

ESTUDIO TÉCNICO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL



EL CARMEN

Norte de Santander

Dirección de Fortalecimiento
y Apoyo a la Gestión Estatal

Jorge Iván Bula Escobar

Director Nacional ESAP

Elier Avalo Castaño

Director Técnico de Fortalecimiento y Apoyo a la Gestión Estatal

Leidy Yuliana Castillo Baena

Coordinador

María Alejandra Orozco Castaño

John Adálver Rondón Bautista

Marco Aurelio Escobar Zuluaga

Érika Osorio Rodas

Lina María Almeida Rojas

Olga Lucía Betancurth Grisales

Dubán Andrés Osorio Suárez

Equipo Profesional

CONTENIDO

1. Diagnóstico Organizacional	8
1.1. Generalidades y Características	8
1.1.1. Datos Generales del Municipio	8
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	14
1.3.3. Análisis del Entorno Social	15
1.3.4. Análisis del Entorno Ambiental	21
1.3.5. Análisis del Entorno Tecnológico	22
1.4. Análisis Interno	24
1.4.1. Análisis de la Plataforma Estratégica	25
1.4.2. Análisis del Modelo de Operación por Procesos (MOP)	27
1.4.3. Identificación de Productos y Servicios	34
1.4.4. Análisis de Satisfacción o Evaluación en la Prestación de Servicios	40
1.4.5. Análisis Financiero	45
1.4.6. Análisis de la Estructura Administrativa	55
1.4.7. Análisis de Recurso Humano	58
1.5. Conclusiones y Recomendaciones del Diagnóstico	73
2. Propuesta de Rediseño	76
2.1. Rediseño de la Estructura Administrativa	76
2.1.1. Organigrama Propuesto	77
2.1.2. Funciones de las Dependencias Propuestas	77
2.2. Diseño del Modelo de Operación para la Entidad	88
2.2.1. Diseño de Mapa de Procesos de la Entidad	98
2.2.2. Alineación del MOP con la Estructura Propuesta	99
2.2.4. Diseño de la Propuesta de la Cadena de Valor	114
2.3. Propuesta de Planta y Perfiles	119
2.3.1. Cargas de Trabajo Bajo el MOP y Estructura Propuesta	120
2.3.2. Propuesta de Planta de Empleo	121
2.3.3. Escala Salarial Propuesta	126
2.3.4. Estructura Detallada de Costos de la Planta de Personal	127
2.3.5. Formalización Laboral	130
2.4. Recomendaciones para la Implementación del Rediseño	134
2.4.1. Gestión del Cambio	134
2.4.2. Provisión de Nuevos Empleos	136
2.4.3. Reportes a la CNSC	137
3. Recomendaciones del Estudio Técnico	137
4. Anexos	139
4.1. Marco Normativo de los Municipios	139
4.2. Consolidado de Cargas de Trabajo	139
4.3. Análisis Financiero	139
4.4. Análisis de Costos Actuales y Proyección	139
4.5. Propuesta de Escala Salarial	139
4.6. Proyectos de Actos Administrativos	140

4.6.1. Acto Administrativo de Estructura Administrativa	140
4.6.2. Acto Administrativo de Planta de Empleos	140
4.6.3. Acto Administrativo de Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales	140
4.7. Inventario de Procesos y Procedimientos	140
5. Bibliografía	140

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Datos representativos de la Alcaldía	8
Tabla 2. Normatividad interna	10
Tabla 3. Análisis del Plan de Desarrollo Municipal 2024-2027	12
Tabla 4. Identificación de procesos actuales de la entidad	29
Tabla 5. Matriz de opciones prioritarias	32
Tabla 6. Productos y servicios de la entidad	34
Tabla 7. Información básica que debe contemplar la página web	36
Tabla 8. Asignación de PQRSDF por dependencia año 2024	42
Tabla 9. Ingresos de la entidad: 2021 -2024	46
Tabla 10. Análisis vertical de los ingresos de la entidad	47
Tabla 11. Gastos de entidad	51
Tabla 12. Análisis vertical de los gastos de la entidad	51
Tabla 13. Resultados por componente del IDF entre 2020-2023	54
Tabla 14. Oportunidades de mejora en la estructura	57
Tabla 15. Instrumentos de gestión de talento humano	59
Tabla 16. Planta de personal Alcaldía Municipal de El Carmen Norte de Santander, según acto administrativo de planta de personal	60
Tabla 17. Número de empleos por dependencia 2024	61
Tabla 18. Número de empleos por nivel jerárquico	62
Tabla 19. Número de empleos por naturaleza del empleo	62
Tabla 20. Número de empleados públicos con estabilidad laboral reforzada	63
Tabla 21. Escala salarial planta actual	63
Tabla 22. Contratos de prestación de servicios por Dependencias	64
Tabla 23. Valor contratos de prestación de servicios y fuente de financiamiento	65
Tabla 24. Origen de los recursos de la contratación realizada en los años 2023, 2024 y 2025 (primer trimestre)	66
Tabla 25. Objetos contractuales más recurrentes en los últimos 4 años a través de CPS	68
Tabla 26. Análisis del MEFCL de la Alcaldía Municipal de El Carmen	71
Tabla 27. Funciones para las dependencias propuestas	78
Tabla 28. Propuesta MOP – Alcaldía Municipal de El Carmen	88
Tabla 29. Clasificación de macroprocesos	98
Tabla 30. Alineación del MOP y la Estructura administrativa	99
Tabla 31. Cadena de valor	115
Tabla 32. Cargas de trabajo bajo el MOP y estructura administrativa	120
Tabla 33. Planta Propuesta	121
Tabla 34. Detalle de la planta propuesta	123
Tabla 35. Planta propuesta por dependencia	125

Tabla 36.	Escala salarial propuesta	127
Tabla 37.	Comparativo de costos situación actual (en pesos)	128
Tabla 38.	Tabla de proyección del índice de responsabilidad fiscal	130
Tabla 39.	Propuesta de gestión del cambio	135

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Participación del Departamento Norte de Santander en el PIB Nacional 2023	14
Figura 2.	Tasa de desocupación por Departamentos	15
Figura 3.	Población desagregada por sexo del municipio de El Carmen (2024)	16
Figura 4.	Población desagregada por área en municipio de El Carmen (2024)	17
Figura 5.	Población étnica en El Carmen, Norte de Santander (2024)	17
Figura 6.	Desagregación de coberturas por niveles educativos El Carmen, Norte de Santander (2022)	18
Figura 7.	Comparativo porcentual de la cobertura en Seguridad Social en Salud (nacional, departamental y municipal 2021-2025)	19
Figura 8.	Indicadores de Criminalidad en El Carmen, Norte de Santander (2018-2023)	20
Figura 9.	Cantidad de delitos identificados a nivel municipal (PDT 2024-2027)	21
Figura 10.	Penetración de banda ancha El Carmen, Norte de Santander	23
Figura 11.	Análisis de la Misionalidad	25
Figura 12.	Análisis de la Visión	26
Figura 13.	Mapa de Procesos de la Alcaldía Municipal de El Carmen	28
Figura 14.	Resultados evaluación MIPG, Política No. 11 Servicio al Ciudadano	40
Figura 15.	Análisis por tipo de PQRSDF vigencia 2024 del municipio El Carmen - Norte de Santander	41
Figura 16.	Análisis de recepción de PQRSDF por dependencia, vigencia 2024 del municipio El Carmen - Norte de Santander	43
Figura 17.	Análisis de PQRSDF por tipo de canal de recepción, vigencia 2024 del municipio El Carmen - Norte de Santander	44
Figura 18.	Ingresos corrientes vs ingresos de capital 2021-2024	47
Figura 19.	Ingresos tributarios vs no tributarios 2021-2024	48
Figura 20.	Porcentaje de impuestos directos vs impuestos indirectos 2021-2024	48
Figura 21.	Impuestos indirectos entre 2021-2024	49
Figura 22.	Impuestos indirectos entre 2021-2024	49
Figura 23.	Transferencias corrientes / ingresos corrientes entre 2021-2024	50
Figura 24.	Servicio de la deuda pública, Gastos de funcionamiento / Gastos de inversión 2021-2024	52
Figura 25.	Indicador ICLD e indicador 617	52
Figura 26.	Holgura	53
Figura 27.	Figura % Proyección del indicador 617 hasta 2028	53
Figura 28.	Deuda pública 2000-2024	55
Figura 29.	Organigrama funcional de la Alcaldía de El Carmen, Norte de Santander	56
Figura 30.	Resultado de política de Talento humano	59
Figura 31.	Actividades permanentes y temporales de los contratos celebrados (últimos 4 años)	69

Figura 32.	Nivel profesional de contratistas de los contratos adscritos entre 2023 y 2024	69
Figura 33.	Clasificación de proceso de acuerdo con la operación establecida por el MIPG	70
Figura 34.	Organigrama propuesto para la alcaldía de El Carmen, Norte de Santander	77
Figura 35.	Propuesta de mapa de procesos Alcaldía Municipal de El Carmen	98
Figura 36.	Alineación del MOP y la Estructura administrativa – Relación entre procesos y dependencia	113
Figura 38.	Comparativo de costos de la planta - gasto de funcionamiento	129
Figura 39.	Comparativo de costos de la planta - gasto de inversión	129
Figura 41.	Provisión de empleos públicos	137

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 Carmen, departamento de 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 No. 164 de 2021 y la Ley 1551 de 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.

Metodológica y jurídicamente, el presente estudio técnico se fundamenta en el artículo 46 de la Ley 909 de 2004, que recalca que las reformas de planta de empleos de las entidades de la Rama Ejecutiva de los órdenes nacional y territorial deben estar basadas 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 de 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.

Es importante enfatizar 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. 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 robustecer el vínculo Estado-ciudadanía, además de los procesos de formalización y dignificación laboral, sin desatender las limitaciones económicas y fiscales. Siguiendo estos lineamientos, el presente documento técnico revela conclusiones de gran importancia y propone ajustes en el mapa de procesos, la estructura administrativa y la planta de empleos de la entidad; su objetivo es 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 definidos por el DAFP.

Para materializar esta asistencia, el 29 de abril del 2025, se formalizó el acta de entendimiento entre la ESAP y la Alcaldía Municipal de El Carmen Norte de Santander, 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 que se presenta se divide en dos fases: diagnóstico y diseño. En la fase de diagnóstico se evidencia la importancia de emprender un rediseño institucional que atienda la necesidad identificada por la entidad de adaptarse a los cambios que se producen en los diferentes entornos sociales, políticos, económicos, ambientales y tecnológicos, en el contexto del Plan Nacional de Desarrollo. 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. 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 mejorar.

Es importante destacar que no todo rediseño conlleva la modificación de la estructura ni cambios o modificaciones en los empleos en el sentido de supresión de empleos, especialmente cuando el actual gobierno promueve la premisa de la formalización laboral. Tampoco implica la modificación excesiva de los gastos de personal en respuesta al incremento salarial, a menos que afecte las condiciones laborales o económicas de la entidad o cambie su modelo de operación. Estas situaciones se determinan a partir de los resultados de la fase de diagnóstico y se materializan en la fase de diseño.

1. Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico es la base sobre la cual se construye todo proceso de cambio organizacional. A continuación, se evidencia la situación actual de la entidad desde los siguientes aspectos: generalidades, marco legal, factores externos e internos, entre otros.

1.1. Generalidades y Características

El Carmen es un municipio del Departamento de Norte de Santander, ubicado a 313 Km de la ciudad capital, Cúcuta, que limita, al oriente con el municipio de Convención; por el sur con Ocaña y González, al occidente con el Departamento del Cesar y por el norte con la República de Venezuela. Se encuentra a 761 metros sobre el nivel del mar, con una extensión territorial de 1.723 km², de los cuales 28.61645 km² pertenecen al área urbana y 1694.3835 km² al área rural. Su temperatura promedio es de 21 grados Celsius. Se estableció como municipio desde el 16 de julio de 1.686 (Alcaldía Municipal de El Carmen, s.f.).

Este municipio cuenta con 15.080 habitantes aproximadamente, la mayoría con presencia en la zona rural, según datos del DANE del Censo Nacional de Población y Vivienda de 2018 (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2024).

El Carmen, también conocido como “La Tacita de Plata”, es un municipio histórico y colonial, declarado Bien de Interés Cultural de carácter Nacional (hoy Bien de Interés Cultural del ámbito Nacional (BICN), (Resolución 2073, 2020).

1.1.1. Datos Generales del Municipio

Tabla 1. Datos representativos de la Alcaldía.

No.	Caracterización municipal	
1.	Información general	
1.1	Nombre del municipio	El Carmen
1.2	Departamento	Norte de Santander
1.3	Región	Región Andina
1.4	Subregión	Nororiental de Colombia

No.	Caracterización municipal	
1.5	Municipio PDET (<i>Si no aplica suprimir numeral</i>)	Sí. (Programa de Desarrollo con Enfoque
1.6	Municipio ZOMAC (<i>Si no aplica suprimir numeral</i>)	Sí. (Zona Más Afectada por el Conflicto
1.7	Gentilicio	Carmelitano(a)
1.8	Altura sobre el nivel del mar (msnm)	761 m.s.n.m
1.9	Altitud	1.121 m
1.10	Longitud	73° 27' 03" Oeste (73°27'03"O).
1.11	Superficie total	1.687 km ²
1.12	Temperatura promedio	21 °C
2.	Variables administrativas	
2.1	Entorno de Desarrollo	La agricultura es fundamental, con presencia de cultivos de café, frijol, tomate, cebolla, aguacate, mango, entre otros. También se destaca la piscicultura con la cría de cachamas y bocachicos.
2.2	Número de Identificación Tributaria–NIT	800099238-3
2.3	Código CHIP	214554245
2.4	Código DANE	54245
2.5	Categoría Ley 617 de 2000	Sexta (6)
2.6	Resolución de categoría	Decreto 101 de 2024
2.7	Nombre del alcalde	José Reinel Contreras Yaruro
2.8	Plan de desarrollo	“Creo en El Carmen”
3.	Variables poblacionales	
3.1	Población total	15.080
3.2	Cabecera	2.656
3.3	Rural disperso	12.424
3.4	Población étnica	890 indígenas y mulatos
3.5	N.º de habitantes por Km2	7.1 hab./Km2

Fuente: Elaboración propia con datos de IGAC, DANE y CGN.

1.2. Marco legal

En el presente apartado se identifica la normatividad interna vigente de la entidad territorial, relacionada con los actos administrativos de estructura administrativa, planta, escala salarial, manual de procesos y procedimientos, manual de funciones y de competencias laborales, que le permiten a la Administración municipal regirse bajo un marco legal y reglamentario para su funcionamiento.

1.2.1. Normatividad interna de la Entidad

En el presente apartado, se enlistan las normas que rigen la organización interna de la Alcaldía Municipal.

Tabla 2. Normatividad interna.

Elementos	Acto administrativo	Observaciones
Estructura administrativa	Acuerdo No. 021 del 29 de noviembre 2024	Establece y adopta la nueva estructura administrativa de la administración central de la Alcaldía de El Carmen, Norte de Santander.
Planta de empleos	Decreto No. 174 del 06 de diciembre de 2024	Estableció la nueva planta de personal de la administración central del municipio de El Carmen, bajo la categoría de Planta Global.
Manual específico de funciones y de competencias laborales	Decreto No. 175 Del 06 de diciembre de 2024	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 Carmen, Norte de Santander.
Escala salarial	Acuerdo 023 del 20 de diciembre de 2024	Fija las escalas de salariales correspondientes a las distintas categorías de empleados de la administración central del municipio de El Carmen para la vigencia 2025.
Manual de procesos y procedimientos	No existe acto administrativo	No se cuenta con acto administrativo de manual de procesos y procedimientos. Sin embargo, de acuerdo con la información suministrada por la entidad, cuentan con un mapa de procesos y procedimiento, el cual no se encuentra actualizado frente a los actos administrativos de 2024.

Fuente: Elaboración propia con información suministrada por la Alcaldía de El Carmen.

1.3. Análisis de Factores Externos

Es la identificación y estudio de los factores externos o del entorno que puedan afectar el desarrollo normal de las funciones y la prestación de los servicios de la entidad, explicando como esos aspectos requieren de nuevas estrategias, actividades, planes y programas.

1.3.1. Análisis del Entorno Político

Se realiza el análisis político del municipio de El Carmen teniendo como parámetro el Plan de Desarrollo Municipal 2024-2027, denominado “Creo en El Carmen”, un instrumento que se examina de forma paralela con las políticas, directrices y contenidos de los planes a nivel departamental y nacional, encontrando que El Carmen realizará su gestión en este cuatrienio bajo cuatro líneas estratégicas a saber: Yo Creo en el Desarrollo Social, Yo Creo en el Desarrollo Sostenible, Yo Creo en el Desarrollo Económico y Yo Creo en el Fortalecimiento Institucional; orientadas a movilizar los medios necesarios para implementar esta agenda para un desarrollo sostenible, que se base en un espíritu de mayor solidaridad y se centre particularmente en las necesidades de los más

pobres y vulnerables, con la colaboración y alianza territorial y nacional (Alcaldía Municipal de El Carmen, 2024).

El plan del municipio desarrolla componentes encaminados al enfoque de género, niñez, infancia, adolescencia y juventud, víctimas, adultos mayores, madres cabeza de familia, población con discapacidad, afrocolombianos, población reinsertada a la vida civil, población en condiciones de pobreza y el capítulo de paz que contiene el programa de desarrollo con enfoque territorial, que se engrana con los lineamientos trazados a nivel regional en el Plan de Desarrollo Departamental 2024-2027 denominado “Norte Territorio de Paz” y con el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 “Colombia, Potencia Mundial de la Vida”.

Desde la mirada geopolítica, cabe resaltar el componente étnico dado que el municipio de El Carmen comparte territorialmente el resguardo indígena del Pueblo Motilón Barí, presente con 9 comunidades de un total de 25 que habitan en la Región del Catatumbo; razón por la cual se incluyen en todos los proyectos y programas que se plantean para la zona rural del municipio. Uno de ellos, procura fortalecer el plan de vivienda que garantice la construcción y mejora de las casas familiares para estas comunidades Barí según costumbres propias, identificando donde se puede avanzar el tema de infraestructura ancestral como bohíos; igualmente, en construcción del alcantarillado con utilización de materiales autóctonos, preservando la cultura ancestral y manejo de aguas residuales y pozos sépticos comunitarios (Alcaldía Municipal de El Carmen, 2024).

En el Plan de Desarrollo Municipal de El Carmen, se realiza inicialmente un diagnóstico de las principales problemáticas de cada sector como punto objetivo de partida para el planteamiento de estrategias y la implementación de políticas para el desarrollo económico, agropecuario, comunitario y energético. En cuanto a calidad de vida, la prestación de servicios con una salud eficiente, educación con cobertura y calidad, agua potable y saneamiento básico para todos; atención de grupos vulnerables, vivienda digna, deporte y juventud, equipamiento óptimo, desarrollo de la cultura, el turismo y el patrimonio; desde las instituciones ejercer el gobierno territorial y trabajar permanentemente por consolidar la seguridad y convivencia de los ciudadanos, finalmente desde la sostenibilidad ambiental potenciar la gestión del riesgo, motivando la conservación de los ecosistemas y medio ambiente. Estos planes contribuyen al bienestar general de la comunidad y son de gran importancia en poblaciones que históricamente han sido afectadas por condiciones de violencia, desplazamiento, pobreza y difícil acceso al servicio educativo y precarias condiciones laborales (Alcaldía Municipal de El Carmen, 2024).

Es importante mencionar que, estando el municipio en una zona que ha sido escenario de enfrentamientos entre diferentes actores armados, incluyendo grupos paramilitares y guerrilleros, se ha visto duramente afectado por el conflicto armado, que ha dejado numerosas víctimas las cuales han experimentado violación de derechos humanos, ataque a la población civil, desplazamientos forzados, amenazas, homicidios y otras violaciones de derechos, que han terminado por afectar la vida cotidiana de sus habitantes y retrasar el correcto desarrollo social y económico de los carmelitanos.

Se destaca, además, que la Defensoría del Pueblo mediante alerta temprana advirtió sobre el fortalecimiento que estaban teniendo algunos grupos armados y los riesgos que esto representaba para la comunidad, debido a las constantes intimidaciones y presiones a las que están sujetas, situación que tuvo su mayor exposición en el mes de enero del año 2025, obligando al Gobierno Nacional a decretar la conmoción interior y volcar todos los esfuerzos para mitigar las consecuencias,

prestar apoyo eficiente a las administraciones municipales, ejecutar acciones y proyectos dirigidos a las víctimas y a la recuperación del territorio (Decreto 62, 2025).

Como consecuencia de esta decisión gubernamental, se generó el Pacto Social para la transformación Territorial del Catatumbo, que busca proteger y fortalecer un territorio con grandes potencialidades en el marco de la construcción de la paz. En este trabajo conjunto y de manera articulada se priorizaron siete ejes estratégicos relacionados con el derecho humano a la alimentación, ordenamiento territorial, salud, educación, transformación productiva, infraestructura vial y paz. Igualmente, se define un programa “RenHacemos Catatumbo” que se orienta específicamente a transformar la economía de la región y brindar soluciones sostenibles a las familias que dependen del cultivo de coca. La iniciativa, a la cual se unió la Gobernación de Norte de Santander, está a cargo de la Dirección de Sustitución de Cultivos de Uso Ilícito, Finagro y el Banco Agrario” (Gobernación de Norte de Santander, 2025).

Todas estas estrategias y programas están definidos a tener resultados a corto, mediano y largo plazo, tiempos en los cuales observaremos los resultados esperados de transformación de la región.

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 Carmen, este análisis se basa en la revisión de varios instrumentos clave, como el Plan de Desarrollo Municipal, el Plan de Desarrollo Departamental, entre otros. 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.

Tabla 3. Análisis del Plan de Desarrollo Municipal 2024-2027.

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 de El Carmen no se da aplicación a la política de formalización laboral interna.
¿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 de la entidad no se incluyen los criterios y lineamientos establecidos en el PND orientados al trabajo decente dentro de la administración.
¿Dentro del plan de desarrollo municipal se tiene establecido algún tipo de meta relacionada con reformas administrativas de la entidad?	No	Verificado el plan de desarrollo no se estableció ninguna meta relacionada con reformas administrativas de la entidad.

Fuente: Elaboración propia con base en el Plan de Desarrollo Municipal de El Carmen.

El Municipio de El Carmen, dentro de su Plan de Desarrollo Municipal y sus objetivos trazados, no se planteó una meta relacionada con la formalización laboral, criterios orientadores hacia el

trabajo decente y reformas administrativas en la entidad. Sin embargo, sí se detalla que, para el cumplimiento de las líneas estratégicas y programas planteados dentro del plan, es necesario que el municipio realice esfuerzos para lograr obtener un personal idóneo, que se oriente a la correcta prestación de servicios y demás metas trazadas.

El Municipio de El Carmen, hace parte de los ZOMAC. Es decir, está dentro de los territorios o Zonas Más Afectadas por el Conflicto Armado, esto en consideración a que por décadas han sido las más golpeadas por la violencia en Colombia y sobre las cuales se busca acelerar su crecimiento, desarrollo y progreso.

Es así como a través del Decreto 1650 de octubre de 2017, el Gobierno nacional crea el programa de estímulos ZOMAC, siendo escenarios en los que se incentiva la inversión otorgando 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), (DIAN, s.f.).

Esta estrategia contempla como alivios y estrategias las siguientes:

- 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 las nuevas sociedades que sean medianas y grandes empresas, que inicien sus actividades en las ZOMAC por los años 2022 a 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. - Bancoldex, dirigidas a empresas y entidades territoriales que busquen invertir en proyectos productivos con el fin de 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:

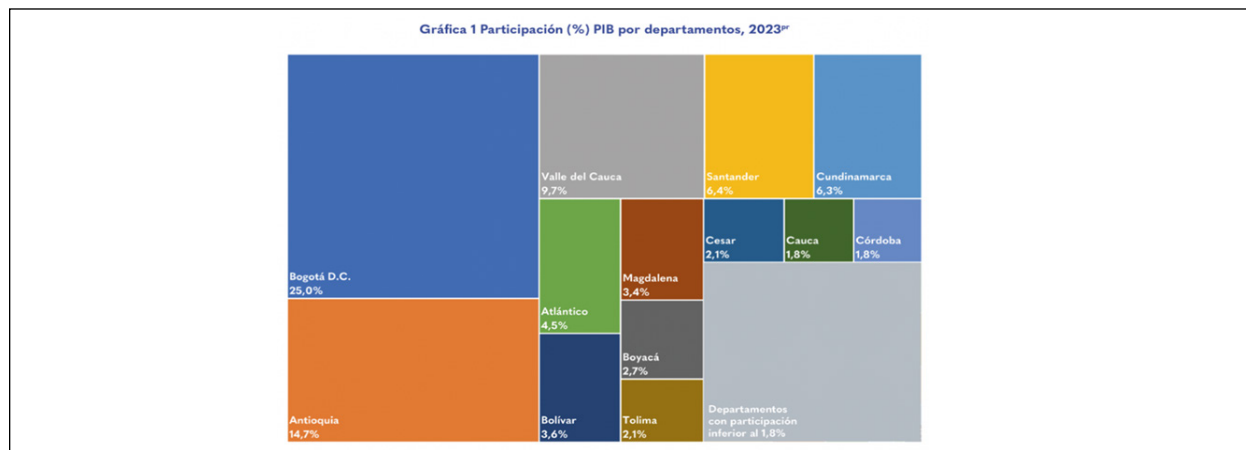
- Ubicación estratégica del Municipio que ofrece potencial para el establecimiento de operaciones de distribución y logística.
- Mejora y expansión de la infraestructura vial y de servicios públicos.
- Creación de zonas industriales y francas para atraer inversiones.
- Programas de capacitación laboral en alianza con otras entidades y sectores claves para el desarrollo de la región.
- Fomento de la educación técnica y superior para respaldar las necesidades y requerimientos de personal de las entidades que se creen en el municipio.
- Desarrollo del turismo.
- Agricultura y otras industrias integradas 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

El Producto Interno Bruto (PIB) de Norte de Santander en 2023 fue de 25.301 millones de pesos, según cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2024), participando con el 1.6% del Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia y cuenta con una economía diversificada, con predominio del sector administración pública y defensa, con cerca del 23,1% del PIB regional, seguido del comercio al por mayor y al por menor que representa el 19,3%.

Figura 1. Participación del Departamento Norte de Santander en el PIB Nacional 2023.



Fuente: Observatorio de Desarrollo Económico, OBDEC (2023).

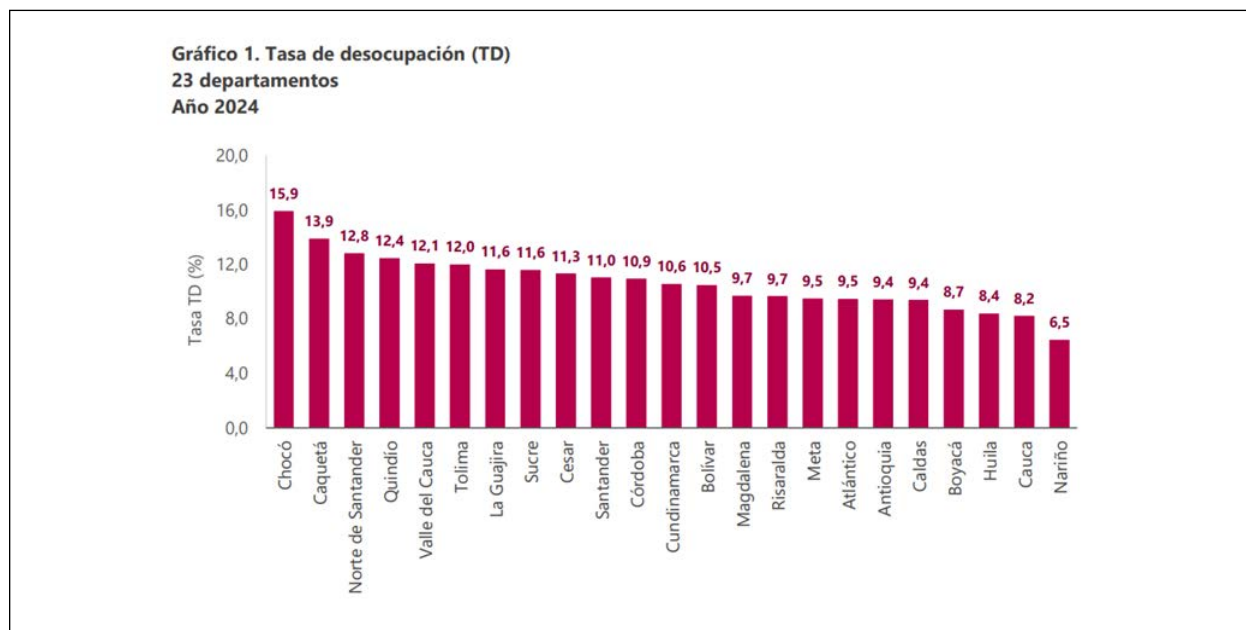
Para el año 2023, el departamento de Norte de Santander registró un 20,5% de población en condición de pobreza multidimensional, incrementándose en 2 puntos porcentuales frente al año 2022, ubicándose en las cabeceras municipales el 16,4% y en la zona rural el 36,2%. Lo que ubica al departamento en el quinto lugar donde más se está presentando esta incidencia de la pobreza multidimensional (DANE, 2019).

A nivel departamental, según datos obtenidos de la Federación Nacional de Departamentos (FND, s.f.), la economía de Norte de Santander se fundamenta principalmente en la agricultura, con productos destacados como el algodón, el arroz, el tabaco, el cacao, la caña de azúcar, el café y el trigo.

Se destacan sectores industriales como el calzado, los textiles, los alimentos y las bebidas. En términos económicos, el departamento experimentó un crecimiento del 7,4% en 2022, con mayor participación de actividades como la administración pública, el comercio y la agricultura. Norte de Santander representa en promedio el 0,84 % de las exportaciones nacionales, reflejando su importancia dentro del contexto económico colombiano (FND, s.f.).

En cuanto a la tasa de desocupación en 2024 el departamento reporta una tasa de 12,8% frente al 11,4% de 2023, lo que representó un aumento de 1,4 puntos porcentuales ubicándose como el tercer departamento con mayor tasa de desocupación en el país (DANE, 2024), tal como se muestra a continuación.

Figura 2. Tasa de desocupación por Departamentos.



Fuente: DANE, 2024.

El municipio de El Carmen tiene más de 12.000 habitantes, los índices de miseria, necesidades básicas y pobreza multidimensional son del 24,8%, 48.7% y 36,8% respectivamente (Cooperación Alemana GIZ, 2022).

El Carmen es conocido por sus productos agrícolas, pues en la base de su economía está la agricultura, centrada en los cultivos de café, frijol, cebolla, tomate y la piscicultura con la cría cachamas y bocachico (Alcaldía Municipal de El Carmen, s.f.).

Al revisar el Plan de Desarrollo Municipal 2024 – 2027 “Creo en El Carmen”, en el componente del programa de gobierno se tiene contemplado el apoyo mediante la reactivación económica y desarrollo agropecuario, junto con programas de comercialización y fortalecimiento del agro (Alcaldía Municipal de El Carmen, 2024).

1.3.3. Análisis del Entorno Social

En acuerdo con las orientaciones de la Guía de rediseño para entidades del orden territorial (Dirección de Desarrollo Organizacional, 2018), el análisis social consiste en comprender cómo diversas determinantes sociales impactan sobre los aspectos clave que componen el tejido social municipal, permitiendo entender el rol de la entidad territorial frente al conocimiento y respuesta de las necesidades cambiantes en su población.

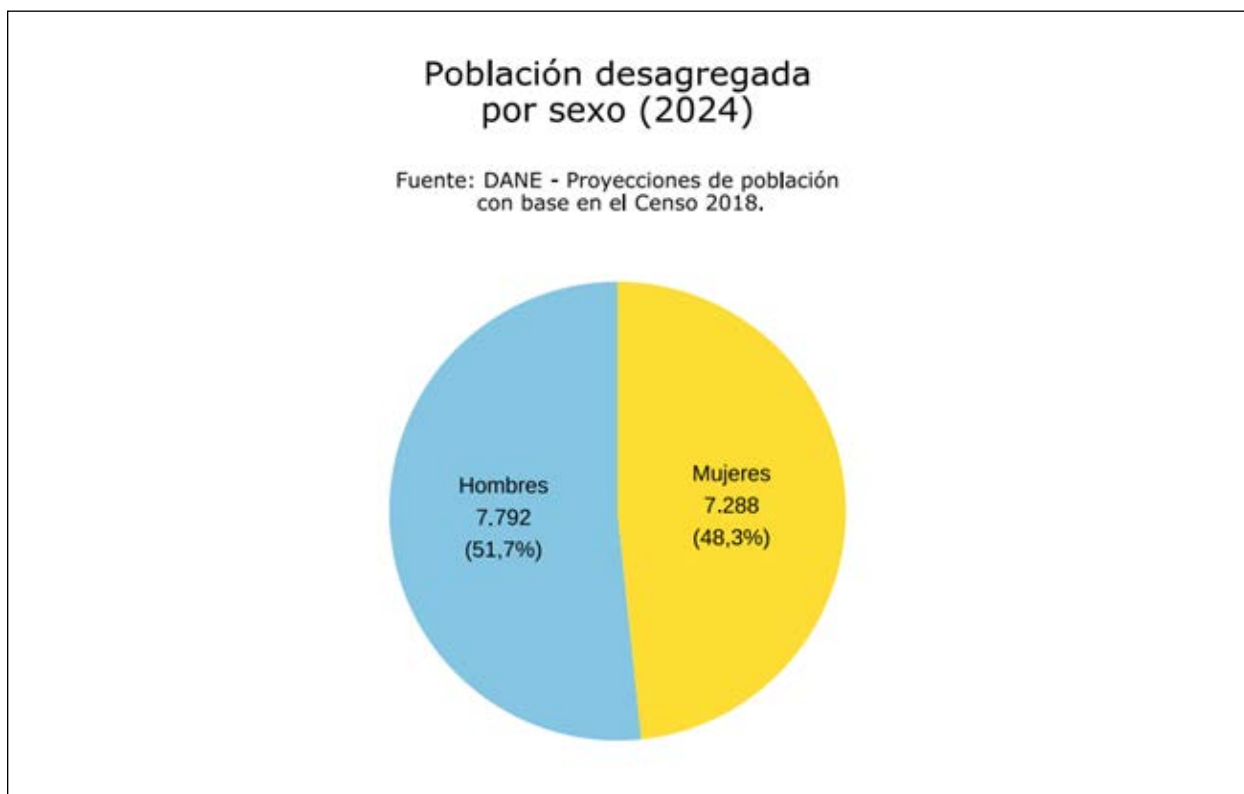
Este análisis se enfoca en aspectos asociados al estado del orden público, dinámicas demofiguras, niveles de educación, salud, conflicto armado, cultura y deportes en el Municipio de El Carmen, Norte de Santander. Su objetivo es identificar puntos de inflexión que puedan señalar cambios significativos en las necesidades y condiciones de vida de la población local, igual busca

proporcionar una visión integral que permita orientar el estudio técnico de rediseño organizacional hacia la solución de las problemáticas identificadas.

Este enfoque permite que las estrategias de reestructuración y optimización de la organización estén alineadas con las necesidades y desafíos sociales al nivel municipal, asegurando que las intervenciones propuestas sean pertinentes y efectivas en su contexto específico.

1.3.3.1. Identificación Poblacional. De acuerdo con el portal TerriData (DNP, 2024), para el año 2024 la proyección de población resultado del Censo Nacional de Población y Vivienda 2018, realizado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE, el municipio de El Carmen Norte de Santander cuenta con 15.080 habitantes de los cuales 7.792 son hombres y 7.288 son mujeres. En este municipio los hombres representan el 51,7% y las mujeres el 48,3% de la población local, tal como se evidencia en la siguiente figura.

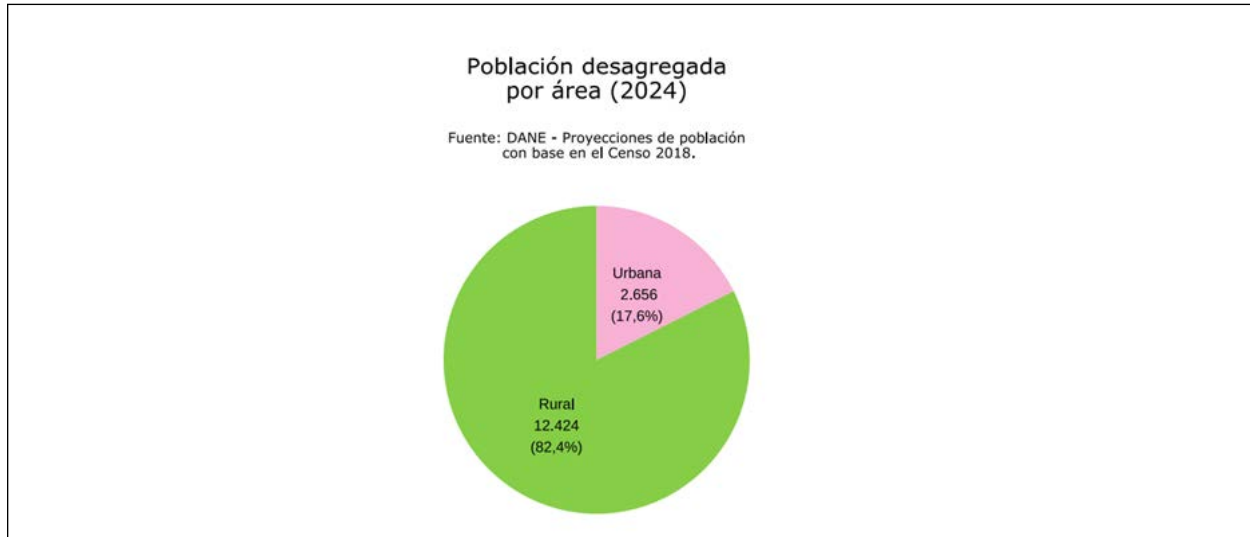
Figura 3. Población desagregada por sexo del municipio de El Carmen (2024).



Fuente: *TerriData* (DNP), proyección realizada con base en el Censo 2018 del DANE.

Ahora, cabe mencionar que la mayor parte de la población se encuentra a nivel piramidal concentrada entre los 0 a 40 años para ambos sexos. En términos de distribución espacial, existe mayor concentración poblacional en su zona rural con presencia de 12.424 habitantes (82,4%), mientras que en su área urbana concentra tan solo 2.656 habitantes (17,6%) (DNP, 2024), tal como se refleja a continuación.

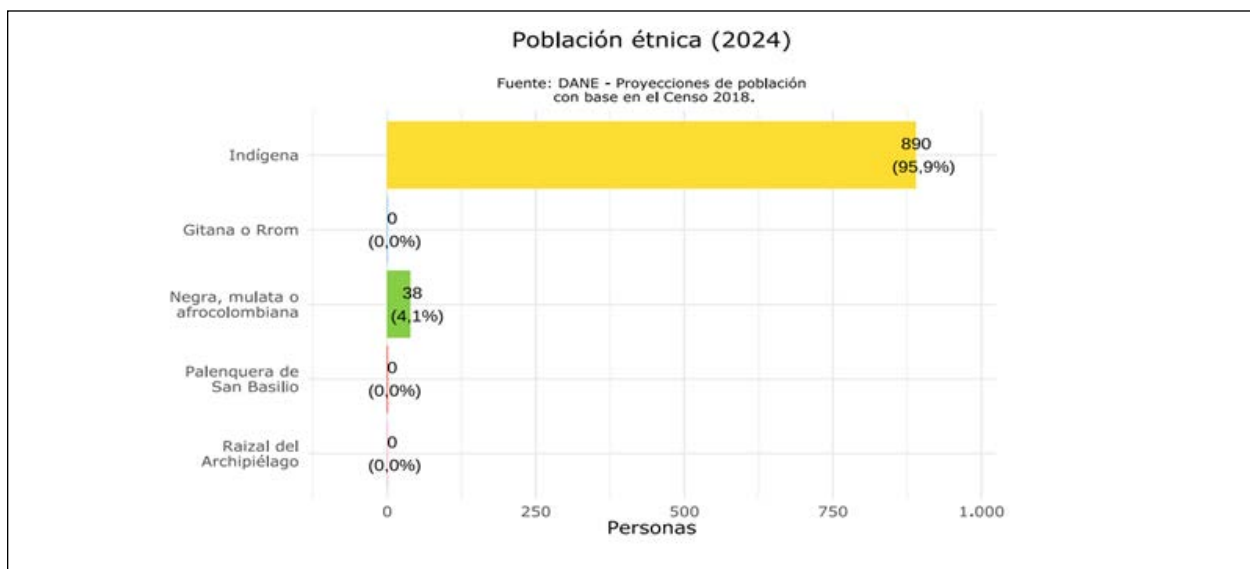
Figura 4. Población desagregada por área en municipio de El Carmen (2024).



Fuente: TerriData (DNP), proyección realizada con base en el Censo 2018 del DANE.

La proyección de población étnica para el año 2024 en el municipio de El Carmen, concentra un total de 928 personas pertenecientes las categorías poblacionales indígena, negra, mulata y afrocolombiana, donde la población indígena representa el 95,9% (890) y la comunidad negra, mulata y afrocolombiana representan el 4,1% (38) de esta población, en total representan el 6,15 % de la población de la entidad territorial (DNP, 2024), tal como se muestra en la siguiente figura.

Figura 5. Población étnica en El Carmen, Norte de Santander (2024).

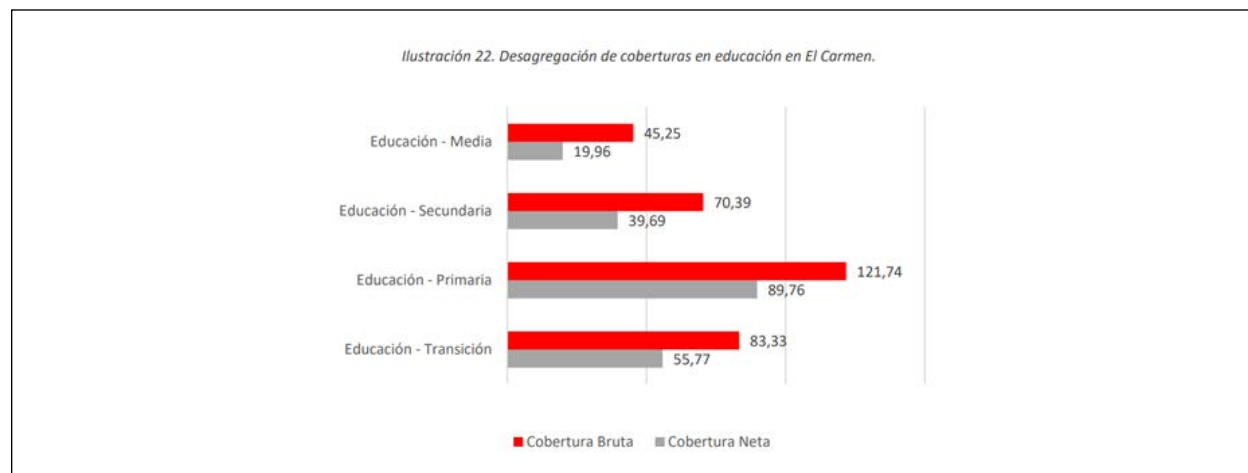


Fuente: TerriData (DNP), proyección realizada con base en el Censo 2018 del DANE.

1.3.3.2. Educación. Al nivel de educación, el municipio no cuenta con certificación para la prestación del servicio educativo en acuerdo con el art 20 de la ley 715 de 2001, por tal motivo, su administración se encuentra a cargo del Departamento, a través de la Secretaría de Educación Departamental de Norte de Santander. En la actualidad, de acuerdo con el Plan de Desarrollo territorial 2024-2027 “Creo en El Carmen” (Alcaldía de El Carmen, 2024), la entidad cuenta con nueve (9) Instituciones educativas oficiales que suman 112 sedes, de las cuales 5 se ubican en la zona urbana, 104 en la zona rural y 3 con cierre temporal, donde se imparten los grados de transición, básica primaria (5°), básica secundaria (9°) y educación media (10° y 11°).

Frente a la cantidad de estudiantes y cobertura, la entidad territorial al 2022 contaba con 3.111 alumnos matriculados en instituciones educativas oficiales, de los cuales 1.831 estudiantes correspondían al nivel de básica primaria, es decir, que representaban el 59% de la población estudiantil en el municipio. La cobertura bruta en educación al 2022 presentaba indicadores por encima del 100% en educación primaria y un rezago significativo en educación media, secundaria y transición, así como rezagos en todos los niveles en cobertura neta (Alcaldía de El Carmen, 2024), como se muestra a continuación.

Figura 6. Desagregación de coberturas por niveles educativos El Carmen, Norte de Santander (2022).



Fuente: PDT 2024-2027 “Creo en El Carmen” (Alcaldía de El Carmen).

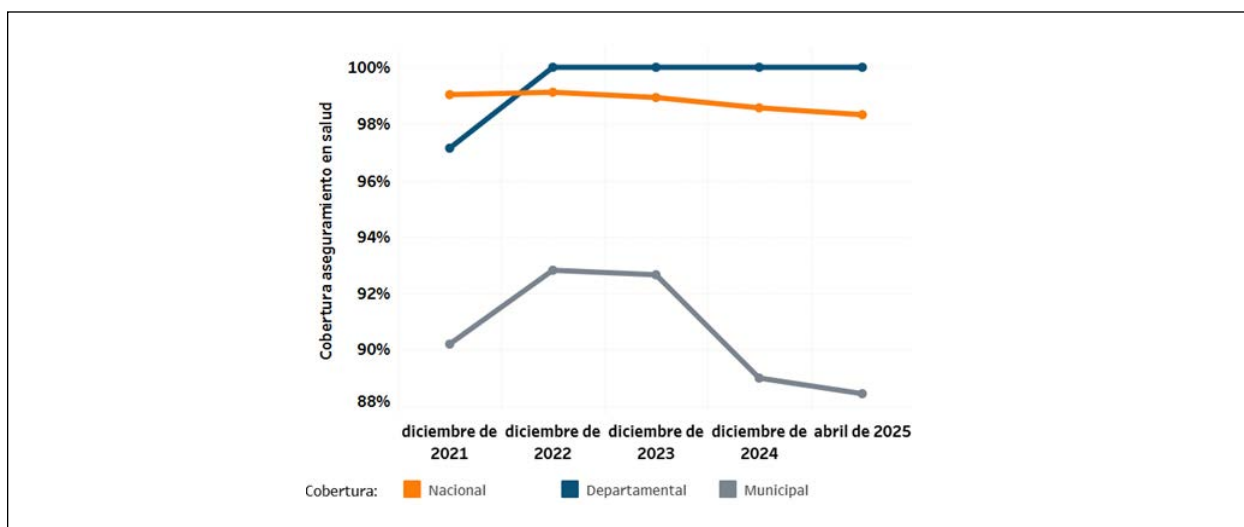
Al nivel de deserción escolar, según el informe *ficha situacional entidad territorial certificada en educación* del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF, 2024), el municipio registra una alta tasa de deserción escolar intra-anual, reportando 2.729 matrículas en el año 2023 y una deserción de 165 estudiantes, es decir que el 6,05% de la población que ingresó a estudiar en esa vigencia no completó el año escolar, esto asociado según el informe a bajo rendimiento escolar, poco gusto por el estudio, cambio de residencia y cambio de país.

