

ESTUDIO TÉCNICO DE REDISEÑO INSTITUCIONAL



HACARÍ

Dirección Territorial
Norte de Santander - Arauca

Dirección de Fortalecimiento
y Apoyo a la Gestión Estatal



Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713



Escuela Superior de Administración Pública

**ESTUDIO TÉCNICO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
ALCALDÍA MUNICIPAL DE HACARÍ**

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

Bogotá D C

Septiembre 1 de 2025

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Estudio Técnico de Rediseño Institucional Alcaldía Municipal de Hacarí

Jorge Iván Bula Escobar

Director Nacional ESAP

Elier Avalo Castaño

Director Técnico de Fortalecimiento y Apoyo a la Gestión Estatal

Jhon Jairo Villada Benjumea

Coordinador

Gloria Shirley Arce Montoya
Juan Camilo Jaramillo Cordoba
Lila Louis Lakah
María José Hernández Villegas
María Victoria Octavo Garzón
Mariem Chamat Duque
Milton Emiro Murcia Munevar
Santiago Ruiz Acevedo

Equipo Profesional

Contenido

Índice de Tablas	6
Introducción	10
1. Diagnóstico Organizacional.....	11
1.1. Generalidades y Características	11
1.1.1. Datos Generales del Municipio	12
1.2. Marco Legal.....	13
1.2.1. Normatividad Interna de la Entidad	13
1.3. Análisis de Factores Externos	14
1.3.1. Análisis del Entorno Político.....	14
1.3.2. Análisis del Entorno Económico	19
1.3.3. Análisis del Entorno Social.....	23
1.3.4. Análisis del Entorno Ambiental	28
1.3.5. Análisis del Entorno Tecnológico.....	31
1.4. Análisis Interno.....	31
1.4.1. Análisis de la Plataforma Estratégica.....	32
1.4.2. Análisis del Modelo de Operación por Procesos (MOP)	35
1.4.3. Identificación de Productos y Servicios.....	42
1.4.4. Análisis de Satisfacción o Evaluación en la Prestación de Servicios	56
1.4.5. Análisis Financiero	57
1.4.6. Análisis de la Estructura Administrativa	69
1.4.7. Análisis de Recurso Humano.....	72
1.5. Conclusiones y Recomendaciones del Diagnóstico	91
1.5.1. Conclusión.....	91
1.5.2. Recomendaciones.....	92
2. Propuesta de Rediseño	93
2.1. Rediseño de la Estructura Administrativa	94
2.1.1. Organigrama Propuesto	94
2.1.2. Funciones de las Dependencias Propuestas.....	94

2.2. Diseño del Modelo de Operación para la Entidad.....	99
2.2.1. Diseño de Mapa de Procesos de la Entidad.....	104
2.2.2. Alineación del MOP con la Estructura Propuesta.....	106
2.2.3. Inventario de Procesos y Procedimientos.....	114
2.2.4. Diseño de la Propuesta de la Cadena de Valor.....	115
2.3. Propuesta de Planta y Perfiles.....	120
2.3.1. Cargas de Trabajo Bajo el MOP y Estructura Propuesta.....	120
2.3.2. Propuesta de Planta de Empleos.....	122
2.3.3. Estructura Detallada de Costos de la Planta de Personal.....	134
2.3.4. Formalización Laboral.....	137
2.4. Recomendaciones para la Implementación del Rediseño	141
2.4.1. Gestión del Cambio.....	141
2.4.2. Provisión de Nuevos Empleos.....	144
2.4.3. Reportes a la CNSC.....	145
3. Recomendaciones del Estudio Técnico.....	146
4. Anexos	146
4.1. Marco Normativo de los Municipios.....	146
4.2. Consolidado de Cargas de Trabajo.....	146
4.3. Proyectos de Actos Administrativos.....	146
4.3.1. Acto Administrativo de Estructura Administrativa.....	146
4.3.2. Acto Administrativo de Planta de Empleos	146
4.5.3. Acto Administrativo de Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales.....	146
4.5.4. Acto Administrativo de Escala Salarial.....	146
5. Bibliografía.....	147

Índice de Tablas

Tabla 1. Datos representativos de la alcaldía	12
Tabla 2. Normatividad interna	13
Tabla 3. Análisis del Plan de Desarrollo Municipal	15
Tabla 4. Producción agrícola.....	20
Tabla 5. Producción bovina.....	21
Tabla 6. Producción porcina.....	21
Tabla 7. Producción aviar	22
Tabla 8. Cobertura en educación inicial, preescolar, básica y media en matrículas Hacarí .	25
Tabla 9. Afiliación de Seguridad Social Primer Trimestre 2025 Hacarí	26
Tabla 10. Identificación de procesos actuales de la entidad	37
Tabla 11. Matriz de opciones prioritarias	39
Tabla 12. Productos y servicios denotados en página web de la alcaldía	42
Tabla 13. Productos y servicios SUIT por dependencia.....	43
Tabla 14. PQRSD inicial de 2do Semestre 2024	49
Tabla 15. PQRSD por Dependencia (Ventanilla Única) - 2do Semestre 2024	49
Tabla 16. PQRSD por Página Web (2do Semestre 2024)	51
Tabla 17. Información básica que debe contemplar la página web de la Alcaldía de Hacarí ...	51
Tabla 18. Asignación de PQRS por dependencia primer trimestre año 2024	56
Tabla 19. Tabla General de ingresos de la entidad.....	58
Tabla 20. Análisis vertical de los ingresos de la entidad	59
Tabla 21. Gastos de la entidad	64
Tabla 22. Análisis vertical de los gastos de la entidad	65
Tabla 23. Indicador Ley 617 de 2000	66
Tabla 24. Identificación de posibles ajustes.....	71
Tabla 25. Instrumentos de gestión de talento humano	73
Tabla 26. Planta de personal Alcaldía Municipal de Hacarí	76

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Tabla 27. Número de empleos por dependencia 2025	78
Tabla 28. Número de empleos por nivel jerárquico.....	78
Tabla 29. Número de empleos según naturaleza de la vinculación.....	78
Tabla 30. Número de empleados públicos con estabilidad laboral reforzada	79
Tabla 31. Escala salarial de la planta de personal año 2024	80
Tabla 32. Contratos de prestación de servicios por dependencias	81
Tabla 33. Valor contratos de prestación de servicios y fuente de financiamiento	83
Tabla 34. Objeto contractual que más se repite.....	84
Tabla 35. Número de contratos celebrados entre 2023-2025	86
Tabla 36. Análisis del MEFCL de la Alcaldía Municipal de Hacarí	89
Tabla 37. Funciones para las dependencias propuestas	94
Tabla 38. Propuesta MOP – Alcaldía Municipal de Hacarí.....	99
Tabla 39. Clasificación de macroprocesos	104
Tabla 40. Alineación del MOP y la Estructura administrativa	106
Tabla 41. Cadena de valor	116
Tabla 42. Cargas de trabajo bajo el MOP y Estructura administrativa	121
Tabla 43. Planta Propuesta	123
Tabla 44. Detalle de la planta propuesta	124
Tabla 45. Planta propuesta por dependencia.....	126
Tabla 46. Jerarquización de los empleos.....	133
Tabla 47. Escala salarial propuesta.....	134
Tabla 48. Comparativo costo de planta actual y situación propuesta.....	135
Tabla 49. Proyección gastos de personal y nivel de holgura	135
Tabla 50. Acciones para la gestión del cambio	142

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

índice de Ilustraciones

Ilustración 1. PIB por algunos sectores Norte de Santander	19
Ilustración 2. Distribución de población por sexo Hacarí	23
Ilustración 3. Población desagregada por área Hacarí	24
Ilustración 4. Población étnica Hacarí.....	24
Ilustración 5. Indicadores de criminalidad Hacarí	27
Ilustración 6. Hectáreas de Cultivo de Coca Hacarí	27
Ilustración 7. Cobertura de alcantarillado municipio de Hacarí.....	28
Ilustración 8. Área deforestada y en el SINAP	29
Ilustración 9. Análisis de la misionalidad	32
Ilustración 10. Análisis de la visión	34
Ilustración 11. Mapa de procesos de la Alcaldía de Hacarí.....	36
Ilustración 12. Resultado político de fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos	41
Ilustración 13. Índices detallados por política	57
Ilustración 14. Ingresos corrientes vs ingresos de capital 2021 - 2024.....	60
Ilustración 15. Ingresos tributarios vs no tributarios 2021 – 2024.....	61
Ilustración 16. Porcentaje de impuestos directos vs impuestos indirectos 2021 - 2024.....	61
Ilustración 17. Impuestos directos entre 2021 – 2024.....	62
Ilustración 18. Impuestos indirectos entre 2021 - 2024.....	62
Ilustración 19. % transferencias corrientes / ingresos corrientes entre 2021 - 2024.....	63
Ilustración 20. Gastos de funcionamiento vs gastos de inversión	65
Ilustración 21. % Proyección del indicador Ley 617 hasta 2028.....	68
Ilustración 22. Resultados por componente del IDF entre 2020 – 2024	69
Ilustración 23. Organigrama actual	70
Ilustración 24. Resultado de la política de Talento humano, vigencia 2023	74

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Ilustración 25. Propuesta de Organigrama	94
Ilustración 26. Propuesta de mapa de procesos Alcaldía Municipal de Hacarí	105
Ilustración 27 Alineación del MOP y la Estructura administrativa	114
Ilustración 28. Propuesta de la Cadena de Valor	115
Ilustración 29. Provisión de empleos públicos	144

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Introducción

La Escuela Superior de Administración Pública – ESAP, en su compromiso de formación, investigación y extensión académica en el ámbito de la administración pública y el gobierno, presenta este documento técnico que consolida las conclusiones y propuestas del proyecto de fortalecimiento organizacional implementado en el municipio de Hacarí. 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 9 de abril de 2025 se formalizó el acta de entendimiento entre la ESAP y la Alcaldía Municipal de Hacarí 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 este 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

Hacarí es un municipio del departamento de Norte de Santander, ubicado a 266 kms de la ciudad capital, Cúcuta, que limita, al oriente con los municipios de Sardinata; por el sur con La Playa y Ábrego, al occidente con San Calixto y por el norte con San Calixto. Se encuentra a 1.050 metros sobre el nivel del mar, con una extensión territorial de 419 km², de los cuales 3 km² pertenecen al área urbana y 416 km² al área rural. Su temperatura promedio es de 21 grados C y se estableció como municipio desde 1930.

Cuenta con 11.559 habitantes, aproximadamente, según datos de población total ajustada por omisión obtenidos por el DANE en el Censo Nacional de Población y Vivienda 2018; de estos habitantes, el 48,4% son mujeres y el 51,6% hombres.

La economía del municipio se basa principalmente en actividades agrícolas, predominando los cultivos de tomate, cebolla de bulbo, yuca, café y caña panelera, además de explotar la ganadería bovina.

Además de la cabecera municipal, Hacarí está conformado por 7 corregimientos denominados: Las Juntas, San José del Tarra, Astilleros, Maracaibo, Laureles, Mesitas y San Miguel, que a su vez están integrados por 54 veredas.

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:	Hacarí
1.2	Departamento:	Norte de Santander
1.3	Región:	Centro Oriente
1.4	Subregión:	Catatumbo
1.5	Municipio PDET	Si
1.6	Municipio ZOMAC	Si
1.7	Gentilicio:	Hacaritences
1.8	Altura sobre el nivel del mar (msnm):	1.050
1.9	Altitud:	1.230
1.10	Longitud:	73° 08'
1.11	Superficie total:	419 km ²
1.12	Temperatura promedio:	21° C
2.	Variables Administrativas	
2.1	Entorno de Desarrollo:	Incipiente
2.2	Número de Identificación Tributaria – NIT:	88284622-1
2.3	Código CHIP:	214454344
2.4	Código DANE:	54344
2.5	Categoría Ley 617 de 2000:	Sexta

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

No	Caracterización Municipal	
1.	Información General	
2.6	Resolución de categoría:	Decreto 105 (octubre 30 de 2024)
2.7	Nombre del alcalde:	Robeiro Muñoz Pérez
2.8	Plan de desarrollo:	Hacarí Territorio de Paz
3.	Variables Poblacionales	
3.1	Población total:	11.559
3.2	Cabecera:	1.745
3.3	Rural disperso:	9.814
3.4	Población étnica:	3
3.5	N.º de habitantes por Km2:	19,36

Fuente. *Elaboración propia*

Fuentes de información: *TerriData, DANE, Contaduría General de la Nación...*

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. 020 (27 de noviembre de 2024)	Se modifica la estructura administrativa para dar cumplimiento a la Ley 2126 de 2021.
Planta de empleos	Decreto No. 0131 (07 de enero de 2025)	Se realizaron los estudios técnicos, financieros y la certificación de disponibilidad presupuestal para realizar la modificación de la planta de empleos, se crea la Secretaría

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

		de Cultura, Turismo, Recreación y Deporte.
Manual específico de funciones y de competencias laborales	Decreto No. 0132 (07 de enero de 2025)	En concordancia con la estructura administrativa adoptada en 2024 se modifica la planta de empleo
Escala salarial	Decreto No. 0518 (28 de diciembre de 2023)	Se identificó Acuerdo 012 de 2023 en el que el Concejo Municipal otorga facultades al alcalde, pero no es claro si entre estas facultades se otorga la de modificar la escala salarial.
Manual de procesos y procedimientos	Resolución No. 02792 (20 de diciembre de 2023)	Se adopta este instrumento como proceso de implementación del MIPG

Fuente. Elaboración propia

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 cómo esos aspectos requieren de nuevas estrategias, actividades, planes y programas.

1.3.1. Análisis del Entorno Político

En el entorno político, se examinarán aspectos como las políticas gubernamentales a nivel local y nacional, la estabilidad política y las políticas fiscales que pueden influir en el funcionamiento y las decisiones del municipio de Hacarí. Estos aspectos son cruciales para comprender cómo las políticas y regulaciones impactan su capacidad para operar y crecer de manera efectiva. Además, los factores políticos desempeñan un papel crucial en la toma de decisiones estratégicas (Píldoras Emprendimiento, 2023).

Las entidades públicas territoriales deberán adoptar y ajustar su estructura administrativa teniendo en cuenta las necesidades del municipio y el contexto de orden político, como por ejemplo el Plan de Desarrollo Municipal y el Esquema de Ordenamiento Territorial (EOT), entre otros.

Así las cosas, de acuerdo con el artículo 311 de la Constitución Política de Colombia como entidad fundamental de la división político-administrativa del Estado, “le corresponde prestar los servicios públicos que determine la ley, construir las obras que demande el progreso local, ordenar el desarrollo de su territorio, promover la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes y cumplir las demás funciones que le asignen la Constitución y las leyes”. (Asamblea Nacional Constituyente, 1991).

El análisis del entorno político de un municipio es importante para comprender la dinámica y los factores que influyen en su desarrollo. En el caso específico del municipio de Hacarí,

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

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	El Plan de Desarrollo Municipal identifica que una proporción significativa del empleo, especialmente en el sector agropecuario, se desarrolla en condiciones de informalidad. En respuesta, incorpora el programa específico "Generación y Formalización del Empleo", orientado a fortalecer el tejido social mediante la creación de oportunidades laborales más amplias y de mejor calidad para la población. No obstante, aunque esta estrategia representa un avance a nivel local, su enfoque está más dirigido a la generación de empleo productivo que a la formalización del empleo público. Por ello, no guarda una correspondencia directa con lo planteado en el Artículo 82 del Plan Nacional de Desarrollo, que enfatiza la formalización del empleo en el sector estatal bajo criterios de mérito, equidad y permanencia.
¿Dentro del Plan de Desarrollo Municipal, se incluyeron los criterios establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo, "Trabajo Decente"?	Si	El Plan de Desarrollo Municipal de Hacarí evidencia su alineación con los criterios del Plan Nacional de Desarrollo. Como se indica en el Art. 4, se busca promover políticas y programas que aseguren el acceso a servicios esenciales, incluyendo de manera explícita "el trabajo decente". Este compromiso inicial se traduce de forma concreta en el Sector Trabajo, donde se plantea la iniciativa de "Formular la política de trabajo decente" en colaboración con el Ministerio del Trabajo. Este enfoque se alinea con la estrategia general del Plan, que busca

Criterio de Articulación	Cumple (S/N)	Plan de Desarrollo Municipal 2024 - 2027
		mantener "coherencia" con las directrices nacionales.
¿Dentro del Plan de Desarrollo Municipal se tiene establecido algún tipo de meta relacionada con reformas administrativas de la entidad?	Si	Aunque el Plan de Desarrollo Municipal no especifica con claridad las posibles reformas administrativas, se identificó en la Línea Estratégica número uno, apartado "Sector Gobierno Territorial", que el municipio plantea el fortalecimiento de la gestión y dirección de la administración pública, para ello, propone mejorar y ampliar de manera progresiva las inversiones en infraestructura física, tecnológica y talento humano. Estas acciones buscan optimizar los procesos internos y elevar la calidad de la gestión institucional, lo que se reflejará en mejores indicadores de desempeño administrativo.

Fuente: Elaboración propia con base en el plan de desarrollo municipal

El Plan de Desarrollo de Hacarí impulsa el trabajo decente y la formalización laboral para disminuir la informalidad, a la vez que busca modernizar la gestión pública mediante herramientas como el catastro multipropósito para lograr una administración eficiente. De forma complementaria, el Esquema de Ordenamiento Territorial (EOT) es vital para la planificación física y el desarrollo sostenible. Sin embargo, el EOT de Hacarí está desactualizado desde 2015, lo que dificulta iniciativas como la titulación de predios y evidencia la urgencia de su actualización para el progreso municipal. (Alcaldía Municipal de Hacarí, 2024)

Hacarí hace parte de los municipios ZOMAC y PDET. 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.

El Decreto 893 de 2017 creó los PDET como un instrumento de planificación para implementar de forma prioritaria los planes sectoriales y programas en el marco de la reforma rural integral. Hacarí forma parte de la subregión del Catatumbo, una de las 16 regiones PDET de atención prioritaria a nivel nacional (Unidad para las Víctimas, 2017), a continuación, se mencionan los pilares estratégicos:

I (Unidad para las Víctimas, 2017)

- Ordenamiento Social de la Propiedad Rural.
- Infraestructura y Adecuación de Tierras.
- Salud Rural.
- Educación Rural y Primera Infancia.
- Vivienda Rural, Agua Potable y Saneamiento.
- Reactivación Económica y Producción Agro.
- Derecho a la Alimentación.
- Convivencia y Paz.

Junto a estos pilares los municipios PDET como Hacarí tienen acceso a los siguientes beneficios:

- **Prioridad en la Inversión Pública:** Tienen acceso preferencial a fondos nacionales, especialmente a través de la "Asignación para la Paz" del Sistema General de Regalías, lo que les permite financiar proyectos comunitarios.
- **Incentivos para Empresas Privadas:** Se les ofrece un régimen tributario especial con tarifas de impuesto de renta reducidas, que pueden llegar hasta el 0%, durante 10 años para nuevas empresas que generen empleo en la región.
- **Mecanismo de "Obras por Impuestos":** Este sistema permite que las empresas paguen hasta el 50% de su impuesto de renta al ejecutar directamente obras de infraestructura y proyectos sociales en el municipio.
- **Asistencia Técnica del Gobierno:** Reciben apoyo constante y directo de la Agencia de Renovación del Territorio (ART) para fortalecer sus capacidades en la formulación, gestión y ejecución de proyectos.
- **Agilidad en la Contratación:** Se benefician del uso de "proyectos tipo" y "pliegos tipo" del DNP, lo que acelera la estructuración y contratación de obras de infraestructura.
- **Foco de la Cooperación Internacional:** Son el principal destino de los recursos y programas financiados por la comunidad internacional para la construcción de paz.

Así mismo a través del Decreto 1650 de octubre de 2017, el Gobierno nacional creó 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. - Bancóldex, 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 Municipal de Desarrollo, 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.
- Apto a la agricultura y otras industrias para integrarlas a los mercados y cadenas de valor.

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

Por otro lado, es importante mencionar que el Gobierno Nacional a través del Decreto 62 de 2025, resuelve el estado de conmoción interior en la zona del Catatumbo:

“Aunque la crisis en la región refleja problemas estructurales, su agravamiento y el riesgo inminente que plantea para la estabilidad institucional, la seguridad del Estado y la convivencia ciudadana justifican la declaratoria del estado de conmoción interior”. (Gobierno de Colombia, 2025).

Este Decreto establece mecanismos extraordinarios para atender situaciones críticas que comprometen la estabilidad institucional. En cumplimiento de este mandato, La Escuela Superior de Administración Pública brinda apoyo al municipio de Hacarí con el presente proyecto de fortalecimiento, cuyo objetivo es mejorar su desempeño a través de una propuesta de rediseño que fortalece la estructura organizacional, optimiza los recursos humanos, actualiza las funciones y las nuevas disposiciones normativas.

1.3.2. Análisis del Entorno Económico

Para el caso de la economía colombiana, se proyecta que esta se estabilizará y experimentará un leve repunte en 2025, tras la ralentización de 2023 y 2024. La mayoría de las previsiones sitúan el crecimiento del PIB entre 2.4% y 2.8%. Aunque superior al 0.7% de 2023 y al 1.7% de 2024, este ritmo aún es considerado débil frente al potencial histórico del país. Esta recuperación se apoya en la expectativa de una inflación decreciente, lo que permitiría relajar la política monetaria, impulsando sobre todo el consumo de los hogares y, en menor medida, la inversión empresarial. (Banco Mundial, 2025).

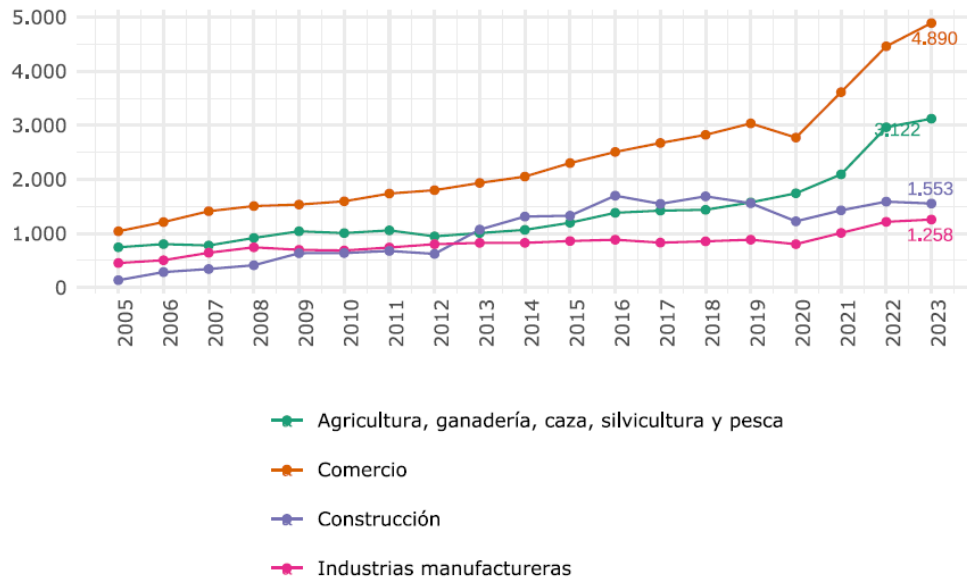
Para el caso de la economía colombiana, se proyecta que esta se estabilizará y experimentará un leve repunte en 2025, tras la ralentización de 2023 y 2024. La mayoría de las previsiones sitúan el crecimiento del PIB entre 2.4% y 2.8%. Aunque superior al 0.7% de 2023 y al 1.7% de 2024, este ritmo aún es considerado débil frente al potencial histórico del país. Esta recuperación se apoya en la expectativa de una inflación decreciente, lo que permitiría relajar la política monetaria, impulsando sobre todo el consumo de los hogares y, en menor medida, la inversión empresarial. (Banco Mundial, 2025).

