

ESTUDIO TÉCNICO DE REDISEÑO INSTITUCIONAL



EL TARRA

Norte de Santander

Dirección de Fortalecimiento
y Apoyo a la Gestión Estatal



Escuela Superior de Administración Pública

ESTUDIO TÉCNICO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Municipio El Tarra

**ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA - ESAP
SUBDIRECCIÓN NACIONAL DE PROYECCIÓN INSTITUCIONAL
DIRECCIÓN DE FORTALECIMIENTO Y APOYO A LA GESTIÓN ESTATAL**

Bogotá

01 de Septiembre de 2025

Estudio Técnico de Rediseño Institucional Alcaldía Municipal de El Tarra

Jorge Iván Bula Escobar

Director Nacional ESAP

Elier Ávalo Castaño

Director Técnico de Fortalecimiento y Apoyo a la Gestión Estatal

Paola Andrea Mosucha Buitrago

Coordinador

Alejandra María Herrera Calderón

Sandra Liliana Becerra Bolívar

Daniela Castro Andrade

Laidys Viviana Vélez Cardona

Mijaíl Rojas Hernández

William Orlando Murcia Prieto

Juan David Zapata Saldaña

Equipo Profesional

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

¡CONTENIDO

1. Diagnóstico Organizacional.....	8
1.1. Generalidades y Características.....	8
1.1.1. Datos Generales del Municipio.	9
1.2. Marco Legal	9
1.2.1. Normatividad Interna de la Entidad.....	10
1.3. Análisis de Factores Externos.....	10
1.3.1. Análisis del Entorno Político.....	10
1.3.2. Análisis del Entorno Económico.....	15
1.3.3. Análisis del Entorno Social.	16
1.3.4. Análisis del Entorno Ambiental.....	22
1.3.5. Análisis del Entorno Tecnológico.	24
1.4. Análisis Interno.	26
1.4.1. Análisis de la Plataforma Estratégica.	27
1.4.2. Análisis del Modelo de Operación por Procesos (MOP).....	28
1.4.3. Identificación de Productos y Servicios.....	45
1.4.4. Análisis de Satisfacción o Evaluación en la Prestación de Servicios.....	51
1.4.5. Análisis Financiero.....	53
1.4.7. Análisis de Recurso Humano.	66
1.4.7.2. Análisis de contratos de prestación de servicios.	79
1.4.7.3. Análisis manual específico de funciones y competencias laborales.	85
1.5. Conclusiones y recomendaciones del Diagnóstico	89
2. Propuesta de Rediseño.....	90
2.1. Rediseño de la Estructura Administrativa	90
2.1.1. Organigrama Propuesto.....	90
2.1.2. Funciones de las Dependencias Propuestas.....	91
2.2. Diseño del Modelo de Operación para la Entidad	96
2.2.1. Diseño de Mapa de Procesos de la Entidad.....	99
2.2.2. Alineación del MOP con la Estructura Propuesta.....	100

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

2.2.3. <i>Inventario de Procesos y Procedimientos</i>	104
2.2.4. <i>Diseño de la Propuesta de la Cadena de Valor</i>	104
2.3. Propuesta de Planta y Perfiles	108
2.3.1. <i>Cargas de Trabajo Bajo el MOP y Estructura Propuesta</i>	108
2.3.2. <i>Propuesta de Planta de Empleo</i>	109
2.3.3. <i>Estructura Detallada de Costos de la Planta de Personal</i>	117
2.3.4. <i>Formalización Laboral</i>	122
2.4. Recomendaciones para la Implementación del Rediseño	125
2.4.1. <i>Gestión del Cambio</i>	125
2.4.2. <i>Provisión de Nuevos Empleos</i>	128
2.4.3. <i>Reportes a la CNSC</i>	129
3. Recomendaciones del Estudio Técnico	130
4. Anexos	130
4.1. Marco Normativo de Municipio El Tarra	131
4.2. Consolidado de Cargas de Trabajo	131
4.3. Análisis Financiero	131
4.4. Análisis de Costos Actuales y Proyección	131
4.5. Proyectos de Actos Administrativos	131
4.5.1. Acto Administrativo de Estructura Administrativa	131
4.5.2. Acto Administrativo de Planta de Empleos	131
4.5.3. Acto Administrativo de Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales	131
4.6. Inventario de Procesos y Procedimientos	131
5. Referencias	131

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Datos representativos de la Alcaldía Municipal.	9
Tabla 2 Normativa interna.	10
Tabla 3 Líneas estratégicas.	13
Tabla 4 Análisis del Plan de Desarrollo Municipal.	13
Tabla 5 Ficha de identificación DANE.	17
Tabla 6 Porcentaje tasa de cobertura neta por nivel educativo entre 2018-2022.	18
Tabla 7 Afiliación de Seguridad Social 2023 – 2025.	20
Tabla 8 Zonas expuestas por riesgos de amenazas naturales.	24
Tabla 9 Identificación de procesos actuales de la entidad.	30
Tabla 10 Matriz de opciones prioritarias.	41
Tabla 11 Descripción de productos y servicios del municipio de El Tarra.	45
Tabla 12 Información básica que debe contener la página web municipio de El Tarra.	47
Tabla 13 Asignación de PQRS por dependencia año 2023.	51
Tabla 14 Asignación de PQRS por dependencia año 2024.	52
Tabla 15 Ingresos de la entidad.	54
Tabla 16 Análisis vertical de los ingresos de la entidad.	55
Tabla 17 Gastos de la entidad.	59
Tabla 18 Análisis vertical gastos de la entidad.	60
Tabla 19 Identificación de posibles ajustes.	65
Tabla 20 Instrumentos de gestión de talento humano.	67
Tabla 21 Planta de personal Alcaldía de El Tarra, Decreto No.147 del 26 de diciembre de 2022.	69
Tabla 22 Número de empleos por dependencia 2025.	69
Tabla 23 Número de empleos por nivel jerárquico.	70
Tabla 24 Número de empleos por naturaleza del empleo.	71
Tabla 25 Número de empleados públicos con estabilidad laboral reforzada.	71
Tabla 26 Escala salarial planta actual.	72
Tabla 27 Planta actual del municipio.	74
Tabla 28 Contratos de prestación de servicios por dependencias.	80
Tabla 29 Valor contratos de prestación de servicios y fuente de financiamiento.	81
Tabla 30 Objeto contractual que más se repite.	82
Tabla 31 Análisis del MEFCL de la Alcaldía de El Tarra.	85
Tabla 32 Funciones para las dependencias propuestas.	91
Tabla 33 Propuesta MOP – Alcaldía Municipal de El Tarra.	96
Tabla 34 Clasificación de macroprocesos.	99
Tabla 35 Alineación del MOP y la estructura administrativa.	100
Tabla 36 Cadena de valor.	105
Tabla 37 Cargas de trabajo bajo el MOP y la estructura administrativa.	109
Tabla 38 Tabla propuesta.	109
Tabla 39 Detalle de planta propuesta.	111
Tabla 40 Planta propuesta por dependencia.	113
Tabla 41 Comparación de cargos entre plantas por nivel jerárquico.	117
Tabla 42 Propuesta planta de personal por niveles jerárquicos.	118
Tabla 43 Propuesta de escala salarial por nivel jerárquico.	119
Tabla 44 Comparativo de costos (\$).	120
Tabla 45 Diferencia de cargos y costo anual propuestos entre SA-PPM.	121
Tabla 46 Acciones para la gestión del cambio.	127

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Indicadores de conflicto y posconflicto.....	11
Ilustración 2 Índice de incidencia del conflicto armado.....	12
Ilustración 3 Valor agregad del último año disponible por actividades económicas.....	16
Ilustración 4 Distribución de población por sexo.....	17
Ilustración 5 Población desagregada por área.....	18
Ilustración 6 Población étnica.....	18
Ilustración 7 Cobertura en aseguramiento en salud.....	20
Ilustración 8 Indicadores de criminalidad 2023.....	21
Ilustración 9 Análisis de la misionalidad.....	27
Ilustración 10 Análisis de la visión.....	28
Ilustración 11. Mapa de procesos de la Alcaldía de El Tarra.....	28
Ilustración 12 Resultado de la política de fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos MIPG 2024.....	44
Ilustración 13 Cadena de valor.....	45
Ilustración 14 Resultado política de servicio al ciudadano y racionalización de trámites.....	53
Ilustración 15 Ingresos corrientes vs ingresos de capital 2021-2024.....	56
Ilustración 16 Ingresos tributarios vs no tributarios 2021-2024.....	56
Ilustración 17 Porcentaje de impuestos directos vs impuestos indirectos 2021-2024.....	57
Ilustración 18 Impuestos indirectos entre 2021 -2024.....	57
Ilustración 19 Impuestos indirectos entre 2021 -2024.....	58
Ilustración 20 % Transferencias corrientes / ingresos corrientes entre 2021 -2024.....	59
Ilustración 21 Comportamiento histórico indicador Ley 617 de 2000.....	61
Ilustración 22 Proyección del indicador 617 hasta 2028.....	62
Ilustración 23 Resultados por componente del IDF entre 2020-2023.....	63
Ilustración 24 Deuda pública 2011-2024.....	64
Ilustración 25 Organigrama vigente.....	65
Ilustración 26 Resultado política de talento humano.....	67
Ilustración 27 Propuesta de organigrama.....	90
Ilustración 28 Propuesta de mapa de procesos Alcaldía Municipal de El Tarra.....	99
Ilustración 29 Alineación del MOP y la estructura administrativa.....	103
Ilustración 30 Comparativo No. cargos planta actual vs. planta propuesta.....	118
Ilustración 32 Proyección del índice responsabilidad fiscal.....	121
Ilustración 33 Provisión de empleos públicos.....	129

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

INTRODUCCIÓN.

La Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), en su compromiso de formación, investigación y extensión académica en el ámbito de la administración pública y el gobierno, presenta este documento técnico que consolida las conclusiones y propuestas del proyecto de fortalecimiento organizacional implementado en el municipio de El Tarra Norte de Santander. Este proyecto, liderado por la Subdirección Nacional de Proyección Institucional y la Dirección de Fortalecimiento y Apoyo a la Gestión Estatal, se alinea con las disposiciones del Decreto 164 (2021) y la Ley 1551 (2012), y se rige por los principios de coordinación, complementariedad, sostenibilidad, economía y buen gobierno. Así, el acompañamiento técnico brindado por la ESAP se focaliza en la identificación de necesidades y en la implementación de buenas prácticas administrativas.

Desde el punto de vista metodológico y jurídico, el presente estudio técnico se fundamenta en el artículo 46 de la Ley 909 (2004), que establece que las reformas de planta de empleos de las entidades de la Rama Ejecutiva de los órdenes nacional y territorial deben basarse en necesidades del servicio o en razones de modernización de la administración. Además, deben apoyarse en justificaciones o estudios técnicos que validen su necesidad, los cuales pueden ser elaborados por las respectivas entidades, por la ESAP o por firmas especializadas en la materia. Dichos estudios deben garantizar el mejoramiento organizacional, alineándose con el Título 12 del Decreto 1083 (2015), sobre reformas de las plantas de empleos, y con la aplicación de metodologías de diagnóstico y análisis aprobadas por el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP (s. f.).

Cabe resaltar que, pese a la autonomía administrativa y territorial de que gozan las entidades territoriales en Colombia, la ESAP opera conforme a los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2022). Este plan define líneas de acción clave para este estudio técnico, como el fortalecimiento institucional para impulsar un cambio que permita restablecer la confianza de la ciudadanía y consolidar el vínculo Estado-ciudadanía. Incluye también los procesos de formalización y dignificación laboral, sin desatender las limitaciones económicas y fiscales. Siguiendo estos lineamientos, el presente documento técnico presenta conclusiones de gran importancia y propone ajustes en el mapa de procesos, la estructura administrativa y la planta de empleos de la entidad, con el fin de mejorar la eficiencia, minimizar riesgos jurídicos y consolidar las relaciones laborales. Así, se busca optimizar la entrega de productos y servicios en armonía con los estándares del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG (Departamento Administrativo de la Función Pública, s. f.).

Para dar cumplimiento a lo anterior, el 8 de abril de 2025 se formalizó el acta de entendimiento entre la ESAP y la Alcaldía Municipal de El Tarra para coordinar y desarrollar actividades conjuntas que contribuyan al fortalecimiento de la administración municipal. Los compromisos, los objetivos y el alcance del estudio técnico se detallan en esta acta. Este informe es el resultado de dicho acuerdo y representa un avance significativo hacia la modernización y el fortalecimiento de la entidad territorial.

El documento se estructura en dos fases: diagnóstico y diseño. En la fase de diagnóstico se evidencia la importancia de emprender un rediseño institucional que atienda la necesidad

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

identificada por la entidad de adaptarse a los cambios que se producen en los diferentes entornos sociales, políticos, económicos y tecnológicos, en el contexto del Plan Nacional de Desarrollo, del Plan Sectorial y del Plan Institucional. Este rediseño debe responder a los criterios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad establecidos en el artículo 209 de la Constitución Política de Colombia (C.P., 1991). En la fase de diseño, tras analizar los distintos elementos constitutivos de la entidad, sus capacidades, condiciones de entorno, nivel de gobernabilidad, visión futura y capacidad de reacción al entorno, se identifican las condiciones bajo las cuales el municipio puede avanzar en su fortalecimiento institucional.

Es importante precisar que no todo rediseño implica la modificación de la estructura ni la supresión de empleos, en particular cuando la administración actual promueve la premisa de la formalización laboral. Asimismo, no necesariamente conlleva un incremento excesivo en los gastos de personal derivados de los ajustes salariales, salvo que estos afecten las condiciones laborales o económicas de la entidad o transformen su modelo de operación. Dichas situaciones se definen a partir de los resultados de la fase de diagnóstico y se consolidan en la fase de diseño.

1. Diagnóstico Organizacional.

1.1. Generalidades y Características.

El Tarra es un municipio del departamento de Norte de Santander, ubicado a 203 km de la ciudad capital, Cúcuta. Limita al oriente con el municipio de Tibú; por el sur, con San Calixto; al occidente, con Teorama; y por el norte, nuevamente con Tibú. Se encuentra a 270 metros sobre el nivel del mar, con una extensión territorial de 675 km², de los cuales 0,5169 km² corresponden al área urbana y 674,4831 km² al área rural. La temperatura promedio es de 28 °C. Fue establecido como municipio el 26 de noviembre de 1990.

Cuenta con aproximadamente 23.521 habitantes, según datos ajustados por omisión obtenidos por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE (2018). De esta población, el 47,7 % son mujeres y el 52,3 % son hombres.

Su economía se basa principalmente en actividades agrícolas, con cultivos de plátano, café, yuca, cacao, maíz y frijol, además de producción pecuaria de bovinos, porcinos y aves de corral.

Además de la cabecera municipal, El Tarra está conformado por cuatro corregimientos: Orú, Filogringo, El Paso y Playa Cotiza. En la cabecera municipal se encuentran los barrios El Tarrita, Comuneros, Primero de Enero, Pueblo Nuevo, San Rafael, El Dorado, La Motilandia y Villanueva.

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

1.1.1. Datos Generales del Municipio.

Tabla 1 Datos representativos de la Alcaldía Municipal.

N°	Caracterización municipal	
1	Información General	
1.1	Nombre del municipio:	El Tarra
1.2	Departamento:	Norte de Santander
1.3	Región:	Centro Oriente
1.4	Subregión:	Norte
1.5	Municipio PDET:	Si
1.6	Municipio ZOMAC:	Si
1.7	Gentilicio:	Tarrense
1.8	Altura sobre el nivel del mar (msnm):	270 msnm
1.9	Latitud:	8,574,281
1.1	Longitud:	-7,309,614
1.11	Superficie total:	687 km ²
1.12	Temperatura promedio:	28 °C
2	Variables Administrativas	
2.1	Entorno de Desarrollo:	Desarrollo multifacético, con desafíos como el impacto del conflicto y la presencia de cultivos ilícitos, pero también con oportunidades como sus recursos naturales, su potencial turístico y los esfuerzos de construcción de paz.
2.2	Número de Identificación Tributaria – NIT:	900054035-4
2.3	Código CHIP:	25266
2.4	Código DANE:	54250
2.5	Categoría Ley 617 de 2000:	Sexta (6)
2.6	Resolución de categoría:	Decreto No. 083 del 31 de julio de 2024
2.7	Nombre del alcalde:	Eyder Robles Ortiz
2.8	Plan de Desarrollo:	"Hacemos Grande El Tarra" 2024 - 2027
3	Variables Poblacionales	
3.1	Población total:	23.521
3.2	Cabecera:	10.411
3.3	Rural Disperso:	13.11
3.4	Población étnica:	232
3.5	N.º de habitantes por Km ² :	34,24 hab./km ²

Fuente: Elaboración propia con base en datos de TerriData (s. f.); Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE (2018); Contaduría General de la Nación (s. f.); Alcaldía Municipal de El Tarra (s. f.).

1.2. Marco Legal

En este apartado se identifica la normatividad interna vigente de la entidad territorial, relacionada con los actos administrativos sobre estructura orgánica, planta de personal, escala salarial, manual de procesos y procedimientos, y manual de funciones y de competencias laborales. Estos instrumentos permiten a la administración municipal regirse bajo un marco legal y reglamentario para su funcionamiento.

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

1.2.1. Normatividad Interna de la Entidad

En este apartado se enumeran las normas que rigen la organización interna de la Alcaldía Municipal.

Tabla 2 Normativa interna.

Elementos	Acto administrativo	Observaciones
Estructura administrativa	No existe	No se encuentra acuerdo que define la estructura organizacional
Planta de empleos	Decreto 147 del 26 de diciembre del 2022	Por el cual se establece la nueva planta global de personal de la administración central de la alcaldía del municipio de El Tarra, departamento Norte de Santander
Manual específico de funciones y de competencias laborales	Decreto 032 del 10 de marzo de 2023	Por medio del cual se actualiza y adopta el manual específico de funciones y competencias laborales de la planta global de personal de la administración central de la alcaldía municipal de El Tarra.
	Decreto 01 del 02 de enero del 2024	Por medio del cual se modifican algunos apartes del manual específico de funciones y competencias laborales en la formación académica y experiencia de los empleos de la planta de personal del nivel directivo de la administración central de la alcaldía municipal de El Tarra Norte de Santander.
Escala salarial	Acuerdo 008 de 27 mayo de 2020	Por el cual se fija la escala salarial para los diferentes niveles y categorías de empleos de la planta global, de la administración central, personería y concejo del municipio de El Tarra, para la vigencia fiscal 2020.
	Acuerdo No. 010 del 19 de abril de 2024 (alcalde y personero)	Por el cual se fija la escalara salarial de remuneración del señor alcalde y personero del municipio de El Tarra, para la vigencia fiscal 2024
Manual de procesos y procedimientos	N/A	No existe acto administrativo

Fuente. Elaboración propia.

1.3. Análisis de Factores Externos.

Este análisis hace referencia a la identificación y estudio de los factores externos o del entorno que pueden afectar el desarrollo normal de las funciones y la prestación de los servicios de la entidad, explicando cómo dichos aspectos requieren la formulación de nuevas estrategias, actividades, planes y programas.

1.3.1. Análisis del Entorno Político.

En el entorno político se examinan aspectos como las políticas gubernamentales a nivel local y nacional, la estabilidad política y las políticas fiscales que pueden influir en el funcionamiento y las decisiones del municipio de El Tarra. Estos factores son esenciales para comprender cómo las políticas y regulaciones impactan la capacidad institucional para operar y crecer de manera efectiva. Además, los factores políticos desempeñan un papel decisivo en el éxito de la toma de decisiones estratégicas. (Pildoras Emprendimiento, 2024).

Las entidades públicas territoriales deben adoptar y ajustar su estructura organizacional teniendo en cuenta las necesidades del municipio y el contexto de orden político, como el Plan Nacional de Desarrollo (PND), el Plan de Desarrollo Municipal o Departamental (PDT) y el Esquema de Ordenamiento Territorial (EOT), entre otros.

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Así las cosas, al municipio, de acuerdo con el artículo 311 de la Constitución Política de Colombia:

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 (Asamblea Nacional Constituyente, 1991).

El análisis del entorno político de un municipio es importante para comprender la dinámica y los factores que influyen en su desarrollo. En el caso específico del municipio de El Tarra, este análisis se basa en la revisión de varios instrumentos clave, como el Plan de Desarrollo Municipal y el Plan de Desarrollo Departamental. Estos documentos ofrecen una visión integral de las prioridades, estrategias y acciones que guían la gestión política y administrativa del municipio, permitiendo identificar oportunidades y desafíos para su desarrollo.

El entorno político del municipio de El Tarra se caracteriza por una alta complejidad y vulnerabilidad estructural. Aunque se han registrado avances en términos de participación y organización comunitaria, la persistente inestabilidad generada por el conflicto armado, la economía ilegal y una capacidad institucional insuficiente plantea desafíos significativos para el ejercicio efectivo de la gobernanza. Ubicado en el corazón del Catatumbo, El Tarra ha sido históricamente una región con limitada presencia del Estado, situación que ha facilitado el control político y social por parte de grupos armados ilegales en diversas zonas rurales.

En este contexto, las organizaciones de campesinos, pueblos indígenas y víctimas del conflicto se consolidan como actores políticos fundamentales desde la base social, impulsando iniciativas orientadas a la construcción de paz, la defensa de los derechos humanos y la implementación de programas de sustitución de cultivos ilícitos.

La implementación del Acuerdo de Paz ha propiciado el surgimiento de nuevos liderazgos y movimientos comunitarios que, sin embargo, continúan enfrentando amenazas y riesgos significativos para el desarrollo de su labor.

Ilustración 1 Indicadores de conflicto y posconflicto.



Fuente: Tomada de los datos del Censo del DANE realizado en el año 2018. (Terridata).

Sede principal

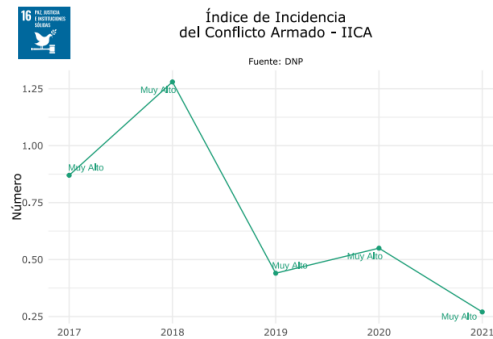
Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.
 Código postal: 111321
 Línea conmutador PBX: 018000 423713
 Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Según los datos reportados por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) para 2018, se evidencia una disminución significativa en los incidentes relacionados con minas antipersonal desde 2016. Esta tendencia podría estar asociada con los avances en el proceso de paz en Colombia y también con la implementación de iniciativas de desminado humanitario en los territorios más afectados.

Paralelamente, se observa una estabilidad en el número de personas en proceso de reincorporación, presuntamente excombatientes, lo cual refleja la continuidad de los programas orientados a la reintegración social y productiva de esta población.

Por otra parte, el Índice de Incidencia del Conflicto Armado (IICA) refleja el nivel de afectación de los municipios colombianos por el conflicto armado. Este índice, calculado por el Departamento Nacional de Planeación (DNP), utiliza diversas variables para medir la intensidad del conflicto en diferentes territorios, tales como acciones armadas, homicidios, secuestros, desplazamiento forzado y cultivos ilícitos, entre otros.

Ilustración 2 Índice de incidencia del conflicto armado.



Fuente: Tomada de los datos del Censo del DANE realizado en el año 2018. (Terridata).

En el caso específico de este municipio, si bien el índice presenta una disminución significativa a partir de 2018, la persistente clasificación en la categoría de “muy alto” evidencia que, pese a las mejoras cuantitativas, la incidencia del conflicto armado continúa siendo considerablemente elevada.

La reducción observada posterior a 2018 podría estar asociada con la implementación de acciones orientadas a la consolidación de la paz, procesos de desmovilización y mayores niveles de control territorial. No obstante, los leves incrementos registrados en 2020 reflejan la persistencia de focos activos de conflicto y dinámicas de violencia residuales.

Por otra parte, uno de los principales desafíos identificados en el municipio en materia de infraestructura y servicios públicos es la notoria insuficiencia en la cobertura y calidad de estos componentes. Entre las problemáticas más relevantes se encuentran la falta de pavimentación en la red vial urbana, la deficiente iluminación pública, la carencia de suministro de gas domiciliario en zonas rurales y las limitaciones en la prestación de los servicios de agua potable y alcantarillado. Estas condiciones inciden de manera directa en la calidad de vida de la población y requieren atención prioritaria en el marco del Plan de Desarrollo Municipal.

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.
 Código postal: 111321
 Línea conmutador PBX: 018000 423713
 Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

El sector educativo constituye otro eje estratégico para el desarrollo de El Tarra. Se han evidenciado deficiencias estructurales en los establecimientos educativos, tales como el deterioro físico de las instalaciones, la ausencia de servicios sanitarios adecuados, la falta de comedores escolares y la escasez de materiales pedagógicos. Adicionalmente, se registra un déficit de docentes y también una necesidad urgente de programas de formación y cualificación docente orientados a mejorar la calidad del proceso educativo.

En este contexto, la implementación de iniciativas educativas enfocadas en la promoción de la paz, la convivencia y la inclusión social se torna fundamental para el fortalecimiento del tejido social y el desarrollo integral del municipio.

Frente a este panorama, la administración municipal, a través del Plan de Desarrollo Municipal 2024–2027: Hacemos Grande El Tarra, ha definido cuatro ejes programáticos de gobierno: Grande en lo social, grande en lo económico, grande en su gobierno y grande en su ambiente. A través de estos ejes estratégicos y dimensiones de intervención se abordan aspectos fundamentales para el desarrollo sostenible y el mejoramiento de la calidad de vida de la población del municipio. Asimismo, se busca generar un impacto directo y positivo en el desarrollo económico y social del país, mediante la promoción integral del bienestar y el progreso en los ámbitos cultural, ambiental, económico, tecnológico y social, como se muestra a continuación.

Tabla 3 Líneas estratégicas.

Línea Estratégica	Objetivo
GRANDE EN LO SOCIAL	Promover el bienestar mediante el acceso equitativo y la mejora continua en la calidad de los servicios, con el fin de elevar el nivel de vida de la población y contribuir al desarrollo integral de la comunidad.
GRANDE EN LO ECONÓMICO	Fomentar un entorno propicio para el desarrollo productivo y económico del municipio, promoviendo su competitividad a nivel regional a través de la implementación de política y programas que impulsen la innovación.
GRANDE EN SU GOBIERNO	Crear un entorno físico, ambiental, social y comunitario que garantice condiciones óptimas para el bienestar integral de toda la población del municipio. – Sectores: Gobierno Territorial -Justicia y Del derecho
GRANDE EN SU AMBIENTE	Promover la consolidación de un ambiente de armonía y convivencia que propicie la legalidad, la protección y la unión en el municipio – Sectores: Ambiente y desarrollo sostenible

Fuente: Plan de Desarrollo Municipal de El Tarra 2024 – 2027.

Tabla 4 Análisis del Plan de Desarrollo Municipal.

Criterio de Articulación	Cumple (S/N)	Plan de Desarrollo Municipal 2024 - 2027
¿Dentro del plan de desarrollo municipal, se da aplicación a la política de formalización laboral?	No	Dentro del Plan de Desarrollo Municipal no se evidencia la aplicación de la política de formalización laboral.
¿Dentro del plan de desarrollo municipal, se incluyeron los criterios establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo, Trabajo decente.	No	Dentro del Plan de Desarrollo Municipal no se evidencia la inclusión de criterios en relación con el trabajo decente de acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo.
¿Dentro del plan de desarrollo municipal se tiene establecido algún tipo de meta relacionada con reformas administrativas de la entidad?	No	Dentro del Plan de Desarrollo Municipal no se evidencian acciones relacionadas con reformas administrativas dentro de la entidad.

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Fuente. Elaboración propia.

Se concluye que el Plan de Desarrollo Municipal 2024–2027 del municipio de El Tarra no contempla acciones orientadas a la modernización o fortalecimiento de la planta de personal de la administración municipal. De igual forma, no se observa articulación con la política nacional de formalización laboral, ni con los principios del trabajo decente establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo, tales como estabilidad laboral, fortalecimiento del empleo público, condiciones dignas de trabajo o procesos de formación y profesionalización del talento humano. Asimismo, no se evidencia ningún tipo de acción relacionada con reformas administrativas internas.

En conclusión, se identifican áreas de mejora relevantes, especialmente en lo relacionado con la implementación efectiva de la política de formalización laboral y la incorporación de criterios específicos asociados al trabajo decente. Si bien el municipio ha registrado avances en programas orientados a la generación de oportunidades laborales, la reducción de desigualdades y el fortalecimiento institucional, persisten desafíos significativos en los ámbitos de industria, innovación e infraestructura, tanto a nivel municipal como departamental, y también en la formulación y definición de metas concretas para procesos de reforma administrativa.

El municipio de El Tarra hace parte de las Zonas Más Afectadas por el Conflicto Armado (ZOMAC). Esto significa que, por décadas, ha sido uno de los territorios más golpeados por la violencia en Colombia y, por ello, se busca acelerar su crecimiento, desarrollo y progreso.

A través del Decreto 1650 de octubre de 2017, el Gobierno nacional crea el programa de estímulos ZOMAC, incentivando la inversión mediante beneficios tributarios para las empresas y nuevas sociedades que desarrollen su actividad económica y generen empleo en cualquiera de los 344 municipios seleccionados por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, el Departamento Nacional de Planeación (DNP) y la Agencia de Renovación del Territorio (ART) (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales).

Esta estrategia contempla, entre otros, los siguientes beneficios:

- Impuesto sobre la renta para personas jurídicas o asimiladas: en los años 2025 a 2027, la tarifa será del 50 % de la tarifa general.
- Impuesto sobre la renta y complementarios de nuevas sociedades medianas y grandes: que inicien actividades en las ZOMAC entre 2022 y 2027, la tarifa será del 75 % de la tarifa general.
- Líneas de redescuento: a través de la Financiera de Desarrollo Territorial S. A. (Findeter) y el Banco de Comercio Exterior de Colombia S. A. (Bancóldex), dirigidas a empresas y entidades territoriales que busquen invertir en proyectos productivos para contribuir a la reactivación económica del país.

Dentro del Plan de Desarrollo Municipal, se contempla como apuesta estratégica el fomento de la creación de empresas y la generación de empleo en la región, aprovechando esta capacidad. Para ello, se propone potencializar:

- La ubicación estratégica del municipio, que ofrece potencial para operaciones de distribución y logística.
- La mejora y expansión de la infraestructura vial y de servicios públicos.

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

- La creación de zonas industriales y francas para atraer inversiones.
- Programas de capacitación laboral en alianza con otras entidades y sectores clave para el desarrollo de la región.
- El fomento de la educación técnica y superior para respaldar las necesidades de personal de las entidades que se establezcan en el municipio.
- El desarrollo del turismo.
- El aprovechamiento de la vocación agrícola y otras industrias para integrarlas a los mercados y cadenas de valor.

Por ello, se requiere el fortalecimiento institucional para apoyar este entorno y generar mayor valor dirigido a la comunidad.

1.3.2. Análisis del Entorno Económico.

En el entorno económico se analizarán aspectos externos del municipio o departamento, los cuales logren indicar con claridad cuál es el principal componente económico del sector, principal fuente de empleo, tasa de desempleo, opciones de empleabilidad (existencia de empresas, microempresas o industria que generen desarrollo a la región), identificación de riesgos a futuro con las actividades económicas, empleo informal, emprendimientos y apoyo desde el gobierno local para estos, estudio de ingresos por salarios entre la población, incluyendo personal de la alcaldía, retos futuros para el municipio en materia económica y proyectos que avizoren la posibilidad de generación de empleo y de ingresos con el cual se logre dinamizar la economía local.

En cuanto a la economía departamental, el Norte de Santander representa el 1,6 % de la economía nacional (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2023). De acuerdo con esta entidad, el departamento obtuvo en 2023 un producto interno bruto (PIB) per cápita de \$14.511.421, mientras que el promedio nacional fue de \$30.346.581.

Según el DANE (2023), la composición del PIB de Norte de Santander se centra en:

Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria; educación; actividades de atención de la salud humana y de servicios sociales: 24,6 %.

Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas; transporte y almacenamiento; alojamiento y servicios de comida: 20,5 %.

Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca: 13,2 %.

Actividades inmobiliarias: 7,4 %.

Construcción: 7,2 %.

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

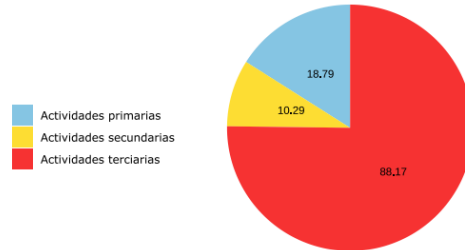
Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Ilustración 3 Valor agregado del último año disponible por actividades económicas.



Valor agregado del último año disponible por actividades económicas

Fuente: DANE



Miles de millones de pesos corrientes (2021)

Fuente: DANE, Valor agregado por actividades económicas Terridata.

Según los datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística ([DANE], 2021), disponibles en la plataforma Terridata, el valor agregado de la economía municipal se distribuyó así: un 18,79 % en actividades primarias, como la agricultura y la ganadería. Dentro de los cultivos agrícolas se destacan productos tradicionales como plátano, yuca, cacao, aguacate y caña panelera. Un 10,29 % se destinó a las actividades secundarias, que comprenden la industria manufacturera y la construcción, y finalmente un 88,17 % se concentró en las actividades terciarias, relacionadas con servicios como el comercio, el turismo, el transporte y la salud.

De igual forma, la economía municipal de **El Tarra** se enfoca en los siguientes sectores productivos:

- **Agricultura:** constituye uno de los principales motores económicos. Los cultivos tradicionales incluyen plátano, yuca, cacao, aguacate y caña panelera.
- **Ganadería:** Se desarrolla principalmente bajo un modelo extensivo, con explotaciones de bovinos, porcinos y aves de corral.
- **Piscicultura:** En los últimos años, la piscicultura ha emergido como un sector con alto potencial de crecimiento en El Tarra. Se cultivan especies como cachama, mojarra, bocachico y tilapia mediante esquemas organizados.
- **Minería y extracción de recursos:** El municipio presenta minería artesanal y de pequeña escala, centrada principalmente en la extracción de carbón y yeso.

1.3.3. Análisis del Entorno Social.

Análisis del Entorno Social

Este análisis busca comprender cómo diversos factores y eventos impactan a los habitantes del municipio de El Tarra, y se enfoca en aspectos clave como el estado del orden público, las dinámicas demográficas, los niveles de educación, salud, conflicto armado, cultura y deportes en el municipio. El objetivo primordial es identificar momentos críticos o puntos de inflexión que

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

puedan señalar cambios significativos en las necesidades y condiciones de vida de la población. Así, este análisis social busca proporcionar una visión integral que permita orientar el estudio técnico de rediseño organizacional hacia la solución de problemáticas identificadas.

Este enfoque permite que las estrategias de reestructuración y optimización de la organización estén alineadas con las necesidades y desafíos sociales del municipio, asegurando que las intervenciones propuestas sean pertinentes y efectivas en su contexto específico, dada la información suministrada por el Sistema de Estadística Territoriales – TerriData.

Tabla 5 Ficha de identificación DANE.

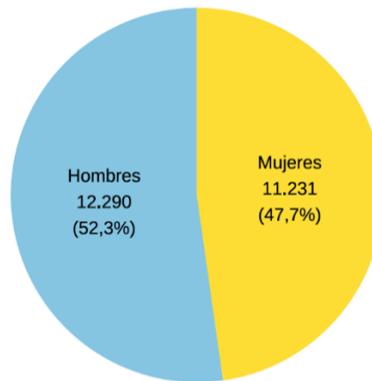
Código DANE: 54250	Región: Centro Oriente
Categoría Ley 617 de 2000 (2024): 6	Superficie: 682 km ²
Población 2024: 23.521 habitantes	Densidad poblacional: 34,32 Hab/km ²

Fuente: Elaboración propia.

Identificación Poblacional

De acuerdo con los datos reportados por el Departamento Nacional de Planeación – DNP, en el portal TerriData, para el año 2025 la proyección de población, resultado del Censo Nacional de Población y Vivienda 2025, realizado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, el municipio de El Tarra cuenta con 23.251 habitantes, de los cuales 12.290 son hombres (52,3 %) y 11.231 son mujeres (47,7 %).

Ilustración 4 Distribución de población por sexo.



Fuente: DANE – Proyecciones de población con base en el censo 2018.

Es importante mencionar que el mayor número de población se concentra en el grupo etario de 0 a 4 años, tanto en hombres como en mujeres. Por otra parte, la mayor parte de la población, es decir, 13.110 habitantes, equivalentes al 55,7 %, se ubica en la zona rural, mientras que solo 10.411 personas, equivalentes al 44,3 %, habitan en la zona urbana.

Sede principal

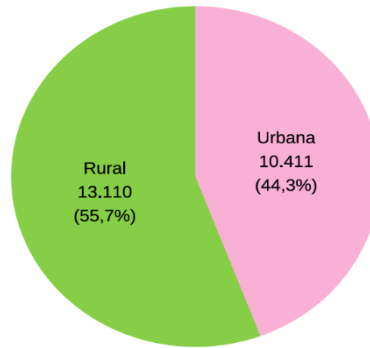
Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

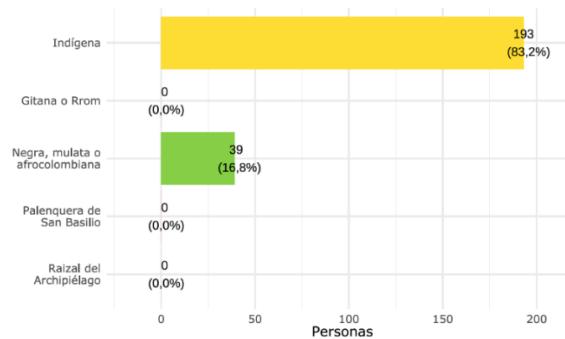
Ilustración 5 Población desagregada por área.



Fuente: DANE – Proyecciones de población con base en el censo 2018. TerriData.

Según el Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2024), el municipio posee, dentro de su población total, 232 personas identificadas bajo alguna etnia, lo que representa el 0,99 % del total poblacional. De ellas, prevalece la población indígena, con 193 personas (83,2 %), seguida por 39 personas pertenecientes a la población negra, mulata o afrocolombiana (16,8 % de la población total identificada bajo una etnia).

Ilustración 6 Población étnica.



Fuente: DANE – Proyecciones de población con base en el censo 2018. TerriData.

Educación

A continuación, se presenta la información sobre la cobertura educativa del municipio.

Tabla 6 Porcentaje tasa de cobertura neta por nivel educativo entre 2018-2022.

Año	% Cobertura neta en educación	% Cobertura neta transición	% Cobertura neta primaria	% Cobertura neta secundaria	% Cobertura neta media	% Cobertura neta básica
2018	88,35	55,26	92,49	56,06	20,26	91,78
2019	93,82	52,44	95,6	61,87	25,2	97,23
2020	96,34	63,95	98,82	69,06	24,04	101,54
2021	104,75	70,65	110,47	68,2	29,38	109,58

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

2022	101,11	68,54	107,86	65,79	32,81	104,85
Promedio	96,874	62,168	101,048	64,196	26,338	100,996

Fuente: Elaboración propia con base en la información de (Terridata (Sistema de Estadísticas Territoriales), s.f.).

En materia educativa, y dentro del componente de acceso a la educación, para el periodo comprendido entre los años 2018 y 2022, el municipio registró una cobertura neta promedio del 96,87 %. Se evidencia una mayor tasa de cobertura neta durante las cinco vigencias analizadas en los niveles de primaria (101,048 %) y secundaria (64,196 %), en comparación con los demás niveles educativos.

Se observa una tendencia creciente en la tasa de cobertura neta en educación entre los años 2018 y 2021; sin embargo, para el último año del periodo analizado, se presenta una disminución. En el nivel de educación media se registra la menor tasa promedio de cobertura neta frente a los demás niveles educativos, con un valor alarmante de 26,338 %.

En cuanto a la tasa de tránsito hacia la educación superior, indicador que mide la proporción de bachilleres que ingresan a programas de educación superior en el año inmediatamente siguiente a la culminación de la educación media, el municipio registró en 2020 un valor de 20,41 %. Este porcentaje disminuyó en 2021 a 13,61 %, para luego aumentar en 2022 hasta alcanzar el 24,42%.

Finalmente, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2023), en el indicador de pobreza multidimensional (IPM) municipal, la tasa de analfabetismo total se ubica en 27,4 %. El municipio ha establecido como meta la reducción de este índice.

Salud.

El municipio de El Tarra no cuenta con certificación para el manejo directo de los recursos de salud del Sistema General de Participaciones (SGP); por lo tanto, dichos recursos son administrados por el departamento de Norte de Santander.

Según datos de la plataforma TerriData, para el último reporte disponible correspondiente al año 2020, se registró un total de 19.828 personas afiliadas al Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS), de las cuales 361 pertenecen al régimen contributivo, 21.158 al régimen subsidiado y 285 al régimen especial. Esto representa un 65,4 % de la población total del municipio.

Por su parte, de acuerdo con información del Ministerio de Salud y Protección Social, la población total afiliada para los años 2023 a 2025 presenta una tendencia creciente respecto a la vigencia inmediatamente anterior. Para 2023, el número de afiliados fue de 24.484 personas; en 2024, de 24.963, lo que equivale a un incremento del 1,95 %; y, hasta marzo de 2025, de 24.985, correspondiente a un aumento del 0,08 %.

En cuanto a la distribución por régimen, la afiliación se concentra mayoritariamente en el régimen subsidiado, con un 95,94 %, seguido del régimen contributivo, con un 2,34 %, y, finalmente, los regímenes de excepción y especiales, que representan el 1,7 %.

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Tabla 7 Afiliación de Seguridad Social 2023 – 2025.

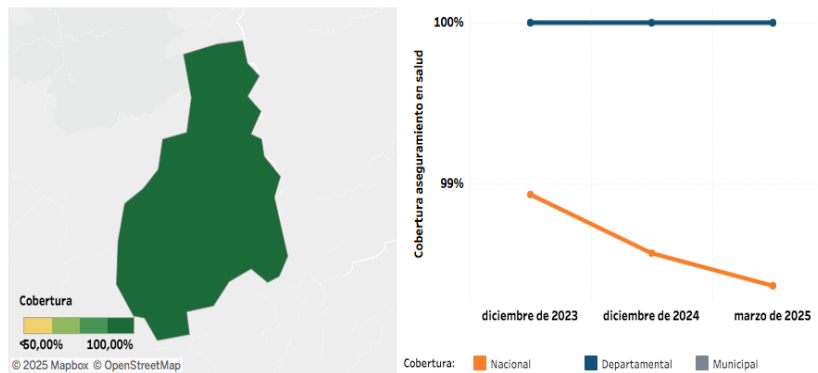
Manual de Consulta	Nacional			Departamento Norte De Santander			Municipio El Tarra		
	diciembre de 2023	diciembre de 2024	marzo de 2025	diciembre de 2023	diciembre de 2024	marzo de 2025	diciembre de 2023	diciembre de 2024	marzo de 2025
Contributivo	23.467.303	23.293.991	23.020.590	465.240	447.731	435.691	654	567	585
Subsidiado	26.174.133	26.605.420	26.870.690	1.237.866	1.278.832	1.291.033	23.463	23.975	23.972
Excepción & Especiales	2.219.895	2.243.361	2.246.127	30.750	31.892	31.954	367	421	428
Afiliados	51.861.331	52.142.772	52.137.407	1.733.856	1.758.455	1.758.678	24.484	24.963	24.985
Población DANE	52.422.921	52.903.280	53.006.945	1.662.463	1.713.781	1.715.887	22.497	23.569	23.593
Cobertura	98,93%	98,56%	98,36%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Afiliados Subsidiado sin SISBEN IV	5.920.952	5.728.678	5.791.946	254.888	253.846	256.355	2.719	2.536	2.506
Afil. Pop. Especiales Subsidiado sin SISBEN IV	2.387.038	2.366.143	2.414.512	62.346	60.872	61.748	1.352	1.274	1.266
Afiliados de Oficio sin SISBEN IV	15.305	13.274	13.838	1.087	642	690	5	6	8
Afiliados Régimen Sub. No Pobre, No Vulnerable	29.442	28.587	30.385	302	389	427	1	1	1

Fuente: Datos tomados de Afiliación al SGSSS por municipio, Ministerio de Salud y Protección Social, 2025.