1.3.3.3. Salud. El municipio de El Carmen no se encuentra certificado para el manejo directo de los recursos de salud provenientes del Sistema General de Participaciones (SGP). Los recursos en salud son gestionados por el departamento de Norte de Santander.

De acuerdo con el Ministerio de Salud (2025), con corte a abril del 2025 existe un total de 13.408 personas afiliadas al sistema de seguridad social en salud en la entidad territorial, de las cuales 769 son del régimen contributivo, 12.312 son del régimen subsidiado y 327 pertenecen al régimen especial.

Por otro lado, el número de población afiliada por cada año refleja una tendencia variable alza desde el 2021, donde se pasa de 12.872 afiliados a 13.463 en 2024, aunque con corte a abril de 2025 se reduce a 13.408 afiliados en el sistema. Con relación a la cobertura, esta si conserva una tendencia a la reducción durante los últimos 3 años, pasando de 92,81% en 2022 a 88,43% en 2025 encontrándose por debajo del promedio departamental y nacional (Ministerio de Salud y Protección Social, 2025), como muestra en la siguiente ilustración.

Figura 7. Comparativo porcentual de la cobertura en Seguridad Social en Salud (nacional, departamental y municipal 2021-2025).



Fuente: Cifras de afiliación en salud (dashboard), Ministerio de Salud y Protección Social (2025).

La prestación del servicio se garantiza a través de dos Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS), una ubicada en el área urbana del municipio de El Carmen y la otra en el área rural Guamalito, donde se prestan los servicios de apoyo diagnóstico y complementación terapéutica, consulta externa, internación, protección específica y detección temprana; transporte asistencial y urgencias (Alcaldía de El Carmen, 2024).

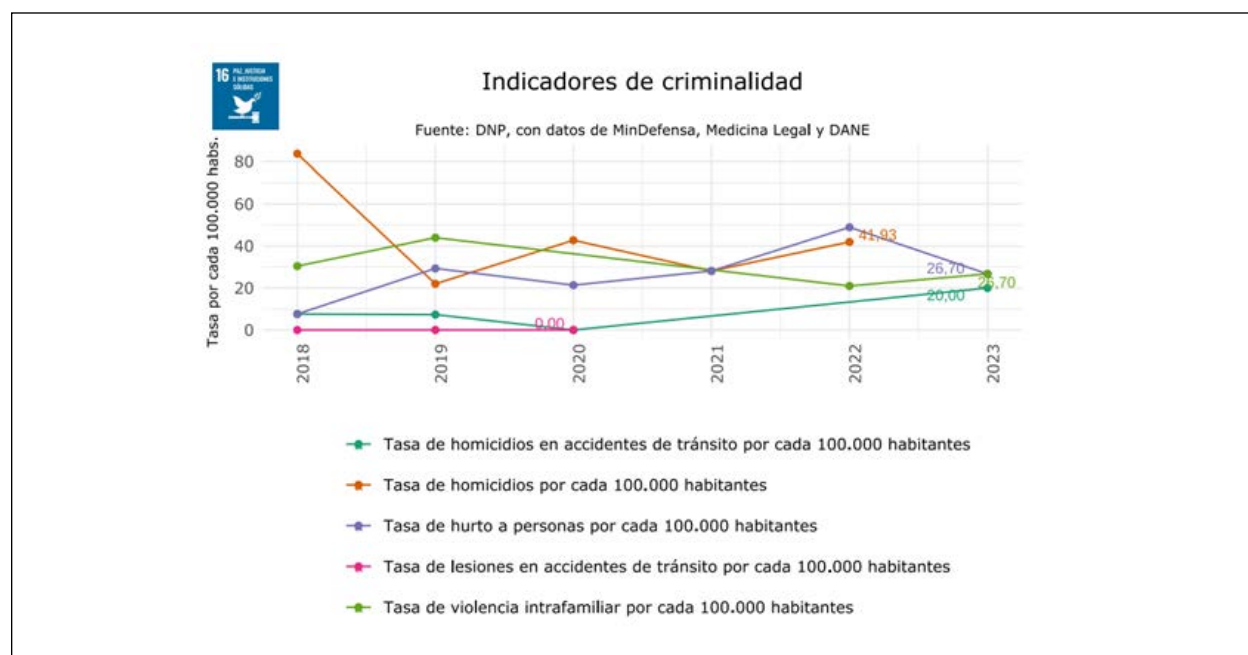
1.3.3.4. Conflicto Armado. El municipio de El Carmen registra un total de 15.270 víctimas del conflicto armado reconocidas en el marco de la ley 1448 de 2011 y relacionadas en el Registro Único de Víctimas (RUV). De acuerdo con los datos del RUV, la mayoría de los hechos y casos de víctimas se encuentran vinculados al desplazamiento forzado con 13.990 víctimas, seguido de las amenazas con 920 víctimas y homicidio con 887 víctimas reportadas (Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas [UARIV], 2025).

Durante lo corrido del año 2025, el fenómeno de la violencia se ha agudizado en la subregión del Catatumbo, que comprende a once municipios, dentro de los que se encuentra El Carmen.

Esta región alberga aproximadamente 377.000 habitantes, además de una población estimada en 42.023 personas inmigrantes de nacionalidad venezolana. Aunque el conflicto, se presenta específicamente en Tibú, Ábrego, Hacarí, Convención, Teorama, El Tarra y San Calixto, la región ha enfrentado una oleada de desplazamiento masivo debido a la situación del conflicto, lo que ha llevado a la concentración de un gran número de desplazados en los municipios de Ocaña, Cúcuta y Tibú, así como en los municipios aledaños a los enfrentamientos entre Grupos Armados No Estatales (NSAGs), (Oficina de las Naciones Unidas para la Coordinación de Asuntos Humanitarios [OCHA], 2025).

1.3.3.5. Seguridad. La seguridad y orden público en el municipio de El Carmen, Norte de Santander, según lo reportado por TerriData durante los años 2018 a 2023, han sido muy variables los indicadores de criminalidad. Sin embargo, se registra que el hecho con mayor relevancia en 2018 fue el homicidio, donde se pasa de una tasa de 80 por cada 100.000 habitantes a una tasa de 41,93 en 2022, conservando un comportamiento variable, pero, con tendencia a la baja. Caso contrario a la presencia de hurtos, donde la tasa pasa de menos de 10 por cada 100.000 habitantes en 2018 a tender al alza, llegando su punto más alto en 2022 y reportándose en 2023 en una tasa de 26,70 (DNP, 2024).

Figura 8. Indicadores de Criminalidad en El Carmen, Norte de Santander (2018-2023).



Fuente: TerriData (DNP, 2025).

A un nivel desagregado, se encuentra que el número de delitos que más se presentó en el municipio de El Carmen de 2021 a 2023 fueron las amenazas, que alcanzaron un total de 23 en 2023, es decir que aumentaron, después de haber disminuido en una unidad en 2022. Así, como la presencia de un homicidio asociado a accidentes de tránsito en 2023, sin haberse presentado durante las dos vigencias anteriores (Alcaldía de El Carmen, 2024), tal como se muestra a continuación.

Figura 9. Cantidad de delitos identificados a nivel municipal (PDT 2024-2027).

DELITO DE IMPACTO	2021	2022	2023
VIOLENCIA INTRAFAMILIAR	7	3	4
AMENAZAS	15	14	23
LESIONES PERSONALES	9	10	6
HOMICIDIOS COMUNES	4	4	14
HURTO A AUTOMTORES	1	6	3
HURTO A PERSONAS	4	7	4
DELITOS SEXUALES	1	7	1
HURTO A MOTOCICLETAS	7	7	2
HURTO A RESIDENCIAS	2	3	3
HURTO COMERCIO	1	1	2
HOMICIDIOS ACCIDENTES TRANSITO	0	0	1
HURTO ENTIDADES FINANCIERAS	0	0	0
PIRATERIA TERRESTRE	0	0	0
TERRORISMO	2	2	0
SECUESTRO	0	0	0
EXTORSION	2	3	3
TOTAL	55	67	66

Fuente: PDT 2024-2027 “Creo en El Carmen” (Alcaldía de El Carmen), con datos de la Policía 2023.

1.3.3.6. Cultura y deporte. El Municipio de El Carmen es conocido por su atractivo de arquitectura colonial, habiendo sido nombrado bien de interés cultural de carácter nacional según la resolución 0929 del 25 de julio de 2005 del MinCultura. Su territorio alberga el resguardo indígena Motilón Bari y una parte del parque nacional natural Catatumbo Barí con áreas de protección de reserva natural nacional. Asimismo, el municipio es escenario de diferentes festividades y actividades de interés cultural que se desarrollan a lo largo del año. A pesar de esto, el municipio no cuenta con procesos de formación artística registrados en el Sistema de Información de Fomento Regional-SIFO, lo que evidencia que la entidad territorial no posee escuelas encargadas de la formación artística y patrimonial (Alcaldía de El Carmen, 2024).

En materia de deportes, la entidad posee 7 escenarios deportivos distribuidos a lo largo de su territorio, en el área urbana 2 cancha de futbol (la Cancha la fábrica y la Cancha sintética Futbol-ocho) y 2 polideportivos (el Polideportivo Carlos Celis - Barrio San Luis y el Polideportivo el Líbano); en el área rural, en el corregimiento Guamalito posee 2 polideportivos (el Polideportivo Barrio Juan XXIII y el Polideportivo 2 de octubre) y una cancha de fútbol (la Cancha Néstor Pacheco), sin presencia de más equipamientos deportivos que los mencionados en el municipio (Alcaldía de El Carmen, 2024).

1.3.4. Análisis del Entorno Ambiental

El municipio de El Carmen forma parte del departamento de Norte de Santander y se encuentra ubicado en una región montañosa de la cordillera oriental, a una altura de 761 metros sobre el nivel del mar. Su temperatura promedio es de 21°C. La diversidad del territorio, que incluye zonas planas, onduladas y montañosas, generando condiciones particulares en el municipio de El Carmen, tales como su variedad de pisos climáticos, zonas de vida y la formación de un sistema hidrográfico importante. Las aguas de este sistema abastecen dos de las principales cuencas del departamento: la del río Magdalena y la del río Catatumbo (Alcaldía Municipal de El Carmen, sf).

El municipio de El Carmen se encuentra dentro de la Reserva Forestal Serranía de los Motilones, la cual fue declarada reserva forestal mediante la Ley 2 de 1959. Esta reserva también abarca los municipios de Tibú, Teorama, Convención, San Calixto, Sardinata y El Tarra, en el departamento de Norte de Santander. Las características en biodiversidad que se aprecian en esta zona son:

Flora: La reserva alberga una gran variedad de flora, incluyendo especies nativas como el cedro, zurumbo, yarumo, ceiba, así como varias plantas trepadoras y epífitas.

Fauna: La fauna que habita la reserva es igualmente diversa, con especies como jaguares, dantas y osos de anteojos.

En la actualidad, se desarrolla un programa de guardabosques para proteger las reservas forestales, entre ellas la Serranía Los Motilones, Monte Sagrado, Vida Tranquila, El Espejo, San Alonso y Los Barrancos (Alcaldía Municipal de El Carmen, 2024).

La Corporación Autónoma Regional de Norte de Santander (CORPONOR) es la autoridad ambiental (CAR) del departamento. El Consejo Directivo de CORPONOR, mediante el Acuerdo 0017 de 1999 (ajustado por el Acuerdo 001 de 2004), aprobó el Plan de Gestión Ambiental Regional (PGAR). En cumplimiento de la Ley 388 de 1997, CORPONOR expidió la Resolución 0326 de 1999 (modificada por la Resolución 0757 de 2009), en la que se establecen las determinantes ambientales que deben ser incorporadas por los municipios en sus instrumentos de ordenamiento territorial. Además, mediante el Acuerdo 011 de 2004, se creó el Sistema Regional de Áreas Protegidas (SIRAP) del departamento de Norte de Santander.

Al revisar el Plan de Desarrollo Municipal de El Carmen, se pudo evidenciar que este se encuentra articulado con el Plan Nacional de Desarrollo, especialmente en lo que respecta a los cinco ejes de transformación que buscan la protección del medio ambiente. Esto se logra a través del componente estratégico “Creo en Una Sostenibilidad Ambiental”, (Alcaldía de El Carmen, 2024).

De conformidad con el PGAR – Plan de gestión Ambiental regional emitido por CORPONOR el relleno sanitario La Madera recibe los residuos sólidos del municipio El Carmen y se localiza en el municipio de Ocaña en la Vereda Patillales (Alcaldía Municipal de El Carmen, 2024).

La empresa Centrales Eléctricas del Norte de Santander (CENS) incluye a El Carmen en su Plan de Gestión del Riesgo, fortaleciendo su infraestructura eléctrica y capacidad de respuesta ante emergencias (CENS, 2025).

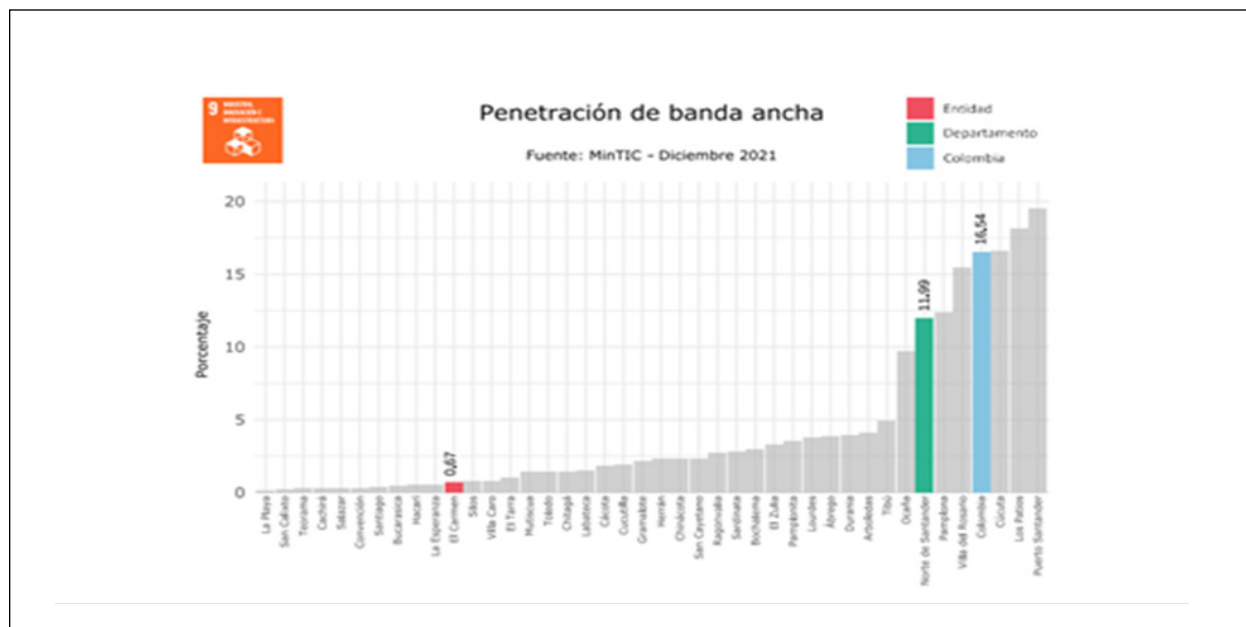
El municipio de El Carmen, con una población estimada de 15.080 habitantes, tiene adoptado un Esquema de Ordenamiento Territorial-EOT, que guía el desarrollo físico, socioeconómico y ambiental del territorio, con principios de función ecológica y social de la propiedad, uso sostenible del suelo, protección del medio ambiente y mitigación de riesgos.

1.3.5. Análisis del Entorno Tecnológico

De acuerdo con el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones de Colombia (MinTIC), la penetración de la banda ancha en el Municipio del Carmen es de 0.67%, esto significa la capacidad que tiene para transmitir los datos e información por medio de internet, el acceso a internet, la disponibilidad de funcionalidades y recursos de red nacionales o internacionales

necesarios para permitir a un usuario interconectarse a la red Internet y aprovechar sus recursos y servicios (DNP, 2024).

Figura 10. Penetración de banda ancha El Carmen, Norte de Santander.



Fuente: TerriData (DNP).

Aunque el desarrollo tecnológico en El Carmen ha sido progresivo, también ha mostrado una evolución desigual. La infraestructura tecnológica del municipio aún se encuentra en proceso de consolidación, presentando una cobertura irregular en los servicios de internet y telefonía celular. Como consecuencia, existen zonas rurales que aún carecen de acceso estable a estos servicios, lo que repercute directamente en la calidad de la prestación de servicios públicos, así como en el desarrollo económico, educativo y social de la región.

En la actualidad, el municipio de El Carmen enfrenta importantes desafíos en materia de conectividad y acceso a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC). La baja penetración de la banda ancha, especialmente en las zonas rurales, limita el desarrollo integral del territorio y dificulta la equidad en el acceso a servicios públicos, educación, salud y oportunidades económicas. Sin embargo, se evidencian avances significativos a través de políticas públicas y programas tanto municipales como departamentales y nacionales, que buscan cerrar la brecha digital y fomentar una cultura de innovación y apropiación tecnológica (Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones de Colombia, 2024).

Pese a las limitaciones, se promueve el fortalecimiento de competencias en áreas como programación básica, manejo de plataformas educativas y diseño gráfico y comienza a hacerse visible, especialmente en el ámbito educativo. A través de programas de alfabetización digital, entrega de equipos tecnológicos y capacitaciones dirigidas a estudiantes y docentes lo que contribuye a cerrar la brecha digital desde las aulas.

En este contexto, el Plan de Desarrollo Municipal de El Carmen 2024–2027, (Alcaldía Municipal de El Carmen, 2024), reconoce la necesidad de avanzar en materia tecnológica, y por ello incorpora dentro de sus líneas estratégicas la mejora del acceso a las TIC. Entre las acciones prioritarias se destacan:

- La instalación de puntos digitales comunitarios.
- El fomento del uso educativo de las TIC.
- La promoción de alianzas con operadores para ampliar la cobertura de red.
- La digitalización de servicios administrativos y el fortalecimiento del gobierno en línea.

A nivel departamental, el Plan de Desarrollo “Norte, Territorio de Paz”, (Gobernación de Norte de Santander, 2024), también establece como objetivo central el cierre de brechas digitales, teniendo en cuenta que entre los años 2022 y 2023 se registró un leve incremento en dicha brecha, pasando de 0,422 a 0,426. En respuesta a esta situación, se plantean diversas estrategias orientadas a promover la inclusión tecnológica en municipios con menor cobertura, como es el caso de El Carmen. Las metas definidas incluyen:

- El aumento de la cobertura de banda ancha en zonas rurales.
- El impulso a la economía digital y al emprendimiento juvenil.
- El fortalecimiento del sistema educativo con un enfoque en innovación, ciencia y tecnología.

En el año 2024, se reportaron importantes avances en conectividad rural dentro de la región del Catatumbo, incluido El Carmen, en el marco del programa nacional “Conectividad para la Vida”, liderado por el MinTIC. Como parte de esta iniciativa, se anunció la instalación de nuevos puntos digitales y la ampliación de la cobertura satelital en corregimientos estratégicos del municipio, lo cual representa un paso significativo hacia la equidad digital y la modernización tecnológica del territorio (MinTIC, 2024).

El informe estadístico Índice de Brecha Digital-IBD 2023 (MinTIC, 2024), cuyo análisis se enfoca en los ciudadanos, en la motivación que mueve sus decisiones, la posibilidad de acceder materialmente a servicios e infraestructura necesarios para el uso y la conexión de las funcionalidades de las TIC, las habilidades que le permitan el uso de estas tecnologías y el grado de aprovechamiento que pueda llegar a tener por causas de estas, para el Departamento del Norte de Santander muestra que el IBD registró un aumento del 0,422 al 0,426 en entre los años 2022 y 2023, siendo el Índice de Brecha Digital Departamental más bajo el registrado en el Departamento del Valle del Cauca con el 0,363 y el más alto en el Departamento del Vichada con el 0,680.

1.4. Análisis Interno

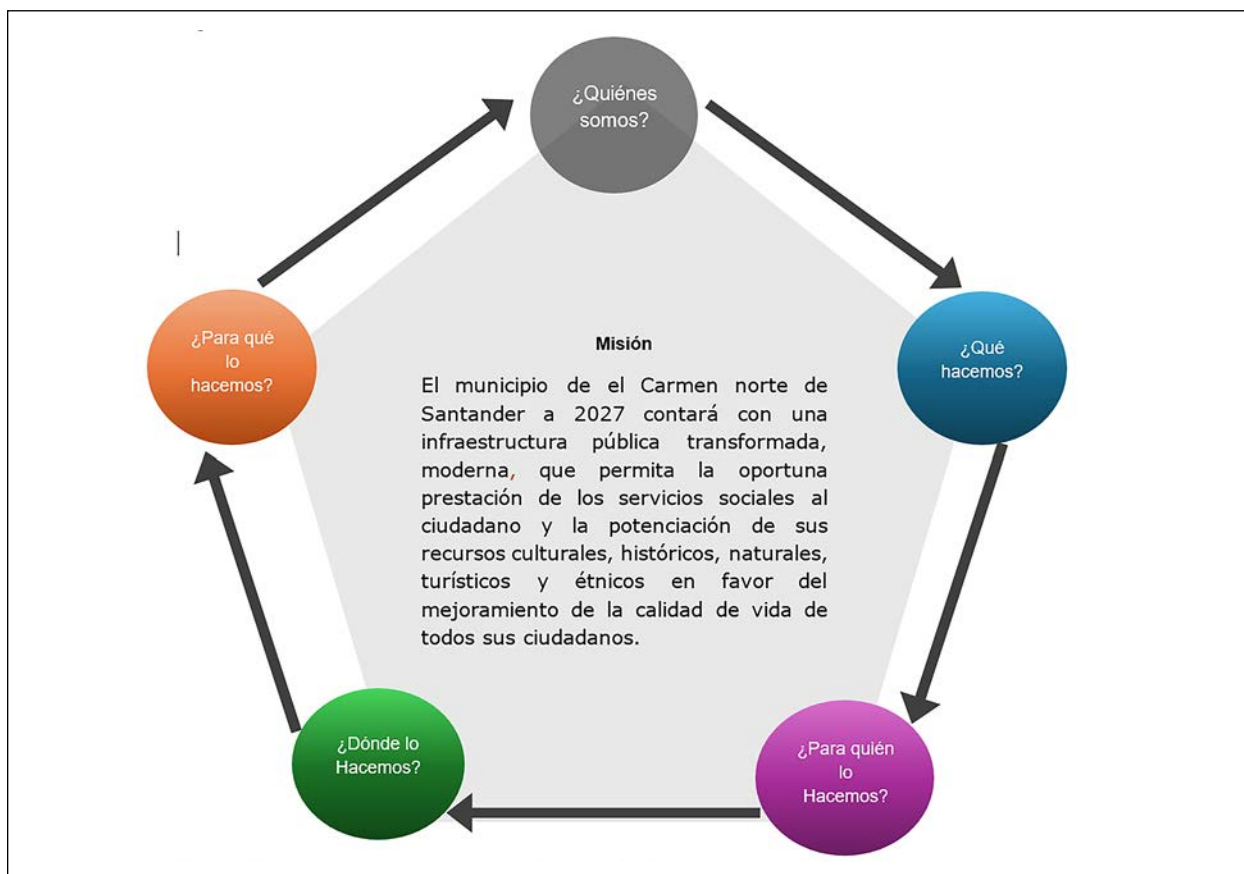
El análisis interno de una entidad permite reconocer los elementos de la arquitectura institucional que brindan información de valor al proceso de rediseño institucional en fase de diagnóstico. Este análisis está compuesto por la evaluación que se realiza a temas tan importantes como los recursos, planta 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 fortalezas y proponiendo nuevas oportunidades.

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.

Figura 11. Análisis de la Misionalidad



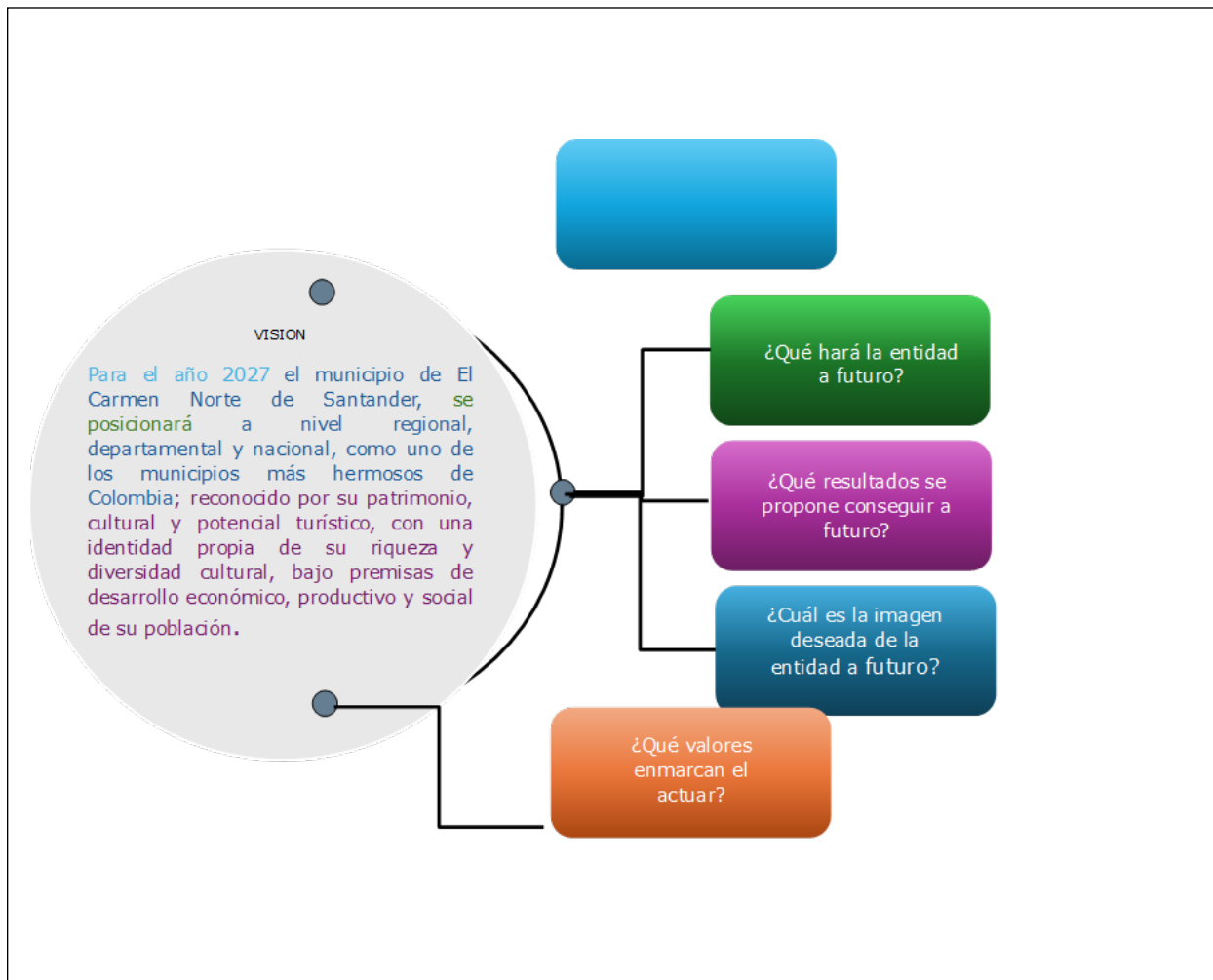
Fuente: Elaboración propia con base en información de la página web del Municipio.

Analizada la figura anterior, se pudo identificar que la redacción de la misión del Municipio de El Carmen Norte de Santander tiene elementos que permiten responder algunos de los interrogantes planteados por el Departamento Administrativo de la Función Pública. Aun así, es importante indicar que, no se establece claridad el quiénes somos y el qué hacemos, estableciendo dentro de estas algunas metas trazadas al año 2027, las cuales podrían estar definidas dentro de la visión de la entidad.

La misión dentro de una entidad es importante para determinar el propósito, priorizar las tareas, enfocar sus proyectos y maximizar el impacto dentro de una población, logrando así generar valor público.

La visión es la imagen deseada de una organización en un tiempo, por lo tanto, todos sus esfuerzos estarán encaminados a dicho propósito.

Figura 12. Análisis de la Visión.

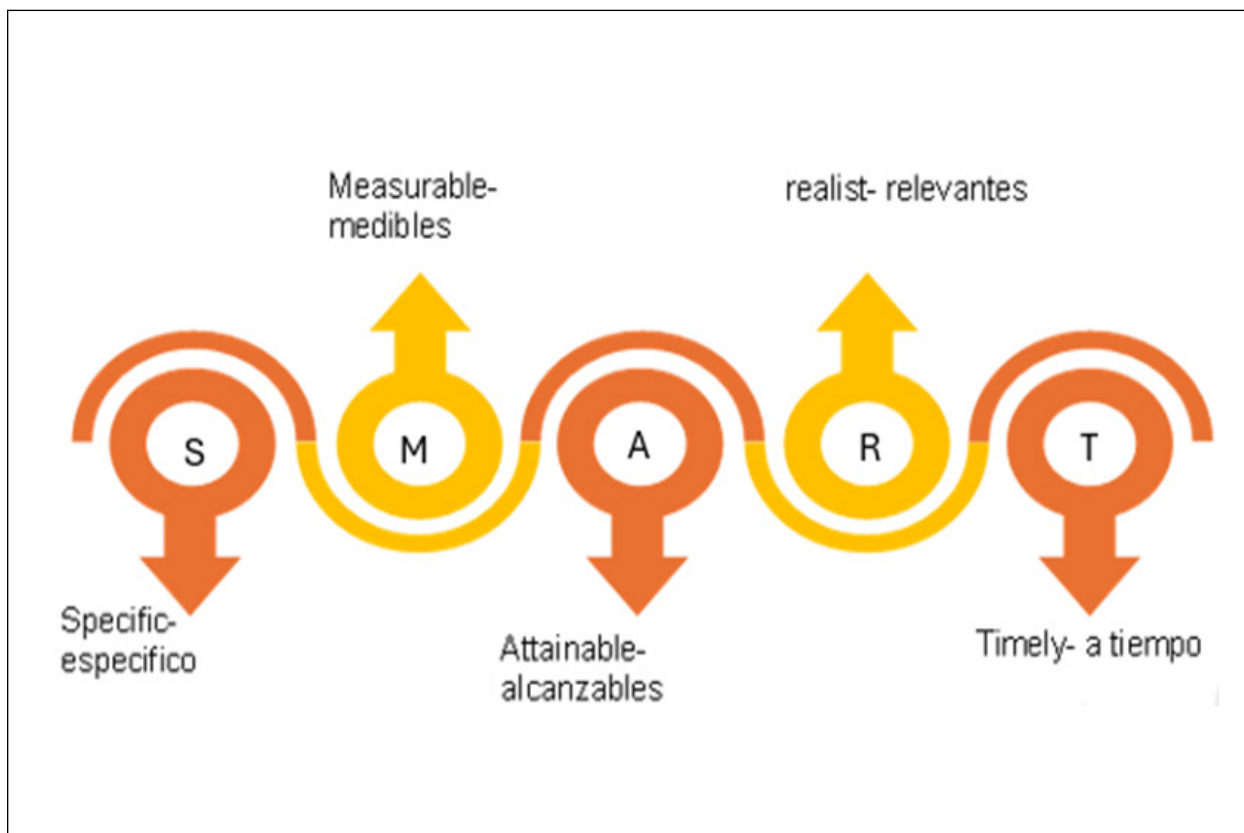


Fuente: Elaboración propia con base en la información publicada en página web del Municipio.

En general, la visión del municipio de El Carmen Norte de Santander está constituida con lo que se espera de una declaración de visión bien concebida, sin embargo, es importante resaltar que la visión actual carece de valores específicos, que logren transmitir y reconocer los elementos y la forma en que actuarán y tomarán decisiones en situaciones críticas cotidianas.

En el marco de la guía para la gestión por procesos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), se menciona que los objetivos estratégicos deben presentar tres características fundamentales, primero ser medibles, segundo redactarse con un verbo en infinitivo y tercero ser comprensibles. Por lo tanto, para su construcción se puede hacer uso de la estructura SMART, como se aprecia a continuación.

Ilustración 3. Objetivos SMART



Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020.

De acuerdo con la información aportada por la entidad, se puede evidenciar un archivo adjunto con el Plan de Desarrollo del Municipio 2024-2027, adoptado mediante el Acuerdo 009 de 2024 denominado “Creo en El Carmen”, en el cual se pueden apreciar 5 líneas estratégicas, que agrupan 17 sectores, que incluyen 17 programas y contemplan 116 indicadores mediante los cuales se definen las metas de la vigencia del cuatrienio.

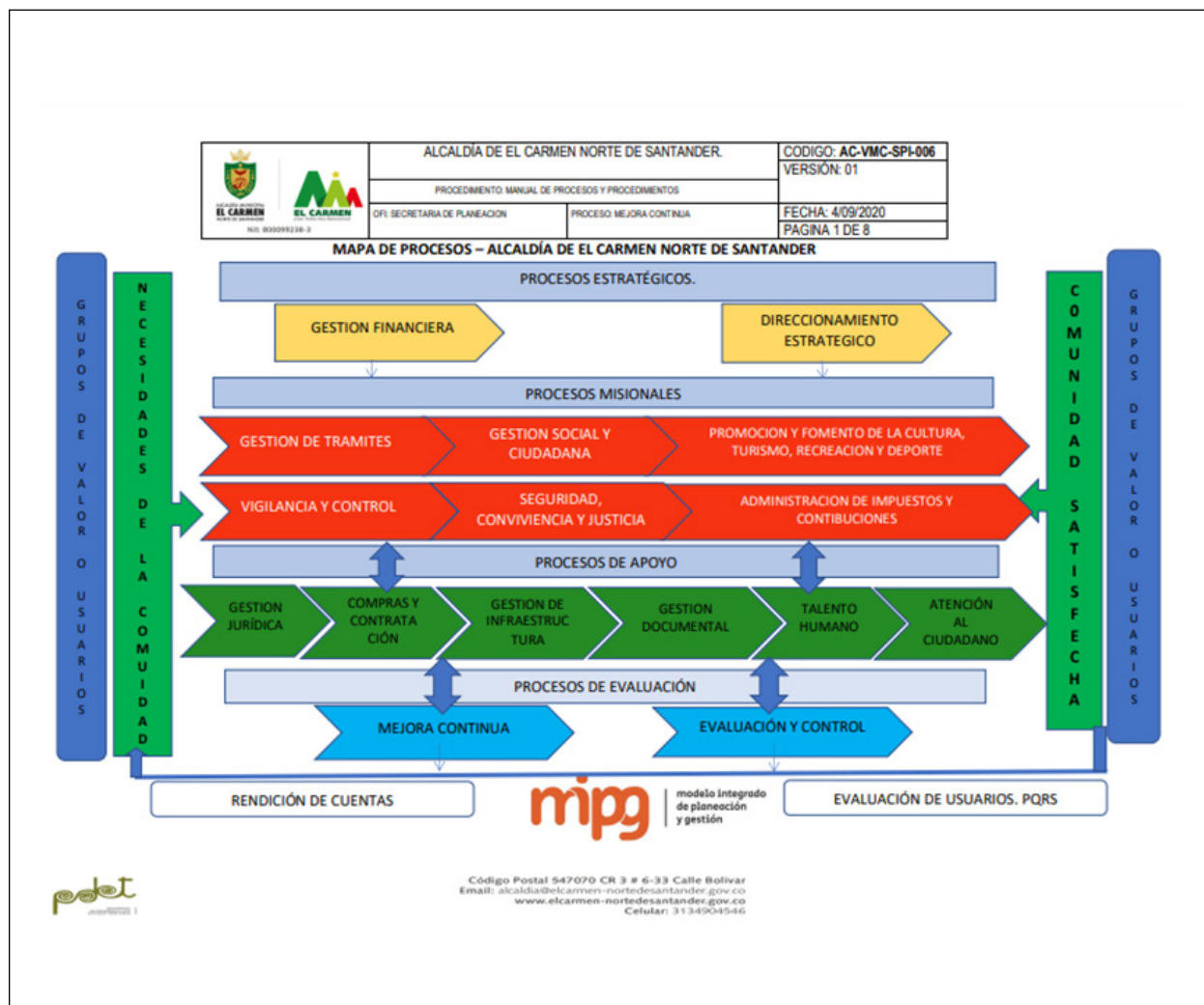
Dichos objetivos son comprensibles, están redactados con verbos infinitivos y se encuentran indicadores asociados que permiten medir el cumplimiento y los periodos de seguimiento para evidenciar los avances correspondientes.

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

El Modelo de Operación por 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 Municipal de El Carmen es el siguiente:

Figura 13. Mapa de Procesos de la Alcaldía Municipal de El Carmen.



Fuente: Alcaldía de El Carmen, Norte de Santander.

Análisis del mapa: La entidad ha manifestado que actualmente no cuenta con un manual de procesos y procedimientos, sin embargo, en el documento de mapa de procesos proporcionado por la Alcaldía se identifican 16 procesos que se integran en cada uno de estos macroprocesos, 2 estratégicos (Gestión financiera y Direccinamiento estratégico), 6 misionales (Gestión de trámites, Gestión social y ciudadana, Promoción y fomento de la cultura, recreación y deporte; Vigilancia y control, Seguridad, convivencia y justicia y, administración de impuestos y contribuciones), 6 de apoyo (Gestión Jurídica, Compras y contratación, Gestión de infraestructura, Gestión documental, Talento humano y Atención al ciudadano) y 2 procesos de evaluación (Mejora continua y Evaluación y control).

Con base en la información anterior, a continuación, se observa la identificación de procesos de la Alcaldía Municipal de El Carmen:

Tabla 4. Identificación de procesos actuales de la entidad.

Proceso	Bien/Servicio	Grupo de interés
Estratégicos		
Gestión financiera	Marco fiscal a mediano plazo	Interno: Todos los procesos
	Presupuesto anual	Interno: Todos los procesos Externo: Entes de control
	Expedición de certificado de disponibilidad presupuestal	Interno: Todos los procesos
	Expedición de registro presupuestal	Interno: Alcaldía y secretarías de despacho
	Órdenes de pago	Interno: Todos los procesos
	Comprobantes de egreso	Interno: Todos los procesos
	Comprobante de ingreso	Interno: Todos los procesos
	Conciliaciones bancarias	Interno: Proceso de Gestión financiera
	Informes contables y presupuestales	Interno: Todos los procesos / Externos: Ciudadanía en general y Entes de control
	Traslados bancarios	Interno: Tesorería y Gestión financiera
	Transferencias en la Banca Virtual	Interno: Tesorería y Gestión financiera
Direccinamiento Estratégico	Ordenamiento Territorial	Interno: Procesos de Secretaría de planeación y Secretaría de Vías e Infraestructura
	Plan de desarrollo Municipal	Interno: Todos los procesos / Externo: Todos los grupos de valor y Entes de control
	Plan de Mejoramiento Institucional	Interno: Todos los procesos / Externo: Entes de control
	Plan de Indicadores de Gestión	Interno: Todos los procesos
	Procedimientos generales de planificación	Interno: Todos los procesos / Externo: Entes de control
	Procedimientos de programas o proyectos	Interno: Todos los procesos / Externo: Entes de control
	Plan Indicativo Cuatrienal	Interno: Todos los procesos / Externo: Entes de control
	Plan Operativo Anual de Inversiones	Interno: Todos los procesos / Externo: Entes de control
Plan de comunicación e información	Interno: Todos los procesos / Externo: Entes de control	
Misionales		
Gestión de trámites	Actividades para gestión de trámites	Interno: Todos los procesos y Externo: todos los grupos de valor
	Seguimiento plan de gestión de trámites	Interno: Todos los procesos

Proceso	Bien/Servicio	Grupo de interés
	Atender las peticiones quejas y reclamos	Externo: Todos los grupos de valor
	Sistema Único de información y Tramites SUIT	Interno Todos los procesos Externo: Todos los grupos de valor
Gestión social y ciudadana	Actividades para la gestión de apoyo social a la comunidad en temas de: educación, salud, atención a grupos vulnerables, asistencia agropecuaria, promoción comunitaria, gestión ambiental	Externo: Todos los grupos de valor
Promoción y fomento de la cultura, turismo, recreación y deporte	Eventos deportivos y recreativos y fortalecimiento de las escuelas deportivas	Externo: Todos los grupos de valor
	Actividades de promoción cultural, deportiva y recreativa	Externo: Todos los grupos de valor
	Promoción y fomento del turismo	Externo: Todos los grupos de valor
Vigilancia y control	Divulgación y control de servicios a la comunidad. - promoción y prevención	Externo: Todos los grupos de valor
	Servicios de inspección de policía	Externo: Todos los grupos de valor
Seguridad, convivencia y justicia	Plan de seguridad y convivencia ciudadana	Externo: Todos los grupos de valor
	Acciones de convivencia y orden público del municipio	Externo: Todos los grupos de valor
	Acciones policivas	Externo: Todos los grupos de valor
	Acciones de Tránsito y Transporte	Externo: Todos los grupos de valor
	Acciones generales de Comisaria de Familia	Externo: Todos los grupos de valor
Administración de impuestos y contribuciones	Manejo de cartera e impuestos	Interno: Proceso de Gestión financiera
	Estatuto tributario municipal	Interno: Proceso de Gestión financiera y Externo: Todos los Grupos de valor
	Liquidación de impuestos y contribuciones. (Impuesto predial unificado, Impuesto al degüello de ganado menor)	Externo: todos los Grupos de valor
	Expedir paz y salvo municipal	Externo: Todos los Grupos de valor
	Expedir factura a los usuarios	Externo: Todos los Grupos de valor
	Procesos de jurisdicción coactiva	Interno: Proceso jurídico y Gestión financiera Externo: Todos los Grupos de valor
Apoyo		
Gestión jurídica	Defensa jurídica	Interno: Todos los procesos
Compras y contratación	Plan anual de adquisiciones	Interno: Todos los procesos
	Procesos contractuales	Interno: Proceso de contratación

Proceso	Bien/Servicio	Grupo de interés
	Supervisión e interventoría	Interno: Todos los procesos
Gestión de infraestructura	Diagnósticos, necesidades y servicios de la infraestructura pública - Estudio de suelos	Externo: Todos los grupos de valor
	Plan de mantenimiento preventivo	Externo: todos los grupos de valor
	Plan de Actividades para la gestión	Externo: Todos los grupos de valor
	Delineación urbanística y licencia de construcción Expedición de Certificados	Externo: Todos los grupos de valor Externo: Todos los grupos de valor
Gestión documental	Plan de gestión documental	Interno: Todos los procesos
	Control de documentos y registros	Interno: Todos los procesos
	Control de la comunicación interna y externa	Interno: Todos los procesos
	Situaciones administrativas (certificaciones, constancias, notificaciones, autorizaciones, decretos, proyectos de acuerdo, resoluciones).	Interno: Todos los procesos
	Documentos de apoyo documental	Interno: Todos los procesos
Talento humano	Manual de funciones y competencias	Interno: Todos los procesos
	Plan Estratégico de Talento Humano	Interno: Todos los procesos
	Acciones de Sistema de gestión del Empleo Público SIGEP	Interno: Todos los procesos
	Acciones con Comisión Nacional de Servicio Civil CNSC	Interno: Empleados De Carrera Administrativa Externo: Comisión Nacional de Servicio Civil
Atención al ciudadano	Atención al ciudadano	Externo: Todos los Grupos de valor
	Rendición de cuentas de la gestión	Externo: Ciudadanía, Grupos de valor, Entes de control
	Acciones de PQRSD	Externo: Todos los Grupos de valor
Control y evaluación		
Mejora continua	Seguimiento a los Planes de mejoramiento institucional	Interno: Todos los procesos Externo: Entes de control
	Gestión de los procesos de control interno disciplinario	Interno: Todos los procesos Externo: Entes de control
	Manual de procesos y procedimientos	Interno: Todos los procesos Externo: Entes de control
Evaluación y control	Plan Anual de Auditorías y auditorías internas	Interno: Todos los procesos Externo: Entes de control
	Informes de ley e informes de las auditorías internas	Interno: Todos los procesos Externo: Entes de control

Fuente: Elaboración propia

Los procesos fueron tomados del documento denominado Mapa de Procesos aportado por la Alcaldía Municipal. Actualmente no cuentan con la caracterización de los procesos, por lo tanto, no tienen identificados los bienes y servicios por proceso y tampoco cuentan con grupos de interés identificados, situación por la que se tuvo en cuenta, información aportada por la entidad para el diligenciamiento del cuadro anterior. En ese sentido la propuesta que acompaña el presente estudio técnico contempla la elaboración de un inventario de procesos y procedimientos que sirva de insumo para la construcción posterior del respectivo manual.

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

Tabla 5. Matriz de opciones prioritarias.

