de educación, entre otros.

3.4.4.1. Comportamiento demográfico y Poblacional

De acuerdo con el boletín de Terridata las proyecciones poblacionales del DANE, 2019, dan cuenta de 5.177 habitantes, de los cuales 2.692 son hombres, para un 52% y 2.485 son mujeres, para un 48%. Población urbana 2.112, para un 40.8%, y población rural 3.065, para un 59, 2%, del total de habitantes 16 personas corresponden a población étnica, distribuidos así: 7 Indígenas, 9 corresponden a negra, mulato, o afrocolombiano.

Al comparar esta proyección 2019, con la proyección Dane 2016, donde se proyectaba una población de 5.389, de los cuales 2.814 son hombres, y 2.575 mujeres, pues se puede evidenciar una disminución de la población en esos 3 años de 212 personas.

Según información sisben. Fuente Departamento Nacional de Planeación 2017, se encuentran registrados 5.782 personas, que conforman 1.960 hogares

3.4.4.2. Pobreza extrema en Villarrica

Tabla 6. Pobreza extrema en el municipio de Villarrica – Tolima

Pobreza Extrema en el Municipio					
Año	Urbana	Centro poblado	Total, Rural	Tota Urbano	Total
2011	1265	272	2409	1537	3946
2012	1459	275	2771	1734	4505
2013	1655	279	2993	1934	4927
2014	1704	280	3164	1984	5148

Fuente: DNP. SISBEN. Base certificada a 31 diciembre de 2014. Recuperado en febrero de 2016

En el municipio de Villarrica la pobreza extrema alcanzo los 3.946 habitantes en el 2011, mientras que para el 2014 el total de personas se incrementó a 5.148 personas, lo que resulta en una variación de 30,46%. En la distribución de la pobreza extrema por zonas se detectó un aumento en la zona rural y una disminución en el sector urbano. En la zona rural la pobreza extrema en 2011 representaba el 61,05% y paso en 2014 a representar el 61,46% en el 2014, por otro lado, en el área urbana la participación de la población en pobreza extrema paso de 38,95% en 2011 a 38,54% en 2014.

En el periodo de tiempo analizado se evidencia un incremento en la pobreza extrema en la zona rural de 31,34% y en la zona urbana de 29,08%.

En términos totales se tiene que en 2011 el 69,62% de la población se encontraba en esta condición, pero para 2014 este índice se incrementó llegando a un 94,48% de los habitantes en condiciones de pobreza extrema, lo que evidencia un marcado incremento de afectación de este problema socioeconómico en el municipio.

El Plan de desarrollo contiene el eje de desarrollo social la dimensión social, el cual tiene como objetivo mejorar las condiciones de vida de la población Villarricenses, promoviendo la inclusión, la cohesión, y la capacidad de adaptación de toda la población, el cual desarrolla acciones enmarcadas en 3 políticas:

3.4.4.3. Calidad de vida para los Villarricenses:

Para la prestación del servicio de salud, se cuenta con una IPS de primer nivel, “Hospital La Milagrosa”, el cual ha sido reubicado en instalaciones que pertenecen al Comité de cafeteros, ya que este se encontraba ubicada en una zona de alto riesgo. En la zona rural no se cuenta con una prestación continua de los servicios, solo cuando se realizan algunas brigadas veredales, los puestos de salud rurales, están todos cerrados a la fecha.

El municipio cuenta con un Plan Maestro de Alcantarillado desactualizado, en donde no se tiene actualizado el catastro de redes instaladas en área urbana y centros poblados, que permitan establecer las longitudes, diámetros y materiales de las cuales está conformada la misma.

3.4.4.4. Inclusión social integral

Según fuentes del DANE, año 2005, en el municipio el 35,46 % de las personas presentan alguna NBI (necesidad básica insatisfecha), lo cual está por encima del nivel nacional y departamental, según las zonas el fenómeno se presenta en un 25,27% en la cabecera municipal, y un 41,61% en zona rural.

Según el IPM, en el censo de 2005 realizado por el DANE, en el municipio de Villarrica con 5.922 habitantes de los cuales 3.859 eran considerados pobres. Lo que equivale al 65,16%. (Gobernación del Tolima y Universidad de Ibagué, 2015)

Según cifras del DANE de la población pobre según el IPM, las privaciones que más afectan al municipio son: Bajo logro educativo (85,5%), el empleo informal (97,9%), Alta tasa de dependencia económica (42,9%) y la eliminación adecuada de excretas (30,44%).

3.4.4.5. Educación integral

Las instituciones educativas del Municipio no cuentan con la Jornada Única, y en este momento no cuentan con las condiciones necesarias para poder hacerlo. Esto impide el acceso a beneficios y cofinanciación de productos y servicios que mejorarían la atención escolar de alimentación y transporte además de mejorar la calidad de la formación.

El municipio adelanta algunas estrategias desde el ámbito cultural y desde el plan de intervenciones colectivas para trabajar con los niños y adolescentes del Municipio, en la ocupación del tiempo libre y en poder orientarlos en promoción y prevención de salud.

3.4.4.6. Población desempleada:

El municipio no tiene una información actualizada al respecto, por lo cual no es posible hacer un análisis sobre el tema. En el Plan de desarrollo ninguno de los ejes estratégicos contiene objetivos, metas estrategias o programas en relación con la atención a esta población.

3.4.4.7.Población víctima:

Según Fuente Red Nacional de Información RNI, con fecha 1 de agosto de 2019, en el Municipio, se registran 1.040 víctimas. El Municipio, hoy cuenta con una oficina y una persona como enlace para la atención a la población víctima del Municipio (RNI, 2019).

3.4.4.8.Población en condiciones de discapacidad

En el Plan de Desarrollo, se tiene la política Inclusión Social Integral, donde se resalta que las personas en situación de discapacidad deben tener la posibilidad de acceder a mejores servicios públicos, apropiadas condiciones de habitabilidad, vías de acceso, servicio de salud con calidad y una educación que le permita construir su futuro.

Frente a la atención de esta población se tiene:

- En el sector educativo se presenta baja cobertura para esta población, y no se cuenta con un centro de educación y atención para este tipo de población.
- En el tema de empleo, hay baja empleabilidad, no hay proyectos productivos, generando bajos ingresos para esta población,
- En asistencia social, se tienen muchas barreras, no hay una Buena atención, ya que es deficiente la capacidad de respuesta en los centros especializados, los cuales no lograr satisfacer la demanda de necesidades de esta población

Frente al tema de la infancia, en el año 2011 se desarrolló la implementación de un modelo de *Atención Integral a la Primera Infancia: De Cero a Siempre*, proyectado como una atención que cumpla los criterios de integralidad, alta calidad, orientada a estimular de manera adecuada las diferentes dimensiones del Desarrollo infantil temprano.

Con el proceso de descentralización, los municipios se enfrentan al cumplimiento de obligaciones frente a los derechos de los niños, por lo cual el municipio está obligado a la promoción, ejecución, seguimiento y evaluación de programas dirigidos a ellos, es así que en el Plan de Desarrollo fijan metas, objetivos y estrategias en pro de los derechos de la infancia y la adolescencia,

El Plan municipal de desarrollo incluye a esta población desde una perspectiva transversal contenida en todos sus programas.

3.4.5. Análisis del factor tecnológico.

En este punto se indagó por los avances en todo lo referente a las tecnologías de información y comunicación, para analizar si pueden ser aplicadas en el municipio. Aquí se pretende medir la brecha que tiene el municipio con respecto a los avances tecnológicos y la utilización de redes de información como un mecanismo de información e intercambio.

Tabla 7. Datos sobre tecnologías de información y comunicaciones

PUNTOS DE ACCESO COMUNITARIO	ABONADOS A INTERNET	INDICE (%) DE PENETRACIÓN A INTERNET	TERMINALES TIC OFICIALES
4	141	2,6%	514

Fuente: Tolima en cifras 2016

Fase de diseño

3.5. Validación del acuerdo inicial de diseño

De acuerdo con unos objetivos iniciales partimos de algunas preguntas que son necesarias:

- A. ¿La estructura organizacional debe ser intervenida para crear o suprimir dependencias?
- B. ¿La planta de personal debe ser objeto de una redistribución interna o requiere una modificación para crear o suprimir empleos?
- C. ¿Se evidencian fraccionamientos de procesos que implican desgastes administrativos y demoras injustificadas en la entrega de resultados?

Con respecto a la primera pregunta, se hace evidente que de acuerdo a la última modificación de la planta de personal, que se hace en el año 2002 y que se evidencia en la fase del diagnóstico, se identifica que la planta de personal del Municipio, se modificó en el año 2002, quedando 13 cargos de planta, de los cuales 4 cargos son de nivel directivo, el alcalde municipal por elección popular y 3 secretarios que corresponden a cargos de libre nombramiento y remoción,

1 cargo profesional que es la comisaria de familia, y es de provisionalidad, en la inspección de policía hay 1 técnico, cargo que en este momento se encuentra vacante, y por lo cual las funciones vienen siendo asumidas por la comisaria de familia y 7 cargos del nivel asistencial (5 auxiliares administrativos; 1 auxiliar de servicios generales y 1 operario), de los cuales 6 cargos del nivel asistencial son de carrera administrativa; 1 del nivel asistencial es de provisionalidad. Esto da cuenta de cómo está la planta de personal en la actualidad, posee una estructura de tipo funcional o lineal, basada en líneas directas y únicas de autoridad, con responsabilidades específicas, es acorde al tamaño y capacidad del ente territorial, también se puede evidenciar que al pasar tantos años de actualización, pues se han tenido que incorporar nuevas funciones a los cargos, que han surgido de nueva normatividad, pero esto no cuenta con actos administrativos que los respalden, esto hace más que necesario que un primer objetivo planteado sea hacer el rediseño organizacional para actualización de funciones en los diferentes cargos que se encuentren acordes a lo que se indica por norma, el diagnóstico también arroja que el municipio, es un municipio de vocación agrícola, por lo cual se considera necesario que se pueda crear una oficina que esté encargada de los asuntos agropecuarios, otro tema que se evaluaría al revisar el tema de cargas laborales, es el tema de crear una oficina de salud, ya que estos procedimientos están a cargo de la secretaría de gobierno.

En cuanto a la segunda pregunta, se hace necesario hacer una revisión y redistribución interna de las funciones, por lo que se mencionaba anteriormente, algunas funciones se han ido asignando sin contar con los respectivos actos administrativos, por lo cual se debe hacer la organización de funciones por cargos para la conformación de una nueva estructura acorde a la normatividad vigente y a las exigencias que se vienen dando desde el orden nacional, significando que se haría la formalización de todas estas funciones de acuerdo a los cargos que deben realizarlas.

Frente a la 3 pregunta sobre los procesos y si estos están significando un desgaste administrativo y demoras injustificadas en entrega de resultados, se tienen definidos 9 procesos, se habla oficialmente de un mapa de macroprocesos, del cual no fue posible obtener evidencia, no se cuenta con un acto administrativo que formalmente haya aprobado el mapa de procesos. El manual de procedimientos es del año 2014 y no refleja la coherencia con la estructura que se tiene en el mapa de procesos, igualmente se evidencia que no está la caracterización de los procesos, el

mapa de procesos no se encuentra diseñado por procesos estratégicos, misionales, de apoyo, de control y evaluación, se hace necesario realizar ajustes respectivos para que se dé la articulación entre los procesos y los procedimientos, al igual que contar con la caracterización de los procesos respaldado por hoja de vida de indicadores en cada uno que permita medir y hacer seguimiento.

El dar respuesta a las preguntas anteriores permite identificar y planear cuál es la intervención apropiada para la estructura y planta de personal del Municipio, asegurando el mejoramiento organizacional.

3.6. Arquitectura institucional

Para determinar la estructura que debe tener el Municipio, en pro de su mejora organizacional, es importante establecer los niveles, tanto superiores como inferiores, lo cual determinará la dependencia de los procesos, se desagregación desde los distintos niveles, haciendo que sea fácil su manejo y comprensión.

La estructura se debe definir basada en un enfoque por procesos, para así articular las funciones de la dependencia con cada una de las actividades que se realizan en el proceso, esto asegura que los productos o servicios que resulten sean productos o servicios finales, o sean el insumo o complemento para otro. Al lograr que los procesos se asignen a las dependencias correspondientes, también se logra la mejora en la obtención de los productos y la prestación de los servicios.

Se deja en claro que la planta de personal debe conformarse de forma global, en lo técnico debe corresponder al estudio arrojado en las cargas laborales y a la estructura interna que se determine, o que en este caso obedece a una estructura funcional, la cual se considera facilita la adaptación de nuevo personal, por lo cual se debe continuar con ella, realizando las mejoras adecuadas, lo que permitirá una eficiente gestión y adecuada ejecución de los procesos.

3.7. Análisis financiero

Efectuar un análisis financiero sobre los componentes estructurales de las finanzas públicas municipales, es indispensable a la hora de apalancar y respaldar la toma de decisiones administrativas que impliquen erogación vía gasto público, inversión o gastos corrientes de funcionamiento. Así, las Finanzas públicas constituyen un aspecto medular que, en el caso de

Villarrica Tolima, contiene aquellos recursos propios producto de la gestión financiera local y los percibidos por las transferencias automáticas y condicionadas del Gobierno Central.

De lo anterior se colige que, en el caso concreto, el Municipio de Villarrica Tolima de categoría 6ª, ante la redefinición y aumento de las funciones y responsabilidades correspondientes al régimen municipal; financia su inversión primordialmente a través de los recursos que se garantizan mediante las transferencias del Gobierno Central, quien ha incrementado porcentualmente el volumen de transferencias producto de la asignación de específicas funciones. Así las cosas, la entidad subnacional presenta un comportamiento de dependencia fiscal y por supuesto de menor autonomía en el manejo de recursos.

Lo esbozado se apuntala en las disposiciones de la Ley 617 de 2000 que fija límites de gastos de funcionamiento; las contenidas en la Ley 715 de 2001 estableció que dichas transferencias intergubernamentales tienen una destinación específica, condicionada y de cierta manera equivalente. Y, por último, las contenidas en la Ley 1176 de 2007 que reglamenta lo relacionado del S.G.P. en lo que respecta a la distribución y destinación de recursos para agua potable, saneamiento básico, primera infancia, asignaciones especiales y propósito general.

El instrumento y metodología de análisis financiero utilizado, consistió en tomar la información presupuestal de 4 vigencias fiscales 2015 a 2018 registradas en el Sistema CHIP - Consulta de información Financiera, Económica, Social y Ambiental, información la cual fue reportada de manera oficial por la entidad territorial en este aplicativo.

A nivel presupuestal, la **Guía de rediseño institucional para entidades públicas en el orden territorial, versión 2, junio de 2018**. Toma información de gastos, ingresos y de servicio a la deuda teniendo como base los siguientes indicadores:

- Indicador de gastos de funcionamiento - Ley 617 de 2000.
- Indicador de solvencia, sostenibilidad o capacidad legal de endeudamiento - Ley 358 de 1997 y la Ley 819 de 2003.

Con la información que incluye los datos presupuestales registrados, análisis de los componentes presupuestales y de los aspectos financieros más relevantes, se tendrá un referente indicativo sobre la ampliación de su planta de personal atendiendo a los criterios de racionalización de gasto vía ley 617 de 2000 o rediseño organizativo con costo cero.

3.7.1. Análisis de los Ingresos del Municipio 2015 – 2018

En la Tabla 8 se detallan los ingresos más importantes del municipio de Villarrica Tolima vigencias fiscales 2015 – 2018, valor presente ajustado a 2018, cuyo total de ingresos para dicho periodo fue de \$ **28.052.213.542**

Tabla 8. Ingresos Municipio de Villarrica Tolima, vigencias fiscales 2015 -2018

Referencias:

	Estructura Presupuestal Básica del Municipio
	Rentas Principales

NOMBRE	2015 (Miles de pesos)	2016 (Miles de Pesos)	2017 (Pesos)	2018 (Pesos)
INGRESOS TOTALES	\$ 6.611.940	\$ 7.027.442	\$ 6.394.547.662	\$ 8.018.283.880
INGRESOS CORRIENTES	\$ 6.407.736	\$ 6.814.967	\$ 6.390.547.662	\$ 6.956.342.006
TRIBUTARIOS	\$ 511.100	\$ 451.100	\$ 376.099.998	\$ 366.354.218
IMPUESTO DE ESPECTÁCULOS PÚBLICOS MUNICIPAL	\$ 500	\$ 500	\$ 500.000	\$ -
VEHÍCULOS AUTOMOTORES	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 2.500.000	\$ -
VEHÍCULOS AUTOMOTORES VIGENCIA ACTUAL	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ -	\$ -
SOBRETASA BOMBERIL	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ -	\$ 6.417.643
SOBRETASA A LA GASOLINA	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000.000	\$ 105.710.000
ESTAMPILLAS	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000.000	\$ 59.529.957

ESTAMPILLA PARA EL BIENESTAR DEL ADULTO MAYOR	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000.000	\$ 50.000.000
ESTAMPILLAS PRO-CULTURA	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000.000	\$ 9.529.957
IMPUESTO SOBRE EL SERVICIO DE ALUMBRADO PÚBLICO	\$ 180.000	\$ 120.000	\$ 50.000.000	\$ 35.096.618
IMPUESTO PREDIAL UNIFICADO	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000.000	\$ 58.000.000
IMPUESTO PREDIAL UNIFICADO VIGENCIA ACTUAL	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000.000	\$ 38.000.000
IMPUESTO PREDIAL UNIFICADO VIGENCIA ANTERIORES	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000
CONTRIBUCIÓN SOBRE CONTRATOS DE OBRAS PÚBLICAS	\$ 10.500	\$ 10.500	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000
SOBRETASA AMBIENTAL	\$ 8.500	\$ 8.500	\$ 8.500.000	\$ 8.500.000
SOBRETASA AMBIENTAL VIGENCIA ACTUAL	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 8.500.000	\$ 8.500.000
CON DESTINO A LA CORPORACIÓN AMBIENTAL (SÓLO MUNICIPIOS QUE ADOPTEN SOBRETASA)	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 8.500.000	\$ 8.500.000
SOBRETASA AMBIENTAL VIGENCIAS ANTERIORES	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ -	\$ -

CON DESTINO A LA CORPORACIÓN AMBIENTAL (SÓLO MUNICIPIOS QUE ADOPTEN SOBRETASA)	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ -	\$ -
OTROS INGRESOS TRIBUTARIOS	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.499.998	\$ 3.000.000
IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO	\$ 54.000	\$ 54.000	\$ 54.000.000	\$ 69.000.000
IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO DE LA VIGENCIA ACTUAL	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000.000	\$ 50.000.000
IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO DE LA VIGENCIA ANTERIOR	\$ 19.000	\$ 19.000	\$ 19.000.000	\$ 19.000.000
AVISOS Y TABLEROS	\$ 8.100	\$ 8.100	\$ 8.100.000	\$ 8.100.000
AVISOS Y TABLEROS VIGENCIA ACTUAL	\$ 5.250	\$ 5.250	\$ 5.250.000	\$ 5.250.000
AVISOS Y TABLEROS VIGENCIAS ANTERIORES	\$ 2.850	\$ 2.850	\$ 2.850.000	\$ 2.850.000
IMPUESTO DE DELINEACIÓN	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000.000	\$ 3.000.000
NO TRIBUTARIOS	\$ 5.896.636	\$ 6.363.867	\$ 6.014.447.664	\$ 6.589.987.788
TASAS Y DERECHOS	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 4.500.000	\$ -
DERECHOS DE EXPLOTACIÓN DE JUEGOS DE SUERTE Y AZAR	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000.000	\$ -

RIFAS	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000.000	\$ -
OTRAS TASAS (DESAGREGAR O ESPECIFICAR)	\$ 500	\$ 500	\$ 3.000.000	\$ -
MULTAS Y SANCIONES	\$ 17.200	\$ 17.200	\$ 17.700.000	\$ -
MULTAS DE GOBIERNO	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.800.000	\$ -
MULTAS ESTABLECIDAS EN EL CÓDIGO NACIONAL DE POLICÍA	\$ 500	\$ 500	\$ 500.000	\$ -
INTERESES MORATORIOS	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000.000	\$ 16.620.712
PREDIAL	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000.000	\$ 15.628.712
VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	\$ 27.225	\$ 27.225	\$ 26.725.060	\$ 34.597.651
ACUEDUCTO	\$ 6.896	\$ 6.896	\$ 6.895.850	\$ 8.000.000
ALCANTARILLADO	\$ 3.925	\$ 3.925	\$ 3.925.330	\$ 3.925.330
ASEO	\$ 14.004	\$ 14.004	\$ 14.003.880	\$ 20.000.000
PLAZA DE MERCADO	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200.000	\$ 1.972.321
MATADERO PÚBLICO	\$ 1.200	\$ 700	\$ 700.000	\$ 700.000
RENTAS CONTRACTUALES	\$ 27.000	\$ 27.000	\$ 24.000.000	\$ 17.000.000
ARRENDAMIENTOS	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 7.000.000	\$ -
ALQUILER DE MAQUINARIA Y EQUIPOS	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000

OTRAS RENTAS CONTRACTUALES	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000
TRASFERENCIAS	\$ 5.823.211	\$ 6.290.442	\$ 5.941.522.604	\$ 6.503.503.696
TRANSFERENCIAS DE LIBRE DESTINACIÓN	\$ 773.278	\$ 1.040.526	\$ 1.008.500.000	\$ 831.473.828
TRASFERENCIAS PARA INVERSIÓN	\$ 5.049.933	\$ 5.249.916	\$ 4.933.022.604	\$ 5.672.029.868
INGRESOS DE CAPITAL	\$ 204.204	\$ 186.042	\$ 4.000.000	\$ 1.061.941.874

Fuente: Sistema CHIP - Consulta de información Financiera, Económica, Social y Ambiental

3.7.2. Análisis comparativo Ingresos Corrientes.

En las vigencias fiscales 2015 – 2018 los ingresos corrientes totales fueron de \$ **26.569.592.668**. Comportando una tasa de crecimiento real promedio del 8%.