En cuanto a la cobertura total de aseguramiento en salud, el municipio presenta un excelente comportamiento. Según las cifras, se evidencia una cobertura del 100 % en las vigencias 2023, 2024 y 2025.

La población afiliada para 2025 se distribuye en las siguientes entidades promotoras de salud: Comfaoriente, con 15 734 afiliados (62,97 %); Nueva EPS, con 8 787 afiliados (35,17 %); Régimen de Excepción, con 428 afiliados (1,71 %); EPS Sanitas, con 35 afiliados (0,14 %); y Savia Salud, con 1 afiliado (0,00 %).

Ilustración 7 Cobertura en aseguramiento en salud.



Fuente: Ministerio de Salud y Protección Social.

Conflicto Armado

El municipio de El Tarra registra un total de 17 988 víctimas del conflicto armado, reconocidas en el Registro Único de Víctimas (RUV), según los últimos informes de la Unidad para la Atención y

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

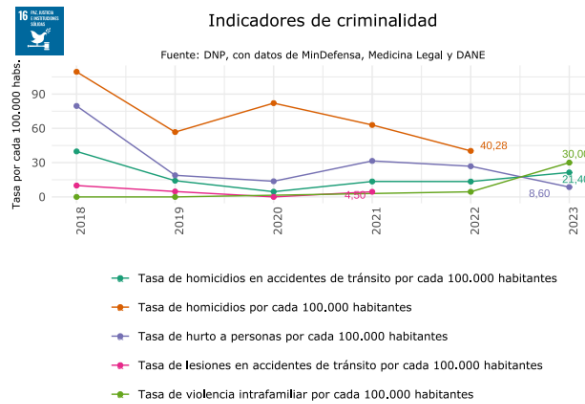
Reparación Integral a las Víctimas. Las principales formas de victimización incluyen desplazamiento forzado (15 499 casos), homicidio (608), amenazas (672), desaparición forzada (199) y confinamiento (1 010), entre otros hechos victimizantes reportados en el municipio.

Durante lo corrido del año 2025, se han identificado 200 nuevas víctimas del conflicto armado en El Tarra, principalmente como consecuencia de movimientos forzados ocasionados por enfrentamientos entre grupos armados ilegales. Esta situación ha generado una crisis humanitaria en la zona, con numerosos desplazamientos masivos y graves repercusiones para la población civil. (Unidad para las víctimas, s.f.)

Seguridad

En materia de seguridad, la siguiente tabla presenta la evolución de cinco tipos de delitos o incidentes registrados entre los años 2018 y 2023, expresados en tasas por cada 100 000 habitantes.

Ilustración 8 Indicadores de criminalidad 2023.



Fuente. (Terridata (Sistema de Estadísticas Territoriales), s.f.).

A razón de la gráfica anterior, que muestra el comportamiento de los indicadores de seguridad y convivencia en El Tarra, se identifican los siguientes factores críticos:

Tasa de homicidios: presenta un comportamiento oscilante. En 2018 alcanzó un pico significativo de 95 homicidios por cada 100.000 habitantes. En 2019 se redujo sustancialmente (~60), pero volvió a ascender en 2020 (80). A partir de entonces, la tendencia fue descendente, situándose en 40,28 para 2022. En 2023 no se dispone de información en el gráfico de seguimiento, lo que podría obedecer a la falta de actualización de datos o a una reducción aún no reportada oficialmente.

Tasa de hurto a personas: evidencia una disminución progresiva, aunque la estabilidad registrada desde 2021 refleja la necesidad de fortalecer las estrategias de prevención situacional, patrullajes focalizados y acciones de cultura ciudadana para la autoprotección.

Tasa de violencia intrafamiliar: muestra una tendencia creciente en los últimos años, posiblemente asociada a un mayor reconocimiento del fenómeno, al incremento en la

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

presentación de denuncias y/o al agravamiento de tensiones sociales, económicas y emocionales dentro del núcleo familiar.

En este sentido, como tendencias positivas se destacan reducciones sostenidas en las tasas de hurto a personas y lesiones por accidentes de tránsito, lo que sugiere efectos favorables de las intervenciones locales en seguridad vial y control del delito común. Sin embargo, como tendencias preocupantes persisten niveles elevados de violencia intrafamiliar y un incremento en los homicidios relacionados con accidentes viales. A pesar de la reducción global de la tasa de homicidios, esta sigue siendo alta frente a promedios nacionales y regionales, evidenciando la necesidad de intervenciones focalizadas.

De acuerdo con el estudio Apoyo al programa de promoción y métodos de resolución de conflictos en el municipio de El Tarra, Norte de Santander, la ubicación estratégica del municipio en la subregión del Catatumbo lo expone a altos niveles de vulnerabilidad en convivencia y seguridad ciudadana, debido a factores históricos, sociales y territoriales. En este marco, se identifican áreas de mejora institucional orientadas al fortalecimiento del tejido social y la gobernanza local.

Entre las acciones propuestas se encuentran: promover la participación equitativa de organizaciones campesinas, sociales, gremiales e institucionales; incluir activamente a grupos poblacionales diversos (jóvenes, personas mayores, población LGBTI, víctimas, mujeres, personas con discapacidad y en proceso de reincorporación); y fomentar la figura de Zona Intercultural, que articule las identidades del campesinado y del pueblo Barí.

Asimismo, se plantea fortalecer el vínculo entre administración y ciudadanía mediante esquemas de atención directa, audiencias comunales y mecanismos de planificación participativa, como la actualización y socialización del Banco de Proyectos. (Desarrollo del programa fortalecimiento de la convivencia y la seguridad ciudadana en el municipio de El Tarra, Norte de Santander., 2025).

1.3.4. Análisis del Entorno Ambiental.

A nivel ambiental, el municipio posee una notable riqueza natural, caracterizada por ecosistemas de bosque húmedo tropical que cumplen funciones esenciales en la regulación hídrica, la conservación de la biodiversidad y la estabilidad ecológica. Parte de esta diversidad se encuentra protegida en áreas nacionales de conservación, como el Parque Nacional Natural Catatumbo Barí, inscrito en el Registro Único Nacional de Áreas Protegidas (RUNAP). Este parque salvaguarda ecosistemas de bosque tropical de alta biodiversidad y valor ecológico, de los cuales 3.697,79 hectáreas se localizan dentro del territorio municipal, constituyendo un elemento fundamental de su estructura ambiental.

Asimismo, el municipio cuenta con una importante área dentro de la Reserva Forestal de la Serranía de los Motilones, establecida como instrumento de conservación y regulación para el uso sostenible del recurso forestal. Esta zona protegida alberga ecosistemas estratégicos, principalmente bosques húmedos tropicales, que resultan vitales para el mantenimiento de la biodiversidad regional y la regulación de los recursos hídricos del territorio.

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Con estas riquezas naturales y en concordancia con las metas establecidas a nivel regional, el municipio de El Tarra fortalece su gestión ambiental local, alineándose con el Plan Estratégico Ambiental Regional del Norte de Santander para 2035. Esta alineación prioriza la conservación de microcuencas, la protección de zonas estratégicas para la biodiversidad y el impulso de un desarrollo territorial ordenado y en paz. Para ello, el Plan de Desarrollo Municipal 2024–2027 incorpora acciones de reforestación, educación ambiental y articulación institucional, orientadas a consolidar una gobernanza ambiental participativa y sostenible. (Coporación Autonoma Regional de Norte de Santander , 2016).

De igual forma, el municipio ha implementado estrategias orientadas a garantizar la sostenibilidad del recurso hídrico, mitigar los procesos de degradación ambiental ocasionados principalmente por la deforestación asociada a cultivos ilícitos y la minería ilegal, además de enfrentar los efectos del cambio climático, incluyendo fenómenos extremos como sequías e inundaciones. En este marco, se destacan acciones como la adquisición de 334,664 hectáreas destinadas a la conservación, ubicadas en la ronda hídrica del río Caño Martillo y en el humedal de Caño Salado. Estas áreas cumplen funciones ecosistémicas fundamentales, tales como la recarga de acuíferos, la regulación del caudal y la preservación de la biodiversidad acuática. (Plan de Desarrollo 2024 - 2027, Alcaldía de El Tarra, 2024).

En este sentido, en el marco de la gestión sostenible de los recursos naturales, el municipio de El Tarra alinea sus acciones con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2022–2026 “Colombia, Potencia Mundial de la Vida”, el cual impulsa el ordenamiento territorial basado en la gestión integrada del recurso hídrico, la justicia ambiental y la acción climática (Departamento Nacional de Planeación, 2023). En línea con esta estrategia nacional, el Plan de Desarrollo Municipal 2024–2027, mediante su Línea Estratégica “Grande en su Ambiente”, prioriza la protección del recurso hídrico, el ordenamiento ambiental del territorio y la mitigación de los impactos asociados al cambio climático, buscando consolidar un modelo de desarrollo sostenible y resiliente que garantice el bienestar ambiental, social y económico del municipio, sumando el Esquema de Ordenamiento Territorial (EOT) con el cual comparten un enfoque común en la educación ambiental, conservación de la biodiversidad y fortalecimiento de los servicios ecosistémicos. Ambos instrumentos implementan estrategias de restauración de ecosistemas, protección de suelos y formación comunitaria, evidenciando un trabajo conjunto para integrar la planificación territorial con la gestión ambiental local.

Por último, es fundamental resaltar que el municipio de El Tarra presenta un Índice Municipal de Riesgo de Desastres de 75,57, ubicándose en niveles altos de riesgo a nivel nacional. Las principales amenazas naturales identificadas incluyen procesos de remoción en masa, inundaciones, avenidas torrenciales, incendios forestales y sismos. La caracterización de estas amenazas se encuentra contenida en el Decreto 049 de 2025, mediante el cual se adopta el Plan Municipal de Gestión de Riesgos y Desastres (PMGRD). Esta herramienta resulta clave para la gestión integral del riesgo, ya que orienta la planificación territorial y define acciones de mitigación y preparación ante eventos naturales que puedan comprometer la seguridad ambiental, social y económica del municipio (Alcaldía Municipal de El Tarra, Decreto 049 de 2025).

Adicionalmente, el Esquema de Ordenamiento Territorial (EOT), adoptado mediante el Acuerdo Municipal 001 de 2004, reconoce la gestión del riesgo como un eje transversal en la planificación del territorio. Este esquema identifica amenazas específicas, tales como movimientos en masa,

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

sismos e inundaciones, principalmente en áreas rurales, y establece medidas preventivas orientadas al control y restricción del uso del suelo en zonas de alto riesgo. Asimismo, plantea la actualización continua de los estudios de amenaza y vulnerabilidad como base para la toma de decisiones que promuevan un desarrollo sostenible y seguro. Este enfoque integrado entre el Plan Municipal de Gestión del Riesgo el EOT permite al municipio fortalecer su capacidad para reducir la exposición a riesgos naturales y minimizar el impacto de desastres futuros. (Alcaldía Municipal El Tarra, Decreto 049 del 2025).

A continuación, se presentan las zonas expuestas por tipo de amenaza, tanto en el área urbana como en el área rural, conforme a lo establecido en el Decreto 049 de 2025:

Tabla 8 Zonas expuestas por riesgos de amenazas naturales.

RIESGO	UBICACIÓN DE LA ZONA EXPUESTA
INUNDACIÓN	(ZONA URBANA). Sectores de los barrios Villa Nueva, San Rafael, Primero de Enero, Villa Esperanza, A.H. Villa Márquez, A.H. Villa Luz, A.H. Palmeras, A.H. La Esmeralda.
	(ZONA RURAL) Algunos sectores de las veredas San Carlos, Divino Niño, Los Balsos, El Llano, Santa Clara, Tarra Sur, Bracitos, La Motilandia, El Diamante, Martillo Bajo, Filo de la Virgen, Isla del Cedro, Playa Cotiza, Unión Catatumbo, La Esperanza, El Diviso, Bocas de Orú, Tres Aguas.
REMOCIÓN DE MASAS	(ZONA URBANA). Sectores de los barrios Buenos Aires, El Tarrita, El Dorado, Villa Márquez, Villa Esperanza, A.H. Nuevo Horizonte y A.H. Jerusalén.
	(ZONA RURAL) Algunos sectores de las veredas La Paz, San Martín, Unión Catatumbo, Playa Cotiza, Tarra Sur, Santa Cruz, Buenos Aires, El Salado, Santa Fe, La Torcoroma, Corral de Piedra, El Porvenir, Filo de la Virgen, Bocas de Orú, Martillo Bajo, Martillo Alto, Isla del Cedro, San Isidro, Filo El Gringo, Nuestra Señora del Carmen, Km 90, El Mirador, Tres Aguas, El Paso, Las Torres, Palmas de Vino, Km 84, El Receptor, Maravillas, Km 77, Divino Niño, La Motilandia
	Manzanares, Vegas del Catatumbo, La Catatumbo, Los Cedros, Los Bolsos.
AVENIDA TORRENCIAL	(ZONA URBANA) Sector del barrio Villa Nueva.
	(ZONA RURAL) Algunos sectores de las veredas San Martín, Unión Catatumbo, La Paz, Santa Fe, Los Cedros, Martillo Bajo, Isla del Cedro, Filo de la Virgen, Playa Cotiza, La Esmeralda, El Diviso, Bocas de Orú, Tres, Aguas, La Motilandia, El Llano, El Rosal, San Carlos.
INCENDIOS FORESTALES	Zonas rurales del municipio de El Tarra Norte de Santander.
SISMOS	Se puede presentar en todo el Municipio de El Tarra Norte de Santander.

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por el Decreto 049 de 2025.

1.3.5. Análisis del Entorno Tecnológico.

El presente análisis aborda el entorno tecnológico del municipio de El Tarra, Norte de Santander, con base en cuatro instrumentos clave: el Plan de Desarrollo Municipal 2024-2027, la brecha digital departamental, el reporte FURAG respecto a la Política de Gobierno Digital y el Plan Estratégico de Tecnologías de la Información. Esta revisión busca identificar avances, desafíos y oportunidades en materia tecnológica, esenciales para impulsar el desarrollo digital del territorio.

PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL 2024-2027 EN MATERIA TECNOLÓGICA

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

El municipio de El Tarra, de acuerdo con su Plan de Desarrollo 2024-2027 “Hacemos Grande El Tarra”, presenta un panorama con importantes desafíos y contempla estrategias específicas para avanzar en materia tecnológica. En dicho plan se identifican:

Deficiencias en Tecnología, TIC y brecha digital

Conectividad y acceso: El municipio presenta una implementación limitada de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), con una cobertura concentrada principalmente en la cabecera municipal. Las zonas rurales evidencian un acceso considerablemente restringido, tanto en infraestructura tecnológica como en calidad del servicio, lo que profundiza la brecha digital territorial y reduce las oportunidades de inclusión digital, educativa, económica y social para la población rural.

En cuanto a la penetración de banda ancha, se observa una disminución significativa en los últimos años: del 9,01 % en 2019 se redujo a apenas 1,05 % en 2021, lo que representa un retroceso preocupante en materia de conectividad.

Frente a esta situación, el municipio ha definido cinco líneas de acción prioritarias dentro de sus objetivos estratégicos en TIC:

- Ampliar la cobertura de internet, con una meta del 6 %, partiendo de una línea base del 4,96 %.
- Instalar puntos públicos de acceso gratuito a internet.
- Promover el desarrollo de software y contenidos digitales locales.
- Fomentar el emprendimiento tecnológico como motor de desarrollo económico.
- Capacitar tanto a servidores públicos como a la comunidad en competencias digitales para el uso efectivo de las TIC.

Gobierno digital y seguridad informática

Se plantea la implementación de una estrategia de gobierno digital que contempla la digitalización de trámites administrativos, la formación en seguridad informática y la capacitación de funcionarios en temas relacionados con gobierno digital.

En cuanto a la energía y conectividad se pretende reducir el déficit en alumbrado público, sin embargo, se evidencian altos costos del servicio eléctrico y ausencia de proyectos de energía renovable.

Posibilidades de avance en materia tecnológica

En esta materia, el Plan contempla dentro de sus líneas estratégicas la implementación de la Agenda Digital Municipal, la promoción de alianzas público-privadas para innovación, además de la creación de espacios de coworking y apoyo a startups tecnológicas.

De otra parte, de acuerdo con el Índice de Brecha Digital (IBD) en el departamento de Norte de Santander con base en el informe Índice de brecha digital 2023 publicado por el Ministerio TIC

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

en octubre de 2024 (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [MinTIC], octubre 2024), en 2023, el departamento de Norte de Santander registró un Índice de Brecha Digital (IBD) de 0,426, incrementando respecto al valor de 0,422 obtenido en 2022. Aunque este resultado es inferior al promedio nacional de 0,452 —lo que sugiere una brecha digital menor frente a otros territorios— el aumento de +0,004 puntos representan un retroceso en su desempeño. Mientras que la mayoría de los departamentos del país mostraron una reducción en el IBD, Norte de Santander evidenció una tendencia contraria, lo que señala una posible desaceleración en el cierre de la brecha digital y plantea la necesidad de revisar y reforzar las estrategias regionales en materia de conectividad e inclusión digital. (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, s.f.)

La apropiación de las TIC entre los ciudadanos de Norte de Santander está determinada por 4 dimensiones (Motivación, acceso a material, habilidades digitales y aprovechamiento), respecto a éstas se evidencia que este departamento presenta una baja motivación de la población para el uso de las TIC, ubicándose entre los diez (10) departamentos con menor interés, posiblemente por factores como desconocimiento o percepción de baja utilidad. En infraestructura y acceso a dispositivos tecnológicos, supera el promedio nacional, ocupando la posición 13 de 33 departamentos. No obstante, en competencias digitales se encuentra por debajo del promedio, aunque sin alcanzar niveles críticos. En cuanto al uso de las TIC, el departamento muestra un desempeño ligeramente superior al promedio nacional, reflejando una utilización moderada y diversa por parte de la población.

REPORTE FURAG – POLITICA DE GOBIERNO DIGITAL

Frente a este reporte, el FURAG 2023 formuló recomendaciones integrales para el fortalecimiento de la política de gobierno digital en el municipio de El Tarra, abarcando aspectos como seguridad y privacidad de la información, automatización de procesos, formación digital, gestión de la información, gobernanza TI y participación ciudadana. Las prioridades identificadas incluyen: la automatización de trámites, la gestión segura de la información y la capacitación continua del talento humano. La implementación efectiva de estas acciones exige liderazgo institucional, disponibilidad de recursos y articulación interinstitucional. Su integración en una estrategia coherente permitirá avanzar hacia una administración pública más eficiente, transparente y centrada en el ciudadano.

1.4. Análisis Interno.

El análisis interno de una entidad permite reconocer los elementos de la arquitectura institucional que brindan información de valor al proceso de rediseño institucional en fase de diagnóstico. Este está compuesto por la evaluación que se realiza a temas tan importantes como los recursos, planta de empleos, funciones de cada una de las dependencias, procesos y procedimientos, estructura, situación financiera entre otros, con la finalidad de poder adoptar las herramientas estratégicas pertinentes y obtener un buen nivel de resultados.

Dicho de otro modo, es un estudio completo de la capacidad de la entidad para prestar los servicios demandados por los habitantes del municipio, resaltando sus debilidades y fortaleza y proponiendo nuevas oportunidades.

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

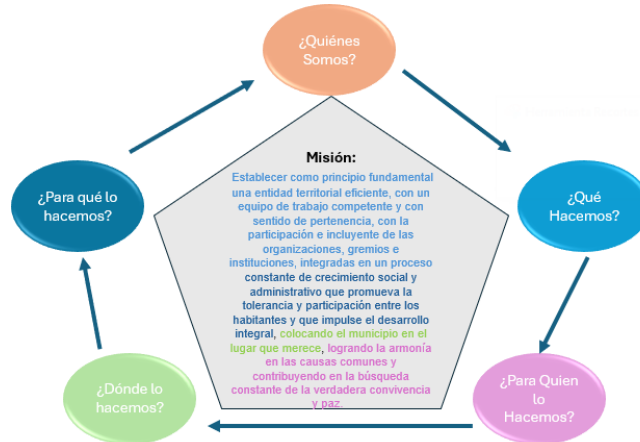
Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

1.4.1. Análisis de la Plataforma Estratégica.

La misionalidad debe responder a la razón de ser de una organización, por tal motivo, el DAFP, menciona esta debe ser consistente en el tiempo y superar las barreras de los periodos de gobierno, dado que las entidades públicas están pensadas para garantizar los fines esenciales y sociales del Estado, lo cual se traduce en la creación de valor público a la ciudadanía.

A continuación, se identifican elementos en la misionalidad de la entidad:

Ilustración 9 Análisis de la misionalidad.



Fuente. Elaboración propia.

Analizada la ilustración anterior, se identifica que la redacción de la misión del municipio cumple con cuatro (4) de las características requeridas y definidas por el DAFP, sin embargo, no se observó respuesta al lineamiento ¿Quiénes somos?

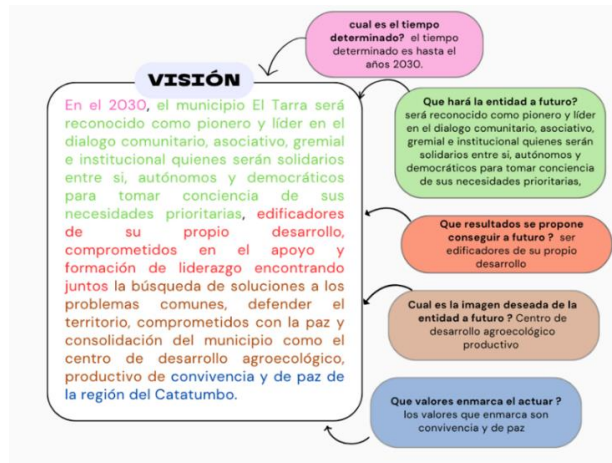
Una misión institucional enfocada en el desarrollo territorial que promueve la justicia social, la inclusión y la paz; se trata de una afirmación que no solo guía la gestión administrativa, sino que también aspira a fomentar la cohesión social en situaciones complejas.

Por otro lado, la visión es la imagen deseada de una organización en un tiempo, por lo tanto, todos los esfuerzos de dicha organización estarán encaminados a alcanzar esa imagen. En concordancia con lo anterior, el DAFP ha planteado cinco elementos claves para estructurar una adecuada visión, con base en los cuáles se presenta el siguiente análisis de la visión:

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.
Código postal: 111321
Línea conmutador PBX: 018000 423713
Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Ilustración 10 Análisis de la visión.



Fuente. Elaboración propia.

Analizada la ilustración anterior, se identifica que la redacción de la visión del municipio cumple con las especificaciones técnicas del DAFP, ya que incorpora los elementos fundamentales: tiempo, imagen deseada, resultados y principios orientadores.

Por otro lado, la visión institucional presenta una extensión considerable (superior a 90 palabras), lo cual contraviene la recomendación del DAFP de mantener una redacción breve y sencilla que facilite su apropiación y articulación institucional. Se sugiere adoptar un enfoque más directo y específico. Si bien se plantean objetivos definidos —como posicionarse como referente en agroecología y construcción de paz—, no se acompañan de indicadores cualitativos o cuantitativos que permitan evaluar su cumplimiento de manera objetiva y verificable.

1.4.2. Análisis del Modelo de Operación por Procesos (MOP).

El Modelo de Operación de Procesos (MOP) es un mecanismo de control diseñado para establecer estándares operativos que apoyen la planificación, ejecución, verificación y mejora continua en la gestión. Este modelo adopta un enfoque sistemático, basado en los siguientes componentes: 1. Procesos, 2. Entradas y salidas.

El mapa de procesos de la Alcaldía de El Tarra es el siguiente:

Ilustración 11. Mapa de procesos de la Alcaldía de El Tarra.

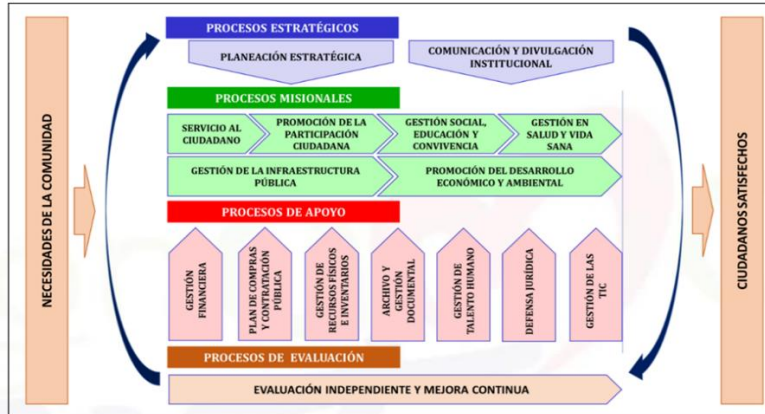
Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713



Fuente: Elaboración propia con base en Manual de Procesos y Procedimientos del Municipio de El Tarra (s.f.).

Con base en lo anterior, a continuación, se observa la identificación de procesos de la Alcaldía de El Tarra:

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Tabla 9 Identificación de procesos actuales de la entidad.

Proceso	Bien/Servicio	Grupo de interés
MACROPROCESOS ESTRATÉGICOS		
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Plan de desarrollo formulado Instrumentos de planeación formulados (Plan Indicativo, POAI; Plan de Acción). Informes de seguimiento respecto al avance de ejecución del plan. Reporte de información de seguimiento a la ejecución de metas en las plataformas dispuestas. Informes técnicos de rendición de cuentas elaborados	DNP Todos los procesos Alta Dirección Líderes de procesos Ciudadanía en general Corporación Autónoma regional Representante legal Todos los procesos Líderes de procesos DNP Entidades solicitantes CTP
	EOT Formulado, actualizado o con ajuste excepcional, con inclusión de los diferentes componentes Informes de seguimiento conforme a la implementación del EOT de acuerdo con las necesidades propias de la entidad y del territorio	Alta Dirección Todos los procesos Líderes de Procesos Corporación Autónoma Regional (CORPONOR) Ciudadanía en General
	Políticas, programas y proyectos formulados. Herramientas dispuestas para el seguimiento a la ejecución de las políticas, programas y proyectos seguimiento a la ejecución de las políticas, programas y	Alta Dirección Todos los procesos Líderes de Procesos Entidades y órganos varios COMPOS Ciudadanía en general
	Procesos participativos de apoyo realizados	Alta Dirección Gestor catastral Ciudadanía en general
	Plan Municipal para la Gestión del riesgo de Desastres formulado y/o actualizado Comité Municipal para la Gestión del Riesgo de Desastres en Operación y funcionamiento permanente	Alta Dirección UNGRD UDGRD Corporación Autónoma Regional Ciudadanía en General
	Base de datos administrada y certificada por el DNP Encuestas de focalización diligenciadas Reporte de información realizado en la base de datos	Alta Dirección Secretaría de Planeación Municipal DNP Ciudadanía en General
	Bases de datos de información estadística municipal administrada, actualizada y disponible	Alta Dirección Secretaría de Planeación Todos los procesos Entidades del orden nacional y departamental Ciudadanía en General
	Planificación, desarrollo y control urbano implementado Normas y lineamientos de desarrollo urbano aplicados Estatuto Tributario Municipal aplicado en conceptos de planificación y desarrollo urbano	Alta Dirección Secretaría de Planeación Municipal Ciudadanía en general

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

	Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG con avances en la implementación de las políticas de desempeño institucional Cumplimiento en el reporte de información para la evaluación del desempeño institucional – FURAG Comités institucionales en operatividad	Alta Dirección Todos los procesos Líderes de Procesos Comité Institucional de Gestión y Desempeño Comité Institucional de Coordinación del Sistema de Control Interno
	Informes de Auditorías realizados Planes de mejoramiento en ejecución	Alta Dirección Todos los procesos Líderes del proceso Oficina de Control Interno
COMUNICACIÓN Y DIVULGACIÓN INSTITUCIONAL	Plan de Comunicaciones e Información formulado y/o actualizado. Manual de Identidad Corporativo Actualizado	Alta Dirección Todos los procesos Líderes de procesos Ciudadanía en General
	Estrategias de Comunicación y Divulgación de información implementadas	Alta Dirección Todos los procesos Líderes de procesos Ciudadanía en general entidades, oficiales, privadas, entes de control y demás que conforman las necesidades de información
	Espacios de rendición de cuentas promovidos y realizados. Información divulgada de manera masiva y efectiva a través de canales dispuestos, medios de comunicación y uso de herramientas. Listados de asistencia Herramientas de percepción y medición de la satisfacción de la información divulgada	Alta Dirección Todos los procesos Líderes de procesos Medios de comunicación Ciudadanía en general, entidades oficiales, privadas, entes de control y demás que conforman las necesidades de información
	Seguimiento al Plan de Comunicaciones e Información Informes de seguimiento y evaluación	Alta Dirección Todos los Procesos Líderes de procesos Secretaría General y de Gobierno
MACROPROCESOS MISIONALES		
SERVICIO AL CIUDADANO	Oferta de atención al ciudadano por canales establecidas Caracterización de grupos de interés Políticas y protocolos de atención por tipo de canal y con enfoque diferencial Política de protección de datos personales Carta de trato digno Matriz de riesgo definida Roles y responsabilidades de las líneas de defensa identificadas	Todos los procesos Ciudadanía en general, entidades oficiales, privadas, entes de control y demás que conforman las necesidades de atención ciudadana
	Instrumento de medición y percepción definidos y dispuestos	Todos los procesos Ciudadanía en general, entidades oficiales, privadas, entes de control y demás que conforman las necesidades de atención ciudadana
	Reportes de atención a los requerimientos y entrega de información por los canales de atención Respuesta a requerimientos, trámites y servicios Informe de seguimiento a las PQRSD	Todos los procesos Ciudadanía en general, entidades oficiales, privadas, entes de control y demás que conforman las necesidades de atención ciudadana
	Informes por diferente canal de atención (cobertura, cumplimiento a políticas, protocolos y pautas, etc.). Resultado del Informe de seguimiento del estado de las PQRSD Informe de consistencia en la atención y gestión a las PQRSD, tramites y solicitudes Informe de percepción de los ciudadanos Seguimiento a instrumentos de medición - Indicadores Seguimiento matriz de riesgos proceso servicio al ciudadano	Todos los procesos Alta dirección Comité de Gestión y Desempeño Institucional Ciudadanía en general, entidades oficiales, privadas, entes de control y demás que conforman las necesidades de atención ciudadana

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

	Planes de mejoramiento realizados y seguimiento y cumplimiento	Comité Institucional de Coordinación de Control Interno Todos los procesos Ciudadanía en general, entidades oficiales, privadas, entes de control y demás que conforman las necesidades de atención ciudadana
PROMOCION DE LA PARTICIPACION CIUDADANA	Estrategias de participación ciudadana diseñadas y formuladas	Alta Dirección Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario Líderes de procesos Entidades del Orden Nacional y Departamental Organizaciones de la Sociedad Civil, Juntas de Acción Comunal, Asociaciones de Juntas, Comités de Participación, Veedurías Ciudadanas, Ciudadanía en General
	Juntas de Acción Comunal constituidas y organizadas Asociaciones de Junas constituidas y organizadas	Alta Dirección Líderes de Procesos Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario Entidades del Orden Nacional y Departamental Organizaciones de la Sociedad Civil, Juntas de Acción Comunal, Asociaciones de Juntas
	Veedurías Ciudadanas promovidas	Alta Dirección Líderes de procesos Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario Organizaciones de la Sociedad Comités de Participación, Veedurías Ciudadanas, Ciudadanía en General
	Procesos de formación y capacitación en organización comunal y control social	Alta Dirección Líderes de procesos Organizaciones de la Sociedad Civil, Juntas de Acción Comunal, Asociaciones de Juntas, Comités de Participación, Veedurías Ciudadanas, Ciudadanía en General
	Base de datos de caracterización de grupos de interés	Alta Dirección Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario Todos los procesos Líderes de procesos Ciudadanía en general, entidades oficiales, privadas, entes de control y demás que conforman las necesidades de información
	Informes de Auditorías realizados Planes de mejoramiento en ejecución	Alta Dirección Todos los procesos Líderes del proceso Oficina de Control Interno
GESTIÓN SOCIAL, EDUCACIÓN Y CONVIVENCIA	Políticas públicas locales formuladas y/o actualizadas, socializadas y adoptadas Herramientas de seguimiento y evaluación de implementación de las políticas públicas	Alta Dirección Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario COMPOS Entes de Control Ciudadanía en General
	Estrategias de atención implementadas Población beneficiada de la oferta nacional, departamental y/o de otras entidades que promueven y desarrollan programas sociales	Alta Dirección Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario Entidades públicas o privadas de apoyo al desarrollo de programas y proyectos
	Prestación del servicio educativo con eficiencia y garantía de permanencia	Alta Dirección Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario Gobernación del Departamento Instituciones Educativas – IE, Centros de Educación Rural – CER y Sedes Educativas Municipales
	Junta Municipal de Educación reactivada y en operación	Alta Dirección Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario Junta Municipal de Educación Instituciones Educativas – IE, Centros de Educación Rural – CER y Sedes Educativas Municipales
	Comités de Convivencia Escolar conformados y operando	Alta Dirección Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario Gobernación del Departamento
	Programa de Alimentación Escolar ejecutado con eficiencia, eficacia, oportunidad y transparencia en el servicio	Instituciones Educativas – IE, Centros de Educación Rural – CER y Sedes Educativas Municipales Ciudadanía en General
	Programa de Transporte Escolar ejecutado con eficiencia, eficacia, oportunidad y transparencia en el servicio	
Casa de la Cultura con oportunidades de acceso a los servicios de la oferta institucional cultural y artística	Alta Dirección Casa de la Cultura Municipal	

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

		Ciudadanía en General
	Escuelas de formación cultural y artística implementadas y promovidas. Eventos de promoción artística y cultural realizados. Convenios interadministrativos realizados para el apoyo a los procesos de formación cultural y artística	Alta Dirección Casa de la Cultura Municipal Ciudadanía en General
GESTIÓN SOCIAL, EDUCACIÓN Y CONVIVENCIA	Consejo Municipal de Cultura en Operación	Alta Dirección Casa de la Cultura Municipal Consejo Municipal de Cultura Gestores Culturales y Artísticos Ciudadanía en General
	Eventos culturales, artísticos y de promoción del patrimonio cultural realizados	Alta Dirección Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario Biblioteca Pública Municipal Ciudadanía en General
	Biblioteca Pública Municipal con oferta de servicios. Programas de lectura desarrollados	Alta Dirección Secretaría General y de Gobierno Municipal Miembros de la Fuerza Pública Instancias o Representantes del poder Judicial Ciudadanía en General
	Plan Integral de Seguridad y Convivencia Ciudadana Formulado, socializado y aprobado para su adopción e implementación	Alta Dirección Secretaría General y de Gobierno Municipal Comité de orden Público Ciudadanía en General
	Estrategias del PISCC desarrolladas. Informe de seguimiento y evaluación realizados	Alta Dirección Alcaldía Secretaría General y de Gobierno Municipal Ciudadanía en General
	Acciones de Convivencia promovidas	Alta Dirección Miembros de la Fuerza Pública Otras entidades y/o representantes participantes Ciudadanía en General
	Consejos de Convivencia y Seguridad en Operación	Alta Dirección Miembros de la Fuerza Pública Ciudadanía en General
	Comités de Orden Público en Operación	Alta Dirección Secretaría General y de Gobierno Municipal Defensoría del Pueblo Organizaciones de la Sociedad Civil, Sociales y de Defensa de los Derechos Humanos Ciudadanía en General
	Comité de Derechos Humanos en Operación	Alta Dirección Secretaría General y de Gobierno Municipal Defensoría del Pueblo Organizaciones de la Sociedad Civil, Sociales y de Defensa de los Derechos Humanos Ciudadanía en General
	Consejo Municipal de Paz, reconciliación y Convivencia en Operación	Alta Dirección Secretaría General y de Gobierno Municipal Defensoría del Pueblo Organizaciones de la Sociedad Civil, Sociales y de Defensa de los Derechos Humanos Ciudadanía en General
	Oportunidades de acceso a la justicia local con eficiencia y oportunidad	Alta Dirección Secretaría General y de Gobierno Municipal Comisaría de Familia Inspección de Policía Municipal Ciudadanía en General
	Informes de Auditorías realizados. Planes de mejoramiento en ejecución	Alta Dirección Líderes del proceso

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

GESTION DE SALUD Y VIDA SANA	Plan Territorial de Salud formulado. Herramientas de seguimiento implementadas	Oficina de Control Interno Alta Dirección Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario
	Plan de Salud Pública o Plan de Intervenciones Colectivas formulado	Coordinación de Salud Pública Instituto Departamental de Salud Pública Ciudadanía en General
	Plan de Salud Pública o Plan de Intervenciones Colectivas formulado	
	Estrategias y acciones del PTS implementadas. Dimensiones del Plan de Salud Pública en ejecución. Actividades de la Gestión en Salud ejecutadas por la entidad	Alta Dirección Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario Área de Coordinación de Salud Pública Instituto Departamental de Salud Entidades locales prestadoras de servicios de salud Ciudadanía en General
	ASIS Implementado en el marco de las responsabilidades propias de la entidad	Alta Dirección Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario Área de Coordinación de Salud Pública Instituto Departamental de Salud Entidades locales prestadoras de servicios de salud Ciudadanía en General
	Procesos de Vigilancia en Salud Pública realizados.	Alta Dirección Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario Área de Coordinación de Salud Pública Instituto Departamental de Salud Entidades locales prestadoras de servicios de salud Ciudadanía en General
	Comités conformados y en operación	Alta Dirección Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario Área de Coordinación de Salud Pública Instituto Departamental de Salud Entidades locales prestadoras de servicios de salud
	Sistema de Atención al Ciudadano – SAC en servicio.	Alta Dirección Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario Área de Coordinación de Salud Pública Instituto Departamental de Salud Entidades locales prestadoras de servicios de salud Ciudadanía en General
	Sistema de aseguramiento en salud subsidiada en operación permanente Base de datos administrada de manera eficiente Aumento de la cobertura de acceso al sistema de aseguramiento en salud subsidiada.	Alta Dirección Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario Área de Aseguramiento en Salud Entidades Administradoras del Régimen Subsidiado en Salud en el Municipio - EPS
	Supervisión vinculada para la vigilancia del Sistema de Aseguramiento en salud Subsidiada. Informes de servicios realizados. Novedades generadas dentro del procesamiento de la información del sistema	Entidades locales prestadoras de servicios de salud Entidades y Órganos de Control reguladoras Ciudadanía en General
Planes, programas y estrategias diseñadas		
Actividades implementadas dentro de los planes y programas de promoción Convenios.	Alta Dirección	

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

	interadministrativos realizados para la promoción de actividades deportivas y recreativas	Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario Ciudadanía en General
	Escuelas de formación deportiva implementadas y promovidas. Personas beneficiarias de los procesos de formación deportiva. Personas con capacidades deportivas y de competencia Eventos deportivos y recreativos promovidos	
	Informes de Auditorías realizados Planes de mejoramiento en ejecución	Alta Dirección Líderes del proceso Oficina de Control Interno
GESTIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA PÚBLICA	Necesidades identificadas Proyectos formulados Proyectos registrados y viabilizados	Alta Dirección Todos los procesos Líderes de procesos Secretaría de Planeación Municipal BPPIM Ciudadanía en General
	Proyectos de inversión ejecutados	Alta Dirección Todos los procesos Líderes de procesos Secretaría de Infraestructura Municipal BPPIM Ciudadanía en General
	Proyectos de Infraestructura en ejecución con seguimiento y supervisión. Informes de seguimiento y supervisión realizados. Comités Técnicos realizados	Alta Dirección Todos los procesos Líderes de procesos Secretaría de Infraestructura Municipal BPPIM Ciudadanía en General
	Informes de Auditorías realizados Planes de mejoramiento en ejecución	Alta Dirección Líderes del proceso Oficina de Control Interno
PROMOCIÓN DEL DESARROLLO ECONÓMICO Y AMBIENTAL	Estrategias diseñadas y formuladas. Políticas y planes locales formulados.	Alta Dirección Planeación Estratégica Líderes de procesos Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario Gremios Económicos y Productivos Locales Ciudadanía en General
	Estrategias diseñadas y formuladas	Alta Dirección Planeación Estratégica Líderes de procesos Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario Gremios Económicos y Productivos Locales Corporación Autónoma Regional (CORPONOR) Ciudadanía en General
	Estrategias de desarrollo económico, productivo y ambiental ejecutadas	Alta Dirección Planeación Estratégica Líderes de procesos Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario Gremios Económicos y Productivos Locales Ciudadanía en General
	Asociaciones creadas, organizadas y fortalecidas	Alta Dirección Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

		Gremios Económicos y Productivos Locales Ciudadanía en General
	Procesos de emprendimiento realizados Espacios de formación y capacitación promovidos	Alta Dirección Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario Ciudadanía en General
	Consejo Municipal de Desarrollo Rural – CMDR en operación	Alta Dirección Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario CMDR Ciudadanía en General
	Procesos de emprendimiento realizados Espacios de formación y capacitación promovidos	Alta Dirección Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario Ciudadanía en General
	Plan de Turismo Municipal formulado. Espacios de participación y concertación promovidos	
	Estrategias de desarrollo turístico ejecutados	
	Programas de fomento al empleo generados. Espacios de formación y capacitación realizados	
	Informes de Auditorías realizados Planes de mejoramiento en ejecución	Alta Dirección Líderes del proceso Oficina de Control Interno
	Informes de Auditorías realizados Planes de mejoramiento en ejecución	
MACROPROCESOS DE APOYO		
GESTIÓN FINANCIERA	Proyección de ingresos estimados	Alta Dirección Todos los procesos Líderes de Procesos Secretaría de Hacienda y Tesoro Público Municipal
	Instrumentos de Planeación y Gestión Financiera formulados (MFMP y POA)	Alta Dirección Todos los procesos Líderes de Procesos Secretaría de Hacienda y Tesoro Público Municipal
	Proyecto de Presupuesto formulado, socializado y aprobado en COMFIS y Consejo de Gobierno Proyecto de presupuesto presentado al Concejo Municipal para su aprobación y adopción	Alta Dirección Todos los procesos Líderes de procesos Secretaría de Hacienda y Tesoro Público Municipal
	Ejecución del Presupuesto público realizado	Alta Dirección Todos los procesos Líderes de Procesos Secretaría de Hacienda y Tesoro Público Municipal Concejo Municipal
	Estatuto Tributario aplicado. Manual de Gestión Tributaria con aplicación	Alta Dirección Secretaría de Hacienda y tesoro Público Ciudadanía en General
	Informes generados de rendición de cuentas de la gestión financiera, fiscal, presupuestal y contable	Alta Dirección Secretaría de Hacienda y tesoro Público Entidades y Órganos de Control
	Informes de Auditorías realizados Planes de mejoramiento en ejecución	Alta Dirección Líderes del proceso Oficina de Control Interno
	Manual de Contratación aplicado Manual de Interventoría y Supervisión aplicado	Alta Dirección Líderes del proceso Oficina de Control Interno

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

PLAN DE COMPRAS Y CONTRATACIÓN PÚBLICA	Planeación contractual realizada	Alta Dirección Todos los Procesos Líderes de Procesos Secretaría de Planeación Municipal
	Procesos de Contratación Formulados	
	Contratos formalizados	Alta Dirección Todos los Procesos Líderes de Procesos Secretaría de Planeación Municipal Ciudadanía en General
	Ejecución contractual con seguimiento y supervisión Informes de supervisión generados	Alta Dirección Todos los Procesos Líderes de Procesos Secretaría de Planeación Municipal Ciudadanía en General
	Informes de Auditorías realizados Planes de mejoramiento en ejecución	Alta Dirección Todos los Procesos Líderes de Procesos Secretaría de Planeación Municipal Ciudadanía en General
	Registro de necesidades de bienes a adquirir	Alta Dirección Líderes del proceso Oficina de Control Interno
GESTIÓN DE RECURSOS FÍSICOS E INVENTARIOS	Planeación contractual realizada	Alta Dirección Todos los procesos Líderes de Procesos Secretaría General y de Gobierno Municipal Ciudadanía en General
	Procesos contractuales realizados	
	Área de Almacén Administrado	
	Actas de recibo (entrada) y salida (entrega) realizadas Inventarios construidos y actualizados	
	Informes de Auditorías realizados	
	Planes de mejoramiento en ejecución	
	Lineamientos de gestión documental aplicables	Alta Dirección Líderes del proceso Oficina de Control Interno
Registros de socialización		
ARCHIVO Y GESTIÓN DOCUMENTAL	Acto administrativo de adopción	Entidad Todos los procesos Entidad
	Plan de gestión documental actualizado Plan Institucional de Archivos actualizado Registro de socialización	
	Correspondencia interna y externa radicada y remitida al destinatario	
	Documentos producidos por las dependencias Registro de transferencias documentales primarias	Todos los procesos