Matriz por 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
Despacho Del Alcalde	Gestión jurídica	SI	SI	NO	Mantener
Secretaría De Gobierno	Gestión social y ciudadana	SI	SI	NO	Trasladar: Todos los procesos de gestión social y ciudadana a la Secretaría de Desarrollo Social y Económico
	Gestión documental	SI	SI	NO	Trasladar: A Secretaría de Planeación
	Atención al ciudadano	SI	SI	SI	Mantener: Revisar el último acto administrativo de estructura para integrarlo con la propuesta
	Talento humano	SI	SI	NO	Modificar: De acuerdo con la estructura organizacional propuesta
Secretaría de Planeación	Direccionamiento estratégico	SI	SI	SI	Mantener
	Gestión de tramites	SI	SI	SI	Mantener
	Compras y Contratación	SI	SI	SI	Modificar: Dejar el proceso completo en la secretaría de Planeación

Matriz por 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
	Gestión de la Infraestructura	SI	SI	NO	Trasladar: Procesos de gestión de infraestructura a excepción de delineación urbanística y licencia de construcción
	Mejora continua	SI	SI	SI	Mantener: Integrar los procedimientos en esta Secretaría
Secretaría de Cultura, Turismo, Recreación y Deporte	Promoción y fomento de la cultura, turismo, recreación y deporte	SI	SI	NO	Mantener
Secretaria De Hacienda	Proceso de gestión financiera	SI	SI	NO	Mantener
	Administración de impuestos y contribuciones	SI	SI	NO	Mantener
Control Interno	Mejora continua	SI	SI	SI	Trasladar: Los procedimientos a Secretaría de Planeación
	Evaluación y control	SI	SI	NO	Mantener
Comisaria De Familia	seguridad, convivencia y justicia	SI	SI	SI	Mantener
Inspección de Policía	Vigilancia y control	SI	SI	NO	Mantener
	Seguridad, convivencia y justicia	SI	SI	SI	Mantener

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

En la actualidad los procesos y procedimientos no se encuentran alineados con el acto administrativo de estructura del Acuerdo No. 021 de 2024. Es por esta razón, que se encuentra la necesidad de trasladar algunos procesos a las secretarías creadas en este acto administrativo y modificar algunos procesos de tal forma que cumplan con las funciones asignadas a cada dependencia.

Se debe fortalecer y detallar tanto la caracterización como la materialización de los procesos y procedimientos de la entidad y sus respectivas dependencias, lo anterior, permite optimizar los recursos disponibles de forma eficiente y eficaz lo que garantiza la generación de valor público al priorizar aspectos como calidad, generación de conocimiento y la innovación, gestión por resultados y adaptación al cambio, características relevantes del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG.

Como acción de mejora, se considera necesario vincular dentro de los procesos estratégicos el componente de las Tecnologías de Información y Comunicaciones, dada la importancia estratégica del manejo de la información municipal, y el desarrollo de estrategias de comunicación con la ciudadanía, para abrir espacios de participación, aplicar criterios de transparencia, desarrollar estrategias de comunicación internas y externas que permitan generar valor agregado a la gestión de la administración municipal.

Análisis de Cadena de Valor: Revisada la lista de chequeo entregada por la Alcaldía de El Carmen, actualmente no se cuenta con la información necesaria para llevar a cabo este análisis, ya que la cadena de valor no se conoce y es un instrumento clave para la etapa de diagnóstico, tampoco se tienen identificados los grupos de valor, entradas, bienes, servicios, efectos e impactos, por lo que es complejo determinar y analizar estratégicamente el funcionamiento de los procesos de la entidad y su cadena de valor.

Para desarrollar este apartado, es necesario analizar las recomendaciones del Departamento Administrativo de la Función Pública dadas en la guía de rediseño para entidades del orden territorial, en donde establece que: “la entidad ya debe tener Identificados y caracterizados sus procesos, es decir, los elementos que permiten la generación de valor público, tales como bienes, efectos e impactos, esto le permitirá elaborar o validar la cadena valor” (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2018, p. 27).

1.4.3. Identificación de Productos y Servicios

A continuación, se detallan los principales bienes y servicios proporcionados por la Alcaldía Municipal de El Carmen.

Tabla 6. Productos y servicios de la entidad.

Dependencia	Servicio/Producto	Medio de presentación (Presencial/Digital)
Secretaría de Hacienda	Impuesto predial unificado	Presencial
Secretaría de Hacienda	Impuesto al degüello de ganado menor	Presencial
Secretaría de Planeación	Certificado de estratificación socioeconómica	Presencial y digital
Secretaría de Planeación	Concepto del uso del suelo	Presencial y digital
Secretaría de Planeación	Licencia urbanística	Presencial y digital
Secretaría de Gobierno	Asistencia técnica rural	Presencial

Dependencia	Servicio/Producto	Medio de presentación (Presencial/Digital)
Secretaría de Hacienda	Cancelación del registro de contribuyentes del impuesto de industria y comercio	<i>Presencial y digital</i>
Secretaría de Hacienda	Exención del impuesto predial	<i>Presencial y digital</i>
Secretaría de Hacienda	Registro de contribuyentes del impuesto de industria y comercio	<i>Presencial y digital</i>
Sisbén	Inclusión de personas de la base de datos del sistema de identificación y clasificación de potenciales beneficiarios de programas sociales – Sisbén	<i>Presencial y digital</i>
Sisbén	Retiro de personas de la base de datos del sistema de identificación y clasificación de potenciales beneficiarios de programas sociales – Sisbén	<i>Presencial</i>
Sisbén	Retiro de un hogar de la base de datos del sistema de identificación y clasificación de potenciales beneficiarios de programas sociales - Sisbén	<i>Presencial</i>
Sisbén	Actualización en la base de datos del sistema de identificación y clasificación de potenciales beneficiarios de programas sociales – Sisbén	<i>Presencial y digital</i>
Sisbén	Encuesta del sistema de identificación y clasificación de potenciales beneficiarios de programas sociales – Sisbén	<i>Presencial</i>
Secretaría de Hacienda	Impuesto de industria y comercio y su complementario de avisos y tableros	<i>Presencial</i>
Secretaría de Cultura, Turismo, Recreación y Deporte	Préstamo de parques y/o escenarios deportivos para realización de espectáculos de las artes escénicas	<i>Presencial y digital</i>
Secretaría de Gobierno	Auxilio para gastos de sepelio	<i>Presencial y digital</i>
Secretaría de Gobierno	Formulario de quejas y denuncias sobre presuntos actos de corrupción	<i>Presencial y digital</i>

Fuente: Elaboración propia con base en información de la página web de la entidad.

Los productos se refieren a los bienes tangibles e intangibles que una entidad pública produce o proporciona para satisfacer la necesidad de la ciudadanía y producir resultados que sean valorados y que contribuyan al bienestar colectivo. En este sentido, los productos y servicios de una entidad pública son los medios a través de los cuales se genera valor público. La eficacia y eficiencia en la gestión y entrega de estos productos y servicios, así como su alineación con las necesidades y expectativas de la ciudadanía, son factores clave que permiten la integración de los habitantes del municipio con la entidad.

En la actualidad, la Alcaldía Municipal del El Carmen a través de la página web centraliza los “trámites y servicios” ofrecidos a la ciudadanía, señalando que a la fecha prestan 19 trámites, 7 de los cuales obedecen a trámites con la Secretaría de Hacienda, 3 a la Secretaría de Planeación, 1 a Desarrollo Rural, 5 a trámites de Sisbén, y 3 a la Secretaría de Gobierno. Se destaca que algunos de estos pueden ser desarrollados en línea, pero no indican los pasos o acciones a seguir por el ciudadano(a) para ejercer el derecho a obtener un servicio o cumplir con una obligación, ya que cada uno de estos redirecciona al usuario a dejar su solicitud la cual es resuelta posteriormente por la entidad, dejando todos los demás trámites que se desarrollan por fuera, lo que indica que deben tramitarse de manera presencial.

Igualmente, todos aquellos trámites y servicios que requieren previamente de un pago no están habilitados para tramitarse en línea, ya que esta función no está activa.

Un aspecto clave dentro del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) es la racionalización de trámites, entendida como la capacidad de la entidad para implementar mejoras que faciliten la interacción del ciudadano con la administración pública, reduciendo tiempos, requisitos innecesarios y promoviendo trámites más simples, eficaces y centrados en las necesidades de los grupos de valor. En este sentido, cobra especial relevancia el cumplimiento de las obligaciones establecidas en el Sistema Único de Información de Trámites – SUIT, herramienta fundamental del Gobierno Nacional que permite centralizar, estandarizar y hacer más transparentes los trámites y servicios de las entidades públicas.

Cabe destacar que, conforme al Acta No. 004 del 29 de abril de 2024, la Alcaldía realizó la cuarta reunión del Comité de Desempeño y Gestión – MIPG, donde se socializó la estrategia de priorización de trámites, Sistema Único de Información de Trámites- SUIT. En esta sesión se solicitó al comité revisar los aportes institucionales y ajustar los trámites pertinentes, en línea con los requerimientos del SUIT. Esta acción no solo responde a una exigencia normativa, sino que es un paso esencial para avanzar en el cumplimiento de lo establecido en el Decreto 019 de 2012 (ley antitrámites), que busca eliminar requisitos innecesarios, y en el Decreto 2106 de 2019, que promueve el uso de formularios únicos y la simplificación de procedimientos administrativos.

A pesar de estos avances institucionales, se evidencia que los trámites y servicios publicados en la página web del municipio, no se encuentran actualizados ni armonizados con la información registrada en el SUIT, lo que genera desinformación y posibles barreras para los ciudadanos, especialmente para aquellos que residen en las zonas rurales. Esta falta de articulación obliga a muchos habitantes a desplazarse hasta la cabecera municipal para acceder a información o realizar gestiones que podrían ser atendidas de forma virtual, generando costos económicos y afectando su acceso equitativo a los servicios del Estado.

A continuación, se presenta la información básica que debe tener la página web de la entidad.

Tabla 7. Información básica que debe contemplar la página web.

Menú Nivel I	Menú Nivel II	Cumple (SÍ/NO)
Menú Nivel I Top bar GOV.CO	https://www.elcarmen-nortedesantander.gov.co/Paginas/Inicio.aspx	Sí

Menú Nivel I	Menú Nivel II	Cumple (SÍ/NO)
<p>Footer o pie de página:</p> <p>1. Nombre de la entidad, como mínimo una dirección incluyendo el departamento (si aplica) y municipio.</p> <p>2. Vínculo a redes sociales, para ser redireccionado en los botones respectivos.</p> <p>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 que hace referencia en el numeral 2.3.</p>		SÍ
<p>Requisitos mínimos de políticas y cumplimiento legal:</p> <p>1. Términos y condiciones.</p> <p>1) Política de privacidad y tratamiento de datos personales.</p> <p>Política de derechos de autor y/o autorización de uso sobre los contenidos.</p>	N/A	SÍ
1. Información de la Entidad	1.1. Misión, visión, funciones y deberes.	SÍ
	1.2. Estructura orgánica – Organigrama.	SÍ
	1.3. Mapas y Cartas descriptivas de los procesos.	NO
	1.4. Directorio Institucional incluyendo sedes, oficinas, sucursales, o regionales, y dependencias.	SÍ
	1.5. Directorio de servidores públicos, empleados o contratistas.	SÍ
	1.6. Directorio de entidades. Listado de entidades que integran el respectivo sector, con el enlace al sitio web de cada una de éstas.	SÍ
	1.7. Directorio de agremiaciones o asociaciones en las que participe.	NO
	1.8. Servicio al público, normas, formularios y protocolos de atención.	SÍ
	1.9. Procedimientos que se siguen para tomar decisiones en las diferentes áreas	NO
	1.10. Mecanismo de presentación directa de solicitudes, quejas y reclamos a disposición del público en relación con acciones u omisiones del sujeto obligado.	SÍ

Menú Nivel I	Menú Nivel II	Cumple (SÍ/NO)
	1.11. Calendario de actividades y eventos.	SÍ
	1.12. Información sobre decisiones que puede afectar al público.	NO
	1.13. Entes y autoridades que lo vigilan	NO
	1.14. Publicación de hojas de vida.	SÍ
2. Normatividad	1.1. Normativa de la entidad o autoridad: 1.1.1. Leyes. 1.1.2. Decreto Único Reglamentario. 1.1.3. Normativa aplicable. 1.1.4. Vínculo al Diario o Gaceta Oficial. 1.1.5. Políticas, lineamientos y manuales. 1.1.6. Agenda Regulatoria.	SÍ
	1.1. Búsqueda de normas 1.1.1. Sistema Único de Información Normativa –SUIN. 1.1.2. Sistema de búsquedas de normas, propio de la entidad.	SÍ
	1.1. Proyectos de normas para comentarios. 1.1.1. Proyectos normativos. 1.1.2. Comentarios y documento de respuesta a comentarios. 1.1.3. Participación ciudadana en la expedición de normas a través el SUCOP	NO
3. Contratación	1.1. Plan anual de Adquisiciones.	SÍ
	1.2. Publicación de la información contractual	SÍ
	1.3. Manual de contratación, adquisición y/o compras.	SÍ
	1.4. Formatos o modelos de contratos o pliegos tipo.	NO
4. Planeación, Presupuesto e Informes	1.1. Presupuesto general de ingresos, gastos e inversión.	SÍ
	1.2. Ejecución presupuestal.	SÍ
	1.3. Plan de Acción.	SÍ
	1.4. Proyectos de Inversión.	SÍ
	1.5. Informes de empalme.	SÍ
	1.6. Información pública y/o relevante.	SÍ
	1.7. Informes de gestión, evaluación y auditoría	SÍ
	1.8. Informes de la Oficina de Control Interno.	SÍ
	1.9. Informe sobre Defensa Pública y Prevención del Daño Antijurídico.	NO
	1.10. Informes trimestrales sobre acceso a información, quejas y reclamos.	NO
5. Trámites	1.1. Trámites (normativa, proceso, costos y formatos o formularios).	SÍ
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.	SÍ
7. Datos abiertos	1.1. Instrumentos de gestión de la información. 1.2. Sección de Datos Abiertos.	NO

Menú Nivel I	Menú Nivel II	Cumple (SÍ/NO)
8. Información Específica para Grupos de Interés	En esta sección encontrará información dirigida a niños, niñas y adolescentes; mujeres, entre otros.	SÍ
9. Obligación de Reporte de Información Específica por Parte de la Entidad	En esta sección encontrará otra información relevante de la entidad.	SÍ
10. Atención y Servicios a la Ciudadanía	Trámites, Otros Procedimientos administrativos y consultas de acceso a información pública	SÍ
	Canales de atención y pida una cita	SÍ
	Peticiones, Quejas, Reclamos, Sugerencias y Denuncias, PQRSD.	SÍ
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.	SÍ
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.	SÍ

Fuente: página web de la Alcaldía Municipal de El Carmen, Norte de Santander.

La información de la tabla anterior permite evidenciar avances importantes en la adopción de los estándares exigidos por la Resolución MinTIC 1519 de 2020, que establece los Estándares de Publicación y Divulgación de Información en los sitios web de entidades públicas. Esta normativa es de obligatorio cumplimiento y tiene como finalidad garantizar la transparencia activa, el acceso a la información pública, la participación ciudadana, la prestación eficiente de trámites y servicios, así como la usabilidad y accesibilidad de los portales institucionales.

En este contexto, se observa que la página web del municipio cumple satisfactoriamente con varios de los ítems evaluados, lo que refleja un compromiso institucional con los lineamientos del modelo de Gobierno Digital. Sin embargo, también se identifican aspectos que requieren atención, como la actualización de contenidos, la incorporación de información normativa clave y la implementación de elementos que faciliten la accesibilidad para todos los ciudadanos, incluyendo personas con discapacidad.

El cumplimiento integral de la Resolución 1519 no solo es una obligación legal, sino una herramienta fundamental para fortalecer la transparencia institucional, promover una cultura de rendición de cuentas y facilitar el control social. En este sentido, es necesario establecer mejoras que permitan cerrar las brechas identificadas y garantizar que el portal web municipal se consolide como un canal confiable, accesible y alineado con las exigencias del ecosistema digital público colombiano.

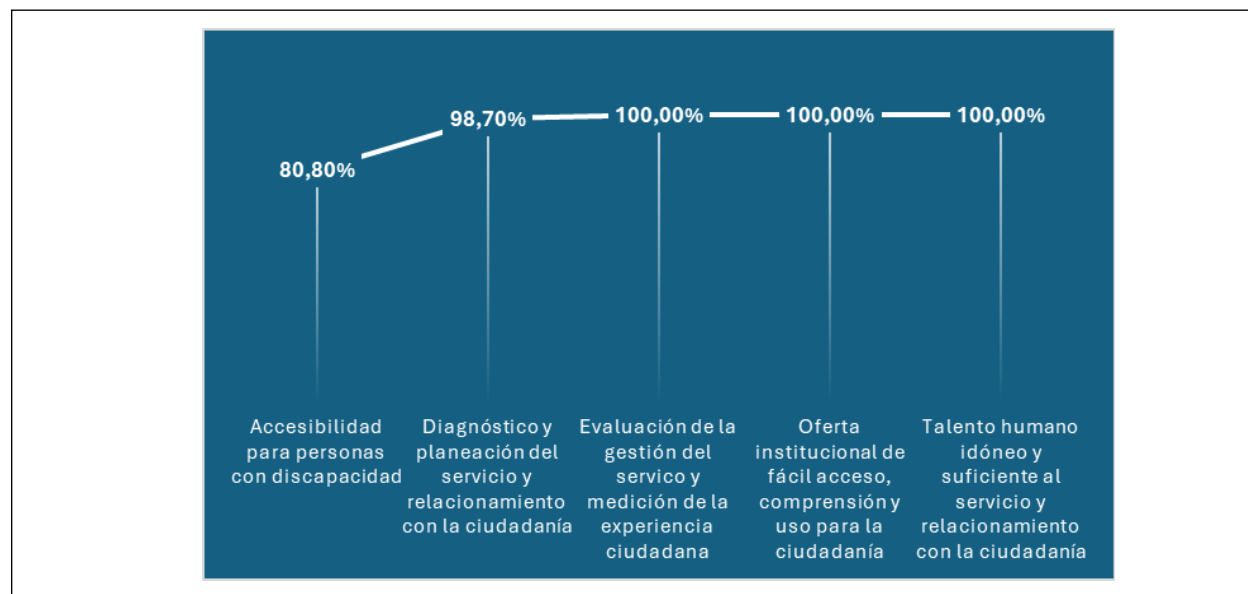
1.4.4. Análisis de Satisfacción o Evaluación en la Prestación de Servicios

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.

El análisis de la satisfacción y evaluación en la prestación de servicios públicos en el Municipio de El Carmen parte del marco referencial que establece el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), conforme al Decreto 1499 de 2017, el cual orienta la gestión institucional hacia la generación de valor público, el fortalecimiento del desempeño y la mejora continua en la calidad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía.

En la vigencia 2024, el componente “Servicio a las ciudadanías” (Política No. 11 del MIPG) permitió valorar la capacidad institucional del municipio para emprender estrategias tanto en los componentes visibles (relación directa con el ciudadano) como en los no visibles (gestión interna), con el fin de garantizar servicios oportunos, eficaces, accesibles y de calidad. El índice general de la Política No. 11 Servicio a las Ciudadanías fue de 95,2 %, y los resultados por ítem de esta política fueron los siguientes:

Figura 14. Resultados evaluación MIPG, Política No. 11 Servicio al Ciudadano.



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la evaluación MIPG 2023.

Estos resultados reflejan un panorama favorable en todas las dimensiones analizadas, destacando puntajes sobresalientes en dimensiones como: “oferta institucional de fácil acceso, comprensión y uso”, “evaluación de la gestión del servicio y la medición de la experiencia ciudadana” y “talento humano idóneo y suficiente al servicio y relacionamiento con la ciudadanía” con un 100,00%; y, el “diagnóstico y planeación del servicio y el relacionamiento con la ciudadanía” con un 98,70%, y la “Accesibilidad para personas con discapacidad” con un 80,80%. Estos resultados evidencian el compromiso institucional de la Alcaldía de El Carmen con el fortalecimiento continuo de sus

canales de atención, la planeación estratégica centrada en el ciudadano y la implementación de mecanismos efectivos de evaluación y mejora.

En este sentido, el Plan de Desarrollo Municipal 2024–2027, a través del Programa 2.4, contempla diversas estrategias orientadas a cerrar estas brechas, fortaleciendo así la equidad y calidad en la atención a todos los ciudadanos (Alcaldía Municipal de El Carmen, 2024).

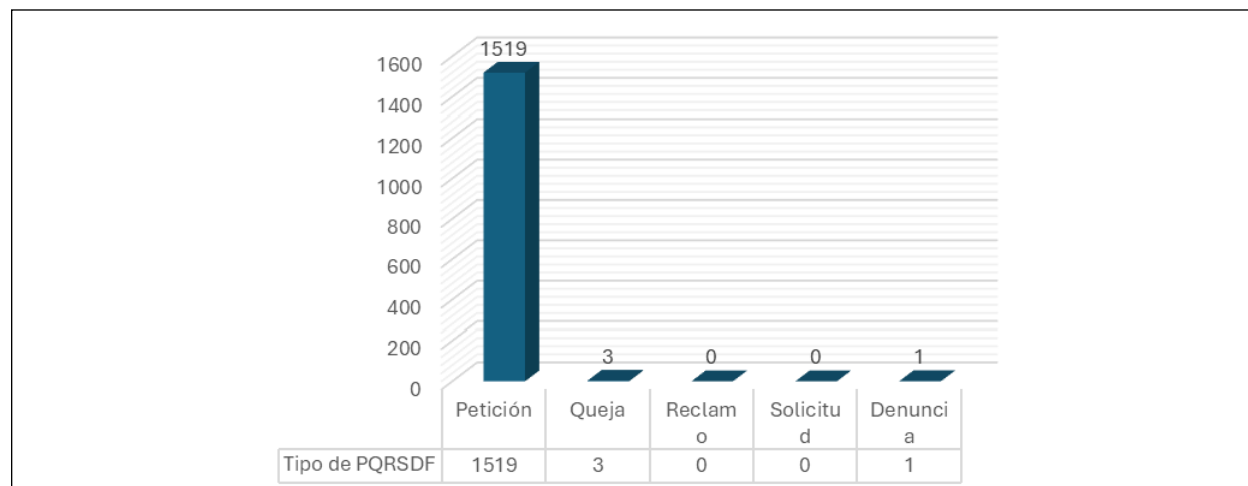
En la página web no se encontró documentación relacionada con la caracterización de sus grupos de valor, lo cual impacta de forma negativa a la entidad, ya que, esto no le permite contribuir con los procesos de planeación, servicio al ciudadano, fortalecimiento de los canales de comunicación, toma de decisiones acertadas, entre otros.

Es importante identificar las necesidades de acceso de la información que tienen cada grupo de ciudadanos, así como, el lenguaje que debe ser utilizado con distintos grupos, cambios y demandas más recurrentes de la ciudadanía, pues dificulta la rápida adaptación organizacional a los cambios del entorno.

La caracterización de los grupos de valor es considerada como el punto de partida para el efectivo relacionamiento del estado con la ciudadanía.

En el análisis de fuentes primarias, no se encontró información consolidada de encuestas de satisfacción ciudadana que permitan medir la percepción frente a la calidad del servicio, la eficiencia en la atención o el trato por parte de los funcionarios, solo se encuentra una encuesta de atención al ciudadano en la página web institucional, lo cual representa un avance, pero es necesario consolidar y analizar esta información de manera periódica para retroalimentar la gestión.

Figura 15. Análisis por tipo de PQRSDf vigencia 2024 del municipio El Carmen - Norte de Santander.



Fuente: elaboración propia a partir de informes trimestrales de PQRSD del municipio El Carmen de Norte de Santander - vigencia 2024.

De acuerdo con la figura anterior, que consolida la información de las Peticiones, Quejas, Reclamos, Sugerencias, Denuncias y Felicitaciones (PQRSDF) recibidas durante el año 2024, se evidencia un marcado predominio de las Peticiones, que representan el 99.74% del total registrado, con 1.519 solicitudes de los 1.523 totales.

En contraste, se observa una participación muy baja de otros tipos de PQRSDF: se reportaron únicamente 3 quejas (0.20%) y 1 denuncia (0.07%). No se registraron reclamos ni solicitudes, lo cual podría indicar una baja utilización de estos canales por parte de la ciudadanía o una falta de categorización adecuada de los requerimientos.

Este comportamiento sugiere que la comunidad se enfoca principalmente en requerir información o servicios (peticiones), lo que es positivo desde la perspectiva de la participación ciudadana. No obstante, la casi inexistente recepción de reclamos y solicitudes podría estar relacionada con una limitada socialización de los canales de atención, desconocimiento de los derechos de los ciudadanos, o problemas en la clasificación de los requerimientos en el sistema.

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

Tabla 8. Asignación de PQRSDF por dependencia año 2024.

Dependencia	No PQRS registrada	% PQRS registrada
Secretaría de Planeación e Infraestructura	381	24.10%
Secretaría de Gobierno	260	16.45%
Secretaría de Hacienda	182	11.51%
Oficina de Talento Humano	102	6.45%
Despacho del Alcalde	83	5.25%
Oficina de Presupuesto	63	3.98%
Oficina de Salud Pública	58	3.67%
Oficina de Recaudo	55	3.48%
Secretaría de Cultura y Deportes	51	3.23%
Oficina de Riesgos	49	3.10%
Oficina de Desarrollo Comunitario	47	2.97%
Oficina de Inspección de Policía	41	2.59%
Oficina de Infancia y Adolescencia	34	2.15%
Comisaría de Familia	31	1.96%
Víctimas	23	1.45%
Oficina de Desarrollo Rural	20	1.27%
Almacén y archivo	18	1.14%
Oficina de Aseguramiento	18	1.14%
Oficina del Adulto Mayor	14	0.89%
Equidad y Género	14	0.89%
Biblioteca Municipal	8	0.51%

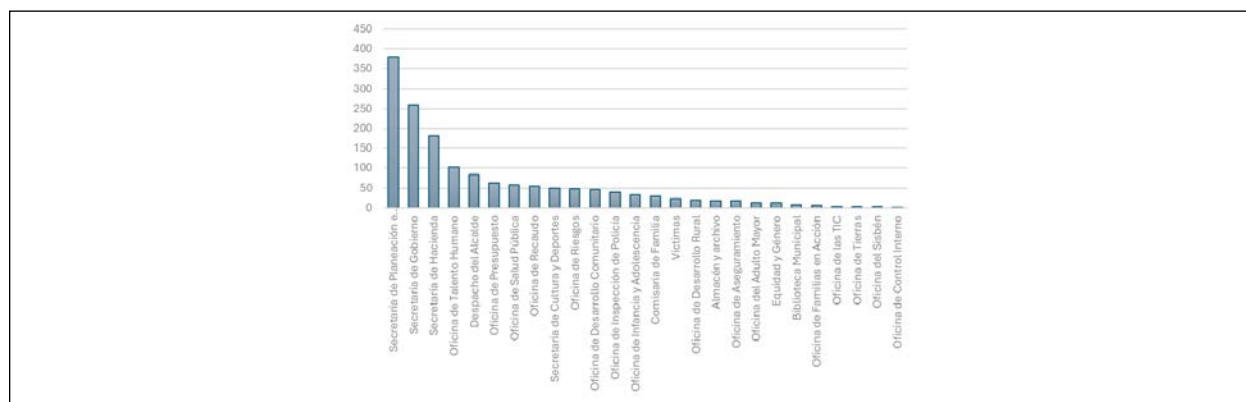
Dependencia	No PQRS registrada	% PQRS registrada
Oficina de Familias en Acción	7	0.44%
Oficina de las TIC	4	0.25%
Oficina de Tierras	4	0.25%
Oficina del Sisbén	3	0.19%
Oficina de Control Interno	1	0.06%

Fuente: elaboración propia a partir de informes trimestrales de PQRSD del municipio el Carmen de Norte de Santander - vigencia 2024.

La tabla anterior presenta la distribución de las PQRSD radicadas por los ciudadanos durante la vigencia 2024, discriminadas por dependencia administrativa del Municipio de El Carmen, Norte de Santander. Se observa una mayor concentración de solicitudes en la Secretaría de Planeación e Infraestructura, con 381 registros, seguida por la Secretaría de Gobierno con 260 y la Secretaría de Hacienda con 182. Estas tres dependencias concentran más del 55% del total de las PQRSD recibidas, lo cual sugiere un alto nivel de interacción ciudadana con áreas relacionadas con infraestructura, orden público, y temas financieros. Esto podría reflejar tanto la importancia de estos servicios en la vida cotidiana de los habitantes como posibles focos de mejora en la prestación de estos.

En contraste, otras dependencias como la Oficina de Control Interno (1), Oficina de Familias en Acción (4), y Biblioteca Municipal (7) reportan una participación muy baja, lo que puede interpretarse como bajo nivel de interacción ciudadana o una menor visibilidad de estas oficinas frente a la comunidad. Es importante resaltar que áreas como Talento Humano (102), Desarrollo Comunitario (34) y Salud Pública (36) también muestran una participación significativa, lo cual reafirma su rol clave en el soporte a la gestión interna y al bienestar ciudadano, esto puede verse reflejado en el siguiente gráfico.

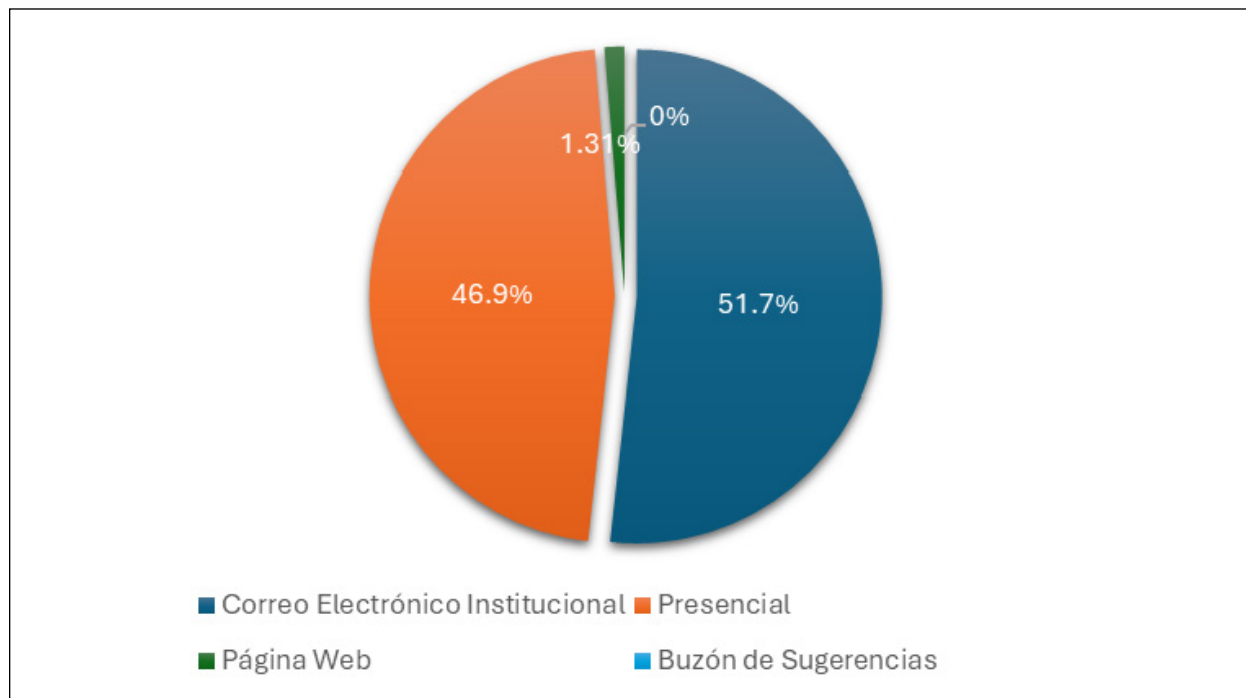
Figura 16. Análisis de recepción de PQRSD por dependencia, vigencia 2024 del municipio El Carmen - Norte de Santander.



Fuente: elaboración propia a partir de informes trimestrales de PQRSD del municipio El Carmen de Norte de Santander - vigencia 2024.

El análisis de esta distribución sugiere que, además de continuar fortaleciendo la capacidad de respuesta en las dependencias más demandadas, se debe trabajar en la promoción de los canales institucionales en aquellas con baja interacción, para garantizar un acceso equitativo y efectivo a la gestión pública en todos los frentes administrativos. Este panorama permite identificar qué oficinas requieren un mayor soporte en gestión de solicitudes y dónde es necesario reforzar estrategias de socialización, divulgación y mejora de canales de atención.

Figura 17. Análisis de PQRSDf por tipo de canal de recepción, vigencia 2024 del municipio El Carmen - Norte de Santander.



Fuente: elaboración propia a partir de informes trimestrales de PQRSDf del municipio el Carmen de Norte de Santander - vigencia 2024.

Durante el año 2024, el Municipio de El Carmen recibió un total de 1.523 PQRSDf. El análisis por canal de recepción revela que los ciudadanos prefirieron, en su mayoría, medios presenciales y electrónicos formales.

El canal más utilizado fue el Correo Electrónico Institucional, por el cual se gestionaron 788 PQRSDf, lo que representa un 51.7% del total anual. Le sigue el canal Presencial, con 715 solicitudes, correspondiente al 46.9% del total.

En contraste, el uso de la Página Web como medio de recepción fue bajo, con tan solo 20 solicitudes, lo que equivale a un 1.3% del total. Por otro lado, el Buzón de Sugerencias no registró ninguna solicitud durante el año (0%), lo que evidencia una falta de uso o visibilidad de este canal.

Estos resultados indican una fuerte preferencia por los canales tradicionales (presencial y correo electrónico), mientras que los medios digitales presentan un uso marginal. Esto representa

una oportunidad para fortalecer y promover los canales virtuales, mejorando su accesibilidad, visibilidad y funcionalidad.

En cuanto al registro y direccionamiento de las Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias (PQRSDF) en el Municipio, se realiza a través del Despacho del Alcalde. El seguimiento y la respuesta a estas solicitudes corresponden a cada dependencia involucrada. Para facilitar la presentación de PQRSDF, se dispone de atención presencial, un buzón físico de sugerencias, un correo electrónico institucional, así como de una plataforma digital accesible en la página web oficial del Municipio, cuyo enlace es: <http://www.elcarmen-nortedesantander.gov.co/peticionesquejas-reclamos>.

Cabe destacar, que a pesar de que según los informes trimestrales de PQRSDF de la vigencia 2024, todas las registradas fueron atendidas y resueltas dentro de los plazos establecidos por la ley, la Oficina de Control Interno recomendó implementar un programa integral de gestión documental que incluya todos sus componentes, así como una ventanilla única. Esto permitiría optimizar las herramientas de control, garantizando una gestión más eficiente y eficaz, y facilitando un seguimiento ágil y oportuno de cada trámite.

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 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; para una adecuada toma de decisiones sobre la gestión del talento humano y para garantizar la sostenibilidad financiera del municipio.

1.4.5.1. Análisis Ingresos. El municipio entre los años 2021 a 2024 compiló con un recaudo total de \$155.971.347.811, lo que representa un crecimiento aproximado del 9,81% en el periodo de estudio. Esto se debe a un crecimiento en los recursos de capital del 137,04% e ingresos corrientes con el 14,95% entre el año 2023 y 2024, igualmente se evidencian otros rubros que en algunos casos, se vienen dejando de percibir cada vez más, como los impuestos indirectos; se debe recordar que entre estos tenemos la sobre tasa a la gasolina, impuesto de industria y comercio, impuesto complementario de avisos y tableros, Impuesto de delineación, impuesto de alumbrado público, tasa prodeporte y recreación y estampillas, que para el año 2024 comparado con el año 2023 y los años anteriores presenta solo un crecimiento del 10,02%; también se observa un crecimiento fluctuante en la venta de bienes y servicios el cual hace parte de los ingresos no tributarios, para el año 2024 presenta un valor positivo de 15,41% comparado con el 2023; este comportamiento obedece principalmente a variaciones significativas en diferentes categorías de ingresos, las cuales se detallan a continuación:

Tabla 9. Ingresos de la entidad-: 2021 -2024.

CUENTA	NOMBRE CUENTA	2021	2022	2023	2024	Total general
1	INGRESOS	\$37.012.614.369	\$34.286.138.018	\$36.985.865.317	\$47.686.730.107	\$155.971.347.811
1.1	INGRESOS CORRIENTES	\$24.372.826.460	\$27.438.242.280	\$32.748.662.850	\$37.643.021.159	\$122.202.752.749
1.2	RECURSOS DE CAPITAL	\$12.639.787.909	\$6.847.895.738	\$4.237.202.467	\$10.043.708.948	\$33.768.595.062
1.1.01	INGRESOS TRIBUTARIOS	\$1.558.147.431	\$2.071.465.498	\$2.634.521.341	\$2.887.496.509	\$9.151.630.779
1.1.02	INGRESOS NO TRIBUTARIOS	\$22.814.679.029	\$25.366.776.782	\$30.114.141.509	\$34.755.524.650	\$113.051.121.970
1.1.01.01	IMPUESTOS DIRECTOS	\$158.472.114	\$188.076.910	\$157.238.040	\$161.866.345	\$665.653.409
1.1.01.02	IMPUESTOS INDIRECTOS	\$1.399.675.317	\$1.883.388.588	\$2.477.283.301	\$2.725.630.164	\$8.485.977.370
1.1.01.01.014	SOBRETASA AMBIENTAL	\$ -	\$ -	\$ -	\$38.118.799	\$38.118.799
1.1.01.01.200	IMPUESTO PREDIAL UNIFICADO	\$158.472.114	\$188.076.910	\$157.238.040	\$123.747.546	\$627.534.610
1.1.01.02.109	SOBRETASA A LA GASOLINA	\$919.180.000	\$1.204.212.000	\$704.262.000	\$431.440.000	\$3.259.094.000
1.1.01.02.200	IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO	\$84.247.481	\$163.988.886	\$359.131.772	\$222.571.053	\$829.939.192
1.1.01.02.201	IMPUESTO COMPLEMENTARIO DE AVISOS Y TABLEROS	\$8.539.472	\$12.996.600	\$ -	\$1.926.000	\$23.462.072
1.1.01.02.204	IMPUESTO DE DELINEACIÓN	\$114.600	\$163.600	\$ -	\$ -	\$278.200
1.1.01.02.211	IMPUESTO DE ALUMBRADO PUBLICO	\$47.065.306	\$44.802.332	\$144.754.434	\$956.865.302	\$1.193.487.374
1.1.01.02.218	TASA PRODEPORTE Y RECREACIÓN	\$158.553.056	\$212.000.206	\$463.758.138	\$469.640.710	\$1.303.952.110
1.1.01.02.300	ESTAMPILLAS	\$517.777.637	\$687.865.113	\$1.236.005.560	\$1.270.087.023	\$3.711.735.333
1.1.02.01	CONTRIBUCIONES	\$131.516.309	\$143.396.200	\$479.831.866	\$209.391.003	\$964.135.378
1.1.02.03	MULTAS, SANCIONES E INTERESES DE MORA	\$2.495.400	\$309.700	\$365.310	\$15.465.251	\$18.635.661
1.1.02.05	VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	\$382.278.264	\$491.348.283	\$827.367.932	\$850.858.915	\$2.551.853.394
1.1.02.06	TRANSFERENCIAS CORRIENTES	\$22.298.389.056	\$24.731.722.599	\$28.806.576.401	\$33.512.891.207	\$109.349.579.263
1.1.02.07	PARTICIPACIÓN Y DERECHOS POR MONOPOLIO	\$ -	\$ -	\$ -	\$166.918.274	\$166.918.274

Fuente: elaboración propia con datos de la Contaduría General de la Nación.

A partir del análisis vertical de los ingresos, se evidencia que en promedio los ingresos corrientes y los ingresos de capital respecto a los ingresos totales respectivamente fueron de 78,94% y 21,06 %, en el del año 2024.

Tabla 10. Análisis vertical de los ingresos de la entidad.

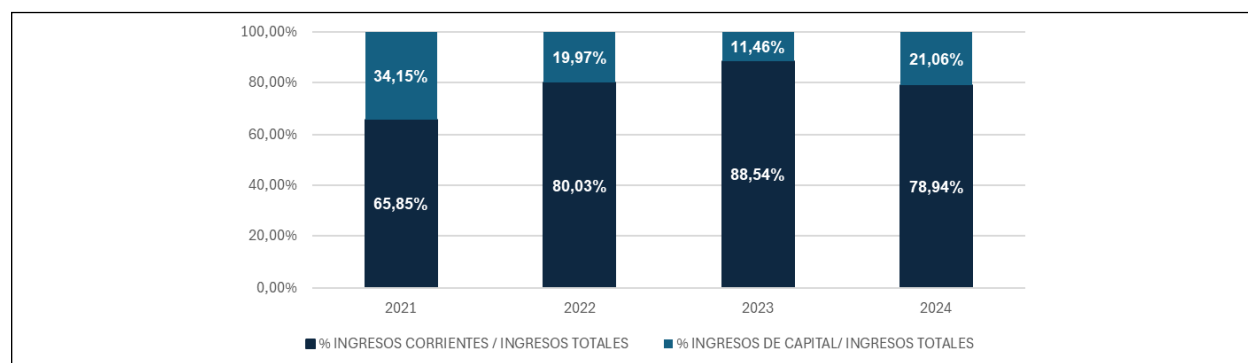
Análisis vertical				
Ítem	2021	2022	2023	2024
% INGRESOS CORRIENTES / INGRESOS TOTALES	65,85%	80,03%	88,54%	78,94%
% INGRESOS DE CAPITAL/ INGRESOS TOTALES	34,15%	19,97%	11,46%	21,06%
% INGRESOS TRIBUTARIOS / INGRESOS CORRIENTES	6,39%	7,55%	8,04%	7,67%
% INGRESOS NO TRIBUTARIOS / INGRESOS CORRIENTES	93,61%	92,45%	91,96%	92,33%
% INGRESOS DIRECTOS / INGRESOS TRIBUTARIOS	10,17%	9,08%	5,97%	5,61%
% INGRESOS INDIRECTOS / INGRESOS TRIBUTARIOS	89,83%	90,92%	94,03%	94,39%
% TRANSFERENCIAS CORRIENTES/ INGRESOS NO TRIBUTARIOS	97,74%	97,50%	95,66%	96,42%
% TRANSFERENCIAS CORRIENTES/ INGRESOS CORRIENTES	91,49%	90,14%	87,96%	89,03%

Fuente: elaboración propia con base en Contaduría General de la Nación.

1.4.5.1.1. 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.

En este sentido, el municipio tiene una tendencia ascendente de los ingresos corrientes con un crecimiento entre los años 2023 a 2024 en cerca de un 14,95%. Sin embargo, para el 2024, los ingresos corrientes representaron un 78,94% y los ingresos de capital un 21,06% respecto del total de ingresos.

Figura 18. Ingresos corrientes vs ingresos de capital 2021-2024.

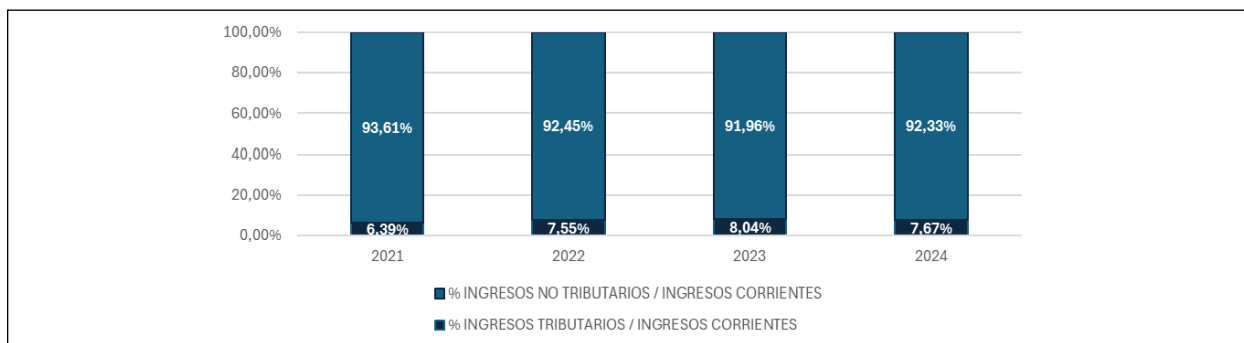


Fuente: elaboración propia con datos de la Contaduría General de la Nación.

1.4.5.1.2. Ingresos Corrientes. Los ingresos corrientes dentro de la vigencia 2021-2024 fueron de \$122.202.752.749, los cuales muestran una tasa de crecimiento real promedio de 14,95%, 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 92,33% para la vigencia 2024 y los ingresos tributarios tan solo representan el 7,67%, lo anterior es relevante, puesto que permite evidenciar que existe una alta dependencia de las transferencias corrientes en el rubro de ingresos no tributarios.

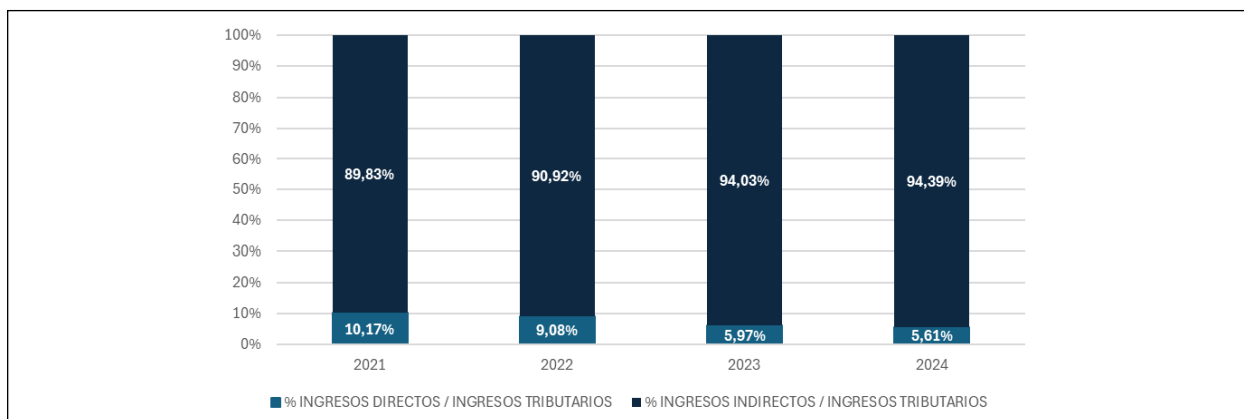
Figura 19. Ingresos tributarios vs no tributarios 2021-2024.



Fuente: elaboración propia con datos de la Contaduría General de la Nación.