La clasificación de los ingresos corrientes se determina de la siguiente manera: Los Ingresos tributarios y los ingresos no tributarios, dentro de los cuales se encuentran las transferencias. En el caso de los ingresos tributarios representan el 6 %, los ingresos no tributarios el 94 %, en la Ilustración 1 se observan los valores de dichos ingresos.

Tabla 9. Comparativo de ingresos corrientes

NOMBRE	2015	2016	2017	2018
Tributarios	\$511.100.000.	\$451.100.000.	\$376.099.998	\$366.354.218
No Tributarios	\$5.896.636.000.	\$6.363.867.000.	\$6.014.447.664	\$6.589.987.788

Fuente: Sistema CHIP - Consulta de información Financiera, Económica, Social y Ambiental

Ilustración 2. Ingresos Corrientes Vigencias Fiscales 2015 - 2018

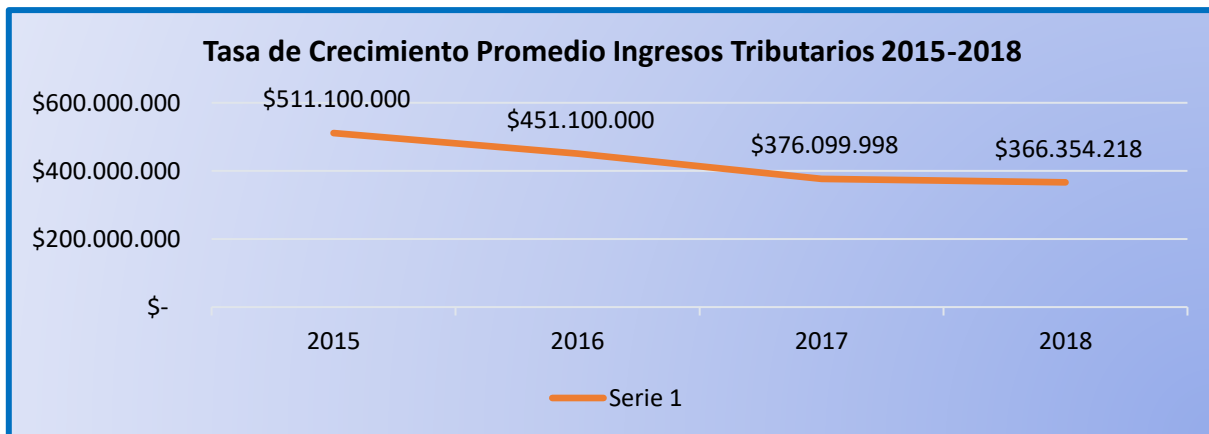


Fuente: Diseño propio con base en datos del sistema CHIP - Consulta de información Financiera, Económica, Social y Ambiental

3.7.3. Análisis de los ingresos tributarios.

Los ingresos tributarios totales para las vigencias fiscales 2015 - 2018 fueron de \$1.704.654.216 valor presente neto. Tuvieron una tasa de crecimiento promedio del -16% como se observa en la ilustración 2.

Ilustración 3. Tasas de crecimiento promedio ingresos tributarios 2015 - 2018



Fuente: Diseño propio con base en datos del sistema CHIP - Consulta de información Financiera, Económica, Social y Ambiental

3.7.4. Análisis de los impuestos directos.

Los impuestos directos, valor presente neto en la vigencia 2014-2017, fueron de \$2.382.452.781. En la Tabla 4 se exponen los valores que tuvieron año a año:

Tabla 10. Impuestos Directos VPN 2015 – 2018

NOMBRE	2015	2016	2017	2018
vehículos automotores	\$ 1.500.000.	\$ 1.500.000.	\$ 2.500.000.	\$ 0
Impuesto de espectáculos públicos	\$ 500.000.	\$ 500.000.	\$ 500.000.	\$ 0
Impuesto predial unificado	\$ 80.000.000.	\$ 80.000.000.	\$ 80.000.000.	\$58.000.000
Sobretasa bomberil	\$ 3.500.000.	\$ 3.500.000.	\$ 0	\$6.417.643
Sobretasa ambiental	\$ 8.500.000.	\$ 8.500.000.	\$ 8.500.000.	\$ 8.500.000.
Impuesto sobre el servicio de alumbrado público	\$ 180.000.000.	\$ 120.000.000.	\$ 50.000.000.	\$35.096.618
TOTAL	\$ 274.000.000.	\$ 214.000.000.	\$ 141.500.000	\$ 108.014.261

Fuente: Datos obtenidos del Sistema CHIP - Consulta de información Financiera, Económica, Social y Ambiental.

La Ilustración muestra las participaciones de los impuestos respectivos que los componen:

Se observa que la participación del impuesto de vehículos automotor es del 1 %, impuesto de espectáculos públicos 0,20%, impuesto predial unificado 40,41%, sobretasa bomberil 1,82%, sobretasa ambiental 4,61%, impuesto sobre el servicio de alumbrado público 52,22%.

3.7.5. Análisis de los impuestos indirectos.

Los impuestos indirectos valor presente neto en la vigencia 2015 - 2018, fueron de \$3.385.098.492,03. En la Tabla 4 se exponen los valores valor presente neto, que tuvieron año a año:

Tabla 11. Impuestos indirectos VPN 2015-2018

NOMBRE	2015	2016	2017	2018
IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO	\$54.000.000,00	\$54.000,00	\$54.000.000,00	\$69.000.000,00
AVISOS Y TABLEROS	\$8.100.000,00	\$8.100,00	\$8.100.000,00	\$8.100.000,00
IMPUESTO DE DELINEACIÓN	\$1.000.000,00	\$1.000,00	\$1.000.000,00	\$3.000.000,00
SOBRETASA A LA GASOLINA	\$90.000.000,00	\$90.000,00	\$90.000.000,00	\$105.710.000,00
ESTAMPILLAS	\$70.000.000,00	\$70.000,00	\$70.000.000,00	\$59.529.957,00
Total	\$223.100.000,00	\$223.100.000,00	\$223.100.000,00	\$245.339.957,00

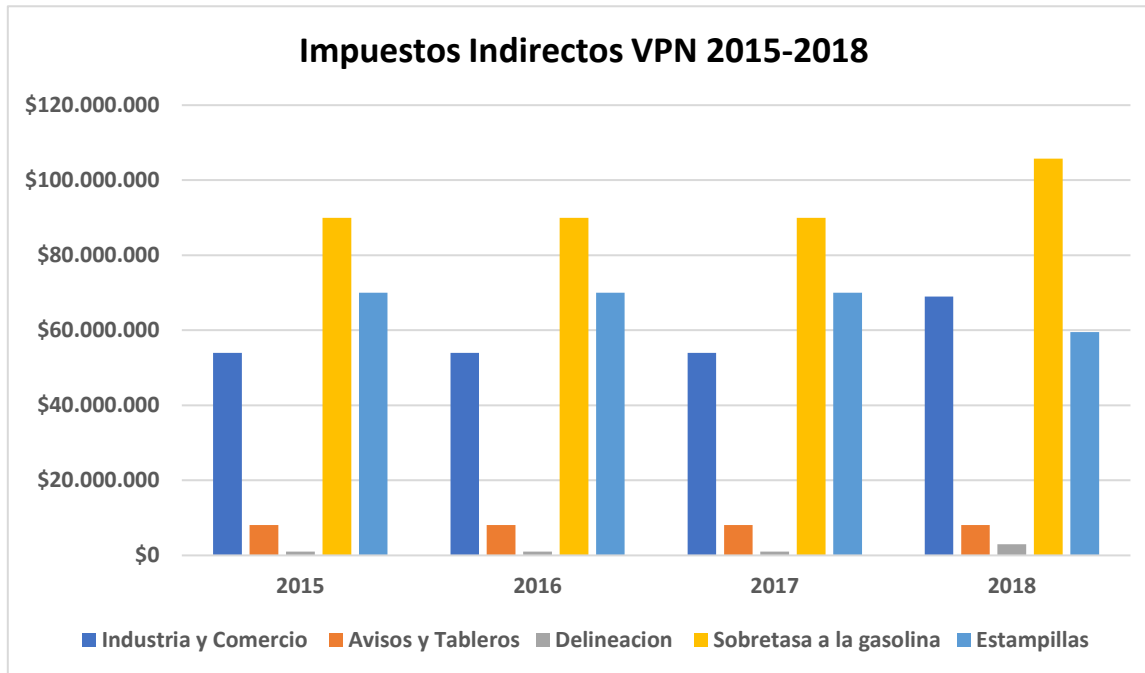
Fuente: Datos obtenidos del Sistema CHIP - Consulta de información Financiera, Económica, Social y Ambiental.

Ilustración 4. Impuestos indirectos VPN 2015 - 2018



Fuente: Datos obtenidos del Sistema CHIP - Consulta de información Financiera, Económica, Social y Ambiental.

Ilustración 5. Comportamiento VPN 2015 - 2018



Fuente: Datos obtenidos del Sistema CHIP - Consulta de información Financiera, Económica, Social y Ambiental.

3.7.6. Análisis de los ingresos no tributarios (sin transferencias).

Los ingresos no tributarios (sin transferencias) para la vigencia 2015 -2018 en Valor Presente Neto VPN, fueron \$ \$641.113.558. Están compuestos por los siguientes ingresos que se observan a continuación en la Tabla 5.

Tabla 12. Composición de Ingresos No Tributarios.

NO TRIBUTARIOS				
	2015	2016	2017	2018
TASAS Y DERECHOS	\$2.000.000	\$2.000	\$4.500.000	\$-
DERECHOS DE EXPLOTACIÓN DE JUEGOS DE SUERTE Y AZAR	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$
RIFAS	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$-
OTRAS TASAS (DESAGREGAR O ESPECIFICAR)	\$500.000	\$500.000	\$3.000.000	\$1.300.000

MULTAS Y SANCIONES	\$17.200.000	\$17.200.000	\$17.700.000	\$19.016.712
MULTAS DE GOBIERNO	\$1.300.000	\$1.300.000	\$1.800.000	\$18.000.000
MULTAS ESTABLECIDAS EN EL CÓDIGO NACIONAL DE POLICÍA	\$500.000	\$ 500.000	\$500.000	\$-
INTERESES MORATORIOS	\$15.000.000	\$15.000.000	\$15.000.000	\$16.620.712
PREDIAL	\$10.000.000	\$10.000.000	\$10.000.000	\$15.628.712
VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	\$27.225.000	\$27.225.000	\$26.725.060	\$34.597.651
ACUEDUCTO	\$6.896.000	\$6.896.000	\$6.895.850	\$8.000.000
ALCANTARILLADO	\$3.925.000	\$3.925.000	\$3.925.330	\$3.925.330
ASEO	\$14.004.000	\$14.004.000	\$14.003.880	\$20.000.000
PLAZA DE MERCADO	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.972.321
MATADERO PÚBLICO	\$1.200.000	\$700.000	\$700.000	\$700.000
RENTAS CONTRACTUALES	\$27.000.000	\$27.000.000	\$24.000.000	\$17.000.000
ARRENDAMIENTOS	\$7.000.000	\$7.000.000	\$7.000.000	\$-
ALQUILER DE MAQUINARIA Y EQUIPOS	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000
OTRAS RENTAS CONTRACTUALES	\$18.000.000	\$18.000.000	\$15.000.000	\$15.000.000
Total	\$156.950.000	\$154.452.000	\$155.950.120	\$173.761.438

Fuente: Datos obtenidos del Sistema CHIP - Consulta de información Financiera, Económica, Social y Ambiental.

3.7.7. Análisis de los ingresos por transferencia.

Los ingresos por transferencias o transferencias condicionadas son recursos transferidos por la nación o el departamento, u otras de naturaleza descentralizada adscrita al municipio. Por lo general el régimen de transferencias destina recursos en sectores como salud, educación,

alimentación escolar, cultura, recreación y deporte, Agua potable y saneamiento básico o en forzosa inversión o libre destinación. Dichos recursos están supeditados al comportamiento de la economía nacional.

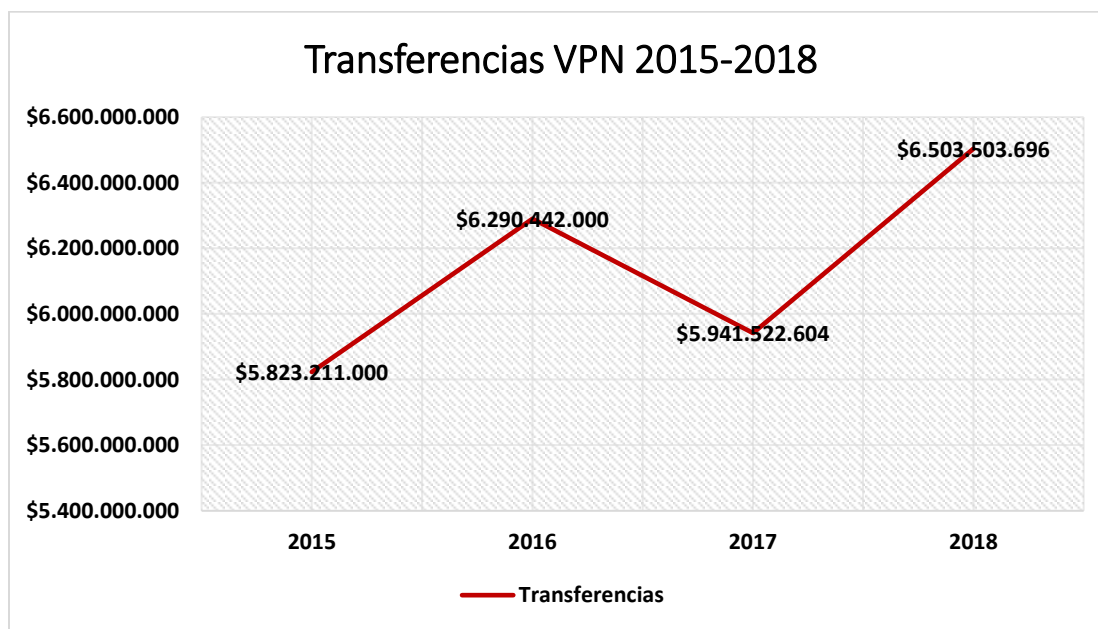
En la Tabla 12 se detallan los valores, valor presente neto VPN de las transferencias anuales entre 2015 – 2018 que ascendieron a \$ **24.558.679.300** y que a su vez fueron realizadas por la nación o el departamento, u otras de naturaleza descentralizada adscrita al municipio.

Tabla 13. Valor Presente Neto de las Transferencias anuales entre 2015 a 2018.

TRASFERENCIAS	2015	2016	2017	2018
TRANSFERENCIAS DE LIBRE DESTINACIÓN	\$ 773.278.000	\$ 1.040.526.000	\$ 1.008.500.000	\$ 831.473.828
TRANSFERENCIAS PARA INVERSIÓN	\$ 5.049.933.000	\$ 5.249.916.000	\$ 4.933.022.604	\$ 5.672.029.868
TOTAL	\$ 5.823.211.000	\$ 6.290.442.000	\$ 5.941.522.604	\$ 6.503.503.696

Fuente: Datos obtenidos del Sistema CHIP - Consulta de información Financiera, Económica, Social y Ambiental.

Ilustración 6. Comportamiento de las transferencias



Fuente: Datos obtenidos del Sistema CHIP - Consulta de información Financiera, Económica, Social y Ambiental.

En la Ilustración transferencias VPN 2015 - 2018 se muestra que el comportamiento de las transferencias tiene una curva variable como se muestra en la gráfica.

3.7.8. Dependencia fiscal del Municipio de las Transferencias y de los ingresos corrientes

En la Ilustración 6 se observa la dependencia del municipio de los recursos de transferencias, realizadas por la nación o el departamento, u otra entidad descentralizada adscrita al municipio. También se hace un análisis de la dependencia del municipio de los ingresos corrientes (Tributarios + No tributarios sin transferencias).

Tabla 14. Dependencia Fiscal

Dependencia Fiscal en Cifras					
Tipo de Recursos	2015	2016	2017	2018	Total 2015-2018
TRASFERENCIAS	\$5.823.211.000	\$6.290.442.000	\$5.941.522.604	\$6.503.503.696	\$24.558.679.300
INGRESOS CORRIENTES	\$668.050.000	\$ 605.552.000	\$ 532.050.118	\$ 540.115.656	\$ 2.345.767.774
TOTAL	\$6.491.261.000	\$6.895.994.000	\$6.473.572.722	\$7.043.619.352	\$26.904.447.074

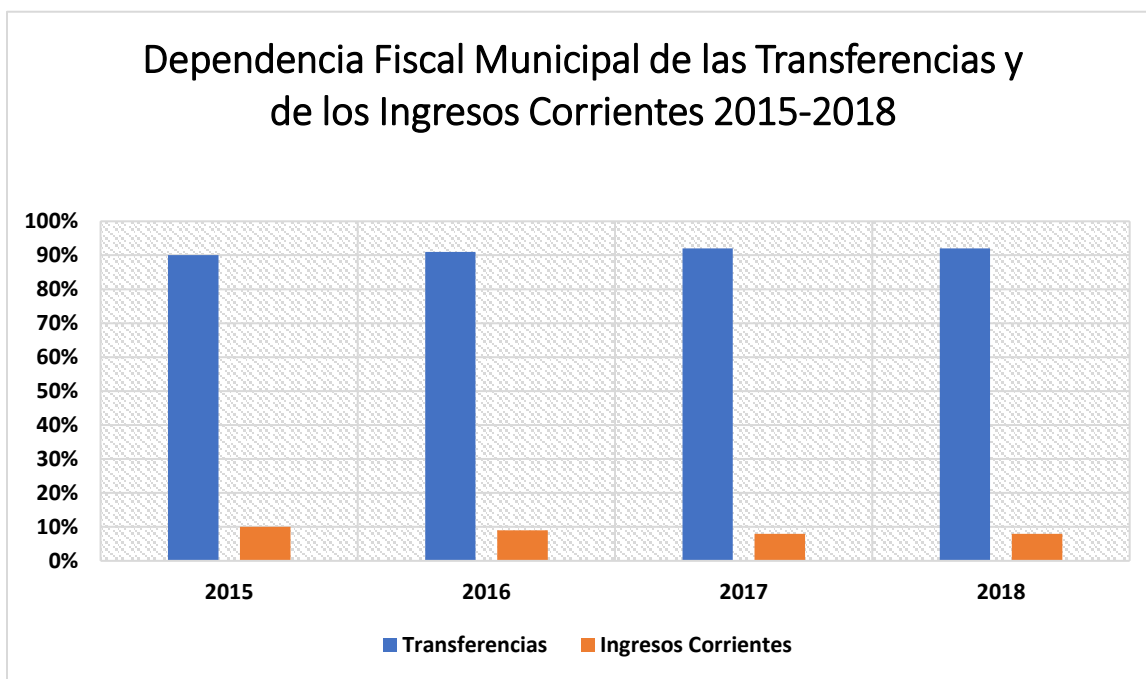
Fuente: Diseño propio con datos obtenidos del Sistema CHIP - Consulta de información Financiera, Económica, Social y Ambiental.