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

	Formato único de inventario documental	Todos los procesos Órganos de control Demás personas interesadas	
	Cuadro de clasificación		
	Tablas de retención documental		
	Tablas de valoración documental		
	Documentos digitalizados debidamente		
	Preservación de documentos importantes		
	Informes de gestión realizados	Alta Dirección Líderes del proceso Oficina de Control Interno	
	Reportes de información de evaluación o valoración realizados		
	Formatos de control de prestamos		
	Informes de Auditorías realizadas		
	Planes de mejoramiento en ejecución		
	Acto administrativo de nombramiento		
	Acta de posesión	Alta Dirección Líderes del proceso Oficina de Control Interno	
	Soportes de historia laboral		
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Solicitud de inscripción, actualización o cancelación definitiva en el registro público de carrera administrativa	Todos los procesos CNSC	
	Acto administrativo de adopción del manual de inducción y reintroducción		
	Divulgación del manual a través de la página institucional		
	Acto administrativo de adopción del Plan de Formación y Capacitación		Todos los procesos Servidores públicos con inducción y reintroducción
	Divulgación del Plan de Formación a través de la página institucional y entrega a los servidores para su conocimiento		
	Reportes de avance de ejecución		Todos los procesos Comisión de personal Servidores públicos capacitados
	Comunicación de citación a los espacios o eventos de capacitación		
	Listados de asistencia		Todos los procesos Comisión de Personal Comité de Bienestar Social, Estímulos e Incentivos Servidores públicos beneficiados con los programas de bienestar social, incentivos y estímulos
	Informe de ejecución del plan de formación y capacitación		
	Acto administrativo de adopción del plan de bienestar social e incentivos		Todos los procesos Comisión de Personal Comité de Bienestar Social, Estímulos e Incentivos Servidores públicos beneficiados con los programas de bienestar social, incentivos y estímulos
Reportes de avance de ejecución			
Divulgación del plan de bienestar social e incentivos en la página institucional	Todos los procesos Comisión de Personal Comité de Bienestar Social, Estímulos e Incentivos Servidores públicos beneficiados con los programas de bienestar social, incentivos y estímulos		
Comunicación de citación o convocatoria a los eventos programados			
Listados de asistencia	Todos los procesos Comisión de Personal Comité de Bienestar Social, Estímulos e Incentivos Servidores públicos beneficiados con los programas de bienestar social, incentivos y estímulos		
Informes de ejecución del plan de bienestar social e incentivos y estímulos			
Evaluación de desempeño laboral realizada y consolidada para la vigencia	Todos los procesos Comisión de Personal Comité de Bienestar Social, Estímulos e Incentivos Servidores públicos beneficiados con los programas de bienestar social, incentivos y estímulos		
Acuerdos de Gestión consolidados para la vigencia			
	Actos administrativos	Todos los procesos Servidores públicos evaluados	
	Certificaciones		
	Respuestas a requerimientos	Servidores públicos de la entidad Entidades de seguridad social	
	Afiliaciones y novedades en seguridad social		
	Actos administrativos de retiros de los servidores públicos	Servidores públicos de la entidad Entidades de seguridad social	
	Informes de Auditorías realizadas		
	Planes de mejoramiento en ejecución	Alta Dirección Líderes del proceso Oficina de Control Interno	
	Políticas de Prevención diseñadas		
	Políticas de defensa judicial formuladas		

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

DEFENSA JURÍDICA GESTIÓN DE LAS TIC	Representación Judicial y extrajudicial realizada	Alta Dirección Todos los procesos Líderes de Procesos Secretaría General y de Gobierno
	Representación en procesos administrativos realizada	Alta Dirección Todos los procesos Líderes de Procesos Secretaría General y de Gobierno
	Comité de Conciliación conformado y en operación	
	Procesos judiciales y/o administrativos con seguimiento	
	Fallos condenatorios con seguimiento	
	Jornadas de capacitación realizadas Funcionarios públicos capacitados	
	Informes de Auditorías realizados Planes de mejoramiento en ejecución	
	Diagnóstico de necesidades realizado	Alta Dirección Líderes del proceso Oficina de Control Interno
	Estrategias diseñadas	Alta Dirección Todos los procesos Líderes de procesos Secretaría General y de Gobierno Municipal
	Plan Estratégico de Tecnologías de la Información – PETI implementado Servidores públicos capacitados	Alta Dirección Todos los procesos Líderes de procesos Secretaría General y de Gobierno Municipal Ciudadanía en General
	Plan de Tratamiento de Riesgos de Seguridad y Privacidad de la Información implementado Servidores públicos capacitados	Alta Dirección Todos los procesos Líderes de procesos Secretaría General y de Gobierno Municipal
	Plan de Tratamiento de Riesgos de Seguridad y Privacidad de la Información implementado Servidores públicos capacitados	
Informes de Auditorías realizados Planes de mejoramiento en ejecución		
Informes de Auditorías realizados Planes de mejoramiento en ejecución	Alta Dirección Líderes del proceso Oficina de Control Interno	
MACROPROCESOS DE CONTROL Y EVALUACIÓN		
EVALUACION INDEPENDIENTE Y MEJORA CONTINUA	Informes de auditorías elaborados Comunicaciones internas o entrega de informes	Representante legal Comité Institucional de Coordinación de Control Interno Líderes de Procesos
	Informes publicados y reportados en las plataformas dispuestas de acuerdo a los mecanismos establecidos	Comunicaciones internas o entrega de informes Coordinación de Control Interno Líderes de Procesos
	Presentación de información, informes y recomendaciones Cronograma de actividades para las mesas técnicas del Comité	Entes de Control
	Presentación de información, informes y recomendaciones	Representante legal Líderes de procesos Secretaría de Planeación

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

		Líderes de Procesos
	Información consolidada para el análisis del ente de control Informes finales solicitados Comunicaciones internas Informes con la información solicitada y definida por el líder del proceso o responsable de la misma	Representante Líderes de procesos
	Informes de auditorías Informes de seguimiento	Representante Líderes de procesos
		Comité Institucional de Coordinación de Control Interno Secretaría de Planeación Líderes de procesos

Fuente: Elaboración propia a partir del manual de procesos y procedimientos de El Tarra

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

En la identificación de los procesos actuales del municipio de El Tarra, se evidencia que los procesos, bienes y servicios, así como la relación con los grupos de interés, están bien definidos y alineados con la gestión que actualmente adelanta la alcaldía. No obstante, se observa la ausencia de una cadena de valor estructurada que permita visualizar de manera integral cómo se articulan los diferentes componentes del municipio. Por ello, se hace necesario realizar un análisis más exhaustivo de los macroprocesos existentes y su asociación con las distintas dependencias, con el fin de fortalecer la planificación estratégica y optimizar la gestión pública.

De igual forma, a continuación, se presenta el análisis de procesos por opciones prioritarias, con base en la información disponible:

Tabla 10 Matriz de opciones prioritarias.

MATRIZ DE OPCIONES PRIORITARIAS					
Dependencia	Proceso	¿Se requiere el proceso?	¿Es necesario que sea ejecutado por la entidad?	¿Se lleva a cabo en otras dependencias?	Observación - Justificación
Oficina de control interno	Evaluación independiente y mejora continua	Si	Si	No	Actualmente no se desarrollan actividades encaminadas con la implementación de políticas de administración del riesgo, la gestión documental o el seguimiento de informes clave institucionales, tales como: informes de gasto público interno y contable, PQRS, reporte SUIT, informe de austeridad del gasto, FURAG, MIPG y conciliaciones bancarias. Se sugiere ampliar el alcance del proceso incorporando estas líneas de acción, con el fin de fortalecer su capacidad de evaluación transversal y contribuir al mejoramiento continuo de la gestión institucional.
Secretaría de Desarrollo social y comunitario	Gestión social, educación y convivencia	Si	Si	Si	Se sugiere fortalecer el enfoque del proceso incorporando dimensiones de inclusión social, que permitan atender de manera más integral a poblaciones con enfoque diferencial (LGBTIQ+, grupos étnicos, personas en condición de vulnerabilidad, víctimas del conflicto armado y población en situación de desplazamiento), así como la gestión de juventudes.
	Promoción del desarrollo económico y ambiental	Si	Si	Si	Mantener
Secretaría de Desarrollo social y comunitario (salud pública)	Gestión en salud y vida sana	Si	Si	Si	Actualmente, este proceso es ejecutado por las dependencias de Planeación y Desarrollo Social y Comunitario, lo cual puede generar duplicidad de funciones y dispersión en la gestión. Se sugiere integrar el proceso en la Secretaría de Planeación, con el fin de centralizar su ejecución, mejorar la articulación técnica y facilitar el seguimiento de las políticas y programas en salud desde un enfoque de planeación territorial.

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Secretaría de Hacienda y Tesoro Público	Gestión Financiera	Si	Si	No	<p>El análisis del proceso Gestión Financiera, evidencia la necesidad de fortalecer su estructura y alcance para reflejar de forma integral las fases del ciclo financiero y presupuestal institucional, desde la planeación y programación, hasta la ejecución, control y reporte de los recursos públicos.</p> <p>Se sugiere una revisión y ajuste del proceso que permita articular de manera clara las funciones operativas, normativas y de seguimiento asociadas a la gestión presupuestal, contable, tributaria y de tesorería, en coherencia con los principios de eficiencia, trazabilidad y control del gasto público.</p>
	Comunicación y divulgación institucional	Si	Si	No	Mantener
Secretaría de Planeación	Gestión de las TIC	Si	Si	No	<p>El proceso gestión de las TIC no aborda la gestión de seguridad de la información, un componente crítico por su impacto transversal en la protección de datos, continuidad operativa y confianza institucional.</p> <p>Se recomienda fortalecer el proceso, garantizando el cumplimiento normativo y mitigar riesgos asociados al manejo de información en todas las dependencias.</p>
	Gestión en salud y vida sana	Si	Si	Si	<p>Actualmente, este proceso es ejecutado por las dependencias de Planeación y Desarrollo Social y Comunitario, lo cual puede generar duplicidad de funciones y dispersión en la gestión.</p> <p>Se sugiere integrar el proceso en la Secretaría de Planeación, con el fin de centralizar su ejecución, mejorar la articulación técnica y facilitar el seguimiento de las políticas y programas en salud desde un enfoque de planeación territorial.</p>
	Plan de compras y contratación pública	Si	Si	No	Mantener
	Planeación Estratégica	Si	Si	No	Mantener
	Promoción del desarrollo económico y ambiental	Si	Si	Si	<p>Se evidencia oportunidades de fortalecimiento en su componente ambiental, dado que actualmente no aborda de manera integral aspectos clave como la coordinación del sistema de gestión ambiental, la gestión del cambio climático, la atención a problemáticas ambientales y el desarrollo de instrumentos de planificación territorial.</p> <p>Se recomienda ampliar el enfoque del proceso para incorporar estas dimensiones, alineándolo con los compromisos institucionales de</p>

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

					sostenibilidad, gestión del riesgo y desarrollo territorial.
Secretaría de vías e infraestructura	Gestión de la infraestructura pública	Si	Si	No	Se evidencia oportunidades de fortalecimiento en este proceso, particularmente en lo relacionado con la articulación de actividades técnicas y operativas que respaldan la ejecución y sostenibilidad de obras públicas (Gestión y administración de maquinaria pesada para el apoyo a obras e infraestructura), así como la gestión territorial de vivienda y servicios públicos domiciliarios. Se recomienda ampliar el alcance del proceso para incorporar funciones que actualmente se desarrollan en la práctica, con el fin de asegurar una visión más completa e integrada de la gestión territorial y de infraestructura del municipio.
Secretaría General y de Gobierno	Defensa jurídica	Si	Si	No	Se sugiere reubicar este proceso como proceso estratégico, dado que cumple un rol transversal en la orientación jurídica de la entidad, incide directamente en la toma de decisiones, la seguridad jurídica institucional y el cumplimiento normativo, aspectos fundamentales para la planeación y gestión pública.
	Gestión de recursos físicos e inventarios	Si	Si	No	Mantener
	Gestión social, educación y convivencia	Si	Si	Si	Se recomienda articular en este proceso actividades relacionadas con la renta ciudadana y la administración de recursos del Sistema General de Participaciones, con el fin de mejorar la cobertura, equidad y efectividad de las intervenciones institucionales
	Servicio al ciudadano	Si	Si	No	Mantener
Secretaría General y de Gobierno (archivo)	Archivo y gestión documental	Si	Si	No	Mantener
Secretaría General y de Gobierno (comisaría de familia)	Gestión social, educación y convivencia	Si	Si	Si	Mantener
Secretaría General y de Gobierno (inspección de policía)	Gestión social, educación y convivencia	Si	Si	Si	Mantener

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

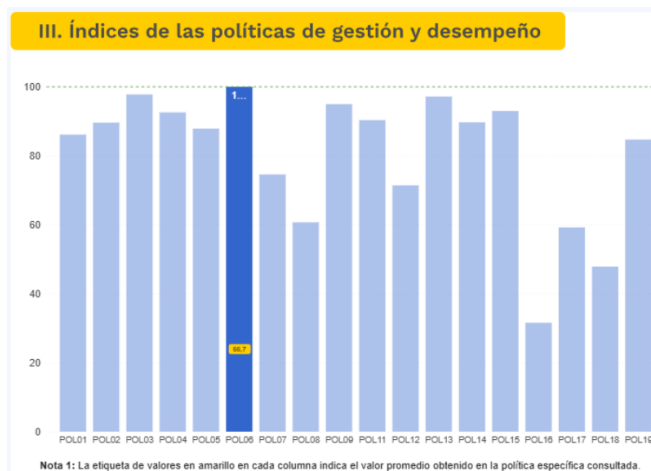
<p>Secretaría General y de Gobierno (talento humano)</p>	<p>Gestión del Talento Humano</p>	<p>Si</p>	<p>Si</p>	<p>No</p>	<p>Se evidencia la necesidad de ampliar el alcance de este proceso para incluir todas las etapas del ciclo de gestión del talento humano, como: selección, ingreso, capacitación, bienestar, evaluación del desempeño, salud y seguridad en el trabajo, nómina, licencias, pasivo pensional, entre otros.</p> <p>Se recomienda reubicar el proceso como estratégico, dado que tiene un rol transversal en la gestión institucional y es determinante para el fortalecimiento organizacional, la calidad del servicio y la sostenibilidad del recurso humano; actualmente figura como proceso de apoyo</p>
---	---------------------------------------	-----------	-----------	-----------	---

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar la conformación de los procesos institucionales, y aunque el resultado de la Política de Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos arrojó un indicador del 100% sin recomendaciones asociadas, se observa que el municipio cuenta con un Manual de Procesos y Procedimientos y una estructura orgánica definida. No obstante, se identifican los siguientes componentes que requieren revisión o fortalecimiento:

- El Manual de Procesos y Procedimientos incluye una caracterización general de los procesos institucionales; sin embargo, no incorpora de manera detallada los procedimientos que los componen, limitándose a describir únicamente las actividades clave, siendo esto importante ya que se asegura una documentación más precisa y operativa que facilite la gestión, trazabilidad y mejora continua de los procesos.
- Se debe ampliar el alcance de los procesos de evaluación independiente y mejora continua, gestión social de educación y convivencia, hacienda y tesoro público, gestión de las TIC, promoción del desarrollo económico y ambiental, gestión de la infraestructura pública y gestión del talento humano.

Ilustración 12 Resultado de la política de fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos MIPG 2024.



Fuente: Tomado de Panel de indicadores de gestión del MIPG (Medición de desempeño institucional MIPG, Vigencia 2024).

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.
 Código postal: 111321
 Línea conmutador PBX: 018000 423713
 Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Además, se relaciona la cadena de valor público pues se constituye como la herramienta principal a utilizar por parte de las entidades, la cual fundamenta la gestión por procesos. Los componentes principales de la cadena de valor público incluyen insumos, procesos, productos, resultados e impactos; de acuerdo con la información suministrada por la Alcaldía de El Tarra se identificó la siguiente cadena de valor con cada uno de sus componentes.

Ilustración 13 Cadena de valor.



Fuente: Tomado de Manual de Procesos y Procedimientos del municipio de El Tarra, por Alcaldía Municipal de El Tarra (s.f.), documento interno.

El Manual de Procesos y Procedimientos del municipio de El Tarra hace referencia a la cadena de valor del MIPG como parte del enfoque metodológico adoptado. Sin embargo, no presenta una cadena de valor específica construida para el municipio, ni detalla los eslabones propios de su gestión institucional. Por tanto, aunque reconoce el concepto y su importancia, El Tarra aún no cuenta con una cadena de valor propia identificada, documentada y operacionalizada en este manual, lo cual representa una oportunidad de mejora para articular de forma clara sus procesos, productos y resultados.

1.4.3. Identificación de Productos y Servicios.

A continuación, se detallan los principales productos y servicios proporcionados por la Alcaldía de El Tarra – Norte de Santander.

Tabla 11 Descripción de productos y servicios del municipio de El Tarra.

Servicio / Producto	Medio de Presentación	Dependencia
Permiso para espectáculos públicos diferentes a las artes escénicas	Presencial	Inspección de Policía
Exención del impuesto de espectáculos públicos	Presencial	
Exención del impuesto de industria y comercio	Presencial	
Modificación en el registro de contribuyentes del impuesto de industria y comercio	Presencial	
Certificado de paz y salvo	Presencial	
Registro de contribuyentes del impuesto de industria y comercio	Presencial	
Corrección de errores e inconsistencias en declaraciones y recibos de pago	Presencial	
Contribución por valorización	Presencial	

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.
 Código postal: 111321
 Línea conmutador PBX: 018000 423713
 Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Impuesto de industria y comercio y su complementario de avisos y tableros.	Presencial	Oficina de Impuestos
Derechos de explotación de juegos de suerte y azar en la modalidad de rifas	Presencial	
Devolución y/o compensación de pagos en exceso y pagos de lo no debido	Presencial	
Cancelación del registro de contribuyentes del impuesto de industria y comercio	Presencial	
Devolución y/o compensación de pagos en exceso y pagos de lo no debido por conceptos no tributarios	Presencial	
Impuesto sobre el servicio de alumbrado público	Presencial	Oficina de impuestos y secretaria general y de gobierno
Supervisión delegada de sorteos y concursos	Presencial	Secretaría General y de Gobierno
Impuesto predial unificado	Presencial	Secretaria de Hacienda
Facilidades de pago para los deudores de obligaciones tributarias	Presencial	
Exención del impuesto predial unificado	Presencial	
Encuesta del sistema de identificación y clasificación de potenciales beneficiarios de programas sociales - SISBEN	Presencial	Secretaria de Planeación
Autorización para el movimiento de tierras.	Presencial	
Formulación del proyecto de plan de regularización	Presencial	
Retiro de un hogar de la base de datos del sistema de identificación y clasificación de potenciales beneficiarios de programas sociales - SISBEN	Presencial	
Incorporación y entrega de las áreas de cesión a favor del municipio	Presencial	
Consulta preliminar para la formulación de planes de implantación	Presencial	
Copia certificada de planos	Presencial	
Licencia de ocupación del espacio público para la localización de equipamiento	Presencial	
Inclusión de personas en la base de datos del sistema de identificación y clasificación de potenciales beneficiarios de programas sociales - SISBEN	Presencial	
Licencia urbanística	Presencial	
Determinantes para el ajuste de un plan parcial	Presencial	
Préstamo de parques y/o escenarios deportivos para realización de espectáculos de las artes escénicas.	Presencial	
Permiso para demostraciones públicas de pólvora, artículos pirotécnicos o fuegos artificiales.	Presencial	
Certificado de riesgo de predios	Presencial	
Impuesto a la publicidad visual exterior	Presencial	
Actualización información en la base de datos del sistema de identificación y clasificación de potenciales beneficiarios de programas sociales – SISBEN	Presencial	
Impuesto de delineación urbana	Presencial	
Legalización urbanística de asentamientos humanos	Presencial	
Autorización para la operación de juegos de suerte y azar en la modalidad de rifas	Presencial	
Registro de la publicidad exterior visual	Presencial	
Permiso para espectáculos públicos de las artes escénicas en escenarios no habilitados.	Presencial	
Concepto de uso del suelo	Presencial	
Concepto de norma urbanística	Presencial	
Inscripción o cambio del representante legal y/o revisor fiscal de la propiedad horizontal	Presencial	
Modificación del plan urbanístico	Presencial	
Formulación y radicación del proyecto del plan parcial	Presencial	
Radicación de documentos para adelantar actividades de construcción y enajenación de inmuebles destinados a vivienda	Presencial	
Formulación del proyecto de plan de implantación	Presencial	

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Registro de actividades relacionadas con la enajenación de inmuebles destinados a vivienda	Presencial	
Determinantes para la formulación de planes parciales	Presencial	
Permiso de escrituración	Presencial	
Licencia de intervención del espacio público	Presencial	
Inscripción de la propiedad horizontal	Presencial	
Retiro de personas de la base de datos del sistema de identificación y clasificación de potenciales beneficiarios de programas sociales - SISBEN	Presencial	
Aprobación de piscinas.	Presencial	Secretaría de Planeación, Secretaría General y de Gobierno y Oficina de Impuestos
Permiso de captación de recursos	Presencial	Secretaría General y de Gobierno
Impuesto sobre casinos y juegos permitidos	Presencial	
Reconocimiento deportivo a clubes deportivos, clubes promotores y clubes pertenecientes a entidades no deportivas	Presencial	
Certificado de residencia	Presencial	
Impuesto de espectáculos públicos	Presencial	
Certificado de residencia para personas que residen en el territorio del área de influencia de los proyectos de exploración y explotación petrolera y minera	Presencial	
Prórroga de sorteo de rifas	Presencial	
Concepto previo favorable para la realización de juegos de suerte y azar localizados	Presencial	
Concepto de excepción de juegos de suerte y azar en la modalidad de rifas	Presencial	
Concepto de excepción de juegos de suerte y azar en la modalidad de promocionales	Presencial	
Traslado de cadáveres	Presencial	Secretaría General y de Gobierno e Inspección de Policía

Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada Alcaldía Municipal de El Tarra. (2025).

De igual forma, a continuación, se presenta la información contenida en la página web del municipio El Tarra – Norte de Santander.

Tabla 12 Información básica que debe contener la página web municipio de El Tarra.

Menú Nivel I	Menú Nivel II	Cumple	Observaciones
bar GOV.CO	N/A	SI	Sin observaciones
Footer o pie de página:			
1. Nombre de la entidad, como mínimo una dirección incluyendo el departamento (si aplica) y municipio.	N/A	SI	La página contiene estos datos ubicados en la parte inferior izquierda de la página principal
2. Vínculo a redes sociales, para ser redireccionado en los botones respectivos.	N/A	Parcial	Los botones de vínculos a redes sociales son funcionales, se sugiere cambiar el logo de la red "Twitter" la cual ya no existe al momento de la consulta (abril de 2025) por red "X"

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

<p>3. Datos de contacto, incluyendo: teléfono conmutador, línea gratuita o línea de servicio a la ciudadanía/usuario, línea anticorrupción, identificación de canales físicos y electrónicos para atención al público, correo de notificaciones judiciales, enlace para el mapa del sitio, enlace para vincular a las políticas.</p>	<p>N/A</p>	<p>Parcial</p>	<p>No se describe línea telefónica de atención gratuita, registran un email de contacto contactenos@eltarra-nortedesantander.gov.co, los demás datos se encuentran ok en la página principal</p>
<p>Requisitos mínimos de políticas y cumplimiento legal: 1. Términos y condiciones. 2. Política de privacidad y tratamiento de datos personales. 3. Política de derechos de autor y/o autorización de uso sobre los contenidos.</p>	<p>N/A</p>	<p>SI</p>	<p>Están ubicadas en el pie de página en la parte inferior por medio del enlace políticas: Sobre las bases de datos. Sobre la adquisición de información. Sobre las copias de seguridad. Sobre el Registro de Usuario. Gestión de Sesiones Seguras. Términos y condiciones de uso Mi Colombia Digital. Políticas de privacidad y tratamiento de datos. Términos y condiciones de uso - Cuentas de correo Uso de Cookies - Mi Colombia Digital.</p>

Menú destacado-Transparencia y acceso a la información pública:

<p>1. Información de la entidad.</p>	<p>1.1. Misión, visión, funciones y deberes.</p>	<p>SI</p>	<p>N/A</p>
	<p>1.2. Estructura orgánica – Organigrama.</p>	<p>SI</p>	<p>N/A</p>
	<p>1.3. Mapas y Cartas descriptivas de los procesos.</p>	<p>SI</p>	<p>N/A</p>
	<p>1.4. Directorio Institucional incluyendo sedes, oficinas, sucursales, o regionales, y dependencias.</p>	<p>SI</p>	<p>N/A</p>
	<p>1.5. Directorio de servidores públicos, empleados o contratistas.</p>	<p>SI</p>	<p>A fecha de consulta 28 de abril de 2025 registran 24 funcionarios de nómina y 186 contratistas</p>
	<p>1.6. Directorio de entidades. Listado de entidades que integran el respectivo sector, con el enlace al sitio web de cada una de éstas.</p>	<p>NO</p>	<p>Solo se enuncia la dependencia de la alcaldía</p>
	<p>1.7. Directorio de agremiaciones o asociaciones en las que participe.</p>	<p>NO</p>	<p>No se evidencia ningún tipo de información en el apartado.</p>
	<p>1.8. Servicio al público, normas, formularios y protocolos de atención.</p>	<p>NO</p>	<p>No se evidencia ningún tipo de información en el apartado.</p>

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

	1.9. Procedimientos que se siguen para tomar decisiones en las diferentes áreas	NO	No se evidencia ningún tipo de información en el apartado.
	1.10. Mecanismo de presentación directa de solicitudes, quejas y reclamos a disposición del público en relación con acciones u omisiones del sujeto obligado.	SI	N/A
	1.11. Calendario de actividades y eventos.	SI	N/A
	1.12. Información sobre decisiones que puede afectar al público.	SI	N/A
	1.13. Entes y autoridades que lo vigilan	SI	N/A
	1.14. Publicación de hojas de vida.	NO	No se evidencia ningún tipo de información en el apartado.
2. Normatividad	2.1. Normativa de la entidad o autoridad:	SI	N/A
	2.1.1. Leyes.	SI	N/A
	2.1.2. Decreto Único Reglamentario.	SI	N/A
	2.1.3. Normativa aplicable.	SI	N/A
	2.1.4. Vínculo al Diario o Gaceta Oficial.	SI	N/A
	2.1.5. Políticas, lineamientos y manuales.	SI	N/A
	2.1.6. Agenda Regulatoria.	NO	No se evidencia ningún tipo de información en el apartado.
	2.1. Búsqueda de normas	SI	N/A
	2.1.1. Sistema Único de Información Normativa – SUIN.	SI	N/A
	2.1.2. Sistema de búsquedas de normas, propio de la entidad.	NO	No se evidencia ningún tipo de información en el apartado.
	2.1. Proyectos de normas para comentarios.	NO	No se evidencia ningún tipo de información en el apartado.
	2.1.1. Proyectos normativos.	NO	No se evidencia ningún tipo de información en el apartado.
	2.1.2. Comentarios y documento de respuesta a comentarios.	NO	No se evidencia ningún tipo de información en el apartado.
	2.1.3. Participación ciudadana en la expedición de normas a través el SUCOP	NO	No se evidencia ningún tipo de información en el apartado.
3. Contratación	3.1. Plan anual de Adquisiciones.	SI	N/A
	3.2. Publicación de la información contractual	SI	N/A

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

	3.3. Manual de contratación, adquisición y/o compras.	SI	N/A
	3.4. Formatos o modelos de contratos o pliegos tipo.	SI	N/A
4. Planeación, Presupuesto e Informes.	4.1. Presupuesto general de ingresos, gastos e inversión	SI	N/A
	4.2. Ejecución presupuestal.	SI	N/A
	4.3. Plan de Acción.	SI	N/A
	4.4. Proyectos de Inversión	SI	N/A
	4.5. Informes de empalme	SI	N/A
	4.6. Información pública y/o relevante	SI	N/A
	4.7. Informes de gestión, evaluación y auditoría	SI	N/A
	4.8. Informes de la Oficina de Control Interno.	SI	N/A
	4.9. Informe sobre Defensa Pública y Prevención del Daño Antijurídico	SI	N/A
	4.10. Informes trimestrales sobre acceso a información, quejas y reclamos.	SI	Último reportado julio-diciembre 2024
5. Trámites	5.1. Trámites (normativa, proceso, costos y formatos o formularios)	SI	N/A
6. Participa	Mecanismo o procedimiento por medio del cual el público pueda participar en la formulación de la política o el ejercicio de las facultades de ese sujeto obligado.	SI	N/A
7. Datos abiertos	7.1. Instrumentos de gestión de la información.	SI	N/A
	7.2. Sección de Datos Abiertos.	SI	N/A
8. Información específica para Grupos de Interés	En esta sección encontrará información dirigida a niños, niñas y adolescentes; mujeres, entre otros.	SI	En vincula noticias de página web de la alcaldía
9. Obligación de reporte de información específica por parte de la entidad.	En esta sección encontrará otra información relevante de la entidad.	SI	N/A
Menú Destacado-Atención y Servicios a la Ciudadanía			
10. Atención y Servicios a la Ciudadanía	10.1 Trámites, Otros Procedimientos administrativos y consultas de acceso a información pública	SI	N/A
	10.2 Canales de atención y pida una cita	SI	N/A
	10.3 Peticiones, Quejas, Reclamos, Sugerencias y Denuncias, PQRSD.	SI	N/A
Menú Participa			

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

11. Participa	Los sujetos obligados entidades públicas, y particulares que cumplan función pública o administren recursos públicos, deberán publicar la información que le corresponda, conforme con los lineamientos específicos que expida el Departamento Administrativo de la Función Pública.	SI	N/A
Sección de Noticias			
12. Sección de Noticias	En la página principal, el sujeto obligado publicará las noticias más relevantes para la ciudadanía y los grupos de valor. La información deberá publicarse de acuerdo a las pautas o lineamientos en materia de lenguaje claro, accesibilidad y usabilidad.	SI	N/A

Fuente. Elaboración propia con base en información tomada del sitio web de la Alcaldía Municipal de El Tarra (<https://www.eltarra-nortedesantander.gov.co/>), consultado en abril de 2025.

Según lo indicado en la tabla anterior, la evaluación refleja un cumplimiento general positivo frente a los lineamientos de la política GOV.CO. Elementos clave como la identificación institucional (nombre, dirección y contacto) están presentes y correctamente ubicados en el sitio.

El pie de página también cumple con las especificaciones requeridas. Sin embargo, se identifican aspectos parcialmente cumplidos, como los vínculos a redes sociales, los cuales no son completamente funcionales o no redireccionan adecuadamente.

1.4.4. Análisis de Satisfacción o Evaluación en la Prestación de Servicios.

La evaluación y el análisis de satisfacción del servicio, según lo establecido por el DAFP, busca analizar si el bien o servicio ofertado satisface en términos de eficiencia, eficacia y calidad las necesidades y problemáticas de la población del municipio.

A continuación, se observa la asignación de PQRSDF por dependencia:

Tabla 13 Asignación de PQRS por dependencia año 2023.

Dependencia	Tipo de solicitud								% PQRS
	Informativo	Invitación	Petición	Queja	Reclamo	Sugerencia	Tutela	Total	
Biblioteca municipal	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%
Control Interno	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%
Oficina de prensa	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%
Almacén y archivo	0	0	2	0	0	0	0	2	0.10%
Psicología	0	1	1	0	0	0	0	2	0.10%
Renta ciudadana	0	1	3	0	0	0	0	4	0.19%
Casa de la cultura	1	3	2	0	0	0	0	6	0.29%
Enlace del adulto mayor	1	0	6	0	0	0	0	7	0.33%
Medio ambiente	2	5	9	0	0	0	0	16	0.76%

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Promotor de desarrollo	3	2	11	0	0	0	0	16	0.76%
Víctimas	3	4	16	0	0	0	0	23	1.09%
Oficina de contratación	53	0	10	0	0	0	0	63	3.00%
Salud pública	16	24	74	0	0	0	0	114	5.42%
Secretaría de planeación	44	12	69	2	0	0	0	127	6.04%
Comisaría de familia	42	16	76	0	0	0	0	134	6.37%
Secretaría de vías e infraestructura	30	5	129	2	0	0	0	166	7.90%
Secretaría de hacienda y tesoro público	104	3	75	0	0	0	0	182	8.66%
Inspección de policía	23	11	157	0	0	0	1	192	9.13%
Secretaría de gobierno	75	10	137	8	0	0	0	230	10.94%
Despacho del alcalde	61	47	140	0	0	0	1	249	11.85%
Desarrollo social y comunitario	18	34	196	2	0	0	1	251	11.94%
Oficina de Sisbén	9	1	308	0	0	0	0	318	15.13%
Total general	485	179	1421	14	0	0	3	2102	100.00%

Fuente: Elaboración propia con base en (Alcaldía Municipal de El Tarra, s.f.).

Tabla 14 Asignación de PQRS por dependencia año 2024.

Dependencia	Tipo de solicitud								Total	% PQRS
	Informativo	Invitación	Petición	Queja	Reclamo	Sugerencia	Tutela			
Biblioteca municipal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%
Medio ambiente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%
Renta ciudadana	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0.02%
Control Interno	0	3	1	0	0	0	0	4	4	0.08%
Almacén y archivo	0	1	4	0	0	0	0	5	5	0.10%
Oficina de contratación	7	0	0	0	0	0	0	7	7	0.14%
Equidad y Género	1	5	3	0	0	0	0	9	9	0.18%
Enlace del adulto mayor	3	2	6	0	0	0	0	11	11	0.23%
Psicología	3	6	5	0	0	0	0	14	14	0.29%
Enlace de juventudes	4	3	8	0	0	0	0	15	15	0.31%
Promotor de desarrollo	9	2	7	0	0	0	0	18	18	0.37%
Oficina de Sisbén	5	10	8	0	0	0	0	23	23	0.47%
Talento Humano	8	1	19	0	0	0	0	28	28	0.58%
Víctimas	7	6	26	0	0	0	0	39	39	0.80%
Casa de la cultura	31	11	14	0	0	0	0	56	56	1.15%
Inspección de policía	53	21	123	2	0	0	0	199	199	4.09%
Salud pública	58	14	147	2	0	0	0	221	221	4.54%
Comisaría de familia	60	21	144	0	0	0	0	225	225	4.62%
Secretaría de hacienda y tesoro público	157	6	164	0	0	0	0	327	327	6.72%
Secretaría de gobierno	130	69	216	6	0	0	0	421	421	8.65%
Desarrollo social y comunitario	85	73	298	2	0	0	1	459	459	9.43%
Despacho del alcalde	151	102	206	0	0	0	11	470	470	9.66%
Secretaría de planeación	127	83	374	2	0	0	0	586	586	12.04%
Secretaría de vías e infraestructura	39	15	1674	0	0	0	0	1728	1728	35.51%
Total general	939	454	3447	14	0	0	12	4.866	100.00%	

Fuente: Elaboración propia con base en (Alcaldía Municipal de El Tarra, s.f.).

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

El análisis comparativo de las PQRS presentadas en las diferentes dependencias en el municipio de El Tarra entre el año 2023 y 2024 muestra en primer lugar un incremento generalizado en todos los tipos de solicitudes, excepto en quejas y reclamos en la que no hubo solicitudes.

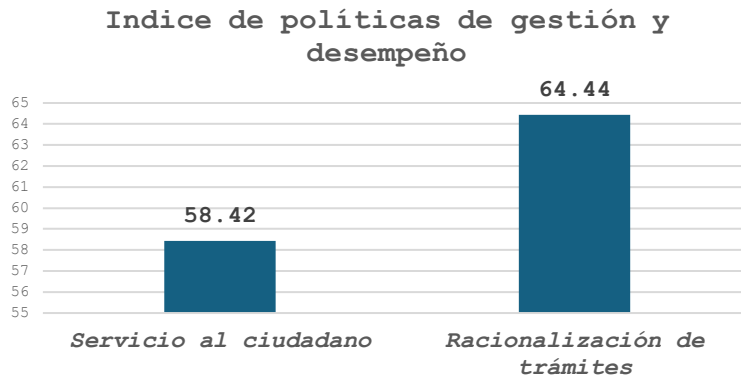
Hubo un incremento de PQRS en un 131.5% entre el año 2023 y 2024, de los cuales se resalta el incremento significativo en la cantidad de peticiones para la dependencia de Secretaría de vías e infraestructura pasando de 129 en el año 2023 a 1674 en el año 2024. Las Invitaciones tuvieron un aumento de más del 153.6%, lo cual evidencia una mayor interacción ciudadana o cambios en procesos participativos.

Existen factores a considerar como el incremento de solicitudes informativas que podría sugerir problemas en la claridad de la información pública, acceso a trámites o desconocimiento general por parte de la ciudadanía.

Identificando las recomendaciones de MIPG (Modelo Integrado de Planeación y Gestión), según la medición de desempeño institucional correspondiente a la vigencia 2024 en las políticas de servicio al ciudadano y racionalización de trámites, éstas se encuentran enfocadas en fortalecer los canales de información y capacitar a la ciudadanía sobre sus derechos y procedimientos alineándose con las acciones de lenguaje claro, accesibilidad, formación ciudadana y evaluación del servicio mencionadas en el documento respectivo.

Asimismo, la recomendación de implementar el seguimiento a peticiones reiteradas y mejorar los procesos institucionales se relaciona con la priorización de trámites de alta demanda, la posibilidad de realizar seguimiento en línea y el uso de la Carpeta Ciudadana Digital.

Ilustración 14 Resultado política de servicio al ciudadano y racionalización de trámites.



Fuente: Elaboración propia con base en (MIPG, s.f.).

1.4.5. Análisis Financiero.

Con el fin de dar cuenta del estado de las finanzas de la entidad, para establecer la capacidad institucional e identificar las fortalezas en este aspecto, cobra relevancia importante a la hora de realizar algún tipo de intervención sobre la estructura, planta de personal y escala salarial de la entidad. Por ello, el presente análisis brindará de forma ordenada y consecuente los aspectos

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.
 Código postal: 111321
 Línea conmutador PBX: 018000 423713
 Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

más relevantes de las finanzas de la entidad, mostrando así el estado actual de los costos de la planta de personal según su conformación en los actos administrativos de creación, la comparación con la nómina y demás gastos prestacionales y patronales, las situaciones administrativas y el margen que la entidad tendría para efectuar una intervención efectiva a la planta, especialmente en la creación de empleos y/o modificación positiva de lo existente.

Así resulta necesario conocer todas las variables asociadas al presupuesto de la entidad, lo cual conducirá a conocer los efectos de la planta sobre los gastos generales, las particularidades del presupuesto referentes al pago de personal y la participación de este rubro dentro de otros y de sus distintas fuentes de financiación.

1.4.2.1. Análisis Ingresos.

Entre 2021 y 2024, el municipio compiló un recaudo total de \$178.614.282.819, lo que representa un crecimiento aproximado del 69,70%. Este resultado obedece a un aumento progresivo de los ingresos en cada año y en el recaudo de los diferentes impuestos, incluidos los recursos de capital. No obstante, entre 2023 y 2024 se evidencia un decrecimiento de -4,23% en este concepto. También se identifican otros rubros que dejaron de percibirse en ese mismo periodo, con una caída del -19,16% en ingresos tributarios y del -21,48% en impuestos indirectos. Entre estos últimos se encuentran la sobretasa bomberil, el impuesto de industria y comercio, las estampillas y las contribuciones, cuyos recaudos disminuyeron respecto a 2023.

Tabla 15 Ingresos de la entidad.

Cuenta	Nombre de Cuenta	2021	2022	2023	2024	Total general
1	INGRESOS	\$32.742.639.985	\$40.365.769.417	\$49.940.398.783	\$55.565.474.634	\$178.614.282.819
1.1	INGRESOS CORRIENTES	\$29.975.458.152	\$36.286.855.498	\$43.657.933.350	\$49.548.935.184	\$159.469.182.184
1.2	RECURSOS DE CAPITAL	\$2.767.181.833	\$4.078.913.919	\$6.282.465.433	\$6.016.539.450	\$19.145.100.635
1.1.0.1	INGRESOS TRIBUTARIOS	\$2.560.427.847	\$2.936.508.447	\$4.196.265.831	\$3.392.152.017	\$13.085.354.142
1.1.0.2	INGRESOS NO TRIBUTARIOS	\$27.415.030.305	\$33.350.347.051	\$39.461.667.519	\$46.156.783.167	\$146.383.828.042
1.1.0.1.0.1	IMPUESTOS DIRECTOS	\$170.084.800	\$144.670.523	\$130.067.886	\$199.564.973	\$644.388.182
1.1.0.1.0.2	IMPUESTOS INDIRECTOS	\$2.390.343.047	\$2.791.837.924	\$4.066.197.945	\$3.192.587.044	\$12.440.965.960
1.1.0.1.0.1.0.1.4	SOBRETASA AMBIENTAL	\$33.627.288	\$30.309.464	\$27.815.503	\$47.636.425	\$139.388.680
1.1.0.1.0.1.2.0.0	IMPUESTO PREDIAL UNIFICADO	\$136.457.512	\$114.361.059	\$102.252.383	\$151.928.548	\$504.999.502
1.1.0.1.0.2.2.0.3	IMPUESTO DE CIRCULACIÓN Y TRANSITO SOBRE VEHÍCULOS DE SERVICIO PÚBLICO	\$4.069.182	\$12.115.370	\$18.708.150	\$0	\$34.892.702
1.1.0.1.0.2.1.0.9	SOBRETASA A LA GASOLINA	\$1.017.878.000	\$542.870.000	\$548.856.000	\$731.250.000	\$2.840.854.000
1.1.0.1.0.2.2.0.0	IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO	\$652.387.058	\$843.754.866	\$787.490.633	\$709.316.210	\$2.992.948.767
1.1.0.1.0.2.2.0.1	IMPUESTO COMPLEMENTARIO DE AVISOS Y TABLEROS	\$39.235.498	\$11.540.502	\$37.913.050	\$14.992.574	\$103.681.624
1.1.0.1.0.2.2.1.1	IMPUESTO DE ALUMBRADO PÚBLICO	\$113.391.892	\$138.418.956	\$807.112.888	\$1.442.903.122	\$2.501.826.858
1.1.0.1.0.2.2.1.2	SOBRETASA BOMBERIL	\$0	\$12.489.760	\$36.568.260	\$31.999.516	\$81.057.536
1.1.0.1.0.2.2.1.4	IMPUESTO DE TRANSPORTE POR	\$569.043.846	\$730.921.020	\$779.913.168	\$793.298.952	\$2.873.176.986

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

	OLEDUCTOS Y GASODUCTOS					
1.1.0.1.0.2.2.1.8	TASA PRODEPORTE Y RECREACION	\$162.828.698	\$431.754.880	\$1.010.965.614	\$283.953.610	\$1.889.502.802
1.1.0.1.0.2.3.0.0	ESTAMPILLAS	\$784.732.431	\$1.008.027.814	\$1.658.688.747	\$834.071.947	\$4.285.520.939
1.1.0.2.0.1	CONTRIBUCIONES	\$331.409.317	\$500.367.421	\$899.271.601	\$117.099.524	\$1.848.147.863
1.1.0.2.0.2	TASAS Y DERECHOS ADMINISTRATIVOS	\$3.640.000	\$5.880.000	\$6.060.000	\$5.880.000	\$21.460.000
1.1.0.2.0.3	MULTAS, SANCIONES E INTERESES DE MORA	\$235.000	\$0	\$7.179.410	\$48.141.208	\$55.555.618
1.1.0.2.0.5	VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	\$18.781.741	\$21.322.011	\$151.745.892	\$28.251.935	\$220.101.579
1.1.0.2.0.6	TRANSFERENCIAS CORRIENTES	\$26.933.703.969	\$32.613.899.054	\$38.118.524.821	\$45.653.067.624	\$143.319.195.468
1.1.0.2.0.7	PARTICIPACION Y DERECHOS POR MONOPOLIO	\$127.260.278	\$208.878.565	\$278.885.795	\$304.342.876	\$919.367.514

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los datos reportados por la (Contaduría General de la Nación , s.f.).