En el caso de la economía departamental Norte de Santander representa el 1.6% de la economía del país (DANE, 2023). De acuerdo con el DANE el departamento de Norte de Santander en el año 2023 obtuvo un PIB per capita aproximado de US\$3,402; mientras que la nación obtuvo un PIB per cápita en el año 2023 aproximado de US\$6,947 (DANE, 2023).

De acuerdo con la información consultada, la composición del PIB del departamento de Norte de Santander se centra, entre otros, en los siguientes sectores: Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, Comercio, Construcción e Industrias manufactureras (Departamento Nacional de Planeación, 2024).

(Departamento Nacional de Planeación, 2024).

Ilustración 1. PIB por algunos sectores Norte de Santander



Fuente. TerriData

La economía del municipio de Hacarí se define fundamentalmente por su carácter agropecuario. Se describe como una región "netamente agrícola y ganadera", donde estas actividades no solo configuran la base económica, sino que también representan la principal fuente de ingresos y sustento para sus habitantes. Esta dependencia del sector primario es coherente con el perfil general de la subregión del Catatumbo y del departamento de Norte de Santander, aunque a nivel departamental se observa una mayor diversificación (Alcaldía Municipal de Hacarí, 2024).

Tabla 4. Producción agrícola

Cultivo	Producción (t)	Rendimiento (t/ha)	Área sembrada (ha)	Área cosechada (ha)
Caña	3650	50	73	73
Tomate	2174,46	34,63	58	62,8
Cebolla de bulbo	1165	17,39	62	67
Café	617,58	0,87	862	711,65
Yuca	533	13,33	54	40
Plátano	294	6	49	49
Cacao	224,4	0,6	374	374

Pepino Cohombro	224	18,67	16	12
Aguacate	136	8	17	17
Frijol	66,75	1,5	41	44,5
Maíz	23,4	1,3	23	18
Piña	11	22	0,5	0,5
Guanábana	2	2	1	1

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

La producción agrícola revela un panorama diversificado, donde la caña domina en volumen total y eficiencia por hectárea. Cultivos como el tomate y la cebolla de bulbo también son significativos en producción y generan buenos rendimientos. Por otro lado, el café y el cacao, a pesar de ocupar las mayores extensiones de tierra, presentan rendimientos por hectárea más bajos, lo cual es característico de estos cultivos.

Tabla 5. Producción bovina

Hembras < 1 años	Machos < 1 años	Hembras 1-2 años	Machos 1-2 años	Hembras 2-3 años	Machos 2-3 años	Hembras > 3 años	Machos > 3 años	Total Bovinos
774	775	570	795	738	830	2.122	348	6.952

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

En la producción bovina se evidencia una estructura de hato que sugiere un enfoque en la cría y producción de animales jóvenes.

Tabla 6. Producción porcina

Hembras Cría	Hembras Reemplazo	Machos Reproductores	Levante y Ceba	Total Cerdos	Predios Porcícolas
77	33	27	1.146	1.283	249

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

Se interpreta que la porcicultura es una actividad mayoritariamente de traspatio o complementaria para muchas familias, enfocada en el engorde para autoconsumo o venta local.

Tabla 7. Producción aviar

Predios Avícolas	Aves de Traspatio	Predios con Aves de Traspatio	Total Aves (Incl. Traspatio)	Total Predios con Aves
0	19.866	2.469	19.866	2.469

Fuente. *Elaboración propia con base en el Plan de Desarrollo Municipal.*

La tabla infiere que la avicultura en Hacarí es una práctica generalizada a nivel doméstico o de traspatio.

La economía de Hacarí se basa principalmente en la Agricultura Campesina Familiar y Comunitaria (ACFC), que se organiza en pequeños terrenos cultivados por familias que venden sus excedentes a nivel local. Sin embargo, el empleo público en el municipio es bastante limitado.

Para impulsar la economía local, se está promoviendo el emprendimiento y la economía popular, como las microempresas y los mercados verdes. No obstante, es fundamental, fortalecer las capacidades asociativas y productivas de la comunidad. La alta pobreza multidimensional, que alcanza el 73,4%, y las necesidades básicas insatisfechas, que alcanzan el 42,3%, junto con una informalidad laboral del 86,7% en el departamento, evidencian la falta de oportunidades formales.

Existen apoyos del gobierno, como el Fondo Emprender del SENA que ofrece capital semilla para el Catatumbo. Además, los planes del gobierno local, "Hacarí Nos Une" y del gobierno departamental, "Norte, Territorio de Paz", están diseñados para fomentar la creación de microempresas y el desarrollo empresarial. La Agencia de Renovación del Territorio (ART) también está trabajando en el Pacto Municipal para la Transformación Regional (PMTR-PDET), que se centra en la reactivación económica, la infraestructura y el desarrollo social.

Los principales riesgos económicos incluyen el alto nivel de empleo informal, que limita el acceso al crédito y al desarrollo y el mal estado de las vías terciarias, que incrementa los costos. Además, la presencia de grupos armados ilegales representa un riesgo considerable para la seguridad y la inversión.

De cara al futuro, es crucial fortalecer las instituciones, formalizar el empleo y las empresas y mejorar la infraestructura municipal para fomentar la expansión económica y el bienestar de la población. (Alcaldía Municipal de Hacarí, 2024)

1.3.3. Análisis del Entorno Social

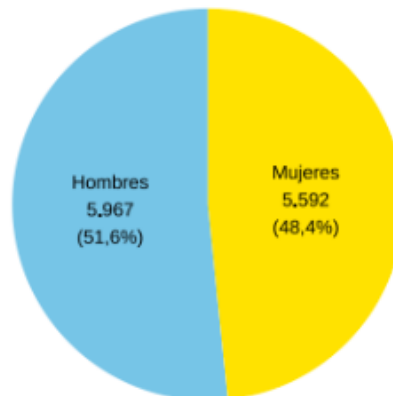
Este análisis busca comprender cómo diversos factores y eventos impactan a los habitantes del municipio de Hacarí, y se enfoca en aspectos clave como el estado del orden público, las dinámicas demográficas, los niveles de educación, salud, conflicto armado, cultura y deportes en el municipio. El objetivo primordial es identificar momentos críticos o puntos de inflexión que puedan señalar cambios significativos en las necesidades y condiciones de vida de la población. Así, este análisis social busca proporcionar una visión integral que permita orientar el estudio técnico de rediseño organizacional hacia la solución de problemáticas identificadas.

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

Identificación Poblacional

De acuerdo con los datos reportados por el Departamento Nacional de Planeación - DNP, en el portal TerriData para el año 2025 la proyección de población, resultado del Censo Nacional de Población y Vivienda 2024 realizado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, el municipio de Hacarí cuenta con 11.559 habitantes, de los cuales 5.967 son hombres, que equivalen al 51,6%, y 5.592 son mujeres que corresponden al 48,4%. (Departamento Nacional de Planeación, 2024)

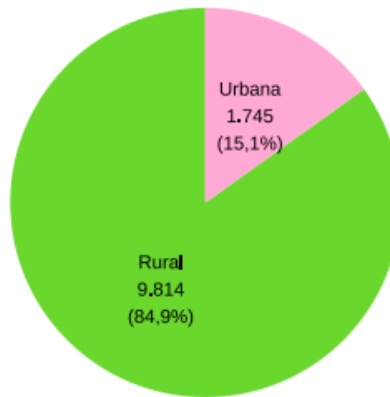
Ilustración 2. Distribución de población por sexo Hacarí



Fuente: TerriData

Es importante mencionar que el mayor número poblacional se encuentra concentrado entre los 35 a 39 años para hombres y para mujeres. Por otra parte, la mayor parte de la población, es decir 9.814 habitantes, equivalentes al 84,9% se ubica en la zona rural, mientras que solo 1.745 personas, equivalentes al 15,1% habitan la zona urbana.

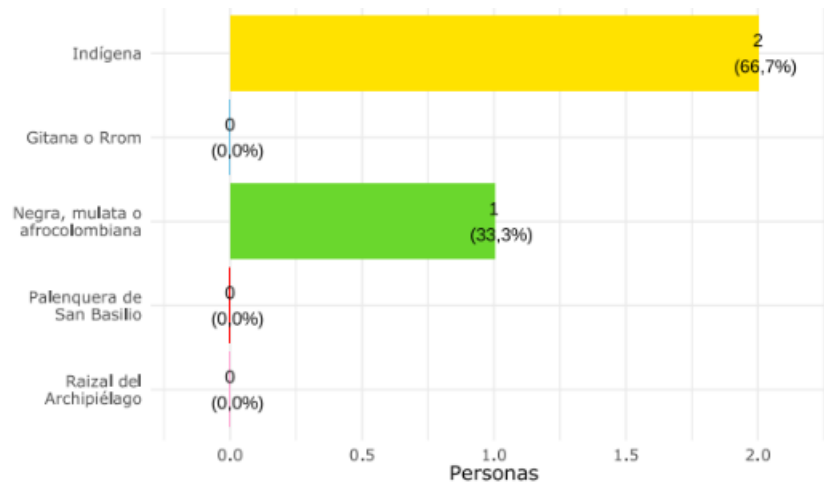
Ilustración 3. Población desagregada por área Hacarí



Fuente. TerriData

Se puede observar en la ilustración que el grueso de la población está concentrado en la zona rural con un 84,9% mientras en el área urbana encontramos el 15,1%. (Departamento Nacional de Planeación, 2024)

Ilustración 4. Población étnica Hacarí



Fuente. TerriData

Según el DNP (2024), el municipio registra 3 personas identificadas como pertenecientes a algún grupo étnico, lo que representa el 0,03% de la población total. Dentro de este pequeño grupo, predominan personas de comunidades indígenas, negras, mulatas o afrocolombianas. (Departamento Nacional de Planeación, 2024).

Hacarí presenta una población reducida, con aproximadamente 11.559 habitantes para 2024 y una baja densidad poblacional. Demográficamente, el municipio se caracteriza por una estructura poblacional joven, aunque con una leve tendencia al envejecimiento proyectada hacia 2035. Se observa una ligera mayoría de hombres sobre mujeres. Un rasgo distintivo es la alta concentración de sus habitantes en la zona rural, constituyendo casi el 85% del total. La presencia de población étnica es mínima, representando un porcentaje insignificante del total. Se proyecta un ligero crecimiento poblacional para la próxima década. (Departamento Nacional de Planeación, 2024)

Educación

El municipio de **Hacarí** no está certificado para el manejo directo de los recursos de educación del Sistema General de Participaciones (SGP). Los recursos en educación son gestionados por el departamento de Norte de Santander. (Alcaldía Municipal de Harcarí, 2024)

Tabla 8. Cobertura en educación inicial, preescolar, básica y media en matrículas Harcarí

Establecimiento Educativo	Matrícula (10/11/2023)	Matrícula (12/02/2024)	Diferencia (2023-2024)	Porcentaje de Variación
Institución Educativa Colegio San Miguel	621	607	-14	97,75%
Institución Educativa Rural El Tarra	571	585	+14	102,45%
Institución Educativa Rural Mesitas	732	804	+72	109,84%
Institución Educativa Rural San Sebastián	549	534	-15	97,27%
Total estudiantes matriculados	2473	2530	+57	102,30%

Fuente. *Elaboración propia con base en el plan de desarrollo municipal.*

El estado de la cobertura educativa en Harcarí, de acuerdo con el Plan de Desarrollo, revela una situación mixta. A principios de 2024, se observa un leve aumento en la matrícula estudiantil total, pero las tasas de cobertura escolar bruta en los niveles de transición, básica primaria y media han tenido altibajos entre 2019 y 2021 y para 2022 no se cuenta con datos

en varios de estos niveles. Además, hay una falta de información reportada en relación con la cobertura en educación tecnológica y superior.

Salud

El municipio de Hacarí no está certificado para el manejo directo de los recursos de salud del Sistema General de Participaciones (SGP). Los recursos en salud son gestionados por el departamento de Norte de Santander. (Alcaldía Municipal de Hacarí, 2024)

Tabla 9. Afiliación de Seguridad Social Primer Trimestre 2025 Hacarí

Indicador	Enero 2025	Febrero 2025	Marzo 2025
Contributivo	272	228	260
Subsidiado	10.536	10.589	10.565
Excepción & Especiales	240	242	247
Afiliados (Total)	11.048	11.059	11.072
Población DANE	11.597	11.602	11.608
Cobertura	95,27%	95,32%	95,38%
Afiliados Subsidiado sin SISBEN IV	0	945	945
Afil. Pob. Especiales Subsidiado sin SISBEN IV	0	665	665
Afiliados de Oficio sin SISBEN IV	0	2	2
Afiliados Régimen Sub. No Pobre, No Vulnerable	0	0	0

Fuente. Elaboración propia con base en cifras del ministerio de salud.

A marzo de 2025, el municipio de Hacarí revela que el 95.4% de sus 11,072 afiliados al sistema de salud están bajo el régimen subsidiado. En comparación, el porcentaje a nivel departamental en Norte de Santander es del 73.4%, y a nivel nacional, del 51.5%. En cuanto al régimen contributivo, Hacarí muestra un 2.35% de sus afiliados en esta modalidad, en contraste con el 24.77% del departamento y el 44.15% del país. La cobertura de afiliación en salud en Hacarí se encuentra en un 95.38%, frente al 100.00% del departamento y el 98.36% a nivel nacional. (Ministerio de Salud y Protección Social, 2025)

Víctimas del Conflicto Armado

El departamento de Norte de Santander, a 2023 tiene 303.521 víctimas contabilizadas.

Los principales rezagos están en los derechos a alimentación, vivienda y generación de ingresos.

La atención debe enfocarse en prevención y garantías de no repetición, implementación de programas productivos y conservación ambiental, acciones para la implementación de la

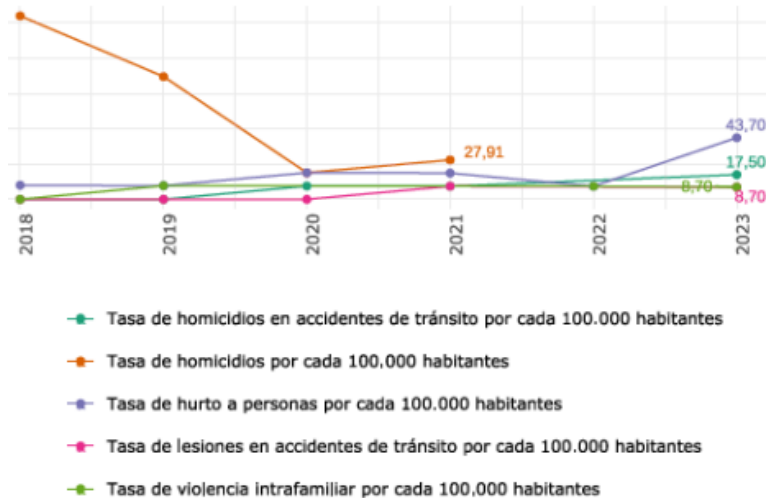
Política Pública de Víctimas y en la reparación diferenciada y avance en retornos. (SISPT Unidad para las Víctimas, 2023)

De igual forma, el municipio de Hacarí registra un total de 26.115 víctimas del conflicto armado reconocidas en el Registro Único de Víctimas (RUV) por ocurrencia, según los últimos informes de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas. Las principales formas de victimización incluyen el desplazamiento forzado con 25.425 víctimas por ocurrencia, entre otros hechos victimizantes reportados en el municipio. (Unidad para las Víctimas, 2025). Durante lo que va del año 2025 específicamente en enero/febrero, se han identificado 213 eventos victimizantes en el municipio de Hacarí. (Unidad para las Víctimas, 2025)

Es importante mencionar la necesidad de implementar este estudio técnico teniendo en cuenta el llamado del decreto de conmoción interior de comienzos del presente año anunciado por el gobierno nacional, destacando la necesidad de implementar medidas extraordinarias de fortalecimiento institucional a los municipios de la zona del Catatumbo de los cuales Hacarí hace parte.

Seguridad

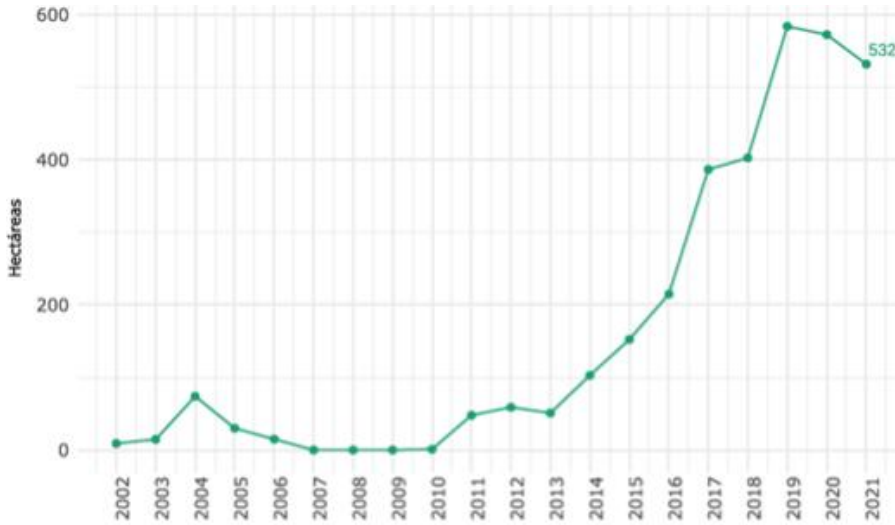
Ilustración 5. Indicadores de criminalidad Hacarí



Fuente. TerriData

La gráfica muestra la evolución de cinco indicadores de criminalidad y seguridad vial en el municipio de Hacarí, expresados como tasas por cada 100,000 habitantes, durante el período 2018-2023. (Departamento Nacional de Planeación, 2024).

Ilustración 6. Hectáreas de Cultivo de Coca Hacarí



Fuente. TerriData

En el apartado de seguridad podemos concluir que si bien se observa una disminución drástica en la tasa de homicidios en comparación con el inicio del período 2018-2023, esta no se ha estabilizado por completo, mostrando fluctuaciones y un leve repunte reciente que amerita atención. La incidencia de homicidios es notablemente más alta en hombres con un valor de 16.9 y en las zonas rurales del municipio con su respectivo valor de 10,3. Adicionalmente, la masiva presencia de cultivos de coca, que escaló a niveles preocupantes en la segunda mitad de la década de 2010 y se mantenía con una cifra elevada en 2021, subraya la influencia de economías ilícitas como un factor crítico que impacta la seguridad y el desarrollo local. (Departamento Nacional de Planeación, 2024).

1.3.4. Análisis del Entorno Ambiental

El municipio de Hacarí, ubicado en una región montañosa del departamento de Norte de Santander, se caracteriza por una notable diversidad climática y ecológica. Su territorio está atravesado por la cuenca hidrográfica del río El Tarra y alberga diversos ecosistemas estratégicos, incluyendo bosque seco tropical, bosque estable y humedales. A pesar de su riqueza natural, no cuenta con áreas declaradas dentro del Sistema Nacional de Áreas Protegidas. Sin embargo, se identifican cuerpos de agua relevantes como los ríos El Borra, El Tarra y San Miguel, además de numerosas quebradas y nacimientos de agua, entre ellas Los Ángeles, La Loma, La Orqueta, Locutama, La Roja, Agua Blanca, El Molino y La Chorrera.

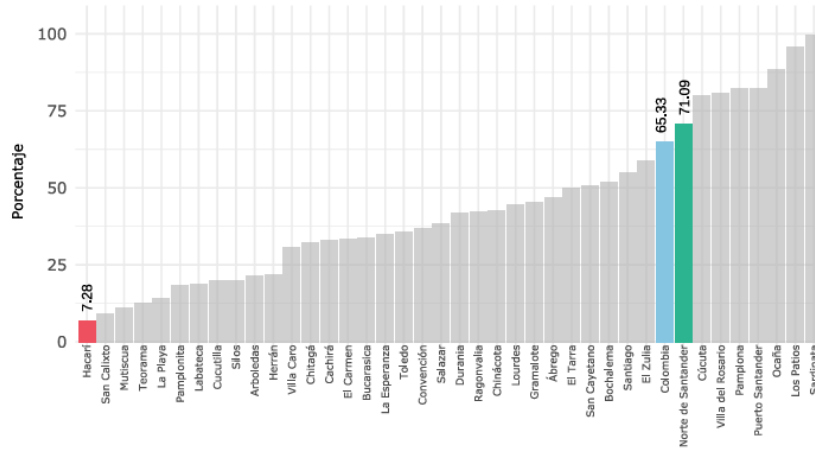
Ilustración 7. Cobertura de alcantarillado municipio de Hacarí



Cobertura de alcantarillado (REC)

Fuente: DNP a partir de información de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios - 2022

Entidad
Departamento
Colombia



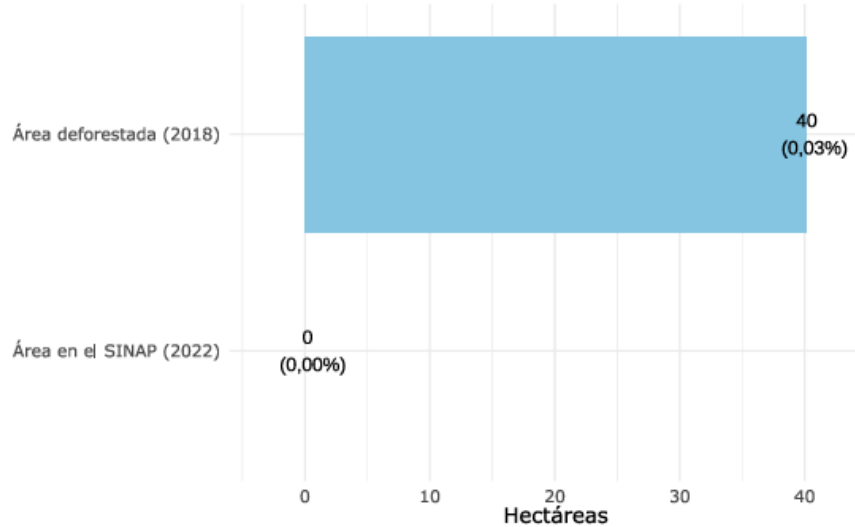
Fuente. (Departamento Nacional de Planeación , 2025)

En cuanto a servicios básicos, Hacerí enfrenta serias deficiencias. La cobertura del servicio de acueducto es de apenas 10,55 %, cifra muy inferior al promedio departamental (72,73 %) y nacional (74,48 %). De manera similar, el sistema de alcantarillado solo cubre el 7,28 % del territorio, lo cual también está muy por debajo del promedio departamental (65,33 %) y nacional (71,09 %). Esta limitada cobertura representa un riesgo ambiental significativo, especialmente en términos de contaminación de cuerpos de agua y afectación a la salud pública.