Tabla 15. Porcentaje de dependencia fiscal

Dependencia Fiscal en Porcentaje				
Recursos	Porcentaje de Dependencia Fiscal 2015	Porcentaje de Dependencia Fiscal 2016	Porcentaje de Dependencia fiscal 2017	Porcentaje de Dependencia Fiscal 2018
TRASFERENCIAS	90%	91%	92%	92%
INGRESOS CORRIENTES	10%	9%	8%	8%

Fuente: Diseño propio con datos obtenidos del Sistema CHIP - Consulta de información Financiera, Económica, Social y Ambiental.

Ilustración 7. Dependencia fiscal municipal de la transferencia y de los ingresos corrientes 2015 - 2018



Fuente: Diseño propio con datos obtenidos del Sistema CHIP - Consulta de información Financiera, Económica, Social y Ambiental.

Históricamente para las vigencias 2015-2018 se reporta una dependencia fiscal del municipio de los recursos de trasferencias en promedio del 91% y de los ingresos corrientes del 9% promedio.

3.7.9. Análisis de los Gastos del Municipio 2015 – 2018

Los gastos del municipio se componen en gastos de funcionamiento y gastos de inversión. Durante el periodo 2015 -2018, el municipio comprometió recursos por \$ **30.198.590.419** valor presente neto. El 84 % correspondió a los gastos de inversión y el restante 16 % correspondió a gastos de funcionamiento, En la Tabla 9 se relaciona lo comprometido para dichos gastos durante el período 2015 – 2018.

Tabla 16. Gastos del municipio 2015 – 2018.

Gastos Municipio de Villarrica Tolima 2015-2018				
NOMBRE	2015	2016	2017	2018
Gastos de funcionamiento	\$ 1.172.865.000	\$ 1.163.316.000	\$ 1.295.333.231	\$ 1.078.061.722
Gastos de Inversion	\$ 5.508.009.000	\$ 4.820.660.000	\$ 8.316.440.188	\$ 6.843.905.278
TOTAL	\$ 6.680.874.000	\$ 5.983.976.000	\$9.611.773.419,00	\$ 7.921.967.000

Fuente: Datos obtenidos del Sistema CHIP - Consulta de información Financiera, Económica, Social y Ambiental.

3.7.10. Análisis de los gastos de funcionamiento del municipio 2015 – 2018.

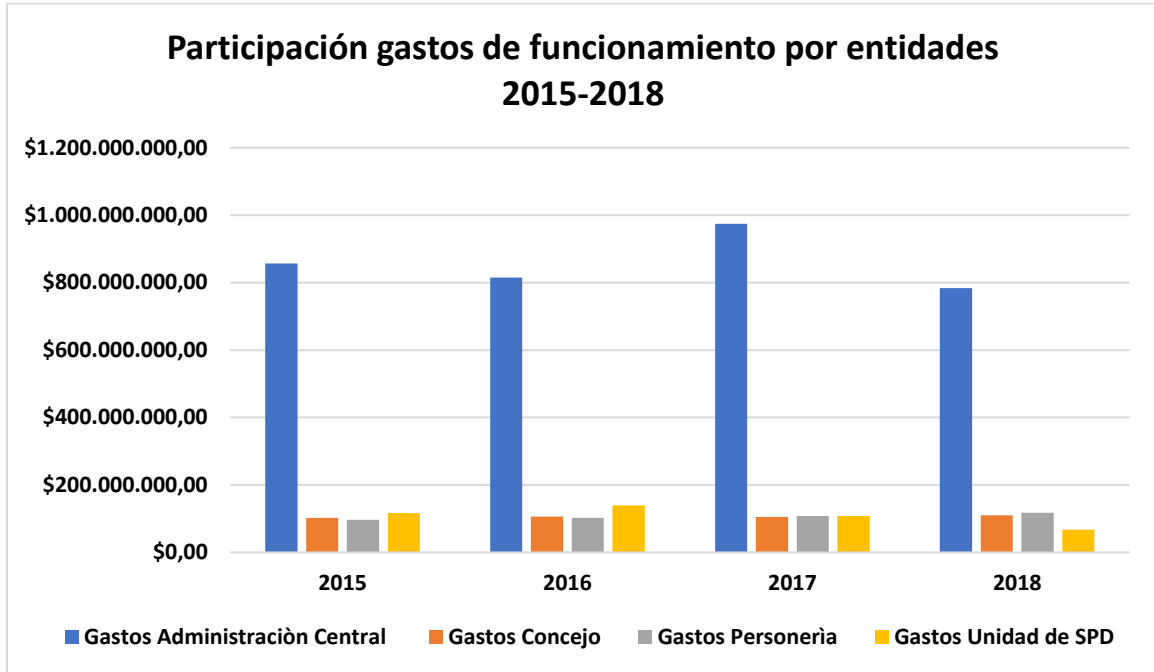
Los gastos de funcionamiento del municipio, para los años 2015-2018 fueron de \$ **4.709.575.953** valor presente neto. Muestran una tendencia de crecimiento con vicisitudes durante el cuatrienio. En la Tabla 9 se relacionan los gastos de funcionamiento de forma detallada en valor presente neto.

Tabla 17. Gastos de funcionamiento detallados

NOMBRE	2015	2016	2017	2018
TOTAL GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	\$ 1.172.865.000	\$ 1.163.316.000	\$ 1.295.333.231	\$ 1.078.061.722
TOTAL GASTOS DE FUNCIONAMIENTO ADMINISTRACION CENTRAL	\$ 856.610.000	\$ 815.504.000	\$ 974.673.694	\$ 783.257.069
GASTOS DE PERSONAL ADMINISTRACION CENTRAL	\$ 396.017.000	\$ 392.998.000	\$ 495.541.705	\$ 441.673.277
GASTOS GENERALES ADMINISTRACION CENTRAL	\$ 232.245.000	\$ 278.275.000	\$ 256.749.586	\$ 158.794.779
TRANSFERENCIAS CORRIENTES ADMINISTRACION CENTRAL	\$ 228.348.000	\$ 144.231.000	\$ 222.382.403	\$ 182.789.013
CONCEJO-SOLO MUNICIPIOS - TOTAL GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	\$ 102.833.000	\$ 106.050.000	\$ 105.033.186	109956705
CONCEJO-SOLO MUNICIPIOS - GASTOS DE PERSONAL	\$ 92.984.000	\$ 103.996.000	\$ 104.878.947	\$ 109.956.705
GASTOS GENERALES	\$ 9.849.000	\$ 2.054.000	\$ 154.239	\$ -
PERSONERIA- SOLO MUNICIPIOS-TOTAL GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	\$ 96.653.000	\$ 102.463.000	\$ 108.026.420	\$ 117.186.250
PERSONERIA- SOLO MUNICIPIOS-GASTOS DE PERSONAL	\$ 86.845.000	\$ 94.309.000	\$ 75.518.466	\$ 105.954.596
GASTOS GENERALES	\$ 9.251.000	\$ 8.154.000	\$ 32.507.954	\$ 11.231.654
UNIDAD DE SERVICIOS PÚBLICOS	\$ 116.769.000	\$ 139.299.000	\$ 107.599.931	\$ 67.661.698
GASTOS DE PERSONAL	\$ 104.997.000	\$ 134.299.000	\$ 104.635.290	\$ 55.885.330
GASTOS GENERALES	\$ 11.772.000	\$ 5.000.000	\$ 2.964.641	\$ 11.776.368
Total Gastos Funcionamiento 2015-2018		\$	4.709.575.953	

Fuente: Datos obtenidos del Sistema CHIP - Consulta de información Financiera, Económica, Social y Ambiental.

Ilustración 8. Participación de gastos de funcionamiento por entidades



Fuente: Diseño propio con datos obtenidos del Sistema CHIP - Consulta de información Financiera, Económica, Social y Ambiental.

3.7.11. Análisis de los gastos de inversión del municipio 2015 – 2018.

Tabla 18. Gastos de inversión

GATOS DE INVERSIÓN VILLARRICA TOLIMA 2015-2018				
SECTOR	2015	2016	2017	2018
EDUCACIÓN	\$362.203.000	\$418.062.000	\$507.775.229	\$263.610.252
SALUD	\$3.347.258.000	\$3.571.666.000	\$3.954.331.956	\$4.434.436.844
AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BÁSICO (SIN INCLUIR PROYECTOS DE VIS)	\$390.408.000	\$82.445.000	\$571.374.565	\$571.796.459
DEPORTE Y RECREACIÓN	\$67.576.000	\$102.959.000	\$162.575.054	\$91.963.274
CULTURA	\$79.682.000	\$65.955.000	\$61.820.753	\$56.956.133
SERVICIOS PÚBLICOS DIFERENTES A ACUEDUCTO ALCANTARILLADO Y ASEO (SIN INCLUIR	\$20.000.000	\$120.000.000	\$127.635.495	\$35.096.618

PROYECTOS DE VIVIENDA DE INTERÉS SOCIAL)				
VIVIENDA	\$29.464.000	\$27.423.000	\$ -	\$ -
AGROPECUARIO	\$75.605.000	\$173.272.000	\$228.449.515	\$52.318.500
TRANSPORTE	\$344.588.000	\$373.876.000	\$1.655.031.683	\$162.446.342
AMBIENTAL	\$19.800.000	\$1.800.000	\$17.192.452	\$21.500.000
CENTROS DE RECLUSIÓN	\$300.000	\$10.000.000	\$300.000	\$ -
PREVENCIÓN Y ATENCIÓN DE DESASTRES	\$16.930.000	\$17.720.000	\$4.000.000	\$196.255.769
PROMOCIÓN DEL DESARROLLO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ATENCIÓN A GRUPOS VULNERABLES - PROMOCIÓN SOCIAL	\$319.898.000	\$314.974.000	\$345.270.633	\$229.782.875
EQUIPAMIENTO	\$20.624.000	\$43.519.000	\$38.941.833	\$109.185.674
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	\$302.563.000	\$510.101.000	\$527.546.081	\$502.402.877
JUSTICIA Y SEGURIDAD	\$111.110.000	\$106.084.000	\$114.194.939	\$109.602.411
DESARROLLO COMUNITARIO	\$ -	\$ -	\$ -	\$6.551.250

Fuente: Diseño propio con datos obtenidos del Sistema CHIP - Consulta de información Financiera, Económica, Social y Ambiental.

En la vigencia 2015-2018, los gastos de inversión del municipio fueron de \$ **25.489.014.466** tienen una tasa de crecimiento real del 24 %.

3.7.12. Comportamiento de los indicadores de desempeño fiscal

Estos indicadores muestran el comportamiento de las finanzas públicas territoriales y la gestión fiscal de los mandatarios y aquellos funcionarios que tienen la responsabilidad misional de garantizar la sostenibilidad y viabilidad financiera. También permiten analizar la situación financiera municipal, con base a la información reportada al Departamento Nacional de Planeación -DNP-, Contaduría General de la Nación y la Contraloría General de la República. La metodología utilizada para este análisis es la determinada por el DNP, la cual contempla 6 indicadores así:

1. Autofinanciación de los gastos de funcionamiento.
2. Respaldo del servicio de la deuda o capacidad de endeudamiento.
3. Dependencia de las transferencias y regalías de la Nación.
4. Generación de recursos propios.
5. Magnitud de la inversión.
6. Capacidad de ahorro.

De esta manera se presenta el respectivo análisis municipal teniendo en cuenta los indicadores mencionados.

3.7.13. Comportamiento del indicador de autofinanciación de los gastos de funcionamiento.

Para el efecto hay que decir que los límites de gastos de funcionamiento de las entidades territoriales están contemplados en la Ley 617 los 2000 artículos 4 y 6 respectivamente, los cuales no podrán superar como proporción de sus ingresos corrientes de libre destinación, el 80% en tratándose del municipio de Villarrica Tolima. En este sentido se detallan los gastos de funcionamiento en el periodo 2015-2018 y su respectivo cumplimiento de la siguiente manera:

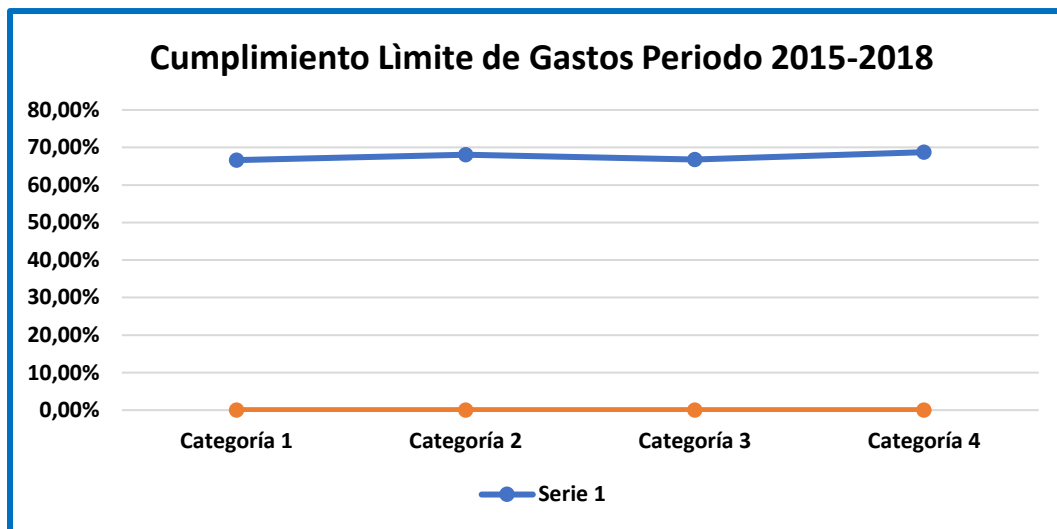
Tabla 19. Relación Ley 617 de 2000

Relación Cumplimiento Ley 617 de 2000	2015	2016	2017	2018
Ingresos Corrientes de Libre destinación	\$ 6.407.736.000	\$ 6.814.967.000	\$ 7.369.672.632	\$ 6.956.342.006
Gastos de Funcionamiento	\$ 856.610.000	\$ 815.504.000	\$ 974.673.694	\$ 783.257.069

Administración Central				
Indicador Ley 617 de 2000 (Gfto/ICLD)	13,37	11,97	13,23	11,26
Límite del gasto (-) Indicador Ley 617 de 2000 (Gfto/ICLD)	66,63 %	68,03 %	66,77 %	68,74 %

Fuente: Diseño propio con datos obtenidos del Sistema CHIP - Consulta de información Financiera, Económica, Social y Ambiental.

Ilustración 9. Comportamiento del indicador de límite de gastos de funcionamiento periodo 2015-2018.



Fuente: Kit Financiero – Estructura Plan Financiero MFMP_ET_2019, Ingresos, Inversión, Gastos año 2018.

3.7.14. Comportamiento del indicador de respaldo del servicio de la deuda.

Este indicador mide la capacidad de endeudamiento de la entidad territorial, teniendo en cuenta el respaldo financiero, la solvencia y la sostenibilidad del municipio para adquirir compromisos de deuda pública. Conforme a la Ley 358 de 1997 y 819 de 2003 se efectuó el análisis de estos indicadores, tomando como base la poca información presupuestal requerida para el efecto en materia de la deuda.

En la Tabla 20 se observaría el comportamiento futuro de estos indicadores:

De igual manera al consignar la escasa información en el Kit Financiero, se denota que el municipio de Villarrica Tolima, en sus componentes de solvencia, y sostenibilidad, se encuentra en semáforo verde, lo que indica que cuenta con capacidad autónoma para adquirir compromisos de deuda pública.

No obstante, y según el reporte consignado en el marco fiscal de mediano plazo 2017 establece que el servicio de la deuda del Municipio de Villarrica representa en promedio el 0.59% del total de gastos \$7.589 millones de pesos. El saldo de la deuda al 31 de diciembre de 2017 asciende a la suma de \$80.000.000, por concepto de dos créditos con el Banco, con periodos de gracia y a una tasa de interés DTF + 4,6 puntos porcentuales; el crédito fue adquirido el 1 de febrero de 2013, para ser cancelado en 4.5 años, el crédito fue reestructurado el 1 de marzo/2016; crédito adquirido para compra de maquinaria amarilla la cual se proyectó cancelar con la fuente SGP forzosa inversión propósito general. Estos créditos según el informe se tuvieron que haber cancelado en el año 2018. **Fuente especificada no válida.**

Tabla 20. Referente de la capacidad de endeudamiento

REFERENTE DE LA CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO		
VILLARRICA		
Valores en millones de pesos		
Concepto	Capacidad de endeudamiento Ley 358 - Villarrica 2018	2019
1. Ingresos corrientes Ley 358 de 1997 (1.1-1.2)	10.559	10.875
1.1 Ingresos corrientes (sin descontar vigencias futuras)	10.559	10.875
1.2 Vigencias futuras	0	
2. Gastos de funcionamiento	5.920	6.098
3. Ahorro operacional (1-2)	4.639	4.778
4. Saldo neto de la deuda con nuevo crédito (4.1-4.2-4.3+4.4)	2.667	2.667
4.1 Saldo de la deuda antes de amortizaciones (4.1.1-4.1.2+4.1.3+4.1.4)	3.000	2.667
4.1.1 Saldo de la deuda a 31 de diciembre de la vigencia anterior	3.000	2.667
4.1.2 Saldo de la deuda a 31 de diciembre de la vigencia anterior - financiada con regalías	0	
4.1.3 Valor de los créditos contratados en la vigencia y no desembolsados		
4.1.4 Valor del nuevo crédito a contratar - proyección de desembolsos		
4.2 Amortizaciones de la vigencia (4.2.1-4.2.2+4.2.3)	333	0
4.2.1 Amortizaciones de deuda para la vigencia	333	
4.2.2 Amortizaciones de deuda financiada con regalías	0	
4.2.3 Amortizaciones del Nuevo Crédito		
4.3 Créditos condonables	0	
4.4 Amortizaciones de créditos condonables	0	
5. Intereses de la vigencia (5.1-5.2+5.3)	184	0
5.1 Intereses de la deuda vigente	184	
5.2 Intereses de la deuda financiada con regalías	0	
5.3 Intereses del Nuevo Crédito		
SOLVENCIA = Intereses / Ahorro operacional = (5/3) - Sin cobertura de riesgo	4%	0%
SOSTENIBILIDAD = Saldo deuda / Ingresos corrientes = (4/1) - Sin Cobertura de riesgo	25%	25%
SEMÁFORO: Estado actual de la entidad	VERDE	VERDE
SEMÁFORO: Estado actual de la entidad		
SOLVENCIA = Intereses / Ahorro operacional = (9/3) - Con cobertura de riesgo	7%	0%
SOSTENIBILIDAD = Saldo deuda / Ingresos corrientes = (18/1) Con cobertura de riesgo	0%	0%

DATOS PARA ESTABLECER CUBERTURAS DE RIESGO LEY 819 DE 2003		2019	2020
6. TASA DE INTERES IMPLICITA DE LOS CREDITOS		6,14%	0%
7. PORCENTAJE DE COBERTURA EN TASA DE INTERES		0,741	0,741
8. TASA DE INTERES CON COBERTURA DE RIESGO		10,70%	0,00%
9. INTERESES PROYECTADOS CON COBERTURA DE RIESGO		321	0
10. TASA REPRESENTATIVA DEL MERCADO (SUPUESTOS MACROECONOMICOS)		3.238,00	3.149,39
11. SALDO DEUDA EXTERNA EN PESOS=VALOR EN DOLARES POR LA TASA DE CAMBIO DE LA FILA 38			
12. SALDO DE LA DEUDA INTERNA EN PESOS			
13. TOTAL SALDO DE LA DEUDA EN PESOS		0	0
14. DIFERENCIA (SI HAY VALOR DIFERENTE A CERO; CORREGIR SALDOS FILAS 44 Y 45)		3.000	2.667
15. PORCENTAJE DE COBERTURA EN TASA DE CAMBIO		0,14095	0,14095
16. TASA REPRESENTATIVA DE MERCADO ESTRESADA		3.694	3.593
17. SALDO DE LA DEUDA EXTERNA CON COBERTURA DE RIESGO EN TASA DE CAMBIO		0	0
18. SALDO DE LA DEUDA TOTAL CON COBERTURA DE RIESGO EN TASA DE CAMBIO		0	0
19. DIFERENCIA EN SALDO POR COBERTURA		0	0

Fuente: Datos obtenidos del Sistema CHIP - Consulta de información Financiera, Económica, Social y Ambiental.