1.4.5.1.2.1. 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 \$9.151.630.779, los cuales tuvieron una tasa de crecimiento promedio real en el periodo 2023 -2024 del 9,60%. Adicionalmente, en línea con la siguiente figura; de los ingresos tributarios el 5,61% correspondió a impuestos directos y el 94,39% a impuestos indirectos para el año 2024.

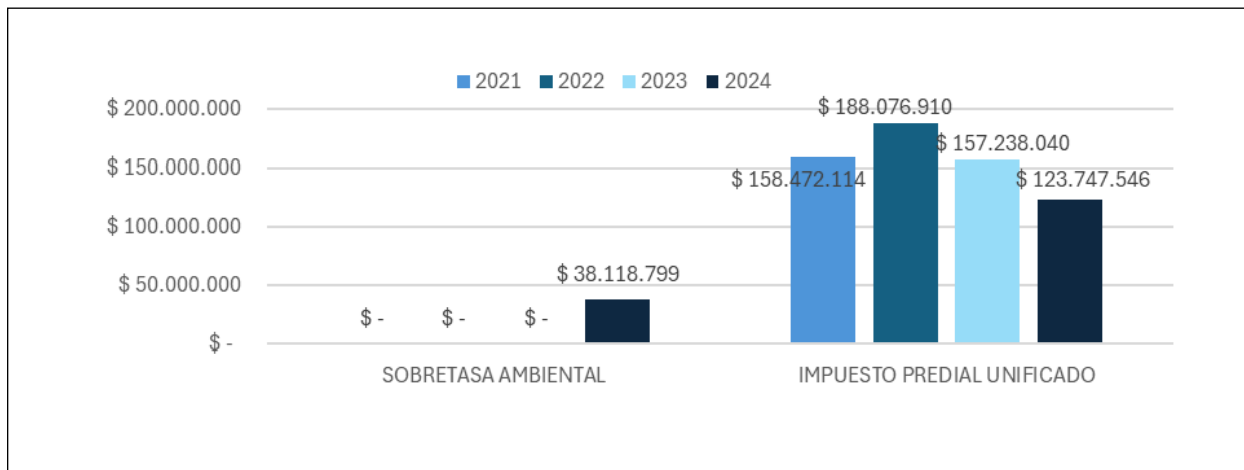
Figura 20. Porcentaje de impuestos directos vs impuestos indirectos 2021-2024



Fuente: elaboración propia con datos de la Contaduría General de la Nación.

1.4.5.1.2.1.1. Impuestos Directos. Se evidencia que dentro de los impuestos directos prepondera la sobretasa ambiental, y el impuesto predial unificado; por lo cual para el municipio representó cerca de \$665.653.409 entre el año 2021 y 2024, una muestra de ellos son los dos siguientes:

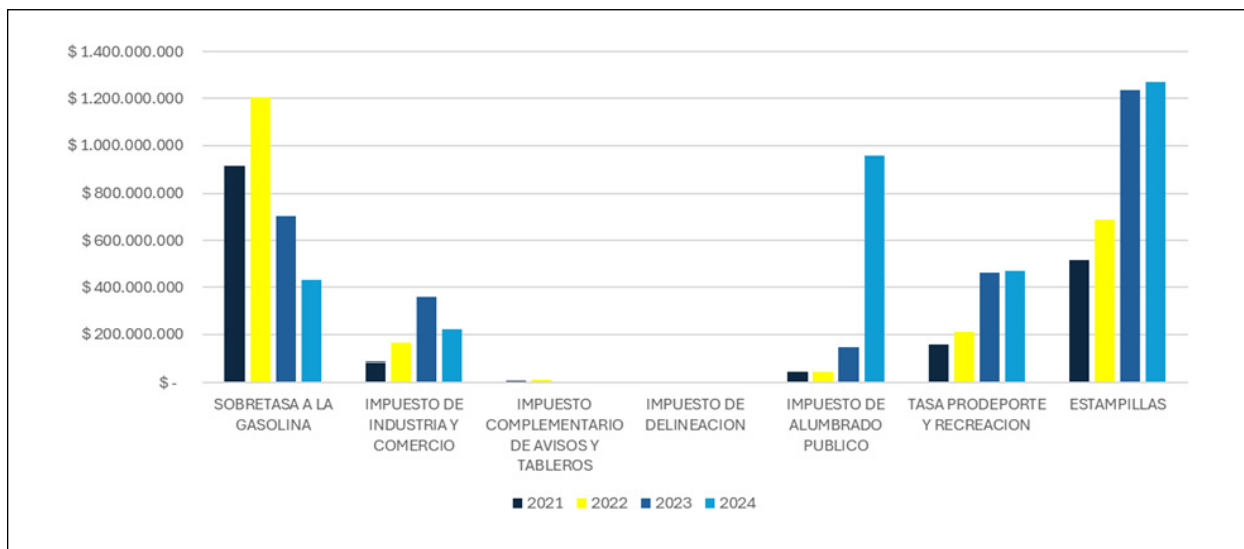
Figura 21. Impuestos indirectos entre 2021-2024.



Fuente: elaboración propia con datos de la Contaduría General de la Nación.

1.4.5.1.2.1.2. 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 representan el 35,95% de estampillas, seguido por el 31,57% de impuesto de sobretasa a la gasolina y el 11,56% de alumbrado público.

Figura 22. Impuestos indirectos entre 2021-2024.



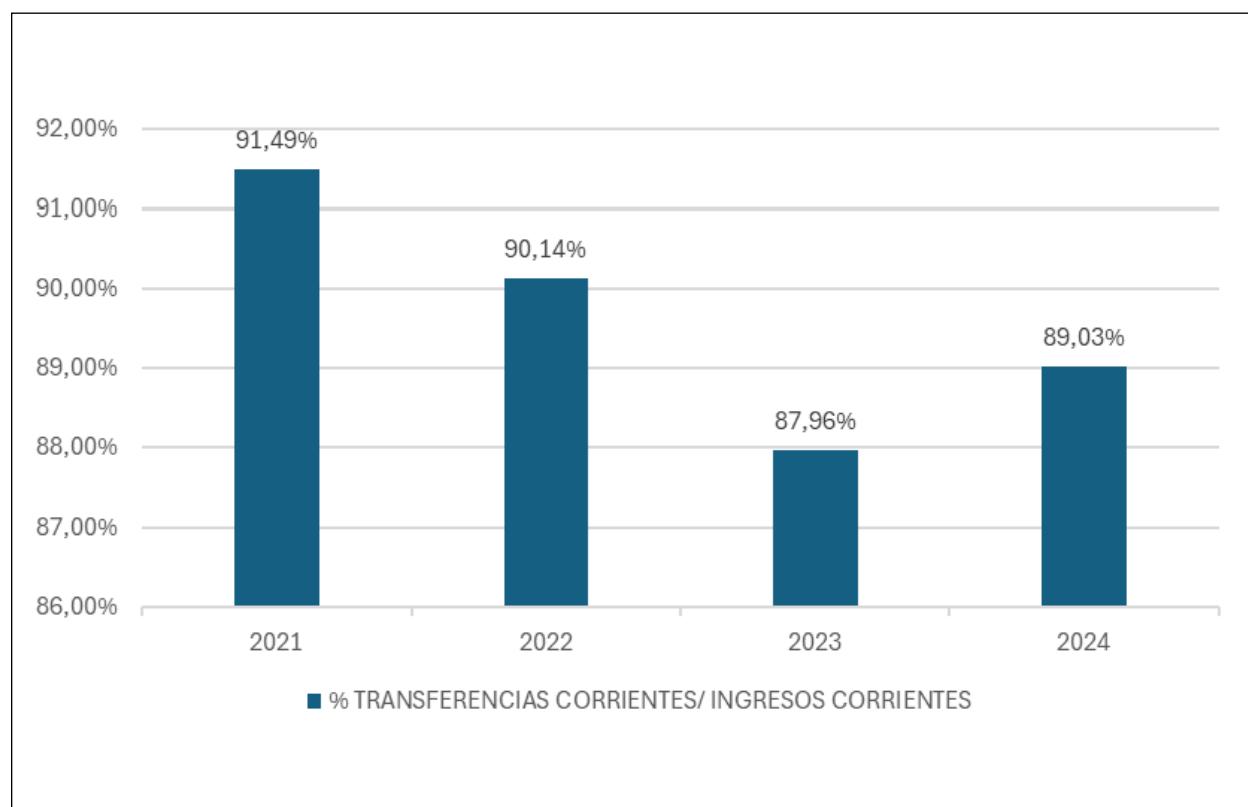
Fuente: elaboración propia con datos de la Contaduría General de la Nación.

1.4.5.1.2.1.2.1. 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.

1.4.5.1.2.1.2.2. Ingresos No Tributarios (Sin Transferencias). Los ingresos no tributarios sin transferencias han representado entre los años 2021 y 2024 un total de \$ 113.051.121.970.

1.4.5.1.2.1.2.3. 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 sobre los ingresos corrientes representaron para el 91,49% (2021), 90,14% (2022), 87,96% (2023) y 89,03% (2024) del total de ingresos que percibe el municipio, de tal manera entre 2021 y 2024 han representado cerca de \$ 109.349.579.263.

Figura 23. Transferencias corrientes / ingresos corrientes entre 2021-2024.



Fuente: elaboración propia con datos de la Contaduría General de la Nación.

1.4.5.2. Análisis de Gastos. Los gastos del municipio se clasifican en gastos de inversión y gastos de funcionamiento. Durante el periodo comprendido entre el año inicial 2021 y año final 2024, el municipio de El Carmen registró un total de gastos por \$ 139.618.059.397, de los cuales el 91,13% corresponde a gastos de inversión y el 8,33% a gastos de funcionamiento.

Tabla 11. Gastos de entidad.

CUENTA	NOMBRE CUENTA	2021	2022	2023	2024	TOTAL GENERAL
2	GASTOS	\$24.055.301.106	\$31.001.160.877	\$39.978.127.571	\$44.583.469.843	\$139.618.059.397
2.1	FUNCIONAMIENTO	\$2.244.877.276	\$2.694.872.357	\$2.899.371.892	\$3.793.694.930	\$11.632.816.455
2.2	SERVICIO DE LA DEUDA PUBLICA	\$149.760.669	\$307.932.514	\$294.458.334	\$ -	\$752.151.517
2.3	INVERSIÓN	\$21.660.663.161	\$27.998.356.006	\$36.784.297.345	\$40.789.774.913	\$127.233.091.425
2.1.1	GASTOS DE PERSONAL	\$1.340.299.715	\$1.367.055.643	\$1.655.098.259	\$1.642.437.699	\$6.004.891.316
2.1.2	ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS	\$692.915.498	\$1.028.714.064	\$924.216.188	\$1.844.440.693	\$4.490.286.443
2.1.3	TRANSFERENCIAS CORRIENTES	\$211.416.672	\$299.102.650	\$320.057.445	\$306.816.538	\$1.137.393.305
2.3.1	GASTOS DE PERSONAL	\$ -	\$ -	\$ -	\$99.231.596	\$99.231.596
2.3.2	ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS	\$21.423.740.945	\$27.757.656.580	\$35.901.757.504	\$39.980.392.257	\$125.063.547.286
2.3.3	TRANSFERENCIAS CORRIENTES	\$236.922.216	\$240.699.426	\$882.539.841	\$710.151.060	\$2.070.312.543

Fuente: elaboración propia con datos de la Contaduría General de la Nación.

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 12. Análisis vertical de los gastos de la entidad.

Análisis vertical				
Ítem	2021	2022	2023	2024
% GASTOS FUNCIONAMIENTO / GASTOS	9,33%	8,69%	7,25%	8,51%
% GASTOS DE INVERSIÓN / GASTOS	90,05%	90,31%	92,01%	91,49%
GASTOS DE PERSONAL TOTALES (F+I) /GASTOS	5,57%	4,41%	4,14%	3,91%
ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS (F+I) / GASTOS	91,94%	92,86%	92,12%	93,81%

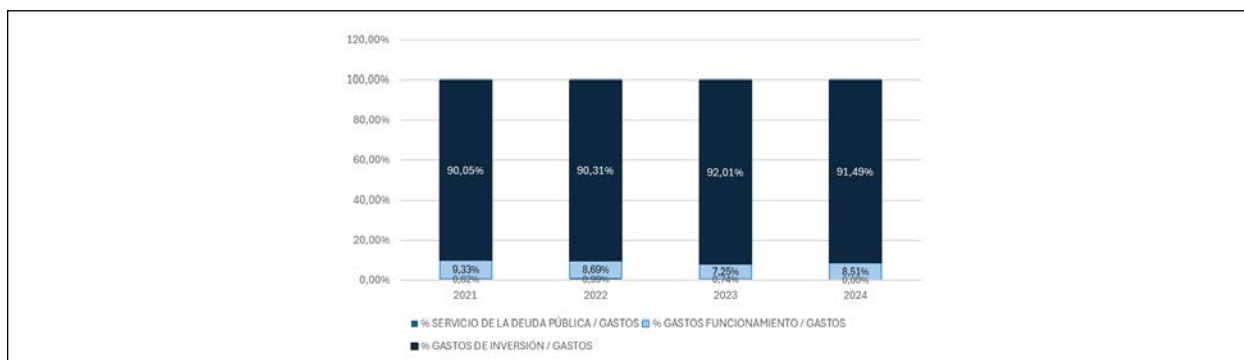
Fuente: elaboración propia con datos de la Contaduría General de la Nación.

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 las transferencias de Ley (Decreto 4365 de 2004).

En este sentido, el total de gastos comprometidos en el periodo de 2021 y 2024 fueron de \$139.618.059.397. Además, el porcentaje de magnitud de los gastos de funcionamiento frente al total de gastos es de 9,33%, 8,69%, 7,25% y 8,51% respectivamente; de los gastos de

inversión sobre el total de gastos son de 90,05%, 90,31%, 92,01% y 91,49%, respectivamente; igualmente, de los gastos de personal (de funcionamiento e inversión) sobre el total de gastos es de 5,57%, 4,41%, 4,14% y 3,91% respectivamente, mientras que los de adquisición de bienes y servicios (de funcionamiento e inversión) frente al total de gastos oscilan entre 91,94%, 92,86%, 92,12% y 93,81% en el período analizado.

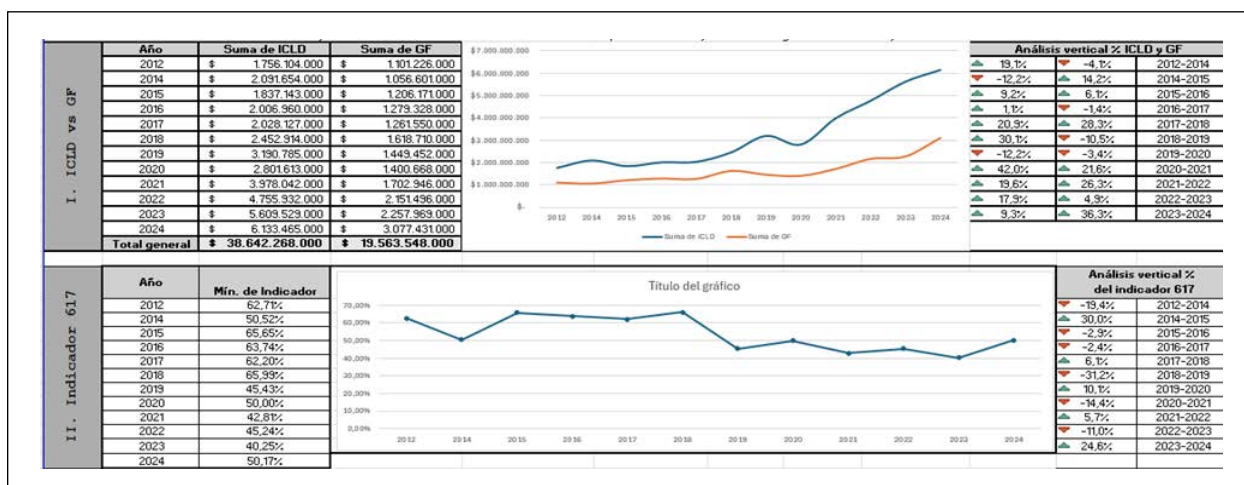
Figura 24. Servicio de la deuda pública, Gastos de funcionamiento / Gastos de inversión 2021-2024.



Fuente: elaboración propia con datos de la Contaduría General de la Nación.

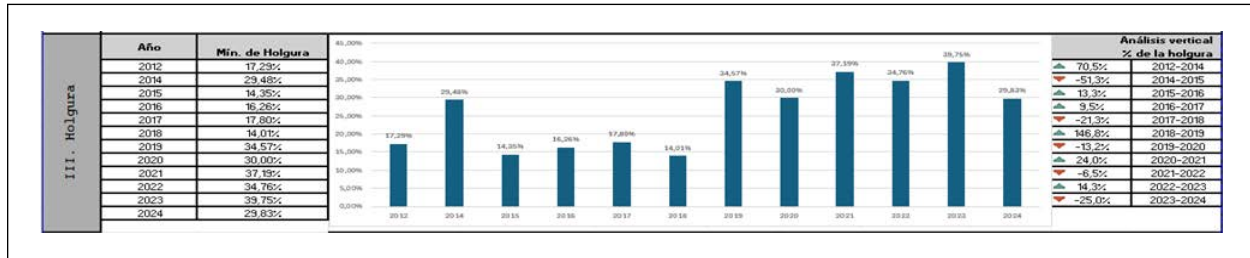
1.4.5.3. Indicador Ley 617 de 2000. Es importante delimitar desde el carácter normativo el cumplimiento de los indicadores financieros; en la Ley 617 de 2000 se establecen los parámetros de gastos de cada una de las entidades territoriales, para el caso específico del municipio se presentan los valores 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 con los lineamientos de la Ley 617 de 2000.

Figura 25. Indicador ICLD e indicador 617.



Fuente: elaboración propia con datos de la Contaduría General de la Nación.

Figura 26. Holgura.

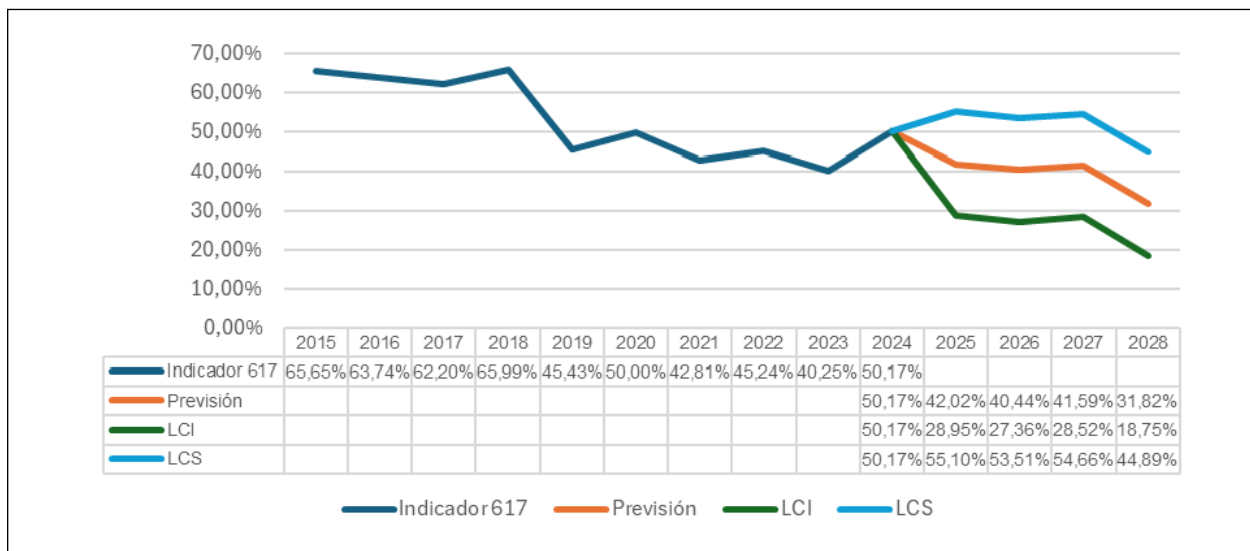


Fuente: elaboración propia con datos de la Contaduría General de la Nación.

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 29,83% (\$1.829.341.000) para el año 2024, lo que establecería un margen de apalancamiento financiero al objeto del rediseño a aplicar en la entidad territorial.

Figura 27. Ilustración % Proyección del indicador 617 hasta 2028.



Fuente: elaboración propia con datos de la Contaduría General de la Nación.

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 31,82%, lo que indica un margen de maniobra muy positivo para el proceso de rediseño y el apalancamiento de algunos empleos.

Por otra parte, si las variables sufren un impacto negativo (aumento de GF o reducción de ICLD), el indicador en un mediano plazo disminuiría a 44,89%, con un nivel de holgura de 35,11%.

1.4.5.4. Índice de Desempeño Fiscal. La entidad evidencia un mejoramiento en el comportamiento del Índice de Desempeño Fiscal entre 2020 y 2023, dado que oscilo respectivamente en: 38,53, 45,51%, 55,23%, 55,39%, con un rango para el primer año 1. Deterioro (<40) y para los siguientes años un rango de 2. Riesgo (>=40 y <60), 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; por lo anterior, indica que aún no alcanza un desempeño fiscal sólido, por lo que podría afectar su sostenibilidad financiera a futuro:

Tabla 13. Resultados por componente del IDF entre 2020-2023.



Fuente: elaboración propia con datos de la Contaduría General de la Nación.

El municipio El Carmen, en los últimos cuatro años ha estado en este grupo, con un indicador por debajo del 40 el primer año y posteriormente, entre 40 y 60 puntos; por lo anterior se encuentran

aún en riesgo de generar déficit corriente por la insuficiencia de recursos propios, lo que lo hace altamente dependientes de las transferencias y con probabilidad de incumplir los límites de gasto de la ley 617 de 2000. En este sentido, requieren atención especial para garantizar su solvencia financiera de largo plazo.

1.4.5.5. Deuda Pública. La deuda pública son los créditos con vencimiento superior a un año, de acuerdo con la Ley 358:

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 (Ley 358, 1997, Art 1).

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 (Ley 358, 1997, Art 2).

Se evidencia que el municipio El Carmen para el año 2011 hasta el 2023 ha presentado fluctuación baja de la deuda pública, pero en el año 2024 generó una deuda por el valor de \$ 6.000.000.000.

Figura 28. Deuda pública 2000-2024.



Fuente: elaboración propia con datos de la Contaduría General de la Nación.

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 organizacional fue aprobada por el Concejo Municipal mediante, Acuerdo No. 021 de 2024 “por el cual se adopta la nueva estructura administrativa de la administración central de la Alcaldía del Municipio de El Carmen, Norte de Santander”, que establece la conformación, funciones y jerarquía de las dependencias administrativas que integran la administración municipal así:

ARTÍCULO 3º: Adóptese la nueva estructura administrativa para la Administración Central de la Alcaldía Municipal de El Carmen, estará conformada por las siguientes dependencias:

1. DESPACHO DEL ALCALDE

1.1. OFICINA DE CONTROL INTERNO

1. SECRETARÍA GOBIERNO

2. SECRETARÍA DE PLANEACIÓN

3. SECRETARÍA DE CULTURA, TURISMO, RECREACIÓN Y DEPORTE

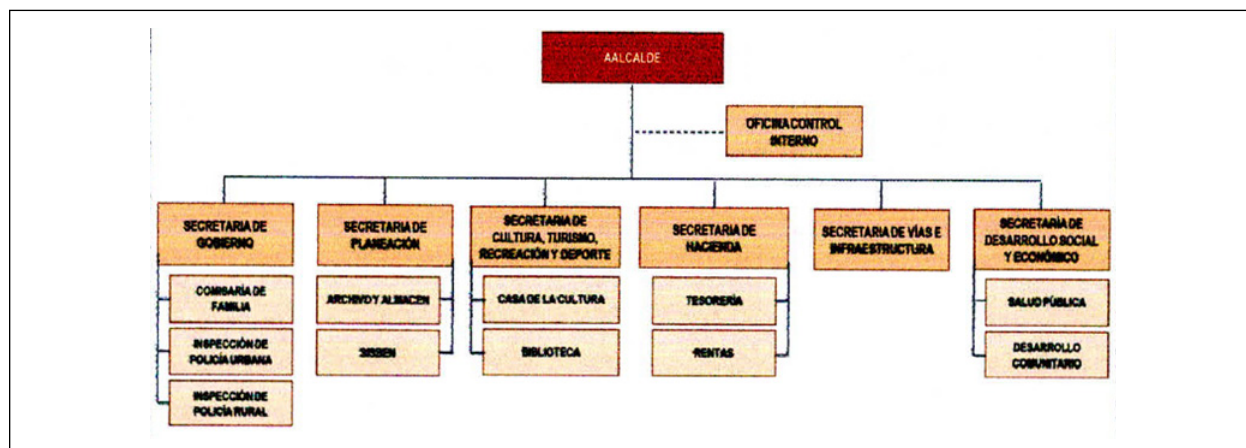
4. SECRETARÍA DE HACIENDA

5. SECRETARÍA DE VÍAS E INFRAESTRUCTURA

6. SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL Y ECONÓMICO. (Acuerdo 021, 2024, Art 3).

La estructura organizacional se define como el conjunto de dependencias y sus respectivas funciones, que están diseñadas para responder a los propósitos institucionales en términos de eficacia, eficiencia y efectividad. La Alcaldía de El Carmen propone el desarrollo de su estructura a través de un organigrama funcional, señalado en el artículo 23 del acto administrativo de estructura, así:

Figura 29. Organigrama funcional de la Alcaldía de El Carmen, Norte de Santander.



Fuente: Acuerdo No. 021 de 2024, Municipio de El Carmen, Norte de Santander.

Dentro de la estructura administrativa del Municipio se puede observar lo siguiente:

- Se logra visualizar que en esta estructura prima la jerarquía funcional, determinando al alcalde como el mayor rango, apuntando sus líneas hacia abajo indicando que a través de las secretarías de despacho se van ejecutando las actividades, fluye la información y se da cumplimiento a las directrices.
- La Oficina de Control Interno esta señalada a través de líneas punteadas determinando con esto, que de la misma no se desprende autoridad o flujo de información y actúa como un órgano asesor.
- Se crearon diferentes áreas de trabajo, aun así, no se evidencia la identificación de las líneas de autoridad y responsabilidad, ya que en su mayoría quedaron creadas con un solo cargo sin garantizar el apoyo para el desarrollo de las tareas o actividades encomendadas, igualmente en el organigrama que es la representación figura de la estructura no se identifican como áreas.
- Respecto a la Biblioteca y la Casa de la Cultura, es importante aclarar que no constituyen áreas ni dependencias formales de la estructura administrativa.
- Verificado el acto administrativo de planta actual, se logra identificar que la Casa de la Cultura fue creada sin un cargo que pueda ocupar y desarrollar las funciones asignadas, igualmente en la entrevista de análisis funcional desarrollada a la Secretaría de Cultura, Turismo, Recreación y Deporte, se logró evidenciar que está se encuentra a cargo de un contratista por lo tanto, no debe representarse en el organigrama como una unidad independiente, ya que esta distinción resulta crucial para evitar confusiones sobre la naturaleza jurídica de los vínculos laborales, en concordancia con el artículo 209 de la Constitución Política de Colombia, que exige eficiencia y transparencia en el ejercicio de la función pública.
- La Secretaría de Vías e Infraestructura quedó creada con un solo cargo que corresponde al nivel directivo, según el artículo 190 de la Ley 136 de 1994, los secretarios de despacho ejercen dirección administrativa y son responsables de la gestión de las diferentes áreas bajo su responsabilidad, siendo importante que esta cuente con el personal adecuado para poder llevar a cabo las funciones y responsabilidades asignadas.

A continuación, se sintetizan algunas oportunidades de mejora identificadas:

Tabla 14. Oportunidades de mejora en la estructura.

Dependencia	Modificación por realizar	Justificación
Oficina Control Interno	Transformar	Modificar nombre a Oficina Asesora de Control Interno, ya que, de acuerdo con la Ley 87 de 1993 esta oficina es la encargada de medir, evaluar y generar controles dentro de la entidad, asimismo, de asesorar a la alta dirección.
Secretaría de Gobierno	Mantener	Revisar las funciones de acuerdo con los aportes y observaciones de la entrevista de análisis funcional y adicionar algunas de las funciones que actualmente ejerce pero que no quedaron contempladas en el acto administrativo de estructura. Ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> • Funciones asociadas a la gestión jurídica (respuestas a PQRSDF, consultas, conceptos, tutelas, etc.).

Dependencia	Modificación por realizar	Justificación
		<ul style="list-style-type: none"> • Funciones asociadas a la gestión del tránsito. • Funciones asociadas al control interno disciplinario.
Secretaría de Planeación	Mantener	Permite el cumplimiento misional de la entidad
Secretaría de Cultura, Turismo, Recreación y Deporte	Mantener	Permite el cumplimiento misional de la entidad y promueve el sentido de pertenencia e identidad de los habitantes de El Carmen.
Secretaría de Hacienda	Mantener	Permite el cumplimiento misional de la entidad
Secretaría de vías e infraestructura	Mantener	Permite el cumplimiento misional de la entidad
Secretaría de Desarrollo Social y Económico	Transformar	Se propone transformar a una Secretaría de Desarrollo Social, Rural y Económico, esto con el fin de integrar, coordinar y focalizar recursos y programas sociales, generando impactos más visibles y sostenibles para el cumplimiento de las metas trazadas en el plan de desarrollo y así mismo garantizar la debida prestación de sus servicios.

Fuente: Elaboración propia.

La estructura organizacional de la Alcaldía de El Carmen es funcional en general, permitiendo a cada secretaría cumplir sus objetivos. No obstante, existen aspectos a mejorar para optimizar el orden, la eficiencia y la alineación del trabajo con las necesidades reales de la ciudadanía como, por ejemplo:

- Modificar el nombre de la Oficina de Control Interno a Oficina Asesora de Control Interno, ya que de acuerdo con la Ley 87 de 1993 esta oficina está encargada de medir, evaluar y generar controles dentro de la entidad, asimismo, de asesorar a la alta dirección.
- Revisar las funciones de cada una de las secretarías y adicionar algunas que de acuerdo con las entrevistas de análisis funcional adelantadas con cada uno de los secretarios de despacho actualmente ejercen pero que no quedaron contempladas en el acto administrativo de estructura.
- De acuerdo con los análisis externos realizados al municipio de El Carmen, su economía se fundamenta especialmente en la agricultura, razón por la que se propone transformar la Secretaría de Desarrollo Social y Económico, a una Secretaría de Desarrollo Social, Rural y Económico, como una medida estratégica que busca articular esfuerzos gubernamentales para transformar las condiciones de vida de la población más vulnerable, permitir una gestión más eficiente frente a las políticas y lineamientos trazados dentro del plan de desarrollo y promover el progreso a través del fortalecimiento de la economía local.

1.4.7. Análisis de Recurso Humano

En el presente numeral se detallan 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.

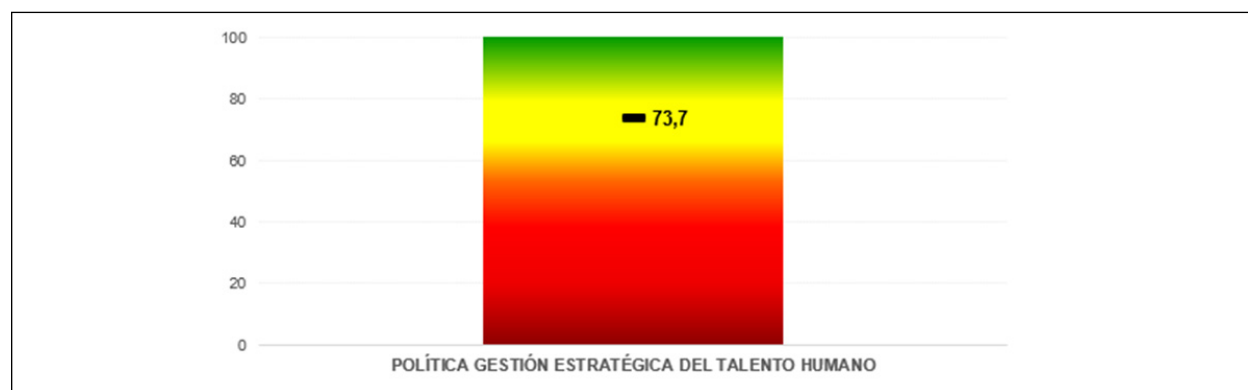
A continuación, se observa la gestión del talento humano en la Alcaldía Municipal de El Carmen.

Tabla 15. Instrumentos de gestión de talento humano.

Instrumento	Vigencia	Observación	Cumple (S/N)
Plan Estratégico de Talento humano	2025	Se observa un incremento en el índice de gestión y de desempeño en la Gestión estratégica del Talento humano los últimos 3 años	S
Plan Institucional de Capacitación	2025	El municipio cuenta con el PIC, pero no se evidencia un histórico de evaluación de años anteriores en los documentos proporcionados por la alcaldía y en la página institucional	S
Plan Incentivos institucionales	2025	Está compuesto por los indicadores de ejecución de actividades de bienestar, nivel de satisfacción y nivel de cumplimiento de los programas por componente	S
Plan de Trabajo anual en Seguridad y Salud en el Trabajo	2025	Se evidencia el Plan de Trabajo anual en Seguridad y Salud en el Trabajo como instrumento de planificación, que proyecta las actividades que se van a ejecutar en la vigencia, identifica los riesgos, establece medidas de control, sistemas de supervisión y un sistema de informes para la vigencia	S
Plan anual de vacantes	2025	Presentan 7 vacantes: 3 profesionales, 2 técnicas y 2 asistenciales	S
Plan de previsión de recursos humanos	2025	Presentan a diciembre de 2024 la distribución de empleos por código, grado y naturaleza, además plantean la necesidad igualmente identificada de 7 vacantes	S

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la página web del municipio.

Figura 30. Resultado de política de Talento humano.



Fuente: Autodiagnóstico de la gestión de Talento Humano – El Carmen, Norte de Santander 2023.

Una vez revisados los instrumentos de gestión del talento humano, se evidencia que la Alcaldía cumple con el desarrollo de estos planes alineados con los objetivos estratégicos de la entidad, que permiten la identificación de las necesidades de capacitación, mejora en las competencias y habilidades de sus empleados, optimizando el recurso de talento humano disponible. Sin embargo, de acuerdo con el puntaje obtenido en la implementación de la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano es necesario, continuar trabajando en el mejoramiento de la calidad de vida y el desempeño de los servidores públicos, evidenciando además las necesidades de la planta acorde a las novedades que se presenten durante la vigencia, evitando de esta manera que se altere el normal funcionamiento de las dependencias y generando nuevas estrategias orientadas a lograr un componente humano comprometido y una efectiva prestación de servicios.

1.4.7.1. Análisis de Planta de Empleos. A continuación, se presenta detalladamente la situación de la planta de personal con base en el acto administrativo de planta de personal Decreto No. 174 de 2024 del 06 de diciembre de 2024.

Tabla 16. Planta de personal Alcaldía Municipal de El Carmen Norte de Santander, según acto administrativo de planta de personal.

Nivel jerárquico	Denominación	Código	Grado	Naturaleza del empleo	Cantidad de empleos
Directivo	Alcalde	005	N/A	Elección Popular	1
Directivo	Secretario de Despacho	020	02	Libre nombramiento y remoción	6
Asesor	Jefe de Oficina (Control Interno)	105	01	Periodo fijo	1
Profesional	Profesional Universitario (Abogado, psicólogo, trabajador comisaría)	219	01	Carrera Administrativa	3
Profesional	Comisario de Familia	202	03	Carrera Administrativa	1
Profesional	Tesorero General	201	02	Libre nombramiento y remoción	1
Técnico	Técnico Administrativo	367	04	Carrera Administrativa	5
Técnico	Inspector de Policía 3ª a 6ª Categoría	303	04	Carrera Administrativa	1
Técnico	Inspector de Policía Rural	306	04	Carrera Administrativa	1
Asistencial	Auxiliar Administrativo	407	05	Carrera Administrativa	3
Asistencial	Auxiliar Administrativo	407	03	Carrera Administrativa	1
Asistencial	Secretario Ejecutivo del Despacho	438	03	Libre nombramiento y remoción	1
Asistencial	Celador	477	05	Carrera Administrativa	1

Nivel jerárquico	Denominación	Código	Grado	Naturaleza del empleo	Cantidad de empleos
Asistencial	Conductor	480	05	Carrera Administrativa	1
Total					27

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

La planta de empleos del municipio de El Carmen fue establecida mediante el Decreto No. 174 de 2024 (diciembre 06). Correspondiente a una planta de tipo global, que detalla los empleos requeridos para el cumplimiento del objeto misional de la Alcaldía, aun así, algunos de estos empleos, los del nivel directivos y profesional identifican su ubicación dentro de las dependencias que hacen parte de la estructura administrativa.

En la actualidad, según la información suministrada por la entidad territorial se registran 7 cargos en vacancia definitiva, tres de estas se ubican al nivel del empleo profesional universitario con código 219 y grado 1; una al nivel del empleo inspector de policía 3ª y 6ª categoría con código 303 y grado 4. Una en el empleo técnico administrativo con código 367 y grado 4 y, una en el empleo auxiliar administrativo con código 407 y grado 03 y, una al nivel del empleo celador con código 477 y grado 05.

Es importante denotar dentro de este análisis que, según información reportada por la entidad, en la actualidad existe un técnico encargado en el empleo de Secretario de Hacienda, sin embargo, este empleo técnico no fue reportado en vacancia temporal, para que pudiese ser provisto.

Tabla 17. Número de empleos por dependencia 2024.

Dependencia	Número de empleos
Despacho del alcalde	3
Jefe de Oficina	1
Secretaría de Gobierno	3
Comisaría de Familia	5
Área Inspecciones de Policía	2
Secretaría de Planeación	3
Secretaría de Hacienda	4
Secretaría de Cultura, Turismo, Recreación y Deporte	2
Secretaría de Vías e Infraestructura	1
Secretaría de Desarrollo Social y Económico	3
Total	27

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

Acorde con la información suministrada, los empleos están principalmente concentrado en la Comisaría de Familia con 5 empleos (18,51%) cumpliendo con el equipo interdisciplinar de la ley

2126 de 2021, seguido por la Secretaría de Hacienda compuesta por 4 (14,81%) y, el Despacho del Alcalde, Secretaría de Gobierno y la Secretaría de Planeación con 3 empleos en cada una de estas dependencias. Asimismo, se puede identificar que la Secretaría de Vías e Infraestructura solo está compuesta por un empleo que corresponde al Secretario de despacho.

Tabla 18. Número de empleos por nivel jerárquico.

Nivel jerárquico	Número de empleos
Directivo	7
Asesor	1
Profesional	5
Técnico	7
Asistencial	7
Total	27

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

La mayor concentración de empleos en la estructura del Municipio de El Carmen se da en los niveles directivos, técnico y asistencial, seguido por los niveles profesional y asesor. Es importante, resaltar la necesidad que tiene la entidad de profesionalizar la planta de personal, teniendo en cuenta las funciones asignadas a cada una de las dependencias que requieren un conocimiento especializado en diferentes disciplinas académicas, los cuales permitan el cumplimiento de los objetivos trazados en el plan de desarrollo municipal.

De la misma manera, la conformación de la planta de personal por tipo de vinculación es la siguiente:

Tabla 19. Número de empleos por naturaleza del empleo.

Naturaleza del empleo	Número de empleos
Elección popular	1
Libre nombramiento y remoción	8
Periodo fijo	1
Carrera administrativa	17
Total	27

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

En la anterior tabla se observa que predomina la vinculación por carrera administrativa con 17 empleos, un empleo de elección popular el cual corresponde al empleo de Alcalde, 8 de libre nombramiento y remoción relacionados con 6 secretarios de despacho, un tesorero y una secretaria ejecutiva de despacho. Frente a la provisionalidad, en la actualidad la entidad territorial ha provisto bajo esta categoría 6 empleos, principalmente los empleos de carrera administrativa

en los niveles profesional, 3 de los cuales tienen presencia en la Comisarfa de Familia, los demas en los niveles técnico y asistencial de la entidad.

Asimismo, se observan los empleados públicos con estabilidad reforzada:

Tabla 20. Número de empleados públicos con estabilidad laboral reforzada.

Estabilidad laboral reforzada	Número de empleos
Condición de discapacidad	1
Madres cabeza de familia	0
Prepensionados	1
Sindicalizados	0
Total	2

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

De acuerdo con la información oficial entregada por el municipio solo existen 2 funcionarios con estabilidad laboral reforzada, uno con condición de discapacidad y otro con la situación Prepensionado.

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

Tabla 21. Escala salarial planta actual.

Grado	Directivo	Asesor	Profesional	Técnico	Asistencial
01			3,369,300.00		
02	4,274,944.00	4,274,944.00	3,748,800.00		
03			4,805,539.00		2,991,903.00
03					1,708,863.00
04				2,991,903.00	
04				2,659,943.00	
04				2,327,983.00	
04				2,258,627.00	
04				2,053,298.00	
05					2,028,064.00
05					2,012,927.00
05					1,903,410.00
05					1,514,316.00

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:

La escala salarial del municipio de El Carmen fue establecida mediante el Acuerdo 023 de 2024, que corresponde a lo determinado por la ley.

Esta escala al nivel directivo y asesor establece el mismo grado y asignación básica salarial, sin embargo, dentro del Decreto 174 de 2024 que establece la planta de personal de la entidad territorial, para el nivel asesor que pertenece al empleo de Jefe de Oficina de Control Interno dispone el grado 01, grado que no se reconoce dentro de la escala salarial.

Adicionalmente, dentro del acto administrativo de escala se encuentra que, empleos del mismo nivel según el decreto de planta de personal tienen el mismo grado salarial, pero la asignación básica es diferente entre ellos. A manera de ejemplo, encontramos que, el técnico administrativo inspector a pesar de que tiene el mismo grado devenga una asignación básica inferior al técnico administrativo del área de Sisbén y al técnico administrativo del área de desarrollo comunitario, diferencia que incluso se presenta entre ambos empleos. Lo anterior representa una imprecisión que debe ajustarse en el sentido de que, si son empleos del mismo nivel jerárquico y grado, su asignación básica debe ser igual, así como la respectiva organización escalonada de los grados salariales para cada nivel jerárquico de empleo.

1.4.7.2. Análisis de Contratos de Prestación de Servicios. El contrato de prestación de servicios, enmarcado en el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública, es una figura jurídica que permite a las entidades estatales contratar personas naturales para ejecutar actividades vinculadas al funcionamiento o al cumplimiento de su misión institucional, siempre que dichas tareas no puedan ser atendidas con el personal de planta o se requiera experticia especializada. Esta modalidad contractual es de carácter temporal y excepcional, y no puede utilizarse para suplir necesidades permanentes de personal, pues su uso inadecuado podría derivar en una figura de contrato realidad.

Dado que estos contratos no generan vínculo laboral ni derechos prestacionales, su celebración debe limitarse al término estrictamente necesario para la ejecución de la labor contratada, mediante el procedimiento de contratación directa. A la luz del enfoque actual del Plan Nacional de Desarrollo y las directrices del DAFFP, se promueve la formalización progresiva del empleo público, por lo que el análisis de estos contratos resulta clave para identificar posibles escenarios de precarización laboral y avanzar en la creación de cargos de planta cuando se evidencie una utilización reiterada o sistemática de esta figura para funciones misionales permanentes.

A continuación, se presenta la tabla con la cantidad de contratos de prestación de servicios para cada una de las dependencias de la Alcaldía en los años 2023, 2024 y 2025 (primer trimestre).

Tabla 22. Contratos de prestación de servicios por Dependencias.

Dependencia	2023	2024	2025 (Primer trimestre)	Total por dependencia
Despacho del Alcalde	10	10	8	28

Dependencia	2023	2024	2025 (Primer trimestre)	Total por dependencia
Secretaría de Gobierno	94	122	30	246
Secretaría de Planeación	93	165	50	308
Secretaría de Hacienda	18	26	16	60
Secretaría de Desarrollo Social y Económico	37	33	37	107
Secretaría de Vías e Infraestructura	30	38	26	94
Secretaría de Cultura, Turismo, Recreación y Deporte	34	59	13	106
Talento Humano	36	25	0	61
TOTAL	352	478	180	1010

Fuente: Elaboración propia a partir de SIA Observa por la Alcaldía Municipal de El Carmen – Norte de Santander.

De acuerdo con la información de la tabla anterior, entre 2023 y 2025 se suscribieron un total aproximado de 1.010 contratos, con un incremento sostenido entre 2023 con 352 contratos y 2024 con 478 contratos, seguido por una reducción en 2025 con 180 contratos, correspondiente al primer trimestre del año. Las dependencias con mayor carga de contratación son las Secretarías de Planeación con 308 contratos y de Gobierno con 246 contratos que agrupan más del 54% del total de contrataciones, lo que evidencia una concentración de la contratación en áreas que desarrollan procesos misionales y de apoyo.

Tabla 23. Valor contratos de prestación de servicios y fuente de financiamiento.

Año	Funcionamiento	%	Mixto	%	Inversión	%	Total, Anual
2023	98	28%	251	71%	3	1%	352
2024	186	39%	280	59%	12	3%	478
2025	24	13%	154	86%	2	1%	180
Total General	308	80%	685	215%	17	4%	1010

Fuente: elaboración propia a partir de SIA observa, Alcaldía Municipal de El Carmen – Norte de Santander.

La tabla anterior nos muestra la distribución del tipo de recursos utilizados para financiar contratos de prestación de servicios personales, revelando que, durante el año 2023, se celebraron 352 contratos, de los cuales el 71% (251) se financió con recursos mixtos, el 28% (98) con recursos de funcionamiento y apenas un 1% (3) con recursos de inversión. Esta distribución muestra un uso mayoritario de combinaciones presupuestales, pero aún con una participación significativa del funcionamiento.

En 2024, el total de contratos aumentó a 478, y el patrón se mantuvo: 59% (280) con recursos mixtos, 39% (186) con funcionamiento, y 3% (12) con inversión. Se observa aquí un crecimiento en el uso de recursos de inversión, aunque sigue siendo minoritario.

Para el año 2025, con corte al primer trimestre, se reportaron 180 contratos, de los cuales 86% (154) fueron financiados con recursos mixtos, 13% (24) con funcionamiento y solo 1% (2) con inversión. Este cambio evidencia una marcada concentración en la financiación mixta, con una disminución proporcional del uso de recursos exclusivamente de funcionamiento.