Ilustración 8. Área deforestada y en el SINAP

Área de la entidad deforestada y en el SINAP

Fuentes: IDEAM, Instituto von Humboldt, SIGMA, Invermar, e IGAC.



Fuente. (Departamento Nacional de Planeación , 2025)

Por otro lado, es positivo destacar que el municipio no presenta un alto nivel de deforestación, con una afectación mínima del 0,03 % de su cobertura boscosa. En su Plan de Desarrollo Municipal 2024-2027, titulado “Hacarí, territorio de paz”, se incluye un componente ambiental dentro de la Línea Estratégica No. 4, centrado en el desarrollo educativo y la cultura ambiental. Adicionalmente, se reportan inversiones relevantes con recursos provenientes de regalías en la adquisición de áreas estratégicas y actividades de reforestación, lo que ha permitido consolidar zonas de protección ambiental, especialmente para el recurso hídrico que abastece los acueductos locales.

La autoridad ambiental competente en la región es la Corporación Autónoma Regional de la Frontera Nororiental (CORPONOR). En materia de gestión del riesgo, el municipio ha destinado recursos limitados frente a las amenazas recurrentes por fenómenos naturales derivados de su topografía y condiciones climáticas. Según el Índice Municipal de Riesgo de Desastres Ajustado por Capacidades, Hararí se clasifica en el grupo 1, lo que indica una capacidad baja para la gestión del riesgo ante eventos tanto de lluvias intensas como de sequías.

Finalmente, se ha identificado que el municipio no cuenta con información clara sobre la implementación de instrumentos clave como el Sistema de Gestión Ambiental Municipal o el Plan de Gestión Ambiental Regional. A ello se suma que no ha sido posible identificar el acto administrativo de adopción del instrumento de ordenamiento territorial del municipio, el cual a la fecha según información obtenida del plan de desarrollo municipal vigente se encuentra desactualizado ya que su última versión se realizó en 2015.

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Hacarí es un municipio con alto valor ecológico y riqueza hídrica, pero enfrenta importantes desafíos en términos de infraestructura básica, gestión del riesgo y planificación ambiental. La ausencia de sistemas actualizados de ordenamiento territorial y gestión ambiental limita su capacidad de respuesta ante emergencias y su potencial para conservar sus ecosistemas estratégicos. Aunque existen esfuerzos en inversión ambiental, es necesario fortalecer la institucionalidad y actualizar los instrumentos de planificación para garantizar un desarrollo sostenible y resiliente.

1.3.5. Análisis del Entorno Tecnológico

El municipio de Haracá presenta una penetración de banda ancha del 0.5%¹ y un Índice de Gobierno Digital de 21.5 puntos. Norte de Santander registra un Índice de Brecha Digital de 0.422 en 2022 a 0.426 en 2023², ubicándose en el puesto 21 entre los 33 departamentos del país frente al valor nacional de 0.390. Sin embargo, el municipio cuenta con una ventaja significativa como la cobertura eléctrica rural del 100%³ (MinTic, 2024). La estrategia de conectividad digital se desarrolla en tres niveles articulados: el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 "Colombia Potencia Mundial de la Vida"⁴ busca llevar conectividad a zonas vulnerables; el Plan Departamental "Norte, Territorio de Paz" 2024-2027⁵ define cuatro estrategias de conectividad y educación digital; y el Plan de Desarrollo Municipal Haracá 2024-2027⁶ implementa zonas digitales rurales y educativas junto con proyectos de conectividad rural, estableciendo metas específicas del 1% en banda ancha y 83% en cobertura TIC educativa.

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

¹ Fuente: https://terridata.blob.core.windows.net/fichas/Ficha_54344.pdf

² Fuente: https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-333031_recurso_1.pdf

³ Fuente: https://terridata.blob.core.windows.net/fichas/Ficha_54344.pdf

⁴ Fuente: <https://www.dnp.gov.co/plan-nacional-desarrollo/pnd-2022-2026>

⁵ Fuente: <https://administrador.nortedesantander.gov.co/wp-content/uploads/2024/06/NdS-PDD-2024-2027-Norte-Territorio-de-Paz-Capitulos-I-II-III.pdf>

⁶ Fuente: https://deleted-hacarinortedesantander.micolombiadigital.gov.co/sites/deleted-hacarinortedesantander/content/files/000441/22049_plan-de-desarrollo-20242028.pdf

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.

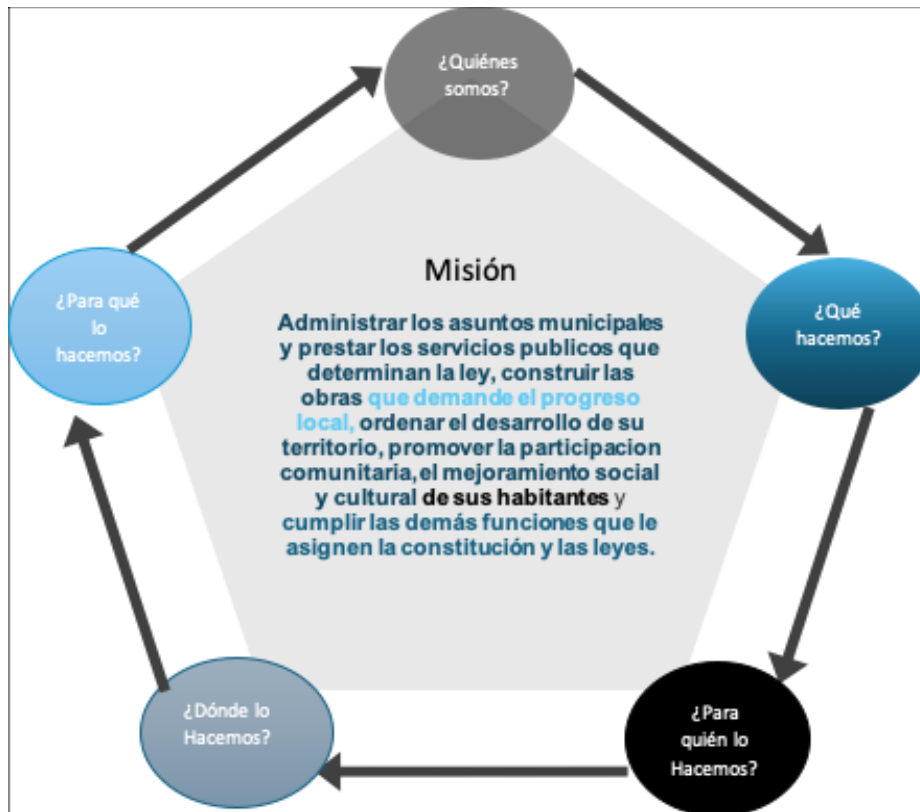
1.4.1. Análisis de la Plataforma Estratégica

La misión, visión y objetivos de una entidad territorial en conjunto, son una herramienta orientadora para el cumplimiento de los fines que se le impone la Ley a los municipios, como parte de la división político- administrativa del Estado y acorde con las disposiciones contenidas en el Art. 311 Constitucional.

De un lado, la misionalidad de la entidad responde a la razón de ser de la organización, define los objetivos principales y los principios orientadores en sus actuaciones. Esta herramienta orientadora no debe verse limitada por la temporalidad de los períodos de gobierno y en todo caso debe articularse con los fines esenciales y sociales del Estado, de acuerdo a lineamientos dados por el DAFP.

El Plan de Desarrollo Municipal de Hacarí 2024-2027 fue adoptado mediante el Acuerdo No. 06 de junio de 2024, instrumento que contiene la misión, la visión, los valores y los objetivos estratégicos que sirven de guía al actuar de la Administración.

Ilustración 9. Análisis de la misionalidad



Fuente. Elaboración propia con base en los datos contenidos en el Plan de Desarrollo Municipal Hacarí 2024-2027

Analizada la estructura de la misión del Municipio se concluye que, si bien en ella se enuncia el propósito principal de la entidad, la estructura de su contenido no se encuentra acorde con los lineamientos definidos por el DAFP.

Específicamente no se responde a la pregunta ¿Quiénes somos? sin embargo, de su redacción se desprende que la misión si responde a las preguntas ¿Qué hacemos? ¿Para quién lo hacemos? y ¿para qué lo hacemos? faltando también dentro de su estructura la respuesta a ¿Dónde lo hacemos?, concluyendo que se cumple con tres de las características planteadas por el DAFP y se omiten dos de ellas.

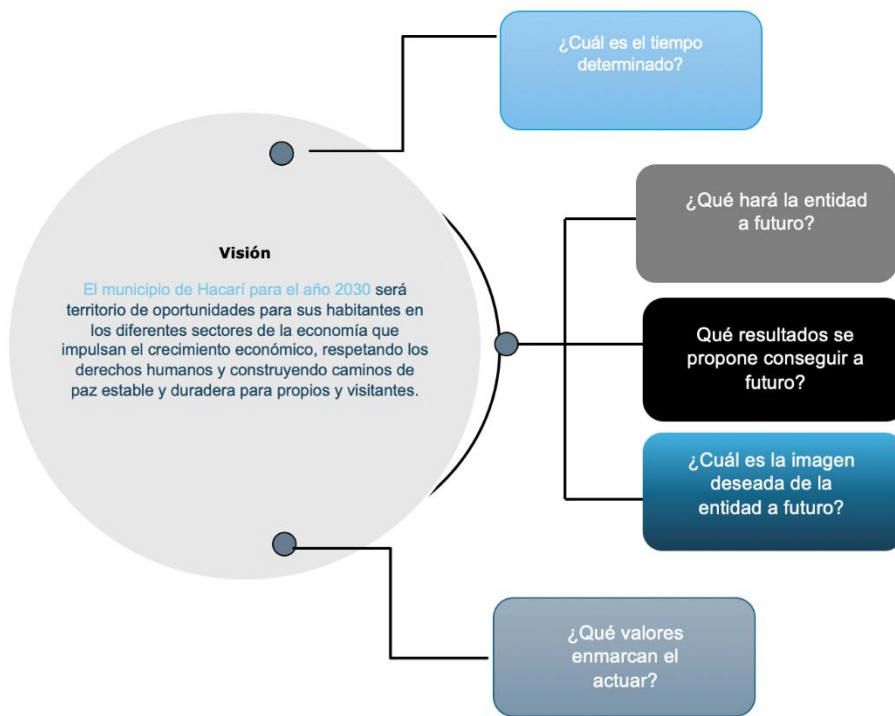
Así las cosas, con el fin de lograr una misión bien estructurada, se sugiere una reformulación de su contenido dada la falta de elementos esenciales dentro de su redacción.

De otro lado, la visión es el segundo elemento de direccionamiento estratégico de una entidad y en ella se plasma la imagen que quiere lograr la entidad u organización en

determinado tiempo, expectativa bajo la cual establece sus planes y proyectos cuyo enfoque debe ir acorde con la situación actual de la entidad y la capacidad de operación en cuanto a recursos financieros, humanos y técnicos además de estar alineada con los valores y principios que rigen la actividad de la entidad.

Para el desarrollo de este componente el DAFP ha planteado cinco elementos claves para una adecuada estructuración:

Ilustración 10. Análisis de la visión



Fuente. Elaboración propia con base en los datos contenidos en el Plan de Desarrollo Municipal Hacarí 2024-2027

Analizada la ilustración anterior, se identifica que la estructura de la visión del municipio de Hacarí, Norte de Santander, no cumple a cabalidad con los lineamientos dispuestos por el DAFP (Guía para la Gestión por Procesos en el Marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión 2020), pues si bien la visión actual del Municipio establece la imagen deseada a largo plazo haciendo énfasis en el logro de una paz estable y duradera para propios y visitantes, no hace alusión expresa a factores relevantes como los resultados que se

propone conseguir, de las acciones que emprenderá para lograrlo, ni de los valores principales en que pretende fundamentar su actuar.

A pesar de que los valores o principios orientadores de la entidad no se encuentran expresamente mencionados en la visión del Municipio, Hacarí, Norte de Santander adoptó para 2024 el Código de Integridad contenido de los valores que rigen el actuar del personal vinculado a la Administración Municipal y orientan sus decisiones.

Dentro de este código se plantean acciones que desarrollan cada valor, así como las conductas que no van acorde con el actuar que debe caracterizar a los servidores públicos, siguiendo los lineamientos establecidos por el DAFP en instrumentos orientadores como el denominado “Valores del servicio público, Código de Integridad y en la “Guía del Código de Integridad 2018”.

Como último componente del Plan Estratégico se encuentran los objetivos que se plantea la entidad a largo plazo que deben estar encaminados al cumplimiento de su misión. Por ello es importante que se encuentren acorde con las características que plantea el DAFP, siguiendo la estructura SMART: específicos, medibles, alcanzables, relevantes y a tiempo.

Estos objetivos estratégicos se encuentran plasmados en el Plan de Desarrollo Municipal de Hacarí 2024-2027 “Hacarí Territorio de Paz”, adoptado mediante el Acuerdo No. 0006 del 06 de junio de 2024, integrado por un componente estratégico y un plan de inversiones a mediano y a corto plazo.

Se destaca que los objetivos del plan estratégico del Municipio cumplen con las características propuestas por el DAFP, dado que su redacción comienza con verbos en infinitivo e incluyen un lenguaje comprensible además la acción planteada se encuentra seguida de la respuesta al ¿para qué o a qué? y finaliza con el complemento del objetivo planteado, sin embargo, en algunos de ellos se incurre en el uso de verbos no recomendados como “promover y fomentar”.

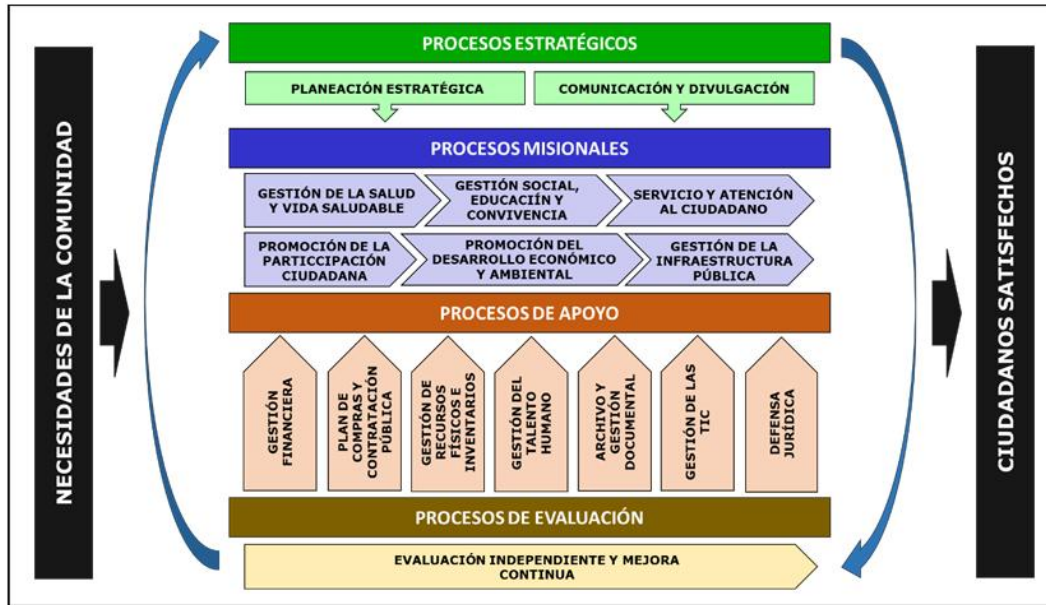
Estos objetivos planteados en el PDM, se articulan con 5 amplias líneas estratégicas que comprenden Desarrollo económico – emprendimiento y productividad y fortalecimiento institucional-, Construcción de Paz, Desarrollo Humano y Social, Desarrollo Educativo y Cultura Ambiental y Regalías. Además, se destaca el componente del Programa de Desarrollo con Enfoque Territorial, que se compagina con los lineamientos propuestos en la Visión del ente territorial, en cuyo enforque se destaca el logro de una paz estable y duradera para todos sus habitantes.

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

El Modelo de Operación de Procesos (MOP) es un mecanismo de control diseñado para establecer estándares operativos que apoyen la planificación, ejecución, verificación y

mejora continua en la gestión. Este modelo adopta un enfoque sistemático, basado en los siguientes componentes: 1. Procesos, 2. Entradas y salidas.

Ilustración 11. Mapa de procesos de la Alcaldía de Hacarí



Fuente. Manual de Procesos y Procedimientos municipio de Hacarí

El municipio presenta un modelo de gestión institucional orientado a satisfacer las necesidades de la comunidad y alcanzar ciudadanos satisfechos, mediante una estructura organizativa basada en procesos. Se destacan cuatro grandes categorías: procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación. Los **procesos estratégicos** (planeación y comunicación) guían la dirección general; los **procesos misionales** se centran en la prestación de servicios clave como salud, educación, infraestructura y participación ciudadana; los **procesos de apoyo** sostienen el funcionamiento eficiente de la organización a través de áreas como finanzas, talento humano y tecnología; y los **procesos de evaluación** aseguran la mejora continua mediante auditorías y revisiones. El diagrama destaca un enfoque sistémico y cíclico que transforma las necesidades de la comunidad en resultados tangibles de satisfacción ciudadana.

De acuerdo con lo anterior, a continuación, se presenta la identificación de los procesos de la Alcaldía de Hacarí, Norte de Santander, información extraída del apartado de caracterización de procesos del Manual de Procesos y Procedimientos del municipio.

Tabla 10. Identificación de procesos actuales de la entidad

Proceso	Bien/Servicio	Grupo de interés
Estratégicos		
Planeación estratégica	Formulación de Planes, instrumentos, políticas y proyectos.	Ciudadanía en general, dependencias responsables del proceso y entidades del sector público.
Comunicación y divulgación	Acceso a la información.	Ciudadanía en general y dependencias responsables del proceso.
Misionales		
Gestión en salud y vida saludable	Políticas sectoriales.	Ciudadanía en general, dependencias responsables del proceso y entidades del sector público.
Gestión social, educación y convivencia	Políticas sectoriales.	Ciudadanía en general, dependencias responsables del proceso y entidades del sector público.
Servicio y atención al ciudadano	Atención al ciudadano.	Ciudadanía en general, dependencias responsables del proceso, entidades del sector público y privado.
Promoción de la participación ciudadana	Políticas sectoriales.	Ciudadanía en general, dependencias responsables del proceso, entidades del sector público y privado.
Promoción del desarrollo económico y ambiental	Políticas sectoriales.	Ciudadanía en general, dependencias responsables del proceso y entidades del sector público.
Gestión de la infraestructura pública	Políticas sectoriales.	Ciudadanía en general y dependencias responsables del proceso.
Apoyo		

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Proceso	Bien/Servicio	Grupo de interés
Gestión financiera	Administración eficiente y transparente de los recursos financieros.	Ciudadanía en general, dependencias responsables del proceso y entidades del sector público.
Plan de compras y contratación pública	Planificación y ejecución transparente de adquisiciones y contratos conforme a la normativa vigente.	Ciudadanía en general y dependencias responsables del proceso
Gestión de recursos físicos e inventarios	Administración eficiente del inventario y mantenimiento de los bienes institucionales.	Ciudadanía en general y dependencias responsables del proceso
Gestión del talento humano	Gestión integral del personal	Dependencias responsables del proceso y entidades del sector público.
Archivo y gestión documental	Organización, conservación y acceso eficiente a la documentación institucional.	Ciudadanía en general, dependencias responsables del proceso y entidades del sector público.
Gestión de las TIC	Soporte tecnológico y gestión de sistemas para el funcionamiento digital de la entidad.	Dependencias responsables del proceso.
Defensa jurídica	Asesoría y representación legal para garantizar la protección jurídica institucional.	Ciudadanía en general, dependencias responsables del proceso y entidades del sector público.
Control y evaluación		
Evaluación independiente y mejora continua	Supervisión y mejora continua de procesos mediante evaluaciones objetivas.	Dependencias responsables del proceso y entidades del sector público.

Fuente. *Elaboración propia*

En el análisis de la tabla correspondiente a los procesos de la Alcaldía de Hacarí, Norte de Santander, se identifican **cuatro niveles organizativos: macroprocesos estratégicos, misionales, de apoyo y de control y evaluación**. Esta clasificación permite evidenciar los distintos ámbitos de acción institucional, desde la planificación hasta la evaluación, pasando por la ejecución operativa y el soporte administrativo. Cada proceso está vinculado a un servicio específico y a sus respectivos grupos de interés, lo cual favorece la orientación a resultados, la eficiencia en la gestión pública y la rendición de cuentas. La ciudadanía se

presenta como un actor transversal en la mayoría de los procesos, reafirmando su papel central en el modelo de administración local participativa.

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

Tabla 11. 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
Secretaría de Planeación e Infraestructura – Secretaría de Hacienda y Finanzas Públicas	Planeación estratégica	Si	Si	Si	Se mantiene el proceso
Secretaría General y de Gobierno – Secretaría de Planeación e Infraestructura	Comunicación y divulgación	Si	Si	Si	Se modifica el nombre del proceso a “Gestión de la Comunicación Institucional”, se enfatiza el carácter de gestión integral de los flujos de información, los canales de comunicación y las estrategias institucionales. Se traslada el proceso a la dependencia “Secretaría de Gobierno”
Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario – Secretaría de Planeación e Infraestructura	Gestión en salud y vida saludable	Si	Si	Si	Se modifica el nombre del proceso a “Gestión Integral en Salud y Bienestar” Se modifica el nombre del proceso, se enfatiza el carácter de gestión integral de los flujos de información, los canales de

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
					comunicación y las estrategias institucionales
Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario - Secretaría General y de Gobierno – Secretaría de Hacienda	Gestión social, educación y convivencia	Si	Si	Si	Se mantiene el proceso
Secretaría General y de Gobierno – Control Interno	Servicio y atención al ciudadano	Si	Si	Si	Se traslada el proceso a la dependencia “Secretaría General y de Gobierno”
Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario – Secretaría de Planeación e Infraestructura	Promoción de la participación ciudadana	Si	Si	Si	Se traslada el proceso a la dependencia” Secretaría de Planeación e Infraestructura”
Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario – Secretaría de Planeación e infraestructura	Promoción del desarrollo económico y ambiental	Si	Si	Si	Se mantiene el proceso
Secretaría de Planeación e Infraestructura	Gestión de la infraestructura pública	Si	Si	No	Se mantiene el proceso
Secretaría de Hacienda – Secretaría de Planeación e Infraestructura	Gestión financiera	Si	Si	SI	Se traslada el proceso a la dependencia “Secretaría de Hacienda”
Secretaría de Planeación e Infraestructura	Plan de compras y contratación pública	Si	Si	No	Se mantiene el proceso

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

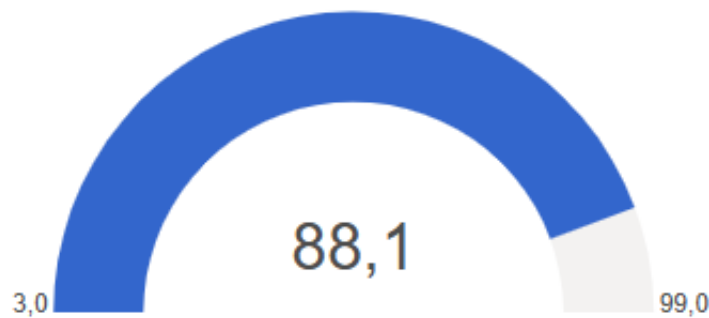
Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

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
Secretaría General y de Gobierno	Gestión de recursos físicos e inventarios	Si	Si	No	Se mantiene el proceso
Secretaría General y de Gobierno	Gestión del talento humano	Si	Si	No	Se mantiene el proceso
Secretaría General y de Gobierno	Archivo y gestión documental	Si	Si	No	Se mantiene el proceso
Secretaría de Planeación e Infraestructura	Gestión de las TIC	Si	Si	No	Se mantiene el proceso
Secretaría General y de Gobierno	Defensa jurídica	Si	Si	No	Se mantiene el proceso
Oficina de Control Interno	Evaluación independiente y mejora continua	Si	Si	No	Se mantiene el proceso

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 12. Resultado político de fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos



Fuente. (Función Pública , 2025)

En el contexto de la gestión pública, la cadena de valor se presenta como una herramienta esencial para las entidades, ya que respalda el enfoque basado en procesos. Esta cadena se compone de elementos clave como insumos, procesos, productos, resultados e impactos. Al revisar la información y documentos proporcionados por la Alcaldía Municipal, se observa la ausencia de una representación gráfica que refleje cómo el municipio estructura la gestión de bienes y servicios públicos desde esta perspectiva. Por ello, es crucial diseñar una estructura clara que muestre las interacciones fundamentadas en la identificación y definición de cada uno de estos componentes.