Tabla 16 Análisis vertical de los ingresos de la entidad.

Análisis vertical				
Ítem	2021	2022	2023	2024
% INGRESOS CORRIENTES / INGRESOS TOTALES	91,55%	89,90%	87,42%	89,17%
% INGRESOS DE CAPITAL/ INGRESOS TOTALES	8,45%	10,10%	12,58%	10,83%
% INGRESOS TRIBUTARIOS / INGRESOS CORRIENTES	8,54%	8,09%	9,61%	6,85%
% INGRESOS NO TRIBUTARIOS / INGRESOS CORRIENTES	91,46%	91,91%	90,39%	93,15%
% INGRESOS DIRECTOS / INGRESOS TRIBUTARIOS	6,64%	4,93%	3,10%	5,88%
% INGRESOS INDIRECTOS / INGRESOS TRIBUTARIOS	93,36%	95,07%	96,90%	94,12%
% TRANSFERENCIAS CORRIENTES/ INGRESOS NO TRIBUTARIOS	98,24%	97,79%	96,60%	98,91%
% TRANSFERENCIAS CORRIENTES/ INGRESOS CORRIENTES	89,85%	89,88%	87,31%	92,14%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los datos reportados por la (Contaduría General de la Nación , s.f.).

A partir de lo anterior, se evidencia que en promedio los ingresos corrientes y los ingresos de capital respecto a los ingresos totales respectivamente fueron de 89,17% y 10,83% para la vigencia 2024.

1.4.2.1.1. Ingresos corrientes vs recursos de capital

En función a lo mencionado en la tabla anterior, los ingresos corrientes son los que se reciben de manera regular y recurrente, principalmente por medio de impuestos, tasas y contribuciones, mientras que los recursos de capital, también conocidos como ingresos de capital, son aquellos que provienen de la venta de activos, de endeudamiento o de donaciones y transferencias.

Sede principal

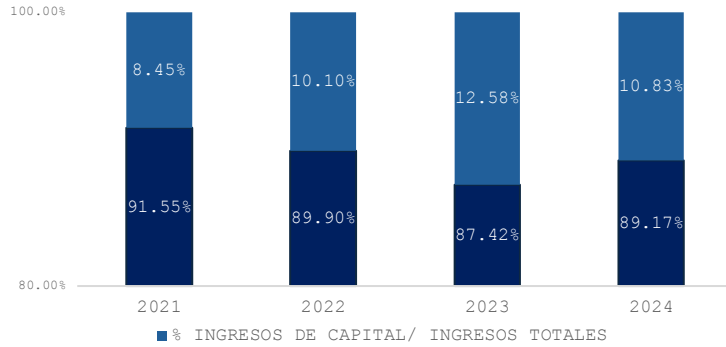
Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Ilustración 15 Ingresos corrientes vs ingresos de capital 2021-2024.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los datos reportados por la (Contaduría General de la Nación , s.f.).

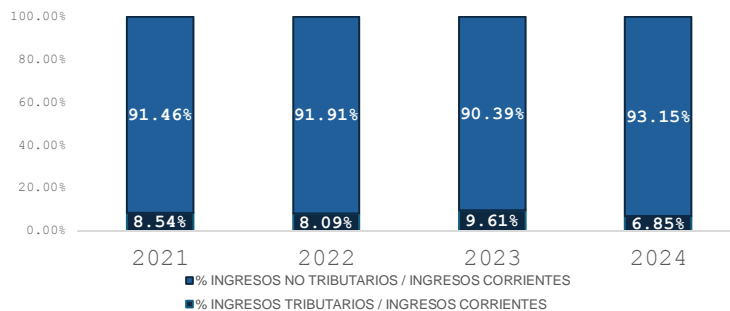
En este sentido, el municipio tiene una tendencia ascendente de los ingresos corrientes con un crecimiento entre 2022 a 2024 en cerca de 13,49%; sin embargo, del total de ingresos entre 2022 y 2024 los ingresos corrientes representaron un 89,17% y los ingresos de capital un -10,83% respecto el total de ingresos.

1.4.2.1.2. Ingresos Corrientes

Los ingresos corrientes dentro de la vigencia 2021-2024 fueron de \$159.469.182.184, los cuales muestran una tasa de crecimiento real promedio de 13,49%, debido a que se presentaron variaciones en la apropiación de estos recursos con tendencia positiva.

Dentro de los ingresos corrientes, los ingresos no tributarios son el rubro más importante, dado que representan el 93,15 % para la vigencia 2024 y los ingresos tributarios tan solo representan el 6,85%, lo anterior es relevante, puesto que permite evidenciar que existe una alta dependencia de las transferencias corrientes en el rubro de ingresos no tributarios.

Ilustración 16 Ingresos tributarios vs no tributarios 2021-2024.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los datos reportados por la (Contaduría General de la Nación , s.f.).

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

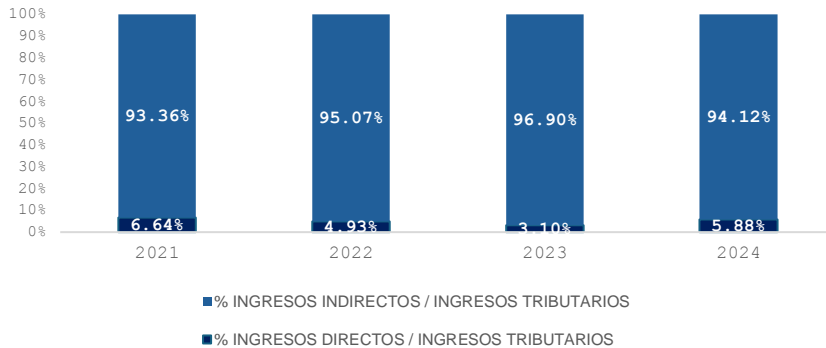
Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

1.4.2.1.2.1. Ingresos Tributarios

Los ingresos tributarios del municipio corresponden al dinero que las administraciones municipales generan a través de la imposición de tributos. En este sentido, los ingresos tributarios para el periodo 2021-2024 fueron de \$13.085.354.142, los cuales tuvieron una tasa de decrecimiento promedio real del -19,16%. Adicionalmente, en línea con la siguiente gráfica, el 5,88% correspondió a impuestos directos y el 94,12% a impuestos indirectos.

Ilustración 17 Porcentaje de impuestos directos vs impuestos indirectos 2021-2024.

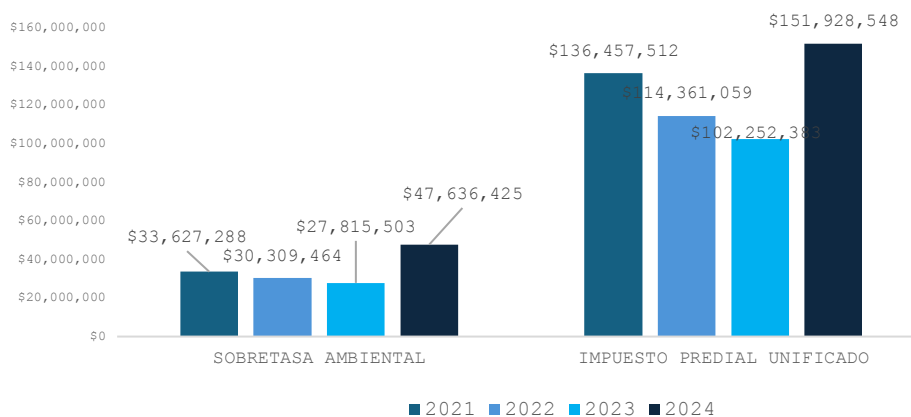


Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los datos reportados por la (Contaduría General de la Nación , s.f.).

1.4.2.1.2.1.1. Impuestos Directos

Se evidencia que dentro de los impuestos directos prepondera el impuesto predial unificado, el cual suele basarse en el valor del inmueble en cuestión, tomando en cuenta características como ubicación, tamaño y uso; para el municipio representó cerca de \$504.999.502 entre 2021 y 2024.

Ilustración 18 Impuestos indirectos entre 2021 -2024.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los datos reportados por la (Contaduría General de la Nación , s.f.).

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

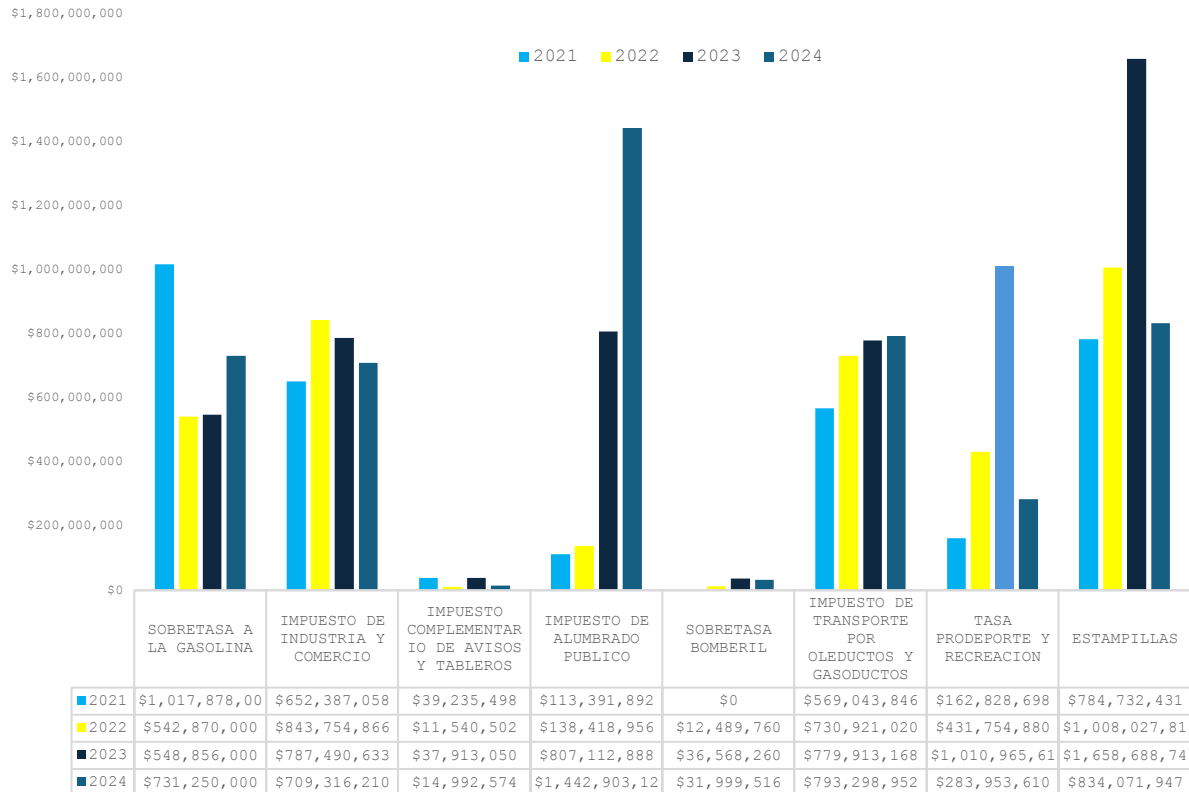
Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

1.4.2.1.2.1.2. Impuestos Indirectos

Por otra parte, dentro de estos impuestos como aquellos se aplican sobre el consumo de bienes o servicios. Para el municipio, en la vigencia 2024 los que más destacan son el impuesto de alumbrado público representa el 45,20%, seguido de las estampillas con el 26,13%, y el impuesto de transporte por oleoductos y gasoductos con un 24,85%.

Ilustración 19 Impuestos indirectos entre 2021 -2024.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los datos reportados por la (Contaduría General de la Nación , s.f.).

1.4.2.1.2.1.2.1. Ingresos no Tributarios

Se refiere a aquellos recursos que se generan por la prestación de un servicio público, la explotación de bienes o la participación en los beneficios de bienes o servicios, transferencias y demás recursos que ingresen al presupuesto municipal.

1.4.2.1.2.1.2.2. Ingresos no Tributarios (sin transferencias)

Los ingresos no tributarios sin transferencias han representado entre 2021 y 2024 un total de \$146.383.828.042.

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

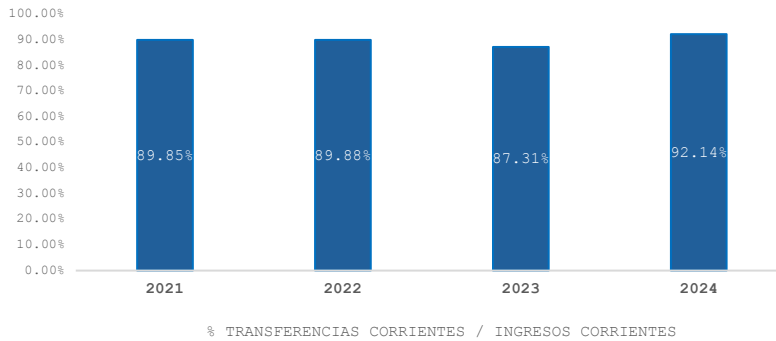
Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

1.4.2.1.2.1.3. Ingresos no Tributarios (transferencias)

Las transferencias y regalías se convierten en los recursos principales para financiar el desarrollo territorial, en este sentido, el municipio financia sus gastos principalmente con recursos de transferencia de la Nación y Regalías, las cuales representaron el 89,85 % (2021), 89,88 % (2022), 87,31 % (2023) y 92,14% (2024), del total de ingresos que percibe el municipio, de tal manera, entre 2021 y 2024 han representado cerca de \$ 143.319.195.468.

Ilustración 20 % Transferencias corrientes / ingresos corrientes entre 2021 -2024.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los datos reportados por la (Contaduría General de la Nación , s.f.).

1.4.2.2. Análisis de Gastos

Los gastos se dividen en gastos de inversión, gastos de funcionamiento y servicio a la deuda, durante las vigencias comprendidas entre el 2021 y 2024 el municipio, presenta un total de gastos de \$157.441.969.244 de los cuales el 93,5% corresponde a gastos de inversión y el 6,64% a gastos de funcionamiento.

Tabla 17 Gastos de la entidad.

Cuenta	Nombre de Cuenta	2021	2022	2023	2024	Total General
2	GASTOS	\$30.006.535.062	\$34.530.378.576	\$48.763.463.286	\$44.141.592.320	\$157.441.969.244
2,1	FUNCIONAMIENTO	\$2.238.804.332	\$2.709.478.935	\$2.635.995.954	\$2.930.633.825	\$10.514.913.046
2,2	SERVICIO DE LA DEUDA PÚBLICA INTERNA	\$0,00	\$57.696.341	\$102.667.600	\$93.878.097	\$254.242.038
2,3	INVERSION	\$27.767.730.730	\$31.763.203.300	\$46.024.799.732	\$41.117.080.398	\$146.672.814.160
2.1.1	GASTOS DE PERSONAL	\$1.065.283.701	\$1.084.766.196	\$1.267.197.170	\$1.549.863.655	\$4.967.110.722
2.1.2	ADQUISICION DE BIENES Y SERVICIOS	\$1.087.727.010	\$1.558.755.382	\$1.294.361.281	\$1.293.853.745	\$5.234.697.418
2.1.3	TRANSFERENCIAS CORRIENTES	\$85.793.621	\$65.957.357	\$74.437.503	\$86.916.425	\$313.104.906
2.2.2	SERVICIO DE LA DEUDA PÚBLICA INTERNA	\$0	\$57.696.341	\$102.667.600	\$93.878.097	\$254.242.038
2.3.2	ADQUISICION DE BIENES Y SERVICIOS	\$26.466.657.190	\$30.960.205.735	\$45.072.413.601	\$39.991.451.338	\$142.490.727.864
2.3.3	TRANSFERENCIAS CORRIENTES	\$694.010.617	\$691.859.999	\$837.072.288	\$878.925.899	\$3.101.868.803

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los datos reportados por la (Contaduría General de la Nación , s.f.).

A partir de lo anterior, se evidencia que en promedio los gastos de la entidad para los años de análisis se desagregaron bajo los siguientes porcentajes:

Tabla 18 Análisis vertical gastos de la entidad.

Análisis vertical				
Ítem	2021	2022	2023	2024
% GASTOS FUNCIONAMIENTO / GASTOS	7,46%	7,85%	5,41%	6,64%
% GASTOS DE INVERSIÓN / GASTOS	92,54%	91,99%	94,38%	93,15%
% SERVICIO DE LA DEUDA PÚBLICA / GASTOS	0,00%	0,17%	0,21%	0,21%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los datos reportados por la (Contaduría General de la Nación , s.f.).

Se define como gasto de funcionamiento, todo aquello destinado a cubrir las obligaciones de la respectiva entidad, tales como los servicios personales, incluidos los contratos de prestación de servicios para la realización de actividades administrativas, los gastos generales incluidos los servicios públicos, las mesadas pensionales y transferencias de Ley (Decreto 4365 de 2004).

En este sentido, el total de gastos comprometidos en el periodo de 2021 y 2024 fueron de \$157.441.969.244. Además, el porcentaje de magnitud de los gastos de personal frente al total de gastos es de 7,46%, 7,85%, 5,41% y 6,64% respectivamente, mientras que los gastos generales frente al total de gastos oscilan entre 92,54%, 91,99%, 94,38% y 93,15% en el período analizado.

Adicionalmente, sobre lo gastos de inversión es preciso señalar que en el periodo 2021-2024 fueron de \$146.672.814.160.

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

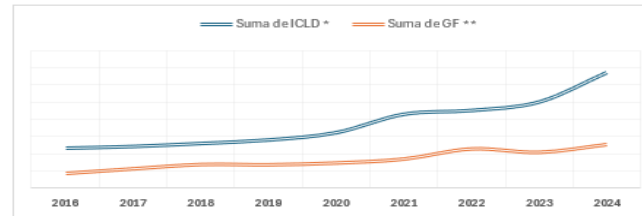
Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Indicador Ley 617 de 2001

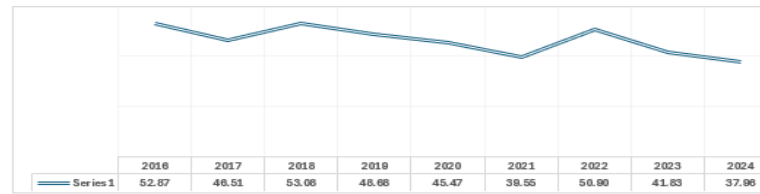
Es importante delimitar desde el carácter normativo el cumplimiento de los indicadores financieros; en la Ley 617 de 2000 se establecen los parámetros de gastos de cada una de las entidades territoriales, para el caso específico del municipio se presentan los valores de la ejecución por Ingresos Corrientes de Libre Destinación -ICLD- y los Gastos de Funcionamiento -GF-, estableciendo así el límite de gasto acorde a la certificación emitida para la entidad, de acuerdo a los lineamientos de la Ley 617 de 2000.

Ilustración 21 Comportamiento histórico indicador Ley 617 de 2000.

I. ICLD * vs GF **	Año	Suma de ICLD *	Suma de GF **	Análisis vertical % ICLD * y GF **		
	2016	\$ 2,321,034	\$ 855,150	▲ 4.3%	▲ 31.6%	2016-2017
2017	\$ 2,420,338	\$ 1,125,635	▲ 7.2%	▲ 22.4%	2017-2018	
2018	\$ 2,594,832	\$ 1,377,266	▲ 7.8%	▼ -1.1%	2018-2019	
2019	\$ 2,798,414	\$ 1,362,140	▲ 15.3%	▲ 7.7%	2019-2020	
2020	\$ 3,225,780	\$ 1,466,640	▲ 33.2%	▲ 15.9%	2020-2021	
2021	\$ 4,297,279	\$ 1,699,549	▲ 5.1%	▲ 35.3%	2021-2022	
2022	\$ 4,516,222	\$ 2,298,813	▲ 10.9%	▼ -8.9%	2022-2023	
2023	\$ 5,009,409	\$ 2,095,245	▲ 34.3%	▲ 21.9%	2023-2024	
2024	\$ 6,726,699	\$ 2,553,329				
Total	\$ 33,910,007	\$ 14,833,767	* ICLD: Ingresos corrientes de libre			



II. Indicador 617	Año	Mín. de Indicador	Análisis vertical % del indicador 617	
	2016	52.87	▼ -12.0%	2016-2017
2017	46.51	▲ 14.1%	2017-2018	
2018	53.08	▼ -8.3%	2018-2019	
2019	48.68	▼ -6.6%	2019-2020	
2020	45.47	▼ -13.0%	2020-2021	
2021	39.55	▲ 28.7%	2021-2022	
2022	50.90	▼ -17.8%	2022-2023	
2023	41.83	▼ -9.2%	2023-2024	
2024	37.96			



III. Holgura	Año	Mín. de Holgura	Análisis vertical % de la holgura	
	2012	21.68	▼ -100.0%	2012-2013
2013	0.00	***	2013-2014	
2014	14.05	▼ -100.0%	2014-2015	
2015	0.00	***	2015-2016	
2016	43.16	▼ -22.4%	2016-2017	
2017	33.49	▼ -19.6%	2017-2018	
2018	26.92	▲ 16.3%	2018-2019	
2019	31.32	▲ 10.2%	2019-2020	
2020	34.53	▲ 17.1%	2020-2021	
2021	40.45	▼ -28.1%	2021-2022	
2022	29.10	▲ 31.2%	2022-2023	
2023	38.17	▲ 10.1%	2023-2024	
2024	42.04	*** Datos no reportados por el municipio		



¹ Información tomada de la Contraloría General de la Republica.

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

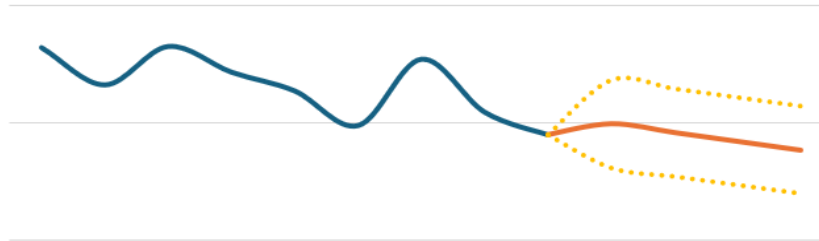
Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

El nivel de holgura es la diferencia entre el límite establecido en la Ley 617 de 2000 y la proporción del gasto de funcionamiento con relación a los Ingresos Corrientes de Libre Destinación (ICLD). El objetivo es medir la eficiencia en el gasto de funcionamiento de las entidades territoriales, además de evaluar el cumplimiento de los límites de la Ley 617 de 2000 de manera conjunta (Departamento Nacional de Planeación, 2020).

Para el municipio se evidencia un nivel de holgura promedio de 42.04% para el año 2024, lo que establecería un buen margen de apalancamiento financiero al objeto del rediseño a aplicar en la entidad territorial.

Ilustración 22 Proyección del indicador 617 hasta 2028.



	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Indicador 617	52.87	46.51	53.08	48.68	45.47	39.55	50.90	41.83	37.96				
Previsión									37.96	39.75	38.29	36.83	35.37
LCI *									37.96	32.29	30.83	29.37	27.91
LCS **									37.96	47.21	45.75	44.29	42.83

* LCI (Límite de confianza de control inferior) ** LCS (Límite de confianza de control superior)

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los datos reportados por la (Contraloría General de la República, s.f.).

Lo anterior indica que si las variables del indicador se mantienen constantes (GF/ICLD), el comportamiento del indicador de la Ley 617 de 2000, para la vigencia 2028 se posicionaría en 35.37%, lo que indica un margen de maniobra superior para el proceso de rediseño y el apalancamiento de algunos empleos.

Por otra parte, si las variables se mantienen estables, el indicador en un mediano plazo se ubicaría en 42.83% manteniendo un comportamiento estable en comparación con el año actual y el tope definido por la Ley, con un nivel de holgura de 42.04%.

1.4.2.3. Índice de Desempeño Fiscal

La entidad evidencia un mejoramiento en el comportamiento del Índice de Desempeño Fiscal entre 2020-2023, dado que osciló respectivamente en: (58,76), (55,45), (55,79) y (67,19), dando cuenta de la sostenibilidad financiera a la luz de la viabilidad fiscal, la capacidad de generación de recursos propios, el endeudamiento, los niveles de inversión y la capacidad de gestión financiera del municipio en cuestión.

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.
Código postal: 111321
Línea conmutador PBX: 018000 423713
Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Ilustración 23 Resultados por componente del IDF entre 2020-2023.

	2020	2021	2022	2023	
Suma e Dependencia de las Transferencias	85,89	86,61	81,93	83,51	
Suma de Relevancia FBK fijo	21,56	10,17	20,46	33,69	
Suma de Endeudamiento (Total)	6,71	3,11	7,59	6,72	
Suma de Ahorro Corriente	53,42	61,86	59,66	72,25	
Suma de Balance Primario	10,42	11,70	14,40	9,61	

	2020	2021	2022	2023	
Suma de Holgura	30,82	40,18	27,90	37,85	
Suma de Capacidad de Ejecución de Inversión *	86,32	91,13	89,47	98,67	
Suma de Calificación capacidad de programación y recaudo de Ingresos	50,00	0,00	0,00	0,00	
Suma de Bonificación Esfuerzo Propio	0,00	1,49	0,35	0,23	
Suma de Bono Catastro	0,00	0,00	0,00	0,00	

Dimensión de resultados fiscales

Dimensión de gestión financiera
--

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los datos reportados por el (Departamento Nacional de Planeación , s.f.).

1.4.2.4. Deuda Pública

La deuda pública son los créditos con vencimiento superior a un año. La Ley 358 de 1997.

Artículo 1. De conformidad con lo dispuesto en el artículo 364 de la Constitución Política, el endeudamiento de las entidades territoriales no podrá exceder su capacidad de pago. Para efectos de la presente Ley, se entiende por capacidad de pago el flujo mínimo de ahorro operacional que permite efectuar cumplidamente el servicio de la deuda en todos los años, dejando un remanente para financiar inversiones.

Artículo 2. Se presume que existe capacidad de pago cuando los intereses de la deuda al momento de celebrar una nueva operación de crédito no superan en el cuarenta por ciento (40%) del ahorro operacional. La entidad territorial que registre niveles de endeudamiento inferiores o iguales al límite señalado, en este artículo, no requerirá autorizaciones de endeudamiento distintas a las dispuestas en las leyes vigentes.

Se evidencia para el año 2023 la culminación de la deuda que tenía el municipio.

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

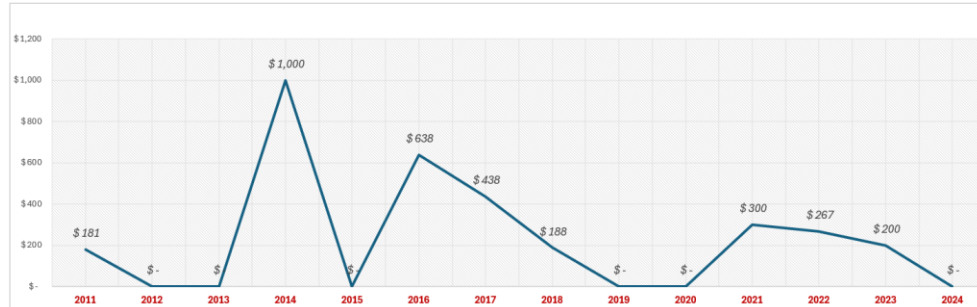
Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Ilustración 24 Deuda pública 2011-2024.

Región	Tipo Entidad	Código Dpto	Departamento	Código Dane	Código FUT-CGN	Municipio	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
CENTRO ORIENTE	Entidad Territorial Municipal	54	NORTE DE SANTANDER	54250	215054250	EL TARRA	\$ 181	\$ -	\$ -	\$ 1,000	\$ -	\$ 638	\$ 438	\$ 188	\$ -	\$ -	\$ 300	\$ 267	\$ 200	\$ -

Año	Valor
2011	\$ 181
2012	\$ -
2013	\$ -
2014	\$ 1,000
2015	\$ -
2016	\$ 638
2017	\$ 438
2018	\$ 188
2019	\$ -
2020	\$ -
2021	\$ 300
2022	\$ 267
2023	\$ 200
2024	\$ -



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los datos reportados por el (Departamento Nacional de Planeación, s.f.).

1.4.6. Análisis de la Estructura Administrativa

La estructura organizacional es entendida como el conjunto de dependencias y sus funciones, las cuales deben responder a los propósitos institucionales en términos de eficacia, eficiencia y efectividad para la prestación de los servicios por parte de las entidades, logrando la satisfacción de las necesidades de la comunidad (DAFP, s.f).

En el presente numeral se pretende identificar la situación administrativa u organizacional de la entidad, identificando las funciones de cada una de las dependencias, la duplicidad de dichas funciones, que realmente correspondan a las atribuciones asignadas o necesarias para el buen funcionamiento de la entidad y permitan cumplir con los productos y servicios ofertados por la alcaldía.

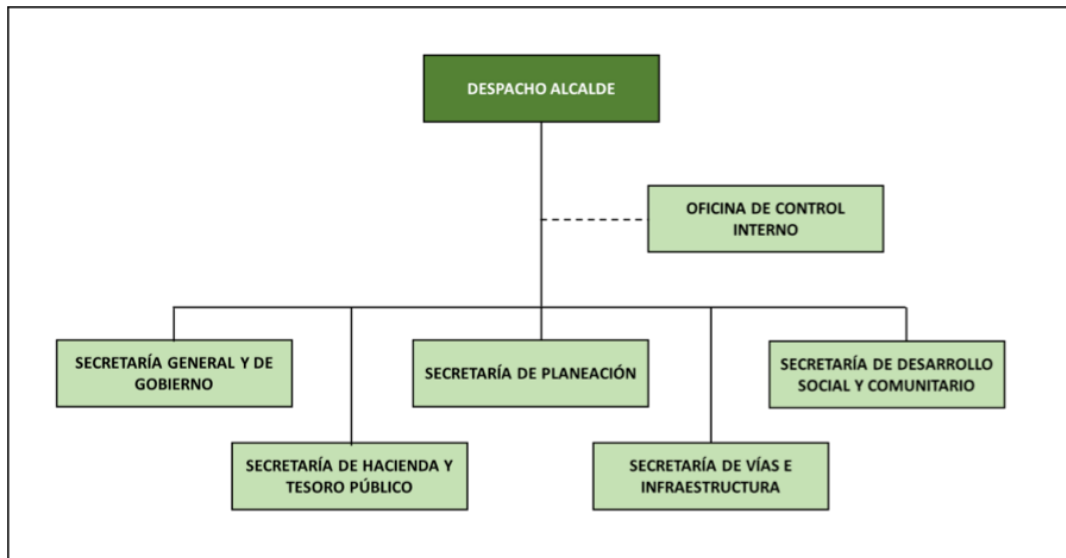
La estructura administrativa del municipio de El Tarra fue adoptada en 2022, tras la realización de Estudio Técnico para el Rediseño Institucional. Aunque no se encontró el acto administrativo correspondiente, su estructura es la siguiente:

- Despacho del Alcalde
- Oficina de Control Interno
- Secretaría General y de Gobierno
- secretaría de Hacienda y Tesoro Público
- Secretaría de Planeación
- Secretaría de Vías e Infraestructura
- Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.
 Código postal: 111321
 Línea conmutador PBX: 018000 423713
 Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Ilustración 25 Organigrama vigente.



Fuente: Elaboración propia, tomado de Alcaldía Municipal de El Tarra.

No se encontró acto administrativo de estructura organizacional, la información fue tomada de la página web del municipio.

El organigrama vigente del municipio se caracteriza por su claridad y organización, lo que facilita la comprensión de las relaciones jerárquicas y de las funciones dentro del gobierno local. En él se evidencia una estructura encabezada por el despacho del alcalde, lo que refleja que las principales decisiones administrativas se originan en esta instancia.

Tabla 19 Identificación de posibles ajustes.

Dependencia	Modificación por realizar	Justificación
Oficina de Control Interno	Suprimir.	Se suprime la dependencia, se deja el empleo adscrito al despacho del alcalde.
Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario	Modificar el nombre de la dependencia a Secretaría de Desarrollo Social, Diversidad Cultural y de Género.	Es necesario darle enfoque más inclusivo que abarque las dimensiones étnicas y de género en el desarrollo social.
Secretaría General y de Gobierno	Se mantiene la dependencia con el cambio de nombre a Secretaría de Gobierno y Servicios Administrativos.	Se fortalece debido a que tiene funciones asociadas a gestión administrativa
Secretaría de Planeación	Fortalecer las funciones de la secretaría con el componente de gestión del riesgo.	Fortalecer la secretaría con funciones de gestión del riesgo. Se hace necesario optimizar la gestión de los procesos propios de la gestión del riesgo y desastres, donde se centralice y fortalezca la coordinación y administración de las acciones preventivas y de atención, así mismo, permitirá consolidar las instituciones y grupos de apoyo, garantizando una respuesta eficiente y articulada frente a situaciones de riesgo, en beneficio de la comunidad.

Fuente: Elaboración propia.

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Se propone suprimir la Oficina de Control Interno debido a que existe una sola persona del nivel Directivo, pasa de ser una dependencia independiente, a una vinculación más directa con la máxima autoridad ejecutiva del municipio.

Resulta importante otorgar un enfoque más inclusivo a la Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario, que abarque las dimensiones étnicas y de género en el desarrollo social. Colombia es un país con una rica diversidad étnica y cultural, un enfoque inclusivo permite reconocer y valorar las diferentes identidades y tradiciones, promoviendo la cohesión social.

Un enfoque de género garantiza que las políticas y programas atiendan las desigualdades existentes, asegurando que hombres, mujeres y personas con diversas identidades de género accedan de manera equitativa a las oportunidades y recursos.

En entrevista funcional realizada a la secretaria de la Oficina de Desarrollo Social y comunitario manifestó existencia de sobre carga laboral, se aclara que no fue posible identificar posibles ajustes en la dependencia por imposibilidad de completar entrevista funcional y levantamiento de cargas laborales.

La dependencia Secretaría General y de Gobierno se mantiene, pero se renombra como "Secretaría de Gobierno y Servicios Administrativos", con el objetivo de fortalecer la secretaría, reconociendo formalmente las funciones que ya desempeña en materia de gestión administrativa, lo que puede ayudar a una mejor articulación y centralización de los procesos administrativos municipales bajo su liderazgo.

Finalmente, al fortalecer las funciones de la Secretaría de Planeación con el componente de gestión del riesgo permitirá optimizar la gestión de desastres y riesgos, centralizando y fortaleciendo la coordinación de acciones preventivas y de atención, garantizando una respuesta eficiente y articulada en beneficio de la comunidad.

La Gestión del Riesgo y Desastres, debe estar alineada con la Ley 1523 de 2012, la cual establece la Política Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres en Colombia y crea el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres (SINAGERD), junto con otras normativas pertinentes.

Esta acción obedece a la necesidad de mejorar la gestión de los procesos inherentes a esta área, la coordinación y el fortalecimiento de las instituciones y grupos de apoyo en la atención y prevención de riesgos y desastres, según lo expuesto por el secretario de la dependencia.

1.4.7. Análisis de Recurso Humano.

En el presente numeral se detalla los aspectos más importantes relacionados con los diferentes instrumentos de gestión de Talento Humano, además del análisis de la situación de la planta de personal, los contratistas por prestación de servicios, entre otros, con el fin de identificar aspectos relevantes para el presente proyecto.

A continuación, se observa la gestión del talento humano en la Alcaldía del Municipio de El Tarra:

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Tabla 20 Instrumentos de gestión de talento humano.

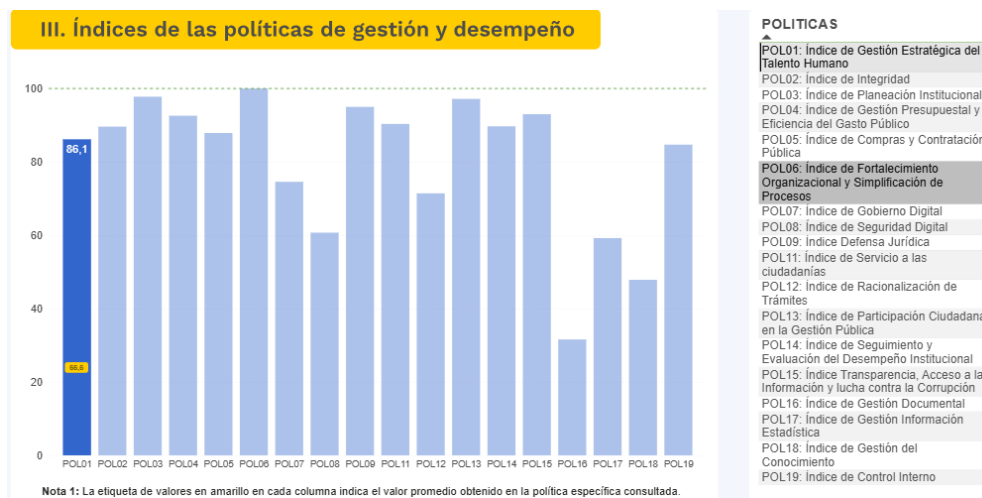
Instrumento	Vigencia	Observación	Cumple (S/N)
Plan Estratégico de Talento humano	2025	Se observa que el plan presenta acciones orientadas al desarrollo integral del talento humano estableciendo actividades con su seguimiento y evaluación	S
Plan Institucional de Capacitación	2025	El PIC se orienta al fortalecimiento del talento humano, sin embargo, no se identifican indicadores de seguimiento que permitan evaluar las metas establecidas	S
Plan de Bienestar e Incentivos Institucionales	2025	Este plan evidencia el interés por promover el mejoramiento de la calidad de vida laboral y fortalecimiento del clima organizacional	S
Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo	2025	Este plan evidencia una estructura de trabajo organizada a través de un cronograma de actividades, con metas claramente establecidas que permiten orientar su implementación y facilitar el seguimiento de los avances.	S
Plan de previsión	2025	El plan de previsión presenta una estructura general, pero carece de una proyección clara y detallada sobre las necesidades de empleo futuras.	S

Fuente. Elaboración propia.

La tabla anterior evidencia que el municipio de El Tarra cuenta con los principales instrumentos de política de talento humano formulados, el Plan Estratégico de Talento Humano y Plan Institucional de capacitación se orientan al fortalecimiento del personal, aunque el seguimiento y evaluación no son detallados, adicional el plan de bienestar e incentivos resalta una intención clara de mejorar el clima organizacional y la calidad de vida laboral.

Sin embargo, el plan de previsión de recursos humanos no proyecta de manera clara y detallada las futuras necesidades del personal.

Ilustración 26 Resultado política de talento humano.



Fuente: Medición de desempeño institucional MIPG 2024.

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

De acuerdo con las recomendaciones emitidas por el Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión (FURAG) para la vigencia 2024, en el área de Gestión Estratégica del Talento Humano, se resaltan las siguientes acciones prioritarias: incorporar actividades para preparar a los servidores públicos; realizar un diagnóstico relacionado con la cultura organizacional de la entidad; implementar la estrategia “Salas Amigas de la Familia Lactante”, en cumplimiento de la Ley 1823 de 2017; promover el uso de la bicicleta por parte de los servidores públicos, conforme a lo establecido en la Ley 1811 de 2016; elaborar un protocolo de atención para los casos de acoso laboral; desarrollar un diagnóstico sobre la accesibilidad y el análisis de los puestos de trabajo, con recomendaciones para la implementación de ajustes razonables, especialmente dirigidos a los servidores públicos con discapacidad; y conformar la Comisión de Personal de la entidad, con base en lo estipulado en la Ley 909 de 2004, la cual regula el sistema de empleo público y establece los principios que rigen la gerencia pública.

Estas recomendaciones reflejan una visión orientada al fortalecimiento de la gestión del talento humano, con el propósito de mejorar el desempeño de los funcionarios mediante procesos de capacitación que incrementen su rendimiento y capacidad de respuesta frente a los retos institucionales. Asimismo, buscan promover ambientes laborales incluyentes, equitativos y eficientes, y generar espacios que fortalezcan el bienestar físico y mental del personal al servicio de la entidad.

Los resultados de las auditorías de control interno realizadas en la entidad evidenciaron que el Plan Estratégico de Talento Humano no logró cumplir con la totalidad de las actividades programadas. Como consecuencia, se recomendó realizar una evaluación de necesidades para identificar las competencias y habilidades del personal. Esta evaluación permitirá tener un panorama claro de las fortalezas y brechas existentes, lo cual facilitará el diseño de estrategias efectivas de formación y desarrollo.

De igual manera, la auditoría recomendó que en el Plan Institucional de Capacitaciones se incluya una evaluación inicial que permita identificar las necesidades de capacitación, mediante la implementación de estrategias de aprendizaje como talleres, cursos en línea y procesos de mentoría con personal idóneo.

Asimismo, se sugiere realizar un análisis dentro del Plan de Bienestar e Incentivos, con el fin de comprender las expectativas de los empleados en relación con el bienestar y los incentivos, y así poder plantear objetivos claros, medibles y alineados con las necesidades del talento humano.

Por último, respecto al Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo, se recomendó establecer capacitaciones periódicas sobre los procedimientos de emergencia, el uso adecuado de los elementos de protección personal y el manejo de riesgos laborales, promoviendo así una cultura de prevención y autocuidado en todos los niveles de la entidad.

En conclusión, el informe de auditoría interna evidencia debilidades en la ejecución del Plan Estratégico de Talento Humano, lo cual resalta la necesidad de mejorar la planificación y el seguimiento de las acciones programadas. Se identificó como prioridad la evaluación de necesidades del personal para ajustar los planes institucionales, como el de capacitación, bienestar e incentivos, y seguridad y salud en el trabajo.

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Las recomendaciones apuntan a fortalecer las competencias del talento humano, responder a sus expectativas y garantizar condiciones laborales seguras, mediante estrategias claras, participativas y orientadas a resultados medibles.

1.4.7.1. Análisis de Planta de empleos.

De igual forma, a continuación, se presenta detalladamente la situación de la planta de personal con base en el Decreto No. 147 del 26 de diciembre de 2022 “Por el cual se establece la nueva planta global de personal de la Administración Central de la Alcaldía del Municipio de El Tarra, Departamento de Norte de Santander.”

Tabla 21 Planta de personal Alcaldía de El Tarra, Decreto No.147 del 26 de diciembre de 2022.

Nivel jerárquico	Denominación	Código	Grado	Naturaleza del empleo	Cantidad de empleos
Directivo	Alcalde Municipal	005	N/A	Elección popular	1
Directivo	Secretarios de Despacho	020	02	Libre nombramiento y remoción	5
Directivo	Jefe de Oficina (Control Interno)	006	01	Periodo fijo	1
Asistencial	Secretaría Ejecutiva del Despacho	438	01	Libre nombramiento y remoción	1
Profesional	Profesionales Universitarios	219	01	Provisionalidad	4
Profesional	Comisario de Familia	202	04	En carrera administrativa	1
Técnico	Inspector de Policía 3° a 6° Categoría	303	01	En carrera administrativa	1
Técnico	Técnico Administrativo	367	01	En carrera administrativa	3
Técnico	Técnico Administrativo	367	01	Provisionalidad	1
Asistencial	Auxiliar Administrativo	407	01	En carrera administrativa	4
Asistencial	Auxiliar Administrativo	407	01	Provisionalidad	2
TOTAL PLANTA DE PERSONAL					24

Fuente. Elaboración propia, con base en el acto administrativo de planta de personal.

La planta de personal de la Alcaldía de El Tarra está compuesta por 24 empleos en total. El análisis de su estructura se realiza con base en el Decreto Ley 785 de 2005, que establece el sistema de nomenclatura y clasificación de empleos para las entidades territoriales.

Al contrastar la información de la planta de personal con el Decreto Ley 785 de 2005, se observa que las denominaciones y códigos de los empleos presentados en la planta de personal del municipio corresponden a los establecidos en el Decreto.

Los empleos de carrera administrativa que están siendo desempeñados por personal en provisionalidad representan los cargos que deben ser provistos a través de un concurso de méritos.