En términos acumulados, entre 2023 y 2025 se celebraron 1.010 contratos:

- 685 (68%) con recursos mixtos,
- 308 (30%) con funcionamiento,
- 17 (2%) con inversión.

Este patrón refleja una práctica creciente de financiar la contratación con múltiples fuentes presupuestales, lo cual requiere una planeación detallada y una clara trazabilidad en la ejecución del gasto, conforme a lo dispuesto en el Decreto 1068 de 2015 (Decreto Único Reglamentario del Sector Hacienda y Crédito Público) y el Catálogo General de Cuentas.

Tabla 24. Origen de los recursos de la contratación realizada en los años 2023, 2024 y 2025 (primer trimestre):

Origen de los recursos	Cantidad
SGP - Libre Destinación	667
SGP - Deporte	7
SGP - Salud Pública	9
Contratos sobre contribución de obra pública	1
Estampilla adulto mayor	6
Estampilla Cultura	10
Estampilla para la justicia familiar	1
Recursos Propios	195
Ingresos Corrientes de Libre Destinación	48
Recursos del Balance de Libre Destinación	5
Tasa Pro Deporte y Recreación	8
Impuesto Transporte por Oleoductos y Gasoductos	1
COLJUEGOS 25%	1
Departamentales	5
Mixto	2

Origen de los recursos	Cantidad
Nación	7
Servicio de Asistencia Técnica	1
Otros	36
TOTAL	1010

Fuente: Elaboración propia a partir de SIA Observa por la Alcaldía Municipal de El Carmen – Norte de Santander.

La información de la tabla anterior permite conocer el origen de los recursos utilizados para los contratos suscritos en el periodo analizado, los cuales fueron financiados con recursos provenientes de distintas fuentes presupuestales, clasificadas según su naturaleza nacional, territorial, tributaria y parafiscal.

Del total de contratos, la mayor proporción fue financiada con recursos del Sistema General de Participaciones – SGP Libre Destinación con 667 contratos, lo que representa aproximadamente el 66% del total. Esto, evidencia que el municipio ha destinado recursos que, si bien cuentan con margen de uso flexible, están orientados prioritariamente a asegurar la prestación eficiente de servicios esenciales, en este caso, a través de la contratación de personal por prestación de servicios.

Además, se identifican recursos provenientes de otros componentes del SGP como deporte con 7 contratos y salud pública con 9 contratos, lo que indica que algunas contrataciones están asociadas directamente a funciones sectoriales. También se destacan fuentes como recursos propios con 195 contratos e ingresos corrientes de libre destinación con 48 contratos, que reflejan el esfuerzo fiscal local para complementar el financiamiento de la operación administrativa, en concordancia con el principio de sostenibilidad fiscal del gasto público (Sentencia C-322/21, 2021).

Otras fuentes relevantes incluyen rubros de estampillas parafiscales (Cultura, Adulto Mayor, Justicia Familiar), recursos del balance, y fuentes especiales como la Tasa Pro Deporte y Recreación, el Impuesto al Transporte por Oleoductos y Gasoductos, y transferencias de COLJUEGOS, entre otros. Estos aportes, aunque menos significativos en número, evidencian la fragmentación de fuentes que soportan la contratación, lo que puede generar retos en términos de seguimiento, control y planeación financiera.

El uso de fuentes como Mixto y Otros sugiere la necesidad de fortalecer la trazabilidad del gasto mediante la codificación precisa de las fuentes en el marco del Catálogo General de Cuentas, con el fin de garantizar la transparencia, la adecuada clasificación presupuestal y la armonización contable en cumplimiento del marco normativo vigente.

Lo anteriormente expuesto, refleja una alta utilización de fondos no siempre asociados a inversión directa, sino al sostenimiento operativo de la entidad. Esta situación plantea retos en el marco del rediseño institucional, ya que evidencia la necesidad fortalecer la planeación financiera, optimizar el uso de los recursos y avanzar hacia la formalización de cargos permanentes, garantizando mayor estabilidad institucional, sostenibilidad fiscal y cumplimiento normativo.

A continuación, se identifican los objetos contractuales más recurrentes en los últimos 4 años.

Tabla 25. Objetos contractuales más recurrentes en los últimos 4 años a través de CPS.

Objeto	Nombre de la Dependencia	Total por dependencia	Total por objeto
Prestación de Servicios Técnicos en la Gestión Documental, Archivo y Organización de Documentos	Secretaría de Cultura, Turismo, Recreación y Deporte	6	65
	Secretaría de Desarrollo Social y Económico	7	
	Secretaría de Gobierno	15	
	Secretaría de Hacienda	1	
	Secretaría de Planeación	27	
	Talento Humano	9	
Prestación de Servicios Profesionales como Enlace de Cultura y Patrimonio	Secretaría de Cultura, Turismo, Recreación y Deporte	6	7
	Secretaría de Vías e Infraestructura	1	
Prestación de Servicios como Enlace para la Orientación Comunicación y Apoyo a las Víctimas en el Marco de la Política de Atención, Asistencia y Reparación Integral a las Víctimas del Conflicto Armado Interno	Secretaría de Gobierno	14	14
Prestación de Servicios Profesionales en la Asesoría Contable y Financiera	Secretaría de Hacienda	15	15
Prestación de Servicios para el Fortalecimiento Institucional en el Seguimiento, Monitoreo y Operación del Desarrollo de las Políticas del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG	Secretaría de Planeación	4	6
	Secretaría de Gobierno	2	
Prestación de Servicios de Apoyo a la Dependencia de Talento Humano	Talento Humano	9	11
	Secretaría de Planeación	2	
Prestación de Servicios Profesionales de Apoyo a la Gestión como Ingeniero Ambiental	Secretaría de Desarrollo Social y Económico	2	9
	Secretaría de Planeación	7	

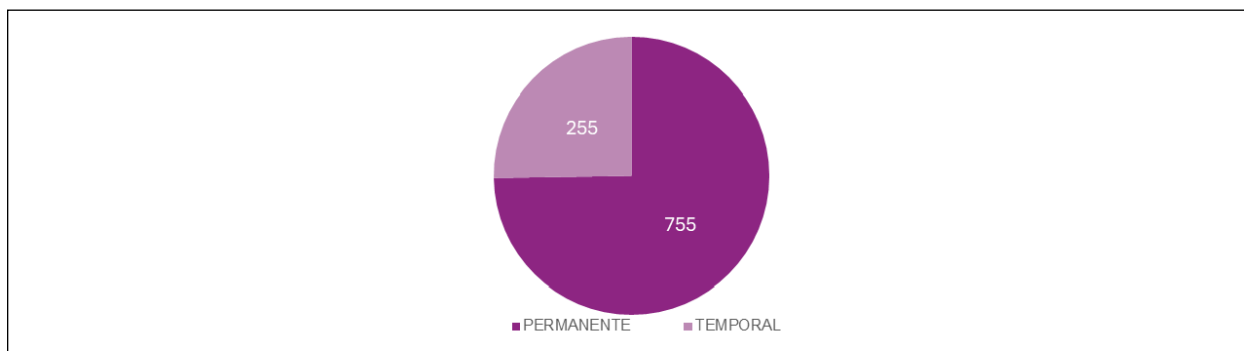
Fuente: Elaboración propia a partir de SIA Observa por la Alcaldía Municipal de El Carmen – Norte de Santander.

El análisis de los contratos celebrados entre 2023 y 2025 en el Municipio de El Carmen muestra que cerca del 49% (449 contratos) se concentraron en cuatro objetos recurrentes: servicios profesionales de apoyo a la gestión, apoyo administrativo, asistencia técnica y actividades de

aseo y limpieza. Estos tipos de contrato, por su volumen y continuidad, sugieren que han sido utilizados para atender funciones operativas, técnicas y misionales de manera constante.

Si bien esta modalidad contractual brinda flexibilidad para cubrir necesidades específicas, su uso frecuente para funciones permanentes puede alejarse del principio de excepcionalidad que la caracteriza, y podría generar ciertos riesgos en términos jurídicos, administrativos e institucionales. Además, esta práctica puede reflejar una alta dependencia de personal externo, lo que impacta en la estabilidad y la consolidación de capacidades dentro de la administración municipal.

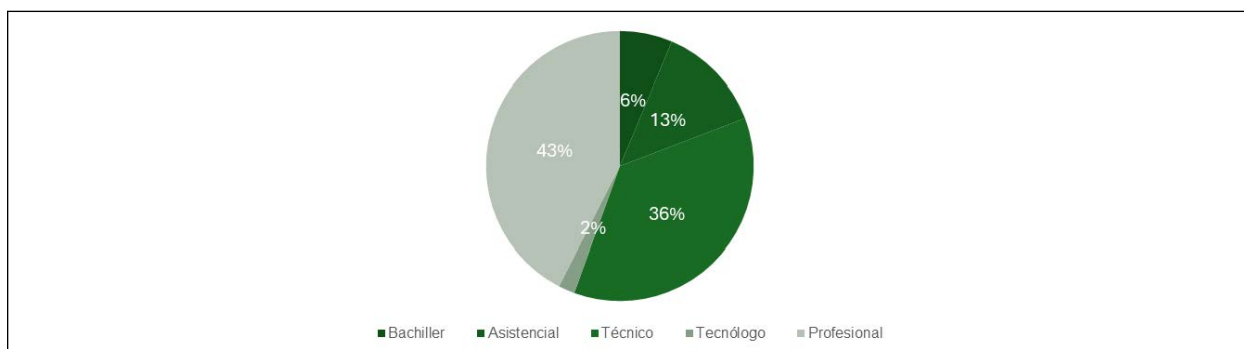
Figura 31. Actividades permanentes y temporales de los contratos celebrados (últimos 4 años).



Fuente: Elaboración propia a partir de SIA Observa por la Alcaldía Municipal de El Carmen – Norte de Santander.

Esta figura permite establecer que una proporción significativa de los contratos está orientada a actividades permanentes, superando los contratos asociados a tareas temporales. Este comportamiento representa una alerta institucional, ya que el uso del contrato de prestación de servicios para suplir actividades de carácter permanente vulnera los principios del régimen de empleo público y puede derivar en la configuración de una relación laboral encubierta (contrato realidad).

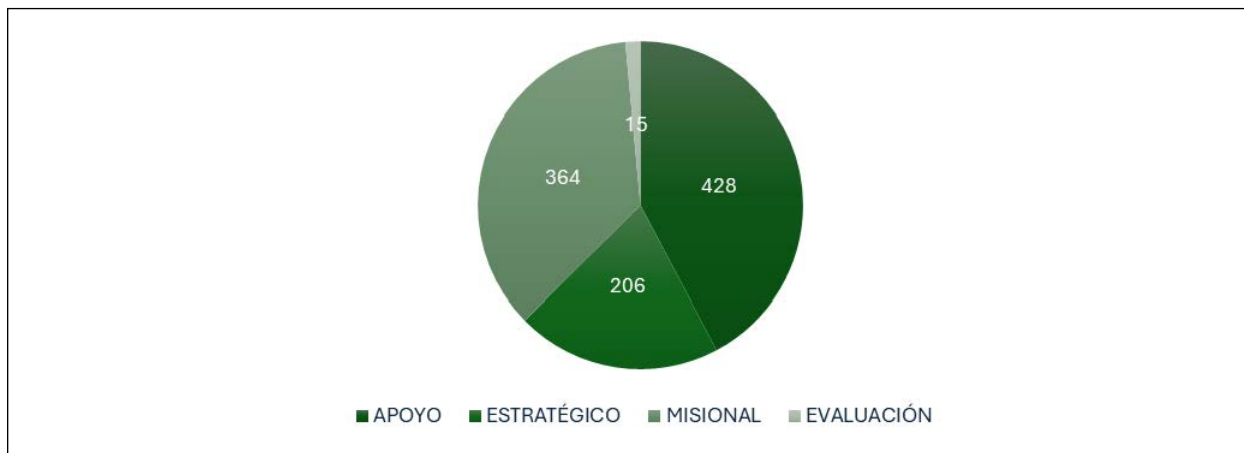
Figura 32. Nivel profesional de contratistas de los contratos adscritos entre 2023 y 2024.



Fuente: Elaboración propia a partir de SIA Observa por la Alcaldía Municipal de El Carmen – Norte de Santander.

La figura sugiere que la mayoría de los contratistas vinculados entre 2023 y 2025 cuentan con formación profesional, lo que refleja la necesidad del municipio de disponer de personal calificado para funciones técnicas y especializadas. Sin embargo, la continuidad de estas labores mediante contratos temporales, en lugar de vinculación formal en planta, limita la aplicación del principio de mérito y afecta la estabilidad institucional.

Figura 33. Clasificación de proceso de acuerdo con la operación establecida por el MIPG:



Fuente: elaboración propia a partir de SIA observa por la Alcaldía Municipal de El Carmen – Norte de Santander.

Esta figura clasifica los contratos de prestación de servicios según su vinculación con los procesos definidos en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG): misionales, estratégicos, de apoyo, de evaluación y de control. Los datos muestran que una parte considerable de los contratos está orientada al desarrollo de procesos misionales y de apoyo, lo cual indica que muchas funciones esenciales del municipio están siendo atendidas mediante contratos de prestación de servicios, este uso puede interpretarse como un indicador de debilidad en la planta de personal, ya que estas áreas deberían estar soportadas por cargos permanentes.

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 ser desarrolladas a través de contratos de prestación de servicio, y se ha insistido en la necesidad de contar con personal de planta para el ejercicio de funciones misionales, así como el control efectivo que al interior de las entidades debe hacerse a los contratos de prestación de servicios que suscriban para desarrollar funciones de apoyo. En consecuencia, no será procedente que al contratista se le asignen funciones de carácter permanente de un empleo de la planta, ya que los contratistas de prestación de servicios rigen su relación con la entidad a través del contrato, el cual dispone las condiciones de ejecución en cuanto a objeto, plazo, valor y forma de pago. Es decir, el contratista deberá ejecutar las obligaciones de acuerdo con lo estipulado en su 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.

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.

1.4.7.3. Análisis del Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales. En el presente numeral se observa el análisis relacionado con el manual de funciones y de competencias laborales del municipio, el cual es una herramienta de gestión enfocada en el talento humano que facilita el establecimiento de funciones y competencias laborales de cada empleo, este último como núcleo básico de la Función Pública, señalado en el artículo 19 de la Ley 909 de 2004.

Tabla 26. Análisis del MEFCL de la Alcaldía Municipal de El Carmen.

Criterios	Observación
Identificación	La identificación de los empleos determina el nivel jerárquico al que pertenecen los empleos, dentro de las fichas del manual de funciones se evidencia que la persona encargada de control interno está en un nivel asesor, pero al revisar la denominación del empleo lo describen como un jefe de oficina código 006.
Área funcional	<p>El acto administrativo señala que del Manual Especifico de Funciones y Competencias Laborales, indica que esta es una planta global, por lo tanto, debe tenerse en cuenta que esta permite que en forma general se determinen los empleos que se requieren en la respectiva entidad, sin que sean designados a una dependencia en particular, aun así, en el acto administrativo se evidencia que cada uno del empleo está ligado a una secretaría o área de trabajo.</p> <p>Técnico administrativo, código 367 grado 04, Área Funcional: Secretaría de Desarrollo Social Económico – Área de Desarrollo Comunitario.</p> <p>Tesorero General, código 201, grado 02, Área Funcional: Secretaría de Hacienda – Área de Tesorería.</p>
Propósito principal	<p>Revisados los propósitos de los empleos del manual de funciones se encuentran unos bastante extensos, que describen incluso actividades y cuya construcción gramatical no cumple con los señalado por el DAFP (2018), en su guía para establecer o modificar el manual de funciones y de competencias laborales, ya que se utilizaron verbos de otros niveles para estructurar el propósito y en su mayoría no tienen condición de calidad.</p> <p>Técnico administrativo, código 367 grado 04, propósito general: “Coordinar, estructurar, desarrollar y supervisar actividades que conduzcan al desarrollo de los programas institucionales en materia de salud pública orientadas a la promoción y prevención para ofrecer un ambiente sano en el municipio”.</p>

Criterios	Observación
	<p>Directivo, Código 020 grado 02, propósito general: “Ejecutar las políticas fiscales, financieras y económicas de la entidad territorial, propiciando el buen manejo presupuestas con eficiencia en el recaudo de los ingresos y generación de las inversiones en cumplimiento de los propósitos, dirigiendo, coordinando y controlando el recaudo y custodia de los recursos e ingresos financieros, el flujo de caja y de los depósitos bancarios, garantizando el equilibrio económico y financiero municipal, con la coherencia entre la proyección y la ejecución de ingresos y egresos , garantizando la confiabilidad y la oportunidad de la información financiera, económica y social”.</p> <p>Asistencial, código 438, grado 03, propósito general: “ Planear, proponer, organizar y apoyar la gestión administrativa para gestión de las actividades del despacho, generando oportunidades de atención y servicio a los ciudadanos, propiciando los espacios de articulación entre el alcalde y las demás dependencias y áreas en los temas institucionales, así como la debida disposición e interrelación con las entidades de gobierno y demás actores que participan en la gestión de la entidad territorial”.</p>
Funciones esenciales	<p>Revisadas las funciones esenciales del manual se encontró que los verbos asociados a cada una, en su mayoría no corresponde al nivel del empleo, no tiene condición de calidad, otras y en varias fichas se evidencia duplicidad de funciones, especialmente en aquellas que es la misma norma la que las señala.</p> <p>Técnico administrativo, código 367, grado 04. Funciones esenciales “Dirigir la coordinación, organización, control, ejecución y supervisión en la adquisición y suministro de los bienes de acuerdo con las necesidades planteadas por las dependencias y áreas que garanticen la eficiente prestación del servicio”.</p> <p>Profesional Universitario, código 219, grado 01 psicólogo de la Comisaría.</p> <p>Funciones: Se asignan en dos apartados funciones generales y funciones del equipo interdisciplinario de la Ley 2126 de 2021, donde se evidencia duplicidad de funciones, como es el caso del numeral 2 de las funciones generales y el numeral 1 las funciones asignadas por la ley 2126 de 2021.</p>
Conocimientos básicos	<p>Revisados los conocimientos básicos necesarios para el desempeño de cada uno de los cargos, se pudo evidenciar que, algunos de los conocimientos exigidos no hacen parte de los saberes que se requieren para el empleo y en algunos casos se especifican normas.</p> <p>Profesional, código 219, grado 01. Conocimientos Básicos o Esenciales: Ley 2126 de 2021 que regula la creación, conformación y funcionamiento de las Comisarias de Familia.</p> <p>Ley 1098 de 2006, Código de Infancia y Adolescencia.</p> <p>Técnico, código 367, grado 04. Conocimientos Básicos o Esenciales: Metodología ajustada de proyectos.</p> <p>Asistencial, código 477, grado 05 Celador. Conocimientos Básicos o Esenciales: Revisados los conocimientos básicos, no desarrolla aquellos inherentes al cargo como los son: protocolos de seguridad, manejos de emergencias, sistemas de alarmas, etc.</p>
Competencias comportamentales: comunes y por nivel jerárquico	<p>Las competencias corresponden a cada de los niveles jerárquicos, a excepción de las competencias del jefe de control interno, a quien la norma le señala taxativamente sus competencias y en la ficha se describieron competencias por nivel jerárquico del asesor y para el desempeño del cargo.</p>

Criterios	Observación
Requisitos de formación académica y experiencia- alternativas	<p>La mayoría de las fichas no especifican un núcleo básico del conocimiento, ni un área de conocimiento, el cual es importante para asegurar que el personal tenga las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar las funciones de manera efectiva.</p> <p>Directivo, secretario de despacho, código 020, grado 02.</p> <p>Requisitos de formación académica: Título universitario de formación profesional Área del conocimiento: Todas las disciplinas académicas. Núcleo básico de conocimiento: Todas las profesiones que conforman las disciplinas de las distintas áreas de conocimiento.</p>

Fuente: Elaboración propia con datos del Manual de Funciones de la Entidad.

El Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales fue aprobado mediante Decreto 175 del 06 de diciembre de 2024, acto administrativo mediante el cual se actualizan las funciones y competencias de la planta actual del Municipio, que se encuentra organizado por dependencia y consecutivamente por nivel jerárquico del empleo: Directivo, profesional, técnico y asistencial. Dentro de las observaciones más relevantes se encontraron errores en la codificación de algunos empleos, verbos no adecuados al nivel de jerárquicos, fichas con más 40 funciones y con duplicidad en algunas, sin tener en cuenta que la construcción de estas debe estar orientada a hacia resultados diferentes y obedecer a criterios de calidad.

1.5. Conclusiones y Recomendaciones del Diagnóstico

A continuación, se presentan las principales conclusiones y recomendaciones del diagnóstico sobre factores externos realizado a la Alcaldía del Municipio de El Carmen.

Relacionado con los factores externos:

- En el entorno social del Municipio de El Carmen, Norte de Santander, se evidencian desafíos que pueden llegar a comprometer la capacidad institucional de la entidad para responder a las necesidades actuales de su población. Dentro de estos desafíos se incluyen el crecimiento poblacional en zonas rurales, altas tasas de deserción escolar, reducción en la cobertura en salud, persistencia del conflicto armado en la región, episodios actuales y de memoria asociados a la violencia, ausencia de procesos de formación artística y apropiación de la cultura, limitada infraestructura deportiva y la presencia de población indígena, comunidades negras, mulatas y afrocolombianas en su territorio, que requiere acciones diferenciadas y culturalmente pertinentes.
- Estas condiciones exigen una transformación de la estructura organizacional municipal, que permita fortalecer las capacidades de gestión sobre el territorio, garantizar la inclusión de los pueblos étnicos, y brindar respuestas oportunas y eficaces desde un enfoque diferencial. En consecuencia, se hace necesario un rediseño institucional que alinee la estructura de la entidad con los retos sociales del territorio que promueva el bienestar colectivo y asegure el cumplimiento efectivo del objeto misional de la entidad.

- En materia de conectividad y acceso a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC). La baja penetración de la banda ancha, especialmente en las zonas rurales, limita el desarrollo integral del territorio y dificulta la equidad en el acceso a servicios públicos, educación, salud y oportunidades económicas. Sin embargo, se evidencian avances significativos a través de políticas públicas y programas tanto municipales como departamentales y nacionales, que buscan cerrar la brecha digital y fomentar una cultura de innovación y apropiación tecnológica, aun así es importante seguir trabajando en ampliar la cobertura de conectividad rural, priorizar la inversión en infraestructura tecnológica en zonas rurales mediante alianzas público-privadas, con el fin de reducir las brechas de acceso con la cual garantice una conectividad estable y continua.

Relacionado con los factores internos:

- A nivel financiero, se refleja un incremento significativo en la deuda pública durante el año 2024, alcanzando los \$6.000.000.000 millones de pesos. La Alcaldía del Municipio del Carmen del Norte de Santander, debe tomar las medidas necesarias para prevenir el riesgo de una futura reducción de recursos o capacidad financiera, esto a través de estrategias que busquen el aumento de los ingresos, la reducción de los egresos mejore su capacidad del gasto, reduzca la deuda pública vigente y mejore el cumplimiento fiscal.
- Analizada la plataforma estratégica se recomienda realizar una revisión y ajuste a la redacción de la misión y la visión del Municipio, con el fin de clarificar los elementos esenciales de identidad institucional, que servirán de guía para proponer y ejecutar proyectos, tomar decisiones encaminadas al cumplimiento de estas, proporcionando un sentido de dirección con el cual cada uno de sus colaboradores se logre identificar y comprometer.
- El mapa de proceso de la entidad no se encuentra alineado con la estructura actual del Municipio, ya que en el año 2024 fueron creadas dos secretarías que no cuentan con procesos asociados. De igual forma, en la distribución y ubicación de estos procesos dentro del mapa, se observa que la gestión financiera no debería ser un proceso estratégico sino de apoyo, dado a que, este es el proceso responsable de la administración de los recursos públicos con los cuales se soportaría la gestión de los demás procesos de la entidad, asimismo, la administración de impuestos y contribuciones debería pasar a ser un proceso de apoyo y agruparse en la gestión financiera, esto asociado a su naturaleza encargada del recaudo y la fiscalización de los ingresos municipales que sirven de base económica a la entidad. En los procesos misionales, que son la razón de ser de la entidad y que contribuye directamente al cumplimiento de sus objetivos, debería estar la gestión de infraestructura, que actualmente se encuentra dentro de los procesos de apoyo.

Frente al escenario de no caracterización de procesos y tenencia de una cadena de valor, se recomienda a la entidad orientar esfuerzos hacia este punto, que contribuiría a optimizar los procesos, identificar las oportunidades de mejora e incentivar la colaboración entre los grupos de valor para el desarrollo y avance del municipio.

- Frente a la implementación de un modelo de atención ciudadana alineado con las directrices del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), resulta fundamental fortalecer la medición de la experiencia del ciudadano, especialmente mediante la elaboración y análisis

sistemático de informes con datos estadísticos provenientes de los formularios de encuesta de satisfacción, tal como lo establece el MIPG.

- En relación con la estructura, se pudo evidenciar la creación de secretarías y áreas sin personal de planta, lo cual genera una inconsistencia en la estructura organizacional, ya que impide el cumplimiento de las funciones asignadas a dichas unidades. Uno de estos casos es la Casa de la Cultura, la cual no cuenta con un cargo oficial que respalde sus funciones, y al estar dirigida por un contratista, no debe figurar como una unidad independiente en el organigrama institucional. Esto es fundamental para garantizar la claridad en las relaciones laborales y cumplir con los principios de eficiencia y transparencia establecidos en el artículo 209 de la Constitución Política de Colombia, lo que exige una estructura organizativa clara, legítima y coherente con la normatividad vigente, dejando en riesgo jurídico a la entidad, especialmente en lo relacionado con la representación y responsabilidad legal de las funciones públicas, ya que no es prudente la delegación de tareas a contratistas sin el respaldo de cargos oficiales.
- Verificada la estructura administrativa de la entidad y de acuerdo con las entrevistas de análisis funcional, el Municipio de El Carmen, carece de un área de recursos humanos en la cual se puedan implementar las estrategias para potencializar las habilidades y capacidades de los trabajadores, atender sus necesidades e inquietudes y realice las gestiones necesarias para su bienestar y además pueda apoyar y hacer seguimiento a todo lo relacionado con el Sistema de Gestión y Seguridad en el Trabajo, lo cual se traduce en la satisfacción de los trabajadores el aumento de productividad y calidad en la prestación del servicio y que el municipio cuente con un equipo comprometido y capacitado para enfrentar los desafíos.
- Se evidenciaron debilidades en el proceso de Gestión Documental de la Entidad, asociadas específicamente con el retraso que se tiene en la actualización del archivo histórico de la entidad, la inexistencia de tablas de retención documental, la falta de personal idóneo en la entidad con conocimiento en materia archivística y la falta de capacitación frente a la importancia que tiene la Gestión Documental al interior de cada dependencia en atención a la Ley 1712 de 2014, por medio de la cual se ratifican los principios de la Gestión Documental y la obligación de las entidades de disponer con información confiable y oportuna.
- Frente al acto administrativo de planta y el personal reportado, se evidenció que en la actualidad existe un técnico encargado en el empleo de secretario de hacienda, sin embargo, este empleo de técnico no fue reportado en vacancia temporal, para que pudiese ser provisto. Si bien es cierto que el nominador es quien decide proveer o no un empleo en vacancia, de acuerdo con las necesidades del servicio, se debe tener en cuenta que los servidores de carrera tienen el derecho preferencial a ser encargados en los empleos de carrera administrativa vacantes de forma definitiva o temporal, siempre y cuando acrediten los requisitos para el ejercicio del cargo. Por otro lado, la entidad debe tener presente que, según el inciso quinto del artículo 24 de la Ley 909 de 2004, modificado por el artículo 1 de la Ley 1960 de 2019, un empleado de carrera administrativa podrá ser encargado en un empleo de libre nombramiento y remoción, cuando se trate de vacancia definitiva, el encargo será por un término de tres (3) meses, prorrogables por tres (3) meses más, período que una vez culminado obliga la provisión definitiva del empleo.

- Respecto a la escala salarial, donde se establecen las asignaciones básicas para cada uno de los niveles jerárquicos y grados de la planta de personal de la administración central, si existen dos o más empleos del mismo nivel jerárquico y grado, como es el caso de los técnicos y asistenciales, no puede ser diferente la asignación básica, por lo que se recomienda que sean revisados y unificados los valores de las asignaciones.
- Así también, dentro de esta escala al nivel directivo y asesor se les establece el mismo grado (02), con la misma asignación. No obstante, al revisar el Decreto 174 de 2024, que establece la planta de personal de la entidad, se evidencia que al nivel asesor le corresponde el grado 01, no el grado 02 con el que se agrupa dentro de la escala salarial, por lo tanto, no resulta procedente que ambos niveles de empleo se agrupen en un mismo grado y devenguen la misma asignación salarial, dada la diferencia en su clasificación.
- El análisis de la contratación por prestación de servicios en el municipio de El Carmen del Norte de Santander durante el periodo 2023–2025 permite identificar una práctica sostenida de utilización de esta figura para cubrir necesidades operativas, técnicas y misionales de la administración municipal. La concentración de contratos en áreas estratégicas como Planeación y Gobierno, así como la vinculación de personal profesional y técnico a través de contratación directa, evidencia que esta modalidad se ha consolidado como un mecanismo estructural de funcionamiento institucional, más allá de su carácter excepcional y temporal previsto en la normativa. Se observa además una elevada participación de contratos asociados a objetos como apoyo a la gestión, asistencia técnica y servicios generales, lo cual refuerza la conclusión de que muchas de las funciones contratadas corresponden a actividades permanentes. Esta situación plantea riesgos jurídicos asociados a la figura de contrato realidad, limita la continuidad administrativa y debilita el fortalecimiento progresivo de las capacidades institucionales.

En conjunto, los resultados del análisis evidencian la necesidad de avanzar en una revisión integral de la estructura organizacional del municipio, identificar funciones que se han contratado de forma reiterada y diseñar una ruta de formalización progresiva del empleo público. Esto permitirá armonizar la gestión del talento humano con los principios del MIPG, el mérito en el acceso al servicio público, y los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo relacionados con la modernización institucional, la transparencia y la consolidación de un empleo público formal, estable y eficiente.

2. Propuesta de Rediseño

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

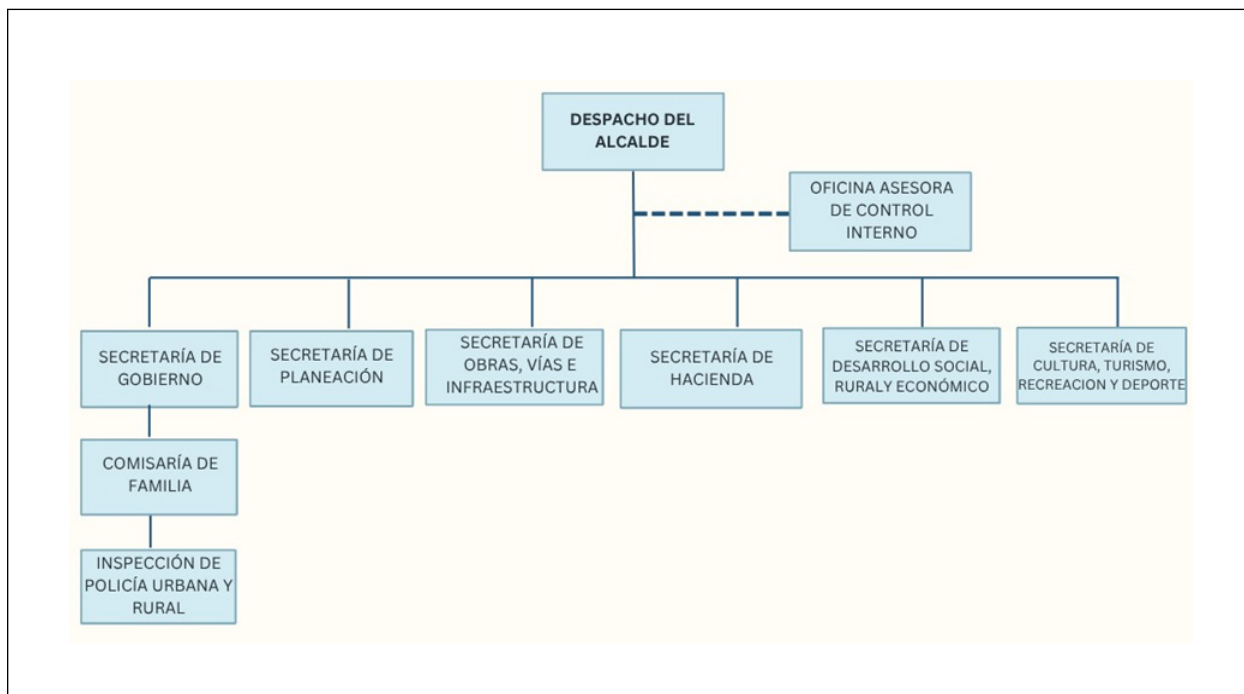
2.1. Rediseño de la Estructura Administrativa

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 Carmen, Norte de Santander:

Figura 34. Organigrama propuesto para la alcaldía de El Carmen, Norte de Santander.



Fuente: Elaboración propia.

Como puede verse en el organigrama propuesto, la estructura planteada para la entidad es funcional, ya que la misma muestra una primacía de jerarquía y organiza cada una de las funciones por áreas de especialización.

Esta estructura responde a los procesos y procedimientos planteados para cada dependencia, dado a que se centra en la racionalización de funciones, eliminación de riesgos de duplicidad entre las distintas unidades y represamiento de actividades, identificando algunas funciones que no se encontraban dentro del anterior acto administrativo de estructura, adicionalmente, reconoce los cambios sustanciales que la normativa colombiana ha venido proponiendo para algunas áreas, como es el caso de las comisarías de familia, inspecciones de policía y oficinas de control interno, intentando armonizar y engranar las funciones con la propuesta realizada del mapa de procesos y procedimientos de la entidad.

2.1.2. Funciones de las Dependencias Propuestas

Con base en el diagnóstico organizacional realizado previamente, a continuación, se detallan las funciones de las dependencias propuestas:

Tabla 27. Funciones para las dependencias propuestas.

Dependencia	Funciones propuestas
DESPACHO DE EL ALCALDE	1. Dirigir de manera efectiva la acción administrativa de la Alcaldía y expedir las disposiciones que sean necesarias para el buen funcionamiento del Municipio de conformidad con la constitución, las leyes, los decretos, los acuerdos y las demás normas y reglamentos.
	2. Ejercer la representación legal, extrajudicial del municipio y coordinar las acciones necesarias para garantizar la salvaguarda de los intereses de la entidad, facilitando la defensa judicial, extrajudicial y administrativa, de acuerdo con las normas lineamientos y políticas vigentes
	3. Direccionar la planeación y formulación de las políticas, planes, programas y proyectos pertinentes para el cumplimiento de los fines esenciales que la constitución política, la ley y los decretos que el gobierno imparte.
	4. Incentivar el desarrollo y la adecuación de obras públicas en el Municipio que permitan el mejoramiento de la calidad de vida de la ciudadanía dentro y fuera del casco urbano.
	5. Planear y ejecutar las estrategias relacionadas con las políticas, planes, programas y proyectos relativos al mantenimiento y restablecimiento del orden público, coordinando con las autoridades locales, militares, de policía y los organismos de seguridad la ejecución de estas.
	6. Presentar oportunamente al Honorable Concejo Municipal los proyectos de acuerdo sobre planes y programas de desarrollo económico y social, obras públicas, presupuesto anual de rentas de ingreso y gastos y los demás que estime convenientes para la buena marcha del Municipio.
	7. Promover la colaboración armónica con el Concejo Municipal para el buen desempeño de sus funciones, presentar los informes de gestión y convocar las sesiones extraordinarias cuando sea necesario.
	8. Sancionar y promulgar los acuerdos que hubiere aprobado el Concejo y objetar lo que considere conveniente o contrario al ordenamiento jurídico.
	9. Promover y coordinar la elaboración y el desarrollo de políticas y procesos estratégicos para el Municipio, asegurando el desarrollo económico, social, ambiental y la gestión del riesgo, en coordinación de los diferentes actores involucrados en el desarrollo territorial.
	10. Dirigir y supervisar la organización de la agenda y el protocolo del alcalde, garantizando la adecuada interacción entre la administración municipal y la ciudadanía y la participación en los espacios que fortalezcan el control para una mejor gestión pública.
	11. Garantizar que la administración municipal tenga definido e implantado el sistema de control interno y que a través de este se logre el desarrollo de los principios propios de la función administrativa.
	12. Liderar la gestión en materia tecnológica para definir políticas, estrategias y prácticas que soporten la gestión tecnológica y de telecomunicaciones en la Alcaldía Municipal, garantizando la aplicación de los estándares, buenas prácticas y principios para el suministro de la información.
	13. 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 la norma.

Dependencia	Funciones propuestas
	14. Las demás que le asigne la Ley o que correspondan con la naturaleza de la dependencia.
CONTROL INTERNO	1. 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 administración municipal.
	2. Planear, dirigir y organizar la evaluación de cada uno de los componentes y elementos que hacen parte del proceso de implementación del Modelo Estándar de Control Interno –MECI y recomendar las acciones de mejoramiento que sean necesarias.
	3. Mantener informado al nivel directivo acerca del estado del control interno dentro de la administración, dando cuenta de las debilidades detectadas y las fallas en su cumplimiento, proporcionando la información necesaria requerida para el proceso de toma de decisiones y definición de controles de acuerdo con los criterios adecuados.
	4. Capacitar y asesorar a la alta dirección y líderes de procesos en la metodología y componentes del Sistema de Control Interno, buscando minimizar los riesgos e impacto de ocurrencia de estos, de acuerdo con los lineamientos y normas vigentes.
	5. Fomentar en la Administración Municipal, la formación de una cultura de control que contribuya al mejoramiento continuo en el cumplimiento de la misión institucional.
	6. Orientar el fomento al cumplimiento de las responsabilidades de control en cada una de las áreas, además de garantizar las funciones en materia de rendición y reporte de información a los entes de control de cualquier orden.
	7. Realizar la evaluación y verificación de los procesos relacionados con el manejo de los recursos, bienes y sistemas de información de la entidad y recomendar los correctivos que sean necesarios.
	8. Verificar que los controles definidos para los procesos, las acciones correctivas propuestas y las actividades de la organización sean apropiados, se cumplan y se mejoren permanentemente, de acuerdo con la evolución de la entidad, con los cuales se asegure el logro de las metas institucionales.
	9. Asegurar el cumplimiento de las leyes, normas, políticas, procedimientos, planes, programas, proyectos y metas de la organización y recomendar los ajustes necesarios.
	10. Controlar que los recursos se utilicen de manera eficiente, económica y transparente, evitando gastos innecesarios y promoviendo la racionalización del gasto.
SECRETARIA DE GOBIERNO	1. Formular, coordinar y ejecutar las políticas y programas relacionados con la conservación del orden público, la seguridad, la convivencia y la tranquilidad garantizando el servicio público para la protección ciudadana y control de las situaciones que afectan el espacio público conforme a criterios establecidos.

Dependencia	Funciones propuestas
	<p>2. Coordinar y programar las políticas y campañas de la Administración Municipal referentes al control de establecimientos públicos, de las rifas, juegos y espectáculos, garantizando el cumplimiento de las normas sobre su funcionamiento y de las sanciones respectivas cuando se violen las disposiciones vigentes.</p> <p>3. Garantizar el goce efectivo de los derechos humanos y constitucionales para todas las personas que habitan el Municipio de El Carmen de conformidad con las disposiciones vigentes.</p> <p>4. Dirigir el desarrollo de las actividades relacionadas con la aplicación de las competencias para garantizar el acceso a la justicia local a través de la Comisaría de Familia y de la Inspección de Policía acorde a la normatividad vigente.</p> <p>5. Dirigir y apoyar el desarrollo, bajo la dirección de las autoridades competentes, los procesos electorales dentro de la jurisdicción del municipio garantizando la transparencia, armonía, tranquilidad y seguridad con arreglo a las disposiciones definidas.</p> <p>6. 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, en coherencia con las normas y directrices definidas.</p> <p>7. Coordinar y desarrollar acciones de asesoría y asistencia al Despacho del Alcalde en materia de asistencia humanitaria, convivencia social, trata de personas y justicia transicional, atendiendo reglamentos establecidos.</p> <p>8. Formular y ejecutar acciones a partir de las políticas nacionales y municipales en materia de movilidad, mediante la regulación y control del tránsito y transporte, que conlleve a mejorar las condiciones de seguridad vial y calidad de vida para los ciudadanos, en el marco de metodologías correspondientes.</p> <p>9. Planear, dirigir, y evaluar el sistema de administración y gestión del talento humano de acuerdo con la normatividad que rige la función pública, junto con la planeación y ejecución de procesos y procedimientos de selección e ingreso de personal y demás situaciones administrativas en el marco de la implementación efectiva de la gestión estratégica del talento humano, conforme a parámetros definidos.</p> <p>10. Ejercer la primera instancia en la etapa de la instrucción y juzgamiento de los procesos disciplinarios de la Entidad, teniendo en cuenta la normatividad existente.</p> <p>11. Las demás que le asigne la Ley o que correspondan con la naturaleza de la dependencia.</p>
COMISARÍA DE FAMILIA	<p>1. Garantizar, proteger, restablecer y reparar los derechos de quienes estén en riesgo o hayan sido víctimas de la violencia establecida en el Artículo 5° de la presente ley.</p> <p>2. Orientar a las personas en riesgo o víctimas de las violencias a que hace referencia esta ley, sobre sus derechos y obligaciones.</p> <p>3. Brindar atención especializada conforme a los principios rectores de la presente ley y demás parámetros constitucionales y convencionales en materia de derechos humanos y erradicación de las violencias en el contexto familiar, en especial las violencias por razones de género y la violencia contra niños, niñas y adolescentes, y personas adultas mayores.</p>

Dependencia	Funciones propuestas
	<p>4. Recibir solicitudes de protección en casos de violencia en el contexto familiar.</p> <p>5. Garantizar el archivo, custodia y administración de la información generada en virtud de sus funciones.</p> <p>6. Activar la ruta de atención integral de las víctimas en el contexto familiar.</p> <p>7. Divulgar los derechos y rutas de atención de las personas usuarias.</p> <p>8. Establecer y difundir las políticas, rutas y actividades que promuevan la prevención de la violencia en el contexto familiar, en coordinación con las administraciones distritales y Municipales, el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, el Ministerio de Justicia y del Derecho, el Ministerio de Salud, la Policía Nacional y la Defensoría del Pueblo.</p> <p>9. Las demás funciones asignadas expresamente por la ley, siempre y cuando tengan estrecha relación con su objeto misional y se les garanticen las condiciones técnicas y presupuestales para su cabal cumplimiento</p>
INSPECCIÓN DE POLICIA	<p>1. Conciliar para la solución de conflictos de convivencia.</p> <p>2. Conocer sobre los comportamientos contrarios a la convivencia en materia de seguridad, tranquilidad, ambiente y recursos naturales, derecho de reunión, protección a los bienes y privacidad, actividad económica, urbanismo, espacio público y libertad de circulación.</p> <p>3. Ejecutar la orden de restitución; en casos de tierras comunales.</p> <p>4. Conocer, en única instancia, de la aplicación de las siguientes medidas correctivas:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Reparación de daños materiales de muebles o inmuebles; b. Expulsión de domicilio; c. Prohibición de ingreso a actividad que involucra aglomeraciones de público complejas o no complejas d. Decomiso. <p>5. Conocer en primera instancia de la aplicación de las siguientes medidas correctivas:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Suspensión de construcción o demolición; b. Demolición de obra; c. Construcción, cerramiento, reparación o mantenimiento de Suspensión inmueble; d. Reparación de daños materiales por perturbación a la posesión y tenencia de inmuebles; e. Restitución y protección de bienes inmuebles, diferentes a los descritos en el numeral 17 del artículo 205; f. Restablecimiento del derecho de servidumbre y reparación de daños materiales; g. Remoción de bienes, en las infracciones urbanísticas; h. Multas; i. Suspensión definitiva de actividad. <p>6. Ejecutar las comisiones que trata el artículo 38 del Código General del Proceso o subcomisionar a una autoridad que tenga jurisdicción y competencia, quienes ejercerán transitoriamente como autoridad administrativa de policía</p> <p>7. Desarrollar estrategias en materia de pedagogía de paz, resolución de conflictos y justicia restaurativa.</p> <p>8. Las demás funciones asignadas expresamente por la ley, siempre y cuando tengan estrecha relación con su objeto misional y se les garanticen las condiciones técnicas y presupuestales para su cabal cumplimiento.</p>

Dependencia	Funciones propuestas
SECRETARÍA DE PLANEACIÓN	1. Dirigir y coordinar la elaboración, aprobación, seguimiento y evaluación de los Planes de Desarrollo Municipal y ordenamiento territorial, reconociendo la vocación económica, ambiental, social, cultural, étnica y comunitaria del Municipio.
	2. Dirigir, administrar y ejecutar el sistema de compras y contratación pública de la entidad, elaborando el Plan Anual de Compras, Adquisiciones y Suministros, con el fin de garantizar la adquisición oportuna en la entrega de los bienes y servicios con protección en la adecuada programación del gasto
	3. Administrar y mantener actualizado el sistema de archivo y gestión documental del Municipio, garantizando la organización, conservación, acceso y protección, de conformidad con las normas y lineamientos vigentes.
	4. Administrar y coordinar con las demás dependencias las actividades relacionadas con la elaboración de los diferentes instrumentos de planeación, para garantizar la ejecución de las acciones de planificación del desarrollo y la gestión financiera que garantice la efectiva inversión pública.
	5. Recopilar, proveer y consolidar la información, las estadísticas, los modelos y los indicadores económicos, sociales, culturales, ambientales, territoriales, de productividad y de competitividad, para la toma de decisiones de la administración.
	6. Orientar y liderar la formulación, seguimiento y evaluación de las políticas públicas, planes, programas y proyectos orientados al cumplimiento de los objetivos institucionales, garantizando que estas respondan a las necesidades del municipio y sus habitantes.
	7. Dirigir la administración del Banco de Programas y Proyectos de Inversión del Municipio y asesorar a los entes municipales en la formulación, inscripción y actualización de programas y proyectos.
	8. Coordinar y promover la gestión de recursos de cooperación para ejecutar proyectos de impacto municipal que contribuyan al desarrollo de la comunidad y someter a consideración de la Nación y el Departamento, las propuestas del Municipio para su inclusión en los planes y presupuestos correspondientes.
	9. Dirigir, coordinar y actualizar el sistema de identificación de potenciales beneficiarios de programas sociales – Sisbén, con el objetivo de focalizar la inversión social y garantizar que los subsidios y beneficios del Estado lleguen a quienes más los necesitan en el Municipio.
	10. Organizar y administrar el sistema de almacenamiento y distribución de bienes y elementos para la provisión a la administración central.
	11. Coordinar, actualizar y controlar el sistema municipal para la prevención y atención de emergencias y desastres del municipio, articulando con las instituciones voluntarias de carácter cívico, actividades de capacitación, promoción de la gestión del riesgo en diferentes ámbitos, su respuesta y apoyo a emergencias.
	12. Coordinar y controlar los procesos de contratación administrativa que deba realizar la administración central, para la adquisición de bienes y servicios necesarios para cumplir con los programas y proyectos previstos en el Plan de Desarrollo, garantizando el cumplimiento de los principios y normas de contratación pública.
	13. Administrar y promover el desarrollo y sostenibilidad del Sistema Integrado de Planeación y Gestión MIPG, asegurando la implementación efectiva y la mejora continua de la gestión institucional.