1.4.3. Identificación de Productos y Servicios

A continuación se detallan los principales bienes y servicios proporcionados por la Alcaldía de Hacaré derivados del apartado de atención a la ciudadanía de la página web.

Tabla 12. Productos y servicios denotados en página web de la alcaldía

Dependencia	Servicio/Producto	Medio de presentación
Secretaría de Hacienda y Finanzas Públicas	Generación Paz y Salvos	Digital
	Industria y Comercio	
	Liquidación Impuesto Predial	
	Verificación Estado Paz y Salvos	

Fuente. *Elaboración propia en base a información de la página de la alcaldía municipal.* (Alcaldía Municipal Hacaré, s/f)

La página web de la Alcaldía de Hacaré presenta limitaciones en cuanto a la disponibilidad y claridad de la información relacionada con los productos y servicios ofrecidos a la ciudadanía. Se evidencian deficiencias en el cumplimiento de lo establecido en la Resolución MinTIC 1519 de 2020, especialmente en lo referente a la racionalización de trámites. Actualmente, el portal web únicamente publica cuatro trámites, todos pertenecientes a la Secretaría de Hacienda y Finanzas Públicas.

La Resolución MinTIC 1519 de 2020 establece un marco integral para la racionalización de trámites que va más allá de la simple publicación de información. Esta normativa promueve el principio de masificación del gobierno digital basado en la Ley 1341 de 2009, exigiendo el uso de las TIC para facilitar servicios y trámites del Estado mediante la estandarización de formularios electrónicos, la implementación de datos abiertos y reutilizables y el cumplimiento de estándares de accesibilidad web WCAG 2.1 AA. Adicionalmente, la resolución establece la obligatoriedad de mantener formularios electrónicos estandarizados para PQRSD, conservar digitalmente todos los documentos disponibles para evitar reprocesos y duplicaciones y garantizar la transparencia proactiva mediante la publicación de información clara, sencilla y reutilizable.

Sin embargo, el análisis evidencia que la Alcaldía de Hacaré no cumple con estos requerimientos fundamentales. La ausencia de información detallada sobre requisitos,

procedimientos, costos, tiempos de respuesta y formularios descargables para la mayoría de servicios—como las licencias de construcción a cargo de la Secretaría de Planeación e Infraestructura—obliga a los ciudadanos a realizar consultas presenciales innecesarias, contraviniendo los principios de gobierno digital, modernización de canales digitales y gestión documental digital establecidos en la normativa. Esta desarticulación entre los servicios ofertados y su disponibilidad digital demuestra la necesidad urgente de contar con personal técnico especializado en sistemas que se encargue de implementar los estándares de racionalización, mantener la página actualizada con información proactiva, y garantizar el cumplimiento integral de la Resolución MinTIC 1519 de 2020.

Es importante señalar la falta de información en la página web del municipio. Por esta razón, fue necesario consultar fuentes externas, como el Sistema Único de Información de Trámites (SUIT), con el fin de obtener el listado completo de bienes y servicios ofertados por la Alcaldía de Hacarí.

Tabla 13. Productos y servicios SUIT por dependencia.

Dependencia	Servicio/Producto	Medio de presentación
Trámites Secretaría de Hacienda y Finanzas Públicas		
Secretaría de Hacienda y Finanzas Públicas	Impuesto predial unificado	Presencial
Secretaría de Hacienda y Finanzas Públicas	Exención del impuesto de espectáculos públicos	Presencial
Secretaría de Hacienda y Finanzas Públicas	Facilidades de pago para los deudores de obligaciones tributarias	Presencial
Secretaría de Hacienda y Finanzas Públicas	Sobretasa municipal o distrital a la gasolina motor	Presencial
Secretaría de Hacienda y Finanzas Públicas	Modificación en el registro de contribuyentes del impuesto de industria y comercio	Presencial
Secretaría de Hacienda y Finanzas Públicas	Registro de contribuyentes del impuesto de industria y comercio	Presencial
Secretaría de Hacienda y Finanzas Públicas	Corrección de errores e inconsistencias en declaraciones y recibos de pago	Presencial
Secretaría de Hacienda y Finanzas Públicas	Devolución y/o compensación de pagos en exceso y pagos de lo no debido	Presencial
Secretaría de Hacienda y Finanzas Públicas	Exención del impuesto de industria y comercio	Presencial

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Dependencia	Servicio/Producto	Medio de presentación
Secretaría de Hacienda y Finanzas Públicas	Derechos de explotación de juegos de suerte y azar en la modalidad de rifas	Presencial
Secretaría de Hacienda y Finanzas Públicas	Impuesto al degüello de ganado menor	Presencial
Secretaría de Hacienda y Finanzas Públicas	Devolución y/o compensación de pagos en exceso y pagos de lo no debido por conceptos no tributarios	Presencial
Secretaría de Hacienda y Finanzas Públicas	Exención del impuesto predial unificado	Presencial
Secretaría de Hacienda y Finanzas Públicas	Impuesto a la publicidad visual exterior	Presencial
Secretaría de Hacienda y Finanzas Públicas	Impuesto de delineación urbana	Presencial
Secretaría de Hacienda y Finanzas Públicas	Impuesto sobre casinos y juegos permitidos	Presencial
Secretaría de Hacienda y Finanzas Públicas	Impuesto de espectáculos públicos	Presencial
Secretaría de Hacienda y Finanzas Públicas	Impuesto de industria y comercio y su complementario de avisos y tableros	Presencial
Secretaría de Hacienda y Finanzas Públicas	Cancelación del registro de contribuyentes del impuesto de industria y comercio	Presencial
Secretaría de Hacienda y Finanzas Públicas	Contribución por valorización	Presencial
Secretaría de Hacienda y Finanzas Públicas	Facilidades de pago para los deudores de obligaciones no tributarias	Presencial
Trámites de Secretaría Planeación e Infraestructura		
Secretaría de Planeación e Infraestructura	Autorización de Ocupación de Inmuebles	Presencial
Secretaría de Planeación e Infraestructura	Licencia urbanística	Presencial

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Dependencia	Servicio/Producto	Medio de presentación
Secretaría de Planeación e Infraestructura	Radicación de documentos para adelantar actividades de construcción y enajenación de inmuebles	Presencial
Secretaría de Planeación e Infraestructura	Formulación del proyecto de plan de regularización	Presencial
Secretaría de Planeación e Infraestructura	Consulta preliminar para la formulación de planes de implantación	Presencial
Secretaría de Planeación e Infraestructura	Aprobación de piscinas	Presencial
Secretaría de Planeación e Infraestructura	Registro de la publicidad exterior visual	Presencial
Secretaría de Planeación e Infraestructura	Modificación del plano urbanístico	Presencial
Secretaría de Planeación e Infraestructura	Certificado de riesgo de predios	Presencial
Secretaría de Planeación e Infraestructura	Formulación y radicación del proyecto del plan parcial	Presencial
Secretaría de Planeación e Infraestructura	Permiso de escrituración	Presencial
Secretaría de Planeación e Infraestructura	Ajuste de cotas y áreas	Presencial
Secretaría de Planeación e Infraestructura	Autorización para el movimiento de tierras	Presencial
Secretaría de Planeación e Infraestructura	Incorporación y entrega de las áreas de cesión a favor del municipio	Presencial
Secretaría de Planeación e Infraestructura	Determinantes para el ajuste de un plan parcial	Presencial
Secretaría de Planeación e Infraestructura	Inscripción o cambio del representante legal y/o revisor fiscal de la propiedad horizontal	Presencial
Secretaría de Planeación e Infraestructura	Licencia de intervención del espacio público	Presencial

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Dependencia	Servicio/Producto	Medio de presentación
Secretaría de Planeación e Infraestructura	Inscripción de la propiedad horizontal	Presencial
Secretaría de Planeación e Infraestructura	Legalización urbanística de asentamientos humanos	Presencial
Secretaría de Planeación e Infraestructura	Copia certificada de planos	Presencial
Secretaría de Planeación e Infraestructura	Concepto de norma urbanística	Presencial
Secretaría de Planeación e Infraestructura	Determinantes para la formulación de planes parciales	Presencial
Secretaría de Planeación e Infraestructura	Permiso de captación de recursos	Presencial
Secretaría de Planeación e Infraestructura	Ajuste de un plan parcial adoptado	Presencial
Secretaría de Planeación e Infraestructura	Formulación del proyecto de plan de implantación	Presencial
Secretaría de Planeación e Infraestructura	Registro de actividades relacionadas con la enajenación de inmuebles destinados a vivienda	Presencial
Secretaría de Planeación e Infraestructura	Consulta preliminar para la formulación de planes de regularización	Presencial
Secretaría de Planeación e Infraestructura	Aprobación de los planos de propiedad horizontal	Presencial
Secretaría de Planeación e Infraestructura	Licencia de ocupación del espacio público para la localización de equipamiento	Presencial
Secretaría de Planeación e Infraestructura	Inclusión de personas en la base de datos del SISBEN	Presencial
Secretaría de Planeación e Infraestructura	Encuesta del SISBEN	Presencial
Secretaría de Planeación e Infraestructura	Actualización información en la base de datos del SISBEN	Presencial
Secretaría de Planeación e Infraestructura	Retiro de personas de la base de datos del SISBEN	Presencial

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Dependencia	Servicio/Producto	Medio de presentación
Secretaría de Planeación e Infraestructura	Retiro de un hogar de la base de datos del SISBEN	Presencial
Secretaría de Planeación e Infraestructura	Concepto de uso del suelo	Presencial
Trámites de la Secretaría General y de Gobierno		
Secretaría General y de Gobierno	Licencia de inhumación de cadáveres	Presencial
Secretaría General y de Gobierno	Certificado de residencia	Presencial
Secretaría General y de Gobierno	Devolución de elementos retenidos por ocupación ilegal del espacio público	Presencial
Secretaría General y de Gobierno	Concepto previo favorable para la realización de juegos de suerte y azar localizados	Presencial
Secretaría General y de Gobierno	Autorización para la operación de juegos de suerte y azar en la modalidad de rifas	Presencial
Secretaría General y de Gobierno	Concepto de excepción de juegos de suerte y azar en la modalidad de promocionales	Presencial
Secretaría General y de Gobierno	Registro de marcas de ganado	Presencial
Secretaría General y de Gobierno	Licencia de exhumación de cadáveres	Presencial
Secretaría General y de Gobierno	Autorización para la operación de juegos de suerte y azar en la modalidad de promocionales	Presencial
Secretaría General y de Gobierno	Prórroga de sorteo de rifas	Presencial
Secretaría General y de Gobierno	Concepto de excepción de juegos de suerte y azar en la modalidad de rifas	Presencial
Secretaría General y de Gobierno	Registro de ejemplares caninos de manejo especial	Presencial
Secretaría General y de Gobierno	Supervisión delegada de sorteos y concursos	Presencial

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Dependencia	Servicio/Producto	Medio de presentación
Secretaría General y de Gobierno	Licencia para la cremación de cadáveres	Presencial
Secretaría General y de Gobierno	Traslado de cadáveres	Presencial
Secretaría General y de Gobierno	Permiso para demostraciones públicas de pólvora, artículos pirotécnicos o fuegos artificiales	Presencial
Trámites de Secretaría Desarrollo Social y Comunitario		
Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario	Vacunación antirrábica de caninos y felinos	Presencial
Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario	Auxilio para gastos de sepelio	Presencial
Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario	Esterilización canina y felina	Presencial
Trámites de Secretaría Cultura, Turismo, Recreación y Deporte		
Secretaría de Cultura, Turismo, Recreación y Deporte	Permiso para espectáculos públicos diferentes a las artes escénicas	Presencial
Secretaría de Cultura, Turismo, Recreación y Deporte	Reconocimiento deportivo a clubes deportivos, clubes promotores y clubes pertenecientes a entidades no deportivas	Presencial
Secretaría de Cultura, Turismo, Recreación y Deporte	Reconocimiento de escenarios habilitados para la realización de espectáculos públicos de las artes escénicas	Presencial
Secretaría de Cultura, Turismo, Recreación y Deporte	Préstamo de parques y/o escenarios deportivos para realización de espectáculos de las artes escénicas	Presencial
Secretaría de Cultura, Turismo, Recreación y Deporte	Permiso para espectáculos públicos de las artes escénicas en escenarios no habilitados	Presencial
Secretaría de Cultura, Turismo, Recreación y Deporte	Renovación del reconocimiento deportivo a clubes deportivos, clubes promotores y clubes pertenecientes a entidades no deportivas	Presencial

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Fuente. Elaboración Propia en base a información del SUIT. (Función Pública, s/f)

La prestación de estos servicios se encuentra registrada en el SUIT con especificaciones sobre requisitos y medios de presentación. Sin embargo, es fundamental que los usuarios consulten directamente este sistema para verificar la información específica de cada trámite, dado que el portal web institucional no proporciona estos detalles de manera clara y accesible.

Esta desconexión entre la oferta real de servicios y la información disponible en línea obliga a los ciudadanos a realizar gestiones adicionales de consulta, contraviniendo los principios de transparencia y accesibilidad establecidos en la normativa vigente.

En cuanto a la gestión de comunicaciones ciudadanas, el informe de PQRSD (Peticiónes, Quejas, Reclamos, Sugerencias y Denuncias) del segundo semestre de 2024 reporta 610 comunicaciones recibidas por diferentes dependencias de la alcaldía, distribuidas entre comunicaciones informativas, invitaciones, peticiones y tutelas.

Tabla 14. PQRSD inicial de 2do Semestre 2024

Tipo de Comunicación	Cantidad
Informativo	385
Invitación	223
Queja	0
Reclamo	0
Sugerencia	0
Tutelas	2
Total, general	610

Fuente. Elaboración Propia en base a información del informe PQRSD

Es importante señalar que, de esas 610 comunicaciones, solo un total de 441 están detalladas y seccionadas por dependencia.

Tabla 15. PQRSD por Dependencia (Ventanilla Única) - 2do Semestre 2024

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Dependencia	Informativo	Invitación	Petición	Tutela	Total
Control Interno	5	0	1	0	6
Inspección de Policía	1	4	1	0	5
Secretaría De Desarrollo Social y Comunitario	15	19	0	0	34
Secretaria General y De Gobierno	37	38	2	1	77
Secretaria De Hacienda y Finanzas Públicas	33	6	1	0	40
Secretaría De Planeación E Infraestructura	19	19	0	0	38
Enlace De Víctimas	11	2	0	0	13
Archivo y Correspondencia	0	3	0	0	3
Despacho Del Alcalde	25	39	0	0	64
Salud Pública	16	11	0	0	27
Contratación	2	0	0	0	2
Coordinador de Educación	11	17	0	0	28
Sisben	2	6	0	0	8
Comisaría de Familia	1	8	0	0	9
Coordinador de Deportes	1	4	0	0	5
Gestoría Social	49	12	0	0	61
Renta Ciudadana	1	8	0	0	9
Casa de La Cultura	5	8	0	0	13
TOTAL	234	204	2	1	441

Fuente. Elaboración Propia en base a información del informe PQRSD

La mayoría de las comunicaciones recibidas a través de la Ventanilla Única fueron de carácter informativo e invitaciones, así mismo las dependencias que gestionaron el mayor volumen de estas comunicaciones fueron la Secretaría General y de Gobierno, el Despacho del alcalde y la Gestoría Social.

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Tabla 16. PQRSD por Página Web (2do Semestre 2024)

Tipo de Comunicación (Página Web)	Cantidad
Petición	9
Queja	0
Reclamo	0
Sugerencia	1
Denuncias	0
Total	10

Fuente. *Elaboración Propia en base a información del informe PQRSD*

Es notorio precisar que otras 10 comunicaciones fueron recibidas directamente por la página web siendo las peticiones las más comunes por este canal, sin embargo, no se precisan las dependencias.

Las recomendaciones de la Oficina de Control Interno se enfocan en mejorar el manejo de PQRS. Se destaca la importancia de garantizar respuestas rápidas y dentro de los plazos legales, revisando todos los canales de recepción, incluidos los correos institucionales. También se propone capacitar al personal sobre la normativa actual y las consecuencias de no cumplirla, además de llevar a cabo un monitoreo constante del proceso. Por último, se sugiere a las dependencias considerar las sugerencias de los ciudadanos, implementar el autocontrol y adoptar medidas de mejora para reducir riesgos y optimizar la atención al público. (Alcaldía Municipal Hacarí, 2024).

De igual forma, a continuación, se presenta la información básica que debe tener la página web de la entidad.

Tabla 17. Información básica que debe contemplar la página web de la Alcaldía de Hacarí

Menú Nivel I	Menú Nivel II	Cumple
Top bar GOV.CO	N/A	Si
Footer o pío de página: 1.Nombre de la entidad, como mínimo una dirección incluyendo el departamento (si aplica) y municipio. 2.Vínculo a redes sociales, para ser	N/A	Si

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Menú Nivel I	Menú Nivel II	Cumple
<p>redireccionado en los botones respectivos.</p> <p>3. Datos de contacto, incluyendo: teléfono conmutador, línea gratuita o línea de servicio a la ciudadanía/usuario, línea anticorrupción, identificación de canales físicos y electrónicos para atención al público, correo de notificaciones judiciales, enlace para el mapa del sitio, enlace para vincular a las políticas que hace referencia en el numeral 2.3.</p>		
<p>Requisitos mínimos de políticas y cumplimiento legal:</p> <p>1. Términos y condiciones.</p> <p>2. Política de privacidad y tratamiento de datos personales.</p> <p>3. Política de derechos de autor y/o autorización de uso sobre los contenidos.</p>	N/A	Si
<p>1. Información de la Entidad.</p>	1.1. Misión, visión, funciones y deberes.	Si
	1.2. Estructura orgánica – Organigrama.	Si
	1.3. Mapas y Cartas descriptivas de los procesos.	Si
	1.4. Directorio Institucional incluyendo sedes, oficinas, sucursales, o regionales, y dependencias.	Si
	1.5. Directorio de servidores públicos, empleados o contratistas.	Si
	1.6. Directorio de entidades. Listado de entidades que integran el respectivo sector, con el enlace al sitio web de cada una de éstas.	Si
	1.7. Directorio de agremiaciones o asociaciones en las que participa.	Si

Menú Nivel I	Menú Nivel II	Cumple
	1.8. Servicio al público, normas, formularios y protocolos de atención.	Si
	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.	Si
	1.11. Calendario de actividades y eventos.	Si
	1.12. Información sobre decisiones que puede afectar al público.	Si
	1.13. Entes y autoridades que lo vigilan	Si
	1.14. Publicación de hojas de vida.	Si
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.	Parcialmente
	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.	

Menú Nivel I	Menú Nivel II	Cumple
	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	
3. Contratación	1.1. Plan anual de Adquisiciones.	Si
	1.2. Publicación de la información contractual	Si
	1.3. Manual de contratación, adquisición y/o compras.	Si
	1.4. Formatos o modelos de contratos o pliegos tipo.	Si
4. Planeación, Presupuesto e Informes.	1.1. Presupuesto general de ingresos, gastos e inversión	Si
	1.2. Ejecución presupuestal.	Si
	1.3. Plan de Acción.	Si
	1.4. Proyectos de Inversión	No
	1.5. Informes de empalme	Si
	1.6. Información pública y/o relevante	No
	1.7. Informes de gestión, evaluación y auditoría	Si
	1.8. Informes de la Oficina de Control Interno.	Si
	1.9. Informe sobre Defensa Pública y Prevención del Daño Antijurídico	Si
	1.10. Informes trimestrales sobre acceso a información, quejas y reclamos.	Si

Menú Nivel I	Menú Nivel II	Cumple
5. Trámites	1.1. Trámites (normativa, proceso, costos y formatos o formularios)	Si
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.	Parcialmente
7. Datos abiertos	1.1. Instrumentos de gestión de la información. 1.2. Sección de Datos Abiertos.	Si
8. Información específica para Grupos de Interés	En esta sección encontrará información dirigida a niños, niñas y adolescentes; mujeres, entre otros.	Si
9. Obligación de reporte de información específica por parte de la entidad.	En esta sección encontrará otra información relevante de la entidad.	Si
10. Atención y Servicios a la Ciudadanía	Trámites, Otros Procedimientos administrativos y consultas de acceso a información pública	Si
	Canales de atención y pida una cita	Si
	Peticiones, Quejas, Reclamos, Sugerencias y Denuncias, PQRSD.	Si
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.	Parcialmente
12. Sección de Noticias	En la página principal, el sujeto obligado publicará las noticias más relevantes	Si

Menú Nivel I	Menú Nivel II	Cumple
	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.	