Tabla 22 Número de empleos por dependencia 2025.

Dependencia	Número de empleos
Despacho del Alcalde	2

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Oficina de Control Interno	1
Secretaría General y de Gobierno	9
Secretaría de Hacienda y Tesoro Público	3
Secretaría de Planeación	4
Secretaría de Vías e Infraestructura	2
Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario	3
Total	24

Fuente. Elaboración propia, con base en la información suministrada por la entidad.

Las diferentes dependencias evidencian una concentración de personal en áreas clave que se alinean con las funciones misionales fundamentales de un municipio. La estructura de personal indica que existe un enfoque prioritario en la gobernabilidad, la gestión administrativa y la planificación territorial.

Secretaría General y de Gobierno es la dependencia con la mayor cantidad de personal, con 9 de los 24 empleos totales. Esta concentración es indicativa de su rol central en la administración municipal, agrupando funciones esenciales que incluyen la gestión del talento humano, la contratación, la atención al ciudadano y, crucialmente, el mantenimiento del orden público y la convivencia.

La Secretaría de Planeación, con 4 empleados, y la Secretaría de Hacienda y Tesoro Público, con 3, son también pilares en la estructura. La primera es vital para la misión de ordenar el desarrollo territorial, formular el plan de desarrollo y gestionar proyectos de inversión que impacten a la comunidad. La segunda es indispensable para garantizar la sostenibilidad fiscal del municipio, a través del recaudo de ingresos y la correcta ejecución del gasto público, funciones misionales sin las cuales ninguna otra política podría materializarse.

La Secretaría de Vías e Infraestructura y la Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario, con 2 y 3 empleados respectivamente, aunque cuentan con menos personal, atienden misiones críticas. La primera se enfoca en la conectividad y el desarrollo de obras públicas, esenciales para la integración económica y social. La segunda se encarga de ejecutar programas dirigidos a poblaciones vulnerables, atendiendo a la misión de promover la equidad y el bienestar social.

Finalmente, la Oficina de Control Interno, concebida como una unidad unipersonal, cumple una función de asesoría y control que es transversal a toda la entidad. Aunque cuenta con un solo funcionario, su labor asegurar que todos los procesos se realicen con transparencia y eficiencia, fortaleciendo la misión de buena gobernanza.

Tabla 23 Número de empleos por nivel jerárquico.

Nivel jerárquico	Número de empleos
Directivo	7
Asesor	0
Profesional	5
Técnico	5
Asistencial	7
Total	24

Fuente. Elaboración propia, con base en la información suministrada por la entidad.

La planta de personal está conformada por 24 cargos, distribuidos jerárquicamente de la siguiente manera: nivel Directivo: 7 empleos nivel Asistencial: 7 empleos, nivel Profesional: 5 empleos, nivel Técnico: 5 empleos.

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Asimismo, la conformación de la planta de personal por tipo de vinculación es la siguiente:

Tabla 24 Número de empleos por naturaleza del empleo.

Naturaleza del empleo	Número de empleos
Elección popular	1
Libre nombramiento y remoción	6
Periodo fijo	1
Carrera administrativa	8
Provisionalidad	8
Total	24

Fuente. Elaboración propia, con base en la información suministrada por la entidad.

Con base en la naturaleza de los empleos, se observa que predominan la vinculación por Carrera Administrativa y Provisionalidad, cada una con 8 cargos, representando dos tercios del total de la planta, caracterizados así: elección Popular: 1 empleo, que corresponde al Alcalde Municipal; libre Nombramiento y Remoción: 6 empleos, correspondientes a los 5 secretarios de Despacho y 1 Secretaría Ejecutiva del Despacho; periodo Fijo: 1 empleo, correspondiente al Jefe de Oficina de Control Interno; carrera administrativa: 8 empleos; provisionalidad: 8 empleos.

La alta proporción de provisionalidad indica una necesidad urgente de que el municipio adelante los concursos de mérito correspondientes para proveer estos cargos de manera definitiva y garantizar la estabilidad y los principios de la carrera administrativa.

Asimismo, se observa los empleados públicos con estabilidad reforzada:

Tabla 25 Número de empleados públicos con estabilidad laboral reforzada.

Estabilidad laboral reforzada	Número de empleos
Condición de discapacidad	0
Madres cabeza de familia	6
Pre pensionados	3
Sindicalizados	9
Total	18

Fuente. Elaboración propia, con base en la información suministrada por la entidad.

El número de empleados sindicalizados es el grupo más grande dentro de los trabajadores con estabilidad laboral reforzada. La presencia de un número considerable de empleados sindicalizados implica que las relaciones laborales y las decisiones administrativas deben ser gestionadas en estrecha coordinación con las organizaciones sindicales.

Seguido están las madres cabeza de familia con 6 empleos, mujeres que asumen la responsabilidad del hogar y el cuidado de sus hijos, asegurando su permanencia en el empleo en situaciones de cambio institucional o provisión de cargos, resaltando así mismo, que esta protección especial debe ser extensiva a los padres cabeza de familia en igualdad de condiciones, de acuerdo a lo consagrado en el artículo 43 de la Constitución Política, el cual señala que la mujer y el hombre tienen iguales derechos y oportunidades.

Así mismo, la relación de funcionarios permite identificar personal con posible estabilidad laboral reforzada por encontrarse en la etapa de pre-pensionados (a tres años o menos de cumplir los

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

requisitos para la pensión de vejez). Se identifican al menos tres (3) funcionarios en esta situación: un funcionario de 61 años, una funcionaria de 56 años y una funcionaria de 54 años.

Estos empleados gozan del "retén social", una protección especial que impide su desvinculación (salvo por justa causa) y que debe ser tenida en cuenta en cualquier proceso de reestructuración administrativa o provisión de cargos.

El Grado salarial es el número de orden que indica la asignación básica mensual para cada denominación de empleo dentro de una escala progresiva de salarios, según la complejidad y responsabilidad inherente al ejercicio de sus funciones. Cada denominación de empleo puede tener uno o más grados salariales dependiendo de funciones, responsabilidades, requisitos de conocimientos y experiencia para el desempeño de su labor. (DAFP).

Finalmente, es importante mencionar la situación relacionada con la escala salarial:

Tabla 26 Escala salarial planta actual.

Grado	Directivo	Asesor	Profesional	Técnico	Asistencial
01	\$ 3.927.730		\$ 3.818.935	\$ 3.056.750	\$ 1.882.434
01			\$ 3.056.750	\$ 1.988.987	
02	\$ 3.927.730				
03					
04					
05	\$ 6.378.254				

Fuente. Elaboración propia, con base en la información suministrada por la entidad.

Con base en la tabla anterior, se presentan las siguientes observaciones relacionadas con la escala salarial:

El Acuerdo No. 009 del 20 de junio de 2025 es la fuente oficial que fija la escala salarial para los diferentes niveles y categorías de empleos de la planta global de la administración central, el Concejo y la Personería Municipal para la vigencia fiscal 2025, donde también se fija la remuneración del alcalde y del personero municipal.

El municipio, clasificado en categoría sexta, ajusta los valores salariales a los límites máximos permitidos por el Decreto 0620 de 2025, que a su vez se basa en la Ley 617 de 2000 modificada por la Ley 1551 de 2012. Se verifica que los valores asignados en la escala salarial se encuentran por debajo de los topes máximos.

Debe resaltarse que el cargo del alcalde Municipal es de elección popular y su naturaleza difiere de los empleos públicos de carrera o de libre nombramiento y remoción, los cuales, si están clasificados por niveles y grados, por lo que la asignación salarial es fijada directamente por el Concejo Municipal en el acuerdo citado.

En el nivel directivo se evidencian dos (2) directivos con diferente grado que ganan lo mismo, esto se debe a que el nivel Directivo grado 01 corresponde al empleo de jefe de control interno y el 02 al de secretarios de despacho.

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.
Código postal: 111321
Línea conmutador PBX: 018000 423713
Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Se evidencian dos profesionales grado 01 que no cumplen con el principio de progresividad por escalas salariales, situación que se presenta debido a que el comisario de familia tiene el Grado 01 de mayor valor salarial, superando a los profesionales de su equipo interdisciplinario. Esta disparidad se debe a que el comisario es el jefe del despacho.

En el Concepto 127661 del 5 de marzo de 2024, el Departamento Administrativo de la Función Pública abordó varias consultas sobre la naturaleza del cargo de comisario de familia. En respuesta, la entidad precisó que el empleo de comisario y comisaria de familia no pertenece al nivel directivo. Por el contrario, este continuará siendo un cargo del nivel profesional, ubicado en el grado más alto dentro de la estructura de la entidad territorial correspondiente.

Adicionalmente en el nivel técnico existe una gran diferencia con dos profesionales que tienen mismo grado salarial, con un salario que tiene una diferencia superior a un millón de pesos. En el nivel técnico, el inspector de policía de 3ª a 6ª Categoría ostenta el Grado 01 de mayor valor, mientras que los técnicos administrativos ocupan el de menor valor, diferencia que se originó porque el empleo de inspector de policía recibió un aumento salarial sin un estudio financiero adecuado que lo justificara, y sin considerar la coherencia con los demás niveles jerárquicos y el principio de progresividad por escalas salariales.

La Ley 2492 del 23 de Julio de 2025, establece un cambio significativo en el ámbito de la seguridad y la convivencia en Colombia, al modificar la denominación de los "Inspectores de Policía" por "Inspectores de Convivencia y Paz", con el que se le da un enfoque renovado hacia la resolución de conflictos, promoviendo una cultura de paz y restauración social.

A la luz de la nueva ley, el municipio tiene la posibilidad de actualizar y modernizar la inspección de policía, sin embargo, ante la imposibilidad de realizar levantamiento de cargas no es posible plantear modificación alguna.

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Tabla 27 Planta actual del municipio.

Nivel	Denominación	Dependencia	CODIGO	GRADO	NATURALEZA	# CARGOS	Requisitos Formación Académica	Experiencia	Asignación salarial básica	TOTAL
Directivo	Alcalde Municipal	Despacho del alcalde	5	N/A	Elección popular	1	De conformidad con lo dispuesto por el Artículo 86 de la Ley 36 de 1994 para ser elegido alcalde, se requiere: Ser ciudadano colombiano en ejercicio Haber nacido o ser residente en el respectivo Municipio un (1) año anterior a la fecha de inscripción o durante un periodo mínimo de tres (3) años consecutivos en cualquier época. No estar incurso en inhabilidades e incompatibilidades.	No aplica	\$ 6.378.254	1
Directivo	Jefe de Oficina (Control) Interno	Oficina de Control Interno	6	1	Periodo fijo	1	Título Universitario de formación Profesional.	Treinta y seis (36) meses de experiencia profesional relacionada en asuntos de control interno.	\$ 3.927.730	1
Directivo	Secretarios de Despacho	Secretaría General y de Gobierno	20	2	Libre nombramiento y remoción	1	Título Universitario de Formación Profesional Áreas del conocimiento: Economía, Administración, Contaduría y Afines. Núcleo Básico del Conocimiento: Administración, Contaduría Pública y Economía. Áreas del conocimiento: Ciencias Sociales y Humanas Núcleo Básico del Conocimiento: Ciencias Políticas, Relaciones Internacionales, Comunicación Social, Periodismo y Afines, Derecho y Afines, Psicología, Sociología, Trabajo Social y Afines.	Doce (12) meses de experiencia relacionada.	\$ 3.927.730	1
Directivo	Secretarios de Despacho	Secretaría de Vías e Infraestructura	20	2	Libre nombramiento y remoción	1	Título Universitario de Formación Profesional Áreas del conocimiento: Ingeniería, Arquitectura, Urbanismo y Afines	Doce (12) meses de experiencia relacionada.	\$ 3.927.730	1

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

							Núcleo Básico del Conocimiento: Arquitectura y Afines, Ingeniería Civil y Afines. Tarjeta profesional en los casos reglamentados por la Ley.			
Directivo	Secretarios de Despacho	Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario	20	2	Libre nombramiento y remoción	1	Título Universitario de Formación Profesional Áreas del conocimiento: Ciencias Sociales y Humanas. Núcleo Básico del Conocimiento: Antropología, Artes Liberales, Comunicación Social, Periodismo y Afines, Deportes, Educación Física y Recreación, Psicología, Sociología, Trabajo Social y Afines. Áreas del conocimiento: Ciencias de la Salud. Núcleo Básico del Conocimiento: Todas las disciplinas del NBC.	Doce (12) meses de experiencia relacionada.	\$ 3.927.730	1
Directivo	Secretarios de Despacho	Secretaría de Hacienda y Tesoro Público.	20	2	Libre nombramiento y remoción	1	Título Universitario de Formación Profesional Áreas del conocimiento: Economía, Administración, Contaduría y Afines Núcleo Básico del Conocimiento: Administración, Contaduría Pública y Economía. Tarjeta profesional en los casos reglamentados por la Ley.	Doce (12) meses de experiencia relacionada.	\$ 3.927.730	1
Directivo	Secretarios de Despacho	Secretaría de Planeación	20	2	Libre nombramiento y remoción	1	Título Universitario de Formación Profesional Áreas del conocimiento: Economía, Administración, Contaduría y Afines Núcleo Básico del Conocimiento: Administración, Contaduría Pública y Economía. Áreas del conocimiento: Ingeniería, Arquitectura, Urbanismo y Afines. Núcleo Básico del Conocimiento: Arquitectura y Afines, Ingeniería Administrativa y Afines, Ingeniería Ambiental, Sanitaria y Afines, Ingeniería Civil y Afines, Ingeniería Industrial y Afines. Tarjeta profesional en los casos reglamentados por la Ley.	Doce (12) meses de experiencia relacionada.	\$ 3.927.730	1

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Profesional	Comisario de Familia	Secretaría General y de Gobierno	202	4	En carrera	1	Ser abogado en ejercicio con tarjeta profesional vigente, no tener antecedentes penales ni disciplinarios, acreditar título de posgrado en Derecho de Familia, Derecho Civil, Derecho Administrativo, Derecho Constitucional, Derecho Procesal, Derechos Humanos, o en Ciencias Sociales siempre y cuando en este último caso el estudio de la familia sea un componente curricular del programa, sin que sea necesario acreditar otros requisitos adicionales.	Ninguna	\$ 3.818.935	1
Profesional	Profesionales Universitarios	Secretaría General y de Gobierno	219	1	Provisionalidad	1	Título Universitario de formación profesional Áreas del conocimiento: Ciencias Sociales y Humanas. Núcleo Básico del Conocimiento: Ciencia Política, Derecho y Afines, Psicología, Trabajo Social y Afines. Áreas del conocimiento: Administración, Contaduría Pública, Economía. Núcleo Básico del Conocimiento: Administración.	Doce (12) meses de experiencia laboral.	\$ 3.056.750	1
Profesional	Profesionales Universitarios	Secretaría de Hacienda y Tesoro Público.	219	1	Provisionalidad	1	Título Universitario de formación profesional Áreas del conocimiento: Economía, Administración, Contaduría y Afines Núcleo Básico del Conocimiento: Contaduría Pública. Tarjeta profesional en los casos reglamentados por la Ley.	Doce (12) meses de experiencia laboral.	\$ 3.056.750	1
Profesional	Profesionales Universitarios	Secretaría General y de Gobierno	219	1	Provisionalidad	1	Título Universitario de formación profesional Áreas del conocimiento: Ciencias Sociales y Humanas. Núcleo Básico del Conocimiento: Psicología. Tarjeta profesional en los casos reglamentados por la Ley.	Doce (12) meses de experiencia laboral.	\$ 3.056.750	1
Profesional	Profesionales Universitarios	Despacho del alcalde	219	1	Provisionalidad	1	Título Universitario de formación profesional Áreas del conocimiento: Ciencias Sociales y Humanas. Núcleo Básico del Conocimiento: Trabajo Social y Afines.	Doce (12) meses de experiencia laboral.	\$ 3.056.750	1

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

							Tarjeta profesional en los casos reglamentados por la Ley.			
Técnico	Inspector de Policía 3ª a 6ª Categoría	Secretaría General y de Gobierno	303	1	Provisionalidad	1	Formación técnica para el desempeño de los cargos de Inspector de Policía 3ª a 6ª Categoría el Inspector de Policía Rural requerirá la terminación y aprobación de los estudios de la carrera de Derecho. (Parágrafo 3º del Artículo 206 del Código Nacional de Policía).	Doce (12) meses de experiencia relacionada.	\$ 1.988.987	1
Técnico	Técnico Administrativo	Secretaría General y de Gobierno	367	1	En carrera administrativa	1	Terminación y aprobación de cuatro (4) años de educación básica secundaria y curso.	Un (1) año de experiencia laboral en entidades públicas.	\$ 3.056.750	1
Técnico	Técnico Administrativo	Secretaría de Planeación	367	1	En carrera administrativa	1	Terminación y aprobación de cuatro (4) años de educación básica secundaria y curso.	Un (1) año de experiencia laboral en entidades públicas.	\$ 3.056.750	1
Técnico	Técnico Administrativo	Secretaría de Planeación	367	1	En carrera administrativa	1	Terminación y aprobación de cuatro (4) años de educación básica secundaria y curso.	Un (1) año de experiencia laboral en entidades públicas.	\$ 3.056.750	1
Técnico	Técnico Administrativo	Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario	367	1	Provisionalidad	1	Título Universitario de formación profesional Áreas del conocimiento: Ciencias Sociales y Humanas. Núcleo Básico del Conocimiento: Todas las disciplinas del NBC excepto Deporte, Educación Física y Recreación, Derecho y Afines, Formación Relacionada con el Cuerpo Militar o Policial.	Seis (06) meses de experiencia laboral.	\$ 1.988.987	1
Asistencial	Auxiliar Administrativo	Secretaría de Planeación	407	1	En carrera administrativa	1	Título de Bachiller en cualquier modalidad.	Seis (06) meses de experiencia laboral.	\$ 1.882.434	1
Asistencial	Auxiliar Administrativo	Secretaría de Planeación	407	1	En carrera administrativa	1	Título de Bachiller en cualquier modalidad.	Seis (06) meses de experiencia laboral.	\$ 1.882.434	1
Asistencial	Auxiliar Administrativo	Secretaría de Planeación	407	1	En carrera administrativa	1	Título de Bachiller en cualquier modalidad.	Seis (06) meses de experiencia laboral.	\$ 1.882.434	1

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Asistencial	Auxiliar Administrativo	Secretaría de Vías e Infraestructura	407	1	En carrera administrativa	1	Título de Bachiller en cualquier modalidad.	Seis (06) meses de experiencia laboral.	\$ 1.882.434	1
Asistencial	Auxiliar Administrativo	Secretaría General y de Gobierno	407	1	Provisionalidad	1	Título de Bachiller en cualquier modalidad.	Seis (06) meses de experiencia laboral.	\$ 1.882.434	1
Asistencial	Auxiliar Administrativo	Secretaría General y de Gobierno	407	1	Provisionalidad	1	Título de Bachiller en cualquier modalidad.	Seis (06) meses de experiencia laboral.	\$ 1.882.434	1
Asistencial	Secretaría Ejecutiva del Despacho	Despacho del alcalde	438	1	Libre nombramiento y remoción	1	Título de Bachiller en cualquier modalidad.	Seis (06) meses de experiencia laboral.	\$ 1.882.434	1
TOTAL										24

Fuente: Elaboración propia.

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

La tabla muestra una estructura de competencias bien definida y jerarquizada, donde las exigencias de formación académica, experiencia y habilidades están directamente correlacionadas con el nivel y la naturaleza de cada cargo. Se observa que los cargos de mayor jerarquía exigen educación superior y experiencia profesional prolongada, mientras que los puestos técnicos y asistenciales demandan formación más básica y menor experiencia. Esta diferenciación es crucial para asegurar que los candidatos posean las cualificaciones necesarias para desempeñar sus funciones de manera efectiva en cada dependencia.

El cargo de "alcalde municipal" es el único que presenta competencias de carácter constitucional, al regirse por la Ley 36 de 1994. Los requisitos para este cargo están directamente relacionados con la Constitución, como ser ciudadano colombiano en ejercicio y no estar incurso en inhabilidades e incompatibilidades. Esto demuestra que, para los cargos de elección popular, la idoneidad se basa en principios democráticos y constitucionales.

Para el resto de los cargos, las competencias y requisitos son de carácter legal y técnico, lo cual es fundamental para la modificación del manual de funciones. La tabla establece criterios específicos de formación académica y experiencia para cada nivel y dependencia.

1.4.7.2. Análisis de contratos de prestación de servicios.

El contrato de prestación de servicios es uno de los tipos contractuales consagrados en el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública - EGCAP que pueden celebrar las entidades estatales. Se trata de un contrato típico, ya que se encuentra definido en la Ley 4 y tiene como objeto la ejecución de actividades relacionadas con la gestión y funcionamiento de la entidad.

La finalidad del contrato de prestación de servicios es la de «atender funciones ocasionales por el tiempo de ejecución de un contrato o una obra pública» así como, de manera «excepcional y temporal, cumplir funciones pertenecientes al objeto misional de la respectiva entidad, siempre que no haya suficiente personal de planta o se requieran conocimientos especializados».

La celebración de contratos de prestación de servicios en ningún caso puede ser de carácter permanente, pues para ello se deben crear los correspondientes empleos que permitan el ejercicio de funciones administrativas (Colombia Compra Eficiente, 2023).

Los contratos de prestación de servicios se caracterizan porque sólo podrán celebrarse con personas naturales cuando dichas actividades no puedan realizarse con personal de planta o se requieran conocimientos especializados; además, en ningún caso estos contratos generan relación laboral ni prestaciones sociales, se celebrarán por el término estrictamente indispensable y su modalidad de selección es la contratación directa.

Teniendo en cuenta que actualmente el Plan Nacional de Desarrollo hace énfasis en el desarrollo de estrategias de formalización del empleo en el sector público, el análisis de contratos de prestación de servicios puede determinar si existe la posibilidad de implementar acciones encaminadas a formalizar empleos que tengan un riesgo alto de materialización de contrato realidad (DAFP, 2023).

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

A continuación, se presenta la tabla con la cantidad de contratos de prestación de servicios para cada una de las dependencias de la Alcaldía con corte a abril del año 2025.

Tabla 28 Contratos de prestación de servicios por dependencias.

Dependencias	2023	2024	2025	Total
Secretaría General y de Gobierno	50	50	27	127
Secretaría de Planeación e Infraestructura	36	32	20	88
Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario	68	96	49	213
Secretaría de Hacienda y Crédito Público	7	6	4	17
Secretaría de Vías e Infraestructura	2	13	9	24
Total General	163	197	109	469

Fuente. Elaboración propia con fundamento en base de datos de SIA OBSERVA.

El municipio presenta un total de 469 contratos desde el año 2023 a 2025, donde la Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario es la dependencia con el mayor número de contratación lo que sugiere que las actividades relacionadas con el desarrollo social son prioritarias en la gestión del municipio. Por otro lado, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público tiene el menor número de contratos, lo que indica una menor actividad en términos de contratación en áreas financieras o administrativas.

La contratación según las diferentes dependencias es liderada por la Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario, la cual realiza el 45,41% de la contratación total. Le sigue la Secretaría General y de Gobierno que representa el 27,07%; la Secretaría de Planeación e Infraestructura con un 18,76%; mientras que la Secretaría de Vías e Infraestructura con un 5,12% y, finalmente la Secretaría de Hacienda y Crédito Público abarca solo el 3,62%.

De acuerdo con el tipo de contrato, para la anualidad 2023 el 100% de los contratos suscritos (163) fueron de apoyo a la gestión, para el año 2024 el 95,5% fueron contratos de prestación de servicios profesionales (189) y solamente el 4,5% contratos de apoyo a la gestión (8), finalmente, para el año 2025 el 94,5% fueron contratos de prestación de servicios profesionales (103) y solamente el 5,5% contratos de apoyo a la gestión (6).

Para las dos últimas anualidades ha sido superior la contratación de Prestación de Servicios Profesionales evidenciándose 292 contratos y sólo 14 contratos de Apoyo a la Gestión.

En cuanto tipo de proceso, de los 469 contratos la entidad presenta 273 contratos para procesos misionales, 169 contratos para procesos de apoyo y 27 para procesos estratégicos, en este sentido, la mayor parte de los contratos se destina a actividades centrales o esenciales (misionales), mientras que una cantidad significativa también se asigna a procesos de apoyo, es importante que el municipio analice la necesidad de profesionalizar sus servicios, de manera que se mejore la calidad, eficiencia y prestación de los mismos.

Así mismo, se observa un aumento en el número total de contratos del 2023 al 2024 (de 163 a 197), lo que podría significar un incremento en la inversión o en la actividad administrativa del municipio.

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Otra parte para tener en cuenta es el valor anual de los contratos de prestación de servicios. A continuación, se presenta la tabla con el valor anual destinado a este tipo de contratos.

Tabla 29 Valor contratos de prestación de servicios y fuente de financiamiento.

Año	Funcionamiento	%	Funcionamiento/ Inversión	%	Inversión	%	Total Anual
2023	\$272.710.000	6%	\$63.060.000	1%	\$4.053.126.395	92%	\$4.388.896.395
2024	\$594.736.700	14%	0	0	\$3.750.940.863	86%	\$4.345.677.563
2025	\$374.890.000	16%	0	0	\$2.035.657.000	84%	\$2.410.547.000
Total General	\$1.243.336.700	N/A	\$63.060.000	N/A	\$9.839.724.258	N/A	\$11.145.120.958

Fuente. Elaboración propia con fundamento en base de datos de SIA OBSERVA.

La tabla presenta los valores de los contratos de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión, según su fuente de financiamiento y las proporciones en porcentaje para los años 2023, 2024 y 2025, además de los totales acumulados.

Para la vigencia de 2023 predomina el porcentaje de inversión, representando el (92%) del total general, lo que indica que la mayor parte del financiamiento en ese año proviene de inversión, versus un 6% proveniente de funcionamiento y un (1%) para esta anualidad encontrando un (1) contrato financiado por ambas fuentes de financiamiento.

Para el 2025, la inversión, aunque sigue siendo la principal fuente de financiación con un (84%), muestra una tendencia a la baja en su participación porcentual en comparación con las vigencias anteriores, mientras que aumenta la proporción financiada por gastos de funcionamiento.

La inversión es la principal fuente de financiamiento en los totales acumulados, evidenciándose como domina el financiamiento en todos los años, sin embargo, es notable cómo esta fuente de financiamiento decrece mientras que la fuente por funcionamiento va en leve en aumento año por año.

Para el año 2023 el municipio destinó el total (100%) de la inversión a contratos de prestación de servicios de apoyo a la gestión, lo cual tuvo un cambio muy significativo para las anualidades posteriores. Para el año 2024 el mayor porcentaje (95,4%) de la inversión fue destinada a contratos de prestación de servicios profesionales y una mínima parte (4,5%) fue destinada a los de apoyo a la gestión, distribución de inversión que mantuvo esta línea para el año 2025, donde el mayor porcentaje (94,5%) se destinó a contratos de prestación de servicios profesionales y un menor porcentaje (5,5%) a contratos de apoyo a la gestión.

El hecho de que se evidencie un cambio tan significativo entre el año 2023 y 2024 respecto a la destinación de los recursos por tipo de servicios sugiere movimientos hacia una mayor profesionalización en la contratación del municipio, igualmente la consistencia que reflejan las dos últimas anualidades indica que esta disposición probablemente se mantendrá en el futuro cercano.

El monto utilizado para contratación de servicios asciende a \$11.145.120.958, lo que invita a reflexionar sobre la recurrencia de los contratos que desarrolla la administración para cumplir su misionalidad y las implicaciones que esto tiene sobre los riesgos de materialización de contratos realidad y las demandas que se pueden presentar.

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Luego de revisar los valores utilizados para la contratación de prestación de servicios, se presenta un análisis de los riesgos de materialización de contratos realidad. La metodología que se utilizó para obtener este análisis de riesgos contempló la revisión de todos los contratos de prestación de servicios para el periodo enero de 2023 hasta abril de 2025; allí se identificaron los años para los cuales fueron contratados, objeto de los contratos y sumatoria del tiempo de ejecución de los contratos.

A continuación, se identifican los objetos contractuales más recurrentes en los últimos 3 años.

Tabla 30 Objeto contractual que más se repite.

Dependencia	Objeto	No. de veces.
Secretaría de Planeación	Prestación de servicios de apoyo y asistencia en la operación del sistema de focalización de potenciales beneficiarios a la oferta social institucional en el municipio de El Tarra Norte de Santander.	9
Secretaría de Planeación	Servicios de apoyo y asistencia en la operación y servicio del sistema de focalización de potenciales beneficiarios a la oferta social institucional en el municipio de El Tarra Norte de Santander.	4
Secretaría de Planeación	Prestar los servicios de asistencia técnica en los procesos de gestión institucional del sistema de aseguramiento en salud subsidiada en el municipio de El Tarra Norte de Santander.	4
Secretaría de Planeación	Servicio personal a la operación de equipo pesado tipo volqueta adscrito al banco de maquinaria y destinado para la ejecución de las acciones de mejoramiento de la red vial terciaria del municipio de El Tarra Norte de Santander.	3
Secretaría de Planeación	Prestación de servicios profesionales de asesoría jurídica externa para el fortalecimiento y mejoramiento de las competencias, procesos contractuales, orientación y capacitación en el municipio de El Tarra Norte de Santander.	2
Secretaría de Planeación	Prestar los servicios profesionales como asesor jurídico externo en lo relacionado con la contratación estatal que adelanta el municipio de El Tarra Norte de Santander.	2

Fuente: Elaboración propia con fundamento en base de datos de SIA OBSERVA.

Ahora bien, es preciso recordar que el Consejo de Estado y el Departamento Administrativo de la Función Pública han señalado que las funciones de carácter permanente en las entidades públicas no pueden desarrollarse mediante contratos de prestación de servicios. Asimismo, se ha insistido en la necesidad de contar con personal de planta para el ejercicio de funciones misionales, y en el control efectivo que las entidades deben ejercer sobre los contratos de prestación de servicios destinados a labores de apoyo. En consecuencia, no será procedente asignar al contratista funciones permanentes propias de un empleo de planta, dado que su relación con la entidad se regula exclusivamente por el contrato, el cual define las condiciones de ejecución en cuanto a objeto, plazo, valor y forma de pago. En otras palabras, el contratista deberá cumplir estrictamente las obligaciones estipuladas en el objeto contractual.

Por tanto, la entidad debe tomar medidas para empezar a formalizar empleos y así evitar demandas laborales que puedan ocasionar daños jurídicos a la Alcaldía. Para este propósito existe una serie de lineamientos que permiten orientar a la Administración en el proceso de formalización de empleos; tal es el caso de la creación de empleos temporales o permanentes en la planta de personal de la entidad.

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Es importante resaltar que, si el municipio decide realizar esfuerzos para la implementación de las políticas de formalización del empleo, también debe mejorar la gestión financiera de sus ingresos corrientes de libre destinación con el fin de que cuente con recursos financieros suficientes para financiar los gastos de funcionamiento sin exceder los límites indicados en la Ley 617 del 2000.

El Gobierno Nacional, en respuesta a sentencias de las Cortes (C-614 de 2009 y C-171 de 2012), busca formalizar el empleo en el sector público. El objetivo es que las personas que trabajan para el Estado lo hagan en condiciones de igualdad, mérito y estabilidad, al igual que los servidores públicos de carrera. Para ello, el Departamento Administrativo de la Función Pública ha desarrollado herramientas y guías técnicas que ayuden a las entidades a eliminar el uso de contratos de prestación de servicios para labores permanentes, dignificando así el empleo público y evitando perjuicios económicos al Estado. En última instancia, esta formalización laboral pretende mejorar la calidad y eficiencia de los servicios que se ofrecen a la ciudadanía. (FUNCIÓN PÚBLICA, 2025).

Finalmente, se hace un llamado a seguir las políticas para la formalización laboral y las recomendaciones y lineamientos emitidos para mitigar la problemática de los contratos realidad, y en dicho sentido tomar acciones en las etapas precontractual y de ejecución, enfocándose en la claridad contractual, la temporalidad de las tareas y la autonomía del contratista. Así mismo, fortalecer las plantas de personal y su revisión con el fin de disminuir la dependencia de la contratación por servicios, ello como prevención de procesos judiciales por esta causa con elevados costos. (CIRCULAR CONJUNTA N° 002, ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ, 2025).

La formalización laboral y la dignidad inherente al empleo estatal emergen como pilares fundamentales para la modernización de la gestión. Esta visión estratégica persigue la consolidación de una administración pública que no solo sea eficiente en su operatividad, sino también transparente en sus acciones y jurídicamente robusta en la salvaguarda de los recursos estatales.

Esta iniciativa encuentra su cauce en el programa "El Empleo Público Asciente", una política pública de vanguardia impulsada por el Departamento Administrativo de la Función Pública y la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP). Dicho programa se erige como un faro que guía hacia la excelencia, promoviendo la adopción de estándares de alta eficiencia, probada idoneidad y estricta legalidad en la prestación de servicios. Su alcance se extiende a los ciudadanos y a las entidades territoriales, con un enfoque particular en municipios de quinta y sexta categoría, a quienes se ofrece un apoyo subsidiado. Asimismo, las entidades del orden nacional que manifiesten la necesidad y soliciten su adhesión, se verán beneficiadas por esta estrategia.

El fortalecimiento institucional, concebido a través de la vinculación directa y el compromiso de dedicación exclusiva del talento humano, se revela como el motor que impulsa el avance sostenido hacia la consecución de los objetivos misionales, abarcando horizontes de corto, mediano y largo plazo. Paralelamente, la meticulosa actualización de los manuales de funciones, el riguroso análisis de los perfiles profesionales y la optimización de los procesos internos, convergen para dar forma a una planta de personal no solo más competente y eficiente, sino

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

también intrínsecamente alineada con las dinámicas y prioridades que definen el desarrollo territorial.

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

1.4.7.3. Análisis manual específico de funciones y competencias laborales.

Tabla 31 Análisis del MEFCL de la Alcaldía de El Tarra.

Criterios	Observación
<p>Identificación</p>	<p>Inspección de Policía – Inspector de Convivencia y Paz Denominación del empleo: Cambiar a Inspector de Convivencia y Paz. Código: Cambiar a 234. Norma aplicable: Ley 2492 de 2025.</p> <p>Secretaría de hacienda: -Auxiliar Administrativo_ Grado: Agregar grado 02. Profesional Universitario Nivel: Establecer como Profesional. Código: Cambiar a 219. Norma aplicable: Ley 2492 de 2025.</p> <p>-Secretario de Hacienda: Denominación del empleo: Cambiar a Secretario de Despacho. Norma aplicable: Decreto 785 de 2005.</p> <p>Secretaría de Planeación: -Secretario de Planeación Corrección: Ajustar el orden de los ítems en la Identificación y Ubicación del Empleo. Norma aplicable: Decreto 785 de 2005. -Profesional Universitario Nivel: Establecer como Profesional. Denominación del empleo: Profesional Universitario. Código: Cambiar a 219. Norma aplicable: Ley 2492 de 2025.</p>

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

<p>Área Funcional</p>	<p>Los manuales de funciones deben estar adheridos de acuerdo a las áreas funcionales donde se ubicará el empleo, algunos de los cambios más significativos a realizar están en:</p> <p>Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario: -Secretario de Despacho: Área debe ser Desarrollo Comunitario. -Técnico Administrativo: Área debe ser Secretaría de desarrollo social, diversidad cultural y de género. -Auxiliar Administrativo: Área debe ser Secretaría de desarrollo social, diversidad cultural y de género.</p> <p>Secretaría de Gobierno: -Técnico Administrativo: Área debe ser Secretaría General y de Gobierno. Comisaría de Familia -Profesional Universitario: Área debe ser Salud. -Auxiliar Administrativo: Área debe ser Servicios Administrativos. -Comisario de Familia: Área debe ser Servicios Administrativos.</p> <p>Secretaría de Planeación -Secretario de Despacho: Área debe ser Planeación. -Profesional Universitario: Área debe ser Gestión del Riesgo de Desastres. -Auxiliar Administrativo: Área debe ser Secretaría de Planeación.</p>
<p>Propósito principal</p>	<p>Algunos propósitos se mejoran, se amplían y se robustecen de acuerdo a lo requerido en las dependencias, como por ejemplo:</p> <p>Secretaría General y de Gobierno (auxiliar administrativo): se mejora el propósito ampliándolo: "Apoyar la ejecución de actividades administrativas y gestión documental de la entidad mediante recepción, radicación, organización y seguimiento de documentos</p> <p>Secretaría de Planeación (técnico administrativo): Ampliar función de "Brindar apoyo operativo y técnico a las funciones relacionadas con la formulación, ejecución y seguimiento de los planes, programas y proyectos.</p> <p>Secretaría General y de Gobierno (profesional universitario): Incorporar Desarrollar actividades institucionales para promover relaciones sociales.</p>

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

<p>Funciones esenciales</p>	<p>De acuerdo a la normatividad para algunos casos se amplían las funciones, casos como en la secretaría General y de Gobierno (inspector de convivencia y paz): Modificar según Ley 2492 del 2025. -Aplicar el Código de Policía, (Ley 1801 de 2016)</p> <p>En otros casos se requiere la eliminación de funciones que o constituyen objeto del propósito y, en otros casos porque hay un número elevado de funciones, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Secretaría General y de Gobierno (comisaría de familia): Eliminar la función de: "Practicar rescates para conjurar las situaciones de peligro en que pueda encontrarse un niño, niña o adolescente, cuando la urgencia del caso lo demande". No se encuentra dentro de las funciones de un comisario de familia -Secretaría General y de gobierno (auxiliar administrativo): El cargo cuenta con 30 funciones, de acuerdo con el manual de modificación de manual de funciones de la DAFP deben ser entre 6 y 10, por lo que se recomienda máximo 12 funciones para el cargo. -Secretaría de Hacienda y Tesoro Público (auxiliar administrativo): El cargo cuenta con 23 funciones, de acuerdo con el manual de modificación de manual de funciones de la DAFP deben ser entre 6 y 10, por lo que se recomienda máximo 12 funciones para el cargo. -Secretaría General y de Gobierno (profesional universitario): Eliminar función "Trazar acciones de fortalecimiento del empleo (..) Agregar: "Establecer la conformación y operatividad de los diferentes espacios de interlocución institucional para el desarrollo de temas relacionados con la gestión del talento humano, facilitando la toma de decisiones que garanticen su adecuado cumplimiento."
<p>Conocimientos básicos</p>	<p>Alcaldía Municipal: Se recomienda incluir el componente "Sistema Integrado de Gestión", conforme al Decreto 1083 de 2015, modificado por el Decreto 1499 de 2017, para fortalecer la articulación institucional y el enfoque de mejora continua.</p> <p>Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario: -Para el cargo de Secretario de Despacho, se sugiere incorporar conocimientos básicos en: <ul style="list-style-type: none"> Políticas de convivencia y seguridad ciudadana. Diseño, seguimiento y evaluación de programas sociales. Normatividad sobre derechos ciudadanos y justicia comunitaria. Sistema Integrado de Gestión. (Referencias: Ley 497 de 1999, Ley 2220 de 2022, Decreto 1477 de 2000, Decreto 1083 de 2015)</p> <p>Secretaría General y de Gobierno: -Inspección de Policía: Agregar el Sistema Integrado de Gestión y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) como marco de referencia para la gestión pública. -Comisaría de Familia: Incluir formación en atención a violencia intrafamiliar, restablecimiento de derechos de niños, niñas y adolescentes, y violencia de género. Incorporar el Sistema Integrado de Gestión. (Referencia: Ley 2126 de 2021, artículos 8 y 9). -Auxiliar Administrativo: Añadir el componente de Sistema Integrado de Gestión. Comisario de Familia: Incluir el Sistema Integrado de Gestión.</p>

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

	<p>Secretario de Despacho: Agregar el Código de Policía y el Sistema de Gestión Integral. -Técnico Administrativo: Incluir la Tabla de Retención Documental (TRD) como herramienta de gestión documental. -Secretaría Ejecutiva del Despacho del Alcalde: Incorporar el Sistema Integral de Gestión. Profesional Universitario: Ampliar el perfil conforme a la normatividad vigente, incluyendo competencias como: Aprendizaje continuo. Orientación a resultados. Orientación al usuario y al ciudadano. Trabajo en equipo.</p> <p>Secretaría de Planeación -Secretario de Despacho: Incluir conocimientos en Ordenamiento Territorial (Ley 388 de 1997). Manejo de sistemas de información territorial, indicadores e instrumentos de participación ciudadana (Ley 450 de 2011, Decreto 1077 de 2015, Ley 152 de 1994). Sistema Integrado de Gestión. Competencias comportamentales comunes como Servicio al Ciudadano (Decreto 815 de 2018).</p> <p>-Profesional Universitario: Incluir conocimientos en Constitución Política, Política Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres (Ley 1523 de 2012), régimen jurídico municipal, planes de desarrollo, administración pública, MIPG, informática básica. -Técnico Administrativo: Actualizar el perfil con conocimientos en encuestas, datos estadísticos, sistemas de información, normatividad relacionada con Sisbén, herramientas ofimáticas, atención al público e informática básica.</p>
<p>Competencias comportamentales: Comunes y por nivel jerárquico</p>	<p>Es imprescindible actualizar los manuales específicos de funciones y competencias laborales en lo referente a las competencias comportamentales comunes, asegurando que estas se encuentren debidamente diferenciadas según el nivel jerárquico del empleo (directivo, asesor, profesional, técnico y asistencial). Esta mejora permitirá una mayor coherencia con los principios de gestión del talento humano y facilitará la evaluación del desempeño institucional, lo anterior aplicando lo consignado en el Decreto 1083 de 2015, artículo 2.2.2.3.6, modificado por el Decreto 815 de 2018, que establece las competencias comportamentales comunes y específicas por nivel jerárquico en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG). Por ejemplo para los casos de:</p> <p>Auxiliar Administrativo: Incluir competencias como orientación a resultados, trabajo en equipo, adaptación al cambio, aprendizaje continuo.</p> <p>Secretaría de Planeación (profesional universitario): Se deben incluir aprendizaje continuo, orientación a resultados, orientación al usuario y al ciudadano, compromiso con la organización.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

1.5. Conclusiones y recomendaciones del Diagnóstico

- La entidad carece de un acto administrativo que formalice su estructura organizacional, generando vacíos normativos que afectan la gestión institucional. En consecuencia, se recomienda expedir un acuerdo que defina la estructura organizacional conforme a la Ley 909 de 2004 y el Decreto 1083 de 2015.
- Es prioritario que la entidad expida un acto administrativo que adopte formalmente el Manual de Procesos y Procedimientos, dado que este constituye un instrumento esencial para el desarrollo organizacional, la estandarización operativa y el fortalecimiento del control interno. Esta obligación se encuentra respaldada por el artículo 269 de la Constitución Política de Colombia, el artículo 1 de la Ley 87 de 1993, y el artículo 2.2.22.3.1 del Decreto 1083 de 2015, que establecen la necesidad de diseñar y aplicar métodos y procedimientos de control interno como parte del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG
- El municipio de El Tarra enfrenta una alta vulnerabilidad institucional derivada del conflicto armado y la limitada presencia estatal en su territorio. En este contexto, resulta pertinente implementar estrategias de gobernanza participativa que fortalezcan el vínculo entre el Estado y la ciudadanía, mediante mecanismos de planeación comunitaria que promuevan la inclusión, la corresponsabilidad y la reconstrucción del tejido social.
- Se recomienda implementar un programa de comunicación institucional a través de la radio comunitaria para garantizar la transparencia en la gestión pública y reforzar los sistemas de control interno. Finalmente, se propone fortalecer las Juntas de Acción Comunal mediante procesos de formación y capacitación que consoliden su rol en el control social y la participación ciudadana.
- El municipio posee una riqueza natural significativa, pero enfrenta amenazas como deforestación y cambio climático. En este sentido, al existir un Esquema de Ordenamiento que ha perdido actualidad frente a las disposiciones vigentes es importante consolidar la gestión ambiental local con enfoque en conservación, reforestación y gestión del riesgo.
- Existe una brecha digital significativa, especialmente en zonas rurales. Se recomienda implementar la Agenda Digital Municipal, ampliar la conectividad y capacitar en competencias digitales. De igual manera, dentro del ámbito de la medición de desempeño institucional (MIPG), se identificó como recomendación prioritaria para el municipio la formulación, aprobación e incorporación del Plan Estratégico de Tecnologías de la Información (PETI) en el Plan de Acción Anual institucional, así mismo, frente a los servicios prestados a través del portal web, se sugieren oportunidades de mejora en la interactividad y funcionalidad del portal.
- La visión institucional requiere ajustes para mayor claridad y alineación con indicadores de gestión. Se recomienda reformular la visión con enfoque más directo y específico
- Se evidencia ausencia de una cadena de valor estructurada y duplicidad de procesos. Se recomienda rediseñar el MOP con enfoque en eficiencia, trazabilidad y articulación interdependencias.
- La oferta de servicios que proporciona el municipio es amplia pero limitada en digitalización. Se recomienda migrar trámites a canales digitales y fortalecer la
- Se observa un incremento significativo en PQRS, especialmente en infraestructura. Se recomienda implementar lenguaje claro, racionalización de trámites y seguimiento a peticiones reiteradas.