Dependencia	Funciones propuestas
	<p>14. Administrar y actualizar el Sistema Único de Información de Trámites de la entidad, asegurando la correcta planificación, organización y ejecución de las acciones necesarias para la eficiente gestión de la documentación y prestación de servicios que ofrece el municipio a la ciudadanía.</p> <p>15. Actualizar la estratificación socioeconómica municipal, aplicando la metodología definida por el Gobierno Nacional y conforme las normas previstas para este proceso.</p> <p>16. Elaborar, mantener actualizados y coordinar con la Secretaría de Hacienda las liquidaciones de costos de obra que se deben cancelar por el Sistema de Contribuciones de Valorización.</p> <p>17. Dirigir y supervisar la administración y actualización del inventario de bienes de propiedad del Municipio, procurando que los mismos estén debidamente asegurados, sus impuestos y servicios públicos estén pagos oportunamente, de conformidad con los procedimientos dispuestos.</p> <p>18. Definir los controles y las acciones correctivas necesarias con las cuales se asegure el cumplimiento de objetivos, la correcta gestión de recursos y la mejora continua dentro de la entidad, encaminadas a prevenir el riesgo que pueden afectar el logro de las metas institucionales.</p> <p>19. Dirigir y propiciar la generación de bases de datos de la planificación local, cartografía, población y territorio, usos de suelo, expedición de licencias de urbanismo y construcción y demás parámetros para el ordenamiento y crecimiento urbano del Municipio.</p> <p>20. Realizar la fase de prevención disciplinaria dentro de la entidad, difundiendo las normas y promocionando una cultura organizacional basada en la integridad, la transparencia y el respeto por la función pública.</p> <p>21. Las demás que le asigne la Ley o que correspondan con la naturaleza de la dependencia.</p>
SECRETARÍA DE OBRAS, VIAS E INFRAESTRUCTURA	<p>1. Formular ejecutar y evaluar los planes, programas y proyectos de infraestructura y equipamiento que deba liderar la Secretaría.</p> <p>2. Coordinar y liderar las políticas, planes, programas, proyectos procesos y actividades relacionados con la adecuada prestación de los servicios públicos domiciliarios en el municipio.</p> <p>3. Planear, formular y ejecutar las políticas en materia de obras públicas, plan vial equipamiento e infraestructura y saneamiento básico.</p> <p>4. Propiciar la construcción de obras de infraestructura por autogestión comunitaria y asociativa.</p> <p>5. Diseñar, coordinar y evaluar la construcción y las actividades de mantenimiento de parques, zonas verdes, escenarios deportivos y vías rurales del municipio, con el fin de responder a las necesidades de la comunidad.</p> <p>6. Coordinar los procesos de interventoría y la supervisión al desarrollo, mantenimiento y remodelación de obras que contrate o realice directamente a la entidad.</p> <p>7. Realizar estudios de prefactibilidad y factibilidad, para la construcción, ampliación, adecuación o mantenimiento de obras, redes de servicio público y/o infraestructura pública en el municipio mediante ejecución directa o indirecta y de acuerdo con las competencias.</p>

Dependencia	Funciones propuestas
	<p>8. Dirigir y supervisar el cumplimiento de las disposiciones legales en materia de obras públicas e infraestructura y realizar las demás funciones que por delegación se le encomienden a la Secretaría, de acuerdo con las directrices previstas.</p> <p>9. Elaborar los estudios y cálculos de presupuestos de obra y de suministros para efectuar los procesos de adquisición de bienes y servicios en el cumplimiento de las iniciativas del Plan de Desarrollo Municipal y de la misma gestión de la entidad.</p> <p>10. Coordinar y evaluar los programas de adquisición, manteniendo, reposición, protección y amparo, legalización, operación y control de equipos, maquinaria y parque automotor relacionado con obras públicas.</p> <p>11. Apoyar en la preparación de los pliegos de condiciones y los estudios comparativos de costos, rentabilidad, beneficio social y oportunidades del sistema de compras y contratación relacionados con el área.</p> <p>12. Administrar la construcción, ampliación y mantenimiento de los bienes muebles, plazas públicas, cementerio, matadero municipal, plaza de mercado y demás bienes de uso público, cuando sean de su propiedad.</p> <p>13. Formular, implementar y hacer seguimiento a las políticas, planes y programas relacionados con la protección, conservación y recuperación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, promoviendo la sensibilización y educación de los habitantes del Municipio en temas ambientales para fomentar prácticas sostenibles y responsables.</p> <p>14. Adelantar programas y proyectos de vivienda y hábitat en el marco de la renovación, desarrollo y expansión urbana, utilizando los instrumentos de planificación, gestión del suelo y financiamiento en concordancia con las políticas habitacionales y el Esquema de Ordenamiento Territorial.</p> <p>15. Las demás que le asigne la Ley o que correspondan con la naturaleza de la dependencia.</p>
SECRETARÍA DE HACIENDA	<p>1. Desarrollar las políticas, planes y estrategias de hacienda pública y de administración financiera que coadyuven al equilibrio económico de la racionalización del gasto público y la sostenibilidad de las finanzas municipales, según lineamientos establecidos.</p> <p>2. Coordinar, supervisar y validar el recaudo y cobro de todos los impuestos, aportes y participaciones municipales y adelantar la programación de los pagos de las obligaciones a cargo de la Administración Municipal, siguiendo metodologías indicadas.</p> <p>3. Coordinar, evaluar y controlar procesos para la formulación de estudios y análisis a corto mediano y largo plazo de la situación presupuestal, fiscal, económica y financiera del Municipio, de acuerdo con los lineamientos definidos.</p> <p>4. Controlar, supervisar y hacer seguimiento a la ejecución del presupuesto municipal, de conformidad a lineamientos establecidos.</p> <p>5. Dirigir y planear en coordinación con las demás secretarías, la preparación del Proyecto Anual de Presupuesto de Ingresos y Gastos, realizando su presentación y sustentación ante el Consejo Municipal, de conformidad a objetivos definidos.</p>

Dependencia	Funciones propuestas
	<p>6. Coordinar y mantener actualizado los sistemas de información y mecanismos de seguimiento y evaluación del desempeño fiscal e institucional, garantizando la trazabilidad, oportunidad y veracidad de los reportes dirigidos a los entes de control, en concordancia con la normatividad vigente y los lineamientos de gestión pública.</p> <p>7. Diseñar, operar y evaluar los procesos relacionados con gestión presupuestal, gestión contable, gestión de tesorería y gestión de recaudo y cartera, atendiendo criterios establecidos.</p> <p>8. Coordinar la proyección, formulación, modificación, ejecución, registro y control del presupuesto general del Municipio, PAC, Plan de Inversiones y Plan Financiero, Plan Táctico y Operativo para el Sistema Presupuestal del Municipio, de conformidad a objetivos establecidos.</p> <p>9. Dirigir y controlar el registro, giro y pago de las obligaciones financieras del municipio, garantizando la disponibilidad presupuestal, la legalidad del gasto y el uso eficiente de los recursos, de conformidad a metodologías señaladas.</p> <p>10. Administrar la expedición de los certificados de disponibilidad presupuestal y asignar los registros presupuestales de conformidad con las normas y procedimientos vigentes.</p> <p>11. Supervisar y consolidar los estados contables y financieros del municipio, integrando los subsistemas presupuestales, patrimonial y de costos, garantizando la calidad, oportunidad y confiabilidad de la información contable, conforme a lineamientos establecidos.</p> <p>12. Dirigir el proceso de saneamiento y sostenibilidad contable conforme al Régimen de Contabilidad Pública y a las directrices del ente rector, según objetivos definidos.</p> <p>13. Adelantar las actividades requeridas para el ejercicio de la jurisdicción coactiva y desarrollar las funciones de fiscalización a los contribuyentes responsables y declarantes, verificando el adecuado cumplimiento de las normas tributarias y la correcta aplicación de las sanciones, liquidaciones y recaudos de impuestos, tasas, contribuciones, devoluciones, multas y demás gravámenes de competencia de la dependencia, con arreglo a las directrices previstas.</p> <p>14. Organizar e implementar las acciones dirigidas al desarrollo de las conciliaciones bancarias y recaudo de todos los ingresos, transferencias y rentas a favor del Municipio, conforme a los lineamientos determinados.</p> <p>15. Dirigir y coordinar la rendición de cuentas, elaboración de informes de ejecución presupuestal mensual, trimestral, semestral y anualmente de la Administración Municipal y presentarlos ante los entes de control o las dependencias que lo requieran, en cumplimiento de la normatividad vigente.</p> <p>16. Las demás que le asigne la Ley o que correspondan con la naturaleza de la dependencia.</p>
SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL, RURAL Y ECONOMICO	<p>1. Promover el acceso equitativo a bienes y servicios en áreas vitales para el desarrollo humano, como la salud, la educación y el desarrollo social, en armonía con las políticas y disposiciones vigentes</p> <p>2. Planear, direccionar y ejecutar las política, planes y programas de promoción del desarrollo social y comunitario a nivel municipal, con énfasis en grupos poblacionales en situación de desplazamiento, pobreza, riesgo o vulnerabilidad.</p>

Dependencia	Funciones propuestas
	3. Desarrollar y promocionar las políticas y programas que garanticen la creación y desarrollo de espacios y escenarios para el derecho de asociación, participación ciudadana y comunitaria en el Municipio.
	4. Dirigir, planear y coordinar la implementación de las políticas, planes y programas de desarrollo económico, que fomente el cumplimiento de las metas propuestas, promuevan el desarrollo económico y social del Municipio buscando la competitividad, la generación de empleo digno, el emprendimiento y el desarrollo de competencias laborales, en el marco de las políticas y lineamientos diseñados.
	5. Formular políticas, planes y programas agropecuarios y de desarrollo rural, que fortalezcan los procesos de participación, planificación y concertación, garantizando la atención de las necesidades de la población rural del municipio y fortaleciendo la creación de canales y mecanismos de participación del pequeño y mediano productor en los mercados regionales, nacionales e internacionales.
	6. Liderar la organización y realización de espacios de promoción de las actividades económicas y productivas del municipio con oportunidades de apertura de mercados externos, contribuyendo al crecimiento y la diversificación de la economía local para el beneficio de los comerciantes y productores del Municipio.
	7. Planear, ajustar y promocionar instrumentos, incentivos y estímulos para el financiamiento, capitalización, fomento a la producción, comercialización interna y externa, que promuevan la asociación gremial dentro del Municipio, en el marco de las políticas existentes.
	8. Dirigir, orientar y promocionar a través de la implementación de políticas, planes y programas el aseguramiento de la población al Sistema General de Seguridad Social en Salud, la inspección, vigilancia y control de factores de riesgo que afecten la salud humana presentes en el ambiente, la vigilancia epidemiológica, la promoción de estilos de vida saludables, la prevención de enfermedades y la gestión de emergencias sanitarias en el Municipio, de acuerdo con las disposiciones legales vigentes.
	9. Diseñar, coordinar y gestionar políticas, programas y proyectos de atención integral y desarrollo humano, dirigidos a los grupos de población en condiciones de pobreza e inequidad, con énfasis en la familia, la niñez, la juventud, la mujer, adulto mayor y las personas con limitaciones físicas y sensoriales, garantizando oportunidades de acceso a los recursos y beneficios de los programas públicos y privados, atendiendo a los criterios definidos.
	10. Formular y dirigir planes y programas orientados a implementar políticas públicas y estrategias para garantizar los derechos y el bienestar de los grupos étnicos que residen en su territorio, promoviendo su participación, garantizando el acceso a sus derechos y al desarrollo integral, reconociendo y respetando su diversidad cultural, conforme a los parámetros y disposiciones vigentes.
	11. Diseñar y ejecutar políticas, planes, programas y proyectos enfocados en la igualdad de género, la prevención de la violencia y la promoción de los derechos de las mujeres, incluyendo la creación de mecanismos de denuncia, atención psicológica y jurídica, que fomenten la participación de las mujeres en los espacios de toma de decisiones en la vida pública.

Dependencia	Funciones propuestas
	<p>12. Brindar asistencia, orientación y apoyo a las personas víctimas del conflicto armado, población reinsertada y otras situaciones de violencia, con el fin de buscar el restablecimiento de la vigencia efectiva de los derechos y garantizar su incorporación a la vida social, económica y política, que proporcione condiciones para llevar una vida digna de conformidad con los lineamientos y normas establecidas.</p> <p>13. Implementar y coordinar políticas públicas dirigidas a la población LGBTIQ, con el objetivo de garantizar sus derechos y promover la inclusión, fomentando la creación de espacios de participación, la oferta de servicios de atención integral, la capacitación de funcionarios y la promoción de una cultura de respeto a la diversidad sexual y de género en el Municipio.</p> <p>14. Las demás que le asigne la Ley o que correspondan con la naturaleza de la dependencia.</p>
SECRETARÍA DE CULTURA, TURISMO, RECREACIÓN Y DEPORTE.	<p>1. Formular, coordinar y ejecutar las políticas, planes y programas de gestión cultural, para el desarrollo de las diversas manifestaciones artísticas y culturales del Municipio.</p> <p>2. Planificar, ejecutar y supervisar las estrategias, cronogramas presupuestos y locaciones, para la enseñanza y realización de eventos y actividades, que promuevan la participación de diversas expresiones artísticas y culturales en el Municipio</p> <p>3. Coordinar los procesos necesarios para la formulación y acceso a la oferta institucional de los programas culturales ofrecidos por el Ministerio de Cultura y las Artes.</p> <p>4. Establecer y coordinar la identificación y necesidades de intervención de la infraestructura cultural y deportiva, asegurando que la oferta de los servicios prestados por la secretaría pueda desarrollarse en espacios óptimos y accesibles.</p> <p>5. Formular proyectos en articulación con el Ministerio de Cultura, el Departamento Nacional de Planeación, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y otros actores buscando líneas de financiación y apoyo, orientadas a la recuperación, mantenimiento del patrimonio y el desarrollo local.</p> <p>6. Dirigir la administración y coordinación institucional para la protección y conservación del patrimonio cultural y zonas de interés histórico y arquitectónico, implementando un sistema de organización para su conservación y aprovechamiento dentro del potencial turístico del Municipio.</p> <p>7. Recolectar y publicar las fuentes primarias y secundarias sobre los valores culturales autóctonos y la memoria histórica del municipio.</p> <p>8. Promover y coordinar con las diferentes entidades territoriales la elaboración de planes, programas y todo lo pertinente a las políticas del sector turístico.</p> <p>9. Coordinar y apoyar al sector turístico del municipio a través de la asesoría, asistencia técnica, capacitación y promoción, impulsando prácticas turísticas responsables con el medio ambiente, garantizando la seguridad de los turistas y la conservación de los bienes declarados como patrimonio cultural de El Carmen.</p> <p>10. Definir políticas y estrategias para el fomento, estímulo y bienestar de los deportistas del municipio, coordinado con sectores privados y públicos los programas y actividades, dirigidas a toda la población, incluyendo las personas con limitaciones físicas, psíquicas, sensoriales y de la tercera edad.</p>

Dependencia	Funciones propuestas
	11. Fomentar la oferta de servicios deportivos y recreativos que promueva la participación de los diferentes grupos poblacionales y grupos de interés, garantizando además la participación en diferentes espacios del orden Regional y Nacional.
	12. Coordinar la administración y articulación para el uso adecuado, cuidado y conservación de la infraestructura deportiva y recreativa del Municipio, que permita su máximo aprovechamiento.
	13. Planear, dirigir y ejecutar los planes, programas y actividades de la Biblioteca Pública Municipal, fomentando su uso y el hábito de la lectura, en conjunto con las instituciones educativas del Municipio.
	14. Las demás que le asigne la Ley o que correspondan con la naturaleza de la dependencia.

Fuente: Elaboración propia

2.2. Diseño del Modelo de Operación para la Entidad

Con base en los análisis realizados previamente en los numerales 1.4.2, en el presente apartado se presenta el modelo de operación por procesos que se considera idóneo en el marco de las competencias y funciones inherentes a la entidad, 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.

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

Tabla 28. Propuesta MOP – Alcaldía Municipal de El Carmen.

Tipo de proceso	Nombre del Proceso	Procedimiento
Estratégicos	Direccionamiento Estratégico	Elaboración, seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo Municipal
Estratégicos	Direccionamiento Estratégico	Elaboración, aprobación, seguimiento y evaluación al Plan Indicativo
Estratégicos	Direccionamiento Estratégico	Elaboración, aprobación, seguimiento y evaluación a los Planes de Acción
Estratégicos	Direccionamiento Estratégico	Gestión de la información estadística
Estratégicos	Direccionamiento Estratégico	Formulación, seguimiento y evaluación de políticas públicas
Estratégicos	Direccionamiento Estratégico	Registro y actualización del Banco de Programas y Proyectos
Estratégicos	Direccionamiento Estratégico	Gestión de fortalecimiento institucional MIPG
Estratégicos	Direccionamiento Estratégico	Gestión del cambio

Tipo de proceso	Nombre del Proceso	Procedimiento
Estratégicos	Direccionamiento Estratégico	Revisión por la alta dirección
Estratégicos	Direccionamiento Estratégico	Rendición de cuentas públicas
Estratégicos	Direccionamiento Estratégico	Gestión, formulación, monitoreo y seguimiento al Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano PAAC
Estratégicos	Direccionamiento Estratégico	Revisión y apoyo a los proyectos de acuerdo
Estratégicos	Direccionamiento Estratégico	Estratificación socioeconómica del municipio
Estratégicos	Gestión del Riesgo y Desastres	Prevención y Atención a Desastres
Estratégicos	Gestión del Relacionamiento con la Ciudadanía	Ventanilla única
Estratégicos	Gestión del Relacionamiento con la Ciudadanía	Recepción y seguimiento de PQRSF internos y externas
Estratégicos	Gestión del Relacionamiento con la Ciudadanía	Expedición de certificados
Estratégicos	Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones	Comunicación interna y externa
Estratégicos	Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones	Programación de eventos y protocolo
Estratégicos	Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones	Publicación del ejercicio de rendición de cuentas
Estratégicos	Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones	Actualización del plan estratégico de tecnologías de información y las comunicaciones – PETIC
Estratégicos	Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones	Implementación de soluciones y servicios de tecnología
Estratégicos	Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones	Gestión de seguridad de la información
Misionales	Gestión de Trámites	Realizar la panificación y seguimiento de la gestión de trámites

Tipo de proceso	Nombre del Proceso	Procedimiento
Misionales	Gestión de Trámites	Trámite de PQRSF de los usuarios internos y externos
Misionales	Gestión de Trámites	Sistema Único de Información y Trámites SUIT
Misionales	Gestión Social	Gestión de Asuntos Étnicos
Misionales	Gestión Social	Gestión de programas sociales
Misionales	Gestión Social	Gestión de la mujer
Misionales	Gestión Social	Atención a los programas de adulto mayor
Misionales	Gestión Social	Programas y proyectos población en condición de discapacidad
Misionales	Gestión Social	Gestión de la comunidad LGTBIQ+
Misionales	Gestión Social	Gestión para la juventud
Misionales	Gestión Social	Atención a población víctima del conflicto armado
Misionales	Gestión Social	Administración de recursos del Sistema General de Participaciones
Misionales	Gestión de Servicios Públicos	Agua potable y saneamiento básico
Misionales	Gestión de Servicios Públicos	Alumbrado Público
Misionales	Gestión de Educación	Ejecución de los planes y programas departamentales a nivel educativo
Misionales	Gestión de Educación	Brindar información al departamento sobre la situación del municipio en educación
Misionales	Gestión de Educación	Alimentación escolar
Misionales	Gestión de la Cultura, Patrimonio y Turismo	Desarrollo de eventos culturales
Misionales	Gestión de la Cultura, Patrimonio y Turismo	Escuela de música
Misionales	Gestión de la Cultura, Patrimonio y Turismo	Prestación del servicio de biblioteca
Misionales	Gestión de la Cultura, Patrimonio y Turismo	Protección y conservación del centro histórico del Municipio El Carmen, Norte de Santander.
Misionales	Gestión de la Cultura, Patrimonio y Turismo	Gestión para la planeación y promoción del turismo y ecoturismo
Misionales	Promoción y Fomento de la Recreación y el Deporte	Programación y promoción de eventos culturales y deportivos
Misionales	Gestión de Salud	Gestión de aseguramiento en Salud
Misionales	Gestión de Salud	Vigilancia en salud pública
Misionales	Gestión de Salud	Establecimiento del Plan de Salud Pública de Intervenciones Colectivas – PIC
Misionales	Gestión de Salud	Programas de Vacunación
Misionales	Gestión de Salud	Promoción y Prevención en Salud

Tipo de proceso	Nombre del Proceso	Procedimiento
Misionales	Gestión de Salud	Aseguramiento al Régimen en Salud para Población no Cubierta
Misionales	Gestión de Salud	Formulación del diagnóstico de necesidades, expectativas e identificación de riesgos en salud
Misionales	Gestión de Salud	Evaluación del impacto en salud
Misionales	Gestión de Salud	Gestión Sisbén
Misionales	Gestión Ambiental	Medidas ambientales
Misionales	Gestión Ambiental	Medidas de Protección
Misionales	Gestión Ambiental	Conservación de zonas de protección
Misionales	Gestión Ambiental	Actualización del inventario de las zonas verdes públicas del Municipio
Misionales	Gestión Ambiental	Mantenimiento de zonas verdes públicas
Misionales	Gestión Agropecuaria	Gestión de proyectos agroambientales
Misionales	Gestión Agropecuaria	Gestión de emprendimiento, competitividad y asociatividad
Misionales	Gestión Agropecuaria	Gestión de emprendimiento, competitividad y asociatividad
Misionales	Gestión Agropecuaria	Actividades del Sector ganadero
Misionales	Gestión Agropecuaria	Asistencia Técnica Agropecuaria
Misionales	Gestión Agropecuaria	Seguridad Alimentaria
Misionales	Gestión Agropecuaria	Políticas de apoyo para mejorar la producción agropecuaria de manera sostenible
Misionales	Gestión Agropecuaria	Sanidad animal
Misionales	Gestión de Gobierno, Seguridad y Convivencia Ciudadana	Gestión de intervención al espacio público
Misionales	Gestión de Gobierno, Seguridad y Convivencia Ciudadana	Control de rifas y espectáculos públicos
Misionales	Gestión de Gobierno, Seguridad y Convivencia Ciudadana	Promoción, desarrollo y participación comunitaria
Misionales	Gestión de Gobierno, Seguridad y Convivencia Ciudadana	Gestión procedimiento de tránsito
Misionales	Gestión de Gobierno, Seguridad y Convivencia Ciudadana	Permisos de movilización y transporte
Misionales	Gestión de Gobierno, Seguridad y Convivencia Ciudadana	Autorización de registros de defunción
Misionales	Gestión de Gobierno, Seguridad y Convivencia Ciudadana	Conciliación extrajudicial en materia de familia

Tipo de proceso	Nombre del Proceso	Procedimiento
Misionales	Gestión de Gobierno, Seguridad y Convivencia Ciudadana	Conciliación extrajudicial para liquidación de la unión marital de hecho
Misionales	Gestión de Gobierno, Seguridad y Convivencia Ciudadana	Conciliación extrajudicial para reconocimiento voluntario de paternidad
Misionales	Gestión de Gobierno, Seguridad y Convivencia Ciudadana	Restablecimiento de los Derechos de los adultos mayores o infantes
Misionales	Gestión de Gobierno, Seguridad y Convivencia Ciudadana	Violencia intrafamiliar
Misionales	Gestión de Gobierno, Seguridad y Convivencia Ciudadana	Demanda de investigación de paternidad
Misionales	Gestión de Gobierno, Seguridad y Convivencia Ciudadana	Demanda ejecutiva de alimentos
Misionales	Gestión de Gobierno, Seguridad y Convivencia Ciudadana	Contravenciones comunes
Misionales	Gestión de Gobierno, Seguridad y Convivencia Ciudadana	Diligencias y embargos
Misionales	Gestión de Gobierno, Seguridad y Convivencia Ciudadana	Orientación sociofamiliar
Misionales	Gestión de Gobierno, Seguridad y Convivencia Ciudadana	Gestión para la justicia
Misionales	Gestión de Gobierno, Seguridad y Convivencia Ciudadana	Procesos judiciales
Misionales	Gestión de Gobierno, Seguridad y Convivencia Ciudadana	Convivencia ciudadana
Misionales	Gestión de Gobierno, Seguridad y Convivencia Ciudadana	Gestión protección animal
Misionales	Gestión de Gobierno, Seguridad y Convivencia Ciudadana	Regulación de visitas
Misionales	Gestión de Gobierno, Seguridad y Convivencia Ciudadana	Custodia y cuidado personal

Tipo de proceso	Nombre del Proceso	Procedimiento
Misionales	Gestión de Gobierno, Seguridad y Convivencia Ciudadana	Permiso laboral en adolescentes
Misionales	Gestión de Gobierno, Seguridad y Convivencia Ciudadana	Proceso verbal abreviado para comparendo – convivencia
Misionales	Gestión de Gobierno, Seguridad y Convivencia Ciudadana	Procesos de reincidencia
Misionales	Gestión de Obras, Vías e Infraestructura	Elaboración de estudios, diseños y construcción de obras públicas de infraestructura física y de transporte
Misionales	Gestión de Obras, Vías e Infraestructura	Interventoría / Supervisión de obras públicas de infraestructura física y de transporte
Misionales	Gestión de Obras, Vías e Infraestructura	Gestión de vivienda
Misionales	Gestión de Obras, Vías e Infraestructura	Mantenimiento Vial
Misionales	Gestión de Obras, Vías e Infraestructura	Administración de la Maquinaria Pesada
Misionales	Gestión de Obras, Vías e Infraestructura	Trámite del Certificado de Estratificación, Nomenclatura, Uso del Suelo y de Residencia
Misionales	Gestión de Obras, Vías e Infraestructura	Permisos de urbanismo, de construcción, de parcelación, de subdivisión
Misionales	Gestión de Obras, Vías e Infraestructura	Gestión de vivienda y servicios públicos
Misionales	Gestión de Obras, Vías e Infraestructura	Mejoramiento de vivienda
Misionales	Gestión de Obras, Vías e Infraestructura	Valorización
Misionales	Gestión de Obras, Vías e Infraestructura	Suspensión de Obra e Imposición de Sanciones
Misionales	Gestión de Obras, Vías e Infraestructura	Construcción y administración de obras públicas y equipamientos municipales
Apoyo	Gestión Administrativa	Planeación documental
Apoyo	Gestión Administrativa	Producción documental
Apoyo	Gestión Administrativa	Gestión documental y archivo institucional
Apoyo	Gestión Administrativa	Organización del archivo general
Apoyo	Gestión Administrativa	Consulta y préstamo de documentos
Apoyo	Gestión Administrativa	Preservación documental
Apoyo	Gestión Administrativa	Eliminación documental
Apoyo	Gestión Administrativa	Transferencia documental
Apoyo	Gestión Administrativa	Organización fondo acumulado

Tipo de proceso	Nombre del Proceso	Procedimiento
Apoyo	Gestión Administrativa	Recibo, radicación de la correspondencia o paquetería
Apoyo	Gestión Administrativa	Registro y salida de la correspondencia y/o paquetería
Apoyo	Gestión Administrativa	Servicios generales
Apoyo	Gestión Administrativa	Adquisición de insumo, suministro y dotación
Apoyo	Gestión Administrativa	Elaborar, actualizar y publicar el plan anual de adquisiciones – PAA
Apoyo	Gestión Administrativa	Administración de bienes muebles, inmuebles y vehículos.
Apoyo	Gestión Administrativa	Gestión del almacén
Apoyo	Gestión Administrativa	Expedición de paz y salvos de inventarios
Apoyo	Gestión Administrativa	Administración inventarios de bienes
Apoyo	Gestión Administrativa	Toma física o inventario
Apoyo	Gestión Administrativa	Activos fijos e inmuebles
Apoyo	Gestión Administrativa	Valoración de los bienes inmuebles propiedad del municipio
Apoyo	Gestión Administrativa	Faltantes, daño o deterioro de bienes públicos
Apoyo	Gestión del Talento Humano	Selección, ingreso, permanencia y retiro de planta de personal
Apoyo	Gestión del Talento Humano	Capacitación de personal
Apoyo	Gestión del Talento Humano	Bienestar social e incentivos
Apoyo	Gestión del Talento Humano	Seguridad y salud en el trabajo
Apoyo	Gestión del Talento Humano	Evaluación del desempeño laboral
Apoyo	Gestión del Talento Humano	Inducción y reinducción
Apoyo	Gestión del Talento Humano	Liquidación de nómina y prestaciones sociales
Apoyo	Gestión del Talento Humano	Licencias e Incapacidades
Apoyo	Gestión del Talento Humano	Expedición de certificados laborales
Apoyo	Gestión del Talento Humano	Administración del pasivo pensional
Apoyo	Gestión del Talento Humano	Administración de historias laborales
Apoyo	Gestión Contractual	Mínima cuantía
Apoyo	Gestión Contractual	Selección abreviada de menor cuantía
Apoyo	Gestión Contractual	Concurso de méritos
Apoyo	Gestión Contractual	Licitación pública

Tipo de proceso	Nombre del Proceso	Procedimiento
Apoyo	Gestión Contractual	Contratación directa
Apoyo	Gestión Contractual	Contratos y convenios interadministrativos
Apoyo	Gestión Contractual	Subasta inversa
Apoyo	Gestión Contractual	Acuerdo marco de precios
Apoyo	Gestión Contractual	Urgencia manifiesta
Apoyo	Gestión Contractual	Manejo de plataformas
Apoyo	Gestión Contractual	Gestión de Supervisión e Interventoría
Apoyo	Gestión Contractual	Revisión y elaboración de informes a órganos de control
Apoyo	Gestión Contractual	Rendición de informes
Apoyo	Gestión Financiera	Proyección, estudio y aprobación del presupuesto
Apoyo	Gestión Financiera	Modificación del presupuesto
Apoyo	Gestión Financiera	Formulación, aprobación y seguimiento del Plan Operativo Anual de Inversiones
Apoyo	Gestión Financiera	Formulación, manejo, ajuste y control del Plan Anual Mensualizado de Caja (PAC)
Apoyo	Gestión Financiera	Elaboración y aprobación del Plan Financiero
Apoyo	Gestión Financiera	Elaboración y aprobación del Presupuesto de Ingresos y Egresos
Apoyo	Gestión Financiera	Administración Presupuestal
Apoyo	Gestión Financiera	Gestión presupuestal
Apoyo	Gestión Financiera	Elaboración Certificado de Disponibilidad Presupuestal
Apoyo	Gestión Financiera	Registro presupuestal
Apoyo	Gestión Financiera	Creación de rubros presupuestales
Apoyo	Gestión Financiera	Expedición de Registros Presupuestales
Apoyo	Gestión Financiera	Modificaciones presupuestales
Apoyo	Gestión Financiera	Reporte de Ejecución Presupuestal
Apoyo	Gestión Financiera	Cierre presupuestal
Apoyo	Gestión Financiera	Gestión de tesorería
Apoyo	Gestión Financiera	Gestión de contabilidad
Apoyo	Gestión Financiera	Administración de impuestos
Apoyo	Gestión Financiera	Fiscalización y Recaudo de Impuestos
Apoyo	Gestión Financiera	Declaración anual del impuesto de industria y comercio
Apoyo	Gestión Financiera	Devolución de impuestos, tasas y contribuciones
Apoyo	Gestión Financiera	Aplicación y liquidación del impuesto predial y complementarios
Apoyo	Gestión Financiera	Aplicación del recaudo diario del impuesto predial, industria y comercio y otros
Apoyo	Gestión Financiera	Gestión de cobro persuasivo y coactivo

Tipo de proceso	Nombre del Proceso	Procedimiento
Apoyo	Gestión Financiera	Informes y estados financieros
Apoyo	Gestión Financiera	Elaboración notas bancarias
Apoyo	Gestión Financiera	Generación de libros auxiliares
Apoyo	Gestión Financiera	Registro de operaciones integradas y no integradas - órdenes de pago presupuestal
Apoyo	Gestión Financiera	Registro de operaciones integradas y no integradas- órdenes de pago no presupuestales
Apoyo	Gestión Financiera	Cierre de vigencia fiscal
Apoyo	Gestión Financiera	Registro de conciliaciones bancarias
Apoyo	Gestión Financiera	Manejo del servicio a la deuda pública
Apoyo	Gestión Financiera	Elaboración de Acta de Arqueo de Caja
Apoyo	Gestión Financiera	Reporte de Regalías
Apoyo	Gestión Financiera	Formulación y ajuste del Marco Fiscal de Mediano Plazo
Apoyo	Gestión Financiera	Proyección y constitución de vigencias futuras
Apoyo	Gestión Financiera	Dirección y manejo de contribuciones y gravámenes
Apoyo	Gestión Financiera	Acuerdos de pago
Apoyo	Gestión Financiera	Elaboración Paz y Salvo
Apoyo	Gestión Financiera	Seguimiento del comportamiento de las transferencias, participaciones, cofinanciación y regalías
Apoyo	Gestión Financiera	Apertura, manejo y cierre de cuentas bancarias
Apoyo	Gestión Financiera	Elaboración reporte Contaduría General de la Nación
Apoyo	Gestión Financiera	Expedición de bonos pensionales y cuotas partes pensionales
Apoyo	Gestión Financiera	Amortizaciones
Apoyo	Gestión Financiera	Convenios de pago establecidos para el recaudo de diferentes rentas del municipio
Apoyo	Gestión Financiera	Depreciación de bienes muebles e inmuebles
Apoyo	Gestión Financiera	Pago de nómina
Apoyo	Gestión Financiera	Provisiones
Apoyo	Gestión Financiera	Registro de establecimientos
Apoyo	Gestión Financiera	Reporte de mutaciones a los establecimientos de industria y comercio
Apoyo	Gestión Financiera	Necesidades de recurso con crédito (deuda pública)
Apoyo	Gestión Jurídica	Conceptos y asistencia jurídica
Apoyo	Gestión Jurídica	Proyección y revisión de actos administrativos
Apoyo	Gestión Jurídica	Procesos judiciales
Apoyo	Gestión Jurídica	Defensa jurídica
Apoyo	Gestión Jurídica	Gestión de la prevención del daño antijurídico

Tipo de proceso	Nombre del Proceso	Procedimiento
Apoyo	Gestión Jurídica	Atención de derechos de petición, tutelas, consultas y conceptos
Apoyo	Gestión Jurídica	Divulgación de información jurídica de interés de la entidad
Evaluación	Mejora Continua	Manual del Sistema de Gestión Integrado
Evaluación	Mejora Continua	Manual de Procesos y Procedimientos
Evaluación	Mejora Continua	Gestión de la mejora continua
Evaluación	Mejora Continua	Elaboración y control de documentos
Evaluación	Mejora Continua	Control de riesgos del SGC
Evaluación	Mejora Continua	Acciones correctivas, preventivas y de mejora
Evaluación	Mejora Continua	Informe ejecutivo anual
Evaluación	Mejora Continua	Seguimiento a los planes de mejoramiento
Evaluación	Mejora Continua	Realización de auditoría interna
Evaluación	Evaluación y Control	Evaluación del sistema de control interno
Evaluación	Evaluación y Control	Evaluación y seguimiento a la gestión
Evaluación	Evaluación y Control	Administración del riesgo
Evaluación	Evaluación y Control	Fomento de la cultura de control
Evaluación	Evaluación y Control	Gestión de Auditorías
Evaluación	Evaluación y Control	Gestión y relacionamiento con entidades externas
Evaluación	Evaluación y Control	Elaboración y control de documentos
Evaluación	Evaluación y Control	Acciones correctivas y preventivas
Evaluación	Evaluación y Control	Planes de mejoramiento
Evaluación	Evaluación y Control	Informe de austeridad del gasto público
Evaluación	Evaluación y Control	Informe de control interno contable
Evaluación	Evaluación y Control	Informe ejecutivo anual
Evaluación	Evaluación y Control	Seguimiento a los Planes de Mejoramiento
Evaluación	Gestión Disciplinaria	Gestión de la prevención
Evaluación	Gestión Disciplinaria	Gestión del proceso de instrucción y juzgamiento
Evaluación	Gestión Disciplinaria	Gestión del proceso en segunda instancia

Fuente: Elaboración propia

La propuesta del Modelo de Operación por Procesos (MOP) para la Alcaldía de El Carmen estructura la gestión institucional en cuatro tipos de procesos: estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación. Esta clasificación sigue los lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública (2020), permitiendo una organización funcional orientada a resultados.

Los procesos estratégicos fortalecen la planificación, formulación de políticas, rendición de cuentas y mejora institucional. Los procesos misionales agrupan las funciones propias del municipio, alineadas con las necesidades del territorio en áreas como salud, educación, servicios

públicos, cultura, medio ambiente, infraestructura y seguridad. Los procesos de apoyo aseguran el funcionamiento operativo mediante la gestión administrativa, financiera, contractual y del talento humano. Finalmente, los procesos de evaluación promueven el control interno, la auditoría y la 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 Marco 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:

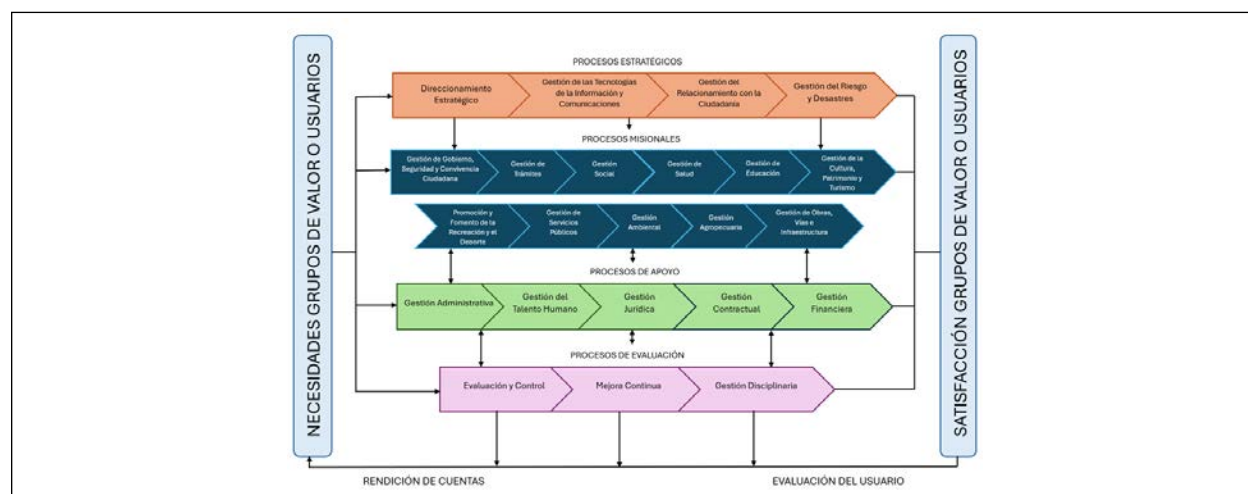
Tabla 29. Clasificación de macroprocesos.

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 Dirección de Gestión y Desempeño Institucional (2020)

A continuación, se expone el mapa de procesos propuesto para la Alcaldía Municipal de El Carmen, Norte de Santander:

Figura 35. Propuesta de mapa de procesos Alcaldía Municipal de El Carmen.



Fuente: Elaboración propia.

El mapa de procesos propuesto para la Alcaldía de El Carmen permite agrupar y representar el conjunto de procesos que se alinean al contexto y a la realidad actual de la entidad territorial; asimismo, se orienta al cumplimiento de las competencias encargadas por la norma y al goce efectivo de derechos de la ciudadanía, a través las acciones que emanan de la entidad.

2.2.2. Alineación del MOP con la Estructura Propuesta

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

Tabla 30. Alineación del MOP y la Estructura administrativa.