Fuente. *Elaboración Propia en base a información de la página web Alcaldía Hacarí y el anexo 2 de la resolución 1519 del 2020.* (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones., 2020)

El sitio web de la Alcaldía de Hacarí muestra un buen nivel de cumplimiento en varias áreas clave relacionadas con la transparencia y el acceso a la información. Se pueden ver fortalezas en la publicación de información básica sobre la entidad, así como en las políticas legales y los detalles de contratación y presupuesto. No obstante, también hay oportunidades para mejorar y así lograr un cumplimiento total que optimice la experiencia del usuario. (Alcaldía Municipal Hacarí, s/f)

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

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

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

Tabla 18. Asignación de PQRS por dependencia primer trimestre año 2024

Dependencia	No PQRS registrada	% PQRS registrada
Control Interno	24	3%
Inspección de Policía	24	3%
Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario	96	13%
Secretaría General y de Gobierno	45	6%
Secretaría de Hacienda	50	7%
Secretaría de Planeación e Infraestructura	92	13%
Enlace de víctimas	7	1%
Archivo y Correspondencia	2	0%
Despacho del alcalde	114	16%
Salud Pública	133	18%
Contratación	9	1%
Coordinador de Educación	24	3%
Sisben	17	2%
Comisaría de Familia	15	2%

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

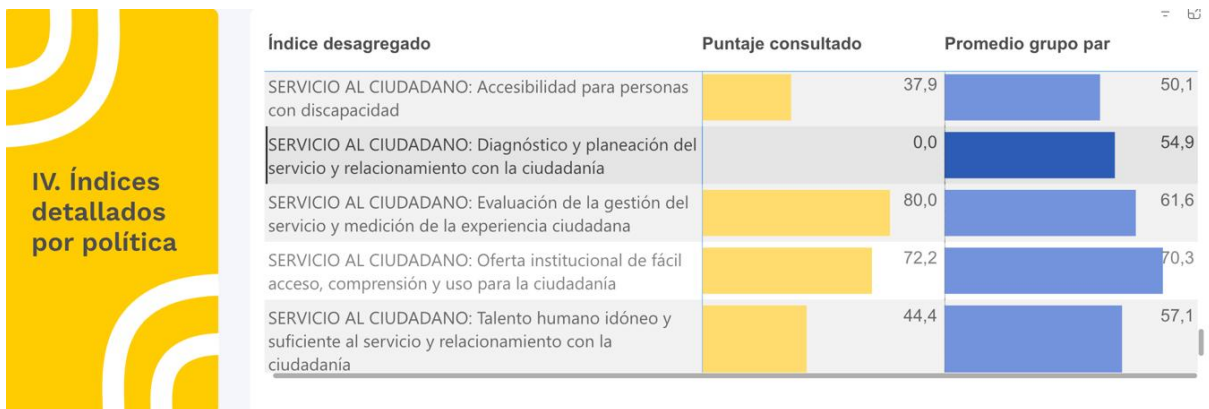
Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Coordinador de Deportes	1	0%
Gestoría Social	67	9%
Renta Ciudadana	1	0%
Casa de la Cultura	7	1%

Fuente. Elaboración propia

La tabla revela una clara segmentación en la atención ciudadana, con tres dependencias absorbiendo el 47% del total: Salud Pública (18%), Despacho del Alcalde (16%) y Desarrollo Social (13%), evidenciando su rol estratégico en la gestión pública. Las secretarías técnicas (Planeación 13%, Hacienda 7%) muestran una demanda acorde a sus funciones regulatorias. Contrastan significativamente 8 dependencias con menos del 2% de participación colectiva, particularmente aquellas con funciones culturales o administrativas (Deportes 0%, Archivo 0%, Renta Ciudadana 0%), lo que sugiere una desconexión entre su oferta institucional y las necesidades ciudadanas expresadas mediante este mecanismo. La distribución refleja patrones predecibles de demanda en servicios esenciales versus áreas complementarias.

Ilustración 13. Índices detallados por política



Fuente. Función Pública, 2022

La evaluación muestra un desempeño desigual en los componentes analizados, con un promedio general de 46.9 puntos. El área mejor evaluada corresponde a la **Evaluación de la gestión del servicio** (80.0 puntos), seguida por la **Oferta institucional** (72.2 puntos), lo que indica procesos consolidados de medición y servicios accesibles para los ciudadanos. En contraste, el **Diagnóstico y planeación** registra 0 puntos, evidenciando una grave deficiencia en la planificación estratégica. Los componentes de **Talento humano** (44.4 puntos) y **Accesibilidad para discapacitados** (37.9 puntos) se sitúan por debajo del promedio, reflejando necesidades importantes de mejora en capacitación e inclusión.

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, el análisis financiero

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

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 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 de Ingresos

El municipio entre los años 2021 a 2024 compiló con un recaudo total de \$108.689.876.704, lo que representa un crecimiento promedio del 15,38% en los períodos de estudio. Para la vigencia 2024 presentó un total de ingresos de \$ 34.171.335.615, lo cual evidencia un aumento del 22,24% con relación al período inmediatamente anterior.

Tabla 19. Tabla General de ingresos de la entidad

Cuenta	Nombre Cuenta	2021	2022	2023	2024	Total, general
1	Ingresos	\$22.325.107.061	\$24.239.368.128	\$27.954.065.900	\$34.171.335.615	\$108.689.876.704
1.1	Ingresos Corrientes	\$18.310.008.317	\$20.438.581.310	\$24.344.004.593	\$27.837.562.765	\$90.930.156.985
1.2	Recursos de Capital	\$4.015.098.744	\$3.800.786.818	\$3.610.061.307	\$6.333.772.850	\$17.759.719.719
1.1.01	Ingresos Tributarios	\$842.318.035	\$730.587.122	\$1.061.733.159	\$664.858.015	\$3.299.496.331
1.1.02	Ingresos No Tributarios	\$17.467.690.282	\$19.707.994.188	\$23.282.271.434	\$27.172.704.750	\$87.630.660.654
1.1.01.01	Impuestos Directos	\$12.677.925	\$17.187.642	\$12.928.401	\$29.860.187	\$72.654.155
1.1.01.02	Impuestos Indirectos	\$829.640.110	\$713.399.480	\$1.048.804.758	\$634.997.828	\$3.226.842.176
1.1.01.01.014	Sobretasa Ambiental	\$2.664.177	\$3.462.958	\$2.970.650	\$10.935.332	\$20.033.117
1.1.01.01.200	Impuesto Predial Unificado	\$10.013.748	\$13.724.684	\$9.957.751	\$18.924.855	\$52.621.038
1.1.01.02.109	Sobretasa a la Gasolina	\$181.882.000	\$159.054.000	\$177.692.000	\$232.928.000	\$751.556.000

1.1.01.02.200	Impuesto de Industria y Comercio	\$78.231.086	\$75.471.796	\$110.137.083	\$127.780.125	\$391.620.090
1.1.01.02.201	Impuesto Complementario de Avisos y Tableros		\$6.000.900			\$6.000.900
1.1.01.02.211	Impuesto de Alumbrado Público			\$35.492.824		\$35.492.824
1.1.01.02.218	Tasa Prodeporte y Recreación	\$85.810.126	\$162.227.666	\$260.635.696	\$76.597.684	\$585.271.172
1.1.01.02.300	Estampillas	\$613.457.861	\$472.756.401	\$701.757.415	\$352.454.861	\$2.140.426.538
1.1.02.01	Contribuciones	\$239.142.729	\$199.648.119	\$275.889.062	\$51.306.084	\$765.985.994
1.1.02.03	Multas, Sanciones e Intereses de Mora			\$618.666		\$618.666
1.1.02.06	Transferencias Corrientes	\$16.970.146.162	\$19.480.432.762	\$22.869.216.538	\$27.000.330.778	\$86.320.126.240
1.1.02.07	Participación y Derechos por Monopolio	\$256.706.391	\$25.921.307	\$129.017.168	\$101.375.388	\$513.020.254

Fuente. Elaboración propia. Datos: (Contaduría General de la Nación, s.f.)

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 83,66 % y 16,34%, en los períodos analizados.

Tabla 20. Análisis vertical de los ingresos de la entidad

Ítem	2021	2022	2023	2024
% Ingresos Corrientes / Ingresos Totales	82,02%	84,32%	87,09%	81,46%
% Ingresos De Capital/ Ingresos Totales	17,98%	15,68%	12,91%	18,54%
% Ingresos Tributarios / Ingresos Corrientes	4,60%	3,57%	4,36%	2,39%
% Ingresos No Tributarios / Ingresos Corrientes	95,40%	96,43%	95,64%	97,61%
% Ingresos Directos / Ingresos Tributarios	1,51%	2,35%	1,22%	4,49%
% Ingresos Indirectos / Ingresos Tributarios	98,49%	97,65%	98,78%	95,51%
% Transferencias Corrientes/ Ingresos No Tributarios	97,15%	98,85%	98,23%	99,37%
% Transferencias Corrientes/ Ingresos Corrientes	92,68%	95,31%	93,94%	96,99%

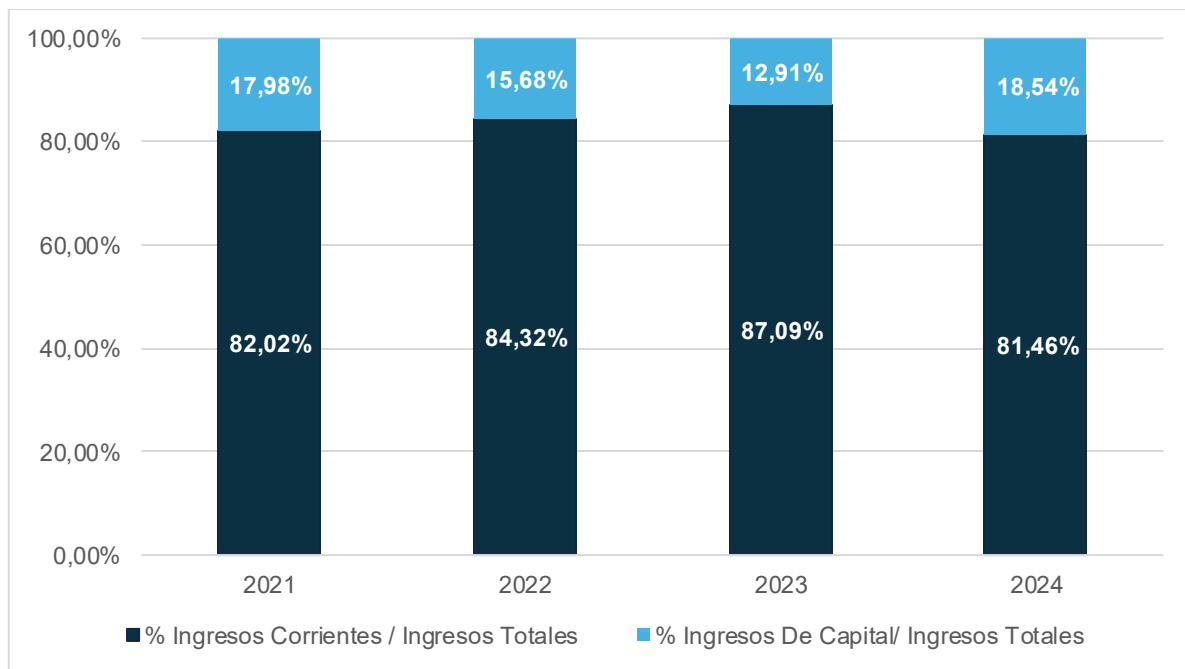
Fuente. Elaboración propia. Datos (Contaduría General de la Nación, s.f.)

El Análisis vertical permite visualizar el comportamiento de cada rubro de los ingresos en un período determinado, por ejemplo, en el período 2024 los ingresos corrientes representaron el 81,46%, mientras los ingresos de capital representaron el 18,54% del total de ingresos.

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.

Ilustración 14. Ingresos corrientes vs ingresos de capital 2021 - 2024



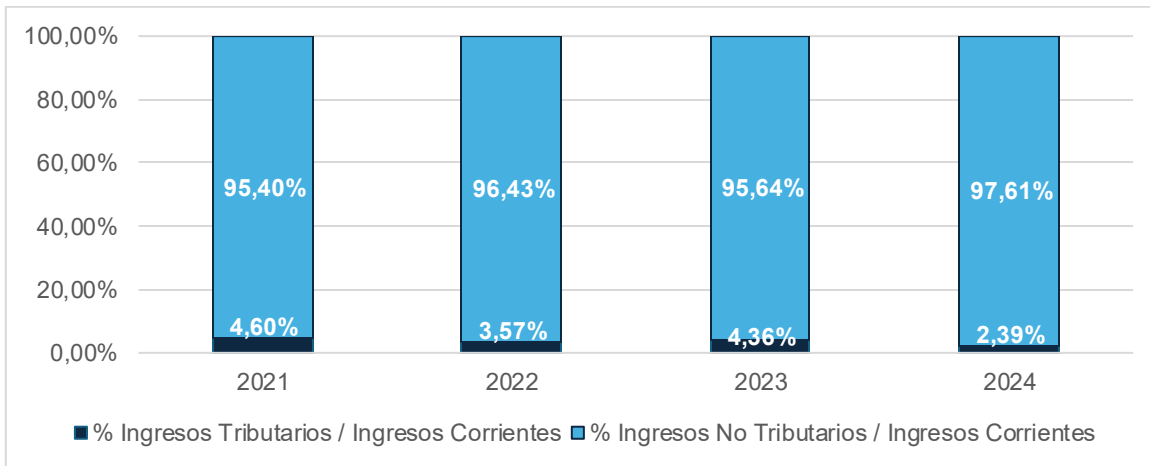
Fuente. *Elaboración propia. Datos:* (Contaduría General de la Nación , s.f.)

En este sentido, el municipio tiene una tendencia ascendente de los ingresos totales con un crecimiento promedio entre el año 2021 y 2024 cerca de un 15,38%. Sin embargo, del total de ingresos el rubro más representativo son los ingresos corrientes, como se pudo observar en la ilustración anterior.

1.4.5.1.2. Ingresos Corrientes

Los ingresos corrientes dentro de la vigencia 2021 - 2024 fueron de \$90.930.156.985, los cuales muestran una tasa de crecimiento del real promedio del 15,03%, debido a que se presentaron variaciones en la apropiación de estos recursos con tendencia positiva.

Ilustración 15. Ingresos tributarios vs no tributarios 2021 – 2024



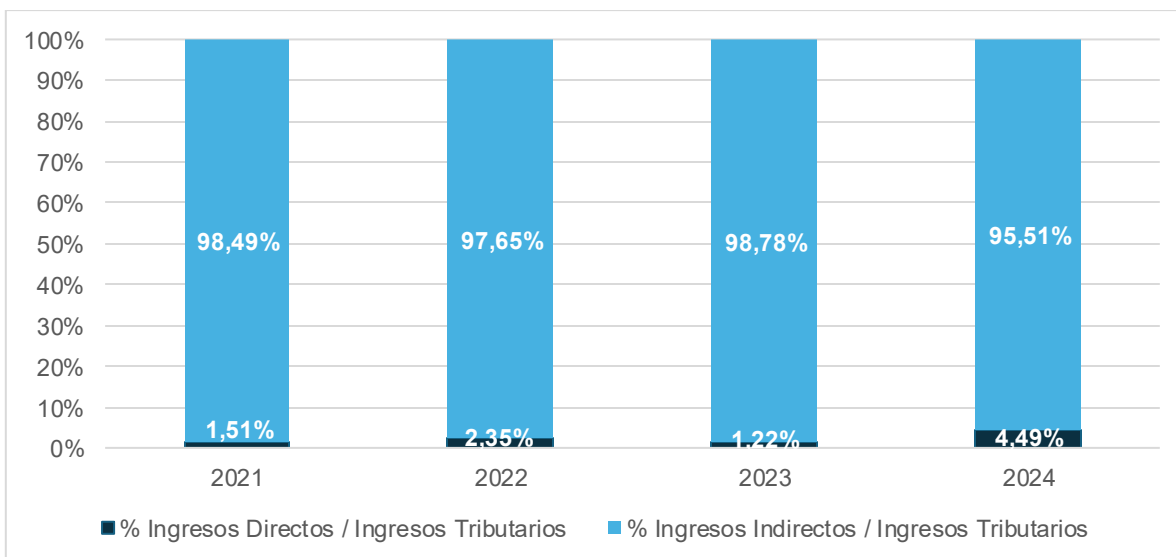
Fuente. Elaboración propia. Datos: (Contaduría General de la Nación, s.f.)

Dentro de los ingresos corrientes, los ingresos no tributarios son el rubro más importante, dado que representan el 97,61% para la vigencia 2024 y los ingresos tributarios tan solo representan el 2,39%, lo anterior es relevante, puesto que permite evidenciar que existe una alta dependencia de las transferencias corrientes en el rubro de ingresos no tributarios.

1.4.5.1.3. Ingresos Tributarios

Los ingresos tributarios del municipio corresponden al dinero que las administraciones municipales generan a través de la imposición de tributos.

Ilustración 16. Porcentaje de impuestos directos vs impuestos indirectos 2021 - 2024



Fuente. Elaboración propia. Datos: (Contaduría General de la Nación, s.f.)

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

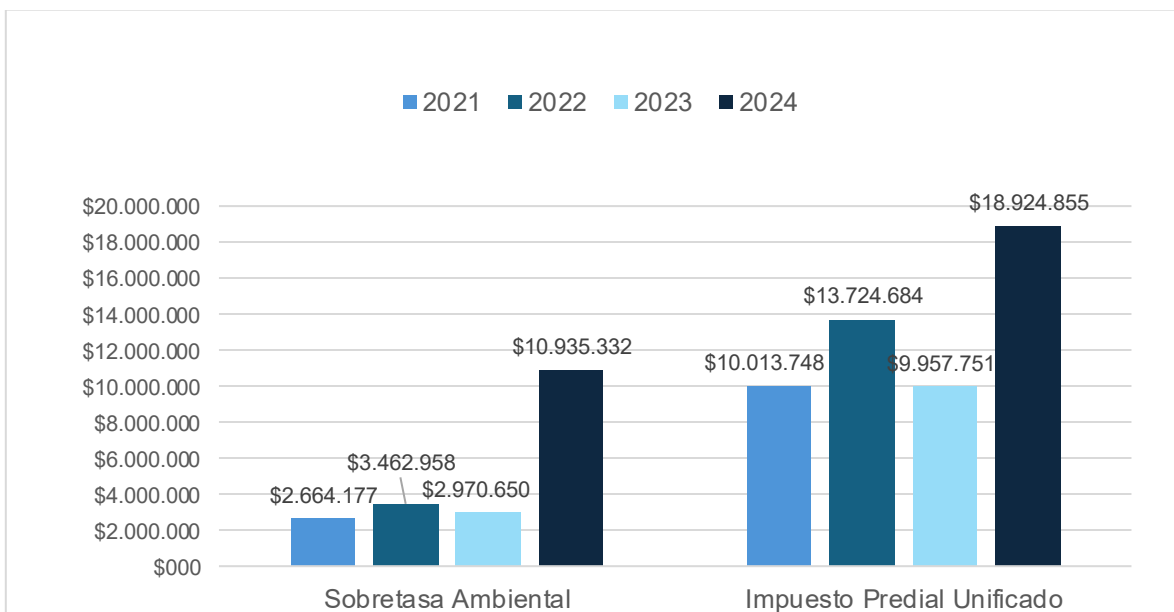
Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

En este sentido, los ingresos tributarios para el período 2021 - 2024 fueron de \$3.299.496.331, los cuales tuvieron una tasa de decrecimiento promedio real del 1,77%. Adicionalmente, en línea con la gráfica anterior, en el periodo 2024 el 4,49% correspondió a impuestos directos y el 95,51% a impuestos indirectos.

1.4.5.1.4. Impuestos Directos

Se evidencia que dentro de los impuestos directos prepondera el impuesto predial unificado, el cual suele basarse en el valor del inmueble en cuestión, tomando en cuenta características como ubicación, tamaño y uso.

Ilustración 17. Impuestos directos entre 2021 – 2024



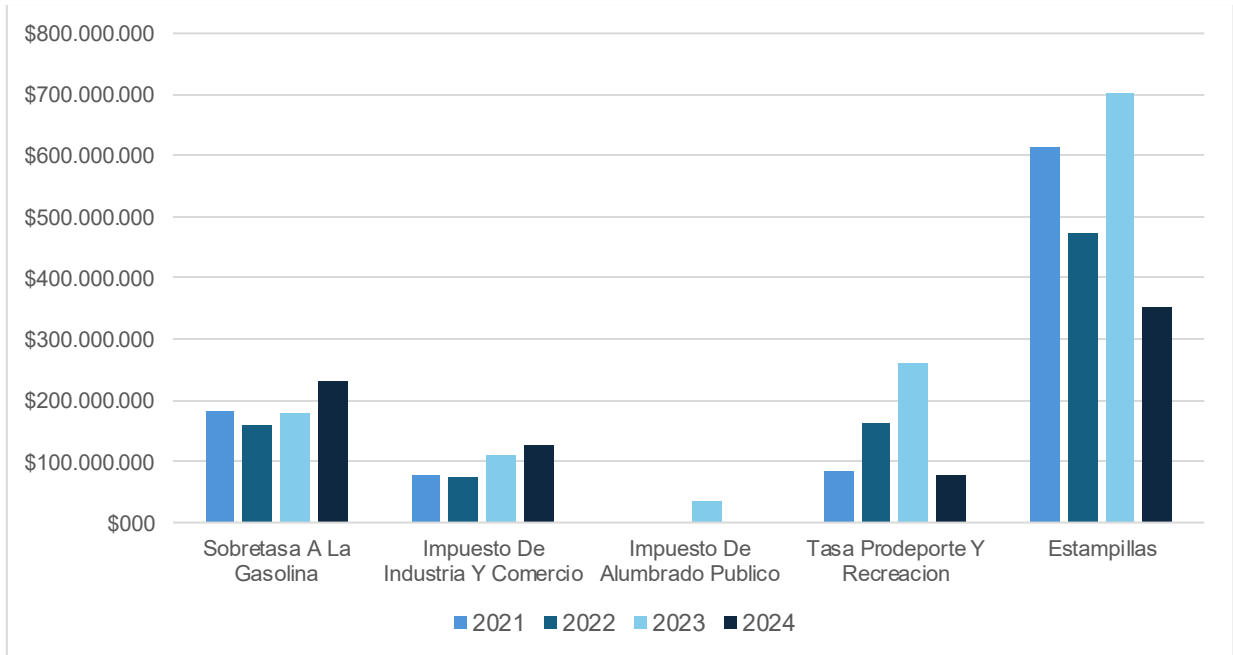
Fuente. Elaboración propia. Datos: (Contaduría General de la Nación, s.f.)

Para el municipio, los ingresos por impuesto predial unificado representaron \$52.621.038 mientras que el ingreso por sobre tasa ambiental fueron \$20.033.117 entre el año 2021 y 2024.

1.4.5.1.5. impuestos Indirectos

Por otra parte, dentro de estos impuestos como aquellos que se aplican sobre el consumo de bienes o servicios. Para el municipio, entre el año 2021 – 2024 la cuenta más representativa fue las estampillas con un recaudo total de \$2.140.426.538.

Ilustración 18. Impuestos indirectos entre 2021 - 2024



Fuente. Elaboración propia. Datos: (Contaduría General de la Nación, s.f.)

En la vigencia 2024 el total de recaudo por impuestos indirectos fue \$789.760.670, de los cuales, las estampillas representaron el 44,63%, la sobretasa a la gasolina el 29,49%, el impuesto de industria y comercio el 16,18% y la tasa prodeporte el 9,70%.

1.4.5.1.6. 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.