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

- A nivel financiero existe alta dependencia de transferencias y bajo recaudo tributario. Es prioritario fortalecer la gestión tributaria local y diversificar fuentes de ingreso.
- Se evidencia una falta de formalización en la estructura organizacional y la existencia de duplicidades funcionales, lo que limita la eficiencia institucional. En este sentido, resulta necesario avanzar en la reestructuración de las dependencias, y fortalecer la Secretaría de Planeación incorporando funciones de gestión del riesgo
- En relación con el recurso humano, se evidencia una alta proporción de empleos en provisionalidad y contratación por prestación de servicios, lo que afecta la estabilidad laboral y la eficiencia institucional. En este contexto, resulta procedente avanzar en la formalización de los empleos misionales, implementar concursos de mérito conforme a la Ley 909 de 2004, y ajustar la escala salarial respetando el principio de progresividad.

2. Propuesta de Rediseño

A continuación, se presenta la propuesta integral de rediseño institucional para la Alcaldía Municipal de El Tarra, basada en el diagnóstico previo.

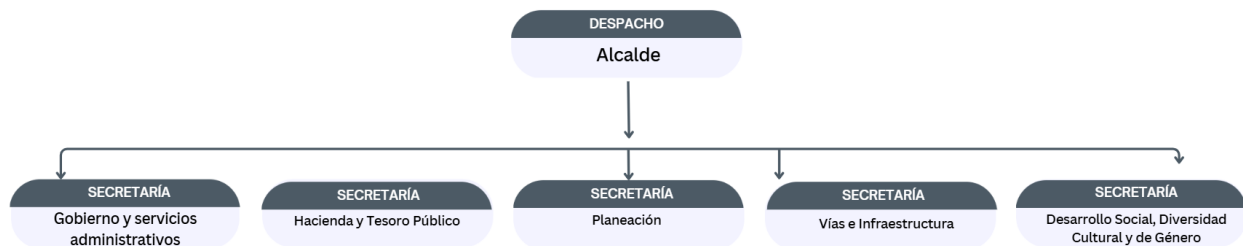
2.1. Rediseño de la Estructura Administrativa

Con base en los análisis realizados previamente en el numeral 1.4.6, en el presente apartado se presentan los aspectos relevantes de la propuesta de rediseño institucional, con el fin de determinar y aplicar la hoja de ruta metodológica que permita cumplir eficientemente con los productos y servicios propios del quehacer de la entidad.

2.1.1. Organigrama Propuesto

A continuación, se presenta el organigrama propuesto para la Alcaldía Municipal de El Tarra:

Ilustración 27 Propuesta de organigrama.



Fuente. Elaboración propia.

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

En la propuesta del organigrama institucional se contempla la eliminación de la Oficina de Control Interno, cuyas funciones quedarán adscritas al Despacho del Alcalde.

Asimismo, se proyecta la modificación de la denominación de la actual Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario, que pasará a llamarse Secretaría de Desarrollo Social y de Diversidad Cultural y de Género, ampliando su ámbito de acción e incorporando un enfoque inclusivo orientado a los distintos grupos poblacionales y sociales del municipio.

Finalmente, se propone ajustar la denominación de la Secretaría General y de Gobierno, que en adelante se denominará Secretaría de Gobierno y Servicios Administrativos, con el objetivo de precisar su naturaleza funcional y reflejar con mayor claridad su responsabilidad en la gestión de los servicios administrativos internos de la entidad.

Estas modificaciones se plantean con el propósito de optimizar la estructura organizacional, garantizando una distribución más clara de las competencias institucionales y promoviendo el cumplimiento eficiente y eficaz de las funciones asignadas.

2.1.2. Funciones de las Dependencias Propuestas

Una vez revisada y consolidada la información obtenida en el marco del diagnóstico organizacional incluyendo entrevistas funcionales, análisis de cargas laborales, mapeo de procesos, matriz de opciones prioritarias y demás insumos técnicos, se determina que no se requiere la creación de nuevas dependencias dentro de la estructura institucional vigente.

No obstante, con base en los hallazgos del diagnóstico previamente realizado y en articulación con el modelo operativo levantado en el municipio, se procede a detallar las funciones correspondientes a las dependencias propuestas, conforme a los requerimientos identificados.

Tabla 32 Funciones para las dependencias propuestas.

Dependencia	Funciones propuestas
DESPACHO DEL ALCALDE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir con las competencias constitucionales y legales para la eficiente y oportuna prestación de los servicios a la comunidad. 2. Conservar el orden público en el municipio, de conformidad con la ley y las instrucciones y órdenes que reciba del Presidencia de la República y de la Gobernación. 3. Representar legalmente a la administración municipal y ordenar el gasto; le corresponde además garantizar la prestación de los servicios públicos municipales conforme a los planes y programas adoptados de conformidad con las leyes, las ordenanzas y los acuerdos; y responsable del debido funcionamiento del ente administrativo, y del cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos por el sistema de gestión de la calidad. 4. Orientar la formulación de las políticas, estrategias y mecanismos que permitan articular y armonizar la gestión de las dependencias de la alcaldía municipal, de manera que se garantice la efectividad y materialización de los derechos humanos individuales y colectivos, al igual que la adecuada y oportuna prestación de los servicios a los habitantes de la localidad. 5. Coordinar y controlar la acción administrativa de las demás dependencias y entidades de la alcaldía municipal, del nivel central, descentralizado y local con el fin de asegurar que su actividad se realice de conformidad con las políticas generales, los principios de la función pública, el plan de desarrollo, la misión y los objetivos institucionales. 6. Coordinar y direccionar la relación de la administración municipal con las autoridades y corporaciones públicas de elección popular del orden local, departamental y nacional, lo mismo que con las entidades descentralizadas adscritas o vinculadas del orden municipal, con el propósito de promover la gestión pública de la Entidad. 7. Fortalecer los espacios de interlocución entre la administración municipal y la ciudadanía, e impulsar la concertación entre sus aspiraciones y la viabilidad de estas, con el fin de posibilitar un mayor acercamiento, mejorar la interacción y nutrir las decisiones sobre la gestión pública en el territorio.

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

	<ol style="list-style-type: none"> 8. Promover la participación ciudadana, el mejoramiento social, económico y cultural de los habitantes. 9. Solucionar las necesidades insatisfechas de salud, educación, saneamiento ambiental, agua potable, servicios públicos domiciliarios, vivienda recreación y deporte, con especial énfasis en la niñez, la mujer, la tercera edad y los sectores discapacitados, directamente y en concurrencia, complementariedad y coordinación con las demás entidades territoriales y la Nación, en los términos que defina la ley. 10. Velar por el adecuado manejo de los recursos naturales y del medio ambiente, de conformidad con la ley. 11. Garantizar la difusión de la información para llevar a cabo procesos o actividades relacionadas con la inversión e impactos y resultados de la gestión pública en el Municipio, haciendo efectivo el principio de transparencia. 12. Ordenar el desarrollo de su territorio y construir las obras que demande el progreso municipal. 13. Fomentar mecanismos e instrumentos para el fortalecimiento y seguimiento del desarrollo institucional, el mejoramiento de las condiciones laborales de los servidores públicos y la prestación de los servicios al interior de la alcaldía municipal, la orientación jurídica, la protección de los recursos documentales de interés público y la coordinación del sistema integral de tecnologías de la información y las comunicaciones, en consonancia con las políticas generales, el plan de desarrollo municipal, la normativa relacionada y los lineamientos técnicos establecidos por las entidades u organismos competentes. 14. Representar judicial, extrajudicial y administrativamente al municipio, en los procesos que se instauren en su contra o que esta deba promover, mediante poder judicial o delegación otorgada por el alcalde. 15. Evaluar y realizar seguimiento continuo, de forma independiente, a la gestión de la entidad y al mejoramiento de sus procesos. 16. Ejercer la segunda instancia de la etapa de juzgamiento de los procesos disciplinarios de la entidad, de conformidad con las funciones y competencias establecidas en el Código General Disciplinario. 17. Ejercer las demás funciones que le asigne la Ley o que corresponda a la naturaleza de la dependencia 18. Asesorar en la formulación y ejecución de programas que verifiquen y diagnostiquen el estado, nivel de cumplimiento, calidad y eficiencia del sistema de Control Interno, recomendando y proponiendo acciones correctivas que permitan una adecuada retroalimentación para el buen desempeño de la organización. 19. Verificar que el sistema de control interno y MIPG estén totalmente establecidos y desarrollados en forma eficiente y efectiva en la administración municipal.
<p style="text-align: center;">SECRETARÍA DE GOBIERNO Y SERVICIOS ADMINISTRATIVOS</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formular, adoptar y ejecutar las políticas, planes programas y proyectos requeridos para contribuir con la gestión pública local y la consolidación de los procesos de la gobernabilidad local. 2. Formular, adoptar, coordinar y ejecutar políticas encaminadas a defender el orden público y evaluar los posibles riesgos y amenazas relacionadas con él a fin de informarlas de manera oportuna al alcalde y a las autoridades competentes. 3. Formular, adoptar, coordinar y ejecutar políticas, planes, programas y proyectos dirigidos a garantizar el respeto de los derechos humanos y la convivencia pacífica en el municipio, dentro de un marco jurídico, democrático y participativo. 4. Formular, adoptar y ejecutar políticas, planes, programas y proyectos encaminados a garantizar la participación de los habitantes en las decisiones que les afecten y en el control a la gestión realizada por la administración municipal. 5. Coordinar las relaciones políticas de la administración municipal con las corporaciones públicas de elección popular y los gobiernos en los niveles local, regional, departamental y nacional. 6. Apoyar a las autoridades electorales, con miras al fortalecimiento de la democracia pluralista y participativa y el cumplimiento de los derechos y deberes civiles y políticos de los ciudadanos. 7. Formular las políticas y los planes generales para atender las diferentes problemáticas de seguridad y convivencia ciudadana que se presenten en el municipio de manera articulada con la Política Nacional de Seguridad y Convivencia Ciudadana que formule el Gobierno Nacional. 8. Garantizar a la comunidad el acceso y la participación en la administración de justicia, concentrando y ampliando la oferta de servicios de justicia formal y no formal con el impulso de mecanismos alternativos de solución de conflictos y la promoción de la convivencia pacífica. 9. Coordinar la ejecución de planes, programas, proyectos que impacten la prestación del servicio en la inspección de policía, comisaría de familia, garantizando la convivencia, los derechos humanos, derecho internacional humanitario, derecho policivo, administrativo y la seguridad ciudadana. 10. Formular, adoptar y ejecutar políticas, planes, programas y proyectos encaminados a la defensa y promoción de los derechos de los consumidores de bienes y servicios.

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

	<p>11. Formular, ejecutar y evaluar el plan de acción territorial de asistencia, atención y reparación integral a las víctimas del conflicto armado.</p> <p>12. Formular, orientar y coordinar las políticas para el fortalecimiento de la función administrativa en la alcaldía municipal y su modernización, mediante el diseño e implementación de instrumentos de coordinación y gestión.</p> <p>13. Implementar y controlar las políticas, planes, programas y proyectos para la gestión estratégica del talento humano, con el fin de garantizar los principios de empleo público, suficiencia y calidad del personal para la óptima prestación de servicios.</p> <p>14. Formular, orientar y coordinar las políticas en materia pensional, obligaciones contingentes y cesantías, conforme a la normativa vigente</p> <p>15. Coordinar los programas y actividades relacionadas con la administración del personal, seguridad y prestaciones sociales, sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo SG-SST, capacitación, bienestar e incentivos, carrera administrativa, empleo público y evaluación del desempeño laboral, de acuerdo con la normativa vigente y los parámetros determinados para el empleo público.</p> <p>16. Formular, orientar y coordinar las políticas, planes, programas y proyectos para la atención y prestación de los servicios a la ciudadanía en condiciones de oportunidad, calidad y eficiencia, garantizando la operatividad del sistema de Peticiones, Quejas, Reclamos, Sugerencias y Denuncias en la entidad.</p> <p>17. Administrar, coordinar y controlar el desarrollo de la gestión documental de la entidad, de acuerdo con los lineamientos del Archivo General de la Nación para una adecuada conservación, protección y difusión de la memoria institucional e histórica de la administración municipal.</p> <p>18. Dirigir las actividades relacionadas con la adquisición, almacenamiento, mantenimiento, aseguramiento, custodia, distribución y baja de los bienes e insumos necesarios para el buen funcionamiento de la entidad.</p> <p>19. Administrar, mantener y sistematizar el manejo de los inventarios del municipio para vigilar su seguridad y adecuada reposición.</p> <p>20. Definir los procesos y procedimientos tendientes a la administración del conocimiento y la información de valor para la entidad, con el fin de facilitar el aprendizaje y la adaptación a las nuevas tecnologías e interconectar el conocimiento entre los servidores públicos y las dependencias.</p> <p>21. Garantizar la prestación de los servicios generales en la entidad para su normal funcionamiento y el cumplimiento de los procesos institucionales.</p> <p>22. Dirigir y adelantar todos los trámites y procedimientos relacionados con la gestión de la contratación de la administración municipal, velando por un adecuado perfeccionamiento, legalización, supervisión y liquidación en coordinación con las demás dependencias.</p> <p>23. Promover e impulsar un conjunto de políticas, planes, programas y actividades dirigidas a evitar la ocurrencia de hechos disciplinables, actos u omisiones contrarios a la Constitución o a la Ley, así como de vigilar y evitar la realización de conductas que afecten el interés general y la violación de los derechos fundamentales y colectivos.</p> <p>24. Orientar la etapa de instrucción hasta la notificación del pliego de cargos o la decisión de archivo de los procesos disciplinarios contra los servidores de la entidad, de conformidad con el Código General Disciplinario y la norma que lo modifique, adicione o sustituya y demás disposiciones vigentes sobre la materia</p>
<p align="center">SECRETARÍA DE HACIENDA Y TESORO PÚBLICO</p>	<p>1. Diseñar e implementar políticas orientadas a la adecuada planeación y administración de los recursos financieros del municipio.</p> <p>2. Formular, orientar, coordinar y ejecutar las políticas tributarias, presupuestal, contable y de tesorería de la entidad.</p> <p>3. Formular, orientar y ejecutar las políticas de recaudo de impuestos, tasas y contribuciones municipales.</p> <p>4. Preparar el presupuesto anual de rentas e ingresos y de gastos e inversiones del municipio de conformidad con los planes de la entidad.</p> <p>5. Asesorar a la administración municipal en la priorización de recursos y asignación presupuestal del gasto local, teniendo en cuenta la normativa vigente, los objetivos y metas institucionales.</p> <p>6. Gestionar, realizar seguimiento y control de los recursos provenientes del departamento y la nación.</p> <p>7. Liquidar, pagar la nómina y prestaciones sociales de los servidores públicos de la alcaldía municipal, de conformidad con las disposiciones legales vigentes.</p> <p>8. Formular, orientar y coordinar las políticas en materia pensional, obligaciones contingentes y cesantías.</p> <p>9. Adelantar los juicios por jurisdicción coactiva que se promuevan contra los deudores morosos del fisco municipal.</p> <p>10. Proveer y consolidar la información, las estadísticas y los indicadores financieros y de hacienda del municipio.</p>

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

	<p>11. Diseñar y proponer estrategias atinentes a la renegociación de las obligaciones y al apalancamiento financiero en general, con miras a optimizar la utilización de los recursos disponibles.</p> <p>12. Garantizar la disponibilidad de los recursos económicos, presupuestales y financieros para el financiamiento de la formulación, implementación, ejecución, evaluación y control de los planes y programas de desarrollo municipal en conformidad con el marco fiscal de mediano plazo y los demás instrumentos fiscales y financieros.</p> <p>13. Dirigir y controlar la ejecución de ingresos y gastos de los diferentes componentes de la estructura presupuestal del municipio.</p> <p>14. Garantizar la disponibilidad de los recursos económicos, presupuestales y financieros para el financiamiento de la formulación, implementación, ejecución, evaluación y control de los planes y programas de desarrollo municipal en conformidad con el marco fiscal de mediano plazo y los demás instrumentos fiscales y financieros.</p> <p>15. Las demás que le asigne la Ley o que correspondan con la naturaleza de la dependencia.</p>
<p>SECRETARÍA DE PLANEACIÓN</p>	<p>1. Dirigir y coordinar la elaboración, aprobación, seguimiento y evaluación de los Planes de Desarrollo Municipal y Ordenamiento Territorial, en articulación con Planeación Nacional y Departamental, logrando mejores niveles de desarrollo integral y sostenible.</p> <p>2. Dirigir y coordinar el Sistema de Inversiones Públicas y la operación del Banco de Proyectos, con el propósito de dar cumplimiento a lo establecido en los Planes de Desarrollo Municipal, Ordenamiento Territorial, cumpliendo con las políticas públicas y la norma vigente.</p> <p>3. Orientar, formular y coordinar el desarrollo integral sostenible del municipio, a través del direccionamiento, coordinación y articulación de las políticas públicas, planes y programas relacionados con el ordenamiento territorial, que permitan a la comunidad vivir con bienestar y dignidad, las políticas de planeación del desarrollo territorial, económico, social y cultural, garantizando además el equilibrio ambiental del municipio.</p> <p>4. Realizar seguimiento y evaluar los resultados del direccionamiento estratégico y la gestión administrativa.</p> <p>5. Gestionar la rendición de cuentas y generar espacios de diálogo e interacción con ciudadanía, organizaciones y grupos de valor.</p> <p>6. Apoyar la generación, procesamiento, reporte o difusión de información estadística de la Administración Municipal.</p> <p>7. Adelantar las funciones de regulación del uso del suelo, de conformidad con la normatividad que expida el Concejo Municipal y en concordancia con la normatividad local, regional y nacional.</p> <p>8. Gestionar las peticiones, trámites, licencias, permisos, conceptos, parámetros, lineamientos y quejas en desarrollo de las normas urbanísticas que presenten los ciudadanos o partes interesadas del municipio, y brindar el apoyo a los curadores urbanos y demás entes estatales en el cumplimiento de la ley.</p> <p>9. Dar estricto cumplimiento a la normatividad que regula el servicio público catastral, frente a los procesos de formación, actualización, conservación y difusión de la información, de conformidad con lo definido en la normatividad vigente.</p> <p>10. Dirigir la actualización de la información cartográfica y geográfica del municipio, de acuerdo con las políticas, lineamientos y estándares de calidad establecidos por el IGAC.</p> <p>11. Formular, orientar y coordinar el diseño y la implementación de los instrumentos de focalización para la asignación de servicios y beneficios sociales básicos para la administración del SISBÉN.</p> <p>12. Garantizar la implementación, aseguramiento y mejora del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, como eje central para la satisfacción y el cubrimiento de las expectativas de la comunidad.</p> <p>13. Coordinar las acciones institucionales en materia Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano, en todos sus componentes y estrategias.</p> <p>14. Las demás que le asigne la Ley o que correspondan con la naturaleza de la dependencia.</p>
<p>SECRETARÍA DE VÍAS E INFRAESTRUCTURA</p>	<p>1. Estructurar y ejecutar, conforme a la normativa vigente los proyectos relacionados con la construcción, mejoramiento, sostenimiento y conservación de las vías públicas, la infraestructura física de uso público y las edificaciones destinadas por la alcaldía municipal para el aprovechamiento de los recursos disponibles, las condiciones de salubridad pública y el cuidado del medio ambiente.</p> <p>2. Planear, estructurar, elaborar, revisar, validar y ejecutar, todas las actividades tendientes a desarrollar obras, asesorías e interventorías, en su fase de diseños (incluyen factibilidad técnica y económica), fase de contratación de obras (incorporando elaboración de proyectos de inversión que pueden ser registrados en el Banco de Programas y Proyectos de Inversión Municipal, Departamental y Nacional, de acuerdo a la metodología vigente, análisis del sector, estudios previos, pliegos de condiciones y presupuestos) y fase de ejecución (seguimiento, control y verificación de lo contratado a través de interventoría o supervisión).</p> <p>3. Preparar los informes e inventarios relacionados con el seguimiento, control y recepción de las obras y en general con todos los proyectos que se encuentren a su cargo y hacer entrega de ellos a las autoridades que lo requieran.</p>

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

	<p>4. Formular, elaborar, ejecutar e implementar la política de gestión integral de vivienda en articulación con las dependencias que guarden relación con esta materia.</p> <p>5. Ejecutar y estructurar las políticas, planes, programas y proyectos del Municipio sobre vivienda social y renovación urbana, y en general las operaciones y actuaciones urbanas integrales y el ejercicio de las demás funciones que la Ley 9 de 1989, sus decretos reglamentarios, la Ley 03 de 1991, la Ley 388 de 1997.</p> <p>6. Diseñar, promover, asesorar técnicamente y liderar programas, relacionados con el fortalecimiento de la prestación de servicios públicos domiciliarios, para el sector urbano y rural, en coordinación y asociación con las entidades competentes del orden nacional, regional y territorial.</p> <p>7. Prestar asesoría técnica requerida por las entidades públicas y privadas para articular sus planes y proyectos con el Plan de Desarrollo y el Plan Básico de Ordenamiento Territorial Municipal, en materia de vías, tránsito, transporte, espacio público, infraestructura vial y de servicios públicos.</p> <p>8. Las demás que le asigne la Ley o que correspondan con la naturaleza de la dependencia</p>
<p align="center">SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL, DIVERSIDAD CULTURAL Y DE GÉNERO</p>	<p>1. Dirigir y coordinar el sector salud y el Sistema General de Seguridad Social en Salud del municipio, en armonía con las disposiciones del orden departamental y nacional.</p> <p>2. Adoptar e implementar las políticas y planes en salud pública de conformidad con las disposiciones del orden nacional y departamental, así como formular, ejecutar y evaluar el Plan de Atención Básica Municipal.</p> <p>3. Formular, orientar, ejecutar y evaluar políticas sociales, planes, programas y proyectos institucionales de prevención, protección y promoción de la salud y de los derechos de las personas, familias, grupos y comunidades, en especial de aquéllos en mayor situación de pobreza, vulnerabilidad o exclusión social, en coordinación con otros sectores, organismos o entidades, y promover estrategias que permitan el desarrollo de sus capacidades y su inclusión en los planes y programas departamentales y nacionales.</p> <p>4. Gestionar, promover y supervisar el acceso a los servicios de salud en condiciones de calidad y oportunidad y la prevención de riesgos y enfermedades que conlleven a tener una mejor calidad de vida en los habitantes del municipio.</p> <p>5. Diseñar, gestionar e implementar los programas y estrategias tendientes a lograr la garantía y eficiencia de los derechos sociales y constitucionales de la niñez, la infancia, la adolescencia, juventud, equidad de género, discapacitados, adulto mayor, la familia y comunidades.</p> <p>6. Direccionar el diseño, implementación, monitoreo y asesoría, que contribuya a la igualdad de derechos y oportunidades entre los diferentes grupos poblacionales y a la disminución de prácticas discriminatorias que atenten contra el desarrollo político, social económico y cultural de los grupos poblacionales y la familia.</p> <p>7. Coordinar, elaborar, promover y ejecutar el plan de desarrollo educativo del municipio, sobre la base del acuerdo, el consenso y la participación de toda la comunidad educativa, mejorando la cobertura, fomentando la etno-educación, la calidad y la modernización de la educación.</p> <p>8. Coordinar las actividades educativas en el municipio, adelantando campañas de nutrición y alimentación escolar en relación con el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar y demás instituciones públicas o privadas que intervengan en la materia y la equitativa distribución de los subsidios de transporte escolar y servicios de restaurante entre los centros educativos.</p> <p>9. Formular, orientar y coordinar políticas institucionales en materia de educación, cultura, creación artística, redes de bibliotecas, casas de la cultura y patrimonio y adoptar planes, programas y proyectos tendientes al cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en el plan de desarrollo municipal.</p> <p>10. Dirigir la formulación, adopción, coordinación y ejecución de la política pública del deporte, la recreación y aprovechamiento del tiempo libre en el municipio.</p> <p>11. Promover la formulación y ejecución de programas para el deporte y recreación de grupos de protección especial como adulto mayor, población diversamente hábil y de sectores sociales más necesitados o en condiciones de vulnerabilidad (indígenas, niñez, juventud)</p> <p>12. Promover, apoyar y establecer la necesidad de construcción, mantenimiento y adecuación de los escenarios deportivos y centros culturales, como bibliotecas, bandas, museos, casas de la cultura, centros artísticos y demás medios de difusión cultural, así como otras iniciativas y organización del sector cultural, en coordinación con las demás dependencias de la administración municipal.</p> <p>13. Diseñar, promover e incentivar el estudio, conservación, difusión y restauración del patrimonio histórico y la memoria cultural del municipio, sobre las artes y el conjunto de valores culturales locales, promoviendo y ejecutando acciones a través de la educación, la organización, el apoyo, fomento y patrocinio de eventos culturales</p> <p>14. Formular, orientar y coordinar las políticas, planes y programas para la promoción del turismo y el posicionamiento del municipio como destino turístico sostenible.</p>

Sede principal
 Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.
 Código postal: 111321
 Línea conmutador PBX: 018000 423713
 Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

	<p>15. Elaborar los planes y programas anuales de fortalecimiento de los cabildos, autoridades y organizaciones indígenas, organismos de acción comunal, organizaciones civiles y asociaciones residentes en el territorio.</p> <p>16. Dirigir el ejercicio de la participación ciudadana y fortalecimiento de la democracia participativa territorial, a través de escenarios democráticos que permita el empoderamiento de las organizaciones cívicas comunitarias.</p> <p>17. Fomentar el cumplimiento e implementación de la legislación nacional y los mecanismos internacionales de protección, que garanticen el efectivo goce de los derechos a los diferentes grupos poblacionales y la disminución de prácticas discriminatorias que atenten contra su desarrollo social, económico político y cultural.</p> <p>18. Apoyar en coordinación con el área competente, la implementación de espacios de participación, representación política, de diálogo comunitario que propenda por la equidad e inclusión de los grupos de especial protección Constitucional (grupos minoritarios o de protección especial).</p>
--	--

Fuente. Elaboración propia.

Esta propuesta se fundamenta en los resultados obtenidos a partir de entrevistas funcionales, el levantamiento detallado de procesos y procedimientos, y su articulación con el modelo de operación por procesos implementado en la entidad territorial. La estructuración funcional propuesta no solo busca suplir la ausencia normativa en materia organizacional, sino que también fortalece la capacidad institucional del municipio para responder de manera efectiva a las necesidades ciudadanas. Al alinear las funciones con el modelo por procesos, se promueve una administración más ágil, orientada a resultados y centrada en la mejora continua, lo que contribuye directamente a la generación de valor público y al fortalecimiento de la confianza en la gestión municipal.

2.2. Diseño del Modelo de Operación para la Entidad

Con base en los análisis realizados previamente en los numerales 1.4.2, en este apartado se presenta el modelo de operación por procesos considerado idóneo, dentro del ámbito de las competencias y funciones propias de la entidad, con el fin de definir y aplicar la hoja de ruta metodológica que permita cumplir de manera eficiente con la prestación de sus productos y servicios propios del quehacer de la entidad.

A partir de lo mencionado anteriormente, a continuación, se plantean los ajustes propuestos:

Tabla 33 Propuesta MOP – Alcaldía Municipal de El Tarra.

Tipo de proceso	Proceso	Procedimiento
Estratégicos	Comunicación Y Divulgación Institucional	Elaboración de actos administrativos Elaboración informe técnico de rendición de cuentas Manejo de comunicación correspondencia interna y externa
	Gestión Del Talento Humano	Administración del pasivo pensional Gestión de bienestar social e incentivos Gestión de capacitación de personal Gestión de licencias e incapacidades Gestión de liquidación de nómina y prestaciones sociales Gestión de seguridad y salud en el trabajo Administración de historias laborales

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.
Código postal: 111321
Línea conmutador PBX: 018000 423713
Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

		<p>Provisión de empleos (desvinculación de personal)</p> <p>Provisión de empleos (vinculación de personal)</p>
	Planeación Estratégica	<p>Conformación del consejo territorial de planeación</p> <p>Elaboración del informe de gestión</p> <p>Expedición de certificados de uso del suelo</p> <p>Expedición de certificación de estratificación</p> <p>Expedición de licencias de construcción urbanística</p> <p>Formulación del esquema de ordenamiento territorial</p> <p>Formulación, aprobación, seguimiento y evaluación del plan de acción</p> <p>Formulación, aprobación, seguimiento y evaluación del plan de desarrollo municipal</p> <p>Formulación, aprobación, seguimiento y evaluación del plan indicativo</p> <p>Formulación, aprobación, seguimiento y evaluación del POAI</p> <p>Gestión de fortalecimiento institucional MIPG</p> <p>Gestión de la información estadística</p> <p>Registro programas y proyectos de inversión municipal</p> <p>Registro y actualización del banco de programas y proyectos</p>
Misionales	Gestión de la infraestructura pública	<p>Administración del cementerio municipal</p> <p>Determinación de ejecución de la infraestructura pública</p> <p>Gestión territorial de vivienda y servicios públicos domiciliarios</p> <p>Gestión y administración de maquinaria pesada para el apoyo a obras e infraestructura</p> <p>Mantenimiento de la infraestructura pública existente</p>
	Gestión En Salud Y Vida Sana	<p>Formulación del plan territorial de salud</p> <p>Identificación y selección de beneficiarios al régimen subsidiado</p> <p>Supervisión y auditoría al régimen subsidiado</p>
	Gestión Social, Educación Y Convivencia	<p>Acceso a los servicios de la biblioteca pública municipal</p> <p>Alimentos y custodia</p> <p>Atención violencia intrafamiliar</p> <p>Audiencias de conciliación</p> <p>Control a establecimientos de comercio</p> <p>Control al espacio público</p> <p>Control de precios, pesos y medidas</p> <p>Denuncias por abuso sexual con menores de 18 años y maltrato infantil</p> <p>Despachos comisorios</p> <p>Entrega de apoyo compensatorio a los representantes de la mesa municipal de víctimas</p> <p>Entrega de ayudas humanitarias inmediatas</p> <p>Estudio socio familiar</p> <p>Exhumación de cadáveres por diligencias judiciales</p> <p>Expedición de certificación de buena conducta</p> <p>Expedición de certificación de supervivencia</p> <p>Expedición de certificación de vecindad y residencia</p> <p>Expedición de certificados de tenencia o sana posesión</p> <p>Expedición de licencias de trasteo de bienes muebles.</p> <p>Identificación de beneficiarios a la oferta social</p> <p>Imposición de contravenciones por violación al código de convivencia</p> <p>Inspecciones oculares</p> <p>Levantamientos de accidentes de tránsito</p> <p>Marca de registros y herretes</p> <p>Operación del programa Colombia mayor</p> <p>Orientación a la población víctima del conflicto armado</p> <p>Permiso para publicidad exterior visual</p> <p>Permisos especiales, rifas, juegos y espectáculos</p> <p>Permisos por ocupación de vías</p> <p>Promoción y protección de derechos de los NNA (restablecimiento de derechos)</p> <p>Proceso verbal abreviado</p> <p>Recepción y trámite de denuncias por pérdidas de documentos</p> <p>Reconocimiento de hijo extramatrimonial extrajudicial</p> <p>Restablecimiento de derechos para niños, niñas y adolescentes infractores de la ley</p> <p>Retiro de beneficiarios del programa Colombia mayor</p> <p>Seguimiento programa de alimentación escolar</p>

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

		Visita psicosocial
	Promoción Del Desarrollo Económico Y Ambiental	Asistencia técnica y/o extensión agropecuaria Atención y prevención de desastres
	Servicio Al Ciudadano	Seguimiento de respuestas a derecho de petición en interés general y/o particular
Apoyo	Archivo y Gestión Documental	Actualización de tablas de retención documental Conservación y preservación de documentos Consulta de documentos archivo central Disposición final de documentos Elaboración de tablas de valoración documental Organización de archivos, gestión y transferencia Ventanilla única
	Defensa Jurídica	Representación judicial Respuestas a acciones de tutela Revisión jurídica de documentos – conceptos jurídicos
	Gestión De Las Tic	Manejo y uso de la plataforma o portal web institucional
	Gestión De Recursos Físicos E Inventarios	Baja de bienes muebles Entrada de almacén Manejo de inventarios Salida de almacén
	Gestión Financiera	Administración de impuestos Administración presupuestal Ajuste y control del plan anual mensualizado de caja (PAC) Elaboración de certificado de disponibilidad presupuestal. Elaboración del marco fiscal a mediano plazo (MFMP) Elaboración y aprobación del presupuesto de ingresos y egresos Elaboración y aprobación del presupuesto público municipal Expedición de registros presupuestales. Gestión de tesorería Liquidación del presupuesto público municipal Manejo del plan anual mensualizado de caja Pago de nómina Registro presupuestal Reporte de ejecución presupuestal
	Plan De Compras Y Contratación Pública	Adquisición de los bienes, servicios Elaboración de plan anual de adquisiciones Gestión documental de los expedientes contractuales Interventoría a la ejecución contractual Selección abreviada menor cuantía Selección abreviada por subasta inversa Selección por concurso de méritos Selección por contratación directa Selección por contratación directa por urgencia manifiesta Selección por licitación pública Selección por mínima cuantía Supervisión a la ejecución contractual
Evaluación	Evaluación Independiente y Mejora Continua	Elaboración informe de austeridad del gasto público Elaboración informe de control interno contable Elaboración informe ejecutivo anual Elaboración y seguimiento a planes de mejoramiento Realización de auditorías internas Seguimiento a la implementación de planes de mejoramiento derivados de hallazgos de entes de control externos.

Fuente. Elaboración propia.

Como resultado del análisis funcional y estructural de los procesos institucionales, se identificó la necesidad de ajustar el número de procedimientos contenidos en el Manual de Procesos y Procedimientos, pasando de 94 a 120 procedimientos. Este cambio obedece a la modificación de procedimientos existentes, la inclusión de otros no contemplados y la supresión o unificación de aquellos duplicados o en desuso. Las actualizaciones se realizaron con el propósito de

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

optimizar la ejecución de acciones por proceso y por dependencia, garantizar mayor claridad en la asignación de responsabilidades y fortalecer la trazabilidad y control institucional. Esta reorganización busca asegurar una gestión más eficiente, alineada con las necesidades reales de la entidad y con los principios de mejora continua.

2.2.1. Diseño de Mapa de Procesos de la Entidad

Es importante relacionar lo mencionado por la Guía para la Gestión por Procesos en el ámbito del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, del Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP (2020), donde se clasifican los macroprocesos de la siguiente manera:

Tabla 34 Clasificación de macroprocesos.

Macroproceso	Definición
Estratégicos	Incluyen los relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, comunicación, disposición de recursos necesarios y revisiones por parte de la Alta Dirección de la entidad.
Misionales	Incluyen todos aquellos que proporcionan el resultado previsto por la entidad en el cumplimiento del objeto social o razón de ser.
De apoyo	Incluyen aquellos que proveen los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos estratégicos, misionales y de evaluación
Evaluación	Necesario para medir y recopilar datos para el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia en la entidad

Fuente. Elaboración propia, con base en (DAFP, 2020).

A continuación, se expone el mapa de procesos propuesto para la Alcaldía Municipal de El Tarra

Ilustración 28 Propuesta de mapa de procesos Alcaldía Municipal de El Tarra.

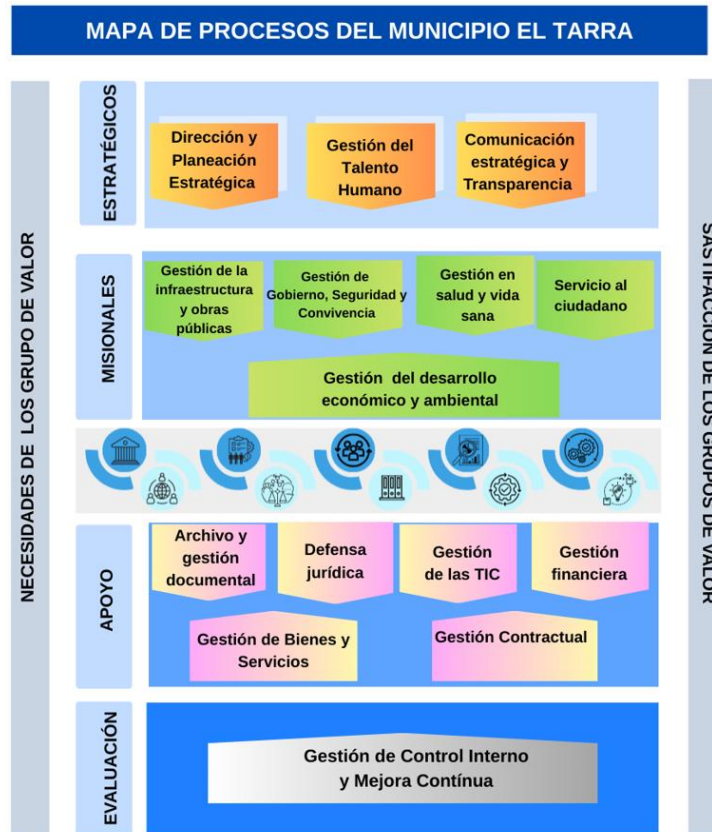
Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713



Fuente. Elaboración propia.

Como resultado del proceso de revisión y análisis institucional, se llevó a cabo la validación de los procesos que actualmente se desarrollan en el municipio, lo cual permitió reclasificar de manera técnica y estratégica varias actividades en las categorías de procesos estratégicos, misionales y de apoyo. Esta reclasificación responde a la necesidad de fortalecer la estructura organizacional, optimizar el uso de los recursos públicos y garantizar una gestión orientada a resultados, con el fin de satisfacer de manera efectiva las expectativas y necesidades de los grupos de valor, en concordancia con los principios de eficiencia, eficacia y calidad en la prestación del servicio público.

2.2.2. Alineación del MOP con la Estructura Propuesta

De acuerdo con el modelo de operación propuesto, a continuación se presenta la correlación con las dependencias encargadas de aportar al cumplimiento de los procesos y procedimientos.

Tabla 35 Alineación del MOP y la estructura administrativa.

Tipo de proceso	Proceso	Procedimiento	Dependencia
-----------------	---------	---------------	-------------

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.
 Código postal: 111321
 Línea conmutador PBX: 018000 423713
 Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Estratégicos	Comunicación estratégica y Transparencia	Elaboración de actos administrativos	Secretaría General Y De Gobierno
		Elaboración informe técnico de rendición de cuentas	Secretaría De Planeación
		Manejo de comunicación correspondencia interna y externa	Secretaría General Y De Gobierno (Archivo)
	Gestión Del Talento Humano	Administración del pasivo pensional	Secretaría General Y De Gobierno (Talento Humano)
		Gestión de bienestar social e incentivos	
		Gestión de capacitación de personal	
		Gestión de licencias e incapacidades	
		Gestión de liquidación de nómina y prestaciones sociales	
		Gestión de seguridad y salud en el trabajo	
		Administración de historias laborales	
		Provisión de empleos (desvinculación de personal)	
	Dirección Planeación y Estratégica	Conformación del consejo territorial de planeación	Secretaría De Planeación
		Elaboración del informe de gestión	
		Expedición de certificados de uso del suelo	
		Expedición de certificación de estratificación	
Expedición de licencias de construcción urbanística			
Formulación del esquema de ordenamiento territorial			
Formulación, aprobación, seguimiento y evaluación del plan de acción			
Formulación, aprobación, seguimiento y evaluación del plan de desarrollo municipal			
Formulación, aprobación, seguimiento y evaluación del plan indicativo			
Formulación, aprobación, seguimiento y evaluación del POAI			
Gestión de fortalecimiento institucional MIPG			
Gestión de la información estadística			
Registro programas y proyectos de inversión municipal			
Registro y actualización del banco de programas y proyectos			
Misionales	Gestión de la infraestructura y obras públicas	Administración del cementerio municipal	Secretaría De Vías E Infraestructura
		Determinación de ejecución de la infraestructura pública	
		Gestión territorial de vivienda y servicios públicos domiciliarios	
		Gestión y administración de maquinaria pesada para el apoyo a obras e infraestructura	
		Mantenimiento de la infraestructura pública existente	
	Gestión En Salud Y Vida Sana	Formulación del plan territorial de salud	Secretaría De Desarrollo Social Y Comunitario (Salud Pública)
		Identificación y selección de beneficiarios al régimen subsidiado	Secretaría De Planeación
		Supervisión y auditoría al régimen subsidiado	
	Gestión de Gobierno, Seguridad y Convivencia	Acceso a los servicios de la biblioteca pública municipal	Secretaría De Desarrollo Social Y Comunitario
		Identificación de beneficiarios a la oferta social	
		Operación del programa Colombia mayor	
		Retiro de beneficiarios del programa Colombia mayor	
		Seguimiento programa de alimentación escolar	
		Entrega de apoyo compensatorio a los representantes de la mesa municipal de víctimas	Secretaría General Y De Gobierno
		Entrega de ayudas humanitarias inmediatas	
		Orientación a la población víctima del conflicto armado	Secretaría General Y De Gobierno (Comisaría De Familia)
		Promoción y protección de derechos de los NNA (restablecimiento de derechos)	
		Alimentos y custodia	
		Atención violencia intrafamiliar	
		Audiencias de conciliación	
		Denuncias por abuso sexual con menores de 18 años y maltrato infantil	
		Estudio socio familiar	

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

		Reconocimiento de hijo extramatrimonial extrajudicial	
		Restablecimiento de derechos para niños, niñas y adolescentes infractores de la ley	
		Visita psicosocial	
		Control a establecimientos de comercio	
		Control al espacio público	
		Control de precios, pesos y medidas	
		Despachos comisorios	
		Exhumación de cadáveres por diligencias judiciales	
		Expedición de certificación de buena conducta	
		Expedición de certificación de supervivencia	
		Expedición de certificación de vecindad y residencia	
		Expedición de certificados de tenencia o sana posesión	
		Expedición de licencias de trasteo de bienes muebles	
		Imposición de contravenciones por violación al código de convivencia	
		Inspecciones oculares	
		Levantamientos de accidentes de tránsito	
		Marca de registros y herretes	
		Permiso para publicidad exterior visual	
		Permisos especiales, rifas, juegos y espectáculos	
		Permisos por ocupación de vías	
	Proceso verbal abreviado		
	Recepción y trámite de denuncias por pérdidas de documentos		
	Gestión del Desarrollo Económico y Ambiental	Asistencia técnica y/o extensión agropecuaria	Secretaría De Desarrollo Social Y Comunitario
		Atención y prevención de desastres	Secretaría De Planeación
	Servicio Ciudadano	Seguimiento de respuestas a derecho de petición en interés general y/o particular	Secretaría General Y De Gobierno
Apoyo	Archivo y Gestión Documental	Actualización de tablas de retención documental	
		Conservación y preservación de documentos	
		Consulta de documentos archivo central	
		Disposición final de documentos	
		Elaboración de tablas de valoración documental	
		Organización de archivos, gestión y transferencia	
	Defensa Jurídica	Representación judicial	
		Respuestas a acciones de tutela	
		Revisión jurídica de documentos – conceptos jurídicos	
	Gestión de las Tic	Manejo y uso de la plataforma o portal web institucional	Secretaría De Planeación
	Gestión De Bienes y Servicios	Baja de bienes muebles	
		Entrada de almacén	
		Manejo de inventarios	
		Salida de almacén	
	Gestión Financiera	Administración de impuestos	
		Administración presupuestal	
		Ajuste y control del plan anual mensualizado de caja (PAC)	
		Elaboración de certificado de disponibilidad presupuestal.	
		Elaboración del marco fiscal a mediano plazo (MFMP)	
		Elaboración y aprobación del presupuesto de ingresos y egresos	
Elaboración y aprobación del presupuesto público municipal			
Expedición de registros presupuestales.			
Gestión de tesorería			
Liquidación del presupuesto público municipal			
Manejo del plan anual mensualizado de caja			
Pago de nómina			
Registro presupuestal			
			Secretaría De Hacienda Y Tesoro Público

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

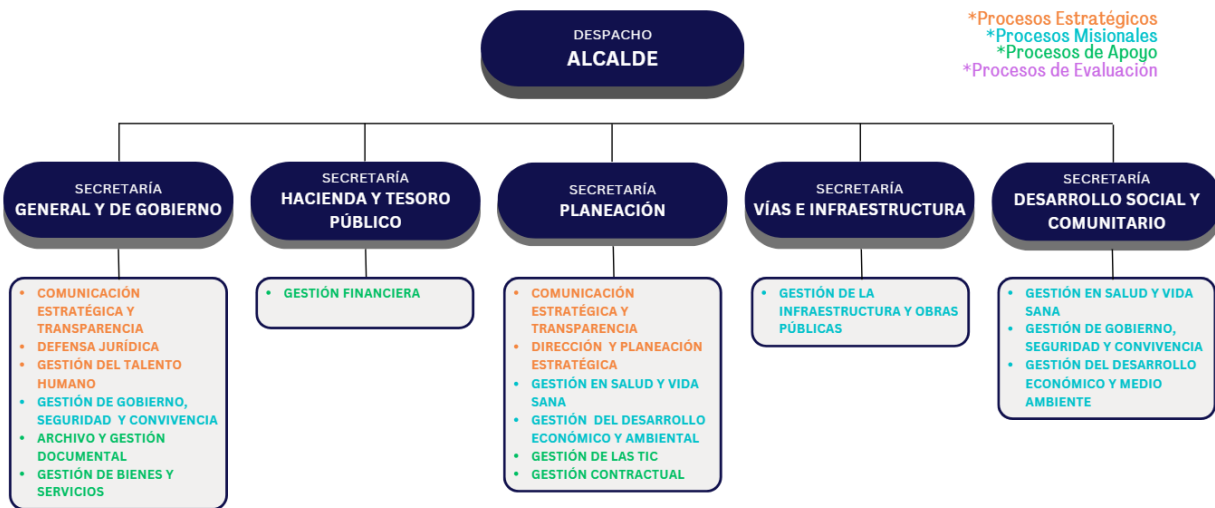
Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

	Gestión Contractual	Reporte de ejecución presupuestal	Secretaría De Planeación
		Adquisición de los bienes, servicios	
		Elaboración de plan anual de adquisiciones	
		Gestión documental de los expedientes contractuales	
		Interventoría a la ejecución contractual	
		Selección abreviada menor cuantía	
		Selección abreviada por subasta inversa	
		Selección por concurso de méritos	
		Selección por contratación directa	
		Selección por contratación directa por urgencia manifiesta	
		Selección por licitación pública	
		Selección por mínima cuantía	
		Supervisión a la ejecución contractual	
Evaluación	Gestión de Control Interno y Mejora Continua	Elaboración informe de austeridad del gasto público	Oficina De Control Interno
		Elaboración informe de control interno contable	
		Elaboración informe ejecutivo anual	
		Elaboración y seguimiento a planes de mejoramiento	
		Realización de auditorías internas	
		Seguimiento a la implementación de planes de mejoramiento derivados de hallazgos de entes de control externos.	