3.7.15. Comportamiento del indicador de la dependencia de las transferencias de la nación S.G.P.

Este indicador resalta la importancia de la participación que tienen los recursos de las transferencias de la nación en relación con el total de los ingresos que percibe el municipio. Así las cosas, un índice por encima del 60% señala que la entidad territorial financia sus gastos principalmente con recursos de las transferencias efectuadas a través del S.G.P.(Sistema general de Participaciones) .

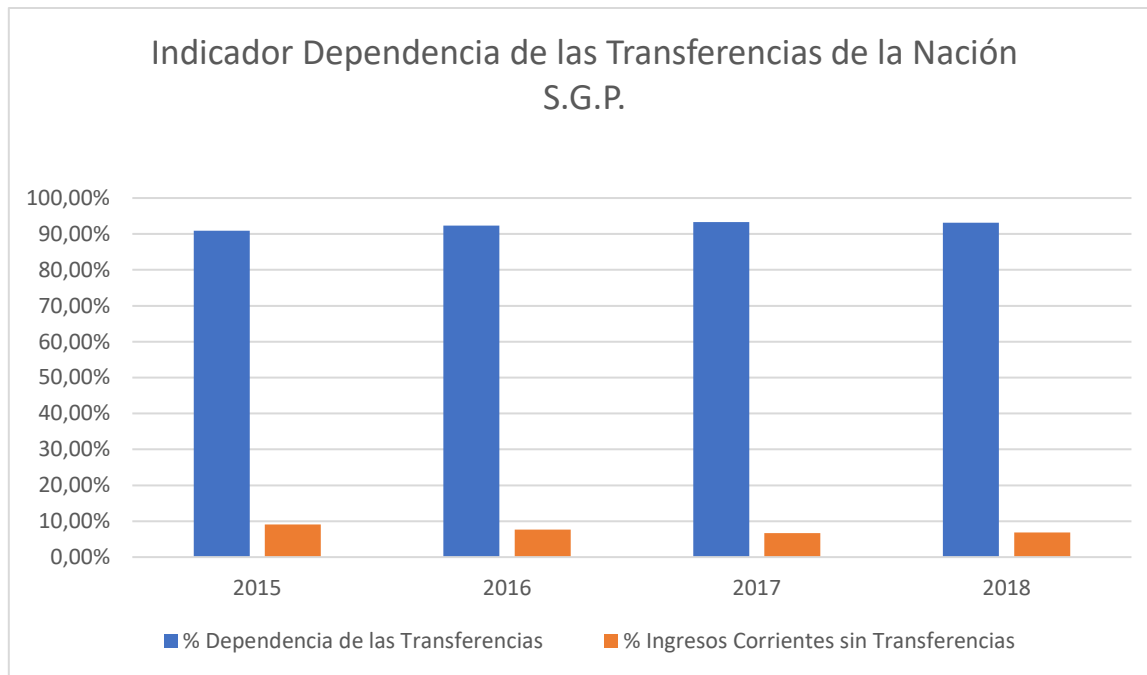
Tabla 21. Indicadores financieros

Ítem	2015	2016	2017	2018
Ingresos Corrientes	\$ 6.407.736.000	\$ 6.814.967.000	\$ 7.369.672.632	\$ 6.903.200.966
Transferencias	\$ 5.823.211.000	\$ 6.290.442.000	\$ 6.878.522.534	\$ 6.426.709.326
Ingresos Corrientes - Transferencias	\$ 584.525.000	\$ 524.525.000	\$491.150.098	\$ 476.491.640
% Dependencia de las Transferencias	90,88%	92,30%	93,34%	93,10%
% Ingresos Corrientes sin Transferencias	9,12%	7,70%	6,66%	6,90%

Fuente: Datos obtenidos del Sistema CHIP - Consulta de información Financiera, Económica, Social y Ambiental.

En la Ilustración 10 se observa que el municipio financia sus gastos principalmente con recursos de transferencias.

Ilustración 10. Indicador de dependencia de las transferencias de la Nación S.G.P.



Fuente: Diseño propio con datos obtenidos del Sistema CHIP - Consulta de información Financiera, Económica, Social y Ambiental.

3.7.16. Comportamiento del indicador de la generación de recursos propios.

Con este indicador se mide la participación de los ingresos tributarios y no tributarios en el total de ingresos corrientes.

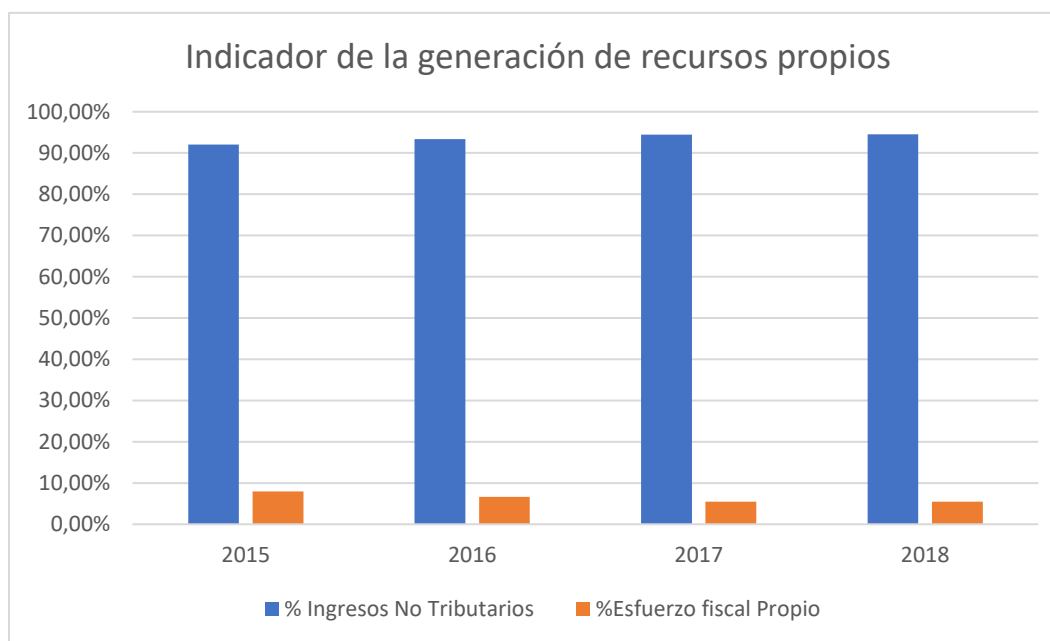
Tabla 22. se observa lo expuesto en relación con las vigencias 2015-2018.

Ítem	2015	2016	2017	2018
Ingresos Corrientes	\$ 6.407.736.000	\$ 6.814.967.000	\$ 7.369.672.632	\$ 6.903.200.966
Ingresos Tributarios	\$ 511.100.000	\$ 451.100.000	\$ 405.925.038	\$ 379.259.696
Ingresos No Tributarios	\$ 5.896.636.000	\$ 6.363.867.000	\$ 6.963.747.594	\$ 6.523.941.270

% Ingresos No Tributarios	92,02%	93,38%	94,49%	94,51%
% Esfuerzo fiscal propio	7,98%	6,62%	5,51%	5,49%

Fuente: Datos obtenidos del Sistema CHIP - Consulta de información Financiera, Económica, Social y Ambiental.

Ilustración 11. Indicador de la generación de recursos propios 2015-2018.



Fuente: Diseño propio con datos obtenidos del Sistema CHIP - Consulta de información Financiera, Económica, Social y Ambiental.

3.7.17. Comportamiento del indicador de la magnitud de la inversión pública

Este indicador mide los recursos comprometidos por la entidad territorial para inversión, con respecto del gasto total. Lo ideal es que este indicador sea superior al 50%. Se analiza entonces el periodo comprendido entre 2015-2018 en la Tabla 14.

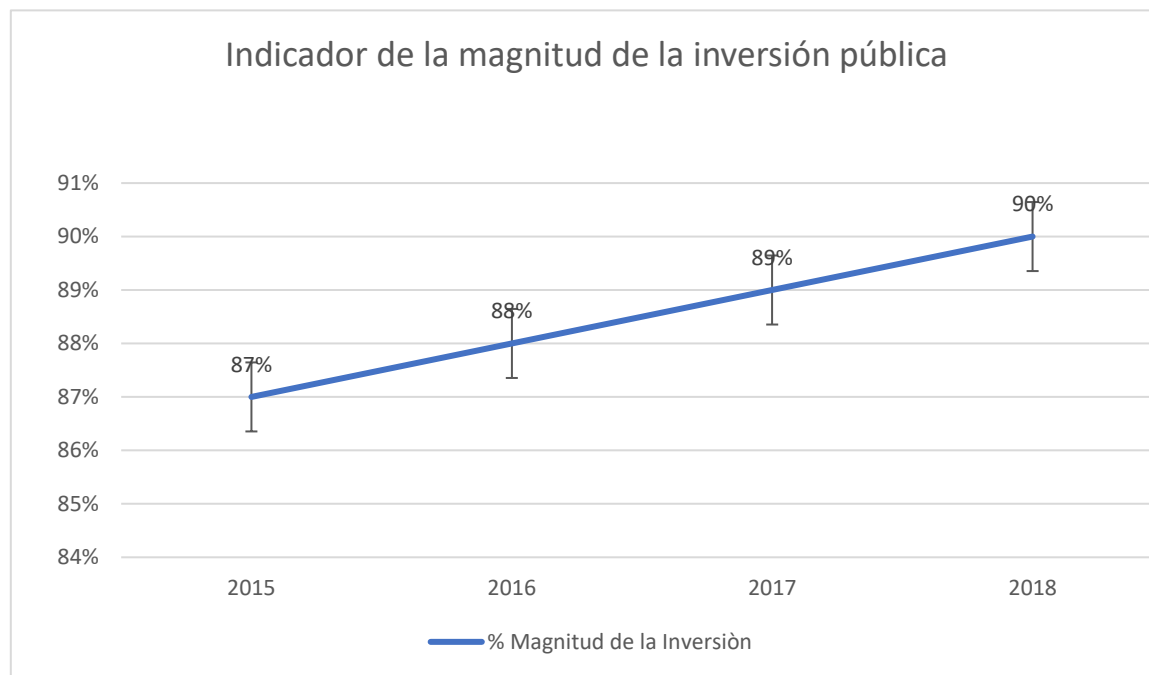
Tabla 23. Comportamiento del indicador de la magnitud de la inversión pública.

Ítem	2015	2016	2017	2018
Gastos de Inversión	\$ 5.508.009.000	\$ 5.939.856.000	\$ 8.316.440.188	\$ 6.843.905.278
Gasto Total	\$ 6.364.619.000	\$ 6.755.360.000	\$ 9.315.938.942	\$ 7.627.162.347
% Magnitud de la Inversión	87%	88%	89%	90%

Fuente: Datos obtenidos del Sistema CHIP - Consulta de información Financiera, Económica, Social y Ambiental.

En la Ilustración 12 se observa que la entidad cumple con el índice, comprometiendo recursos para la inversión en un porcentaje superior al planteado.

Ilustración 12. Indicador de la magnitud de la inversión pública



Fuente: Diseño propio con datos obtenidos del Sistema CHIP - Consulta de información Financiera, Económica, Social y Ambiental.

3.7.18. Comportamiento del indicador de la Capacidad de ahorro.

Este indicador representa el balance entre los ingresos y los gastos corrientes. Es igual al ahorro corriente como porcentaje de los ingresos corrientes. Determina el grado en el cual se liberan excedentes para financiar la inversión. **Fuente especificada no válida.**

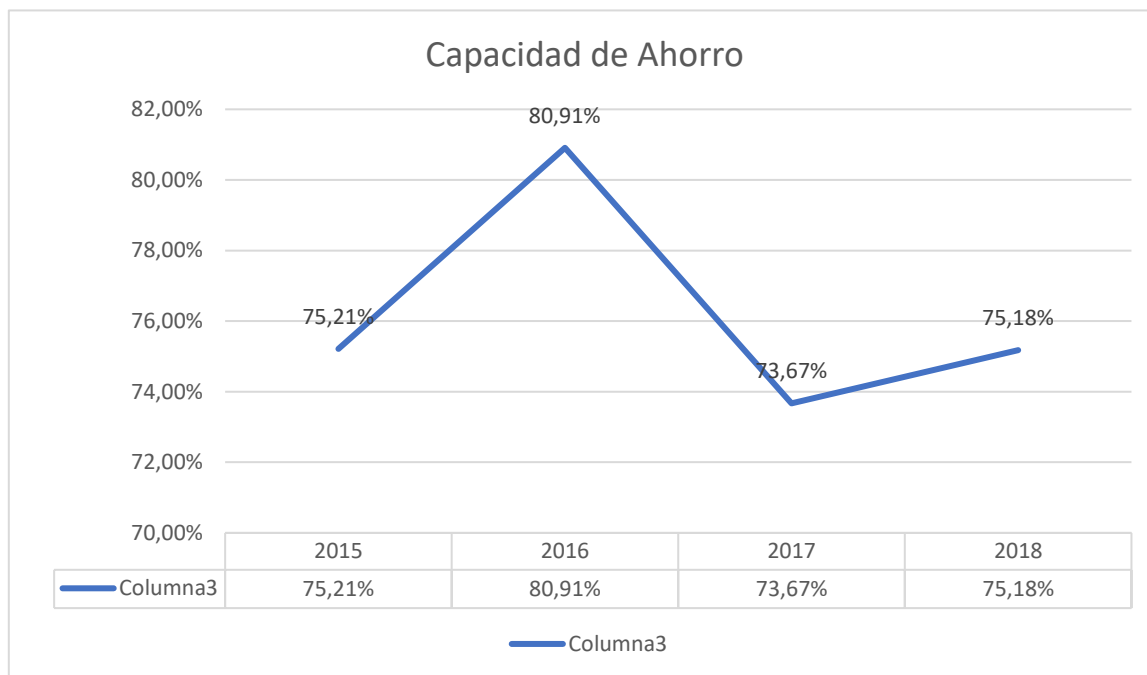
Tabla 24. Comportamiento durante el periodo 2015-2018

NOMBRE	2015	2016	2017	2018
INGRESOS CORRIENTES	\$ 3.115.347.000	\$ 3.485.755.000	\$ 3.695.496.540	\$ 2.949.263.810
GASTOS CORRIENTES	\$ 772.174.000	\$ 665.533.000	\$ 972.973.598	\$ 731.916.226
SUPERAVIT O DEFICIT PRIMARIO	\$ 2.343.173.000	\$ 2.820.222.000	\$ 2.722.522.942	\$ 2.217.347.584
% CAPACIDAD DE AHORRO	75,21%	80,91%	73,67%	75,18%

Fuente: Datos obtenidos del Sistema CHIP - Consulta de información Financiera, Económica, Social y Ambiental.

Se destaca que, pese a los porcentajes relacionados, el municipio no cuenta con solvencia financiera para generar y liberar excedentes de esfuerzo propio para financiar y destinar a inversión, complementariamente al uso de transferencias de la Nación y las regalías, los cuales componen el grueso de sus ingresos corrientes.

Ilustración 13. Capacidad de ahorro



Fuente: Diseño propio con datos obtenidos del Sistema CHIP - Consulta de información Financiera, Económica, Social y Ambiental.

3.7.19. Proyección de ingresos

Según lineamientos del Banco de la República, del Departamento Administrativo Nacional de Planeación y del Ministerio de Hacienda y Crédito Público se utilizó la inflación como variable fundamental en la proyección de los ingresos.

Teniendo en cuenta esto los Ingresos del municipio para la vigencia 2018– 2021 estarían estimados en \$ **33.472.652.048** (Ver Tabla 25).

Tabla 25. Muestra la proyección de ingresos tomando como base vigencia fiscal 2018 a 2021.

PROYECCIÓN INGRESOS MUNICIPIO DE VILLARRICA TOLIMA				
CONCEPTO	2018	2019	2020	2021
INGRESOS TOTALES	\$ 7.965.142.840	\$ 8.227.992.554	\$ 8.499.516.308	\$ 8.780.000.346
INGRESOS CORRIENTES	\$ 6.903.200.966	\$ 7.131.006.598	\$ 7.366.329.816	\$ 7.609.418.700
TRIBUTARIOS	\$ 379.259.696	\$ 391.775.266	\$ 404.703.850	\$ 418.059.077
SOBRETASA BOMBERIL	\$ 6.839.167	\$ 7.064.860	\$ 7.298.000	\$ 7.538.834
SOBRETASA A LA GASOLINA	\$ 126.579.000	\$ 130.756.107	\$ 135.071.059	\$ 139.528.403
ESTAMPILLAS	\$ 87.019.126	\$ 89.890.757	\$ 92.857.152	\$ 95.921.438
ESTAMPILLA PARA EL BIENESTAR D	\$ 72.996.431	\$ 75.405.313	\$ 77.893.689	\$ 80.464.180
ESTAMPILLAS PRO CULTURA	\$ 14.022.695	\$ 14.485.444	\$ 14.963.464	\$ 15.457.258
IMPUESTO SOBRE EL SERVICIO DE	\$ 44.491.277	\$ 45.959.489	\$ 47.476.152	\$ 49.042.865
IMPUESTO PREDIAL UNIFICADO	\$ 46.979.042	\$ 48.529.350	\$ 50.130.819	\$ 51.785.136
CONTRIBUCIÓN SOBRE CONTRATO	\$ 13.758.630	\$ 14.212.665	\$ 14.681.683	\$ 15.166.178
SOBRETASA AMBIENTAL	\$ 3.970.590	\$ 4.101.619	\$ 4.236.973	\$ 4.376.793
OTROS INGRESOS TRIBUTARIOS	\$ 2.399.071	\$ 2.478.240	\$ 2.560.022	\$ 2.644.503
IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMER	\$ 42.708.436	\$ 44.117.814	\$ 45.573.702	\$ 47.077.634
AVISOS Y TABLEROS	\$ 4.515.357	\$ 4.664.364	\$ 4.818.288	\$ 4.977.291
IMPUESTO DE DELINEACIÓN	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
NO TRIBUTARIOS	\$ 6.523.941.270	\$ 6.739.231.332	\$ 6.961.625.966	\$ 7.191.359.623
MULTAS Y SANCIONES	\$ 22.578.680	\$ 23.323.776	\$ 24.093.461	\$ 24.888.545
MULTAS DE GOBIERNO	\$ 1.545.262	\$ 1.596.256	\$ 1.648.932	\$ 1.703.347
REGISTRO DE MARCAS Y HERRETES	\$ 450.000	\$ 464.850	\$ 480.190	\$ 496.036
OTRAS MULTAS DE GOBIERNO	\$ 1.095.262	\$ 1.131.406	\$ 1.168.742	\$ 1.207.311
INTERESES MORATORIOS	\$ 20.437.418	\$ 21.111.853	\$ 21.808.544	\$ 22.528.226
VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	\$ 37.768.864	\$ 39.015.237	\$ 40.302.739	\$ 41.632.730
RENTAS CONTRACTUALES	\$ 22.620.086	\$ 23.366.549	\$ 24.137.645	\$ 24.934.187
TRASFERENCIAS	\$ 6.426.709.326	\$ 6.638.790.734	\$ 6.857.870.828	\$ 7.084.180.565
TRANSFERENCIAS DE LIBRE DESTIN	\$ 846.873.535	\$ 874.820.362	\$ 903.689.434	\$ 933.511.185
DEL NIVEL NACIONAL	\$ 827.341.996	\$ 854.644.282	\$ 882.847.543	\$ 911.981.512
TRASFERENCIAS PARA INVERSIÓN	\$ 5.579.835.791	\$ 5.763.970.372	\$ 5.954.181.394	\$ 6.150.669.380
RESTO LIBRE INVERSIÓN(INCLUYE	\$ 997.655.569	\$ 1.030.578.203	\$ 1.064.587.283	\$ 1.099.718.664
DEL NIVEL DEPARTAMENTAL	\$ 230.155.243	\$ 237.750.366	\$ 245.596.128	\$ 253.700.800
TRANSFERENCIA SECTOR ELÉCTRIC	\$ 79.805.923	\$ 82.439.518	\$ 85.160.023	\$ 87.970.303
EMPRESAS DEL ORDEN NACIONAL	\$ 79.805.923	\$ 82.439.518	\$ 85.160.023	\$ 87.970.303
OTROS INGRESOS NO TRIBUTARIO	\$ 14.264.314	\$ 14.735.036	\$ 15.221.293	\$ 15.723.595
OTROS NO TRIBUTARIOS	\$ 14.264.314	\$ 14.735.036	\$ 15.221.293	\$ 15.723.595
INGRESOS DE CAPITAL	\$ 1.061.941.874	\$ 1.096.985.956	\$ 1.133.186.492	\$ 1.170.581.647
RETIROS FONPET	\$ 487.610.313	\$ 503.701.453	\$ 520.323.601	\$ 537.494.280
RECURSOS DEL BALANCE	\$ 574.331.561	\$ 593.284.503	\$ 612.862.891	\$ 633.087.367

Fuente: Diseño propio con datos obtenidos del Sistema CHIP - Consulta de información Financiera, Económica, Social y Ambiental.