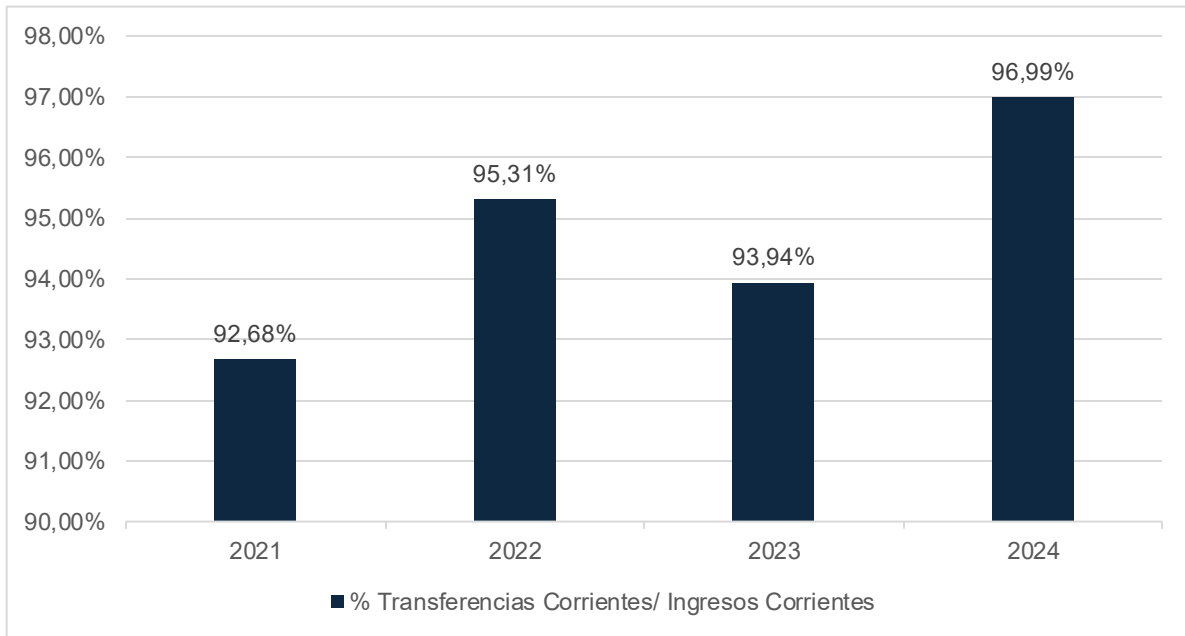
1.4.5.1.6.1. Ingresos no Tributarios (sin transferencias)

Los ingresos no tributarios sin transferencias han representado entre los años 2021 y 2024 un total de \$1.310.534.414.

1.4.5.1.6.2. Ingresos no Tributarios (transferencias)

Las transferencias y regalías se convierten en los recursos principales para financiar el desarrollo territorial.

Ilustración 19. % transferencias corrientes / ingresos corrientes entre 2021 - 2024



Fuente. Elaboración propia. Datos: (Contaduría General de la Nación, s.f.)

Como se evidencia en la ilustración anterior, del total de ingresos corrientes las transferencias tienen una alta participación, demostrando que el municipio financia sus gastos principalmente con recursos de transferencia de la Nación y Regalías, las cuales representaron entre el año 2021 – 2024 un total de \$ 86.320.126.240.

1.4.5.2. Análisis de Gastos

Los gastos del municipio se clasifican en gastos de inversión y gastos de funcionamiento. Durante el período comprendido entre Año inicial 2021 y Año final 2024, el municipio de Hacarí registró un total de gastos por \$93.487.382.922, de los cuales el 90,17% corresponde a gastos de inversión y el 9,83% a gastos de funcionamiento.

Tabla 21. Gastos de la entidad

Cuenta	Nombre Cuenta	2021	2022	2023	2024	Total, general
2	Gastos	\$21.670.695.371	\$21.016.512.664	\$26.024.800.828	\$24.775.374.059	\$93.487.382.922
2.1	Funcionamiento	\$1.919.338.432	\$2.000.789.985	\$2.000.333.299	\$3.268.408.604	\$9.188.870.320
2.3	Inversión	\$19.751.356.939	\$19.015.722.679	\$24.024.467.529	\$21.506.965.455	\$84.298.512.602
2.1.1	Gastos De Personal	\$1.179.381.425	\$1.157.372.390	\$1.242.538.009	\$1.461.283.363	\$5.040.575.187
2.1.2	Adquisición De Bienes y Servicios	\$265.014.087	\$434.418.254	\$530.579.156	\$819.515.593	\$2.049.527.090

2.1.3	Transferencias Corrientes	\$109.182.530	\$388.137.387	\$227.216.134	\$166.790.428	\$891.326.479
2.1.4	Transferencias de Capital	\$365.760.390	\$20.861.954		\$820.219.220	\$1.206.841.564
2.3.1	Gastos De Personal	\$73.840.884	\$74.945.184	\$66.624.887	\$164.526.566	\$379.937.521
2.3.2	Adquisición De Bienes Y Servicios	\$19.403.983.463	\$18.629.491.455	\$23.577.847.918	\$20.965.724.804	\$82.577.047.640
2.3.3	Transferencias Corrientes	\$273.532.592	\$311.286.040	\$379.994.724	\$376.714.085	\$1.341.527.441

Fuente. Elaboración propia

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:

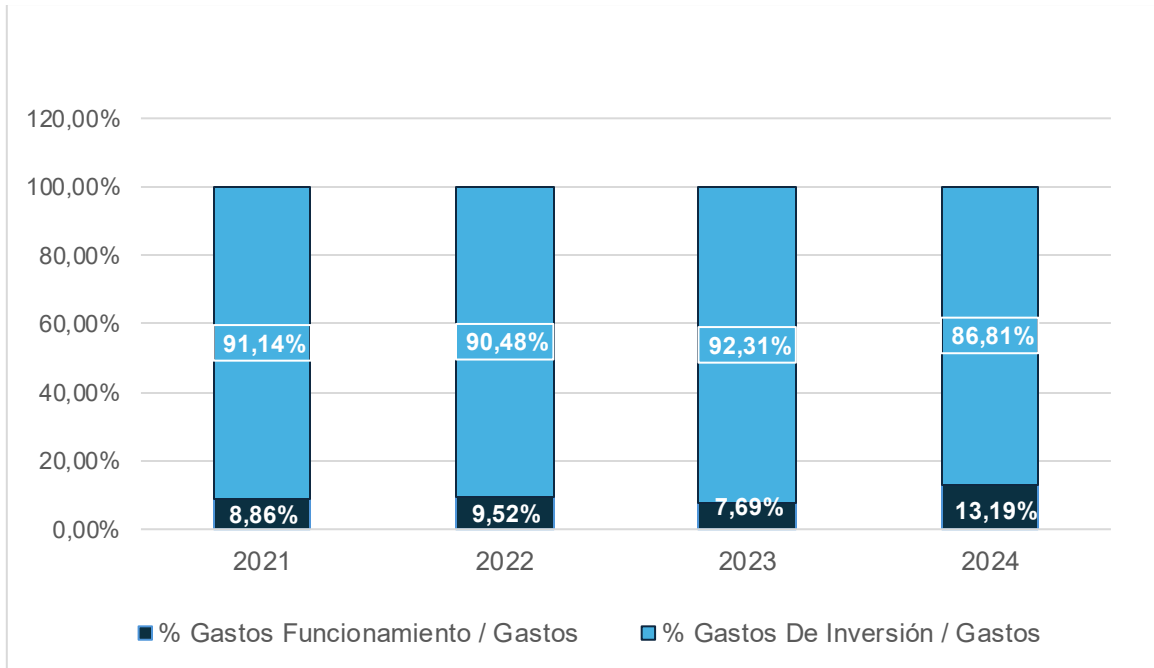
Tabla 22. Análisis vertical de los gastos de la entidad

Ítem	2021	2022	2023	2024
% Gastos Funcionamiento / Gastos	8,86%	9,52%	7,69%	13,19%
% Gastos De Inversión / Gastos	91,14%	90,48%	92,31%	86,81%
Gastos De Personal Totales (F+I) /Gastos	5,78%	5,86%	5,03%	6,56%

Fuente. Elaboración propia

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

Ilustración 20. Gastos de funcionamiento vs gastos de inversión



Fuente. Elaboración propia

Los gastos de un municipio se distribuyen en gastos de funcionamiento, deuda pública e inversión, vale la pena mencionar que en los años de análisis la alcaldía no presenta deuda. En la ilustración anterior se observan el comportamiento de dichos gastos, evidenciando una alta participación de los gastos de inversión.

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 a los lineamientos de la Ley 617 de 2000.

Tabla 23. Indicador Ley 617 de 2000

I. ICLD vs GF	Año	Suma de ICLD	Suma de GF	Análisis horizontal %		
	2012	\$1.577.144.000	\$817.199.000	ICLD	GF	Año
	2014	\$1.708.902.000	\$837.681.000	8,4%	2,5%	2012-2014
	2015	\$1.613.801.000	\$730.265.000	-5,6%	-12,8%	2014-2015
	2016	\$1.826.018.000	\$741.907.000	13,2%	1,6%	2015-2016
	2017	\$1.827.855.000	\$744.402.000	0,1%	0,3%	2016-2017
	2018	\$2.038.166.000	\$851.407.000	11,5%	14,4%	2017-2018
	2020	\$2.855.331.000	\$1.037.292.000	40,1%	21,8%	2018-2020
	2021	\$2.687.968.000	\$1.549.305.000	-5,9%	49,4%	2020-2021
	2022	\$2.997.331.000	\$1.260.927.999	11,5%	-18,6%	2021-2022
	2023	\$3.607.357.000	\$1.607.024.000	20,4%	27,4%	2022-2023
2024	\$3.991.508.000	\$2.011.125.000	10,6%	25,1%	2023-2024	

II. Indicador 617	Año	Mín. de Indicador	Análisis horizontal %	
	2012	51,82	Indicador 617	Año
	2014	49,02	-5,4%	2012-2014
	2015	45,25	-7,7%	2014-2015
	2016	40,63	-10,2%	2015-2016
	2017	40,73	0,2%	2016-2017
	2018	41,77	2,6%	2017-2018
	2020	36,33	-13,0%	2018-2020
	2021	57,64	58,7%	2020-2021
	2022	42,07	-27,0%	2021-2022
	2023	44,55	5,9%	2022-2023
	2024	50,39	13,1%	2023-2024

III. Holgura	Año	Mín. de Holgura	Análisis horizontal %	
	2012	28,18	Holgura	Año
	2014	30,98	9,9%	2012-2014
	2015	34,75	12,2%	2014-2015
	2016	39,37	13,3%	2015-2016
	2017	39,27	-0,2%	2016-2017
	2018	38,23	-2,7%	2017-2018
	2020	43,67	14,2%	2018-2020
	2021	22,36	-48,8%	2020-2021
	2022	37,93	69,6%	2021-2022
	2023	35,45	-6,5%	2022-2023
	2024	29,61	-16,5%	2023-2024

Fuente. Elaboración propia

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

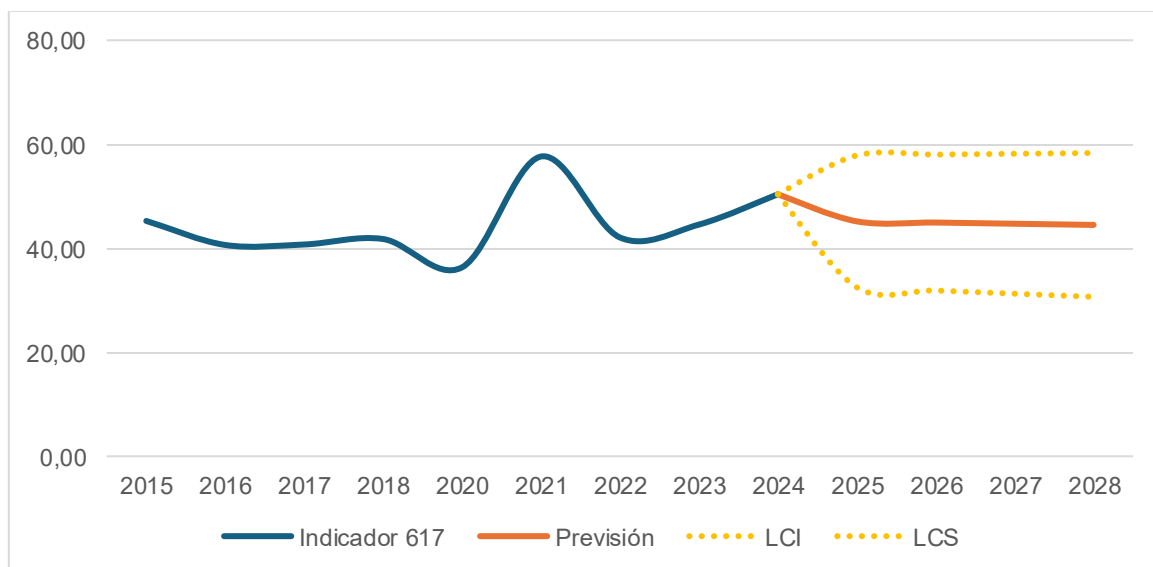
Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

En la tabla anterior se presenta la evolución de los ingresos corrientes de libre destinación y de los gastos de funcionamiento durante el periodo 2012-2024, lo que permite evaluar el comportamiento del indicador establecido en la Ley 617 de 2000, así como el nivel de holgura. Con base en esta información se aplicó un análisis horizontal, orientado a identificar la variación porcentual entre periodos comparables.

Ilustración 21. % Proyección del indicador Ley 617 hasta 2028

IV. Proyección	Año	ICLD	GF	Indicador 617	Previsión	LCI	LCS
	2015	\$1.613.801.000	\$730.265.000	45,25			
	2016	\$1.826.018.000	\$741.907.000	40,63			
	2017	\$1.827.855.000	\$744.402.000	40,73			
	2018	\$2.038.166.000	\$851.407.000	41,77			
	2020	\$2.855.331.000	\$1.037.292.000	36,33			
	2021	\$2.687.968.000	\$1.549.305.000	57,64			
	2022	\$2.997.331.000	\$1.260.927.999	42,07			
	2023	\$3.607.357.000	\$1.607.024.000	44,55			
	2024	\$3.991.508.000	\$2.011.125.000	50,39	50,39	50,39	50,39
	2025	\$4.395.347.668	\$2.311.511.335		45,17	32,49	57,85
	2026	\$4.852.103.256	\$2.693.044.914		44,94	31,87	58,01
	2027	\$5.308.858.844	\$3.074.578.493		44,71	31,26	58,17
2028	\$5.765.614.432	\$3.456.112.072		44,48	30,65	58,32	



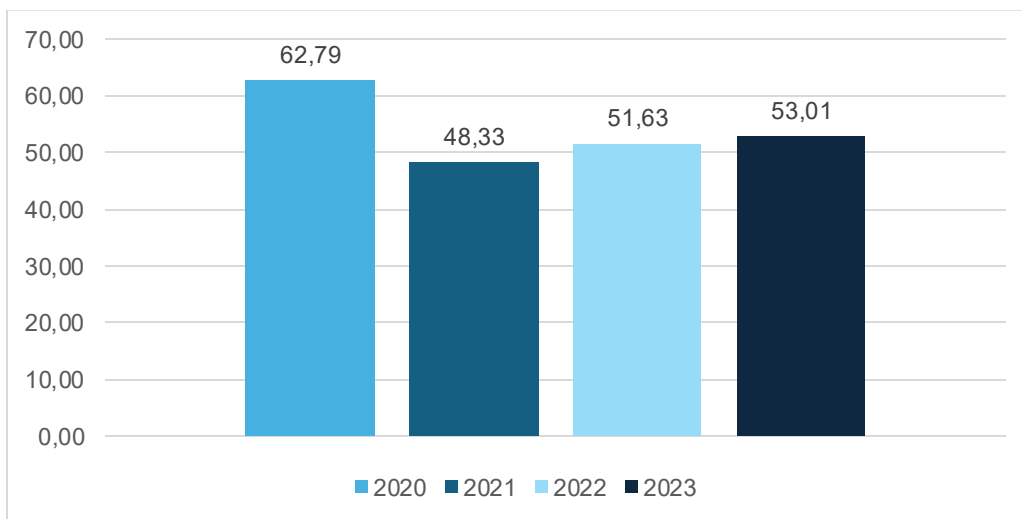
Fuente. Elaboración propia

En la imagen anterior se expone la proyección del indicador Ley 617 entre el año 2015 y 2028, evidenciando una tendencia positiva con una previsión mínima de 44,48% y un máximo de 50,39%, también se evidencia un límite de confianza inferior del 30,65% y un límite de confianza superior del 58,32%. Esta tendencia refuerza la viabilidad y sostenibilidad del rediseño institucional propuesto para la entidad territorial.

1.4.5.4. Índice de Desempeño Fiscal

En la siguiente gráfica podemos observar el comportamiento del Índice de Desempeño Fiscal de la entidad entre el año 2020 - 2023.

Ilustración 22. Resultados por componente del IDF entre 2020 – 2024



Fuente. elaboración propia. Datos: (Contaduría General de la Nación , s.f.)

En el período 2020 la entidad estuvo clasificado en el rango vulnerable con 62,79 puntos, el cual le permitió cumplir con sus límites de deuda y gasto, sin embargo, en los últimos tres años la entidad bajó al rango entre 40 y 60 puntos, pasando a clasificarse entre los municipios con riesgo de déficit fiscal o que presentan alto endeudamiento, implicando la necesidad de diseñar estrategias que permitan mitigar el riesgo en materia de sostenibilidad financiera, la capacidad de generar un incremento en los recursos propios y el aumento en los niveles de inversión.

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).

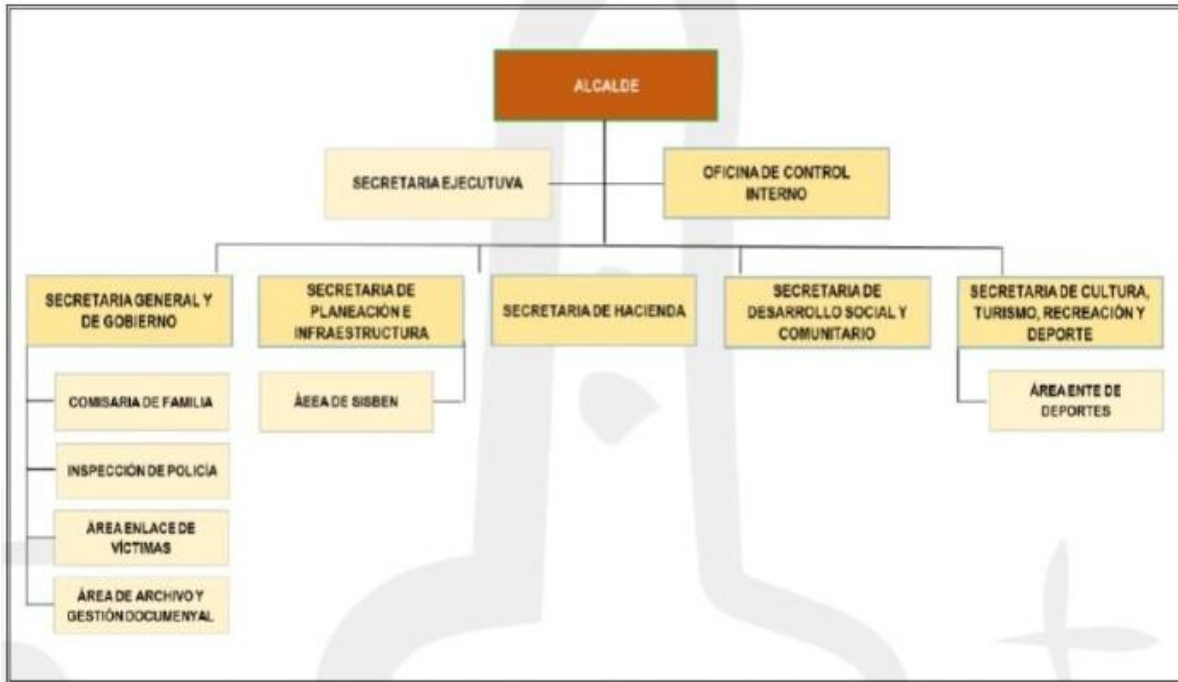
La estructura organizacional es entendida como el conjunto de dependencias y sus funciones, las cuales deben responder a los propósitos institucionales en términos de eficacia, eficiencia y efectividad para la prestación de los servicios por parte de las entidades, logrando la satisfacción de las necesidades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

La estructura organizacional del municipio fue adoptada mediante Acuerdo 020 de 27 de noviembre de 2024, “Por medio del cual se actualiza o modifica la estructura de la administración municipal de Hacarí y se señalan las funciones de sus dependencias”, la cual estará conformada por las siguientes dependencias:

1. Despacho del alcalde
 - 1.1 Oficina de Control Interno
2. Secretaría General y de Gobierno
 - 2.1 Comisaría de Familia
3. Secretaría de Hacienda y Finanzas Públicas
4. Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario
5. Secretaría de Planeación e Infraestructura
6. Secretaría de Cultura, Turismo, Recreación y Deporte
7. Organismos de Asesoría y Coordinación
 - 7.1 Comisión de Personal
 - 7.2 Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno

En el presente Acuerdo se debe incluir en la puntuación y en funciones la Inspección de Policía como dependencia al interior de la Secretaría General y de Gobierno.

Ilustración 23. Organigrama actual



Fuente: (Organigrama, <http://www.hacari-nortedesantander.gov.co/alcaldia/organigrama>

2025)

La representación gráfica del organigrama fue modificada con base en estudio técnico de enero de 2025 según información extraída de la página web de la Alcaldía de Hacari.

Teniendo en cuenta la anterior estructura frente a la articulación del organigrama, el cual es la representación gráfica de la estructura organizacional, se puede evidenciar que es una estructura de tipo funcional y jerarquizada, de a cual se puede destacar lo siguiente:

- Dentro de la estructura se contempla “Despacho del alcalde”, sin embargo, se evidencia en el esquema “Alcalde” lo cual corresponde a un cargo.
- La oficina de Control Interno está señalada con una línea, debe ir punteada porque corresponde a un órgano asesor.
- La Secretaría Ejecutiva del Despacho del Alcalde no debe ir representada en la estructura porque es un cargo, de igual manera las áreas como Enlace de Víctimas, Archivo y Gestión Documental, Sisben y Ente de Deportes.
- La Secretaría General y de Gobierno en sus funciones en el N° 14 hasta el N° 20 se evidencian funciones que hacen parte de la Secretaría de Planeación e Infraestructura.
- El acto administrativo está citando mal la norma de las funciones de la Comisaría de Familia la cual está estipulada en la Ley 2126 de 2021 Art. 12, ya que las nombradas hablan de las funciones del defensor de familia.