Fuente. Elaboración propia

Ilustración 29 Alineación del MOP y la estructura administrativa.



Fuente. Elaboración propia.

La imagen presenta la estructura organizacional del municipio de El Tarra evidenciando la distribución de procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación entre las diferentes secretarías y la oficina de control interno. Se observa una articulación funcional orientada a la gestión pública eficiente, destacando el enfoque en la planeación, la infraestructura, lo social y la transparencia institucional. Esta clasificación facilita la asignación de responsabilidades y la mejora continua de los servicios ofrecidos a la ciudadanía.

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.
 Código postal: 111321
 Línea conmutador PBX: 018000 423713
 Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

2.2.3. Inventario de Procesos y Procedimientos

Como se ha mencionado, el inventario de procesos y procedimientos es la base para realizar la caracterización de los procedimientos; por tal motivo, en el presente estudio técnico se presenta dicho inventario en el anexo 4.6.

Una vez analizado el inventario de procesos y procedimientos del municipio de El Tarra, se identifica una adecuación oportuna mediante la inclusión de nuevos procedimientos que no se encuentran en el actual manual de procesos y procedimientos, distribuidos de la siguiente manera: Oficina de Control Interno (3 procedimientos), Secretaría de Hacienda y Tesoro Público (11 procedimientos), Secretaría de Planeación (5 procedimientos), Secretaría de Vías e Infraestructura (3 procedimientos) y Secretaría General y de Gobierno (6 procedimientos). Esta actualización fortalece la gestión institucional, mejora la trazabilidad de las funciones por dependencia y contribuye a una mayor eficiencia, transparencia y control en el ejercicio de la administración pública.

Además, contar con procedimientos más detalladamente identificados facilita el conocimiento y apropiación de estos por parte del talento humano que integra la planta de personal, lo que permite una ejecución más precisa de sus funciones, estandariza las actuaciones administrativas y promueve la mejora continua en el desarrollo de las actividades institucionales.

2.2.4. Diseño de la Propuesta de la Cadena de Valor

La cadena de valor es un concepto ampliamente difundido y aplicado en el sector privado. En términos generales, se refiere al modo en que se identifican y desarrollan actividades estratégicas para la optimización del proceso productivo y la generación de valor para los clientes. El sector público no ha sido ajeno a este concepto; el tránsito hacia el paradigma de la nueva gerencia pública permitió entender la acción estatal desde la gestión por resultados y la creación de valor público para la ciudadanía. Es así como el DNP (2018) se refiere a la cadena de valor como la:

Estructura fundamental para la representación de las interacciones públicas que mediante una relación secuencial y lógica hace explícito el proceso de generación de valor público por parte del Estado y de la cual se desprende el marco con el que se evalúa su desempeño. (p. 14)

En el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), las cadenas de valor son un instrumento fundamental para la gestión de la calidad en el sector público. Esta herramienta permite identificar las actividades clave que contribuyen a la generación de valor para los ciudadanos y, a partir de allí, establecer los indicadores y metas de gestión que fortalezcan la eficiencia, eficacia y efectividad de las entidades públicas.

En el proceso de gestión de las entidades públicas, la construcción de cadenas de valor debe responder a un ejercicio continuo que involucre a todos los actores que participan en la prestación de un servicio público y a las necesidades cambiantes de la ciudadanía y el territorio.

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

El análisis de la información disponible y de los documentos suministrados por la Alcaldía Municipal de El Tarra permite evidenciar que no existe un esquema gráfico que permita identificar la forma en la que el municipio concibe la gestión de bienes y servicios públicos a partir de las cadenas de valor. Resulta fundamental la creación de una estructura que dé cuenta de las interacciones públicas a partir de la definición y caracterización de componentes, insumos, procesos, productos, resultados e impactos.

Es necesario que la Administración municipal, siguiendo los lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública, identifique y caracterice los grupos de valor. Esta acción permitirá a la entidad realizar ajustes a la oferta de servicios públicos, presentar acciones focalizadas, responder de manera satisfactoria los requerimientos de la ciudadanía, y lograr una participación de los grupos de valor frente a los objetivos que se ha trazado la alcaldía (DAFP, 2017).

Para determinar la cadena de valor se da respuesta a las siguientes preguntas, dentro de un contexto general que puede o no abordar la realidad de los procedimientos de la entidad, considerando que los mismos están obsoletos, así:

Tabla 36 Cadena de valor.

Pregunta	Respuesta		
¿Quiénes son las personas a quienes se dirigen las acciones de la entidad (Grupos de valor)?	Ciudadanos, comunidad, entes públicos y de control, servidores públicos y otras autoridades municipales.		
Relacione los recursos que requiere la entidad para poder atender los requerimientos de los grupos de valor (Insumos)	Infraestructura, humanos, financieros, físicos y tecnológicos		
Relacione los diferentes procesos en los que se dividen las actividades en la entidad (mapa de procesos) y los productos generales que desarrolla	Dependencia	Proceso	Productos
	Secretaría de Planeación	Dirección y Planeación estratégica	Políticas, programas y proyectos formulados. Bases de datos de información estadística municipal Planes de mejoramiento. Cumplimiento en el reporte de información para la evaluación del desempeño institucional – FURAG. Comités institucionales en operatividad, Entre Otros.
		Gestión Contractual	Planeación contractual realizada. Procesos de Contratación Formulados Contratos formalizados. Ejecución contractual con seguimiento y supervisión. Informes de supervisión generados. Registro de necesidades de bienes a adquirir.
Relacione los productos generales que desarrolla cada uno de los procesos (Resultados)		Gestión de las TIC	Estrategias diseñadas. Plan Estratégico de Tecnologías de la Información – PETI implementado. Servidores públicos capacitados. Plan de Tratamiento de Riesgos de Seguridad y Privacidad de la Información implementado. Servidores públicos capacitados.
	Secretaría General y de Gobierno	Comunicación estratégica y transparencia	Plan de Comunicaciones e Información formulado y/o actualizado.

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Pregunta	Respuesta	
		Estrategias de Comunicación y Divulgación de información implementadas. Herramientas de percepción y medición de la satisfacción de la información. Seguimiento al Plan de Comunicaciones Informes de seguimiento y evaluación.
	Servicio al ciudadano	Oferta de atención al ciudadano por canales establecidas; políticas y protocolos de atención por tipo de canal y con enfoque diferencial. Informes por diferente canal de atención (cobertura, cumplimiento a políticas, protocolos y pautas, etc.). Resultado del Informe de seguimiento de las PQRS. Informe de percepción de los ciudadanos. Seguimiento a instrumentos de medición Indicadores.
	Gestión de bienes y servicios	Planeación contractual Administración de Área de Almacén Inventarios construidos y actualizados Lineamientos de gestión documental
	Archivo y gestión documental	Plan de gestión documental. Plan Institucional de Archivos. Correspondencia interna y externa. Preservación de documentos. Informes de gestión realizados. Reportes de información de evaluación.
	Gestión del talento humano	Acto administrativo de adopción del manual de inducción y reinducción. Acto administrativo de adopción del Plan de Formación y Capacitación. Acto administrativo de adopción del plan de bienestar social e incentivos. Evaluación de desempeño laboral realizada y consolidada para la vigencia. Acuerdos de Gestión consolidados para la vigencia. Políticas de Prevención diseñadas. Reportes de avance de ejecución.
	Defensa Jurídica	Representación Judicial y extrajudicial. Representación en procesos administrativos. Políticas de Prevención. Políticas de defensa judicial. Procesos judiciales y/o administrativos con seguimiento. Fallos condenatorios con seguimiento.
Secretaría General y de Gobierno Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario	Gestión de gobierno, seguridad y convivencia	Políticas públicas locales formuladas y/o actualizadas, socializadas y adoptadas. Herramientas de seguimiento y evaluación de implementación de las políticas públicas. Estrategias de atención. Comités de Convivencia Escolar. Programa de Alimentación Escolar. Convenios interadministrativos realizados para el apoyo a los procesos de formación cultural y artística. Plan Integral de Seguridad y Convivencia Ciudadana Programas de lectura
Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario	Gestión del servicio al ciudadano	Estrategias de participación ciudadana Procesos de formación y capacitación en organización comunal y control social. Base de datos de caracterización de grupos de interés.

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Pregunta	Respuesta		
		Gestión en salud y vida sana	Dimensiones del Plan de Salud Pública en ejecución. Actividades de la Gestión en Salud. ASIS Implementado en el marco de las responsabilidades propias de la entidad. Procesos de Vigilancia en Salud Pública. Sistema de aseguramiento en salud subsidiada en operación permanente. Administración de Base de datos. Cobertura de acceso al sistema de aseguramiento en salud subsidiada. Actividades de los planes y programas de promoción.
		Promoción del desarrollo económico y ambiental	Estrategias de desarrollo económico, productivo y ambiental ejecutadas. Asociaciones creadas, organizadas y fortalecidas Procesos de emprendimiento. Espacios de formación y capacitación promovidos. Formulación de Plan de turismo municipal Ejecución de estrategias de desarrollo turístico
	Secretaría de vías e infraestructura	Gestión de la infraestructura y obras públicas	Ejecución de proyectos de inversión. Seguimiento y supervisión de proyectos Comités técnicos
	Secretaría de Hacienda y Tesoro Público	Gestión financiera	Proyección de ingresos. Instrumentos de Planeación y Gestión Financiera formulados (MFMP y POAI). Proyecto de Presupuesto formulado, socializado y aprobado en CONFIS y Consejo de Gobierno. Proyecto de presupuesto. Ejecución del Presupuesto público. Informes generados de rendición de cuentas de la gestión financiera, fiscal, presupuestal y contable
	Oficina de Control Interno	Gestión de control interno y mejora continua	Informes de auditorías. Informes publicados y reportados en las plataformas dispuestas. Presentación de información, informes y recomendaciones. Cronograma de actividades para las mesas técnicas del Comité. Informes de seguimiento.
Indique el nivel de servicios entregados para satisfacer las necesidades de la comunidad, con base en los productos generados por parte de cada uno de los procesos. (Efectos)	Fortalecimiento de la planeación institucional mediante un enfoque participativo que incorpora las necesidades expresadas por la comunidad. Incremento en la interacción y comunicación entre ciudadanía e instituciones generando mayor confianza y credibilidad en la gestión municipal. Optimización de recursos y mejora en la atención integral a la comunidad a través de una mayor articulación entre dependencias y entidades externas. Integración de criterios de sostenibilidad y enfoque diferencial en la formulación y ejecución de acciones. Incremento en la eficiencia administrativa mediante la mejora de procesos internos y la coordinación interinstitucional.		
Indique el impacto que han causado los programas y proyectos desarrollados (Impactos)	Los programas y proyectos desarrollados generan un incremento en la capacidad de planificación y toma de decisiones basadas en datos, mejorando la eficacia de la gestión municipal y contribuyendo a la transformación positiva de la calidad de vida mediante proyectos de infraestructura, salud, educación y medio ambiente. Asimismo, se fortalece el sentido de pertenencia y la cohesión social a través de actividades comunitarias y procesos participativos.		

Fuente: Elaboración propia.

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

La gestión por procesos se vincula directamente con el componente de la ventanilla hacia adentro, ya que una administración interna eficiente permite mejorar la interacción con los grupos de valor externos, es decir, la ventanilla hacia afuera. Una adecuada gestión interna se traduce en una mayor capacidad para satisfacer las necesidades de los ciudadanos y demás actores involucrados en los procesos de la entidad. g

En este contexto, resulta fundamental desarrollar de manera más eficiente la cadena de valor al interior de la alcaldía municipal, ya que ello permite optimizar los procesos, identificar oportunidades de mejora e incentivar la colaboración entre los actores institucionales y los grupos de valor. La articulación efectiva de procesos y dependencias dentro de esta cadena ha fortalecido la planeación institucional con un enfoque participativo, mejorando la coordinación interinstitucional y el uso eficiente de los recursos.

2.3. Propuesta de Planta y Perfiles

De acuerdo con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, el talento humano es:

(...) el activo más importante con el que cuentan las entidades y el gran factor de éxito que les facilita la gestión y el logro de sus objetivos y resultados. El talento humano, es decir, todas las personas que laboran en la administración pública, en el marco de los valores del servicio público, contribuyen con su trabajo, dedicación y esfuerzo al cumplimiento de la misión estatal, a garantizar los derechos y a responder las demandas de los ciudadanos”. (DAFP, s.f.) Por lo anterior, se presentan los cargos que tienen la potencialidad de ser creados de acuerdo con la viabilidad técnica, jurídica y presupuestal, y que permiten mejorar la gestión de la Alcaldía Municipal de El Tarra.

2.3.1. Cargas de Trabajo Bajo el MOP y Estructura Propuesta

Con el propósito de determinar la planta de empleos ideal para la ejecución de los procesos y procedimientos de la entidad, en pro del cumplimiento de sus funciones, se realizó el estudio de cargas laborales, cuya medición implementó la metodología de Estándares Subjetivos.

A continuación, se describen brevemente los pasos efectuados para el análisis:

Caracterización de las dependencias: Consta del acercamiento con la dependencia susceptible de medición, identificando, en primera medida, los procedimientos que lidera y en los que interviene, y conociendo la planta de personal y los contratistas que apoyan su ejecución.

Recolección de información: Se lleva a cabo mediante entrevistas semiestructuradas a los servidores públicos y/o contratistas que conocen e intervienen en cada uno de los procedimientos. Adicionalmente, se complementa y contrasta la información con una revisión documental (Informes, indicadores, auditorías, entre otros).

Análisis de la información recogida en fuente primaria, teniendo en cuenta que la jornada laboral de un servidor público, de conformidad con lo establecido en el Artículo 33 del Decreto 1042 de 1978, modificado por Decreto 85 de 1986, corresponde a un estándar de 167 horas mensuales.

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

De acuerdo con lo anterior, se tiene el siguiente análisis de propuesta de planta laboral.

Tabla 37 Cargas de trabajo bajo el MOP y la estructura administrativa.

Dependencia	Proceso	No de empleos
Secretaría de Planeación	Planeación Estratégica	6
	Comunicación y Divulgación Institucional	
	Gestión en Salud y Vida Sana	
	Plan de Compras y Contratación Pública	
	Gestión de las TIC	
Oficina de Control Interno	Evaluación Independiente y mejora continua	1
Secretaria General y de Gobierno	Comunicación y Divulgación Institucional	12
	Gestión Social, Educación y Convivencia	
	Gestión de Recursos Físicos e Inventarios	
	Archivo y Gestión Documental	
	Gestión del Talento Humano	
Defensa Jurídica		
Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario	Gestión Social, Educación y Convivencia	2
Secretaría de Hacienda y Tesoro Público	Gestión Financiera	6
Secretaría de Vías e Infraestructura	Gestión de la Infraestructura Pública	2
Total No. de empleos		29

Fuente. Elaboración propia.

Una vez revisado el modelo de operación por procesos, se realizó el análisis correspondiente de las cargas laborales y la eficiencia organizacional. Este modelo permitió identificar oportunidades de mejora en la articulación entre dependencias, la optimización de recursos y el fortalecimiento de la gestión institucional. Como resultado del estudio, se concluyó la necesidad de crear ocho (8) nuevos empleos, distribuidos estratégicamente en áreas clave, con el objetivo de mejorar el desempeño de los procesos misionales y de apoyo. Estas nuevas incorporaciones buscan garantizar una operación más eficiente, alineada con los objetivos estratégicos y con personal idóneo para el cumplimiento de las funciones asignadas.

2.3.2. Propuesta de Planta de Empleo

A continuación, se presenta la planta propuesta con base en el numeral anterior:

Tabla 38 Tabla propuesta.

No de cargos	Nivel del empleo	Denominación	Código	Grado	Naturaleza del empleo	Dependencia
Uno (1)	Directivo	Alcalde Municipal	N/A	N/A	Elección Popular	Despacho del alcalde
Uno (1)	Directivo	Secretario de Despacho	020	01	Libre Nombramiento y Remoción	Secretaría General y de Gobierno
Uno (1)	Directivo	Secretario de Despacho	020	01	Libre Nombramiento y Remoción	Secretaría de Vías e Infraestructura
Uno (1)	Directivo	Secretario de Despacho	020	01	Libre Nombramiento y Remoción	Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario
Uno (1)	Directivo	Secretario de Despacho	020	01	Libre Nombramiento y Remoción	Secretaría de Hacienda
Uno (1)	Directivo	Secretario de Despacho	020	01	Libre Nombramiento y Remoción	Secretaría de Planeación
Uno (1)	Profesional	Profesional Universitario	219	04	Carrera Administrativa	Secretaría General y de Gobierno
Uno (1)	Profesional	Profesional Universitario	219	01	Carrera Administrativa	Secretaría General y de Gobierno

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Uno (1)	Profesional	Profesional Universitario	219	01	Carrera Administrativa	Secretaría General y de Gobierno
Uno (1)	Profesional	Profesional Universitario	219	01	Carrera Administrativa	Secretaría General y de Gobierno
Uno (1)	Profesional	Profesional Universitario	219	01	Carrera Administrativa	Secretaría General y de Gobierno
Uno (1)	Profesional	Profesional Universitario	219	01	Carrera Administrativa	Despacho del alcalde
Uno (1)	Profesional	Profesional Universitario	219	01	Carrera Administrativa	Secretaría de Planeación
Uno (1)	Profesional	Profesional Universitario	219	01	Carrera Administrativa	Secretaría de Hacienda
Uno (1)	Profesional	Profesional Universitario	219	01	Carrera Administrativa	Secretaría de Hacienda
Uno (1)	Profesional	Profesional Universitario	219	04	Carrera Administrativa	Oficina de Control Interno
Uno (1)	Técnico	Técnico Administrativo	367	01	Carrera Administrativa	Secretaría General y de gobierno
Uno (1)	Técnico	Técnico Administrativo	367	01	Carrera Administrativa	Secretaría de Planeación
Uno (1)	Técnico	Técnico Administrativo	367	01	Carrera Administrativa	Secretaría de Planeación
Uno (1)	Técnico	Técnico Administrativo	367	01	Carrera Administrativa	Secretaría de Planeación
Uno (1)	Técnico	Técnico Administrativo	367	01	Carrera Administrativa	Secretaría de vías e Infraestructura
Uno (1)	Técnico	Técnico Administrativo	367	01	Carrera Administrativa	Secretaría de Desarrollo social y Comunitario
Uno (1)	Asistencial	Auxiliar Administrativo	407	01	Carrera Administrativa	Secretaría General y de gobierno
Uno (1)	Asistencial	Auxiliar Administrativo	407	01	Carrera Administrativa	Secretaría General y de gobierno
Uno (1)	Asistencial	Auxiliar Administrativo	407	01	Carrera Administrativa	Despacho del alcalde
Uno (1)	Asistencial	Auxiliar Administrativo	407	01	Carrera Administrativa	Secretaría de hacienda
Uno (1)	Asistencial	Auxiliar Administrativo	407	01	Carrera Administrativa	Secretaría de hacienda
Uno (1)	Asistencial	Auxiliar Administrativo	407	01	Carrera Administrativa	Secretaría de planeación
Total No. de empleos						29

Fuente. Elaboración propia.

Una vez realizada la valoración técnica del levantamiento de cargas laborales en las distintas dependencias de la entidad, y a partir del análisis de planta efectuado, se identificó la necesidad de realizar ajustes en la estructura de personal.

En consecuencia, se propone la supresión de tres cargos: jefe de Oficina de Control Interno, Técnico Inspector de Policía y Auxiliar Administrativo de la Secretaría de Vías e Infraestructura. En el caso del Inspector de Policía, se incorpora lo establecido en la Ley 2492 de 2025, el cual modifica la denominación del cargo, por lo que se plantea suprimirlo y crear uno nuevo bajo el título de Profesional Universitario Grado 01, conforme a los lineamientos normativos vigentes. Adicionalmente, se propone la creación de siete (7) cargos de Profesional Universitario para fortalecer áreas estratégicas como la Secretaría de Planeación (Riesgos y SISBÉN), Secretaría de Hacienda, Secretaría de Gobierno y Oficina de Control Interno.

Asimismo, se contempla la creación de un (1) cargo de Técnico Administrativo para la Secretaría de Vías e Infraestructura. Estas modificaciones buscan optimizar la estructura organizacional, mejorar la eficiencia operativa y garantizar la disponibilidad de personal idóneo para el cumplimiento de las funciones institucionales.

2.3.2.1. Propuesta de supresiones, creaciones y modificaciones en la planta propuesta.

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

De acuerdo con el numeral anterior, es importante relacionar el impacto del presente proyecto de rediseño institucional en la planta de personal, con el fin de detallar el cambio realizado, dentro del ámbito del cumplimiento técnico y normativo.

Tabla 39 Detalle de planta propuesta.

Empleo	Observación
Jefe de Oficina Control Interno – Código 006 – Grado 01.	Suprimir, se suprime por la necesidad de racionalizar la estructura administrativa y optimizar los recursos públicos toda vez que la oficina funciona con un solo funcionario, así mismo dentro del ejercicio de cargas de trabajo realizado se valida que resulta ineficiente tener el cargo de directivo en este nivel.
Profesional Universitario (Área Control Interno) – Código 219 – Grado 01.	Crear, se crea el cargo por la necesidad de garantizar el ejercicio de las funciones de auditoría y evaluación del Sistema de Control Interno, para que, desde el despacho del alcalde, asesore y evalúe la gestión, el cumplimiento de metas y la legalidad de los procedimientos administrativos.
Profesional Universitario (Área Gestión del Riesgo - Planeación) – Código 219 – Grado 01.	Crear, se crea el cargo por la necesidad de fortalecer la secretaría con funciones de gestión del riesgo y desastres, donde se centralice y fortalezca la coordinación y administración de las acciones preventivas y de atención, así mismo, permitirá consolidar las instituciones y grupos de apoyo garantizando una respuesta eficiente y articulada frente a situaciones de riesgo, en beneficio de la comunidad.
Técnico administrativo (Área Focalización de beneficiarios - Planeación) – Código 367– Grado 01	Crear. Se propone la creación del cargo tras evidenciar, a partir del análisis de los contratos de prestación de servicios suscritos en los últimos tres años, una concurrencia funcional que representa un riesgo latente de configuración de contrato realidad
Asistencial (Secretaría de vías e infraestructura) – Código 407 - Grado 01	Suprimir, se suprime por falta de necesidad funcional sustentado en estudio de cargas laborales el cual demostró que las tareas asignadas no justifican la existencia del cargo.
Técnico (Secretaría de vías e infraestructura) – 367- 01	Crear, se crea por la carencia de funciones más especializadas dentro de la Secretaría y teniendo en cuenta el análisis realizado a partir del levantamiento de las cargas laborales,
Profesional Universitario (Secretaría de Hacienda) – Código 219 – Grado 01.	Crear, se crean tres (3) cargos de Profesionales Universitarios por la necesidad de mejorar la gestión de los ingresos y gastos públicos de la entidad, así como la problemática con rotación de personal e insuficiencia de recurso humano resultante de levantamiento de cargas laborales.
Técnico Administrativo (Inspector de policía) – Código 303 – Grado 01.	Suprimir. Se propone la supresión del cargo en virtud de la entrada en vigencia de la Ley 2492 de 2025, la cual modifica la denominación y clasificación de los Inspectores de Policía, estableciendo su nueva categoría como 'Inspectores de Convivencia y Paz' dentro de la escala salarial del nivel profesional."
Profesional Universitario (Inspector de Convivencia y Paz) – Código 367 – Grado 01.	Se crea el cargo en virtud de la entrada en vigencia de la Ley 2492 de 2025, la cual modifica la denominación y clasificación de los Inspectores de Policía, estableciendo su nueva categoría como 'Inspectores de Convivencia y Paz' dentro de la escala salarial del nivel profesional."

Fuente. Elaboración propia.

Las modificaciones a la planta que se proponen están enfocadas en la optimización de la gestión pública, donde se plantean una reestructuración de cargos que busca fortalecer áreas estratégicas y mejorar la eficiencia administrativa.

En el área de Control Interno, se observa una transformación significativa. El cargo jefe de Oficina Control Interno se suprime y sus funciones se integran al despacho del alcalde. Esta medida propende racionalizar la estructura administrativa y optimizar los recursos públicos toda vez que la oficina funciona con un solo funcionario, lo que resulta ineficiente. Asimismo, se propone la creación del cargo de Profesional Universitario en el Área de Control Interno, con el propósito de garantizar el ejercicio de funciones de auditoría, evaluación y control, mediante un rol de asesoría técnica y acompañamiento directo al despacho del alcalde."

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Al integrar la función de control de manera directa al despacho del alcalde, se convierte en un mecanismo de apoyo estratégico y directo a la máxima autoridad permitiendo una gestión más ágil, orientada a resultados y con una supervisión más integrada a la toma de decisiones.

La creación de un segundo cargo de Profesional Universitario (Área Gestión del Riesgo), tiene como finalidad fortalecer la secretaría de Planeación. Esta creación responde a la necesidad de centralizar y fortalecer la coordinación de acciones preventivas y de atención ante situaciones de riesgo de desastres. La propuesta busca mejorar la capacidad de respuesta del municipio, consolidando las instituciones y grupos de apoyo para una gestión más eficiente y articulada en beneficio de la comunidad.

La reiteración por 13 veces en los últimos tres años del objeto contractual "PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE APOYO Y ASISTENCIA EN LA OPERACIÓN DEL SISTEMA DE FOCALIZACIÓN DE POTENCIALES BENEFICIARIOS A LA OFERTA INSTITUCIONAL EN EL MUNICIPIO DE EL TARRA NORTE DE SANTANDER" deja en evidencia la necesidad operativa constante y sostenida en la Secretaría de Planeación y Obras Públicas. Esta dependencia de contratos de prestación de servicios para una misma tarea indica que la labor no es esporádica, sino una función esencial y permanente dentro de la administración municipal. La creación de este cargo no solo aborda una necesidad operativa demostrada, sino que también ofrece beneficios significativos para la administración municipal, contribuyendo así mismo a la formalización del empleo en el municipio, ofreciendo a un ciudadano estabilidad laboral, seguridad social y todos los beneficios de un trabajo digno, lo que fortalece el tejido social y económico de El Tarra.

Para la Secretaría de Vías e Infraestructura, el estudio técnico de cargas laborales determinó que las funciones y responsabilidades del Asistencial no demandan una jornada laboral completa. La cuantificación de las tareas y el tiempo requerido para su ejecución demostraron una diferencia significativa entre la capacidad del empleado y la carga de trabajo real. En consecuencia, mantener este puesto no es eficiente ni económicamente viable. La supresión del cargo permitirá reasignar los recursos a áreas con mayores necesidades operativas y así optimizar la planta de personal.

La creación del Técnico para la Secretaría de Vías e infraestructura permite incorporar personal con conocimientos específicos en el área, permitiendo así que la secretaría pueda ejecutar sus funciones misionales de manera más precisa y efectiva.

La creación de los tres (3) cargos de Profesionales Universitarios se fundamenta en estudio de cargas laborales el cual ha revelado una clara insuficiencia de personal para atender las responsabilidades de la Secretaría de Hacienda. Esta medida responde directamente a la problemática identificada de alta rotación y la sobrecarga laboral del equipo existente. El objetivo principal es fortalecer la gestión financiera, garantizando una administración más efectiva de los ingresos y gastos públicos. Al dotar a la secretaría con personal calificado y estable, se espera mitigar los riesgos operativos, mejorar la continuidad de los procesos y, en última instancia, optimizar el desempeño fiscal y presupuestario de la entidad.

2.3.2.2. Planta Propuesta por Dependencias y Perfiles.

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

A partir del análisis de procesos, de la evaluación de la prestación de los servicios de las secciones anteriores y del análisis de capacidades, se presenta una propuesta de los empleos por roles y responsabilidades para los procesos a ser fortalecidos con la estructura actual y que se requieran para el cumplimiento de las funciones.

Se precisa que los roles y perfiles definidos corresponden a una propuesta que permite el cabal cumplimiento de los productos establecidos en la cadena de valor que pudo evidenciarse está correcta dentro de los procesos y procedimientos vigentes en la entidad.

De acuerdo con el tamaño y los recursos disponibles, se considera que en el tiempo pueden tenerse como empleos vinculados a la entidad los siguientes:

Tabla 40 Planta propuesta por dependencia.

Rol	Dependencia	Nivel jerárquico del empleo	No. de empleos	Propósito ^[2]
Alcalde Municipal	Despacho del Alcalde	Directivo	1	Analizar y dirigir las políticas institucionales y aprobar los planes, programas y proyectos a través de la coordinación y ejecución del plan de desarrollo que garantice el bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población, liderar la inversión social y representar al municipio en todos los actos públicos, administrativos y jurídicos, ejerciendo las funciones que le asigna la constitución, la ley, ordenanzas, acuerdos y demás regulaciones en las que le fueren delegadas por el presidente de la república o gobernador respectivo
Secretario de Despacho	Secretaría de Gobierno y Servicios Administrativos.	Directivo	1	Dirigir, revisar y organizar proyectos orientados a la aplicación de políticas públicas y programas de la Secretaría General y de Gobierno. Atención al ciudadano frente a la institucionalidad.
Secretario de Despacho	Secretaría de Vías e Infraestructura	Directivo	1	Dirigir los procesos y procedimientos relacionados con la implementación, seguimiento, evaluación y actualización de los planes territoriales y urbanísticos. Además, de la administración y evaluación de las políticas, planes, programas, proyectos y estrategias del proceso de infraestructura y obras públicas promoviendo el desarrollo integral, acorde a la normativa vigentes y las necesidades del municipio.
Secretario de Despacho	Secretaría de Desarrollo Social, Diversidad Cultural y de Género.	Directivo	1	Contribuir a la promoción y desarrollo de las políticas, planes y programas dirigidos a garantizar la oferta institucional en temas sociales para los diferentes grupos poblacionales, con prioridad en situación de vulnerabilidad, además de generar procesos articulados para la generación de procesos en diferentes sectores.

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Secretario de Despacho	Secretaría de Hacienda y Tesoro Público	Directivo	1	Asistir, analizar y organizar la dirección estratégica, técnica y operativa de la Secretaría de Hacienda, garantizando la planeación, ejecución y control eficiente de los recursos, el cumplimiento del marco normativo vigente y la toma de decisiones que fortalezcan la sostenibilidad y la transparencia de la misma.
Secretario de Despacho	Secretaría de Planeación	Directivo	1	Administrar y dirigir la planeación del desarrollo territorial del municipio, asegurando que los proyectos, inversiones y políticas públicas se cumplan y se orienten hacia el crecimiento ordenado, sostenible y eficiente del territorio, conforme a los recursos disponibles evaluando el seguimiento al Plan de Desarrollo municipal proponiendo estrategias que promuevan el cumplimiento de las metas establecidas.
Control Interno	Despacho del Alcalde	Profesional	1	Asesorar y coordinar la eficiencia, oportunidad y transparencia en la gestión institucional de la Administración Municipal, con el fin de asegurar el cumplimiento de planes, proyectos y objetivos, fomentar la cultura del autocontrol en todos los niveles y garantizar el funcionamiento del Sistema de Control Interno, mediante la verificación permanente de las actuaciones, la administración de la información y el uso adecuado de los recursos conforme al marco normativo vigente y a la misión institucional de la entidad.
Comisario de Familia	Secretaría de Gobierno y Servicios Administrativos.	Profesional	1	Desarrollar acciones, procesos y procedimientos de acuerdo con las normas relacionadas con la protección integral de los derechos de la infancia, la adolescencia y la familia, así como otros establecidos por la ley que son competencia de las Comisarías de Familia, promoviendo entornos seguros, participativos y con enfoque de derechos, conforme a la normativa vigente.
Trabajo Social	Secretaría de Gobierno y Servicios Administrativos.	Profesional	1	Adelantar actividades institucionales para promover relaciones sociales constructivas y restablecer los derechos de personas afectadas por la violencia, mejorando así su calidad de vida e integración social.
Talento Humano	Secretaría de Gobierno y Servicios Administrativos.	Profesional	1	Determinar acciones institucionales para la planificación estratégica de la gestión del talento humano dentro de la administración municipal, con el propósito de fortalecer las capacidades organizacionales y garantizar una prestación eficiente y efectiva de servicios que respondan a las necesidades de la ciudadanía.

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Hacienda	Secretaría de Hacienda y Tesoro Público	Profesional	1	Desempeñar y elaborar análisis presupuestales, financieros y tributarios, así como reportes técnicos y proyecciones fiscales, que sustenten la planeación, ejecución y control de los recursos de la Secretaría de Hacienda, garantizando el cumplimiento de la normativa vigente, la transparencia en la gestión pública y la toma de decisiones estratégicas para el logro de los objetivos institucionales.
Hacienda	Secretaría de Hacienda y Tesoro Público	Profesional	3	Elaborar y ejercer análisis presupuestales, financieros y tributarios, así como elaborar reportes técnicos y proyecciones fiscales que respalden la planeación, ejecución y control de los recursos de la Secretaría de Hacienda con el fin de asegurar el cumplimiento de la normativa vigente, promover la transparencia en la gestión pública y facilitar la toma de decisiones estratégicas orientadas al logro de los objetivos institucionales.
Gobierno	Despacho del Alcalde	Profesional	1	Contribuir a la promoción y desarrollo de las políticas, planes y programas dirigidos a garantizar la oferta institucional en temas sociales para los diferentes grupos poblacionales, con prioridad en situación de vulnerabilidad, además de generar procesos articulados para la generación de procesos en diferentes sectores.
Gestión del Riesgo de Desastres.	Secretaría de Planeación	Profesional	1	Diseñar políticas, programas y proyectos de gestión del riesgo de desastres y protección ambiental, a través de la centralización y asistencia de las acciones preventivas y de atención, de conformidad con el plan de desarrollo municipal y el marco normativo vigente.
Focalización de Beneficiarios a la Oferta Social Institucional.	Secretaría de Planeación	Profesional	1	Gestionar servicios de apoyo y asistencia técnica en la operación, implementación y mantenimiento del Sistema de Focalización de Potenciales Beneficiarios de la Oferta Social Institucional, con el fin de garantizar su funcionamiento eficiente y efectivo en el municipio de El Tarra, Norte de Santander, contribuyendo al fortalecimiento de los procesos de identificación, registro y atención de la población objetivo.
Inspector de Policía 3° a 6° Categoría	Secretaría de Gobierno y Servicios Administrativos.	Profesional	1	Adelantar y organizar la coordinación institucional para la prevención y resolución de conflictos, de acuerdo con las situaciones o hechos que afecten las relaciones entre los habitantes, contribuyendo a la generación de una sana convivencia para el bienestar social de la población.
Coordinación del Sisbén	Secretaría de Planeación	Técnico	1	Presentar y actualizar la información relacionada con la base de datos del (Sisbén) para dar cumplimiento a la normatividad Nacional y poder facilitar el acceso de la población especialmente a los más pobres y vulnerables a los programas sociales implementados por el Estado.

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713



Coordinación Banco de Proyectos	Secretaría de Planeación	Técnico	1	Dar apoyo operativo y técnico a las funciones relacionadas con la formulación, ejecución y seguimiento de los planes, programas y proyectos de desarrollo territorial del Banco de proyectos en conformidad con las políticas, normas y procedimientos del orden nacional, departamental y municipal.
Mujer y Enfoque de Género.	Secretaría de Desarrollo Social, Diversidad Cultural y de Género.	Técnico	1	Organizar espacios de coordinación para promover las acciones institucionales en la implementación de la política de la mujer y enfoque de género y propiciando espacios de articulación para la atención integral de los diferentes grupos poblacionales y en situación de vulnerabilidad, buscando mejorar sus condiciones de vida y garantizando un mejor bienestar social para todos.
Vías e infraestructura	Secretaría de vías e infraestructura	Técnico	1	Participar y apoyar la operación técnica de la Secretaría de Vías e Infraestructura en tareas como inspección, seguimiento de obra, control de calidad, gestión documental técnica y apoyo logístico, garantizando el cumplimiento de los procesos, normas técnicas y estándares de la normativa pública en obras viales.
Gestión Documental	Secretaría de Planeación	Asistencial	1	Dar apoyo administrativo y operativo para el correcto desarrollo de los procesos de gestión de la secretaría garantizando el adecuado manejo documental, el registro de la información y la ejecución eficiente de las actividades asignadas, generando oportunidades de atención y servicio al ciudadano articulando con las demás dependencias para el cumplimiento de la misionalidad.
	Secretaría de Planeación	Asistencial	1	Brindar apoyo administrativo y operativo para el correcto desarrollo de los procesos de gestión de la secretaría.
Asistencial	Secretaría de Gobierno y Servicios Administrativos.	Asistencial	1	Apoyar y atender en los procesos derivados de los procedimientos técnicos, administrativos y operativos que requiera la dependencia, de acuerdo con los lineamientos planteados por la ley.
Gestión Documental	Secretaría de Gobierno y Servicios Administrativos.	Asistencial	1	Colaborar en la ejecución de actividades administrativas y gestión documental de la entidad mediante recepción, radicación, organización y seguimiento de documentos, así como la elaboración de oficios y correspondencia interna, garantizando el cumplimiento de los procedimientos establecidos en la entidad.

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Secretaría Ejecutiva del Despacho	Despacho del Alcalde	Asistencial	1	Asistir las actividades de gestión administrativa del Despacho del Alcalde mediante la atención oportuna a ciudadanos y actores institucionales, la recepción y trámite de correspondencia, la elaboración y registro de documentos, y la organización de archivos y requerimientos logísticos, manteniendo la articulación entre el ejecutivo municipal y las demás dependencias, y facilitando la interrelación con entidades gubernamentales, privadas y de cooperación, de acuerdo con los lineamientos institucionales, la normativa vigente y los procedimientos establecidos.
-----------------------------------	----------------------	-------------	---	--

Fuente. Elaboración propia

Con la interacción de funciones de Control Interno al despacho del alcalde y creación del nuevo empleo se busca fortalecer la capacidad operativa de la administración en dos frentes: el control y la integridad institucional asegurando el cumplimiento de los objetivos institucionales fomentando la mejora continua, y la gestión del riesgo territorial con el que se busca implementar políticas y proyectos relacionados con la gestión del riesgo de desastres y la protección ambiental.

Esto se logra mediante la asignación de profesionales con responsabilidades específicas y bien definidas, garantizando una ejecución enfocada y experta en áreas de alto impacto para la ciudadanía y la gestión pública.

2.3.3. Estructura Detallada de Costos de la Planta de Personal

Se determinó la diferencia de empleos existentes con relación a los requeridos por cada una de las dependencias de acuerdo con el nivel jerárquico, con el fin de tomar decisiones que busquen la optimizar la gestión de la entidad para dar cumplimiento a su misionalidad al marco normativo y estratégico.

Tabla 41 Comparación de cargos entre plantas por nivel jerárquico.

Nivel de Empleo	Planta actual	Planta propuesta	Diferencia	% cambio
Directivo	7	6	-1	-16,67%
Profesional	5	11	6	54,55%
Técnico	5	6	1	16,67%
Asistencial	7	6	-1	-16,67%
Total	24	29	5	17,24%

Fuente: Elaboración propia

Sede principal

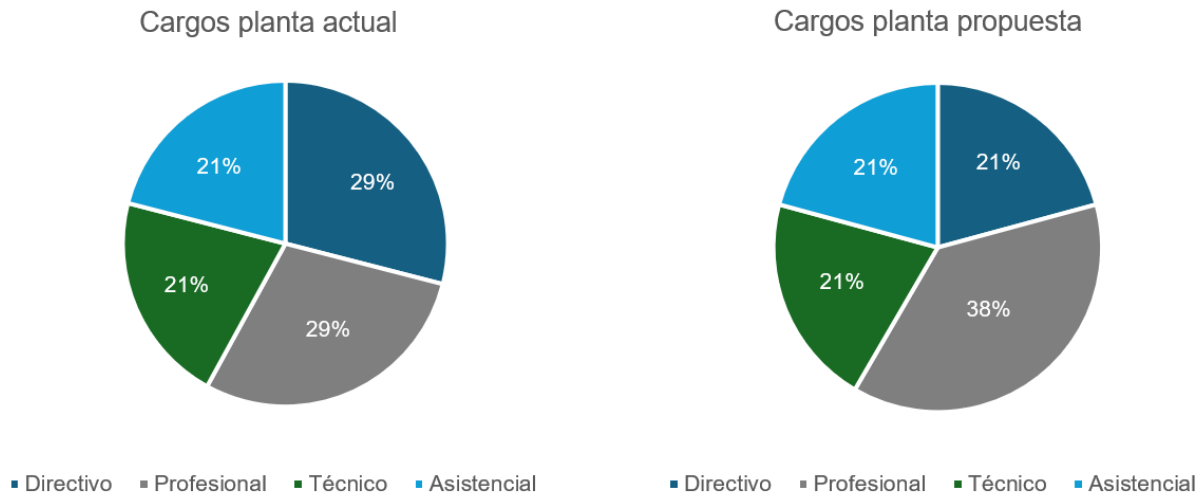
Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Ilustración 30 Comparativo No. cargos planta actual vs. planta propuesta.