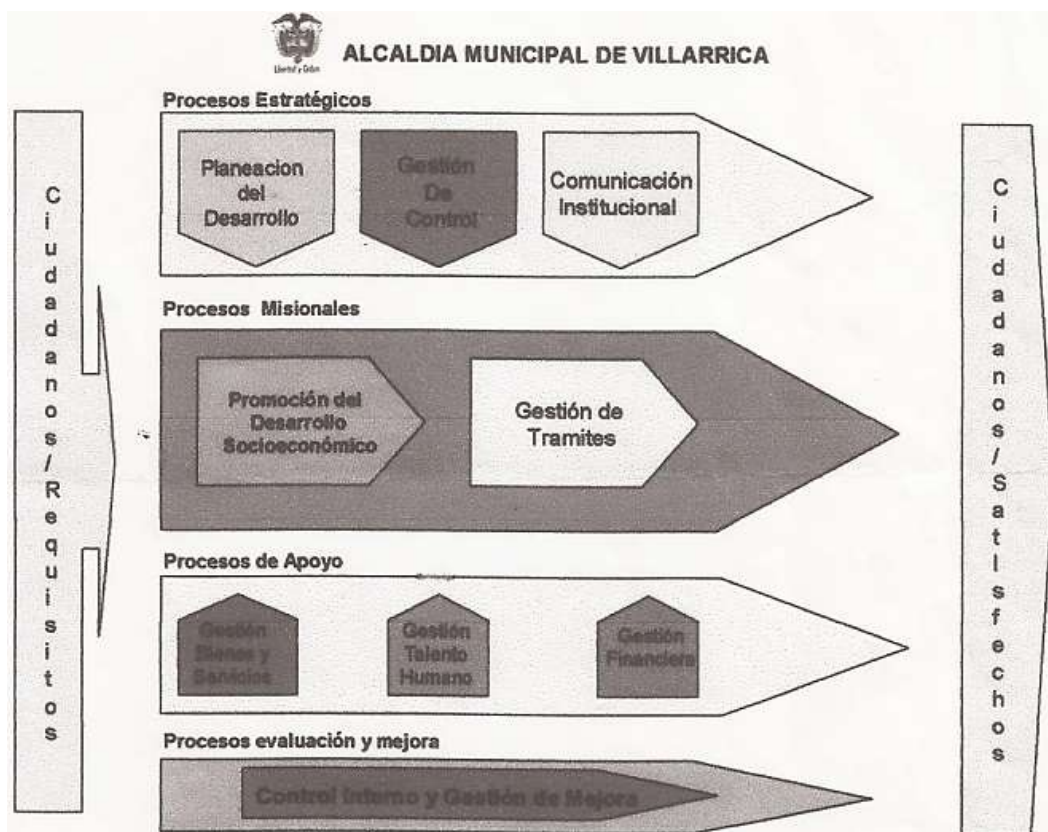
3.8. Análisis de procesos

En concordancia con el Decreto 1083 de 2015 único reglamentario del sector Función Pública, es obligación de la entidad territorial que inicia un proceso de rediseño adelantar el análisis de los procesos que se desarrollan actualmente al interior de la entidad territorial.

Un proceso representa una serie de actividades desarrolladas secuencial y lógicamente con el propósito de garantizar un bien o servicio en respuesta a las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

La entidad territorial reporta que para el año 2007 bajo la implementación del antiguo MECI 1000 : 2005 y en concordancia a las exigencias de la Ley 872 de 2003, genero la estructura de un enfoque basado en procesos, para organizar de manera eficaz todas las actividades que tengan una clara relación entre sí, por tal motivo definió 9 procesos para materializar dicho propósito; adicional a lo anterior, el documento oficial del ente territorial habla de un Mapa de Macroprocesos del cual no se encuentra rastro en la oficina de control interno ni en planeación municipal.

Ilustración 14. Mapa de procesos actual del E.T.



Fuente: Recuperado de Informe de Control Interno 2015

Tabla 26. Identificación de procesos actuales de la entidad

Proceso	Bien / Servicio	Grupo de interés
Procesos estratégicos		
Planeación del desarrollo	Definir la planeación y programación de los recursos para atender el objeto misional de la entidad.	Secretarías municipales, ESES.
Gestión de control	Verificar y evaluar la gestión institucional de acuerdo con normativa vigente.	Secretaría de Planeación, gobierno y despacho del alcalde.
Comunicación institucional	Fortalecer acciones de comunicación, identidad e imagen institucional y procedimientos internos	Secretarías municipales,
Procesos Misionales		
Promoción del desarrollo socioeconómico	Gestión del desarrollo	Secretaría de Planeación, gobierno y despacho del alcalde.
Gestión de trámites	Gestionar oportunamente peticiones, requerimientos y garantizar derechos del ciudadano y partes interesadas.	
Procesos Apoyo		
Gestión de bienes y servicios	Lineamientos para la adquisición y administración.	Secretaría de Planeación, gobierno y despacho del alcalde.
Gestión del talento humano	Gestionar el desarrollo integral para el cumplimiento de la misión institucional.	Secretaría de Planeación, gobierno y despacho del alcalde.
Gestión financiera	Asegurar oportunidad y calidad de los registros y generar estados financieros razonables para la toma de decisiones.	Entidades del nivel nacional, departamental y órganos de control.
Procesos de control y evaluación		
Control interno y gestión de mejora	Mejora continua.	Secretarías municipales, órganos de control.

Fuente: Diseño propio con metodología DAFP

3.8.1. Hallazgos en torno a los procesos

- No se encuentra evidencia por acto administrativo que el mapa de procesos existente se aprobó formalmente.
- El Manual de Procedimientos existentes fue adoptado por medio del Decreto #078 del 21 de noviembre de 2014.
- El manual de Manual de Procedimientos no refleja coherencia con la estructura planteada en el mapa de procesos por lo que requiere ajuste.
- El manual de procedimientos distorsiona la cadena Proceso-procedimientos-actividad
- El manual no hace una exhaustiva identificación de procesos ni de los procedimientos que se derivan de estos.
- A pesar de que el Decreto #078 del 21 de noviembre de 2014 respalda la existencia del manual de procedimientos y que este también debe detallar los procesos asociados, no existe caracterización de ninguno de los procesos mencionados en el mapa.
- Los procesos identificados son genéricos, lo cual puede generar ambigüedad.
- El levantamiento de cargas evidenció que existen más procedimientos que los detallados en el manual.
- Los procesos no están asociados en: estratégicos, misionales, de apoyo y de control y evaluación
- El manual no describe las tareas a ejecutarse en cada proceso.
- El manual de procedimientos divide un mismo procedimiento en dos procedimientos para detallar su producto, lo cual es innecesario.
- La caracterización de los procedimientos no refleja Objetivo, alcance, términos y definiciones, documentos de soporte, proceso relacionado.

3.8.2. Acciones en torno a los procesos

- Se requiere una articulación clara entre los procesos y los procedimientos.
- Es necesario que la caracterización de cada proceso refleje: (1) Proveedor, (2) Entradas o insumos, (3) responsable, (4) procedimientos, (5) Descripción, (6) Cliente, (7) Salida o producto.
- Es necesario que la caracterización de cada proceso se respalde con una hoja de vida de indicadores para facilitar la medición y seguimiento.
- Es necesario que la caracterización de cada procedimiento refleje: (1) Objetivo, (2) alcance, (3) términos y definiciones, (4) documentos de soporte, (5) proceso relacionado, (6) proveedor, (7) Entradas, (8) Actividad, (9) responsable, Salidas (10), (11) Clientes.
- Mapa de procesos requiere actualización y formalización.
- Se requiere documentar la totalidad de los procedimientos existentes en la entidad.

3.8.3. Estructura para la caracterización del proceso

Logo de la Entidad	Nombre del proceso					Código del formato:
						Páginas:
						Versión:
Autoridad del proceso:			Líder del proceso:			
Objetivo del proceso:						
Alcance del proceso:						
Proveedor	Entradas	Procedimiento	Responsable	Descripción del procedimiento	Salidas	Clientes
		1				
		2				
		3				
		...				
Revisó		Fecha		Aprobó		Fecha
		Firma:				Firma:

3.8.4. Estructura para la caracterización del procedimiento

Logo de la Entidad	Nombre del procedimiento					Código del formato:
						Páginas:
						Versión:
Proceso asociado:			Líder del procedimiento:			
Objetivo del procedimiento:						
Alcance del procedimiento:						
Proveedor	Entradas	Actividad	Responsable	Descripción de la actividad	Salidas	Clientes
		1				
		2				
		3				
		...				
Revisó		Fecha		Aprobó		Fecha
		Firma:				Firma:

3.9. Metodologías para la revisión y análisis de procesos

Cómo se indicó anteriormente, existe un mapa de procesos, pero no existe ningún documento que permita evidenciar la caracterización de los procesos mencionados y su correlación con los procedimientos que se encuentran documentados.

Los procedimientos existentes no mencionan ni evidencian ninguna relación con los procesos que son mencionados en el Mapa de procesos.

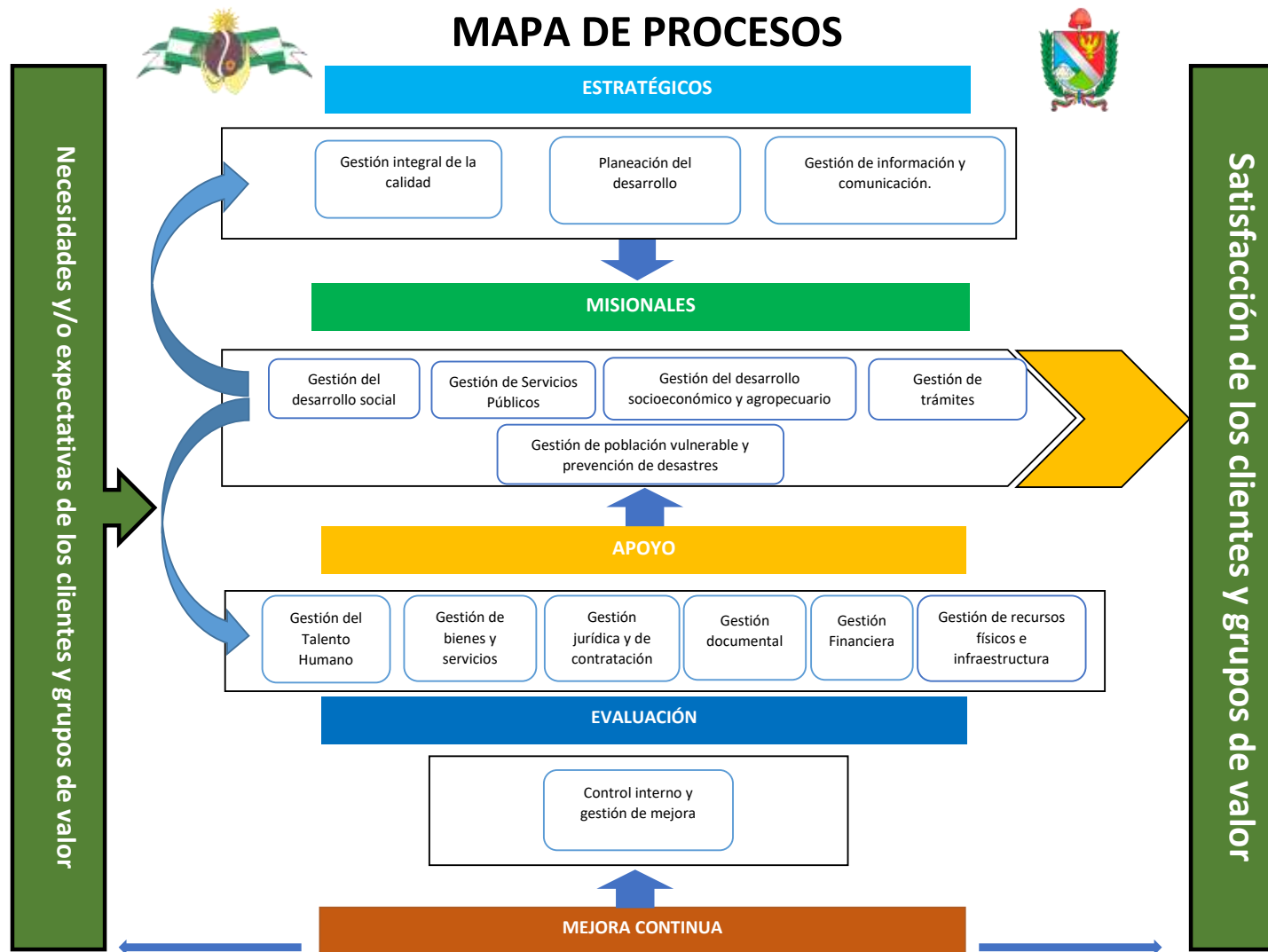
Con base en lo anterior, se realizará el análisis *de procesos por opciones prioritarias* bajo la metodología establecida por *la guía de rediseño institucional* del DAFP, pero al no encontrarse soporte documentado que respalde el mapa de procesos entregado por la entidad territorial, se realiza una reconstrucción de procesos con los secretarios de cada dependencia, guardando coherencia con los procedimientos existentes en la entidad, es decir, que a la par de la metodología se realizará la propuesta de un nuevo mapa de procesos que guarde relación con esta reconstrucción.

Se resalta que en el levantamiento de cargas se encontró que existen más procedimientos que los detallados en el manual, por lo cual estos procedimientos a pesar de no estar documentados son tenidos en cuenta para la reconstrucción de los procesos.

Los procesos identificados tendrán como responsables a las siguientes dependencias:

- A. Procesos Estratégicos: Despacho del alcalde, Secretaría General y Secretaria de Planeación y Desarrollo.
- B. Procesos misionales: Secretaría de Planeación y Desarrollo y Secretaría General en lo que corresponde a la atención de infancia, niñez y adolescencia desde la Comisaría de Familia y la convivencia y la Dirección Administrativa de Justicia y Seguridad Ciudadana.
- C. Procesos de apoyo: Secretaría de hacienda, Tesorería y Secretaría General.
- D. Control y evaluación: Todas las dependencias y Control interno.

Ilustración 15. Propuesta de mapa de procesos según reconstrucción basada en procedimientos.



Fuente: Diseño propio con datos obtenidos del Sistema CHIP - Consulta de información Financiera, Económica, Social y Ambiental.

Tabla 27. Procesos por opciones prioritarias

Dependencia	Proceso	¿Se requiere el proceso?	¿Es necesario que sea ejecutado por el municipio?	¿Se lleva a cabo en otras dependencias?	Observaciones
Secretaria General	Gestión de control	No	Si	No	Duplicado
	Comunicación institucional	Si	Si	Todas las dependencias	Se recomienda el cambio a “ <i>Gestión de información y comunicación.</i> ”
	Gestión de trámites	Si	Si	Todas las dependencias	Se mantiene
	Gestión de bienes y servicios	Si	Si	No	Se mantiene
	Gestión del Talento Humano	Si	Si	No	Se mantiene
	Gestión jurídica y de contratación	Si	Si	No	Se mantiene
	Gestión del desarrollo social ²	Si	Si	NO	Se incorpora
	Gestión documental	Si	Si	No	Se incorpora
Secretaria de planeación y desarrollo	Gestión de Servicios Públicos	Si	Si	No	Se incorpora
	Gestión de población vulnerable y prevención de desastres	Si	Si	No	Se incorpora

² **Gestión del desarrollo social:** salud, educación, cultura, turismo, recreación y deportes

	Promoción del desarrollo socioeconómico	Si	Si	No	Se transforma en “ <i>Gestión del desarrollo socioeconómico y agropecuario</i> ”
	Gestión de recursos físicos e infraestructura	Si	Si	No	Se incorpora
	Control interno y gestión de mejora	Si	Si	Todas las dependencias	Se mantiene
	Planeación del desarrollo	Si	Si	Todas las dependencias	Se mantiene
	Gestión integral de la calidad	Si	Si	No	Se incorpora
Secretaría de Hacienda	Gestión Financiera	Si	Si	No	Se mantiene

Fuente: Diseño propio con base en metodología DAFP

3.10. Evaluación de la prestación del servicio

Para realizar la evaluación de la prestación de servicios, se hizo la respectiva identificación y descripción por cada una de las secretarías que se tienen en la estructura municipal, a fin de determinar los principales servicios que se prestan:

Secretaria General y de Gobierno

Servicios Internos

- Capacitación a funcionarios: a través de reuniones previas a la elaboración del PIC, del Plan Institucional de Capacitación, se hace la planeación de los temas a capacitar a los funcionarios, por lo cual se hacen capacitaciones mensuales, como un servicio que se presta para actualizar y fortalecer capacidades en los funcionarios. La recomendación frente a este servicio es que se haga una verdadera priorización de los temas de interés, y que se contrate personal idóneo para dar las capacitaciones.
- Liquidación de prestaciones sociales: este servicio lo presta la secretaria de gobierno para los funcionarios, ellos presentan la solicitud, y se procede a revisar la historia laboral y hacer la respectiva liquidación, para enviarla a la Secretaría de Hacienda, y así se pueda hacer el giro. Es un servicio que se presta de forma eficiente y que se hace muy necesario para la administración municipal.

Servicios externos

- Atención al usuario: La secretaria General y de Gobierno atiende a todos los usuarios que necesitan presentar alguna solicitud, queja, inquietud de forma verbal. Muchas veces esta atención lleva a la expedición de certificados, Registros de Marcas y Herretes, entre otros. Servicio que se presta de forma continua y eficiente por parte de la secretaría y que es necesario para el buen funcionamiento de la administración municipal.
- Certificado de residencia: Es un servicio que se presta a los ciudadanos, no es un servicio muy frecuente, se presta pocas veces al año, pero el trámite recae en la secretaria de gobierno, es un servicio que también prestan los presidentes de Juntas de acción comunal y el cual se hace válido para los trámites necesarios, por lo cual no es un servicio que se requiera por parte de la Secretaría de gobierno.
- Permiso para espectáculos públicos: Este servicio lo solicitan los interesados de forma escrita, y se autoriza el permiso por parte de la secretaria General y de Gobierno. Es un permiso que se solicita pocas veces al año, y el cual se otorga sin inconvenientes, es un servicio necesario para tener control de los eventos que se realizan en el Municipio y cuál es el objetivo de brindar el evento.
- Atención a población víctimas del conflicto armado: las personas que se consideran víctimas del conflicto se acercan a la oficina para diferentes temas tales: como corroborar que están inscritas en el registro único de víctimas, preguntar por ayudas humanitarias, actualizar documentos, este servicio se presta con una persona de planta y siguiendo las indicaciones del gobierno nacional, en el que se debe designar un funcionario que atienda a esta población.