Tabla 24. Identificación de posibles ajustes

Dependencia	Modificación por realizar	Justificación
-------------	---------------------------	---------------

Oficina de Control Interno	Suprimir	Crear el cargo de nivel asesor adscrito al despacho del alcalde.
Secretaría General y de Gobierno	Ajustar nombre	Se propone cambiar el nombre de la dependencia, buscando ser más específico, de acuerdo a las funciones y responsabilidades asignadas, por lo tanto, se sugiere ajustar el nombre a Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana.
Secretaría de Planeación e Infraestructura	Se mantiene la dependencia	Las funciones estipuladas cumplen con la necesidad de la dependencia para cumplir con los productos y servicios ofertados por la alcaldía
Secretaría de Hacienda y Finanzas Públicas	Se mantiene la dependencia	Las funciones estipuladas cumplen con la necesidad de la dependencia para cumplir con los productos y servicios ofertados por la alcaldía
Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario	Ajustar nombre	Agregar la palabra Rural al nombre de la dependencia, teniendo en cuenta que la mayor cantidad de su población se encuentra ubicada en la zona rural, con una participación del 84,9%, mientras que solo el 15,1% habitan la zona urbana, se propone el nombre Secretaría de Desarrollo Social, Comunitario y Rural.
Secretaría de Cultura, Turismo, Recreación y Deporte	Se mantiene la dependencia	Las funciones estipuladas cumplen con la necesidad de la dependencia para cumplir con los productos y servicios ofertados por la alcaldía

Fuente. Elaboración propia

En la tabla anterior se identifican ajustes necesarios en la estructura administrativa, se propone la modificación de nombres en varias dependencias para mejorar su correspondencia con las funciones reales que desempeñan y se propone agregar el término “Rural” a la Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario, reconociendo la realidad demográfica del territorio. Se busca además alinear la denominación institucional con las funciones efectivamente desarrolladas.

1.4.7. Análisis de Recurso Humano

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

En 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 Hacarí:

Tabla 25. Instrumentos de gestión de talento humano

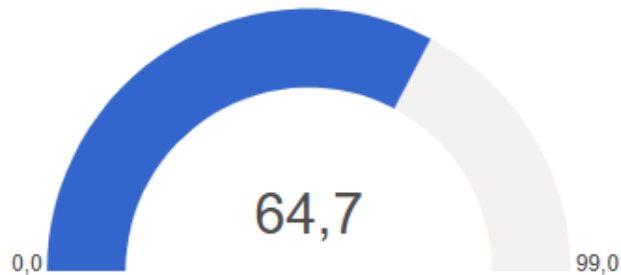
Instrumento	Vigencia	Observación	Cumple
Plan Estratégico de Talento humano	2025	Publicado en la página web, se alinea con el MIPG, definiendo objetivos para la gestión del talento humano, bienestar, capacitación y procesos de ingreso/retiro. Integra el Plan de Vacantes, Capacitación y Bienestar, además del programa de desvinculación asistida, evaluando su progreso con el número de actividades anuales y el instrumento del MIPG. No obstante, carece de metas cuantitativas, cronograma detallado, responsables claros y recursos presupuestales.	Si
Plan Institucional de Capacitación	2025	Disponible en el sitio web, en concordancia con el Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020-2030. Identifica ejes temáticos y contenidos formativos orientados a fortalecer las competencias de los servidores públicos, definiendo necesidades específicas de capacitación. Incluye indicadores, metas y períodos de ejecución, así como formatos para registrar y evaluar las capacitaciones. Sin embargo, carece de un cronograma detallado de actividades.	Si
Plan Incentivos Institucionales	2025	Se encuentra en el sitio web y comprende fases como el diagnóstico, socialización y aprobación, utilizando encuestas para detectar necesidades y establecer actividades. Define indicadores de ejecución, satisfacción y cumplimiento, con seguimiento semestral y anual, a cargo de la Secretaría de Gobierno y en línea con el MIPG.	Si
Plan de Trabajo Anual en Seguridad y Salud en el Trabajo	2025	Publicado en la página web, identifica de manera clara metas, actividades, responsables, periodos de seguimiento, porcentajes de cumplimiento, indicadores y asignación presupuestal. Está	Si

Instrumento	Vigencia	Observación	Cumple
		estructurado bajo el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), incluyendo elementos como la política SST, matriz de peligros, plan de emergencias y capacitaciones. Además, involucra al Comité Paritario de SST, detalla recursos humanos y técnicos necesarios, y presenta un cronograma de actividades con su respectivo indicador de cumplimiento.	
Plan Anual de Vacantes	2025	Se encuentra publicado en la página web. Presenta un diagnóstico de la planta de personal, su estructura organizacional, tipos de vinculación y el procedimiento para la provisión de vacantes. Se identifican tres vacantes definitivas: dos en el nivel profesional y una en el nivel asistencial.	Si
Plan de Previsión de Recursos Humanos	2025	Se encuentra disponible en la página web e incluye un diagnóstico de la planta de personal y establece los procedimientos para la provisión de vacantes, detallando mecanismos como encargos, nombramientos provisionales y traslados. Se articula con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), alineando la gestión del talento humano con los objetivos institucionales.	Si

Fuente. *Elaboración propia*

El resultado de la política de Talento Humano correspondiente a la vigencia 2023 fue del 64,74%, sobre un puntaje máximo de referencia de 99%. Este resultado refleja una mejora significativa en comparación con el 47,9% obtenido en 2022. No obstante, aún se identifican áreas que requieren fortalecimiento. A partir de este análisis, se han emitido recomendaciones específicas orientadas a atender los aspectos que requieran mejoras dentro de la política de Talento Humano.

Ilustración 24. Resultado de la política de Talento humano, vigencia 2023



Fuente. (Función Pública , s.f.)

La Alcaldía Municipal de Hacarí ha desarrollado una serie de instrumentos de gestión del talento humano para la vigencia 2025, que abordan varias de las recomendaciones derivadas del análisis de la política de Talento Humano 2023.

A continuación, se detallan algunas de las recomendaciones que han sido atendidas a través de estos instrumentos:

- Evaluar la eficacia de la evaluación del desempeño y acuerdos de gestión, con verificación interna: Esto se aborda en el Plan Estratégico de Talento Humano (PETH) a través de sus objetivos y el seguimiento por Control Interno.
- Abordar los riesgos psicosociales y promover la salud mental en los programas de SST y Bienestar: El Plan de Bienestar Social dedica ejes específicos al Equilibrio Psicosocial y la Salud Mental.
- Mejorar el ambiente, convivencia y relaciones laborales con participación de la alta dirección y control interno: El Plan de Bienestar tiene como objetivo mejorar el clima organizacional e incluye un eje de Convivencia Social.
- Identificar responsables para el seguimiento de la gestión del riesgo en talento humano: La Secretaría de Gobierno con funciones de Talento Humano es designada responsable del control y vigilancia de varios de estos planes.
- Establecer alianzas interinstitucionales para beneficios de los empleados: El Plan de Bienestar incluye un eje específico para Alianzas Interinstitucionales.
- Fomentar la transformación digital mediante actividades de bienestar y capacitación: Se contempla un eje transversal de Transformación Digital en el Plan de Bienestar, implementado a través del Plan Institucional de Capacitación (PIC).
- Implementar espacios para salas de lactancia materna: Esta estrategia se incluye dentro del eje de Equilibrio Psicosocial del Plan de Bienestar.
- Incluir la vigilancia de la salud de los servidores en el sistema de SST: El Plan de SST contempla la Vigilancia de la Salud en el Trabajo y la realización de exámenes médicos ocupacionales.

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

- Preparar a los servidores públicos para el retiro: El PETH incluye un programa de desvinculación y el Plan de Bienestar detalla un Programa de Atención Integral al Prepensionado.
- Promover la inclusión y diversidad: El Plan de Bienestar incluye este tema dentro de su eje de Convivencia Social.
- Incorporar la evaluación del desempeño en la planeación de talento humano: El PETH incluye este como uno de sus objetivos y parte de la etapa de Permanencia.
- Realizar procesos de inducción y reinducción: El PETH y el PIC detallan estos programas como parte de las etapas de Ingreso y Permanencia.
- Planificar la previsión y provisión de empleos vacantes: El PETH y el Plan Anual de Vacantes son instrumentos dedicados a esta planificación y gestión.

1.4.7.1. Análisis de la planta de empleos de la Alcaldía Municipal de Hacarí

De igual forma, a continuación se presenta detalladamente la situación de la planta de personal con base en el Decreto N.º 0131 del 7 de enero de 2025:

Tabla 26. Planta de personal Alcaldía Municipal de Hacarí

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	5
Directivo	Jefe de Oficina	006	03	Periodo fijo	1
Profesional	Comisaría de Familia	202	01	Carrera administrativa	1
Profesional	Profesional Universitario	219	01	Carrera administrativa	2
Técnico	Inspector de Policía 3ª a 6ª categoría	303	01	Carrera administrativa	1
Técnico	Técnico Operativo	314	01	Carrera administrativa	1
Técnico	Técnico Administrativo	367	02	Carrera administrativa	1
Técnico	Técnico Administrativo	367	03	Carrera administrativa	2
Asistencial	Auxiliar Administrativo	407	01	Carrera administrativa	1

Asistencial	Auxiliar Administrativo	407	02	Carrera administrativa	1
Asistencial	Auxiliar Administrativo	407	03	Carrera administrativa	1
Asistencial	Secretaria Ejecutiva del Despacho del Alcalde	438	01	Libre nombramiento y remoción	1

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

Cabe resaltar que al revisar la información contenida en la tabla anterior se identifican inconsistencias en la denominación de algunos cargos, los cuales no corresponden a la nomenclatura oficial establecida en la normativa vigente. En particular, el empleo denominado “Comisaría de Familia” debe registrarse como Comisario de Familia y “Secretaria Ejecutiva del Despacho del Alcalde” como Secretario Ejecutivo del Despacho del Alcalde, conforme a lo dispuesto en el Decreto Ley 785 de 2005, que regula la denominación y clasificación de los empleos de las entidades territoriales.

Según el Decreto 1083, artículo 2.2.2.4.6, el nivel asistencial inicia en grado 5 (para cargos de baja cualificación con experiencia). En la tabla se asigna grado 01 y 02 a cargos del nivel asistencial (Auxiliar administrativo, Secretario ejecutivo del Despacho del Alcalde), lo cual no está en línea con la norma actual.

De igual forma, con base en la información suministrada por la entidad, se destacan las siguientes observaciones:

Según lo dispuesto en el Decreto N° 0131 del 7 de enero de 2025, el cargo de Técnico Administrativo grado 3 figura con dos empleos, mientras que el grado 2 cuenta con uno. Sin embargo, al comparar esta información con el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales (Decreto N° 0132 del 7 de enero de 2025), se evidencia una diferencia en la asignación: dicho manual registra dos empleos para el grado 2 y uno para el grado 3. Esta última distribución es la que se encuentra vigente en la contratación actual, lo que sugiere una posible inconsistencia normativa entre ambos actos administrativos.

Adicionalmente, se identifican tres cargos en situación de provisionalidad en el área de Comisaría de Familia, correspondientes a dos empleos de Profesional Universitario y uno de Auxiliar Administrativo. Estas vacantes ya se encuentran contempladas en el Plan de Vacantes 2025.

De igual forma, se informa que el cargo de Inspector de Policía también está siendo desempeñado bajo la figura de provisionalidad, según lo reportado por la entidad.

Por otra parte, se observó que la Naturaleza del empleo no fue especificada en el Decreto que establece la planta de personal. Para efectos de este análisis, se tomó como base el

Decreto N° 0132 del 7 de enero de 2025, correspondiente al Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales, donde dicha información sí está consignada.

Tabla 27. Número de empleos por dependencia 2025

Dependencia	Número de empleos
Despacho del alcalde	8
Planta global	11
Total	19

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

La distribución de los 19 empleos que conforman la planta de personal evidencia que el 42 % se encuentra vinculado directamente al Despacho del Alcalde, lo cual refleja una alta concentración de cargos orientados a la dirección y al apoyo estratégico de la administración. Por su parte, la planta global, que representa el 58 % restante, agrupa principalmente los empleos de carácter técnico, profesional y asistencial, orientados a la operación y ejecución de las funciones misionales.

Tabla 28. Número de empleos por nivel jerárquico

Nivel jerárquico	Número de empleos
Nivel directivo	7
Nivel profesional	3
Nivel técnico	5
Nivel asistencial	4
Total	19

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

En cuanto a la estructura por nivel jerárquico, se observa que el nivel directivo concentra la mayor proporción de cargos, con un 37 % del total, lo cual pone de manifiesto una organización con énfasis en la toma de decisiones y la coordinación institucional. Le siguen el nivel técnico con un 26 %, el nivel asistencial con un 21 %, y finalmente el nivel profesional, que representa el 16 % del total de empleos existentes en la planta.

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

Tabla 29. Número de empleos según naturaleza de la vinculación

Naturaleza del empleo	Número de empleos
-----------------------	-------------------

Elección popular	1
Libre nombramiento y remoción	6
Periodo fijo	1
Carrera administrativa	7
Carrera administrativa - Provisionalidad	4
Total	19

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

La distribución por tipo de vinculación muestra que la modalidad predominante en la planta de personal es la carrera administrativa, con una participación del 58 %. No obstante, de ese total, solo el 37 % de los empleos están provistos en propiedad, mientras que el 21 % restante se encuentra en condición de provisionalidad, es decir, aún no han sido cubiertos mediante concurso de méritos. Le siguen los empleos de Libre nombramiento y remoción, que representan el 32 %, y finalmente, los empleos vinculados por período fijo y por elección popular, cada uno con una participación del 5 %.

Asimismo, se observan los empleados públicos con estabilidad reforzada:

Tabla 30. Número de empleados públicos con estabilidad laboral reforzada

Estabilidad laboral reforzada	Número de empleos
Condición de discapacidad (<i>Vulnerabilidad</i>)	1
Madres cabeza de familia	3
Pre pensionados	0
Sindicalizados	0
Total	4

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

En cuanto a la estabilidad laboral reforzada, se identificaron cuatro funcionarios en esta condición: tres mujeres cabeza de familia adscritas a cargos de libre nombramiento y remoción en la Secretaría de Planeación e Infraestructura, la Secretaría de Hacienda y la Secretaría Ejecutiva del Despacho del Alcalde; y una persona con discapacidad, vinculada a la Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario.

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

Tabla 31. Escala salarial de la planta de personal año 2024

Grado	Directivo	Profesional	Técnico	Asistencial
01		\$3.442.813.00	\$2.697.924.90	\$2.342.254.20
01		\$2.870.000.00		\$2.018.012.70
02	\$3.551.260.90		\$2.496.018.80	\$2.018.012.70
03	\$3.551.260.90		\$2.606.645.80	\$2.151.903.60

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

Respecto a la escala salarial, el municipio está operando bajo el Decreto 518 del 28 de diciembre de 2023 con vigencia para el año 2024.

Por otra parte, vale la pena mencionar que en el presente Acuerdo hay inconsistencias en los grados y la asignación salarial, teniendo en cuenta que el mismo grado no se debe repetir y la asignación salarial debe ir de menor a mayor, es decir un funcionario con grado 02 debe tener un sueldo superior al de grado 01.

1.4.7.2. Análisis de contratos de prestación de servicios.

El contrato de prestación de servicios es uno de los tipos contractuales consagrados en el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública - EGCAP- que pueden celebrar las entidades estatales para cumplir con las funciones que les asigna la Constitución y la ley, siempre que no se trate de funciones que lleven implícitas facultades decisorias y poder subordinante frente al personal de planta.

Se trata de un contrato típico, ya que se encuentra definido en el Art. 32 de la Ley 80 de 1993, tiene como objeto la ejecución de actividades relacionadas con la gestión y funcionamiento de la entidad.

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

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

Los contratos de prestación de servicios se caracterizan porque sólo podrán celebrarse con personas naturales cuando dichas actividades no puedan realizarse con personal de planta

o se requieran conocimientos especializados; además, en ningún caso estos contratos generan relación laboral ni prestaciones sociales, se celebrarán por el término estrictamente indispensable y su modalidad de selección es la contratación directa.

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

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

Tabla 32. Contratos de prestación de servicios por dependencias

Dependencias	2023	2024	2025	Total
Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario	36	72	21	129
Secretaría de General y de Gobierno	24	25	10	59
Secretaría de Hacienda y Finanzas Públicas	6	2	1	9
Secretaría de Planeación e Infraestructura	27	55	25	107
Secretaría de Cultura, Turismo, Recreación y Deporte	0	0	12	12
Total General	93	154	69	316

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

De los 316 contratos celebrados por el municipio 190 corresponden a contratos de prestación de servicios profesionales y 126 a contratos de apoyo a la gestión, de los cuales se celebraron 93 en 2023; 154 en 2024 y 69 en lo que va corrido de 2025.

Para el período comprendido entre enero de 2023 y marzo de 2025, el Municipio de Hacarí contrató servicios a través de contratos de prestación de servicios de apoyo a la gestión y de servicios profesionales en su mayoría a través de la Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario seguida de la Secretaría de Planeación e Infraestructura.

Para la Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario, el municipio celebró un total de 129 contratos de prestación de servicios teniendo en cuenta que de los dieciséis procesos de la entidad contenidos en el Manual de Procesos y Procedimientos Hacarí 2023, esta

dependencia tiene a su cargo cuatro procesos relacionados con Gestión en Salud y Vida Saludable, Gestión Social, Educación y Convivencia, Promoción de la Participación Ciudadana y Promoción del Desarrollo Económico y Ambiental, todos de ellos de carácter misional, predominando la contratación de personal destinado a desarrollar funciones relacionadas con Gestión Social, Educación y Convivencia.

De otro lado, actividades relacionadas con el fomento, la dirección y el acompañamiento en actividades artísticas, de danza, enseñanza de instrumentos de viento, de cuerda, acordeón y otras actividades y proyectos tendientes al fomento de la cultura y funciones relacionadas con políticas públicas y planes de salud, hacen parte de objetos contractuales más frecuentes, contenidos en los contratos celebrados por esta secretaría.

Las actividades más recurrentes para esta dependencia estuvieron relacionadas con servicios sociales como operar el programa de Colombia Mayor, Familias en Acción programas destinados a la promoción de la cultura y la educación, predominando la modalidad de contrato de prestación de servicios profesionales sobre los de apoyo a la gestión.

La Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario durante las anualidades 2023 y 2024 tuvo el mayor número de contratos del Municipio únicamente superada en lo que va corrido del año 2025 por la Secretaría de Planeación e Infraestructura, cuyo objeto contractual más común se encuentra relacionado con la operación de maquinaria pesada para mantenimiento de vías del municipio y con la asistencia técnica para el diligenciamiento y operación de plataformas e instrumentos como SUIT, SECOPII, SISPRO, SUI, SIA y APPIU.

Lo anterior significa que las funciones de carácter mayoritariamente misionales de estas dos dependencias se encuentran apoyadas por personal externo vinculado mediante contratos de prestación de servicios.

De otro lado, dependencias como la Secretaría de Hacienda, con un total de 9 contratos celebrados en los últimos tres años y la Secretaría de Cultura, Turismo, Recreación y Deporte con 11 contratos únicamente celebrados en 2025, presentan el menor índice de contratación teniendo en cuenta que la Secretaría de Hacienda tiene a su cargo un solo proceso denominado Gestión Financiera y que la creación de la Secretaría de Cultura, Turismo, Recreación y Deporte se dio mediante el Acuerdo 020 del 27 de noviembre de 2024, lo que en parte justifica la inexistencia de contratos para dicha dependencia en los años 2023 y 2024.

Sin embargo, en la actualidad los contratos relacionados con actividades con prácticas deportivas y recreativas han sido recurrentes, con un total de 12 contratos celebrados de los cuales 7 los celebró la Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario, que tenía a su cargo

antes de 2025 dicho proceso y 5 estuvieron a cargo de la Secretaría de Cultura, Turismo, Recreación y Deporte para la presente anualidad.

Como aspecto importante sobre el uso que el municipio de Hacarí ha dado al contrato de prestación de servicios profesionales y/o de apoyo a la gestión se destaca que durante el año 2023 la concurrencia de contratos fue poca, pues solo 2 contratistas tuvieron más de un contrato celebrado en dicha anualidad sin superar cada uno 2 contratos para el mismo período, mientras que para el año 2024 esta frecuencia aumentó a 3 pero los contratos celebrados no superaron los 3 por esa anualidad.

Entre 2023 y 2025 solamente 4 personas tuvieron 4 contratos celebrados recurrentes, y una persona celebró cinco contratos (por 26 meses en total), sin que se evidencie un número mayor de concurrencia contractual, por lo tanto, la mayor parte de contratistas celebró entre uno y tres contratos de prestación de servicios durante este período sin que sea una constante la celebración sucesiva de contratos respecto de un solo contratista.

Lo anterior significa que el riesgo de configuración de contrato realidad es relativamente bajo desde el ámbito de concurrencia de contratos, sin embargo es conveniente que para el desempeño de funciones de carácter permanente y de naturaleza misional se opte por vinculación laboral formal para garantizar la continuidad, calidad y eficiencia en la prestación de servicios de las dependencias que en su mayoría cumplen sus funciones con personal vinculado a través de la figura contractual analizada.

Para el año 2023 el Municipio celebró 70 contratos de prestación de servicios de apoyo a la gestión, cuyo valor ascendió a \$ 1.506.788.000,00. celebrando únicamente 23 contratos de prestación de servicios profesionales con un monto total invertido para dicha anualidad de \$ 690.700.000,00

En el año 2024 la entidad celebró un total de 56 contratos de prestación de servicios de apoyo a la gestión, cifra superada por la celebración de contratos de prestación de servicios profesionales con un total de 98. Para la primera modalidad, la destinación de recursos ascendió fue de \$ 819,540,000.00. mientras que para la segunda modalidad se invirtió un total de \$ 1.540.858.000,00.

Finalmente, para la presente anualidad, el municipio ha destinado a la fecha un total de \$ 978.140.000 para contratos de prestación de servicios profesionales, sin que a corte de marzo de 2025 el municipio haya celebrado contratos de prestación de servicios de apoyo a la gestión.

Tabla 33. Valor contratos de prestación de servicios y fuente de financiamiento

Año	Funcionamiento	%	Inversión	%	Total, Anual
-----	----------------	---	-----------	---	--------------

2023	\$2.197.488.000,00	100%	\$ 0	0%	\$2.197.488.000
2024	\$ 1.887.236.000,00	79,53%	\$ 485.662.000	20,47%	\$ 2.372.898.000
2025	\$ 66.170.000,00	6,76%	\$ 911.970.000	93,24%	\$978.140.000
Total, general	\$4.150.894.000,00		\$1.397.632.000		\$5.548.526.000

Fuente: *Elaboración propia con fundamento en base de datos de SIA OBSERVA – Hacarí*

En los tres años analizados la causal de contrato más recurrente es la prestación de servicios profesionales y de apoyo, para personas naturales.

La contratación del municipio clasificada de acuerdo a la fuente de financiamiento para el año 2023 en su totalidad proviene de funcionamiento, mientras que para el año 2024 la mayor fuente de financiación fue de inversión, con 117 contratos celebrados con dicho rubro, frente a 37 contratos celebrados con recursos de funcionamiento, esta fuente sigue predominando para 2025, teniendo en cuenta que de 69 contratos celebrados hasta marzo, tan solo 3 se financiaron con recursos de funcionamiento.