Tipo de proceso	Nombre del Proceso	Procedimiento	Dependencia
Estratégicos	Direccionamiento Estratégico	Elaboración, seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo Municipal	Secretaría de Planeación
Estratégicos	Direccionamiento Estratégico	Elaboración, aprobación, seguimiento y evaluación al Plan Indicativo	Secretaría de Planeación
Estratégicos	Direccionamiento Estratégico	Elaboración, aprobación, seguimiento y evaluación a los Planes de Acción	Secretaría de Planeación
Estratégicos	Direccionamiento Estratégico	Gestión de la información estadística	Secretaría de Planeación
Estratégicos	Direccionamiento Estratégico	Formulación, seguimiento y evaluación de políticas públicas	Secretaría de Planeación
Estratégicos	Direccionamiento Estratégico	Registro y actualización del Banco de Programas y Proyectos	Secretaría de Planeación
Estratégicos	Direccionamiento Estratégico	Gestión de fortalecimiento institucional MIPG	Secretaría de Planeación
Estratégicos	Direccionamiento Estratégico	Gestión del cambio	Secretaría de Planeación
Estratégicos	Direccionamiento Estratégico	Revisión por la alta dirección	Despacho del Alcalde
Estratégicos	Direccionamiento Estratégico	Rendición de cuentas públicas	Despacho del Alcalde
Estratégicos	Direccionamiento Estratégico	Gestión, formulación, monitoreo y seguimiento al Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano PAAC	Secretaría de Planeación
Estratégicos	Direccionamiento Estratégico	Revisión y apoyo a los proyectos de acuerdo	Secretaría de Gobierno
Estratégicos	Direccionamiento Estratégico	Estratificación socioeconómica del municipio	Secretaría de Planeación
Estratégicos	Gestión del Riesgo y Desastres	Prevención y Atención a Desastres	Secretaría de Planeación

Tipo de proceso	Nombre del Proceso	Procedimiento	Dependencia
Estratégicos	Gestión del Relacionamiento con la Ciudadanía	Ventanilla única	Secretaría de Gobierno
Estratégicos	Gestión del Relacionamiento con la Ciudadanía	Recepción y seguimiento de PQRSF internos y externas	Secretaría de Gobierno
Estratégicos	Gestión del Relacionamiento con la Ciudadanía	Expedición de certificados	Secretaría de Gobierno - Secretaría de Planeación - Secretaría de Desarrollo Social, Rural y Económico - Secretaría de Hacienda
Estratégicos	Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones	Comunicación interna y externa	Secretaría de Gobierno
Estratégicos	Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones	Programación de eventos y protocolo	Secretaría de Gobierno
Estratégicos	Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones	Publicación del ejercicio de rendición de cuentas	Secretaría de Gobierno
Estratégicos	Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones	Actualización del plan estratégico de tecnologías de información y las comunicaciones – PETIC	Secretaría de Gobierno
Estratégicos	Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones	Implementación de soluciones y servicios de tecnología	Secretaría de Gobierno
Estratégicos	Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones	Gestión de seguridad de la información	Secretaría de Gobierno
Misionales	Gestión de Trámites	Realizar la panificación y seguimiento de la gestión de trámites	Secretaría de Planeación

Tipo de proceso	Nombre del Proceso	Procedimiento	Dependencia
Misionales	Gestión de Trámites	Trámite de PQRSF de los usuarios internos y externos	Despacho del Alcalde - Secretaría de Gobierno - Secretaría de Planeación - Secretaría de Desarrollo Social, Rural y Económico - Secretaría de Hacienda - Secretaría de Obras, Vías e Infraestructura - Secretaría de Cultura, Turismo, Recreación y Deporte - Comisaría de familia – Inspección de Policía
Misionales	Gestión de Trámites	Sistema Único de Información y Trámites SUIT	Secretaría de Planeación
Misionales	Gestión Social	Gestión de Asuntos Étnicos	Secretaría de Desarrollo Social, Rural y Económico
Misionales	Gestión Social	Gestión de programas sociales	Secretaría de Desarrollo Social, Rural y Económico
Misionales	Gestión Social	Gestión de la mujer	Secretaría de Desarrollo Social, Rural y Económico
Misionales	Gestión Social	Atención a los programas de adulto mayor	Secretaría de Desarrollo Social, Rural y Económico
Misionales	Gestión Social	Programas y proyectos población en condición de discapacidad	Secretaría de Desarrollo Social, Rural y Económico
Misionales	Gestión Social	Gestión de la comunidad LGTBIQ+	Secretaría de Desarrollo Social, Rural y Económico
Misionales	Gestión Social	Gestión para la juventud	Secretaría de Desarrollo Social, Rural y Económico
Misionales	Gestión Social	Atención a población víctima del conflicto armado	Secretaría de Desarrollo Social, Rural y Económico - Secretaría de Gobierno
Misionales	Gestión Social	Administración de recursos del Sistema General de Participaciones	Secretaría de Hacienda
Misionales	Gestión de Servicios Públicos	Agua potable y saneamiento básico	Secretaría de Obras, Vías e Infraestructura

Tipo de proceso	Nombre del Proceso	Procedimiento	Dependencia
Misionales	Gestión de Servicios Públicos	Alumbrado Público	Secretaría de Obras, Vías e Infraestructura
Misionales	Gestión de Educación	Ejecución de los planes y programas departamentales a nivel educativo	Secretaría de Desarrollo Social, Rural y Económico
Misionales	Gestión de Educación	Brindar información al departamento sobre la situación del municipio en educación	Secretaría de Desarrollo Social, Rural y Económico
Misionales	Gestión de Educación	Alimentación escolar	Secretaría de Desarrollo Social, Rural y Económico
Misionales	Gestión de la Cultura, Patrimonio y Turismo	Desarrollo de eventos culturales	Secretaría de Cultura, Turismo, Recreación y Deporte
Misionales	Gestión de la Cultura, Patrimonio y Turismo	Escuela de música	Secretaría de Cultura, Turismo, Recreación y Deporte
Misionales	Gestión de la Cultura, Patrimonio y Turismo	Prestación del servicio de biblioteca	Secretaría de Cultura, Turismo, Recreación y Deporte
Misionales	Gestión de la Cultura, Patrimonio y Turismo	Protección y conservación del centro histórico del Municipio El Carmen, Norte de Santander.	Secretaría de Cultura, Turismo, Recreación y Deporte – Secretaría de Obras, Vías e Infraestructura – Secretaría de Planeación
Misionales	Gestión de la Cultura, Patrimonio y Turismo	Gestión para la planeación y promoción del turismo y ecoturismo	Secretaría de Cultura, Turismo, Recreación y Deporte
Misionales	Promoción y Fomento de la Recreación y el Deporte	Programación y promoción de eventos culturales y deportivos	Secretaría de Cultura, Turismo, Recreación y Deporte
Misionales	Gestión de Salud	Gestión de aseguramiento en Salud	Secretaría de Desarrollo Social, Rural y Económico
Misionales	Gestión de Salud	Vigilancia en salud pública	Secretaría de Desarrollo Social, Rural y Económico
Misionales	Gestión de Salud	Establecimiento del Plan de Salud Pública de Intervenciones Colectivas – PIC	Secretaría de Desarrollo Social, Rural y Económico
Misionales	Gestión de Salud	Programas de Vacunación	Secretaría de Desarrollo Social, Rural y Económico

Tipo de proceso	Nombre del Proceso	Procedimiento	Dependencia
Misionales	Gestión de Salud	Promoción y Prevención en Salud	Secretaría de Desarrollo Social, Rural y Económico
Misionales	Gestión de Salud	Aseguramiento al Régimen en Salud para Población no Cubierta	Secretaría de Desarrollo Social, Rural y Económico
Misionales	Gestión de Salud	Formulación del diagnóstico de necesidades, expectativas e identificación de riesgos en salud	Secretaría de Desarrollo Social, Rural y Económico
Misionales	Gestión de Salud	Evaluación del impacto en salud	Secretaría de Desarrollo Social, Rural y Económico
Misionales	Gestión de Salud	Gestión Sisbén	Secretaría de Planeación
Misionales	Gestión Ambiental	Medidas ambientales	Secretaría de Obras, Vías e Infraestructura
Misionales	Gestión Ambiental	Medidas de Protección	Secretaría de Obras, Vías e Infraestructura
Misionales	Gestión Ambiental	Conservación de zonas de protección	Secretaría de Obras, Vías e Infraestructura
Misionales	Gestión Ambiental	Actualización del inventario de las zonas verdes públicas del Municipio	Secretaría de Obras, Vías e Infraestructura
Misionales	Gestión Ambiental	Mantenimiento de zonas verdes públicas	Secretaría de Obras, Vías e Infraestructura
Misionales	Gestión Agropecuaria	Gestión de proyectos agroambientales	Secretaría de Desarrollo Social, Rural y Económico
Misionales	Gestión Agropecuaria	Gestión de emprendimiento, competitividad y asociatividad	Secretaría de Desarrollo Social, Rural y Económico
Misionales	Gestión Agropecuaria	Gestión de emprendimiento, competitividad y asociatividad	Secretaría de Desarrollo Social, Rural y Económico
Misionales	Gestión Agropecuaria	Actividades del Sector ganadero	Secretaría de Desarrollo Social, Rural y Económico
Misionales	Gestión Agropecuaria	Asistencia Técnica Agropecuaria	Secretaría de Desarrollo Social, Rural y Económico
Misionales	Gestión Agropecuaria	Seguridad Alimentaria	Secretaría de Desarrollo Social, Rural y Económico
Misionales	Gestión Agropecuaria	Políticas de apoyo para mejorar la producción agropecuaria de manera sostenible	Secretaría de Desarrollo Social, Rural y Económico

Tipo de proceso	Nombre del Proceso	Procedimiento	Dependencia
Misionales	Gestión Agropecuaria	Sanidad animal	Secretaría de Desarrollo Social, Rural y Económico
Misionales	Gestión de Gobierno, Seguridad y Convivencia Ciudadana	Gestión de intervención al espacio público	Secretaría de Gobierno
Misionales	Gestión de Gobierno, Seguridad y Convivencia Ciudadana	Control de rifas y espectáculos públicos	Secretaría de Gobierno
Misionales	Gestión de Gobierno, Seguridad y Convivencia Ciudadana	Promoción, desarrollo y participación comunitaria	Secretaría de Gobierno
Misionales	Gestión de Gobierno, Seguridad y Convivencia Ciudadana	Gestión procedimiento de tránsito	Secretaría de Gobierno
Misionales	Gestión de Gobierno, Seguridad y Convivencia Ciudadana	Permisos de movilización y transporte	Secretaría de Gobierno
Misionales	Gestión de Gobierno, Seguridad y Convivencia Ciudadana	Autorización de registros de defunción	Secretaría de Gobierno
Misionales	Gestión de Gobierno, Seguridad y Convivencia Ciudadana	Conciliación extrajudicial en materia de familia	Comisaría de familia
Misionales	Gestión de Gobierno, Seguridad y Convivencia Ciudadana	Conciliación extrajudicial para liquidación de la unión marital de hecho	Comisaría de familia
Misionales	Gestión de Gobierno, Seguridad y Convivencia Ciudadana	Conciliación extrajudicial para reconocimiento voluntario de paternidad	Comisaría de familia
Misionales	Gestión de Gobierno, Seguridad y Convivencia Ciudadana	Restablecimiento de los Derechos de los adultos mayores o infantes	Comisaría de familia
Misionales	Gestión de Gobierno, Seguridad y Convivencia Ciudadana	Violencia intrafamiliar	Comisaría de familia

Tipo de proceso	Nombre del Proceso	Procedimiento	Dependencia
Misionales	Gestión de Gobierno, Seguridad y Convivencia Ciudadana	Demanda de investigación de paternidad	Comisaría de familia
Misionales	Gestión de Gobierno, Seguridad y Convivencia Ciudadana	Demanda ejecutiva de alimentos	Comisaría de familia
Misionales	Gestión de Gobierno, Seguridad y Convivencia Ciudadana	Contravenciones comunes	Comisaría de familia
Misionales	Gestión de Gobierno, Seguridad y Convivencia Ciudadana	Diligencias y embargos	Comisaría de familia
Misionales	Gestión de Gobierno, Seguridad y Convivencia Ciudadana	Orientación sociofamiliar	Comisaría de familia
Misionales	Gestión de Gobierno, Seguridad y Convivencia Ciudadana	Gestión para la justicia	Secretaría de Gobierno
Misionales	Gestión de Gobierno, Seguridad y Convivencia Ciudadana	Procesos judiciales	Secretaría de Gobierno
Misionales	Gestión de Gobierno, Seguridad y Convivencia Ciudadana	Convivencia ciudadana	Inspección de Policía
Misionales	Gestión de Gobierno, Seguridad y Convivencia Ciudadana	Gestión protección animal	Inspección de Policía
Misionales	Gestión de Gobierno, Seguridad y Convivencia Ciudadana	Regulación de visitas	Comisaría de Familia
Misionales	Gestión de Gobierno, Seguridad y Convivencia Ciudadana	Custodia y cuidado personal	Comisaría de Familia
Misionales	Gestión de Gobierno, Seguridad y Convivencia Ciudadana	Permiso laboral en adolescentes	Secretaría de Gobierno

Tipo de proceso	Nombre del Proceso	Procedimiento	Dependencia
Misionales	Gestión de Gobierno, Seguridad y Convivencia Ciudadana	Proceso verbal abreviado para comparendo – convivencia	Inspección de Policía
Misionales	Gestión de Gobierno, Seguridad y Convivencia Ciudadana	Procesos de reincidencia	Inspección de Policía
Misionales	Gestión de Obras, Vías e Infraestructura	Elaboración de estudios, diseños y construcción de obras públicas de infraestructura física y de transporte	Secretaría de Obras, Vías e Infraestructura
Misionales	Gestión de Obras, Vías e Infraestructura	Interventoría / Supervisión de obras públicas de infraestructura física y de transporte	Secretaría de Obras, Vías e Infraestructura
Misionales	Gestión de Obras, Vías e Infraestructura	Gestión de vivienda	Secretaría de Obras, Vías e Infraestructura
Misionales	Gestión de Obras, Vías e Infraestructura	Mantenimiento Vial	Secretaría de Obras, Vías e Infraestructura
Misionales	Gestión de Obras, Vías e Infraestructura	Administración de la Maquinaria Pesada	Secretaría de Obras, Vías e Infraestructura
Misionales	Gestión de Obras, Vías e Infraestructura	Trámite del Certificado de Estratificación, Nomenclatura, Uso del Suelo y de Residencia	Secretaría de Planeación
Misionales	Gestión de Obras, Vías e Infraestructura	Permisos de urbanismo, de construcción, de parcelación, de subdivisión	Secretaría de Planeación
Misionales	Gestión de Obras, Vías e Infraestructura	Gestión de vivienda y servicios públicos	Secretaría de Obras, Vías e Infraestructura
Misionales	Gestión de Obras, Vías e Infraestructura	Mejoramiento de vivienda	Secretaría de Obras, Vías e Infraestructura
Misionales	Gestión de Obras, Vías e Infraestructura	Valorización	Secretaría de Planeación
Misionales	Gestión de Obras, Vías e Infraestructura	Suspensión de Obra e Imposición de Sanciones	Inspección de Policía – Secretaría Planeación
Misionales	Gestión de Obras, Vías e Infraestructura	Construcción y administración de obras públicas y equipamientos municipales	Secretaría de Obras, Vías e Infraestructura
Apoyo	Gestión Administrativa	Planeación documental	Secretaría de Planeación

Tipo de proceso	Nombre del Proceso	Procedimiento	Dependencia
Apoyo	Gestión Administrativa	Producción documental	Secretaría de Planeación
Apoyo	Gestión Administrativa	Gestión documental y archivo institucional	Secretaría de Planeación
Apoyo	Gestión Administrativa	Organización del archivo general	Secretaría de Planeación
Apoyo	Gestión Administrativa	Consulta y préstamo de documentos	Secretaría de Planeación
Apoyo	Gestión Administrativa	Preservación documental	Secretaría de Planeación
Apoyo	Gestión Administrativa	Eliminación documental	Secretaría de Planeación
Apoyo	Gestión Administrativa	Transferencia documental	Secretaría de Planeación
Apoyo	Gestión Administrativa	Organización fondo acumulado	Secretaría de Planeación
Apoyo	Gestión Administrativa	Recibo, radicación de la correspondencia o paquetería	Secretaría de Planeación
Apoyo	Gestión Administrativa	Registro y salida de la correspondencia y/o paquetería	Secretaría de Planeación
Apoyo	Gestión Administrativa	Servicios generales	Secretaría de Gobierno
Apoyo	Gestión Administrativa	Adquisición de insumo, suministro y dotación	Secretaría de Planeación
Apoyo	Gestión Administrativa	Elaborar, actualizar y publicar el plan anual de adquisiciones – PAA	Secretaría de Planeación
Apoyo	Gestión Administrativa	Administración de bienes muebles, inmuebles y vehículos.	Secretaría de Planeación
Apoyo	Gestión Administrativa	Gestión del almacén	Secretaría de Planeación
Apoyo	Gestión Administrativa	Expedición de paz y salvos de inventarios	Secretaría de Planeación
Apoyo	Gestión Administrativa	Administración inventarios de bienes	Secretaría de Planeación
Apoyo	Gestión Administrativa	Toma física o inventario	Secretaría de Planeación
Apoyo	Gestión Administrativa	Activos fijos e inmuebles	Secretaría de Planeación
Apoyo	Gestión Administrativa	Valoración de los bienes inmuebles propiedad del municipio	Secretaría de Planeación
Apoyo	Gestión Administrativa	Faltantes, daño o deterioro de bienes públicos	Secretaría de Planeación

Tipo de proceso	Nombre del Proceso	Procedimiento	Dependencia
Apoyo	Gestión del Talento Humano	Selección, ingreso, permanencia y retiro de planta de personal	Secretaría de Gobierno
Apoyo	Gestión del Talento Humano	Capacitación de personal	Secretaría de Gobierno
Apoyo	Gestión del Talento Humano	Bienestar social e incentivos	Secretaría de Gobierno
Apoyo	Gestión del Talento Humano	Seguridad y salud en el trabajo	Secretaría de Gobierno
Apoyo	Gestión del Talento Humano	Evaluación del desempeño laboral	Secretaría de Gobierno
Apoyo	Gestión del Talento Humano	Inducción y reinducción	Secretaría de Gobierno
Apoyo	Gestión del Talento Humano	Liquidación de nómina y prestaciones sociales	Secretaría de Gobierno
Apoyo	Gestión del Talento Humano	Licencias e Incapacidades	Secretaría de Gobierno
Apoyo	Gestión del Talento Humano	Expedición de certificados laborales	Secretaría de Gobierno
Apoyo	Gestión del Talento Humano	Administración del pasivo pensional	Secretaría de Gobierno
Apoyo	Gestión del Talento Humano	Administración de historias laborales	Secretaría de Gobierno
Apoyo	Gestión Contractual	Mínima cuantía	Secretaría de Planeación
Apoyo	Gestión Contractual	Selección abreviada de menor cuantía	Secretaría de Planeación
Apoyo	Gestión Contractual	Concurso de méritos	Secretaría de Planeación
Apoyo	Gestión Contractual	Licitación pública	Secretaría de Planeación
Apoyo	Gestión Contractual	Contratación directa	Secretaría de Planeación
Apoyo	Gestión Contractual	Contratos y convenios interadministrativos	Secretaría de Planeación
Apoyo	Gestión Contractual	Subasta inversa	Secretaría de Planeación
Apoyo	Gestión Contractual	Acuerdo marco de precios	Secretaría de Planeación
Apoyo	Gestión Contractual	Urgencia manifiesta	Secretaría de Planeación
Apoyo	Gestión Contractual	Manejo de plataformas	Secretaría de Planeación

Tipo de proceso	Nombre del Proceso	Procedimiento	Dependencia
Apoyo	Gestión Contractual	Gestión de Supervisión e Interventoría	Secretaría de Planeación
Apoyo	Gestión Contractual	Revisión y elaboración de informes a órganos de control	Secretaría de Planeación
Apoyo	Gestión Contractual	Rendición de informes	Secretaría de Planeación
Apoyo	Gestión Financiera	Proyección, estudio y aprobación del presupuesto	Secretaría de Hacienda
Apoyo	Gestión Financiera	Modificación del presupuesto	Secretaría de Hacienda
Apoyo	Gestión Financiera	Formulación, aprobación y seguimiento del Plan Operativo Anual de Inversiones	Secretaría de Hacienda
Apoyo	Gestión Financiera	Formulación, manejo, ajuste y control del Plan Anual Mensualizado de Caja (PAC)	Secretaría de Hacienda
Apoyo	Gestión Financiera	Elaboración y aprobación del Plan Financiero	Secretaría de Hacienda
Apoyo	Gestión Financiera	Elaboración y aprobación del Presupuesto de Ingresos y Egresos	Secretaría de Hacienda
Apoyo	Gestión Financiera	Administración Presupuestal	Secretaría de Hacienda
Apoyo	Gestión Financiera	Gestión presupuestal	Secretaría de Hacienda
Apoyo	Gestión Financiera	Elaboración Certificado de Disponibilidad Presupuestal	Secretaría de Hacienda
Apoyo	Gestión Financiera	Registro presupuestal	Secretaría de Hacienda
Apoyo	Gestión Financiera	Creación de rubros presupuestales	Secretaría de Hacienda
Apoyo	Gestión Financiera	Expedición de Registros Presupuestales	Secretaría de Hacienda
Apoyo	Gestión Financiera	Modificaciones presupuestales	Secretaría de Hacienda
Apoyo	Gestión Financiera	Reporte de Ejecución Presupuestal	Secretaría de Hacienda
Apoyo	Gestión Financiera	Cierre presupuestal	Secretaría de Hacienda
Apoyo	Gestión Financiera	Gestión de tesorería	Secretaría de Hacienda
Apoyo	Gestión Financiera	Gestión de contabilidad	Secretaría de Hacienda
Apoyo	Gestión Financiera	Administración de impuestos	Secretaría de Hacienda

Tipo de proceso	Nombre del Proceso	Procedimiento	Dependencia
Apoyo	Gestión Financiera	Fiscalización y Recaudo de Impuestos	Secretaría de Hacienda
Apoyo	Gestión Financiera	Declaración anual del impuesto de industria y comercio	Secretaría de Hacienda
Apoyo	Gestión Financiera	Devolución de impuestos, tasas y contribuciones	Secretaría de Hacienda
Apoyo	Gestión Financiera	Aplicación y liquidación del impuesto predial y complementarios	Secretaría de Hacienda
Apoyo	Gestión Financiera	Aplicación del recaudo diario del impuesto predial, industria y comercio y otros	Secretaría de Hacienda
Apoyo	Gestión Financiera	Gestión de cobro persuasivo y coactivo	Secretaría de Hacienda
Apoyo	Gestión Financiera	Informes y estados financieros	Secretaría de Hacienda
Apoyo	Gestión Financiera	Elaboración notas bancarias	Secretaría de Hacienda
Apoyo	Gestión Financiera	Generación de libros auxiliares	Secretaría de Hacienda
Apoyo	Gestión Financiera	Registro de operaciones integradas y no integradas - órdenes de pago presupuestal	Secretaría de Hacienda
Apoyo	Gestión Financiera	Registro de operaciones integradas y no integradas- órdenes de pago no presupuestales	Secretaría de Hacienda
Apoyo	Gestión Financiera	Cierre de vigencia fiscal	Secretaría de Hacienda
Apoyo	Gestión Financiera	Registro de conciliaciones bancarias	Secretaría de Hacienda
Apoyo	Gestión Financiera	Manejo del servicio a la deuda pública	Secretaría de Hacienda
Apoyo	Gestión Financiera	Elaboración de Acta de Arqueo de Caja	Secretaría de Hacienda
Apoyo	Gestión Financiera	Reporte de Regalías	Secretaría de Hacienda
Apoyo	Gestión Financiera	Formulación y ajuste del Marco Fiscal de Mediano Plazo	Secretaría de Hacienda
Apoyo	Gestión Financiera	Proyección y constitución de vigencias futuras	Secretaría de Hacienda
Apoyo	Gestión Financiera	Dirección y manejo de contribuciones y gravámenes	Secretaría de Hacienda
Apoyo	Gestión Financiera	Acuerdos de pago	Secretaría de Hacienda
Apoyo	Gestión Financiera	Elaboración Paz y Salvo	Secretaría de Hacienda

Tipo de proceso	Nombre del Proceso	Procedimiento	Dependencia
Apoyo	Gestión Financiera	Seguimiento del comportamiento de las transferencias, participaciones, cofinanciación y regalías	Secretaría de Hacienda
Apoyo	Gestión Financiera	Apertura, manejo y cierre de cuentas bancarias	Secretaría de Hacienda
Apoyo	Gestión Financiera	Elaboración reporte Contaduría General de la Nación	Secretaría de Hacienda
Apoyo	Gestión Financiera	Expedición de bonos pensionales y cuotas partes pensionales	Secretaría de Hacienda
Apoyo	Gestión Financiera	Amortizaciones	Secretaría de Hacienda
Apoyo	Gestión Financiera	Convenios de pago establecidos para el recaudo de diferentes rentas del municipio	Secretaría de Hacienda
Apoyo	Gestión Financiera	Depreciación de bienes muebles e inmuebles	Secretaría de Hacienda
Apoyo	Gestión Financiera	Pago de nómina	Secretaría de Hacienda
Apoyo	Gestión Financiera	Provisiones	Secretaría de Hacienda
Apoyo	Gestión Financiera	Registro de establecimientos	Secretaría de Hacienda
Apoyo	Gestión Financiera	Reporte de mutaciones a los establecimientos de industria y comercio	Secretaría de Hacienda
Apoyo	Gestión Financiera	Necesidades de recurso con crédito (deuda pública)	Secretaría de Hacienda
Apoyo	Gestión Jurídica	Conceptos y asistencia jurídica	Despacho del Alcalde
Apoyo	Gestión Jurídica	Proyección y revisión de actos administrativos	Despacho del Alcalde – Secretaría de Gobierno
Apoyo	Gestión Jurídica	Procesos judiciales	Despacho del Alcalde
Apoyo	Gestión Jurídica	Defensa jurídica	Despacho del Alcalde
Apoyo	Gestión Jurídica	Gestión de la prevención del daño antijurídico	Despacho del Alcalde
Apoyo	Gestión Jurídica	Atención de derechos de petición, tutelas, consultas y conceptos	Secretaría de Gobierno
Apoyo	Gestión Jurídica	Divulgación de información jurídica de interés de la entidad	Secretaría de Gobierno
Evaluación	Mejora Continua	Manual del Sistema de Gestión Integrado	Secretaría de Planeación
Evaluación	Mejora Continua	Manual de Procesos y Procedimientos	Secretaría de Planeación
Evaluación	Mejora Continua	Gestión de la mejora continua	Secretaría de Planeación

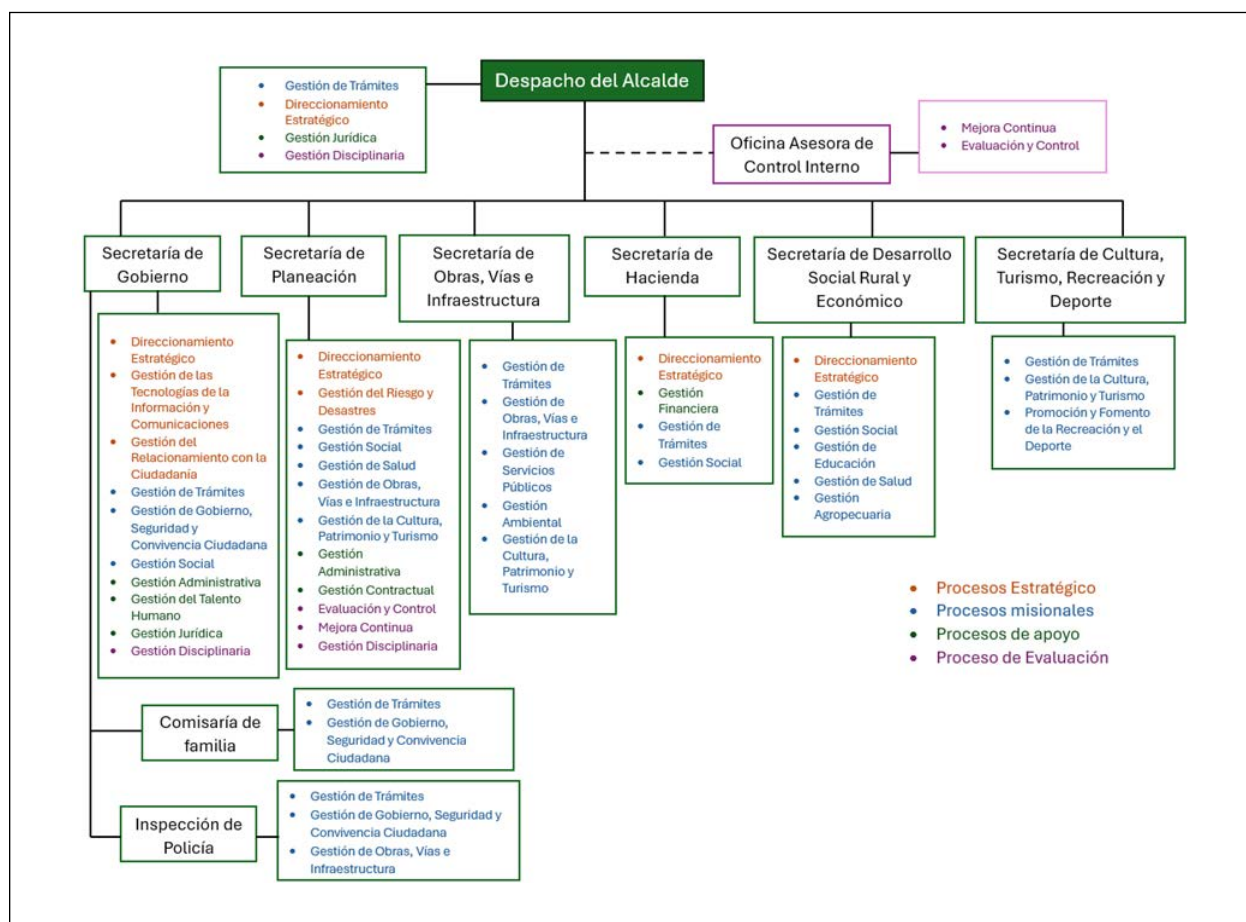
Tipo de proceso	Nombre del Proceso	Procedimiento	Dependencia
Evaluación	Mejora Continua	Elaboración y control de documentos	Secretaría de Planeación
Evaluación	Mejora Continua	Control de riesgos del SGC	Secretaría de Planeación
Evaluación	Mejora Continua	Acciones correctivas, preventivas y de mejora	Secretaría de Planeación
Evaluación	Mejora Continua	Informe ejecutivo anual	Oficina Asesora de Control Interno
Evaluación	Mejora Continua	Seguimiento a los planes de mejoramiento	Oficina Asesora de Control Interno
Evaluación	Mejora Continua	Realización de auditoría interna	Oficina Asesora de Control Interno
Evaluación	Evaluación y Control	Evaluación del sistema de control interno	Oficina Asesora de Control Interno
Evaluación	Evaluación y Control	Evaluación y seguimiento a la gestión	Oficina Asesora de Control Interno
Evaluación	Evaluación y Control	Administración del riesgo	Secretaría de Planeación - Oficina Asesora de Control Interno
Evaluación	Evaluación y Control	Fomento de la cultura de control	Oficina Asesora de Control Interno
Evaluación	Evaluación y Control	Gestión de Auditorías	Oficina Asesora de Control Interno
Evaluación	Evaluación y Control	Gestión y relacionamiento con entidades externas	Secretaría de Planeación - Oficina Asesora de Control Interno
Evaluación	Evaluación y Control	Elaboración y control de documentos	Secretaría de Planeación - Oficina Asesora de Control Interno
Evaluación	Evaluación y Control	Acciones correctivas y preventivas	Secretaría de Planeación
Evaluación	Evaluación y Control	Planes de mejoramiento	Secretaría de Planeación
Evaluación	Evaluación y Control	Informe de austeridad del gasto público	Oficina Asesora de Control Interno
Evaluación	Evaluación y Control	Informe de control interno contable	Oficina Asesora de Control Interno
Evaluación	Evaluación y Control	Informe ejecutivo anual	Oficina Asesora de Control Interno
Evaluación	Evaluación y Control	Seguimiento a los Planes de Mejoramiento	Oficina Asesora de Control Interno

Tipo de proceso	Nombre del Proceso	Procedimiento	Dependencia
Evaluación	Gestión Disciplinaria	Gestión de la prevención	Secretaría de Planeación
Evaluación	Gestión Disciplinaria	Gestión del proceso de instrucción y juzgamiento	Secretaría de Gobierno
Evaluación	Gestión Disciplinaria	Gestión del proceso en segunda instancia	Despacho del Alcalde

Fuente: Elaboración propia.

Igualmente, se presenta la siguiente figura:

Figura 36. Alineación del MOP y la Estructura administrativa – Relación entre procesos y dependencia.



Fuente: Elaboración propia.

La propuesta del Modelo de Operación por Procesos (MOP) de la Alcaldía de El Carmen, se encuentra estructurada bajo los lineamientos de la *Guía para la gestión por procesos en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG)* (Dirección de Gestión y Desempeño Institucional,

2020), que permite establecer una articulación clara entre los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación, y las dependencias responsables de su ejecución. Esta alineación busca garantizar la coherencia entre el quehacer institucional y la estructura administrativa formal.

El análisis evidencia que los procesos estratégicos, liderados en su mayoría por la Secretaría de Planeación, el Despacho del Alcalde y la Secretaría de Gobierno, fortalecen el direccionamiento institucional, la planeación, la gestión del cambio, la rendición de cuentas y la participación ciudadana. En los procesos misionales, se destacan dependencias como la Secretaría de Desarrollo Social, Rural y Económico, la Secretaría de Obras, Vías e Infraestructura y la Secretaría de Cultura, con funciones relacionadas con salud, educación, cultura, infraestructura, servicios públicos, medio ambiente y gestión social, que asegura el cumplimiento directo de las competencias municipales frente a los ciudadanos.

En cuanto a los procesos de apoyo, se encuentran distribuidos principalmente entre la Secretaría de Planeación, Secretaría de Gobierno, Secretaría de Hacienda y el Despacho del Alcalde, permitiendo una operación eficiente en la gestión financiera, jurídica, documental, contractual, del talento humano y administrativa, que garantizan soporte esencial al funcionamiento de la entidad. Por su parte, los procesos de evaluación y control son desarrollados por la Oficina de Control Interno, en coordinación con la Secretaría de Planeación, garantizando seguimiento, auditoría, mejora continua y evaluación del desempeño institucional.

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. Dicha 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 permitan mejorar 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 intervienen en la prestación de un servicio público, así como a las necesidades cambiantes de la ciudadanía y el territorio.

El análisis de la información disponible y de los documentos suministrados por la Alcaldía Municipal de El Carmen 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 31. Cadena de valor

Pregunta	Respuesta
¿Quiénes son las personas a quienes se dirigen las acciones de la entidad (Grupos de valor)?	<p>Los grupos de valor a los que se dirigen las acciones de la entidad son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ciudadanía y sociedad civil: Usuarios, poblaciones vulnerables, población étnica, comunidad en general. • Actores institucionales públicos: Entes de control, concejo, entidades nacionales. • Sector productivo y académico: Gremios, empresas, colegios, universidades. • Gestores internos de la entidad: Servidores públicos, contratistas.
Relacione los recursos que requiere la entidad para poder atender los requerimientos de los grupos de valor (Insumos)	<p>Los recursos que se requieren para atender los requerimientos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos: Competente e idóneo. • Recursos financieros: Capacidad financiera. • Recursos tecnológicos: Software y hardware vigentes. • Información: Que refleje la realidad y orientada a la calidad. • Infraestructura física: Instalaciones adecuadas.
Relacione los diferentes procesos en los que se dividen las actividades en la entidad (mapa de procesos) y los productos generales que desarrolla.	<p>Estratégicos:</p> <p>Procesos: Direccionamiento estratégico, Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones, Gestión del Relacionamiento con la Ciudadanía y Gestión del Riesgo de Desastres.</p>

Pregunta	Respuesta												
	<p>Productos generales: Plan de desarrollo, planes estratégicos y sectoriales, estrategias TIC, plataformas digitales, herramientas tecnológicas, informes de participación, mecanismos de interacción ciudadana, planes de gestión del riesgo, simulacros, alertas y acciones preventivas.</p> <p>Misionales:</p> <p>Procesos: Gestión de Trámites, Gestión Social, Gestión de Servicios Públicos, Gestión de Educación, Gestión de la Cultura, Patrimonio y Turismo, Promoción y Fomento de la Recreación y el Deporte, Gestión de Salud, Gestión Ambiental, Gestión Agropecuaria, Gestión de Gobierno, Seguridad y Convivencia Ciudadana y Gestión de obras, vías e infraestructura.</p> <p>Productos generales: Trámites y servicios ciudadanos simplificados y accesibles, programas sociales, prestación y ampliación de servicios públicos, infraestructura escolar y jornadas pedagógicas, actividades culturales, turísticas y de recuperación patrimonial, eventos deportivos, escuelas y programas recreativos, jornadas de salud, vacunación y prevención, campañas ambientales, reforestación, control de residuos, asistencia técnica a productores y fortalecimiento rural, acciones de seguridad, convivencia y gobernabilidad y, obras civiles, mejoramiento de infraestructura vial y urbana.</p> <p>Apoyo:</p> <p>Procesos: Gestión Administrativa, Gestión del Talento Humano, Gestión Contractual, Gestión Financiera y Gestión Jurídica.</p> <p>Productos generales: Logística, documentación, recursos operativos, procesos de selección, formación y bienestar laboral, contratos suscritos y procesos licitatorios, presupuesto, ejecución financiera e informes contables, conceptos jurídicos, defensa judicial y actos administrativos.</p> <p>Evaluación:</p> <p>Procesos: Evaluación y Control, Mejora Continua y Gestión Disciplinaria.</p> <p>Productos generales: Informes de auditoría, control interno y planes de mejora, acciones correctivas, ajustes de procesos y rediseños institucionales, investigaciones y medidas preventivas disciplinarias.</p>												
<p>Relacione los productos generales que desarrolla cada uno de los procesos (Resultados)</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="550 1388 943 1444">Estratégicos:</th> <th data-bbox="943 1388 1412 1444"></th> </tr> <tr> <th data-bbox="550 1444 943 1472">Proceso</th> <th data-bbox="943 1444 1412 1472">Productos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="550 1472 943 1535">Direccionamiento estratégico</td> <td data-bbox="943 1472 1412 1535">Plan de desarrollo, planes sectoriales, informes de gestión y políticas públicas.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="550 1535 943 1629">Gestión de las TIC</td> <td data-bbox="943 1535 1412 1629">Plataformas tecnológicas, sistemas de información, mejoras en conectividad.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="550 1629 943 1724">Gestión del Relacionamiento con la Ciudadanía</td> <td data-bbox="943 1629 1412 1724">Mecanismos de participación, encuestas de percepción y audiencias públicas.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="550 1724 943 1835">Gestión del Riesgo de Desastres</td> <td data-bbox="943 1724 1412 1835">Planes de emergencia, simulacros, alertas tempranas y brigadas comunitarias.</td> </tr> </tbody> </table>	Estratégicos:		Proceso	Productos	Direccionamiento estratégico	Plan de desarrollo, planes sectoriales, informes de gestión y políticas públicas.	Gestión de las TIC	Plataformas tecnológicas, sistemas de información, mejoras en conectividad.	Gestión del Relacionamiento con la Ciudadanía	Mecanismos de participación, encuestas de percepción y audiencias públicas.	Gestión del Riesgo de Desastres	Planes de emergencia, simulacros, alertas tempranas y brigadas comunitarias.
Estratégicos:													
Proceso	Productos												
Direccionamiento estratégico	Plan de desarrollo, planes sectoriales, informes de gestión y políticas públicas.												
Gestión de las TIC	Plataformas tecnológicas, sistemas de información, mejoras en conectividad.												
Gestión del Relacionamiento con la Ciudadanía	Mecanismos de participación, encuestas de percepción y audiencias públicas.												
Gestión del Riesgo de Desastres	Planes de emergencia, simulacros, alertas tempranas y brigadas comunitarias.												

Pregunta	Respuesta	
	Misionales:	
	Proceso	Productos Generales
	Gestión de Trámites	Formularios digitales, certificados, licencias y permisos.
	Gestión Social	Programas de apoyo a poblaciones vulnerables, ayudas humanitarias y atención con enfoque diferencial.
	Gestión de Servicios Públicos	Suministro de agua, energía, aseo, alumbrado y saneamiento básico.
	Gestión de Educación	Mejoramiento de la infraestructura educativa, jornadas pedagógicas e informes de la situación educativa municipal.
	Gestión de cultura, Patrimonio y Turismo	Eventos culturales, inventarios patrimoniales, rutas turísticas y festivales.
	Promoción y Fomento de la Recreación y el Deporte	Escuelas deportivas, torneos y actividades físicas comunitarias
	Gestión de Salud	Aseguramiento en salud, jornadas de vacunación, campañas de salud pública y atención en centros de salud
	Gestión Ambiental	Proyectos de reforestación, control de residuos y educación ambiental.
	Gestión Agropecuaria	Asistencia técnica, entrega de insumos y fortalecimiento productivo.
	Gestión de Gobierno, Seguridad y Convivencia	Operativos de seguridad, campañas de convivencia y comités comunitarios.
	Gestión de Obras, Vías e Infraestructura	Vías construidas o mejoradas, obras públicas y mantenimiento urbano.
	Apoyo:	
	Proceso	Productos Generales
	Gestión Administrativa	Documentación institucional, servicios logísticos y dotaciones.
	Gestión del Talento Humano	Plan de capacitación, procesos de selección, evaluación y bienestar.
	Gestión Contractual	Contratos suscritos, procesos contractuales documentados y actas.

Pregunta	Respuesta
	<p>Gestión Financiera Presupuesto aprobado y ejecutado, informes contables y recaudos.</p> <p>Gestión Jurídica Conceptos jurídicos, procesos judiciales atendidos, actos administrativos, respuestas a PQRSDF y requerimientos resueltos.</p> <p>Evaluación:</p> <p>Proceso Productos Generales</p> <p>Evaluación y Control Informes de auditoría, seguimientos y planes de mejoramiento.</p> <p>Mejora Continua Acciones correctivas e innovaciones implementadas y actualizaciones de procesos.</p> <p>Gestión Disciplinaria Procesos disciplinarios, fallos y medidas preventivas.</p>
<p>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)</p>	<p>Procesos Estratégicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor alineación institucional con las necesidades del territorio. • Mejora en la toma de decisiones y disponibilidad de información. • Incremento en la participación ciudadana y en la confianza hacia la administración. • Reducción de vulnerabilidad frente a emergencias y desastres. <p>Procesos Misionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento en la cobertura y mejoramiento de la calidad de servicios sociales (educación, salud, servicios públicos, medio ambiente e infraestructura). • Mejora en la atención de población vulnerable, étnica y reducción de barreras de acceso. • Ampliación de la oferta cultural, recreativa, turística y conservación del patrimonio. • Dinamización de la economía local (rural y urbana). • Fortalecimiento de la seguridad y convivencia ciudadana. • Mejoramiento de la infraestructura básica del municipio. <p>Procesos de Apoyo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia administrativa y uso adecuado de los recursos públicos. • Transparencia en la contratación y gestión del talento humano. • Disponibilidad oportuna de recursos y soporte jurídico confiable. • Mejora en los tiempos y calidad de atención interna. <p>Procesos de Evaluación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor control y seguimiento a la gestión institucional. • Corrección oportuna de desviaciones en la ejecución de planes y programas. • Disminución de irregularidades y faltas disciplinarias.

Pregunta	Respuesta
Indique el impacto que han causado los programas y proyectos desarrollados (Impactos)	<p>Procesos Estratégicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de la gobernanza local. • Modernización institucional. • Consolidación de un modelo de gestión participativo y resiliente. <p>Procesos Misionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disminución de brechas sociales y mejora en la calidad de vida. • Reducción de la pobreza multidimensional. • Mayor cohesión social y sentido de pertenencia comunitario. • Desarrollo económico y social sostenible. • Fortalecimiento del capital humano y cultural del municipio. <p>Procesos de Apoyo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor sostenibilidad institucional. • Credibilidad ciudadana en la gestión pública. • Profesionalización del servicio público. <p>Procesos de Evaluación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cultura de mejoramiento continuo en la entidad. • Aumento de la transparencia y responsabilidad institucional

Fuente: Elaboración propia.

La presente propuesta de cadena de valor para el municipio de El Carmen, integra las necesidades más apremiantes evidenciadas en el diagnóstico realizado sobre el contexto y entorno de la entidad. Se plantean los diferentes componentes de la cadena de valor teniendo en cuenta los procesos propuestos en el diseño del Modelo de Operación por Procesos para la respuesta a las expectativas presentes y futuras del municipio, la calidad de vida de sus habitantes, la gestión transparente de la administración, la convivencia y el desarrollo económico.

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 Carmen.

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, así como conociendo la planta de personal y 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.

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

Tabla 32. Cargas de trabajo bajo el MOP y estructura administrativa.

Dependencia	Proceso	No de empleos
Despacho del Alcalde	<ul style="list-style-type: none"> Gestión documental y servicio al ciudadano Gestión de servicio de atención al ciudadano Gestión jurídica Direccionamiento estratégico Gestión documental 	4
Comisaría de Familia	<ul style="list-style-type: none"> Proceso administrativo de reconocimiento de derechos Proceso administrativo de reconocimiento de derechos - aporte de alimentos, fijación de visitas y custodia Reconocimiento voluntario de paternidad Asesoría acompañamiento y seguimiento de equipo interdisciplinar 	3
Control Interno	<ul style="list-style-type: none"> Control interno 	1
Secretaría de Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> Gestión jurídica Gestión del direccionamiento y comunicación Atención a víctimas Gestión del talento humano Gestión administrativa- SST Gestión de servicio de atención al ciudadano 	5
Inspección de Policía	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de gobierno 	1

Dependencia	Proceso	No de empleos
Secretaría de Planeación	<ul style="list-style-type: none"> • Direccionamiento estratégico • Planificación territorial • Planificación social y económica • Gestión de bienes y recursos físicos • Gestión documental • Gestión del riesgo • Gestión ambiental • Gestión contractual 	5
Secretaría de Cultura, Turismo, Recreación y Deporte	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción y fomento de la cultura, turismo, recreación y deporte 	4
Secretaría de Hacienda	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de financiera. • Administración de impuestos y contribuciones. 	5
Secretaría de Desarrollo Social y Económico	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión social y ciudadana 	5
Secretaria De Vías e Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la infraestructura 	4
Total de empleos		37

Fuente: Elaboración propia

La anterior tabla representa el resultado obtenido del levantamiento de cargas de trabajo sobre la administración central del Municipio de El Carmen. Este se realizó con base en los procesos identificados dentro de la entidad por cada dependencia, evidenciado que, frente a la actual planta de 27 empleos, existe una necesidad de 37 empleos con los cuales se logre el efectivo desarrollo de los procesos principales. Tras evaluar las condiciones técnicas y financieras, se priorizó la creación de 32 cargos, tal como se desarrolla en el siguiente apartado.

2.3.2. Propuesta de Planta de Empleo

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

Tabla 33. Planta Propuesta

No de cargos	Nivel del empleo	Denominación	Código	Grado	Naturaleza del empleo
1	Directivo	Alcalde	005	N/A	Elección popular
6	Directivo	Secretario de Despacho	020	02	Libre nombramiento y remoción
1	Asesor	Asesor	105	02	Periodo fijo
5	Profesional	Profesional Universitario	219	01	Carrera administrativa

No de cargos	Nivel del empleo	Denominación	Código	Grado	Naturaleza del empleo
1	Profesional	Comisario de Familia	202	03	Carrera administrativa
1	Profesional	Tesorero General	201	02	Carrera administrativa
4	Técnico	Técnico Administrativo	367	01	Carrera administrativa
1	Técnico	Técnico Administrativo	367	02	Carrera administrativa
1	Técnico	Técnico Administrativo	367	03	Carrera administrativa
2	Técnico	Técnico Administrativo	367	05	Carrera administrativa
1	Técnico	Inspector de Policía 3ª a 6ª Categoría	303	04	Carrera administrativa
1	Técnico	Inspector de Policía Rural	306	04	Carrera administrativa
1	Asistencial	Celador	477	01	Carrera administrativa
1	Asistencial	Auxiliar Administrativo	407	02	Carrera administrativa
1	Asistencial	Auxiliar Administrativo	407	03	Carrera administrativa
2	Asistencial	Auxiliar Administrativo	407	04	Carrera administrativa
1	Asistencial	Conductor	480	04	Carrera administrativa
1	Asistencial	Secretario Ejecutivo del Despacho	438	05	Libre nombramiento y remoción
32	Total de empleos				

Fuente: Elaboración propia

En el marco del proceso de rediseño institucional del municipio, después de realizados los análisis, los respectivos levantamientos de cargas y la revisión de la contratación del municipio, se identifica la necesidad de crear cinco cargos clave dentro de la planta de personal, con el fin de garantizar la permanencia, responsabilidad administrativa y la eficiencia en el cumplimiento de funciones estratégicas.

Es importante comentar que dentro del presente estudio se identificaron otras necesidades de formalización de cargos dentro de la planta administrativa, las cuales se mencionan en el apartado de conclusiones y recomendaciones. No obstante, debido a las restricciones presupuestales actuales, se recomienda que dichos perfiles sean priorizados en el momento en que el municipio cuente con disponibilidad presupuestal. Esta medida contribuirá al adecuado funcionamiento institucional y al fortalecimiento de la mejora continua en la gestión administrativa del municipio.

2.3.2.1. Propuesta de Supresiones, Creaciones y Modificaciones en la Planta Propuesta. 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, en el marco del cumplimiento técnico y normativo.

Tabla 34. Detalle de la planta propuesta

Empleo	Observación
Profesional Universitario – 219 – 01	<p>Crear: Un perfil profesional para el desarrollo de las actividades propias de la gestión del talento humano.</p> <p>Justificación Técnica: En el levantamiento de cargas y los análisis realizados se identificó la necesidad de contar con un profesional de talento humano, que asegure que el municipio cumpla con la regulación de las relaciones laborales, evite sanciones legales, riesgos laborales y además proporcione las herramientas necesarias para el desarrollo y bienestar de los funcionarios, favoreciendo con esto el buen desempeño los objetivos institucionales.</p>
Profesional Universitario – 219 – 01	<p>Crear: Un Profesional Universitario para la Secretaría de Planeación</p> <p>Justificación técnica: Fortalecer a la Secretaría de Planeación con un profesional, que apoye los procesos de gestión técnica del ordenamiento territorial y demás instrumentos de planificación del desarrollo territorial, y acompañe los procesos de expedición de licencias y revisión urbanística; garantizando especificaciones técnicas que tienen por ser un municipio con declaratoria de patrimonio y bienes de interés cultural de carácter nacional, así como las normativas vigentes.</p>
Técnico Administrativo - 367 - 01	<p>Crear: Un Técnico Administrativo para la Secretaría de Obras, Vías e Infraestructura</p> <p>Justificación técnica: En el levantamiento de cargas y los análisis realizados se identificó la necesidad de contar con un técnico administrativo que apoye la planeación, ejecución y control de las obras públicas, tanto en la zona urbana como la rural.</p> <p>Igualmente, es importante tener en cuenta que en el año 2024 fue creada la Secretaría de Infraestructura para el Municipio, aun así, a la misma no se le garantizó la existencia del personal necesario para el cumplimiento de los objetivos, funciones misionales y responsabilidades de la dependencia de forma eficiente y permanente.</p>
Técnico Administrativo - 367 – 01	<p>Crear: Se crea un Técnico Administrativo para la Secretaría de Cultura, Turismo, Recreación y Deporte</p>

Empleo	Observación
	<p>Justificación técnica: En el levantamiento de cargas y los análisis realizados se identificó la necesidad de contar con un perfil técnico para apoyar las tareas operativas tales como: el seguimiento a intervenciones en bienes de interés cultural, la elaboración de documentación requerida por el Ministerio de Cultura, la recolección de información para trámites y proyectos y la asistencia y coordinación de los programas y proyectos de la casa de la cultura.</p> <p>Cada dependencia debe tener claramente definida una persona con las competencias requeridas para llevar a cabo el propósito y funciones del área, ejerciendo autoridad sobre los procesos asignados.</p>
Técnico Administrativo - 367 - 01	<p>Crear: Un Técnico Administrativo para la Secretaría de Planeación con el fin de que cumpla con las actividades propias de la gestión documental y archivo.</p> <p>Justificación técnica: Durante los análisis y el levantamiento de cargas, se identificaron algunas debilidades en el proceso de gestión documental en la Entidad, asociadas específicamente con el retraso en la actualización del archivo histórico, la inexistencia de tablas de retención documental y desconocimiento en materia de archivística, lo cual no le permite a la entidad disponer de información confiable, oportuna y conservar su memoria histórica acorde a la normativa vigente.</p>

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con las necesidades identificadas durante la realización del presente estudio técnico, se propone la incorporación de dos profesionales y tres técnicos administrativos, teniendo en cuenta aspectos como la naturaleza técnica de algunas dependencias y la necesidad de contar con conjunto de perfiles competentes que den respuestas las necesidades internas y externas de la entidad.