- Atención a población con discapacidad: se atiende a población en situación de discapacidad para ser incluidos en los programas que desarrolla el municipio, o algunos que llegan para solicitar ayudas técnicas, trámite que le compete gestionar a la secretaría. Es un servicio que se presta en la administración municipal, el cual no siempre es eficiente, ya que esta población muchas veces solicita ayudas técnicas y económicas, y no siempre se cuenta con los recursos para solucionar.
- Convivencia y Seguridad Ciudadana: se cuenta con medidas de protección, controles policivos, querellas de policía y contravención común, servicios que corresponden a esta secretaría y algunos se desarrollan desde la inspección de policía, es importante resaltar que el cargo de inspector de policía
- Afiliación a Salud: Los usuarios que no cuentan con afiliación a salud, se acercan para que se les indique lo que deben hacer para obtener el carné de salud, este es un servicio de suma importancia, ya que ahora la afiliación a salud es de cobertura universal, por lo cual cualquier persona que se acerque y no cuente con afiliación salud, se verifica y se le indica el proceso para poder acceder a la afiliación.
- Atención de denuncias por maltrato infantil: estas denuncias se reciben en la comisaria de familia, y se les hace el seguimiento respectivo, y se sigue el trámite según la normatividad vigente, un servicio de suma importancia por la situación que hoy se presenta en el país con los menores de edad y donde se requiere que el servicio se preste a tiempo y de forma eficiente.
- Realización eventos deportivos y culturales: para la realización de estos eventos, se realiza una planeación mensual y luego se hace la ejecución del evento, si consideramos esto un servicio, pues es un servicio que beneficia a las comunidades, porque son los espacios para toda la población en lo deportivo y en lo cultural, estos eventos muchas veces no se pueden hacer muy seguidos, y se hacen beneficiando pequeños grupos, ya que los recursos son bastante limitados para estos eventos.

Secretaria de Planeación

Internos

- Informes de Interventoría de obra: se designan personas para hacer seguimiento a las obras que se ejecutan en el municipio, es un servicio que denominamos interno y el cual permite que a través de los informes que se presentan se pueda tener el control de lo que se está haciendo, en qué avance está, y si se presentan dificultades, poder buscar la solución a tiempo.

Externos

- Concepto de Usos de suelo: Es un servicio que se encuentra a cargo de esta secretaría, pero se hace complejo de prestar, al no contar con un Plan de Ordenamiento territorial actualizado, pues no es eficiente la prestación de este servicio.
- Líneas de demarcación: Es un servicio que se presta, y el cual realiza directamente el secretario, un servicio que no es eficiente, al no contar con personal que pueda hacerlo, ni se cuenta con equipos de apoyo.

- Licencias de espacio público: Este servicio está a cargo del secretario; pero es un trámite que no se solicita en el municipio, porque no hay cultura y además su control es dispendioso, porque la Secretaría no cuenta con personal ni equipos de apoyo para su control
- Impuesto a publicidad exterior: este es un servicio establecido por normatividad, es un trámite poco solicitado en el Municipio, ya que no existe una cultura para hacerlo, y el no contar con suficiente personal en la secretaria hace que su control se torne difícil.
- Certificado de estratificación socioeconómica: es un servicio solicitado por los ciudadanos, algunas veces para trámites que deben hacer ante el gobierno departamental o el gobierno nacional o también para las empresas de servicios públicos, no es un trámite tan frecuente en el Municipio.
- Solicitud de licencia para construcción: no es un trámite muy usual en el Municipio, este se ve afectado por la falla geológica que presenta el municipio, lo cual hace que se hable de reubicación del municipio, por lo cual la construcción que se hace en el municipio es poca o nula.
- Afiliación a Sisben: los usuarios se acercan para ser afiliados al sisbén, o para que se les realice nuevamente la encuesta al no estar de acuerdo con el puntaje, o para actualización de documentos, inclusión de personas, retiro de personas. Es un servicio que es continuo, todos los días se atienden usuarios, y se presta con eficiencia y oportunidad en el municipio.

Secretaria de Hacienda

Internos

- Órdenes de pago o cuentas: estas se tramitan ante la Secretaría, se hace la verificación y se realiza el giro, se tiene establecido que sea los primeros días del mes, con algunas excepciones que se presentan.
- Expedición de disponibilidades y registros presupuestales: estas son solicitadas por el ordenador del gasto, en este caso el alcalde, y son expedidas dentro de los tiempos establecidos.
- Realizar la liquidación de la nómina: este proceso se hace en la Secretaría, pero debería hacerse en la Secretaría de Gobierno, al no contar con tiempo y personal, lo hacen directamente en Hacienda todo el trámite.

Externos

- Certificado de Paz y Salvo: Este es un servicio que presta la Secretaria de Hacienda lo realiza un auxiliar administrativo y firma el secretario de hacienda, un servicio eficiente y a tiempo, tan pronto el contribuyente presenta el recibo de pago se le expide paz y salvo.
- Impuesto predial unificado: los usuarios solicitan el recibo, el cual se entrega en la secretaria de Hacienda, para ser cancelado en el Banco agrario de Colombia. Este servicio también se ofrece al inicio de año, cuando se va casa a casa y se entrega la facturación.
- Registro de contribuyentes del impuesto de Industria y Comercio: los contribuyentes que apertura sus negocios, se acercan a la secretaria de Hacienda, para hacer la respectiva inscripción, este es un servicio que puede ser más eficiente en la medida que se pueda salir a hacer un censo de los establecimientos de comercio que operan en el

municipio, ya que al esperar que sean ellos los que se inscriban, pues no siempre se tiene la cultura de hacerlo.

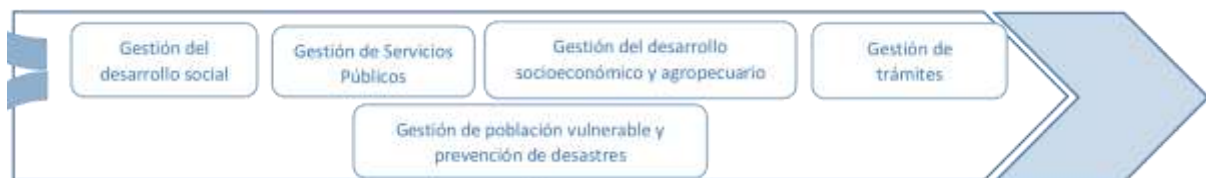
- Cancelación del registro de contribuyentes de industria y comercio: los contribuyentes que deciden terminar su negocio se deben acercar a la tesorería donde se les cancela el funcionamiento del establecimiento.
- Consulta deuda de impuestos: muchos usuarios, se acercan a la secretaría de hacienda para consultar la deuda que tienen de sus predios, servicio que se presta de forma continua y eficiente.
- Impuesto de Industria y comercio y su complementario de avisos y tableros: los contribuyentes se acercan a la secretaría de Hacienda a reclamar el formulario, luego de diligenciarlo por ellos, lo presentan para que este se liquide de acuerdo a las tarifas establecidas por el Concejo municipal, y se les entrega liquidado para que sea cancelado el valor en el Banco Agrario, si necesitan paz y salvo, se acercan nuevamente y la secretaria de Hacienda se los expide, es un servicio importante para el Municipio, ya que permite el recaudo de recursos, sin embargo sería importante que se revisaran las tarifas a aplicar, ya que estas son bastante bajas.

De acuerdo con los servicios prestados por las diferentes secretarías, el servicio de atención al usuario es un servicio transversal a todas las secretarías, al igual que la ventanilla única que presta el servicio de recibir las peticiones, quejas, reclamos, tutelas, etc. Cada secretaría atiende usuarios de forma presencial en las oficinas para resolver ciertas inquietudes, para indicar cómo se realizan algunos trámites, y cada secretaría debe dar respuesta a las solicitudes que presentan los ciudadanos por escrito, de acuerdo con el reparto que hace la ventanilla única y dentro de los tiempos establecidos para tal fin. De acuerdo con lo hablado con el secretario de gobierno, es un servicio que fluye muy bien, ya que se tiene una persona exclusiva para la ventanilla única. Y esta se encarga de distribuir la correspondencia que ingresa, y de estar pendiente de los tiempos de respuesta.

3.11. Cadena de valor

La cadena de valor representa de forma secuencial la interrelación de los procesos que, en la Administración Municipal están orientados a satisfacer las necesidades de los habitantes del municipio. Estos procesos generan valor para el ciudadano y contribuyen al desarrollo y gestión a cargo del ente territorial. En este sentido, la cadena de valor está integrada por los procesos en los cuales se entregan los productos y/o servicios por parte de la Administración Municipal, los cuales se conocen como procesos misionales.

Ilustración 16. Procesos de cara al cliente



Fuente: Diseño propio con datos control interno

Tabla 28. Componentes de la cadena de valor

Componentes de la cadena de valor		
Productos (Corto Plazo)	Efectos (Mediano plazo)	Impactos (Largo plazo)
Formulación y ejecución de proyectos	Cumplimiento de metas del plan de desarrollo	Bienestar General
Recaudo de impuestos	Cobertura de servicios públicos.	Valor Público
Capacitación y acompañamiento agropecuario.	Consolidación de proyectos productivos.	Aumento de la calidad de vida
Atención ágil al ciudadano	Promoción de la participación ciudadana	Modernización
Fortalecimiento del sistema de calidad y control interno.	Retroalimentación de procesos	Desarrollo local.
Respuesta a derechos de petición.	Racionalización de trámites.	Mejora institucional

Fuente: Diseño propio con metodología DAFP

3.12. Estructura administrativa

3.12.1. Descripción de la estructura actual

A través del *decreto N° 004 del 9 de marzo de 2002*, el municipio de Villarrica establece la estructura orgánica de la administración municipal que rige actualmente. El *artículo 13* del mencionado decreto, establece que la administración central del municipio tendrá la siguiente estructura orgánica a partir de su aprobación:

1. Despacho del alcalde
2. Secretaria General
3. Secretaria de Hacienda
4. Secretaria de Planeación y Desarrollo

A cargo del despacho del alcalde, estará la coordinación de los siguientes:

- Comité de Planeación y Atención de Desastres
- Consejo Municipal de Planeación
- Consejo Municipal de Desarrollo Rural
- Consejo de Gobierno
- Consejo Superior de Política Fiscal Municipal

La normatividad municipal evidencia que el municipio posee una *estructura de tipo funcional o lineal*, basado en líneas directas y únicas de autoridad, con responsabilidades específicas; es una estructura simple y fácil de comprender, la cual es acorde al tamaño y capacidad del ente territorial.

Según el acto administrativo mencionado y la información recolectada en el E.T. el organigrama tendría la siguiente estructura:

Ilustración 17. Estructura Actual del Ente Territorial



Fuente: Diseño propio con base en el Decreto 004 de 2002

La **Secretaría General** bajo la estructura administrativa actual, tiene a cargo las funciones relacionadas con:

- Talento humano
- Contratación
- Ventanilla única
- Cultura
- Recreación
- Educación
- Salud
- Atención a grupos vulnerables y víctimas del conflicto armado
- Gestión jurídica
- Gestión documental

La **Secretaría de Hacienda** bajo la estructura administrativa actual, tiene a cargo las funciones relacionadas con:

- Área de rentas
- Asuntos policivos (No debería estar ahí)
- Desarrollo social y comunitario
- Presupuesto
- Contabilidad
- Tesorería

La **Secretaría de Planeación y desarrollo** bajo la estructura administrativa actual, tiene a cargo las funciones relacionadas con:

- Planeación territorial
- Infraestructura y licenciamiento
- Gestión del riesgo
- Asistencia técnica, agropecuaria y del medio ambiente
- Información y comunicación
- Control interno
- Servicios públicos
- EOT

3.12.2. Análisis de la estructura administrativa

A pesar de existir un acto administrativo que indica las funciones específicas de cada dependencia, se encuentra que, al ser tan antiguo, el ente territorial incorporó nuevas funciones a las dependencias según la normatividad vigente y las nuevas obligaciones del ente territorial, de manera directa y sin acto administrativo que las respalde; en otros términos, las dependencias asumieron funciones de manera práctica e informal.

Se encontró que, en el acto administrativo de estructura, la *Secretaría de Hacienda* tiene a cargo todas las funciones *policivas* del municipio, como asesorar al alcalde para guardar la seguridad, el orden público y control policivo o dirigir, coordinar y atender los asuntos policivos del municipio conforme a la ley, lo cual no guarda coherencia con el objeto y la misión de la *Secretaría de Hacienda* depositada en el mismo acto administrativo, por lo cual, es recomendable revisar estas funciones *policivas*, para dejar en la dependencia únicamente las relacionadas con precios máximos, control de precios, pesos y medidas, marcación de ganado, infracciones, cobros y demás asociadas a temas de hacienda, tesorería, recaudo y financieros.

También se encuentra que la *Secretaría de Hacienda* tiene a cargo funciones de *desarrollo social y comunitario* como capacitar a la comunidad en temas relacionados con la participación, ejecución y operación de programas y proyectos dirigidos al mejoramiento de la calidad de vida, o capacitación a la junta de acción comunal para su integración y ejecución conjunta de actividades en temas municipales, entre otras funciones dirigidas a la capacitación, participación e identificación de empresas para el desarrollo socioeconómico del municipio; es recomendable la revisión de estas funciones y el traslado de las mismas a la *secretaría general*, ya que estas funciones se pueden desarrollar a través de mecanismos contractuales de manera externa, generando una descongestión de funciones en la entidad y mayor alcance de estas a través de un objeto contractual más ambicioso.

En cuanto a la *secretaría general*, en el acto administrativo de estructura solamente se le asignan funciones administrativas y unas específicas en salud, pero al momento de hacer el levantamiento de cargas se evidencia que la dependencia tiene una amplia concentración de funciones que no están detalladas en el acto administrativo, por tal motivo es conveniente revisar y formalizar las funciones a su cargo.

Para el caso de la *secretaría de planeación* se encuentra que las funciones relacionadas con todas las actividades de *asistencia técnica agropecuaria y del medio ambiente* a pesar de ser de vital importancia para el municipio, no se encuentran claras y adecuadamente definidas entre el personal a cargo, de igual forma estas labores se realizan a través de contratistas según las necesidades que se presenten, por tal motivo y reconociendo la gran importancia de estas labores para el desarrollo del municipio, es conveniente la estructuración de una **Oficina de Desarrollo Socioeconómico y Agrario** que asuma estas funciones de manera clara y organizada, bajo la dirección de la Secretaría de Planeación y Desarrollo para no generar una ruptura o desarticulación con los avances actuales en esta materia.

Continuando con la *secretaría de planeación* se encuentra que tiene a cargo las funciones relacionadas con *Control Interno*, pero estas no se encuentran adecuadamente definidas entre el personal a cargo, por tal motivo es conveniente la estructuración de una **Oficina de Control Interno** que asuma estas funciones de manera clara y organizada, pero bajo la figura de **Oficina Asesora**, para que no dependa de la *Secretaría de Planeación y Desarrollo* y pueda comunicar de manera acertada y directa los hallazgos y no conformidades de las dependencias al **despacho del alcalde**.

De forma general se necesita actualizar la descripción de las secretarías, el objeto, la misión y las funciones de estas, para que se encuentren acorde con las necesidades y modernización de los entes territoriales.

3.12.3. Propuesta de estructura administrativa

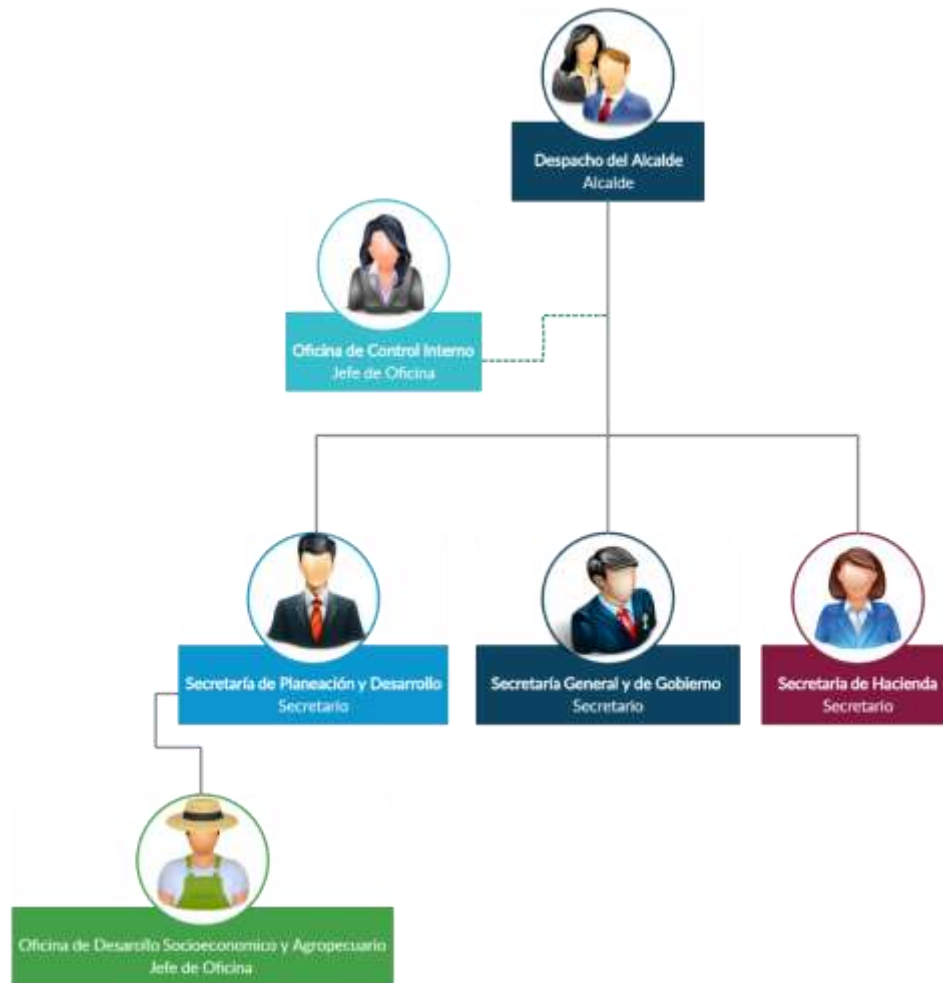
Preocupa el bajo nivel de actualización administrativo desde el 2002, de igual forma se evidencia que un gran número de funcionarios de planta se encuentran en el nivel asistencial y uno (1) en técnico, hecho que puede generar incompreensión o resistencia al cambio y adaptación a una estructura contemporánea, por tal motivo sugerir una estructura matricial o por proyectos, así como una estructura plana o en red generaría más inconvenientes para la entidad territorial que los que busca prevenir y solucionar.

Se destaca que la gran cantidad de profesionales que prestan servicios a la entidad territorial se encuentran vinculados como contratistas, pero debido a su condición, la rotación de estos es alta y el aprovechamiento de otro tipo de estructura se encontraría en riesgo.

Con base en lo anterior, se recomienda continuar con el tipo de estructura más común en las entidades públicas, ya que facilita la división responsabilidades, la especialización del trabajo por dependencias y la jerarquización como referente en la toma de decisiones.

La estructura actual del municipio obedece a una **Estructura Funcional**, por lo que la coordinación de actividades se establece mediante reglas, normas, políticas y procedimientos estandarizados, en donde prima la jerarquía funcional. Culturalmente, este tipo de estructura facilita la adaptación de nuevo personal y la resistencia al cambio, por lo que es aconsejable en este proceso de rediseño conservar el modelo funcional, pero con mejoras en su estructura.

3.12.4. Propuesta de estructura con organigrama



Fuente: Diseño propio con metodología DAFP

Tabla 29. Propuesta teórico-práctica de organigrama funcional

Dependencia	Funciones y competencias a cargo
1. Oficina de Control Interno:	<ul style="list-style-type: none"> • Medición y evaluación de eficiencia y eficacia en procesos administrativos. • Evaluación y control de la gestión • Asesoría y acompañamiento en la dirección y continuidad del proceso administrativo. • Reevaluación de planes establecidos, e introducción de correctivos necesarios.