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con lo anterior, a continuación, se presenta la propuesta de planta de personal por niveles jerárquicos, así:

Tabla 42 Propuesta planta de personal por niveles jerárquicos.

Denominación	Código	Grado actual	No de Cargos	Naturaleza
Alcalde municipal	N/A	N/A	1	Elección popular
Secretario de despacho	20	1	1	Libre nombramiento y remoción
Secretario de despacho	20	1	1	Libre nombramiento y remoción
Secretario de despacho	20	1	1	Libre nombramiento y remoción
Secretario de despacho	20	1	1	Libre nombramiento y remoción
Secretario de despacho	20	1	1	Libre nombramiento y remoción
Profesional Universitario	219	1	1	Carrera Administrativa
Profesional Universitario	219	1	1	Carrera Administrativa
Profesional Universitario	219	1	1	Carrera Administrativa
Profesional Universitario (Comisario de familia)	219	4	1	Carrera Administrativa
Profesional Universitario	219	1	1	Carrera Administrativa
Profesional Universitario	219	1	1	Carrera Administrativa
Profesional Universitario	219	1	1	Carrera Administrativa
Profesional Universitario	219	1	1	Carrera Administrativa
Profesional Universitario	219	1	1	Carrera Administrativa
Profesional Universitario	219	1	1	Carrera Administrativa
Profesional Universitario	219	4	1	Carrera Administrativa
Técnico administrativo	367	1	1	Carrera Administrativa
Técnico administrativo	367	1	1	Carrera Administrativa
Técnico administrativo	367	1	1	Carrera Administrativa
Técnico administrativo	367	1	1	Carrera Administrativa

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Técnico administrativo	367	1	1	Carrera Administrativa
Técnico administrativo	367	1	1	Carrera Administrativa
Auxiliar administrativo	407	1	1	Carrera administrativa
Auxiliar administrativo	407	1	1	Carrera administrativa
Auxiliar administrativo	407	1	1	Carrera administrativa
Auxiliar administrativo	438	1	1	Carrera administrativa
Auxiliar administrativo	407	2	1	Carrera administrativa
Auxiliar administrativo	407	2	1	Carrera administrativa
		TOTAL	29	

Fuente: Elaboración propia.

2.3.3.1 Escala Salarial Propuesta

De acuerdo con las proyecciones financieras de la Alcaldía Municipal, a continuación, se presenta la propuesta de la escala salarial, la cual responde a la Sentencia 2013-01884 de 2020 Consejo de Estado, la cual define: “(...) el principio constitucional denominado «a trabajo igual salario igual» (...)”, así:

Tabla 43 Propuesta de escala salarial por nivel jerárquico.

Grado	Directivo	Profesional	Técnico	Asistencial
01	\$4.322.703	\$3.056.750	\$1.988.987	\$1.882.434
02		\$3.362.425		
03		\$3.698.668		
04		\$3.818.935		
05	\$6.378.254			

Fuente: Elaboración propia.

Esta propuesta considera los siguientes aspectos:

Se realiza la propuesta en la escala salarial con algunos cambios significativos. En primera instancia el nivel Directivo, donde se realizó un análisis comparativo con municipios de la misma categoría, una vez generada la respectiva correlación, se propone un incremento del 10% a nivel salarial para todos los (5) cargos actuales.

El alcalde quedará con el mismo salario \$6.378.254; para el nivel profesional universitario se realizan 4 propuestas salariales creando 4 grados: grado 01 \$3.056.750, grado 02 \$3.362.425, grado 03 \$3.698.668, grado 04 \$3.818.935, modificación que obedece al principio de progresividad proferido por el decreto 1227 de 2005.

En el nivel técnico se suprime el salario del técnico inspector de Policía grado 01 \$3.056.750 entendiendo que este cargo se crea como un profesional universitario de acuerdo a lo establecido en la ley 2492 de 2005. Para el nivel técnico se deja el mismo grado 01 \$1.988.987 así como para el nivel asistencial grado 01 \$1.882.434 donde no se sugieren modificaciones.

2.3.3.2 Estructura Detallada de Costos de planta propuesta

Comparativo de costos entre planta actual y propuesta:

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Este estudio de rediseño organizacional plantea la creación de cargos y ajustes en los grados salariales actuales, estos cambios implican recursos presupuestales adicionales para los gastos de personal, en este sentido se presenta el comparativo de los costos de la planta actual (SA) con relación a la propuesta de planta de personal mínima (PPM) por niveles jerárquicos.

Por ende, para la definición de la planta de personal mínima necesaria, se tiene en cuenta el criterio rector del factor financiero y presupuestal de la entidad y los límites del gasto establecidos por el indicador de la Ley 617 del 2000, el cual establece el tope máximo del 80% de la relación de los Gastos de Funcionamiento frente a los Ingresos Corrientes de Libre Destinación (GF/ICLD), lo que permite el fortalecimiento fiscal y la racionalización del gasto público.

De acuerdo con lo anterior, a continuación, se presentan los valores totales mensuales y anuales de la propuesta de planta de personal mínima de acuerdo con las siguientes criterios técnicos, salariales y legales:

- Comparativo de los costos mensuales y anuales entre la planta actual y planta propuesta mínima con ajustes en los grados de la escala salarial vigente.
- Propuesta y costos mensuales y anuales de los cargos por nivel jerárquico como resultado de la modelación de las cargas laborales que establecen el número de cargos y perfiles para cada una de las dependencias propuestas en la estructura orgánica de la entidad.
- Comparativo de los costos anuales con factores salariales, prestacionales, de seguridad social y parafiscales establecidos en el régimen salarial y prestacional para empleos públicos del orden territorial.
- Límites del gasto establecidos por el indicador de la Ley 617 del 2000.

Tabla 44 Comparativo de costos (\$).

Nivel jerárquico	Situación actual F			Situación actual I			Nivel jerárquico	Propuesta de planta de personal mínima - PPM		
	No. Cargos	Costo mensual	Costo anual	No. Cargos	Costo mensual	Costo anual		No. Cargos	Costo mensual	Costo anual
Directivo	7	\$55.037.824	\$660.453.888	0			Directivo	6	\$51.759.071	\$621.108.852
Profesional	2	\$10.201.544	\$122.418.527	3	\$16.574.167	\$198.890.008	Profesional	11	\$58.652.194	\$703.826.328
Técnico	4	\$15.019.950	\$180.239.398	1	\$5.100.772	\$61.209.264	Técnico	6	\$18.774.937	\$225.299.248
Asistencial	6	\$21.463.130	\$257.557.566	1	\$3.577.188	\$42.926.261	Asistencial	6	\$21.463.130	\$257.557.560
Total	19	\$101.722.448	\$1.220.669.379	5	\$25.252.127	\$303.025.533	Total	29	\$150.649.332	\$1.807.791.987
Total F+ I	24	\$126.974.575	\$1.523.694.912							

Fuente: Elaboración propia.

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Tabla 45 Diferencia de cargos y costo anual propuestos entre SA-PPM

Nivel jerárquico	Diferencia SA-PPM		Cambio %	
	No. Cargos	Costo anual	No. Cargos	Costo mensual
Directivo	-1	\$86.559.084	-17%	6%
Profesional	6	\$367.255.584	71%	72%
Técnico	1	\$42.899.844	33%	20%
Asistencial	-1	\$42.926.261	20%	-20%
Total	5	\$539.640.773	20,8%	15,7%

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en las tablas anteriores, para la implementación de la propuesta de planta de personal mínima con la escala salarial vigente los veintinueve (29) cargos tienen un valor anual total de mil ochocientos siete millones setecientos noventa y un mil novecientos ochenta y siete pesos M/Cte. (\$1.807.791.987).

La variación neta entre la planta de personal actual y propuesta de planta de personal mínima para la Administración Municipal es de cinco (5) cargos, cuyo costo total anual aproximado es de quinientos treinta y nueve millones seiscientos cuarenta mil setecientos setenta y tres pesos M/Cte. (\$539.640.773).

Como referencia del valor actual de la planta de personal se estima que los cambios propuestos requieren un incremento del 15,7% mensual con respecto a la escala salarial vigente de los recursos para gastos de personal, situación viable desde el punto de vista de la regla fiscal establecida en los toques de la racionalización del gasto en la Ley 617 de 2000 como se evidencia en la siguiente ilustración, así:

Ilustración 31 Proyección del índice responsabilidad fiscal.

Factor	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	Gráfica
Ingresos Corrientes de Libre Destinación	\$ 3.225.780.000	\$ 4.297.279.000	\$ 4.516.222.000	\$ 5.009.409.000	\$ 6.726.699.000	\$ 7.258.108.221	\$ 7.795.208.229	\$ 8.340.872.805	\$ 8.924.733.902	\$ 9.549.465.275	
GF	\$ 1.466.640.000	\$ 1.699.549.000	\$ 2.298.813.000	\$ 2.095.245.000	\$ 2.553.329.000	\$ 2.732.062.030	\$ 2.904.181.938	\$ 3.075.528.672	\$ 3.244.682.749	\$ 3.423.140.300	
Indicador Ley 617/00 (GF/ICLD)	45,5%	39,5%	50,9%	41,8%	38,0%	37,6%	37,3%	36,9%	36,4%	35,8%	
Limite del Gasto (-) Indicador Ley 617/00 (GF/ICLD)	34,5%	40,5%	29,1%	38,2%	42,0%	42,4%	42,7%	43,1%	43,6%	44,2%	
Situación Actual (SA)					\$ 1.220.669.379	\$ 1.297.571.550	\$ 1.374.128.271	\$ 1.449.705.326	\$ 1.529.439.119	\$ 1.613.558.271	
Situación Propuesta (EP1)					\$ 1.807.791.995	\$ 1.921.682.891	\$ 2.035.062.182	\$ 2.146.990.602	\$ 2.265.075.085	\$ 2.389.654.215	
ICLD/SA					18,1%	19,3%	20,4%	21,6%	22,7%	24,0%	
ICLD/EP1					26,9%	28,6%	30,3%	31,9%	33,7%	35,5%	
Diferencia % (EP1-SA)					8,7%	9,3%	9,8%	10,4%	10,9%	11,5%	
Escenario 1 de indicador 617/2000 con Ceteris Paribus (GF/ICLD)					46,7%	46,9%	47,1%	47,2%	47,3%	47,4%	
Escenario 1 limite indicador 617/2000 con Ceteris Paribus (GF/ICLD)					33,3%	33,1%	32,9%	32,8%	32,7%	32,6%	
					2023	2024	(corte 31 de julio 2025)				
Gastos de CPS					\$ 4.388.896.395	\$ 4.345.677.563	\$ 2.410.547.000				
Gastos de CPS / Gastos de funcionamiento					209%	170%	88%				
Gastos de CPS / Ingresos corrientes de libre destinación					87,6%	65%	33%				

Fuente Elaboración propia.

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

De acuerdo con los resultados obtenidos, con el escenario de la implementación de la propuesta de planta de personal mínima con los valores de una escala salarial vigente, los gastos de funcionamiento durante los años de estudio tendrían un indicador y holgura positivo con promedio del 33,3%.

Es importante tener en cuenta que el crecimiento presentado en la proyección de la propuesta de planta de personal mínima está condicionado por los factores económicos externos mencionados en apartados anteriores y brindará un espectro de las condiciones presupuestales para gastos de personal con relación a los gastos de funcionamiento generales de la entidad.

Después de realizar el análisis del costeo de planta del municipio de El Tarra se sugiere realizar todas las modificaciones de la planta propuesta por gastos de funcionamiento entendiendo de acuerdo al análisis financiero que el municipio cuenta con el nivel de holgura suficiente para apalancar todos sus gastos por este rubro.

2.3.4. Formalización Laboral

La jurisprudencia emanada de la Corte Constitucional presenta la restricción para celebrar contratos de prestación de servicios para el ejercicio de funciones de carácter permanente, exponiendo que estos contratos están concebidos como un instrumento para atender funciones ocasionales, que no hacen parte del giro ordinario de las labores encomendadas a la entidad, que siendo parte de estas no pueden ejecutarse con empleados de planta o que para ejecutarlas se requieran conocimientos especializados.

En este punto, y frente a la figura de los contratos de prestación de servicios, en diversas Sentencias de la Corte Constitucional, en especial la Sentencia C-614/09 y C-171/12, se ha sostenido la tesis de que las entidades no pueden suscribir contratos de prestación de servicios para desempeñar funciones de carácter permanente de la Administración, pues para ese efecto debe crear los cargos requeridos en la respectiva planta de personal.

Acerca del esclarecimiento de qué constituye una función permanente, la jurisprudencia constitucional ha precisado los criterios para determinarla:

- (i) al criterio funcional, que hace alusión a “la ejecución de funciones que se refieren al ejercicio ordinario de las labores constitucional y legalmente asignadas a la entidad pública (artículo 121 de la Constitución)”;
- (ii) al criterio de igualdad, esto es, cuando “las labores desarrolladas son las mismas que las de los servidores públicos vinculados en planta de personal de la entidad y, además se cumplen los tres elementos de la relación laboral”;
- (iii) al criterio temporal o de habitualidad, si “las funciones contratadas se asemejan a la constancia o cotidianidad, que conlleva el cumplimiento de un horario de trabajo o la realización frecuente de la labor, surge una relación laboral y no contractual”;
- (iv) al criterio de excepcionalidad, si “la tarea acordada corresponde a “actividades nuevas” y éstas no pueden ser desarrolladas con el personal de planta o se requieren conocimientos

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

especializados o de actividades que, de manera transitoria, resulte necesario redistribuir por excesivo recargo laboral para el personal de planta”; y
(v) al criterio de continuidad, si “la vinculación se realizó mediante contratos sucesivos de prestación de servicios, pero para desempeñar funciones del giro ordinario de la administración, en otras palabras, para desempeñar funciones de carácter permanente, la verdadera relación existente es de tipo laboral”.

En este sentido, la Sentencia C-614 de 2009 considera necesario adoptar medidas de protección a las relaciones laborales, de tal manera que se impida que se oculten verdaderas relaciones laborales y se desnaturalice la contratación estatal.

Otra jurisprudencia que se considera relevante en la materia es la Sentencia de unificación por importancia jurídica SU 05001-23-33-000-2013-01143-01 (1317-2016) del 9 de septiembre de 2021, en la cual el Consejo de Estado Sala de lo Contencioso-Administrativo Sección Segunda, tras analizar diversa normatividad vigente, indicó, entre otros aspectos:

“...2.3.4. Límite a la indebida celebración de contratos de prestación de servicios.

111. La preocupación del legislador por prevenir el empleo del contrato de prestación de servicios para disimular relaciones laborales no es nueva. Así lo demuestra el contenido del artículo 2.º del Decreto 2400 de 1968 «Por el cual se modifican las normas que regulan la administración del personal civil (...)», el cual, respecto de la contratación por servicios, dispuso lo siguiente:

[...] Para el ejercicio de funciones de carácter permanente se crearán los empleos correspondientes, y en ningún caso podrán celebrarse contratos de prestación de servicios para el desempeño de tales funciones...”

...Por todo lo anterior, siendo consciente de la complejidad de la administración pública y de sus necesidades, pero con el ánimo de reducir las posibilidades de emplear el contrato de prestación de servicios para ocultar el desarrollo de actividades misionales asignadas a cada entidad, y la consecuente declaración judicial de una relación laboral encubierta o subyacente, esta Sala aprovecha la oportunidad para invitar a la Administración a que acuda, de manera preferente, a la figura de los empleos temporales (artículo 21 de la Ley 909 de 2004) y, de forma subsidiaria a la de los supernumerarios (artículo 83 del Decreto 1042 de 1978), comoquiera que se consideran los instrumentos jurídicos que mejor articulan el desarrollo de las funciones propias de las entidades y garantizan los derechos prestacionales para cada sujeto vinculado...”

De otra parte, es claro que las entidades cabeza de sector y de control no han sido ajenas a la verificación y recomendaciones para dar cumplimiento a todo el marco normativo.

Por ejemplo, el Ministerio del Trabajo, ya en 2012, expedía la Circular 008, donde precisó que es necesario formalizar las relaciones laborales y aplicar los estándares internacionales del trabajo decente (art. 53 CP), a cuyo efecto deberá hacerse una valoración de las condiciones para determinar la ampliación de la planta de personal, y determina que deben observarse tres fases: Medición de cargas de trabajo; Identificación de mecanismos de gestión para la mejora en la prestación de los servicios y Podrán crearse los empleos de planta, o bien empleos temporales si se dan las condiciones que establece el art. 21 de la Ley 909 de 2004.

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

A esta Circular se añade la Circular No 008 del 7 de mayo de 2013 emitida por la Procuraduría General de la Nación, y por la función de advertencia de la Contraloría General de la República del 26 de marzo de 2012, impulsando también la necesidad de adelantar los estudios que permitan el rediseño de la planta de personal y la creación de los empleos necesarios para el desempeño de funciones de carácter permanente.

En el año 2021, la Procuraduría General de la Nación, mediante la Directiva 001 –con asunto “USO ADECUADO DEL CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS” –, se exhorta a adelantar los análisis y estudios internos sobre los contratos de prestación de servicios con el fin de determinar su pertinencia, el adecuado cumplimiento de las normas y las providencias judiciales aplicables.

Del mismo modo, el Departamento Administrativo de la Función Pública y la Escuela Superior de Administración Pública, a través de la Circular Conjunta No. 100-005 de 2022 que tiene por asunto: “LINEAMIENTOS DEL PLAN DE FORMALIZACIÓN DEL EMPLEO PÚBLICO EN EQUIDAD – VIGENCIA 2023”, impartieron las directrices del Plan de Formalización del Empleo Público, para lo cual se recomendó tener en cuenta los siguientes mecanismos: (i) la provisión de todos los cargos de las plantas de personal existentes y en vacancia; (ii) la ampliación de las plantas de personal existentes, siempre que las condiciones técnicas y financieras así lo permitan; (iii) la creación de plantas temporales en equidad, con criterios meritocrático y vocación de permanencia; y, (iv) el uso racional de los contratos de prestación de servicios, atendiendo exclusivamente lo establecido en la ley y en los fallos judiciales.

A su vez, el Departamento Administrativo de la Función Pública en la Circular Conjunta No. 100-006 de 2023, con asunto: “AVANCE EN EL PLAN DE FORMALIZACIÓN DEL EMPLEO PÚBLICO EN EQUIDAD - VIGENCIA 2023 - “PLAN DE DESARROLLO 2022- 2026: COLOMBIA POTENCIA DE LA VIDA”, ARTÍCULO 82.” solicitó a los Organismos y Entidades del Sector Central y Descentralizado de la Rama Ejecutiva del Orden Nacional, a los gobernadores y alcaldes del orden territorial, los avances en el plan de Formalización del Empleo Público. Esto con el propósito de cumplir lo establecido en el ordenamiento jurídico y las sentencias de las Altas Cortes en materia de Formalización del Empleo Público. Adicionalmente, precisó que se debe hacer la inclusión de este tema en el proceso de empalme para facilitar la continuidad de las gestiones en esta materia e informar el acompañamiento a través de las distintas estrategias diseñadas por el Departamento Nacional de Planeación – DNP, Escuela Superior de Administración Pública – ESAP y Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP. En esta circular se reitera dar aplicación a lo dispuesto en Capítulo III “Instrumentos de ordenación del empleo público”, artículo 17 Planes y plantas de empleos de la Ley 909 de 2004, así como lo establecido en el Decreto 1800 de 2019, prorrogado a través del Decreto 1499 de 2022. Lo anterior para satisfacer la necesidad de asegurar el fortalecimiento institucional del Estado Social a través de la dignificación del empleo público.

Posteriormente, en el año 2024 el Departamento Administrativo de la Función Pública en la Circular Externa No. 100 - 001 con asunto: “FORMALIZACIÓN DEL EMPLEO PÚBLICO - FORMULACIÓN Y PUBLICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL TALENTO HUMANO” recordó a los Representantes Legales de los Órganos, Organismos y Entidades de la Rama Ejecutiva de los órdenes nacional, departamental, distrital y municipal del Sector Central y Descentralizado, la obligación de elaborar y publicar el Plan de Acción dispuesto por el Decreto

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

612 de 2018, así como el Plan Estratégico del Talento Humano, dentro del plazo previsto para tal fin, y en donde se contemplaran, entre otros, los siguientes elementos: contextos, ciclo de la vida del servidor público en su relación con el Estado y deberá contemplar las acciones de formalización del empleo público con criterios de calidad, integridad, compromiso, gestión del cambio para la mejora continua, ética e integralidad.

Recientemente, mediante la Circular No. 100 – 008 de 2024 con asunto: “AVANCE EN EL PLAN DE FORMALIZACIÓN DEL EMPLEO PÚBLICO EN EQUIDAD - VIGENCIA 2023 – 2024”, el Departamento Administrativo de la Función Pública, en el ejercicio de sus funciones y competencias, instó a las entidades del orden territorial para que implementen de manera gradual y responsable el Plan de Formalización Laboral.

En el citado documento se relacionaron las decisiones administrativas y judiciales contenidas en las Sentencias C-614 de 2009, C-171 de 2012, las circulares 100-005 de 2022, 001 de 2023 y la 100-006 de 2023, así como el pronunciamiento de las Naciones Unidas, recordando en todo caso que el Departamento Administrativo Función Pública ha requerido a las entidades del orden territorial para que implementen, de manera gradual y responsable, el Plan de Formalización Laboral, poniendo a su disposición la asesoría, capacitación y acompañamiento en los procesos dirigidos a la elaboración de los estudios de justificación de formalización o rediseño, estudios de cargas laborales y demás documentos que señala la normatividad vigente, con el fin de establecer el número de empleados públicos que necesitan para cumplir sus objetivos institucionales y reducir el número de contratos de prestación de servicios.

2.4. Recomendaciones para la Implementación del Rediseño

2.4.1. Gestión del Cambio

Entendiendo la gestión del cambio como la acción de planear, aplicar y evaluar las medidas necesarias para adaptarse exitosamente a nuevas condiciones en los distintos contextos en los que se desenvuelve el ser humano, incluido el organizacional, el proceso de implementación y puesta en marcha del rediseño organizacional realizado por la ESAP para la Alcaldía Municipal de El Tarra requiere una estrategia de adaptabilidad que minimice los impactos negativos que pueda generar el cambio y, al mismo tiempo, favorezca la percepción positiva del fortalecimiento institucional adelantado en la entidad.

Es pertinente contemplar que los cambios, aunque se requieran implementar de manera inmediata, no se verán consolidados en corto plazo, puesto que la modificación de la conducta, dentro de lo que se encuentra contemplada la cultura organizacional; es un proceso progresivo, el cual demanda constancia y coherencia a partir de un proceso sistemático que garantice su éxito.

Por lo anterior, la orientación al cambio se torna básica dentro de las organizaciones, por lo cual al momento de la formulación de las acciones concretas que permitan la adaptabilidad, es necesario incluir metodologías que involucren el talento humano de la entidad en su conjunto, lo cual no debe limitarse a la capacitación y el desarrollo de competencias, ya que se deben

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

establecer objetivos y actividades más amplias que logren modificar la cultura organizacional; el cambio organizativo es el proceso mediante el cual se transforma la manera en la que actúan los individuos, la organización en su conjunto, pasando de un grupo de comportamientos a otros.

La formulación de acciones contempladas en un ejercicio de gestión del cambio se puede agrupar en 4 grandes categorías, como lo son la comunicación, el trabajo colaborativo, el entrenamiento y la sensibilización; cada una de estas categorías contempla una serie de acciones que se deberán adelantar atendiendo a la estrategia de gestión del cambio propuesta:

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Tabla 46 Acciones para la gestión del cambio.

Fases	Acción	Objetivo	Responsable	Actores Objetivo
Alistamiento	Comunicación frente a la intención de la entidad para llevar a cabo el proceso	Comunicar a los colaboradores la intención de la entidad para llevar a cabo el fortalecimiento	Alta dirección / Encargado de Talento humano	Talento humano de la organización
	Preparar al talento humano de la Alcaldía para el proceso	Llevar a cabo las acciones necesarias para la buena disposición del talento humano, preparando el escenario para la adaptabilidad	Alta dirección / Secretaría General y de Gobierno (Talento Humano).	Talento humano de la organización
Diagnóstico	Información frente a los cronogramas de trabajo para llevar a cabo todo el proceso	Comunicar a los líderes de proceso, jefes de dependencia y demás responsables, el cronograma de trabajo	Secretaría General y de Gobierno (Talento Humano).	Líderes de proceso, jefes de dependencia
	Asignación de responsables por dependencia	Distribuir las responsabilidades para la buena gestión del cambio	Jefes de cada una de las dependencias	Dependencias de la Alcaldía
	Integración de los colaboradores en los diferentes análisis que consolidan el diagnóstico	Hacer partícipes a los distintos colaboradores de la entidad para la consolidación de las necesidades identificadas en el diagnóstico	Jefes de cada una de las dependencias	Talento humano de la organización
	Socialización de los resultados del diagnóstico	Compartir con los colaboradores en general los resultados del diagnóstico	Secretaría General y de Gobierno	Talento humano de la organización
Propuesta	Socialización de las propuestas de cambio	socialización de la propuesta, con base en las necesidades identificadas en el diagnóstico	Jefes de cada una de las dependencias	Talento humano de la organización
	Escenario de coparticipación para la construcción de observaciones	Integrar al talento humano en el proceso, permitiendo una mayor aceptación de la propuesta	Secretaría General y de Gobierno (Talento Humano)	Talento humano de la organización
	Socialización del impacto en el marco del proceso	Analizar y socializar los posibles impactos que generar el cambio a partir del proceso de fortalecimiento	Secretaría General y de Gobierno (Talento Humano)	Talento humano de la organización
Provisión	Socialización de los mecanismos de provisión	Explicar los mecanismos de la provisión (si hay lugar a esto)	Secretaría General y de Gobierno (Talento Humano)	Talento humano de la organización
	Impacto de la implementación del proceso y provisión final	Generar estrategias que permitan sobrellevar el proceso de implantación del proceso de fortalecimiento	Secretaría General y de Gobierno (Talento Humano)	Talento humano de la organización
	Aseguramiento de la transición hacia el nuevo escenario		Secretaría General y de Gobierno (Talento Humano)	Talento humano de la organización

Fuente. Elaboración propia.

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Como ya se ha mencionado, la estrategia de gestión del cambio debe involucrar a todos los actores que conforman el talento humano de la entidad; si bien se definen algunos responsables en la tabla anterior, el impacto que se espera es en la totalidad de los colaboradores de la Alcaldía, por lo que se debe generar un plan de trabajo en donde se especifiquen los objetivos, el responsable, los actores objetivo y la fase en el proceso de fortalecimiento al que corresponda según la intencionalidad de lo comunicado.

La aplicación de esta estrategia de gestión del cambio debe apuntar a promover una cultura organizacional favorable y garantizar una implementación efectiva y sostenible de los cambios necesarios en la institución, partiendo del proceso de fortalecimiento institucional, por lo que se busca impactar los siguientes elementos:

- **Cambio en la cultura organizacional:** La formalización del empleo público implica cambios en la manera en que la organización opera y en cómo los empleados perciben sus roles y responsabilidades. En este sentido, es posible utilizar mecanismos de comunicación constante y la integración del talento humano en el ejercicio de fortalecimiento e implementación.
- **Resistencia al cambio:** Los colaboradores pueden sentir temor o resistencia a los cambios en sus condiciones laborales. Para la identificación de resistencias, se puede recurrir a encuestas de percepción, urnas organizacionales y otros instrumentos de recolección de información, que serán tenidos en cuenta para la formulación de mecanismos de adaptabilidad.
- **Capacitación y desarrollo:** Los empleados pueden necesitar adquirir nuevas habilidades y conocimientos para cumplir con los requisitos de empleo formal. En este apartado es fundamental contar con talleres y charlas dentro a los nuevos desafíos que se configuran a partir del cambio y la mejor manera de solucionarlos.
- **Monitoreo y ajustes:** La gestión del cambio no es un proceso estático; debe ser continuamente monitoreada y ajustada a medida que se implementa. Para asegurar el avance en el proceso de adaptabilidad, es posible generar indicadores como la tasa de adopción de nuevos procesos, el nivel de rotación del personal tasa de errores y gestión, entre otros.

Es pertinente tener en cuenta que esta propuesta puede ser transformada por la entidad obedeciendo a la evolución del proceso de gestión del cambio, abriendo la posibilidad a otras estrategias, acciones y actividades que permitan materializar y poner en marcha esta actividad trascendental en la implementación del rediseño organizacional propuesto por la Escuela Superior de Administración Pública, buscando generar el menor impacto negativo en la transición y partiendo de los diferentes elementos propuestos.

2.4.2. Provisión de Nuevos Empleos

La vinculación de funcionarios de carrera administrativa, una vez realizado el concurso por parte de la CNSC, se realizará a partir de las listas de elegibles –la cual tendrá una vigencia de dos (2) años– en estricto orden de méritos, cubriendo las vacantes para las cuales se efectuó el concurso. Igualmente, se deberán cubrir las vacantes definitivas de cargos equivalentes no convocados que surjan con posterioridad a la convocatoria de concurso en la misma entidad.

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

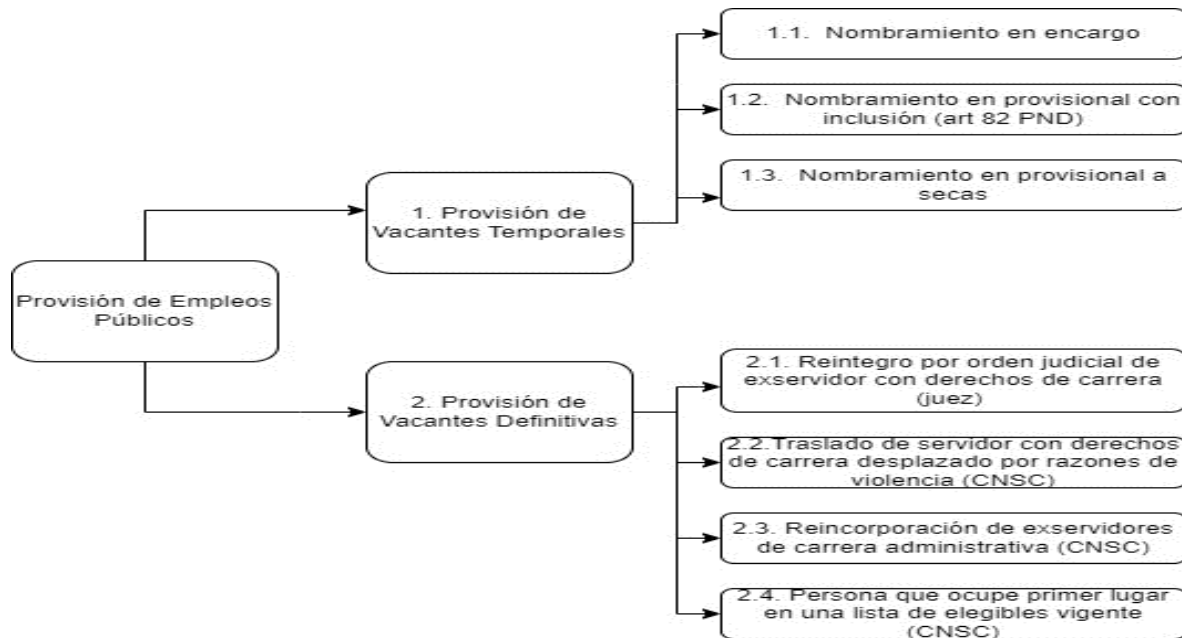
Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Las vacantes definitivas de los cargos de la planta deberán ser cubiertas de conformidad con lo establecido en el artículo 24 de la ley 909 de 2004, es decir, a través de encargo de los funcionarios que ocupen cargos de grados inferiores, formando cadenas, de tal forma que la vinculación de una persona en calidad de provisional se realice en el cargo de más bajo grado que queda vacante de forma temporal.

Los empleos pueden ser provistos de forma definitiva o transitoria, tal como lo menciona la Comisión Nacional del Servicio Civil – CNSC. A continuación, se observa detalladamente la información mencionada previamente.

Ilustración 32 Provisión de empleos públicos.



Fuente. Elaboración propia.

2.4.3. Reportes a la CNSC

De acuerdo con la Constitución Política de Colombia en su artículo 130 “habrá una Comisión Nacional del Servicio Civil responsable de la administración y vigilancia de las carreras de los servidores públicos, excepción hecha de las que tengan carácter especial” (Asamblea Nacional Constituyente, 1991), por tal motivo, su misionalidad “está orientada a posicionar el mérito y la igualdad en el ingreso y desarrollo del empleo público” (Comisión Nacional del Servicio Civil, s.f.).

Dado lo anterior, una vez sean aprobados los cambios en la planta de personal y el manual de funciones, se debe iniciar el proceso de actualización –ante la CNSC– de las respectivas fichas del manual específico de funciones y competencias laborales, ya que este es el insumo fundamental para el desarrollo de concursos de méritos; por tal motivo, dicha entidad debe poseer información vigente para garantizar transparencia en su accionar.

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.
 Código postal: 111321
 Línea conmutador PBX: 018000 423713
 Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

3. Recomendaciones del Estudio Técnico

- La formalización del nuevo organigrama debe realizarse mediante acto administrativo, en concordancia con el Decreto 1083 de 2015. Se plantea la supresión de la Oficina de Control Interno como dependencia autónoma, adscribiéndola directamente al despacho del alcalde. Asimismo, se propone la actualización de las denominaciones de algunas dependencias, con el fin de reflejar enfoques más inclusivos y funcionales, conforme a los lineamientos establecidos en el estudio técnico.
- En cuanto al Modelo de Operación por procesos, es indispensable adoptar un mapa de procesos que clasifique los macroprocesos en estratégicos, misionales y de apoyo, siguiendo la Guía de Gestión por Procesos del DAFP.
- La implementación de la planta mínima propuesta, que incluye la creación de cinco nuevos cargos, debe realizarse respetando los límites fiscales establecidos por la Ley 617 de 2000. Es necesario ajustar los grados salariales para garantizar progresividad y equidad entre niveles jerárquicos. La formalización de empleos misionales actualmente contratados por prestación de servicios debe priorizar perfiles estratégicos y técnicos. Igualmente, se requiere avanzar en la provisión de cargos mediante concursos de mérito, conforme a la Ley 909 de 2004, lo cual contribuirá a mitigar riesgos jurídicos asociados a la contratación temporal.
- Se debe estructurar una estrategia integral de gestión del cambio que contemple la socialización del rediseño, la formación del talento humano, el fortalecimiento de la cultura organizacional y el seguimiento a indicadores de implementación.
- Se recomienda realizar una revisión y ajuste técnico de los instrumentos clave de la administración municipal, tales como la estructura orgánica, planta de personal, mapa de procesos, escala salarial y el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales. Esta actualización debe alinearse con los lineamientos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, conforme al Decreto 1083 de 2015, modificado por el Decreto 1499 de 2017, con el fin de mejorar la eficiencia operativa y el cumplimiento de la misión institucional.
- Se recomienda institucionalizar el MIPG como marco de referencia para la planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de la gestión pública. Esto implica fortalecer los comités de gestión y desempeño, implementar mecanismos de mejora continua y fomentar la cultura organizacional orientada a resultados, participación ciudadana y transparencia.
- Es importante realizar una revisión integral de la estructura orgánica de la entidad, con el fin de garantizar su alineación con los principios de eficiencia, racionalidad administrativa y cumplimiento misional. Esta actualización debe considerar los resultados del diagnóstico institucional, las necesidades del servicio y las disposiciones del Decreto 1083 de 2015, en especial lo relacionado con la gestión del talento humano y la organización interna.
- Es fundamental continuar con la profesionalización de la planta de personal mediante procesos de formación, actualización y vinculación de perfiles técnicos y profesionales. Se sugiere incorporar programas del Gobierno Nacional la formalización laboral, que la estabilidad laboral, fortaleciendo así la capacidad institucional y la calidad del servicio.
-

4. Anexos

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

- 4.1. Marco Normativo de Municipio El Tarra**
- 4.2. Consolidado de Cargas de Trabajo**
- 4.3. Análisis Financiero**
- 4.4. Análisis de Costos Actuales y Proyección**
- 4.5. Proyectos de Actos Administrativos**
- 4.5.1. Acto Administrativo de Estructura Administrativa**
- 4.5.2. Acto Administrativo de Planta de Empleos**
- 4.5.3. Acto Administrativo de Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales**
- 4.6. Inventario de Procesos y Procedimientos**

5. Referencias

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

- Alcaldía Municipal de El Tarra. (s.f.). Obtenido de Informe de PQRS: <https://www.eltarra-nortedesantander.gov.co/buscar?q=pqrs>
- Alcaldía Municipal El Tarra. (09 de 04 de 2024). *Esquema de Ordenamiento territorial*. Obtenido de <https://www.eltarra-nortedesantander.gov.co/normatividad/acuerdo-no-007-455919>
- Alcaldía Municipal El Tarra, Decreto 049 del 2025. (s.f.). Obtenido de <https://www.eltarra-nortedesantander.gov.co/politicas-y-lineamientos/plan-municipal-de-gestion-de-riesgo-de-desastres-pmgrd>
- Asamblea Nacional Constituyente. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4125>
- Asamblea Nacional Constituyente. (1991, art. 311). *Constitución Política de Colombia*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4125>
- Colombia Compra Eficiente. (2023). *Guía para la contratación de prestación de servicios*. Obtenido de https://operaciones.colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/files_2020/cce-eicp-gi-21_guia_contratacion_prestacion_de_servicios_v1_03-03-2023_1.pdf
- Comisión Nacional del Servicio Civil. (s.f.). *¿Quiénes somos?*. Obtenido de <https://www.cnscc.gov.co/transparencia/informacion-de-la-entidad/mision-vision-funciones-y-deberes>
- Congreso de Colombia. (1997). *Ley 388*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=339>
- Congreso de la República de Colombia. (28 de Enero de 2019). Obtenido de Ley 1952 de 2019: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=90324>
- Congreso de la República de Colombia. (27 de Junio de 2019). Obtenido de Ley 1960 de 2019: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=95430>
- Congreso de la República de Colombia. (4 de Agosto de 2021). Obtenido de Ley 2126 de 2021: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=168066>
- Contaduría General de la Nación . (s.f.). *CUIPO*. Obtenido de https://www.chip.gov.co/schip_rt/index.jsf
- Contraloría General de la República. (s.f.). Obtenido de CONSULTA DATOS DE LA CERTIFICACIÓN LEY 617: <https://certificacionley617.contraloria.gov.co/Certificacionley617/>
- Coporación Autonoma Regional de Norte de Santander . (12 de 2016). *PLAN ESTRATEGICO AMBIENTAL REGIONAL 2016 - 2035*. Obtenido de <https://corponor.gov.co/web/index.php/directorios/plan-estrategico-ambiental-regional-planear/>
- DAFP. (2020). *Guía para la gestión por procesos en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (Mipg)*. Obtenido de https://www1.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2ljUBdeu/view_file/36963907DAFP
- DAFP. (2023). *ABC del plan de formalización laboral para la administración pública en equidad*. Obtenido de <https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/418537/616038/Abc-plan-formalizacion-laboral-para-la-administracion-publica-en-equidad.pdf>
- DAFP. (s.f). *Estructura organizacional*. Obtenido de https://www1.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/estructura-organizacional#:~:text=La%20estructura%20organizacional%20es%20entendida,de%20las%20necesidades%20de%20la
- DAFP. (s.f.). *MIPG - Talento humano*. Obtenido de <https://www1.funcionpublica.gov.co/web/mipg/detalle-del-modelo/tags/talento-humano#:~:text=Talento%20Humano,de%20sus%20objetivos%20y%20resultados>.
- Departamento Nacional de Planeación. (s.f.). Obtenido de Operaciones Efectivas de Caja: https://www.dnp.gov.co/LaEntidad/_subdireccion-general-descentralizacion-desarrollo-territorial/direccion-descentralizacion-fortalecimiento-fiscal/Paginas/analisis-de-fuentes-de-financiacion-territorial.aspx
- Departamento Nacional de Planeación . (s.f.). Obtenido de Resultados Índice de Desempeño Fiscal territorial: https://www.dnp.gov.co/LaEntidad/_subdireccion-general-descentralizacion-desarrollo-territorial/direccion-descentralizacion-fortalecimiento-fiscal/Paginas/informacion-fiscal-y-financiera.aspx

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

- Departamento Nacional de Planeación. (2020). Obtenido de Medición Nuevo Índice de Desempeño Fiscal Territorial: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Guia-Corta-Metodologia-Medicion-Nuevo-IDF.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación. (2023). Obtenido de Plan Nacional de Desarrollo 2022 - 2026: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Publicaciones/plan-nacional-de-desarrollo-2022-2026-colombia-potencia-mundial-de-la-vida.pdf>
- Desarrollo del programa fortalecimiento de la convivencia y la seguridad ciudadana en el municipio de El Tarra, Norte de Santander.* (2025). Obtenido de Alcaldía Municipal de El Tarra: https://eltarranortedesantander.micolombiadigital.gov.co/sites/eltarranortedesantander/content/files/001479/73909_20240000004942.pdf
- FUNCIÓN PÚBLICA. (s.f.). *Función Pública*. Recuperado el 08 de 08 de 2025, de Concepto 127661 de 2024 Departamento Administrativo de la Función Pública: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=251416>
- (Vigencia 2024). *Medición de desempeño institucional MIPG*.
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones*. (s.f.). Obtenido de Índice de brecha digital 2023: https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-396961_recurso_1.pdf
- MIPG*. (s.f.). Obtenido de Panel de indicadores del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (Visualización Interactiva) Power BI: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjojOWYwM2U3N2MtMDY2MC00YTVjLWE1OGUtNjQ4ZjYyNDIxYTIiIiwidCI6IjU1MDNhYWMyLTdhMTUtNDZhZi1iNTIwLTJhNjc1YWQxZGYxNiIsImMiOiJR9>
- Píldoras Emprendimiento. (2023). *Análisis PESTEL: Herramienta de análisis estratégico*. Obtenido de <https://www.pildoras-emprendimiento.com/diccionario-negocios/pestel/>
- Píldoras Emprendimiento. (2024). *Análisis PESTEL: Herramienta de análisis estratégico*.
- Plan de Desarrollo 2024 - 2027, Alcaldía de El Tarra. (2024). *Plan de Desarrollo 2024 - 2027*. El Tarra - Norte de Santander.
- Presidencia de la República de Colombia. (17 de marzo de 2005). Obtenido de Decreto Ley 785 de 2005: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=16127>
- Presidencia de la República de Colombia. (26 de Mayo de 2015). Obtenido de Decreto 1083 de 2015: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=62866>
- Presidencia de la República de Colombia. (19 de Abril de 2017). Obtenido de Decreto 648 de 2017: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=80915>
- Presidencia de la República de Colombia. (30 de noviembre de 2017). Obtenido de DECRETO 2011 DE 2017: <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/30034338>
- Presidencia de la República de Colombia. (8 de Mayo de 2018). Obtenido de Decreto 815 de 2018: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=86304>
- Presidencia de la República de Colombia. (7 de Octubre de 2019). Obtenido de Decreto 1800 de 2019: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=100595>
- Presidencia de la República de Colombia. (9 de julio de 2020). Obtenido de DECRETO 989 DE 2020: <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=30039533>
- Presidencia de la República de Colombia. (5 de Marzo de 2024). Obtenido de DECRETO 0293 DE 2024: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=234731>
- Presidencia de la República de Colombia. (29 de Febrero de 2024). Obtenido de Decreto 243 de 2024: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=234370#:~:text=Este%20Cap%C3%ADtulo%20regula%20el%20derecho,los%20niveles%20directivo%20y%20asesor.>
- Presidencia de la República de Colombia. (11 de Septiembre de 2017). Obtenido de Decreto 1499 de 2017: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=83433>

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.
Código postal: 111321
Línea conmutador PBX: 018000 423713
Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Terridata (Sistema de Estadísticas Territoriales). (s.f.). Obtenido de Departamento Nacional de Planeación:
https://terridata.blob.core.windows.net/fichas/Ficha_54250.pdf

Unidad para las víctimas. (s.f.). Obtenido de Registro único de víctimas (RUV): <https://www.unidadvictimas.gov.co/registro-unico-de-victimas-ruv/>

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713