Estas incorporaciones responden a los lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública y al cumplimiento del Artículo 5 de la Ley 909 de 2004, que promueve la existencia de estructuras organizacionales funcionales, con personal idóneo y responsable.

2.3.2.2. Planta Propuesta por Dependencias y Perfiles. 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 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 35. Planta propuesta por dependencia

Rol	Dependencia	Nivel jerárquico del empleo	No. de empleos	Propósito[2]
Facilitar la articulación entre los procesos técnicos y administrativos, mediante la gestión de documentos, seguimiento a cronogramas, consolidación de información de obras, control de soportes contractuales y apoyo en la ejecución de los planes operativos.	Secretaría de Obras, Vías e Infraestructura	Técnico Administrativo	1	Asistir técnicamente a la Secretaría en el desarrollo de sus funciones, apoyando el seguimiento y control de los proyectos de infraestructura, de conformidad con las disposiciones y procedimientos establecidos.
Planificar, controlar y evaluar la distribución de espacios urbanos y la viabilidad de proyectos de construcción, urbanización o parcelación verificando su conformidad con el Esquema de Ordenamiento Territorial (EOT), normas urbanísticas, y demás regulaciones locales que reglamenten la construcción, uso y mantenimiento de los espacios urbanos y la conservación de los bienes declarados en el Municipio de interés cultural.	Secretaría de Planeación	Profesional Universitario	1	Brindar soporte técnico y profesional en los procesos de planificación territorial del Municipio mediante la evaluación, formulación y seguimiento de proyectos, la actualización y aplicación del Esquema de Ordenamiento Territorial (EOT), y la contribución al desarrollo urbano y rural ordenado y sostenible, conforme a la normatividad vigente.
Gestionar de manera técnica y conforme a la normatividad vigente, los procesos relacionados con la administración del personal, garantizando el cumplimiento de la Ley 909 de 2004, el Decreto 1083 de 2015 y la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano definida por la Función Pública; además de apoyar el funcionamiento del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, y la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, especialmente en lo relacionado con la administración del recurso humano.	Secretaría de Gobierno	Profesional Universitario	1	Gestionar y desarrollar los procesos del talento humano, realizando la formulación, ejecución y seguimiento de los planes, programas y proyectos, con el fin de garantizar unas condiciones dignas y seguras para el cumplimiento en el desempeño de los servidores públicos, conforme a los lineamientos y políticas establecidas.

Rol	Dependencia	Nivel jerárquico del empleo	No. de empleos	Propósito[2]
Apoyar la ejecución operativa de actividades relacionadas con la protección del patrimonio cultural, el fomento de la cultura local y la promoción turística del Municipio. Además de actuar como enlace técnico entre la entidad y los organismos del orden nacional, facilitando el cumplimiento de normativas como la Resolución 2073 de 2020 del Ministerio de Cultura.	Secretaría de Cultura, Turismo, Recreación y Deporte	Técnico Administrativo	1	Apoyar de manera técnica y operativa la gestión institucional en los ámbitos de cultura, patrimonio y turismo, mediante el seguimiento, organización y ejecución de actividades orientadas a la protección del patrimonio cultural, la promoción de la identidad local y el fortalecimiento del turismo territorial, en el marco de las políticas del sector y normativas vigentes.
Recepcionar, clasificar y organizar los documentos de la Alcaldía, aplicando técnicas para la preservación y conservación de la documentación y ejecutando los procesos de transferencia documental, con lo cual se facilite el acceso a la información y permita dar respuesta a las consultas internas y externas, acorde con la normatividad y lineamientos vigentes.	Secretaría de Planeación	Técnico Administrativo	1	Ejecutar actividades de asistencia técnica y administrativa relacionadas con la función de archivística y la gestión documental, aplicando los procedimientos establecidos y la normativa vigente

Fuente: Elaboración propia.

La tabla anterior, permite evidenciar la unión entre el rol de los empleos propuestos y el impacto que estos tendrían dentro de las dependencias a las que pertenecerían, así como pone en conocimiento el propósito que soporta la creación de cada uno de estos, dando cuenta de las necesidades y debilidades identificadas en los análisis y el levantamiento de cargas laborales, así como del análisis de la situación financiera actual del Municipio.

2.3.3. Escala Salarial Propuesta

Atendiendo al diagnóstico realizado, donde se determinó la existencia de empleos en el mismo nivel jerárquico y grado con diferentes asignaciones básicas salariales, se propone la realización de un ajuste sobre la escala alienado con la planta propuesta, para permitir un mejoramiento del control y administración del personal, así como la necesidad de plasmar la diferenciación entre grados y niveles para la asignación de responsabilidades, como se observa a continuación:

Tabla 36. Escala salarial propuesta.

Escala Salarial Propuesta					
GRADO	Directivo	Asesor	Profesional	Técnico	Asistencial
01	\$ -	\$ -	\$ 3.369.300	\$ 2.053.298	\$ 1.514.316
02	\$ 4.274.944	\$ 4.274.944	\$ 3.748.800	\$ 2.258.627	\$ 1.708.863
03	\$ -	\$ -	\$ 4.805.539	\$ 2.327.983	\$ 1.903.410
04	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.659.943	\$ 2.028.064
05	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.991.903	\$ 2.991.903
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
N/A	\$ 6.378.254		0		

Fuente: Elaboración propia.

Esta propuesta parte de las falencias mencionadas, por lo tanto, no genera nuevas condiciones salariales, excepto lo pertinente y necesario para lograr una mejor nivelación de los grados salariales frente a la escala actual. En la tabla anterior, se propone una escala salarial con los siguientes ajustes:

- Se organizan los grados teniendo en cuenta el salario, el nivel jerárquico y la evaluación de factores como las competencias, responsabilidades, complejidad y el impacto de cada cargo en la organización.
- Al nivel asistencial se realizó un incremento de 0,75% al empleo denominado conductor, con el fin de que la escala para el grado 4 de este nivel quedara unificado.

Esta propuesta de escala no genera impacto negativo en las asignaciones básicas mensuales, ni en las condiciones laborales.

2.3.4. Estructura Detallada de Costos de la Planta de Personal.

El desarrollo del estudio de rediseño organizacional del municipio de El Carmen, se contempla la creación de nuevos empleos necesarios para su buen funcionamiento, estos cambios implican recursos presupuestales adicionales para cubrir los gastos de personal.

En ese sentido, se presentan los comparativos de los costos de la planta actual versus la planta propuesta. En este escenario se muestran los costos mensuales y anuales de la planta de personal actual por niveles jerárquicos versus los costos de la planta de personal propuesta ideal por niveles jerárquicos, esta última como resultado de los procesos de análisis y de levantamiento de cargas laborales donde se identificaron la cantidad y perfiles de los cargos óptimos que se requieren para cada una de las dependencias de la entidad territorial.

Para la definición de la planta de personal mínima necesaria, se tuvo en cuenta como criterio rector, el factor financiero y presupuestal de la entidad y los límites del gasto establecidos por el indicador 617 del 2000, el cual establece el tope máximo de la relación de los Gastos de Funcionamiento frente a los Ingresos Corrientes de Libre Destinación (GF/ICLD).

Los valores totales anuales y mensuales de los empleos se han determinado de acuerdo con los siguientes criterios salariales y legales:

1. Para la planta propuesta se utilizó la proyección a 2025 de la escala salarial vigente adoptada mediante Acuerdo 023 de 2024 "Por la cual se fijan las escalas de remuneración correspondientes a las distintas categorías de empleos de la administración central del municipio de El Carmen, Norte de Santander para la vigencia fiscal del año 2025".
2. Resultados brutos 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 (incluyendo levantamiento de cargas a contratistas por dependencia).
3. Factores salariales, prestacionales, de seguridad social y parafiscales establecidos en el régimen salarial y prestacional para empleos públicos del orden territorial.
4. Costos de la nómina de la planta de personal actual (nómina reportada por la alcaldía de El Carmen). Por lo tanto, los valores de los costos del comparativo de la planta de personal propuesto frente a la planta actual son:

Tabla 37. Comparativo de costos situación actual (en pesos).

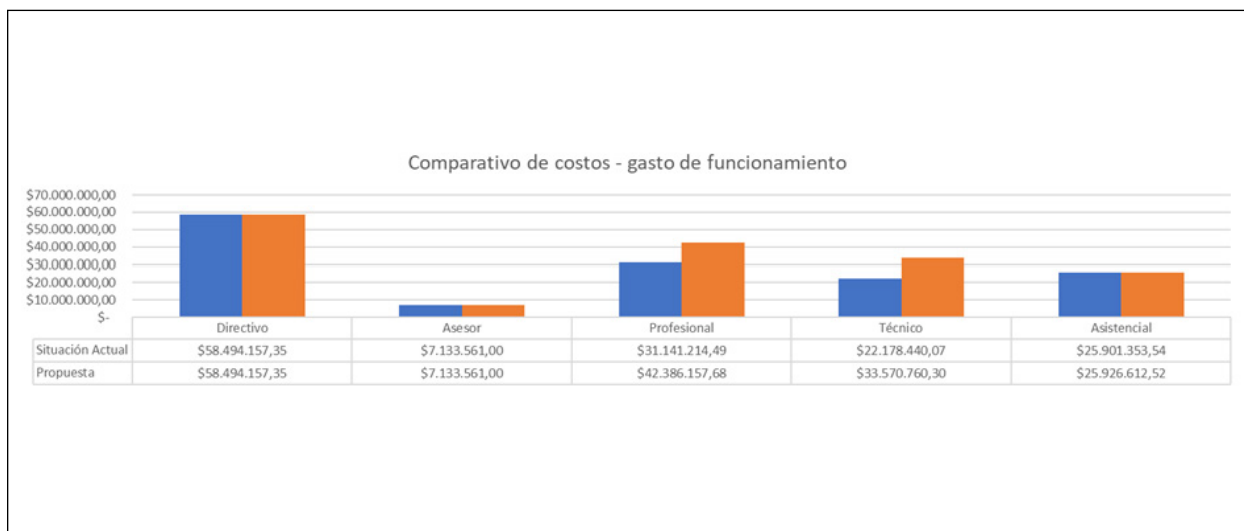
Comparativo de costos (resumen)																
Nivel	SA (funcionamiento)				SA (inversión)				SPEI (FUNCIONAMIENTO)				SPEI (INVERSIÓN)			
	No. car	Costo mensual	Costo anual	No. car	Costo mensual	Costo anual	No. car	Costo mensual	Costo anual	No. car	Costo mensual	Costo anual	No. car	Costo mensual	Costo anual	
Directivo	7	\$ 58.494.157,35	\$ 701.929.888,20				7	\$ 58.494.157,35	\$ 701.929.888,20	0					\$ -	
Asesor	1	\$ 7.133.561,00	\$ 85.602.732,00		\$ -	\$ -	1	\$ 7.133.561,00	\$ 85.602.732,00	0					\$ -	
Profesional	5	\$ 31.141.214,49	\$ 373.694.573,83				7	\$ 42.386.157,68	\$ 508.633.892,16	0					\$ -	
Técnico	5	\$ 22.178.440,07	\$ 266.141.280,87	2	\$ 8.877.247,00	\$ 106.526.964,00	8	\$ 33.570.760,30	\$ 402.849.123,60	2	\$ 8.877.247,20	\$ 106.526.966,40				
Asistencia	7	\$ 25.901.353,54	\$ 310.816.242,47				7	\$ 25.926.612,52	\$ 311.119.350,22	0					\$ -	
Total	25	\$ 144.848.726,45	\$ 1.738.184.717,37	2	\$ 8.877.247,00	\$ 106.526.964,00	30	\$ 167.511.248,85	\$ 2.010.134.986,18	2	\$ 8.877.247,20	\$ 106.526.966,40				
TOTAL GENERAL	27	\$ 1.844.711.681,37					32	\$ 2.116.661.952,58								
Diferencia	5	\$ 271.950.271,21														

Fuente: Elaboración propia.

El valor de la planta ideal Propuesta de 32 cargos producto del levantamiento de cargas y los análisis realizados, le representa a la entidad anualmente un total dos mil ciento dieciséis millones seiscientos sesenta y un mil novecientos cincuenta y dos pesos con cincuenta y ocho centavos (\$2.116.661.952,58). La variación neta entre la planta de personal actual y la situación ideal para la administración es de 5 empleos, teniendo en cuenta que este escenario corresponde a la planta óptima (Recurso humano necesario para llevar a cabo las funciones de la Alcaldía), en términos de eficiencia, eficacia y calidad de los productos y servicios ofertados por la entidad, generando una diferencia de doscientos setenta y un millones novecientos cincuenta mil doscientos setenta y un pesos con veintiún centavos (\$271.950.271.21), como se evidencia en la tabla anterior.

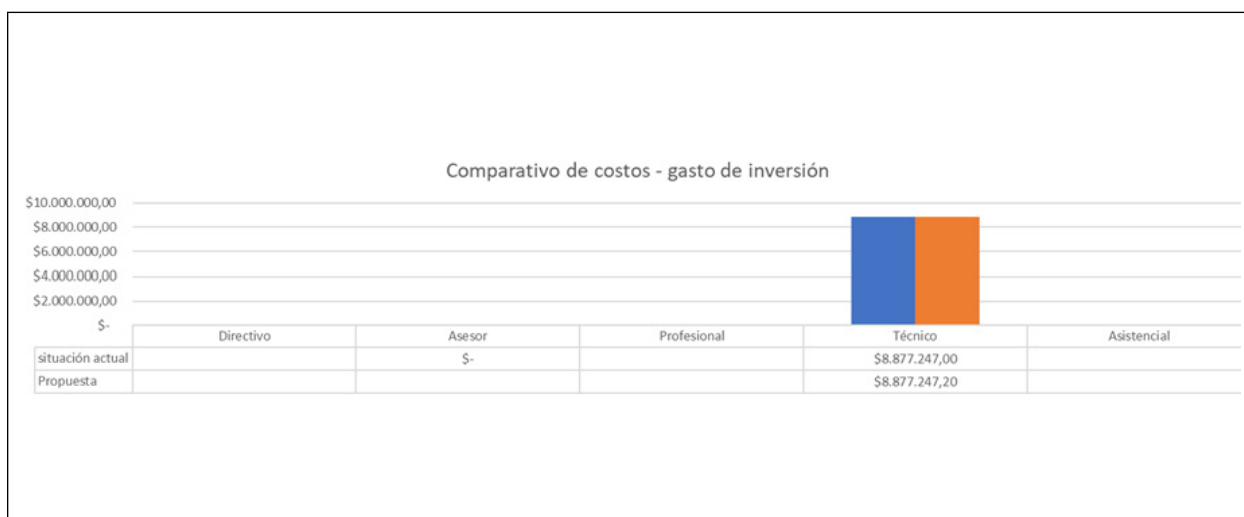
Como referencia del valor actual de la planta de personal de la administración, se estima que los cambios propuestos en la situación ideal requieren un incremento del 13,5% de los recursos para gastos de personal, situación viable desde el punto de vista de la regla fiscal establecida en los topes de la racionalización del gasto en la Ley 617 de 2000, como se evidencia a continuación:

Figura 38. Comparativo de costos de la planta - gasto de funcionamiento.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 39. Comparativo de costos de la planta - gasto de inversión.



Fuente: Elaboración propia.

En la figura se muestra la propuesta en la planta de personal, la cual está pensada en aportar personal del nivel profesional y técnico que pueda garantizar una mayor productividad, conocimiento y desarrollo profesional.

La profesionalización a largo plazo puede reducir costos asociados a la rotación de personal, reducir costos de contratación, errores operativos y procesos ineficientes, llevando a la entidad a obtener mejores resultados y un mejor manejo de los procesos.

Tabla 38. Tabla de proyección del índice de responsabilidad fiscal.

Ingresos Corrientes de Libre Destinación	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
GF	\$1.449.452.000	\$1.400.668.000	\$1.702.946.000	\$2.151.496.000	\$ 2.257.969.000	\$ 3.077.431.000	\$ 3.292.851.170	\$ 3.500.300.794	\$ 3.706.818.541	\$ 3.910.693.560	\$ 4.125.781.706
Indicador Ley 617/00 (GF/ICLD)	45,4%	50,0%	42,8%	45,2%	40,3%	50,2%	49,8%	49,2%	48,7%	48,1%	47,4%
Límite del Gasto (-)											
Indicador Ley 617/00 (GF/ICLD)	34,6%	30,0%	37,2%	34,8%	39,7%	29,8%	30,2%	30,8%	31,3%	31,9%	32,6%
						PLANTA 2025 (IMV + FON025 (Funcionamiento)		2026	2027	2028	
SA						\$ 1.844.711.681,37	\$ 1.738.184.717,37	\$ 1.847.690.354,56	\$ 1.956.704.085,48	\$ 2.064.322.810,18	\$ 2.177.860.564,74
EPI						\$ 2.116.661.952,58	\$ 2.010.134.986,18	\$ 2.136.773.490,31	\$ 2.262.843.126,24	\$ 2.387.299.498,18	\$ 2.518.600.970,58
SA / ICLD							26,3%	26,0%	25,7%	25,4%	25,0%
EPI / ICLD							30,4%	30,1%	29,8%	29,3%	28,9%
Diferencia % (EPI-SA)							4,1%	4,1%	4,0%	4,0%	3,9%
Escenario 1 de indicador 617/2000 con Ceteris Paribus (GF/ICLD)							53,9%	53,3%	52,8%	52,0%	51,3%
Escenario 1 limite indicador 617/2000 con Ceteris Paribus (GF/ICLD)							26,1%	26,7%	27,2%	28,0%	28,7%

Fuente: Elaboración propia.

Se evidencia en este ejercicio que la proporción de los costos de la planta actual (PA) y planta propuesta ajustada (PPA) sobre los Ingresos Corrientes de Libre Destinación - ICLD, pasan de un 29,8% a un 26,1% durante la vigencia 2025, respectivamente, generando una diferencia e incremento del 3,7% en los Gastos de Funcionamiento. En ese sentido, al sumar el porcentaje del indicador ley 617 de 2000 (GF/ICLD) del 2024, que es del 50,2%, con la diferencia generada por el aumento de la planta propuesta ajustada (3,7%), da como resultado un nuevo porcentaje de indicador ley 617 de 2000, situándose en un 53,9%, lo que lo conduce a seguir respetando el límite del gasto del indicador ley 617 de 2000, el cual corresponde al 80% para los municipios de quinta y sexta categorías.

Igualmente es importante destacar, que a través de la elaboración de este ejercicio se puede evidenciar que en los gastos de funcionamiento no solo se configura la planta de personal del municipio, sino los gastos ejecutados mediante contratos por prestación de servicios (con recursos de funcionamiento), y otros gastos generales.

Es importante tener en cuenta, que el crecimiento presentado en la proyección propuesta está condicionado por los factores económicos externos y brinda opciones de las condiciones presupuestales para gastos de personal en los gastos de funcionamiento generales de la entidad.

2.3.5. 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 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.

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 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.

Sin embargo, dentro de la operación que se realiza en el análisis de los empleos en el Municipio de El Carmen, Norte de Santander, se determina la creación de 5 empleos soportados técnica y financieramente de acuerdo con el análisis de cargas de trabajo, empleos exigidos por la ley y el análisis de los contratos de prestación de servicios celebrados por la entidad en el año 2024, donde se presentaron 478 contratos de esa naturaleza, y en lo que va corrido de este año con

corte de al mes de marzo se han celebrado 180 contratos, lo cual evidencia que se hace uso de esta figura contractual para soportar algunas funciones misionales de carácter permanente. Por tal motivo, es importante recordar que según el artículo 21 de la Ley 909 de 2004 frente a los CPS se deben tener en cuenta las siguientes condiciones:

Cumplir funciones que no realiza el personal de planta por no formar parte de las actividades permanentes de la administración.

Desarrollar programas o proyectos de duración determinada.

Suplir necesidades de personal por sobrecarga de trabajo, determinada por hechos excepcionales.

Desarrollar labores de consultoría y asesoría institucional de duración total, no superior a doce meses y que guarde relación directa con el objeto y la naturaleza de la institución (Congreso de la República de Colombia, 2004).

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 acciones que se realizan para adaptarse exitosamente a las nuevas condiciones en los diferentes contextos en los que se desenvuelve el ser humano, incluyendo el organizacional, el proceso de implementación y puesta en marcha del rediseño organizacional realizado por la ESAP para la Alcaldía Municipal de El Carmen, Norte de Santander, requiere una estrategia de adaptabilidad que procure la disminución de los impactos negativos que pueda ocasionar el cambio, así como la posibilidad de permitir percibir de buena manera el fortalecimiento institucional llevado a cabo 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 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:

Tabla 39. Propuesta de gestión del cambio.

Fases	Acción	Objetivo	Responsable	Actores Objetivo
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 de Gobierno/ Talento humano.	Líderes de proceso, jefes de dependencia
	Asignación de responsables por dependencia	Distribuir las responsabilidades para la buena gestión del cambio	Secretaría de Gobierno/ Talento humano	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 dependencia/ Secretaría de Gobierno	Talento humano de la Alcaldía de El Carmen.
	Socialización de los resultados del diagnóstico	Compartir con los colaboradores en general los resultados del diagnóstico	Secretaría de Gobierno/ Talento humano	Talento humano de la Alcaldía de El Carmen.
Propuesta	Socialización de las propuestas de cambio	socialización de la propuesta, con base en las necesidades identificadas en el diagnóstico	Secretaría de Gobierno/ Talento humano	Talento humano de la Alcaldía de El Carmen.
	Escenario de coparticipación para la construcción de observaciones	Integrar al talento humano en el proceso, permitiendo una mayor aceptación de la propuesta	Secretaría de Gobierno/ Talento humano	Talento humano de la Alcaldía de El Carmen.
	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 de Gobierno/ Encargado Talento humano	Talento humano de la Alcaldía de El Carmen.
Provisión	Socialización de los mecanismos de provisión	Explicar los mecanismos de la provisión (si hay lugar a esto)	Secretaría de Gobierno/ Talento humano	Talento humano de la Alcaldía de El Carmen.
	Impacto de la implementación del proceso y provisión final	Generar estrategias que permitan sobrellevar el proceso de implantación del proceso de fortalecimiento	Secretaría de Gobierno/ Talento humano	Talento humano de la Alcaldía de El Carmen.
	Aseguramiento de la transición hacia el nuevo escenario		Secretaría de Gobierno/ Talento humano	Talento humano de la Alcaldía de El Carmen.

Fuente: Elaboración propia.

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 forma 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, así como 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

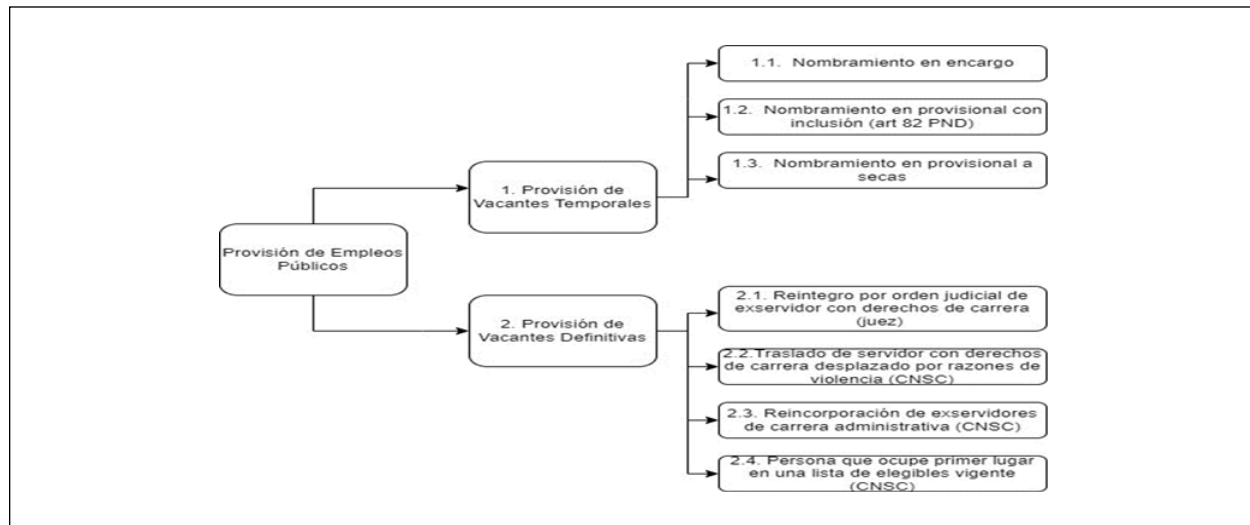
La vinculación de funcionarios de carrera administrativa, una vez realizado el concurso por parte de la CNSC, se realizará a partir de las listas de elegibles –la cual tendrá una vigencia de dos (2) años– en estricto orden de méritos, cubriendo las vacantes para las cuales se efectuó el concurso. Igualmente,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

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.

Figura 41. 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” (Constitución Política de Colombia, 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.

3. Recomendaciones del Estudio Técnico

- La página web del municipio cumple satisfactoriamente con varios de los ítems evaluados, lo que refleja un compromiso institucional con los lineamientos del modelo de Gobierno Digital. Sin embargo, también se identifican aspectos que requieren atención, como la

actualización de contenidos, la incorporación de información normativa clave, la activación de los botones de pago y la implementación de elementos que faciliten la accesibilidad para todos los ciudadanos, incluyendo personas con discapacidad. El cumplimiento integral de la Resolución 1519 de 2020 no solo es una obligación legal, sino una herramienta fundamental para fortalecer la transparencia institucional, promover una cultura de rendición de cuentas y facilitar el control social. En este sentido, es necesario establecer mejoras que permitan cerrar las brechas identificadas y garantizar que el portal web municipal se consolide como un canal confiable, accesible y alineado con las exigencias del ecosistema digital público colombiano

- Es fundamental que la administración municipal organice y actualice su portafolio institucional, defina claramente los responsables de cada trámite, los canales de atención, los tiempos de respuesta y demás requisitos, asegurando su correcta publicación tanto en el SUIT como en el portal web oficial. Este esfuerzo no solo garantizaría el cumplimiento normativo, sino que también fortalecería la eficiencia administrativa, la transparencia, la confianza ciudadana y el enfoque de equidad territorial, pilares fundamentales del Gobierno Digital y del buen gobierno local.
- Con base en el Modelo de Operación por Procesos – MOP, la alcaldía debe realizar el ejercicio en términos de calidad y eficiencia que permita realizar la identificación y caracterización de los procedimientos que se plantean en dicho MOP, donde se evidencie entre otros aspectos: 1. Objetivo, 2. Alcance, 3. Responsables, 4. Generalidades o políticas operacionales, 5. Desarrollo del procedimiento, 6. Documentos relacionados, 7. Registro, 8. Anexos, entre otros, siguiendo los lineamientos de la Guía para la gestión por procesos en el Marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, del Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP, 2020.
- El municipio de El Carmen, se destacó por obtener unos buenos resultados en la evaluación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, lo cual refleja un panorama favorable en todas las dimensiones analizadas, y destaca el compromiso desde la institución por asegurar una gestión pública eficiente, transparente y orientada a resultados; razón por la que se recomienda que en el momento en que el municipio cuente con disponibilidad presupuestal, asegure la existencia dentro de la planta, de un perfil idóneo que continúe con la implementación, adopción y aplicación del modelo, garantizando la participación de todas las dependencias y del talento humano, lo que a su vez se traduce en mejorar los servicios y la calidad de vida de la población carmelitana.
- Se recomienda optimizar los contratos de prestación de servicios, examinar el objeto contractual y la vinculación reiterada por diversas vigencias de personas naturales, ya que algunos de estos reflejan actividades que, por su frecuencia y continuidad, exceden el alcance temporal de la contratación por servicios y sugieren una necesidad estructural de personal formal; esto, con el propósito de evitar daños antijurídicos por contratos realidad.
- Los ajustes propuestos en la escala salarial tendrían efectos en la próxima vigencia, toda vez que para cada año se hacen las apropiaciones presupuestales correspondientes para el pago de salarios y prestaciones con la escala establecida para el año con base en el decreto que determine los límites máximos salariales de los empleados públicos de las entidades territoriales.
- Se hace necesario, que el municipio de El Carmen, Norte de Santander, realice los esfuerzos necesarios para implementar los cambios definidos por la Ley 2492 de 2025, que modificó la denominación de los Inspectores de Policía, código de empleo, funciones, requisitos académicos, propuso un equipo interdisciplinario y determinó que los Inspectores deben corresponder al grado más alto del nivel jerárquico profesional del municipio.

- En los análisis realizados y el levantamiento de cargas que se realizó tanto a la Inspección Urbana como a la Inspección Rural, se pudo evidenciar un desequilibrio en las actividades desarrolladas por cada una de estas y en el reparto de las quejas y querellas allegadas; razón por la que se recomienda, optimizar el personal con el fin de descongestionar y atender los comportamientos contrarios a la convivencia del municipio con eficiencia y de manera oportuna, atendiendo además a los criterios tenidos en cuenta para su creación.
- De acuerdo con la información poblacional obtenida, el municipio de El Carmen cuenta con una población importante perteneciente a la categoría indígena, con una representación del 95,9% que corresponde a 890 personas aproximadamente; esto implica, un reto importante para el municipio ya que debe desarrollar políticas, procesos e implementar programas de capacitación y formación que les permitan fortalecer sus capacidades para autogestionar sus proyectos, preservar sus conocimientos tradicionales y asegurar la respuesta a las necesidades básicas como salud, educación, agua potable y saneamiento, adaptados a su contexto cultural.
- Se recomienda contar de manera urgente con personal que tenga competencias y conocimiento en gestión documental, que permita superar el rezago actual en la actualización del archivo histórico, avanzar en la formulación e implementación de las Tablas de Retención Documental, y fortalecer las capacidades internas mediante procesos de capacitación continua. Esta acción resulta indispensable para asegurar la adecuada administración de los archivos, mitigar los riesgos legales y administrativos asociados, y cumplir con las obligaciones normativas vigentes en materia de transparencia, acceso a la información y gestión pública eficiente.
- Se destaca la holgura del municipio para cubrir los gastos de funcionamiento en los últimos años 2020 al 2022, que según la certificación que suministra la Contraloría General de la República cada año, se puede evidenciar que el promedio se mantuvo superior al 30%, siendo el principal argumento financiero para la viabilidad de la escala salarial propuesta y de la creación de los nuevos empleos.
- De acuerdo con la propuesta de planta realizada, es importante aumentar la eficiencia financiera, a través de acciones de recaudo para apalancar la nueva planta de personal, búsqueda de fuentes alternativas de financiamiento y estrategias para el manejo adecuado de la deuda, evitando niveles de endeudamiento que comprometan la sostenibilidad financiera a largo plazo del Municipio.
- Se sugiere proferir los actos administrativos con su respectiva comunicación y publicación, así como efectuar las actuaciones administrativas necesarias para hacer efectivas las decisiones adoptadas mediante estos.

4. Anexos

4.1. Marco Normativo de los Municipios

4.2. Consolidado de Cargas de Trabajo

4.3. Análisis Financiero

4.4. Análisis de Costos Actuales y Proyección

4.5. Propuesta de Escala Salarial

4.6. Proyectos de Actos Administrativos

4.6.1. Acto Administrativo de Estructura Administrativa

4.6.2. Acto Administrativo de Planta de Empleos

4.6.3. Acto Administrativo de Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales

4.7. Inventario de Procesos y Procedimientos

5. Bibliografía

Alcaldía Municipal de El Carmen. (2024). *Plan de desarrollo 2024-2027 “Creo en El Carmen”*.
Obtenido de:

<https://www.elcarmen-nortedesantander.gov.co/MiMunicipio/Programa%20de%20Gobierno/PLAN%20DE%20DESARROLLO%20MUNICIPAL%202024%20-%202027.pdf>

Alcaldía Municipal de El Carmen. (s.f.). *Economía*. Obtenido de Sección Economía:

<https://www.elcarmen-nortedesantander.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Economia.aspx>

Alcaldía Municipal de El Carmen. (s.f.). *Información del Municipio*. Obtenido de Alcaldía de El Carmen sección Información del Municipio:

<https://www.elcarmen-nortedesantander.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Informacion-del-Municipio.aspx>

Alcaldía Municipal de El Carmen, Norte de Santander. (2024, 06 de diciembre). Decreto 174 de 2024. Obtenido de Alcaldía Municipal de El Carmen, Norte de Santander.

Alcaldía Municipal de El Carmen, Norte de Santander. (2024, 06 de diciembre). Decreto 175 de 2024. *Manual de Funciones y Competencias Laborales*. Obtenido de Alcaldía Municipal de El Carmen, Norte de Santander.

Alcaldía municipal El Carmen, Norte de Santander. (s.f.). *Política de operaciones por procesos*. Obtenido de Alcaldía de El Carmen.

Centrales Eléctricas del Norte de Santander. (2025). *Plan de gestión del riesgo de desastres regional Ocaña*. Obtenido de:

https://www.cens.com.co/Portals/cens/comunidad-y-medio-ambiente/gestion-de-riegos-de-desastres/PGRD_REGIONAL_OCANA.pdf

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.cnsc.gov.co/transparencia/informacion-de-la-entidadmision-vision-funciones-y-deberes>
- Concejo Municipal de El Carmen, Norte de Santander. (2024, 20 de diciembre). *Acuerdo 023 de 2024*. Obtenido de Alcaldía Municipal de El Carmen, Norte de Santander.
- Concejo Municipal de El Carmen, Norte de Santander. (2024, 29 de noviembre). *Acuerdo 021 de 2024. Por el cual se adopta la nueva estructura administrativa de la administración central de la Alcaldía del Municipio de El Carmen, Norte de Santander*. Obtenido de Alcaldía de El Carmen, Norte de Santander.
- Congreso de Colombia. (1965, 17 de enero). *Ley 2 de 1959. Sobre Economía Forestal de la Nación y Conservación de Recursos Naturales Renovables*. Obtenido de Sistema Único de Información Normativa:
<https://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?id=1556842>
- Congreso de Colombia. (1994, 02 de junio). *Ley 136 de 1994. Por la cual se dictan normas tendientes a modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios*. Obtenido de Función Pública sección Gestor Normativo:
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=329>
- Congreso de Colombia. (1997, 18 de julio). *Ley 388 de 1997. Por la cual se modifica la Ley 9 de 1989, y la Ley 2 de 1991 y se dictan otras disposiciones*. Obtenido de Función Pública sección Gestor Normativo:
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=339>
- Congreso de Colombia. (2001, 21 de diciembre). *ley 715 de 2001*. Obtenido de Función Pública sección Gestor Normativo:
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4452>
- Congreso de Colombia. (2002, 6 de Octubre). *Ley 617 de 2000*. Obtenido de Función Pública sección Gestor Normativo:
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3771>
- Congreso de Colombia. (2004, 23 de septiembre). *Ley 909 de 2004*. Obtenido de Función Pública sección Gestor Normativo:
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14861>
- Congreso de Colombia. (2011, 10 de junio). *Ley 1448 de 2011. Por la cual se dictan medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno y se dictan otras disposiciones*. Obtenido de Función Pública sección Gestor Normativo:
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=43043>
- Congreso de Colombia. (2012, 24 de abril). *Ley 1523 de 2012. Por la cual se adopta la política nacional de gestión del riesgo de desastres y se establece el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres y se dictan otras disposiciones*. Obtenido de Función Pública sección Gestor Normativo:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=47141>

Congreso de Colombia. (2012, 24 de abril). *Ley 1523 de 2012. Por la cual se adopta la política nacional de gestión del riesgo de desastres y se establece el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres y se dictan otras disposiciones*. Obtenido de Función Pública sección Gestor Normativo:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=47141>

Congreso de Colombia. (2012, 6 de julio). *Ley 1551 de 2012. Por la cual se dictan normas para modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios*. Obtenido de Función Pública sección Gestor Normativo:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=48267>

Congreso de Colombia. (2016, 29 de diciembre). *Ley 1819 de 2016. Por medio de la cual se adopta una reforma tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones*. Obtenido de Función Pública sección Gestor Normativo:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=79140>

Congreso de Colombia. (2018, 8 de mayo). *Decreto 815 de 2018. Por el cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública, en lo relacionado con las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos*. Obtenido de Función Pública sección Gestor Normativo:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=86304>

Congreso de Colombia. (s.f.). *Ley 358 de 1997. Por la cual se reglamenta el artículo 364 de la Constitución y se dictan otras disposiciones en materia de endeudamiento*. Obtenido de Gestor Normativo Función Pública:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3423>

Constitución Política de Colombia. (1991). Obtenido de Función Pública sección Gestor Normativo:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4125>

Contaduría General de la Nación. (s.f.). *Consulta de información financiera, económica, social y ambiental*. Obtenido de Sección Consultas - Informe al ciudadano:

https://www.chip.gov.co/schip_rt/index.jsf

Cooperación Alemana [giz]. (2022). *El Carmen Norte de Santander [Ficha demofigura]*. Obtenido de Asomunicipios:

<https://asomunicipios.gov.co/wp-content/uploads/2022/05/El-Carmen.pdf>

Corte Constitucional. (2021, 23 de Septiembre). *Sentencia C-322/21*. Obtenido de:

<https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2021/c-322-21.htm>

Corte Constitucional de Colombia. (2021, 23 de septiembre). *Sentencia C-322/21*. Obtenido de:

<https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2021/c-322-21.htm>

- Cucutanuestra.com. (s.f.). *EL CARMEN NORTE DE SANTANDER*. Obtenido de:
<https://www.cucutanuestra.com/temas/geografia/municipios/region-norte/el-carmen/el-carmen.htm>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2018). *Guía para establecer o modificar el manual de funciones y de competencias laborales*. Obtenido de:
https://www1.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2IjUBdeu/view_file/34233546
- Departamento Administrativo de la Función Pública (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/bGsp2IjUBdeu/view_file/36963907DAFP
- Departamento Administrativo de la Función Pública (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>
- Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (s.f). *Estructura organizacional*. Obtenido de Preguntas frecuentes:
https://www1.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/estructura-organizacional#:~:text=La%20estructura%20organizacional%20es%20entendida,de%20las%20necesidades%20de%20la
- Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (s.f). *Talento humano*. Obtenido de Sección Cómo opera MIPG:
<https://www1.funcionpublica.gov.co/web/mipg/detalle-del-modelo/tags/talento-humano#:~:text=Talento%20Humano,de%20sus%20objetivos%20y%20resultados>.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2022, 01 de febrero). *Concepto 027791 de 2022*. Obtenido de Función Pública sección Gestor Normativo:
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=184573#:~:text=El%20grado%20de%20un%20empleo,asigna%20la%20correspondiente%20asignaci%C3%B3n%20b%C3%A1sica>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2019, 12 de julio). *Pobreza multidimensional Región Oriental Departamento de énfasis: Norte de Santander [Boletín técnico]*. Obtenido de DANE sección Pobreza Monetaria y Multidimensional en Colombia 2018:
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/pobreza-y-desigualdad/pobreza-monetaria-y-multidimensional-en-colombia-2018#pobreza-por-departamentos-2018>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2024). *Boletín técnico Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) 2024*. Obtenido de:

<https://www.dane.gov.co/files/operaciones/GEIH/bol-GEIHDepartamentos-2024.pdf>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2024). *Producto Interno Bruto (PIB) nacional trimestral*. Obtenido de Sección PIB Información técnica:

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/pib-informacion-tecnica>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (s.f.). *Consulta territorial de indicadores sociodemográficos y económicos [Visor gráfico]*. Obtenido de Geoportal:

<https://geoportal.dane.gov.co/servicios/mapa-indicadores/>

Departamento Nacional de Planeación . (2022). *Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 “Colombia Potencia Mundial de la Vida”*. Obtenido de Sección 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>

Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2024). *Ficha técnica: El Carmen, Norte de Santander (Código DANE: 54245) [Ficha Técnica]*. Obtenido de TerriData:

https://terridata.blob.core.windows.net/fichas/Ficha_54245.pdf

Departamento Nacional de Planeación. (2020). *Medición Nuevo Índice de Desempeño Fiscal Territorial*. Obtenido de:

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Guia-Corta-Metodologia-Medicion-Nuevo-IDF.pdf>

Dirección de Desarrollo Organizacional. (2018, julio 05). *Guía de rediseño para entidades del orden territorial, versión 2*. Obtenido de Función Pública:

https://www1.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2ljUBdeu/view_file/34132266?_com_liferay_document_library_web_portlet_DLPortlet_INSTANCE_bGsp2ljUBdeu_version=1.0

Dirección de Gestión y Desempeño Institucional. (2020). *Guía para la gestión por procesos en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (Mipg)*. Obtenido de Función Pública:

https://www1.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2ljUBdeu/view_file/36963907

Federación Nacional de Departamentos. (s.f.). *Departamento de Norte de Santander*. Obtenido de:

<https://fnd.org.co/departamentos/norte-de-santander>

Federación Nacional de Departamentos. (s.f.). *Departamento de Norte de Santander: Información general*. Obtenido de FND sección Departamentos:

<https://fnd.org.co/departamentos/norte-de-santander>

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [UNICEF]. (2024). *Ficha situacional entidad territorial certificada en educación*. Obtenido de:

<https://latam.3is.org/wp-content/uploads/2024/07/8-Ficha-ETC-Norte-de-Santander.pdf>

Gobernación de Norte de Santander. (2024, 29 de mayo). *Plan de Desarrollo para Norte de Santander 2024-2027 “Norte, Territorio de Paz” (Capítulos-I-II-III)*. Obtenido de Gobernación de Norte de Santander Administrador:
<https://administrador.nortedesantander.gov.co/wp-content/uploads/2024/06/NdS-PDD-2024-2027-Norte-Territorio-de-Paz-Capitulos-I-II-III.pdf>

Ministerio de Cultura. (2020). Resolución 2073 de 2020. *“Por la cual se aprueba el Plan Especial de Manejo y Protección (PEMP) del Centro Histórico de El Carmen (Norte de Santander) y su Zona de Influencia”*. Obtenido de:
https://normograma.mincultura.gov.co/mincultura/compilacion/docs/resolucion_mincultura_2073_2020.htm

Ministerio de Salud y Protección Social. (2025, mayo). *Cifras de afiliación en salud con corte a mayo 2025*. Obtenido de Cifras de afiliación en salud:
<https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/Paginas/cifras-aseguramiento-salud.aspx>

Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones de Colombia. (2020, 24 de agosto). *Resolución 1519 de 2020*. Obtenido de Sección Documentos.

Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones de Colombia. (2024, octubre). *Índice de brecha digital - Resultados 2023*. Obtenido de:
https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-396961_recurso_3.pdf

Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) & Ministerio de Justicia y del Derecho. (2022). *Informe de Estadísticas Municipales del Cesó de Cultivos de Coca 2022*. Obtenido de:
<https://www.minjusticia.gov.co/programas-co/ODC/Documents/Publicaciones/Estadisticas%20municipales%202022.pdf>

Oficina de las Naciones Unidas para la Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA). (2025). *Informe MIRA Cúcuta, Ocaña y Tibú Norte de Santander, Colombia*. Obtenido de:
<https://www.unocha.org/publications/report/colombia/informe-mira-cucuta-ocana-y-tibu-norte-de-santander-colombia-situacion-de-emergencia-por-desplazamientos-masivos-y-confinamientos>

Píldoras Emprendimiento. (2023). *Análisis PESTEL: Herramienta de análisis estratégico*. Obtenido de:
<https://www.pildoras-emprendimiento.com/diccionario-negocios/pestel/>

Presidencia de la República de Colombia. (2012, 10 de enero). *Decreto 19 de 2012. Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública*. Obtenido de Función Pública sección Gestor Normativo:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=45322>

Presidencia de la República de Colombia. (2015, 26 de mayo). *Decreto 1083 de 2015. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública*. Obtenido de Función Pública sección Gestor Normativo:
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=62866>

Presidencia de la República de Colombia. (2017, 11 de septiembre). *Decreto 1499 de 2017. Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015*. Obtenido de Función Pública sección Gestor Normativo:
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=83433>

Presidencia de la República de Colombia. (2017, 28 de mayo). *Decreto Ley 893 de 2017. Por el cual se crean los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial -PDET*. Obtenido de Función Pública sección Gestor Normativo:
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=81856>

Presidencia de la República de Colombia. (2021, 16 de febrero). *Decreto 164 de 2021. Por el cual se modifica la estructura de la Escuela Superior de Administración*. Obtenido de Función Pública sección Gestor Normativo:
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=158708>

Presidencia de la República de Colombia. (2025, 24 de enero). *Decreto 62 de 2025. Por el cual se decreta el estado de conmoción interior en la región del Catatumbo, los municipios del área metropolitana de Cúcuta y los municipios de Río de Oro y González del departamento del Cesar*. Obtenido de Sistema único de Información Normativa:
<https://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/30054344>

Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas [UARIV]. (2025). *Víctimas por Hecho Victimizante - Municipio EL CARMEN [Power BI]*. Obtenido de:
<https://datospaz.unidadvictimas.gov.co/registro-unico-de-victimas/>