<p>2. Secretaría de Planeación y Desarrollo:</p> <p>2.1 Oficina de Desarrollo Socioeconómico y Agropecuario:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● SISBEN ● Medio Ambiente ● Estratificación ● Control físico ● Banco de Proyectos ● Gestión del Riesgo ● Infraestructura ● Vivienda ● Alumbrado Público ● Equipamiento ● Saneamiento Básico y agua potable ● Movilidad y transporte ● MIPG ● Oficina de servicios públicos ● Almacén, compras y recursos administrativos. ● Sector agropecuario. ● Turismo. ● Empleo, Emprendimiento, competitividad y desarrollo local
<p>3. Secretaría General y de Gobierno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Gobierno Digital, sistemas y comunicaciones ● Servicio de atención al ciudadano. ● Comisaría de familia. ● Seguridad ciudadana y convivencia. ● Inspección de policía. ● Juntas de acción comunal y participación ciudadana. ● Talento Humano. ● Archivo y correspondencia ● Talento Humano ● Procesos Judiciales y Contratación. ● Salud pública ● Programas sociales y atención a grupos poblacionales ● Educación, deporte y recreación ● Cultura
<p>4. Secretaría de Hacienda:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Tesorería ● Contabilidad y finanzas ● Impuestos territoriales ● Gestión fiscal ● Pasivo pensional

Fuente: Diseño propio con metodología DAFP

3.12.5. Definición de perfiles y necesidades de personal

La clasificación de la planta actual de la alcaldía municipal de Villarrica Tolima, indica la presencia de un (1) cargo en el despacho del alcalde; cinco (5) cargos en la secretaría de gobierno; tres (3) cargos en hacienda y cuatro (4) cargos en la secretaria de planeación, distribuidos de la siguiente forma.

Tabla 30. Configuración de la planta actual

Dependencia	Denominación de los cargos	Código	Grado	Tipo de Funcionario	Función	Nombre	# de cargos	Total	
Despacho	Directivo								
	Alcalde Municipal	5	2	Alcalde	Dirección	ARLEY BELTRAN DIAZ	1	1	
Gobierno	Directivo								
	Secretaria de general y de gobierno	20	2	Secretario de Despacho	Dirección	CESAR GUZMAN	1	5	
	Profesional								
	Comisaria de Familia	202	1	Comisaria de Familia	Comisario	SANDRA CONSTANZA GUERRERO MIRANDA	1		
	Técnico								
	Inspector de policía (no ocupado)	303	1	Inspector de Policía (no ocupado)	Inspector	No hay	1		
	Asistencial								
Auxiliar Administrativo	407	4	Auxiliar Administrativo	Víctimas	ROSALBINA VASQUEZ	2			

						BETAN COURT			
	Auxiliar Administrativo	407	1	Auxiliar Administrativo	Gestión documental	OLMEDO PINEDA MORALES			
Hacienda	Directivo								
	Secretaria de Hacienda	20	2	Secretario de Despacho	Dirección	EDNA CONSTANZA BERNAL VALDERRAMA	1	3	
	Asistencial								
	Auxiliar Administrativo	407	4	Auxiliar Administrativo	Gestión del presupuesto	ESTEYLEN HELENA CASTRO SANCHEZ	2		
	Auxiliar Administrativo	407	5	Auxiliar Administrativo	Gestión contable	MARLENY GODOY JUTINICO			
Planeación	Directivo								
	Secretaria de Planeación y Desarrollo	20	2	Secretario de Despacho	Planeación	RODRIGO REINA MARTINEZ	1	4	
	Asistencial								
Auxiliar Administrativo	407	3	Auxiliar Administrativo	SISBEN	GLADYS RODRIGUEZ	3			

						RONCA NCIO	
	Auxiliar Servicios Generales	470	2	Auxiliar Servicios Generales	Acueducto y redes de alcantaril lado	JAVIER ANTONI O BARBO SA NARVA EZ	
	Operario	487	2	Operario	Acueducto o y recolecci ón	CLEME NTE ZAMOR A GIL	

Fuente: Diseño propio con metodología DAFP

Adicional a lo anterior, se evidencia que la entidad depende en gran medida de contratistas para la realización de sus funciones administrativas y misionales; esto puede ser a causa de la gran cantidad de responsabilidades a cargo del ente territorial sobre todo con un alto nivel de exigencia técnica como la implementación del MIPG, planeación territorial, gestión del riesgo y asistencia técnica en temas agrícolas y productivos, pero en cierto grado, esto también se debe a que no existe una adecuada distribución de las cargas asignadas a cada una de las dependencias y los funcionarios disponibles.

En el área de planeación existe un número significativo de profesionales de apoyo para la realización de labores, pero la matriz de carga no logró reflejar una necesidad cercana al número de contratistas que se encuentran en la dependencia.

Como resultado de la matriz de cargas, se evidencia que el número de responsabilidades y tiempos requeridos para cada una de las funciones a cargo de las dependencias requiere para su adecuado funcionamiento 17 funcionarios, es decir cuatro (4) funcionarios adicionales para solventar las necesidades de servicio presentes en la entidad territorial.

Tabla 31. Formato 2 - Resultados de la medición de cargas de trabajo

NOMBRE DE LA DEPENDENCIA	NIVEL JERÁRQUICO						TOTAL EMPLEOS POR DEPENDENCIA
	CONTRATISTA	DIRECTIVO	ASESOR	PROFESIONAL	TÉCNICO	ASISTENCIAL	
Despacho del Alcalde	1	1	0	0	0	0	2
Secretaría General y de Gobierno	1	1	0	1	1	2	6

Secretaría de Hacienda	0	1	0	0	0	2	3
Secretaría de Planeación y Desarrollo	2	1	0	0	0	3	6
TOTAL EMPLEOS POR NIVEL JERÁRQUICO	4	4	0	1	1	7	17

Fuente: Diseño propio con metodología DAFP

Es importante aclarar que la medición de los funcionarios adicionales es producto de las funciones que se encuentran asignadas a contratistas que prestan servicios a la entidad territorial, pero esto no quiere decir que necesariamente esta necesidad de funcionarios se deba mantener como contratistas, ya que funciones estratégicas como desarrollo agropecuario, proyectos de desarrollo, salud y control interno, es mejor que recaigan en personal de planta, para asegurar la continuidad de las labores entre los distintos gobiernos y evitar la pérdida de capital intelectual frente a las estrategias realizadas.

3.12.6. Elaboración propuesta planta de personal

Tabla 32. Planta de personal

Denominación de los cargos	Código	Grado	Funcionario que ocupa el cargo
NIVEL DIRECTIVO			
Alcalde Municipal	5	NA	Alcalde
Jefe de Control Interno	006	2	Jefe de Control Interno
Secretaría General y de Gobierno	20	2	Secretario de Despacho
Secretaría de Hacienda	20	2	Secretario de Despacho
Secretaría de Planeación y Desarrollo	20	2	Secretario de Despacho
NIVEL PROFESIONAL			
Comisaria de Familia	202	1	Comisaria de Familia
NIVEL TÉCNICO			
Inspector de Policía	303	1	Inspector de Policía

Técnico Oficina de Desarrollo Agropecuario	314	1	Técnico Operativo
NIVEL ASISTENCIAL			
Auxiliar Administrativo	407	4	Auxiliar Administrativo
Auxiliar Administrativo	407	1	Auxiliar Administrativo
Auxiliar Administrativo	407	4	Auxiliar Administrativo
Auxiliar Administrativo	407	5	Auxiliar Administrativo
Auxiliar servicios generales	470	2	Auxiliar Administrativo
Operario	487	2	Auxiliar Administrativo
Auxiliar Administrativo	407	2	Auxiliar Administrativo

Fuente: Diseño propio con metodología DAFP

3.12.7. Comparativa planta de personal actual y planta propuesta

Las cargas de trabajo y las necesidades de personal de la administración municipal central de Villarrica -Tolima, actualmente están soportadas en una planta de personal estructural y funcional, con cargos establecidos para cada una de las dependencias, tal y como se detalla a continuación:

Tabla 33. Descripción del personal de planta actual municipio de Villarrica - Tolima

DESCRIPCIÓN DEL PERSONAL DE PLANTA ACTUAL MUNICIPIO DE VILLARRICA- TOLIMA				
N°	NIVEL	CARGO	CÓDIGO	GRADO
1	DIRECTIVO	ALCALDE	005	N/A
2	DIRECTIVO	SECRETARIO DE DESPACHO	020	02
3	DIRECTIVO	SECRETARIO DE DESPACHO	020	02
4	DIRECTIVO	SECRETARIO DE DESPACHO	020	02
5	PROFESIONAL	COMISARIA DE FAMILIA	202	02
6	TECNICO	INSPECCION DE POLICIA	303	02
7	ASISTENCIAL	AUXILIAR ADMINISTRATIVA	407	04
8	ASISTENCIAL	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	407	01
9	ASISTENCIAL	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	407	04
10	ASISTENCIAL	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	407	05
11	ASISTENCIAL	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	470	03
12	ASISTENCIAL	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	470	02
13	ASISTENCIAL	OPERARIO	487	02

Fuente: Diseño propio con datos de alcaldía municipal

De lo cual se infiere que la planta estructural funcional central opera para las necesidades del servicio administrativo con 4 empleados del nivel directivo incluido el alcalde, 1 del nivel profesional, 1 técnico, y 7 del nivel asistencial; para un total de 13 empleados de planta del nivel central.

3.12.8. Elaboración propuesta planta de personal

En atención a los procesos de modernización y dinámicas administrativas de los entes territoriales, se evidencia de contera que es conveniente y más versátil, adoptar una propuesta de planta de personal global, con una relación pormenorizada y meridiana de los empleos requeridos para el efecto, y para el cumplimiento misional óptimo y eficiente de las funciones administrativas.

Esta propuesta de planta de personal también le permitirá a la entidad territorial disponer de personal a cargo sin asociar o circunscribir la ubicación de los empleos a una dependencia en específico; lo anterior con el fin de que el jefe de la administración local, distribuya y ubique funcionalmente los empleos acorde a la necesidad del servicio, al cumplimiento de metas y acciones estratégicas contenidas en los planes, programas y proyectos trazados por la entidad, así como a las necesidades organizacionales, de gobierno y administración.

En este sentido la planta de personal propuesta podría ser global, y estaría compuesta por su respectivo número de empleos, niveles jerárquicos, denominaciones, y grados salariales; de conformidad con el Sistema de Nomenclatura, Clasificación de Empleos, funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales, así:

Tabla 34. Descripción del personal de planta propuesta

DESCRIPCIÓN DEL PERSONAL DE PLANTA PROPUESTA DEL MUNICIPIO DE VILLARRICA- TOLIMA-AUMENTO 5%				
N°	NIVEL	CARGO	CÓDIGO	GRADO
1	DIRECTIVO	ALCALDE	005	NO APLICA
2	DIRECTIVO	SECRETARIO DE DESPACHO	020	02
3	DIRECTIVO	SECRETARIO DE DESPACHO	020	02
4	DIRECTIVO	SECRETARIO DE DESPACHO	020	02
5	DIRECTIVO*	JEFE DE OFICINA	006	02
6	PROFESIONAL	COMISARIA DE FAMILIA	202	02
7	TECNICO*	TÉCNICO OPERATIVO	314	01
8	TECNICO	INSPECCION DE POLICIA	303	02
9	ASISTENCIAL	AUXILIAR ADMINISTRATIVA	407	04
10	ASISTENCIAL	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	407	01
11	ASISTENCIAL	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	407	04
12	ASISTENCIAL	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	407	05
13	ASISTENCIAL	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	470	03
14	ASISTENCIAL	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	470	02
15	ASISTENCIAL	OPERARIO	487	02

Fuente: Diseño propio con metodología DAFP

Los Cargos subrayados en verde corresponden a empleos adicionales creados con base a la estructura con organigrama propuesto en este rediseño; donde se da paso a la inserción funcional dentro de la estructura administrativa y organizacional, de la Oficina de control interno perteneciente al nivel directivo, cuando quiera que la vinculación del jefe de oficina debe efectuarse mediante esta modalidad, toda vez que se considera un empleo de periodo fijo, con funciones permanentes, y con personal multidisciplinario a su cargo, de conformidad con el artículo 8 de la Ley 1474 de 2011.

En este mismo orden se creó la Oficina de Desarrollo Socioeconómico y Agropecuario, correspondiente al nivel técnico dentro del organigrama propuesto, en atención a su naturaleza, funcionamiento y operación de tipo asistencial y técnico en aspectos de desarrollo socioeconómico y agropecuario. Esta funcionará por el direccionamiento de un empleado del nivel técnico, vinculado bajo la denominación de técnico operativo código 314 grado salarial 1.

Así las cosas, la planta de personal global propuesta estaría integrada por: 5 empleados del nivel directivo incluido el alcalde, 1 de nivel profesional, 2 de tipo técnico, y 7 del nivel asistencial; para un total de 15 empleados de planta global propuesta del nivel central.

3.12.9. Comparativa planta de personal actual y planta de personal propuesta

En este particular importante, se realizó un comparativo de los costos de la planta de personal actual y los costos de la planta propuesta para el Municipio de Villarrica - Tolima. Para el efecto se trae a colación un cuadro comparativo con sus respectivos costos anuales y diferencia de cargos:

Tabla 35. Comparativa planta de personal actual y propuesta con sus costos

COMPARATIVO PLANTA DE PERSONAL ACTUAL Y PROPUESTA CON SUS COSTOS								
PLANTA ACTUAL				+				
Nº EMPLEOS	DENOMINACIÓN	COD-GRADO	COSTO ANUAL	Nº EMPLEOS	DENOMINACIÓN	COD-GRADO	COSTO ANUAL	DIFERENCIA CARGOS
1	ALCALDE	005-N/A	\$ 46.292.551	1	ALCALDE	005-N/A	\$ 48.648.828	0
3	SECRETARIO DE DESPACHO	020-02	\$ 111.957.760	3	SECRETARIO DE DESPACHO	020-02	\$ 117.555.648	0
1	COMISARIO DE FAMILIA	202-02	\$ 37.319.253	1	JEFE DE OFICINA	006-02	\$ 39.185.216	1
1	INSPECTOR DE POLICIA	303-02	\$ 35.511.713	1	COMISARIO DE FAMILIA	202-02	\$ 39.185.216	0
1	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	407-05	\$ 19.199.956	1	TÉCNICO OPERATIVO	314-01	\$ 23.776.200	1
2	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	407-04	\$ 33.788.303	1	INSPECTOR DE POLICIA	303-01	\$ 37.287.298	0
1	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	407-03	\$ 16.206.558	1	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	407-05	\$ 20.159.954	0
1	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	407-01	\$ 14.279.411	2	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	407-04	\$ 35.477.718	0
1	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	470-02	\$ 14.930.011	1	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	407-03	\$ 17.016.886	0
1	OPERARIO	487-02	\$ 14.930.011	1	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	407-01	\$ 14.993.381	0
TOTAL = 13	TOTAL COSTO ANUAL		\$ 344.415.527	1	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	470-02	\$ 15.676.512	0
				1	OPERARIO	487-02	\$ 15.676.512	0
				TOTAL= 15	TOTAL COSTO ANUAL		\$ 424.639.368	2

Fuente: Diseño propio con metodología DAFP

Dicho cuadro comparativo se sustenta en el siguiente análisis financiero desagregado por empleos de la planta anterior y de la planta actual propuesta:

Tabla 36. Descripción del personal de planta actual del municipio

DESCRIPCIÓN DEL PERSONAL DE PLANTA ACTUAL MUNICIPIO DE VILLARRICA- TOLIMA -AUMENTO DE 4.5%						
N°	NIVEL	CARGO	CÓDIGO	GRADO	ASIGNACION MENSUAL 2019	COSTO ANUAL
1	DIRECTIVO	ALCALDE	005	N/A	\$ 3.857.713	\$ 46.292.551
2	DIRECTIVO	SECRETARIO DE DESPACHO	020	02	\$ 3.109.938	\$ 37.319.253
3	DIRECTIVO	SECRETARIO DE DESPACHO	020	02	\$ 3.109.938	\$ 37.319.253
4	DIRECTIVO	SECRETARIO DE DESPACHO	020	02	\$ 3.109.938	\$ 37.319.253
5	PROFESIONAL	COMISARIA DE FAMILIA	202	02	\$ 3.109.938	\$ 37.319.253
6	TECNICO	INSPECCION DE POLICIA	303	02	\$ 2.959.309	\$ 35.511.713
7	ASISTENCIAL	AUXILIAR ADMINISTRATIVA	407	04	\$ 1.407.846	\$ 16.894.151
8	ASISTENCIAL	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	407	01	\$ 1.189.951	\$ 14.279.411
9	ASISTENCIAL	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	407	04	\$ 1.407.846	\$ 16.894.151
10	ASISTENCIAL	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	407	05	\$ 1.599.996	\$ 19.199.956
11	ASISTENCIAL	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	470	03	\$ 1.350.547	\$ 16.206.558
12	ASISTENCIAL	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	470	02	\$ 1.244.168	\$ 14.930.011
13	ASISTENCIAL	OPERARIO	487	02	\$ 1.244.168	\$ 14.930.011
TOTAL EMPLEOS= 13	COSTO TOTAL PLANTA ACTUAL					\$ 344.415.527

Fuente: Diseño propio con metodología DAFP

Tabla 37. Descripción de personal de planta propuesta del municipio

DESCRIPCIÓN DEL PERSONAL DE PLANTA PROPUESTA DEL MUNICIPIO DE VILLARRICA- TOLIMA-AUMENTO 5%						
N°	NIVEL	CARGO	CÓDIGO	GRADO	ASIGNACION MENSUAL 2020	COSTO ANUAL
1	DIRECTIVO	ALCALDE	005	NO APLICA	\$ 4.054.069	\$ 48.648.828
2	DIRECTIVO	SECRETARIO DE DESPACHO	020	02	\$ 3.265.435	\$ 39.185.216
3	DIRECTIVO	SECRETARIO DE DESPACHO	020	02	\$ 3.265.435	\$ 39.185.216
4	DIRECTIVO	SECRETARIO DE DESPACHO	020	02	\$ 3.265.435	\$ 39.185.216
5	DIRECTIVO*	JEFE DE OFICINA	006	02	\$ 3.265.435	\$ 39.185.216
6	PROFESIONAL	COMISARIA DE FAMILIA	202	02	\$ 3.265.435	\$ 39.185.216
7	TECNICO*	TÈCNICO OPERATIVO	314	01	\$ 1.981.350	\$ 23.776.200
8	TECNICO	INSPECCION DE POLICIA	303	02	\$ 3.107.275	\$ 37.287.298
9	ASISTENCIAL	AUXILIAR ADMINISTRATIVA	407	04	\$ 1.478.238	\$ 17.738.859
10	ASISTENCIAL	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	407	01	\$ 1.249.448	\$ 14.993.381
11	ASISTENCIAL	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	407	04	\$ 1.478.238	\$ 17.738.859
12	ASISTENCIAL	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	407	05	\$ 1.679.996	\$ 20.159.954
13	ASISTENCIAL	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	470	03	\$ 1.418.074	\$ 17.016.886
14	ASISTENCIAL	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	470	02	\$ 1.306.376	\$ 15.676.512
15	ASISTENCIAL	OPERARIO	487	02	\$ 1.306.376	\$ 15.676.512
TOTAL CARGOS=15	COSTO TOTAL PLANTA PROPUESTA					\$ 424.639.368

Fuente: Diseño propio con metodología DAFP

3.8. Resultados

Se actualiza la escala salarial de la planta de personal al servicio del ente territorial, pero se aclara que estos cargos son de carrera administrativa y los funcionarios tienen derechos adquiridos sobre el cargo. La actualización y ajuste de la planta de personal con base en Ley 909 de 2004 y su decreto reglamentario 785 de 2005, “por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004”.

Propuesta para nueva orden de puestos de trabajo dentro de unas categorías predeterminadas por la ley, con valoración de diferencias numéricas entre cada uno de ellos.

Propuesta de escala salarial con las siguientes características y ajustes salariales. Los cargos tendrán nuevos grados, pero para no afectar los derechos adquiridos, a ningún funcionario no se le tocará ni sus grados su asignación salarial.

La vocación del ente territorial reclama la creación de una oficina de desarrollo socioeconómico y agropecuario, ya que estas funciones se encuentran perdidas a través de distintos contratistas sin articulación, se propone la creación de la oficina mencionada.

No se encuentra evidencia por acto administrativo que el mapa de procesos existente se aprobó formalmente, por lo cual se propone un modelo. Se realiza estudio técnico de modernización de alcaldía en formato APA (Diagnostico y diseño)

Se realiza el análisis financiero análisis financiero; se realiza el análisis de capacidad institucional; se realiza el cálculo de. Cargas de trabajo; se realiza el comparativo de costos plantas; se propone un Manual de funciones; se propone nueva estructura para el ente territorial.

Plan de acción

Tabla 38. Matriz para la elaboración del plan de acción

MATRIZ PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

ENTIDAD	Alcaldía Municipal de Villarrica, Tolima
PROCESO	A. Rediseño Organizacional con énfasis en las fases de Inicio, diagnóstico y diseño para la Alcaldía Municipal de Villarrica, Tolima.
CIUDAD/FECHA	Diciembre de 2019
ELABORACION	Claudia Jimena Hernández Ruiz Rafael Andrés Guarín Reina Andrés Mauricio Quenguán

OBJETIVO	ACTIVIDAD	PROPOSITO	RECURSOS	FECHAS INICIO / FIN	LUGAR	RESPONSABLES	INDICADOR
1. Presentar y consolidar	1. Socializar el contenido del informe de rediseño con la Administración Municipal	Socializar en detalle la propuesta de rediseño para el Municipio con base al ejercicio realizado.	Informe técnico terminado, presentación de Power Point u otro medio visual idóneo.	21 diciembre/ 21 de diciembre	Alcaldía Municipio de Villarrica Tolima	Maestranter	Informe técnico socializado y aprobado
	2. Radicar en el Concejo Municipal, dar 1er debate en comisión y 2º debate en plenaria del proyecto de	Cumplir con las exigencias legales y procedimentales de forma y fondo para que el proyecto se convierta en	Modelo de acto administrativo de estructura	2º o 3er periodo ordinario de	Alcaldía Municipal de	Alcalde Municipal Secretarios de Despacho,	Proyecto radicado, debatido,

<p>actos administrativos de la estructura administrativa para el Municipio, promoviendo su inclusión dentro del Plan de Desarrollo Territorial 2020-2023.</p>	<p>acuerdo de la estructura administrativa.</p> <p>3. Expedir por parte del Concejo el acuerdo, remitirlo al alcalde para su sanción y oficialización como norma local.</p> <p>Promover la inclusión de la propuesta de rediseño institucional en el Plan de Desarrollo Territorial 2020-2023.</p>	<p>acuerdo Municipal.</p> <p>Fomentar su aprobación y expedición en el Concejo, para pasar a sanción del alcalde, comunicación, publicación y cumplimiento.</p> <p>Contar con una norma local de Estructura administrativa actualizada y acorde a las necesidades del Municipio.</p>	<p>llamado Anexo 6 guía de rediseño.</p> <p>Oficio remitido por parte del alcalde solicitando al Concejo su estudio, discusión y aprobación.</p> <p>Acuerdo Municipal sancionado, enviado a la Gobernación para lo de su competencia.</p>	<p>sesiones vigencia fiscal 2020.</p> <p>Mes de mayo, 2º periodo de sesiones ordinarias del Concejo donde se aprueba Plan de Desarrollo del cuatrienio.</p>	<p>Villarrica, Tolima y Concejo Municipal</p>	<p>Concejo Municipal</p>	<p>expedido, sancionado, enviado a revisión.</p> <p>(Estructura esperada/ estructura presentada) * 100</p> <p>Rediseño institucional incluido dentro del Plan de Desarrollo Territorial 2020-2023 para realizarlo el primer año de Gobierno.</p>
	<p>4. Socializar con empleados de planta, secretarios de despacho la nueva planta,</p>	<p>Empoderar a los funcionarios sobre las nuevas funciones, competencias, y sinergias en</p>	<p>Plan de socialización y capacitación sobre la nueva estructura organizacional.</p>				

<p>2. Adoptar e implementar la Planta de Personal de la Alcaldía Municipal</p>	<p>componentes, estructura, funciones, remuneraciones, etc.</p> <p>5. Efectuar un plan de Capacitaciones en la asignación de nuevas funciones, establecimiento de procesos, coordinación de acciones y fortalecimiento de competencias y otras relacionadas con la funcionalidad de la nueva estructura administrativa.</p>	<p>torno al desarrollo y cumplimiento de deberes en torno a la acción administrativa y funcionalidad de la nueva estructura organizacional.</p> <p>Establecer la planta de personal de la Entidad</p>	<p>Decreto reglamentario del nuevo organigrama funcional, de competencias y otros aspectos.</p>	<p>Mes de junio o septiembre de 2020 después de aprobado acuerdo de rediseño Institucional por el Concejo.</p>	<p>Alcaldía Municipal de Villarrica, Tolima</p>	<p>Alcalde Municipal Secretarios de Despacho.</p>	<p>Plan de socialización y capacitación ejecutado.</p> <p>Decreto expedido y comunicado.</p>
	<p>6. Presentar al Concejo municipal, el documento para adoptar el nuevo manual de funciones acorde a la</p>	<p>Establecer el Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales para los empleos de la Planta de Personal.</p>	<p>Modelo de acto administrativo llamado Anexo</p>	<p>Meses de Junio o septiembre de 2020 después de</p>	<p>Alcaldía Municipal de</p>	<p>Alcalde Municipal Secretarios de Despacho</p>	<p>(Manual de funciones esperado/</p>

<p>3. Adoptar el manual de funciones para la planta de personal del Municipio</p>	<p>planta de personal. 7. Dar estudio y debates reglamentarios en comisión y plenaria del proyecto que adopta el nuevo manual de funciones.</p>	<p>Facultar al alcalde municipal para que por vía de este acto administrativo señale funciones especiales a los empleos de sus dependencias</p>	<p>10. “para establecer o ajustar el manual de funciones” según guía DAFP.</p>	<p>haber presentado al Concejo el acuerdo de rediseño.</p>	<p>Villarrica, Tolima, Concejo Municipal</p>	<p>Concejo Municipal</p>	<p>Manual de funciones presentado, debatido y aprobado) * 100</p>
<p>4. Aprobar y adoptar la nueva escala salarial.</p>	<p>8. Presentar al Concejo municipal, el documento para adoptar la nueva escala salarial del ET. 9. Fijar los emolumentos correspondientes con arreglo a los acuerdos correspondientes . 10. Certificar la disponibilidad presupuestal para no crear obligaciones que</p>	<p>Definir la escala salarial del despacho del alcalde y de la planta global según código y grado. Fijar los emolumentos correspondientes con arreglo a los acuerdos correspondientes . Cumplir límites de gastos de funcionamiento</p>	<p>Modelo de acto administrativo llamado Anexo 11. “por el cual se establece la escala salarial” según guía DAFP.</p>	<p>Mes de agosto de 2020 concomitantemente con el acuerdo de rediseño, incluyendo retroactividad en el proyecto de escala salarial.</p>	<p>Alcaldía Municipal de Villarrica, Tolima</p>	<p>Alcalde Municipal Secretarios de Despacho, Concejo Municipal</p>	<p>(Escala salarial esperada/ Escala salarial presentada) * 100. Documento Certificación de disponibilidad presupuestal expedido.</p>

	superen el monto global fijado en el presupuesto correspondiente.	de la administración central – Ley 617 de 2000.					
5. Conformar la nueva planta de personal de la Alcaldía Municipal	11. Realizar los actos administrativos correspondientes para nombrar los cargos creados en la nueva planta. 12. Definir su régimen prestacional, funcional y tipo de vinculación.	Tener una planta de personal que dé respuesta a las funciones que debe realizar el Municipio en pro de su desarrollo	Socialización y aprobación del acto administrativo que adopta la planta de personal, la escala salarial y autoriza la implementación en el ente territorial.	Mes de agosto o septiembre de 2020 después de aprobado acuerdo de rediseño.	Alcaldía Municipal de Villarrica, Tolima	Alcalde Municipal Secretarios de Despacho.	(Acto administrativo esperado/ Acto administrativo presentado) * 100
Revisar y actualizar los procesos de desarrollo tecnológico y uso de sistemas de información, gestión documental, acompañado de estrategias de automatización ágiles para	13. Adquirir los elementos y recursos necesarios para implementar procesos de desarrollo tecnológico, uso de sistemas de información, plataformas necesarias para simplificación de procesos, reporte de	Mejorar aspectos de desarrollo tecnológico para la prestación de servicios, rendición de cuentas, rendición de informes a entidades y organismos de control.	Adquisición de sistemas informáticos y software para cada uno de los procesos, servicios, informes y otros.	Mes de octubre o noviembre de 2020.	Alcaldía de Villarrica Tolima.	Alcaldía Municipal	Numero de sistemas informáticos y de desarrollo tecnológico instalado,

mejorar la eficiencia institucional.	informes, y correcta aplicación del sistema de gestión documental.						actualizado y operante para la gestión.
Caracterizar e identificar en detalle los procesos y procedimientos en el mapa respectivo.	14. Diseñar mapa de procesos y procedimientos debidamente identificados y caracterizados. 15. Asociarlos en estratégicos, misionales, de apoyo, de control, y evaluación.	Contar con mapa de procesos y procedimientos estandarizado para la coordinación y sinergia en las acciones administrativas.	Mapa de procesos y procedimientos elaborado.	Mes de agosto de 2020 de manera concomitante a la aprobación del acuerdo de rediseño.	Alcaldía Municipal de Villarrica.	Alcaldía Municipal.	Mapa de procesos y procedimientos elaborado y presentado.
Establecer plan de capacitaciones a funcionarios sobre la nueva planta, funciones, competencias, y estructura.	16. Implementar el plan de capacitación anual.	Capacitar a los funcionarios y empleados sobre la funcionalidad de la nueva planta, funciones, competencias, y estructura.	Plan anual de capacitación legalmente establecido por la normatividad.	Mes de septiembre de 2020 después de aprobado de acuerdo de rediseño.	Alcaldía de Villarrica Tolima.	Alcaldía de Villarrica Tolima.	Plan de capacitación anual ejecutado.
Fortalecer los instrumentos de planificación y gestión	17. Hacer seguimiento periódico a comportamiento del recaudo,	Mejorar la gestión fiscal de la entidad territorial para la inversión en	Balance de recaudos, cuentas, marco fiscal de mediano plazo,	Informes periódicos mensuales y trimestrales	Alcaldía de Villarrica Tolima.	Alcaldía de Villarrica Tolima.	Cronograma de revisiones periódicas de instrumentos financieros

financiera contentivos de operaciones efectivas que prevean y logren correctamente los ingresos proyectados, la ejecución de gastos con austeridad y ajuste fiscal a límites establecidos.	cuentas, marco fiscal de mediano plazo, ejecuciones presupuestales, Plan Anualizado de Caja, instrumentos financieros de cumplimiento de ley 617, límite de gastos, y capacidad de endeudamiento.	gasto público social, desarrollo institucional y modernización de la entidad.	Plan Anualizado de Caja, instrumentos de cumplimiento ley 617, límite de gastos y gastos de funcionamiento , indicadores capacidad de endeudamiento Min Hacienda.	durante toda la vigencia fiscal			diseñado y ejecutado.
Fortalecer, actualizar y establecer un nuevo estatuto tributario municipal o código de rentas.	18. Presentar ante el Concejo Municipal el proyecto de acuerdo que actualice el Estatuto Tributario Municipal, incorporando las exigencias legales de la ley 1819 de 2016, Ley 1943 de 2018, otras exigencias de la DIAN sobre impuestos territoriales.	Contar con un sistema tributario actualizado, fortalecido y acorde con las exigencias legales, que le permitirán a la entidad territorial, mejorar la gestión financiera y recursos disponibles para la inversión autónoma en otros sectores.	Proyecto de Acuerdo de Estatuto Tributario elaborado y radicado ante el Concejo Municipal.	En el primer periodo de sesiones ordinarias del Concejo periodo 2020- 2023 de acuerdo con exigencias legales de ley 1819 de 2016 y 1943 de 2018.	Alcaldía Municipal de Villarrica Tolima.	Alcaldía Municipal de Villarrica Tolima. Concejo Municipal.	Acuerdo de estatuto Tributario municipal aprobado.

4. Conclusiones y recomendaciones

- Al analizar el conjunto de servicios que son responsabilidad del municipio, varios de estos son prestados por entidades distintas a la entidad territorial, es decir, se encuentran tercerizados a través de otras figuras como la empresa de servicios públicos domiciliarios, el hospital y empresas de naturaleza privada en el caso del servicio de energía.
- Desde la perspectiva del factor social, no hay una dependencia específica que coordine y dirija los temas sociales; tampoco se evidencian programas consistentes orientados a la población vulnerable del municipio a cargo de una dependencia de integración social, por lo cual es vital sectorizar los temas sociales en componentes de educación, salud, deporte, cultura y atención a grupos vulnerables.
- La entidad se encuentra rezagada con respecto al desarrollo tecnológico y uso pertinente de los sistemas de información existentes, de igual forma su sistema de gestión, control y documental desarrolla sus labores de manera tradicional, por lo cual la búsqueda de información se convierte en una tarea bastante lenta.
- El Manual de Procedimientos existentes fue adoptado por medio del Decreto #078 del 21 de noviembre de 2014.
- El manual de Manual de Procedimientos no refleja coherencia con la estructura planteada en el mapa de procesos por lo que requiere ajuste.
- El manual de procedimientos distorsiona la cadena Proceso-procedimientos-actividad
- El manual no hace una exhaustiva identificación de procesos ni de los procedimientos que se derivan de estos.
- A pesar de que el Decreto #078 del 21 de noviembre de 2014 respalda la existencia del manual de procedimientos y que este también debe detallar los procesos asociados, no existe caracterización de ninguno de los procesos mencionados en el mapa.
- Los procesos identificados son genéricos, lo cual puede generar ambigüedad.
- El levantamiento de cargas evidenció que existen más procedimientos que los detallados en el manual.
- Los procesos no están asociados en: estratégicos, misionales, de apoyo y de control y evaluación
- El manual no describe las tareas a ejecutarse en cada proceso.

- El manual de procedimientos divide un mismo procedimiento en dos procedimientos para detallar su producto, lo cual es innecesario.
- La caracterización de los procedimientos no refleja Objetivo, alcance, términos y definiciones, documentos de soporte, proceso relacionado.
- Modernizar la estructura funcional y profesionalizar la planta de empleados del nivel central para mejorar funcionalidad y competencias laborales.
- Fortalecer los instrumentos de planificación y gestión financiera contentivos de operaciones efectivas que prevean y logren correctamente los ingresos proyectados, la ejecución de gastos con austeridad y ajuste fiscal a límites establecidos, y que provean fuentes de financiación para la inversión municipal en gasto público y desarrollo institucional para la modernización municipal.
- Generación de recursos y rentas propias que garanticen funcionamiento autónomo y desliguen de la dependencia fiscal.
- Fortalecimiento del sistema tributario municipal y de la cultura de pago sobre obligaciones locales.
- Implementación de estrategias de automatización y sistemas de información ágiles para la efectivización de funciones, eliminación de trámites, procedimientos y procesos manuales y engorrosos que dificultan el desempeño institucional y la prestación de un mejor servicio público.
- Se recomienda la creación de una oficina de desarrollo socioeconómico y agropecuario, ya que se evidencia la desarticulación de las funciones relacionadas con el sector a través de contratistas sin continuidad entre periodos de gobiernos.
- Se recomienda la creación de la oficina de control interno para fortalecer la del seguimiento y evaluación a la gestión pública municipal, ya que estas funciones no tienen trascendencia en los planes de mejora institucional.
- **Es importante aclarar que los compromisos establecidos con el ente territorial van únicamente en el diagnóstico y diseño, pero el proceso de implementación del rediseño depende de forma directa de la voluntad política del concejo municipal y el gobernante de turno, aunado al hecho de que el periodo de gobierno del mandatario actual ya está por culminar.**
- Se presentará el rediseño, se sustentará ante las autoridades territoriales correspondientes, pero no podemos establecer mecanismos de seguimiento y evaluación para un proceso que depende exclusivamente de factores y voluntades políticas.

Referencias

- Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (2018). *Administración Distrital reporta un avance del 50% en el cumplimiento del Plan Distrital de Desarrollo (PDD) "Bogotá Mejor para Todos"*. Bogotá D.C.: Secretaría Distrital de Planeación. Obtenido de <http://www.sdp.gov.co/noticias/administracion-distrital-reporta-avance-del-50-cumplimiento-del-plan-distrital-de-desarrollo>
- Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. . (2016). *Estudio Técnico para el Rediseño Institucional de la Secretaría Distrital de Gobierno*. Bogotá D.C.
- Alcaldía municipal de Chiquinquirá. (2016). *Reestructuración Alcaldía municipal de Chiquinquirá*. Bogotá D.C.
- Alcaldía Villarrica. (24 de Marzo de 2019). <http://www.villarrica-tolima.gov.co>. Obtenido de <http://www.villarrica-tolima.gov.co>: <http://www.villarrica-tolima.gov.co/alcaldia/mision-y-vision>
- Amado , M. M. (2004). *Estudio de reestructuración del municipio de pinchote santander*. Pinchote: ESAP.
- Buchely, L. (2012). *Las burocracias*.
- Chica, S. (2015). *Unidad 1: La trayectoria de lo público - Maestría en Administración Pública*. Bogotá D.C.: Escuela Superior de Administración Pública - ESAP.
- DAFP. (2013). *Concepto 188251 de 2013 Departamento Administrativo de la Función Pública*. Bogotá D.C.: DAFP.
- DAFP. (2014). *Guía de rediseño institucional para entidades públicas en el orden territorial*. Bogotá D.C.: DAFP.
- DAFP. (2014). *Rediseño institucional de entidades públicas*. Bogotá D.C.: DAFP.
- DAFP. (2015). *Concepto 177781 de 2015 Departamento Administrativo de la Función Pública*. Bogotá D.C.: DAFP.
- DAFP. (2015). *Guía para Establecer o Modificar el Manual de Funciones y de Competencias Laborales*. Bogotá D.C.: DAFP.
- DAFP. (2018). *Guía para establecer o modificar el manual de funciones y de competencias laborales*. . Bogotá D.C.: DAFP.
- ESAP. (2009). *Cartillas de Administración Pública*. Bogotá D.C.: ESAP.
- ESAP. (2017). Unidad didáctica 2: El qué y el cómo de la investigación aplicada en administración Pública. En ESAP, MAP. Bogotá D.C.: ESAP.
- ESAP. (2018). *Guía metodológica para la asesoría, consultoría y/o asistencia técnica en gestión del talento humano*. . Bogotá D.C.: ESAP.

- Lozada, J. (2014). *Investigación aplicada: Definición, propiedad intelectual e industria*. Quito, Ecuador: Universidad tecnológica Indoamericana.
- Meza Patacón, M. Y. (2008). *Estudio técnico de la reestructuración administrativa para la caja de compensación familiar del Chocó - COMFACHOCÓ*. Bogotá D.C.: ESAP.
- MinVivienda. (19 de Enero de 2019). <http://www.minvivienda.gov.co>. Obtenido de <http://www.minvivienda.gov.co>: <http://www.minvivienda.gov.co/sala-de-prensa/noticias/2019/enero/minvivienda-anuncia-mas-de-150-mil-millones-de-pesos-para-subsidios-de-vivienda-en-el-tolima>
- Pont Vidal, J. (2016). Modelos innovadores de administración y gestión pública: Hacia la emergencia de nuevos paradigmas. *Redalic.org*.
- Presidencia de la República. (5 de septiembre de 2019). <http://wsp.presidencia.gov.co>. Obtenido de <http://wsp.presidencia.gov.co>: <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Documents/Constitucion-Politica-Colombia.pdf>
- Ramió, C. (1993). *Lecturas de teoría de la organización*. Barcelona: Ariel.
- Taylor, S., & Bogdan, R. (1984). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Buenos Aires: Paidós.
- Terridata DNP. (2019). *Fichas y tableros Terridata Villarrica - Tolima / Demografía y población*. Bogotá D.C.: DNP.
- Weber, M. (1904). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Alemania.
- Weber, M. (1977). *¿Qué es la burocracia?* Buenos aires: Ediciones elaleph.com.
- Weber, M. (2014). *Economía y Sociedad. ed. revisada y anotada por Francisco Gil Villegas, 3ª ed.*
- Wolters Kluwer . (5 de septiembre de 2019). <https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es>. Obtenido de <https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es>: https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAAUUNDS0MztlUouLM_DxblwMDCwNzAwuQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoANDjX6DUAAAA=WKE

Anexos

- Anexo 1. Instrumento análisis financiero.
- Anexo 2. Organigrama funcional
- Anexo 3. Estudio Técnico Rediseño Villarrica – Tolima
- Anexo 4. Cargas de Trabajo Municipio de Villarrica - Tolima compilado
- Anexo 5. Modelo Proyecto de acuerdo estructura.
- Anexo 6. Modelo Decreto creación de planta de personal.
- Anexo 7. Comparativo de planta de personal actual y planta propuesta Villarrica
- Anexo 8. Plan de acción Alcaldía Villarrica
- Anexo 9. Manual de funciones Villarrica