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

Tabla 34. Objeto contractual que más se repite

Dependencia	Objeto	No. De veces.
Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario.	Formación Artística, Cultural y Deportiva	47
Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario	Servicios de Apoyo en Salud Pública	43
Secretaría de Planeación e Infraestructura	Gestión y Operación de Maquinaria Pesada	20

Secretaría de Gobierno	Servicios Generales y Apoyo a la Gestión Institucional	22
Secretaría de Hacienda	Gestión Contable y Presupuestal	6
Secretaría de Cultura, Turismo, Recreación y Deporte	Formación Artística, Cultural y Deportiva	11

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

A lo largo de los 3 años analizados, la Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario junto a la recientemente creada Secretaría de Cultura, Turismo, Recreación y Deporte conjugan el objeto de contrato con mayor repetición en los 3 años, siendo importante anotar que esta última asumió los objetos contractuales de la Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario en lo que a formación artística, cultural y deportiva se refiere.

La recurrente celebración de contratos de prestación de servicios para el desempeño de actividades bien sea de carácter misional o de otra naturaleza de manera sucesiva y sin solución de continuidad, demuestra en parte la necesidad de que dichas actividades sean desarrolladas por personal de planta, obedeciendo al carácter de permanencia de las mismas.

Dependencias como las Secretaría General y de Gobierno, de Desarrollo Social y Comunitario, de Hacienda y Finanzas Públicas y de Planeación e Infraestructura tienen a su cargo el desarrollo de actividades de carácter misional que actualmente están siendo desarrolladas por personal externo de la entidad.

Procesos relacionados con la atención en la ventanilla única (con un total de 610 solicitudes recibidas al segundo semestre de 2024 Vs. 10 recibidas por página Web), el apoyo técnico para el desarrollo y fomento de proyectos productivos en el sector agropecuario, el desarrollo de acciones relacionadas con la vigilancia en salud y el seguimiento epidemiológico, el apoyo en los procesos de contratación en sus distintas etapas y gestión de proyectos para el desarrollo del Municipio, así como el apoyo permanente en las funciones relacionadas con la gestión contable y presupuestal de la entidad territorial y el apoyo en el manejo del recurso tecnológico y de la información actualizada que debe permanecer en las redes oficiales y portal Web del Municipio, son actividades que requieren ser desempeñadas por personal adscrito a la entidad para garantizar la continuidad y calidad en la prestación de servicios que directamente están relacionados con la función principal de cada dependencia.

La totalidad de 304 contratos celebrados por estas dependencias entre 2023 y 2025 demuestra también que los 19 empleos de planta con que la Administración Municipal

cuenta en la actualidad para desempeñar sus funciones, resultan insuficientes para cumplir con todas las actividades a cargo de estas dependencias, más aún si se tiene en cuenta que de la totalidad de personal de planta, el 43% se encuentra desempeñando funciones en el Despacho del Alcalde, justificando así la necesidad de aumentar empleos de planta para apoyar las demás dependencias de la entidad, conforme se evidencia en la siguiente tabla:

Tabla 35. Número de contratos celebrados entre 2023-2025

Dependencia	Objeto Contractual recurrente	Proceso asociado a las actividades	No. De contratos celebrados entre 2023-2025
Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario	Prestación de servicios destinados a servicios o apoyo en actividades relacionadas con Salud Pública.	Gestión Social, Educación y Convivencia	43
	Prestación de servicios para realizar actividades relacionadas con asistencia técnica y apoyo a la gestión de proyectos del sector agropecuario.	Desarrollo Ambiental y Económico	23
Secretaría de Planeación e Infraestructura	Prestación de servicios profesionales de apoyo en la estructuración de los procesos de contratación en las etapas precontractuales, contractuales y poscontractuales en el municipio de Hacarí, Norte de Santander, manejo de plataformas de contratación y asesoría en materia de contratación en general.	Plan de Compras y Contratación Pública	24
	Prestar sus servicios profesionales de asistencia técnica en la formulación y reporte de proyectos para el apoyo a los procesos de planificación de las inversiones en el municipio de Hacarí, Norte de Santander.	Planeación Estratégica	8

Secretaría De Hacienda y Finanzas Públicas	Prestar servicios profesionales para brindar apoyo y asistencia en la gestión contable y presupuestal del Municipio.	Planeación Estratégica y Gestión Financiera	9
	Elaboración de informes y cargue de información en las plataformas destinadas para tal fin.		
Secretaría General y de Gobierno	Prestar los servicios de apoyo y asistencia técnica en las acciones de gestión de la Secretaría de Gobierno del municipio de Hacarí, Norte de Santander.	Gestión del Talento Humano	6
	Prestar los servicios profesionales de asesoría pensional seguimiento, depuración, y ejecución del proyecto de historias laborales, cuotas partes pensionales del municipio de Hacarí, norte de Santander.		
	Prestar los servicios de apoyo a la gestión y asistencia técnica para la recepción de los usuarios que ingresen al centro multifuncional en el municipio de Hacarí, Norte de Santander.	Servicio y Atención al Ciudadano (Ventanilla Única)	6
	Prestación de servicios de apoyo a la gestión en la ventanilla única como una herramienta que permite realizar los trámites y servicios de la oferta institucional del municipio de Hacarí.		
Prestación de servicios de apoyo a la gestión y asistencia técnica para la recepción y monitoreo de los usuarios que ingresen al centro multifuncional para víctimas del municipio de Hacarí, Norte de Santander.			

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

	<p>Prestación de servicios profesionales y asistencia técnica en las actividades de comunicación social, prensa y difusión de la información, manejo de redes sociales e imagen del municipio de Hacarí, Norte de Santander.</p>	<p>Gestión de las TIC (Gestión Digital)</p>	<p>7</p>
	<p>Prestar los servicios de asistencia técnica y apoyo en los programas de servicio tecnológico para garantizar la protección de la información en la gestión institucional del municipio de Hacarí, Norte de Santander.</p>		

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

Finalmente, 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.

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

1.4.7.3. Análisis 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.

Tabla 36. Análisis del MEFCL de la Alcaldía Municipal de Hacarí

Criterios	Observación
Identificación	Los empleos de la planta actual del municipio cumplen con la identificación del empleo según lo establecido en el Decreto 785 de 2005.
Área funcional	Los empleos cuentan con una identificación clara del área funcional en la cual se encuentran asignados.
Propósito principal	<p>Se encontraron las siguientes observaciones en las fichas de empleo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alcalde-005: En su construcción gramatical no cuenta con una condición de calidad. • Jefe de oficina- 006: En su construcción gramatical no cuenta con una condición de calidad. • Secretario de despacho-020: En su construcción gramatical no cuenta con una condición de calidad y no se ajusta a los verbos correspondientes al nivel jerárquico. • Comisario de familia- 202: En su construcción gramatical no cuenta con una condición de calidad y no se ajusta a los verbos correspondientes al nivel jerárquico. • Profesional universitario-219: En su construcción gramatical no cuenta con una condición de calidad y no se ajusta a los verbos correspondientes al nivel jerárquico. • Técnico operativo- 314: En su construcción gramatical no cuenta con una condición de calidad y no se ajusta a los verbos correspondientes al nivel jerárquico. • Técnico administrativo- 367: En su construcción gramatical no cuenta con una condición de calidad y no se ajusta a los verbos correspondientes al nivel jerárquico. • Secretaria(o) ejecutiva del despacho del alcalde- 438: En su construcción gramatical no cuenta con una condición de calidad y no se ajusta a los verbos correspondientes al nivel jerárquico. • Auxiliar administrativo-407: En su construcción gramatical no cuenta con una condición de calidad.
Funciones esenciales	<p>Se encontraron las siguientes observaciones en las fichas de empleo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alcalde-005: Las funciones no cumplen con la construcción gramatical, no hacen uso de los verbos correspondientes al nivel jerárquico, relacionan varias actividades en una sola función y no tienen una condición de calidad.

Criterios	Observación
	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de oficina- 006: Las funciones no cumplen con la construcción gramatical, no hacen uso de los verbos correspondientes al nivel jerárquico, relacionan varias actividades en una sola función y no tienen una condición de calidad. • Secretario de despacho-020: Las funciones no cumplen con la construcción gramatical, no hacen uso de los verbos correspondientes al nivel jerárquico, relacionan varias actividades en una sola función y no tienen una condición de calidad. • Comisario de familia- 202: Las funciones no cumplen con la construcción gramatical, no hacen uso de los verbos correspondientes al nivel jerárquico, relacionan varias actividades en una sola función y no tienen una condición de calidad. • Profesional universitario-219: Las funciones no cumplen con la construcción gramatical, no hacen uso de los verbos correspondientes al nivel jerárquico y no tienen una condición de calidad. • Técnico operativo- 314: Las funciones no cumplen con la construcción gramatical, no hacen uso de los verbos correspondientes al nivel jerárquico y no tienen una condición de calidad. • Técnico administrativo- 367: Las funciones no cumplen con la construcción gramatical, no hacen uso de los verbos correspondientes al nivel jerárquico y no tienen una condición de calidad. • Secretaria(o) ejecutiva del despacho del alcalde- 438: Las funciones no cumplen con la construcción gramatical, no hacen uso de los verbos correspondientes al nivel jerárquico y no tienen una condición de calidad. • Auxiliar administrativo-407: Las funciones no cumplen con la construcción gramatical, no hacen uso de los verbos correspondientes al nivel jerárquico, relacionan varias actividades en una sola función y no tienen una condición de calidad.
Conocimientos básicos	Los empleos cuentan con conocimientos básicos relacionados con el propósito y las funciones del cargo.
Competencias comportamentales: Comunes y por nivel jerárquico	<p>Se encontraron las siguientes observaciones en las fichas de empleo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jefe de oficina- 006: No cumple con las competencias establecidas para el nivel jerárquico.
Requisitos de formación académica y experiencia- Alternativas	<p>Se encontraron las siguientes observaciones en las fichas de empleo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profesional universitario-219: No establece la formación académica requerida para el cargo por lo que no cumple con los mínimos y máximos de formación académica establecidos en el Decreto 785 de 2005. <p>Los empleos no contemplan alternativas.</p>

Fuente. Elaboración propia

El Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales de la Alcaldía Municipal de Hacarí revela fallas significativas en la redacción del propósito principal y de las funciones esenciales, principalmente por la ausencia de condiciones de calidad y el uso incorrecto de verbos según el nivel jerárquico. Asimismo, se identifican debilidades en la formulación de competencias y en el cumplimiento de los requisitos mínimos de formación académica establecidos por la normativa vigente. Aunque los empleos están correctamente identificados y asignados a sus respectivas áreas funcionales, se requiere una revisión y ajuste integral del Manual para garantizar su alineación con el Decreto 785 de 2005 y mejorar la claridad, precisión y pertinencia de las descripciones de cada cargo.

1.5. Conclusiones y Recomendaciones del Diagnóstico

1.5.1. Conclusión

El municipio de Hacarí está demostrando un esfuerzo por alinear su Plan de Desarrollo con las políticas nacionales que fomentan el trabajo decente y la modernización administrativa. Sin embargo, enfrenta un reto considerable, ya que su Esquema de Ordenamiento Territorial (EOT) no se ha actualizado desde 2015. Al estar incluido en los programas ZOMAC y PDET, Hacarí tiene acceso a beneficios e incentivos para la inversión, lo cual es crucial, dado que el Gobierno Nacional ha priorizado el fortalecimiento institucional en la región del Catatumbo, especialmente tras la declaración del estado de conmoción interior para abordar las amenazas a la seguridad.

La economía de Hacarí se basa principalmente en la agricultura, impulsada por el trabajo de familias y comunidades. Sin embargo, a pesar de esta sólida base productiva, el municipio enfrenta serios problemas como altos niveles de pobreza multidimensional (73.4%), necesidades básicas insatisfechas (42.3%) y una gran cantidad de empleo informal. Entre los principales obstáculos para su desarrollo económico se encuentran la alta informalidad laboral, el mal estado de las carreteras y la influencia de grupos armados ilegales que desincentivan la inversión. Dado que el empleo público es limitado, se está fomentando el emprendimiento a través de programas gubernamentales para revitalizar la economía local.

En términos sociales, Hacarí se caracteriza por tener una población que es en su mayoría rural, alcanzando un 84.9% del total. La administración de recursos para educación y salud no se realiza de forma directa, sino que está bajo la responsabilidad del departamento. Aunque la cobertura de salud es bastante amplia, un 95.4% de los afiliados pertenece al régimen subsidiado, lo que indica una gran vulnerabilidad económica. La situación de seguridad es preocupante, con un alto número de víctimas del conflicto armado (26,115) al presente año y una fuerte presencia de cultivos de coca, lo que representa un serio riesgo para la seguridad y el desarrollo.

En el apartado de la prestación de servicios, hay una evidente brecha entre la escasa oferta digital que ofrece la página web municipal y la amplia oferta de trámites presenciales que se podrían realizar a través de la plataforma SUIT. La atención al ciudadano se concentra en el canal físico, mientras que el uso de la página web para gestionar PQRSD es bastante limitado, lo que refleja una falta de digitalización, tanto así que la Oficina de Control Interno ha señalado algunas deficiencias en el manejo de estas solicitudes y ha propuesto mejoras en los tiempos de respuesta y en la capacitación del personal.

La Alcaldía de Hacarí ha adoptado un Modelo de Operación de Procesos (MOP) que organiza sus actividades en procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación, orientados a satisfacer las necesidades de la comunidad. El modelo identifica procesos, servicios y grupos de interés, lo que facilita la gestión por resultados y la rendición de cuentas. Sin embargo, se proponen ajustes como renombrar "Comunicación y divulgación" a "Gestión de la Información y Comunicación Institucional" y trasladar "Servicio y atención al ciudadano" a la Secretaría General y de Gobierno. Se destaca, además, la falta de una representación gráfica de la cadena de valor, esencial para aplicar el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).

A nivel financiero en los períodos de análisis 2021 – 2024 se puede observar que, el municipio presentó un buen comportamiento de sus ingresos totales en comparación con sus gastos totales, mientras los ingresos crecieron el 15,38% los gastos solo aumentaron el 5,34%, referente a la estructura de ingresos corrientes se observa la gran participación de las transferencias corrientes con un 94,93%, dejando en evidencia la alta dependencia de las transferencias, por otro lado, el municipio presenta un buen comportamiento a nivel de holgura con un promedio del 31,91% en los últimos 3 años de estudio, dejando una visión favorable de apalancamiento financiero para el presente rediseño institucional.

La escala salarial presenta inconsistencias que requieren revisión y aclaración para asegurar la equidad, transparencia y legalidad en la administración del talento humano. Es especialmente importante corregir la duplicidad del grado 01, que genera confusión tanto para la gestión interna como para el personal vinculado.

1.5.2. Recomendaciones

Es fundamental clarificar y formalizar la facultad del alcalde para la modificación de la escala salarial, asegurando que todos los actos administrativos internos estén debidamente justificados y en total concordancia entre sí.

Se recomienda formalizar los ajustes propuestos en la denominación y asignación de procesos dentro del Modelo de Operación por Procesos para reflejar con mayor precisión las responsabilidades y mejorar la gestión interna. Es crucial diseñar una estructura clara de la cadena de valor que detalle los insumos, procesos, productos, resultados e impactos,

ya que esta herramienta es esencial para optimizar la gestión y demostrar la generación de valor público para la ciudadanía, alineándose con las directrices del DAFP.

Se recomienda una revisión y ajuste integral del Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales para asegurar su alineación con el Decreto 785 de 2005 y las directrices del DAFP. Esto implica reformular el propósito principal y las funciones esenciales de cada cargo para incluir condiciones de calidad, utilizar verbos adecuados al nivel jerárquico y desagregar las actividades de manera clara. Asimismo, es fundamental corregir las competencias comportamentales que no cumplen con lo establecido y definir la formación académica requerida para todos los empleos, incluyendo alternativas, para garantizar la idoneidad y el cumplimiento normativo.

Se recomienda a la entidad territorial diseñar estrategias que incentiven a los contribuyentes a suscribir acuerdos de pago, con el objetivo de aumentar el recaudo de ingresos propios, como el impuesto predial y así reducir la dependencia de las transferencias del orden nacional.

Teniendo en cuenta que en el período analizado comprendido entre 2023 y lo que va corrido de 2025, el Municipio de Hacarí ha acudido a la celebración de contratos de prestación de servicios tanto profesionales como de apoyo a la gestión para cumplir con los fines esenciales de la entidad, es importante recomendar que, pese a que la cantidad de contratos es relativamente baja, la mayoría de las funciones para las cuales ha utilizado esta figura son de carácter permanente y misional, destacando los celebrados por la Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario, por lo tanto se recomienda considerar la realización de estas funciones a través de personal de planta, sobre todo en aspectos relacionados con prestación de servicios destinados a educación, cultura y deporte, siendo éstas las tres áreas con más objetos contractuales recurrentes en el período analizado, reduciendo así el riesgo de controversias derivadas de eventuales contratos de trabajo realidad y redundando en continuidad y mejor calidad en la prestación del servicio.

Finalmente, desde el punto de vista de concurrencia contractual y en aras de lograr mejora y eficiencia en la prestación de los servicios por parte de la administración, se propone la creación de empleos relacionados con el área de la salud, el sector agropecuario el área de contratación y banco de proyectos, manejo de tecnologías y atención al usuario.

2. Propuesta de Rediseño

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

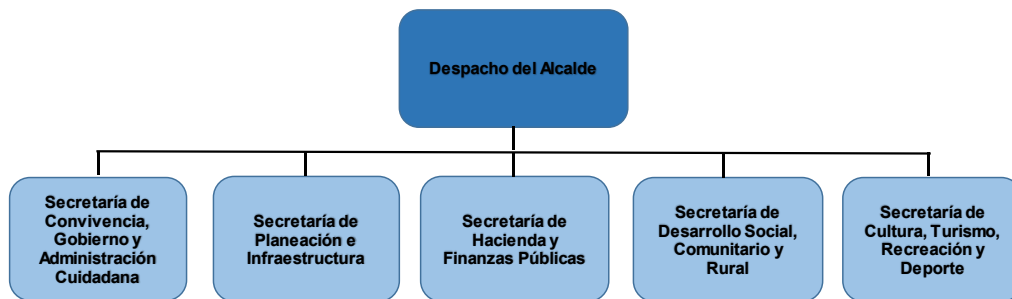
2.1. Rediseño de la Estructura Administrativa

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 Hacarí:

Ilustración 25. Propuesta de Organigrama



Fuente. *Elaboración propia*

De acuerdo con el esquema anterior, se plantea la siguiente estructura organizacional, siendo óptima para el proceso de consolidación de la alcaldía.

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 37. Funciones para las dependencias propuestas

Dependencia	Funciones propuestas
Despacho del Alcalde	<ol style="list-style-type: none"> Cumplir y hacer cumplir en el municipio la Constitución, las leyes, los decretos del gobierno, las ordenanzas de la Asamblea Departamental y los acuerdos del Concejo Municipal. Conservar el orden público en el Municipio, de conformidad con la ley y las instrucciones y órdenes del presidente de la República y el Gobernador del Departamento de Hacarí y en su calidad de primera autoridad de policía del Municipio. La Policía Nacional cumplirá con prontitud y diligencia las órdenes que le imparta el alcalde por conducto del respectivo comandante.

Dependencia	Funciones propuestas
	<ol style="list-style-type: none"> 3. Dirigir la acción administrativa del Municipio, asegurar el cumplimiento de las funciones y la prestación de los servicios a su cargo; representarlo judicial y extrajudicialmente; nombrar y remover a los funcionarios bajo su dependencia, de acuerdo con las disposiciones pertinentes. 4. Suprimir o fusionar entidades y dependencias municipales, de conformidad con los acuerdos respectivos. 5. Presentar oportunamente al Concejo los proyectos de acuerdo sobre planes y programas de desarrollo económico y social, obras públicas, presupuesto anual de rentas y gastos y los demás que estime convenientes para la buena marcha del municipio. 6. Sancionar y promulgar los acuerdos que hubiere aprobado el Concejo y objetar los que considere inconvenientes o contrarios al ordenamiento jurídico. 7. Crear, suprimir o fusionar los empleos de sus dependencias, señalarles funciones especiales y fijar sus emolumentos con arreglo a los acuerdos correspondientes. No podrá crear obligaciones que excedan el monto global fijado para gastos de personal en el presupuesto inicialmente aprobado. 8. Colaborar con el Concejo para el buen desempeño de sus funciones, presentarle informes generales sobre su administración y convocarlo a sesiones extraordinarias, en las que sólo se ocupará de los temas y materias para los cuales fue citado. 9. Ordenar los gastos municipales de acuerdo con el plan de inversión y el presupuesto 10. Dirigir y coordinar las actividades jurídicas del municipio, supervisar su efectividad y la observancia de las recomendaciones 11. Administrar y gestionar la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, supervisar su efectividad y mejoramiento continuo. 12. Implementar los controles necesarios que permitan dar seguimiento a la gestión, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales concertados con la comunidad. 13. Establecer mecanismos de seguimiento y evaluación de la gestión Institucional. 14. Evaluar de forma independiente y objetiva el sistema de control interno de la alcaldía, mediante la implementación de mecanismos de seguimiento, verificación, mejora continua de los procesos y prevención de riesgos, para garantizar la eficiencia, eficacia, transparencia y cumplimiento de los objetivos institucionales.
<p>Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asistir al alcalde en las funciones de dirección y coordinación de la Alcaldía. 2. Asumir las funciones delegatarias que le señale el alcalde en sus faltas temporales, salvo que, por ausencia e incapacidad de éste, la designación recaiga en cualquier otro Secretario del Despacho. 3. Asesorar al alcalde en la formulación, dirección y ejecución de las políticas generales sobre justicia policiva, educación, deporte y recreación, cultura y turismo, desarrollo social y participación ciudadana del Municipio. 4. Coordinar a través de las atribuciones otorgadas por el Alcalde, el adecuado establecimiento de las relaciones intergubernamentales. 5. Adelantar procesos integrales de evaluación institucional y capacitación, que le permitan a la administración local mejorar su gestión y adecuar su estructura administrativa, para el desarrollo eficiente de sus competencias, dentro de sus límites financieros. 6. Evaluar los procesos de contratación del municipio en concordancia con la normativa. 7. Evaluar el proceso de gestión del talento humano, de acuerdo con la normativa y en concordancia con las especificidades contextuales. 8. Desarrollar el sistema de administración de personal del municipio. 9. Implementar programas de apoyo integral a grupos de población vulnerable para promover la inclusión social y la equidad en el territorio municipal. 10. Gestionar las actuaciones de policía del Municipio con sujeción a las disposiciones legales vigentes para garantizar la seguridad y convivencia ciudadana en el Municipio. 11. Adelantar y coordinar acciones a través de la Comisaría de Familia, tendientes a la protección de los derechos de niños, niñas y adolescentes y del núcleo familiar dentro del marco de la Ley 2126 de 2021 y 1257 de 2008, dando aplicación a

Dependencia	Funciones propuestas
<p>Secretaría de Hacienda y Finanzas Públicas</p>	<p>medidas administrativas de protección para el restablecimiento de los derechos del grupo familiar y en general propendiendo por la efectividad de las garantías dentro de los procedimientos que por competencia le están asignados.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dirigir la elaboración y ejecución de los instrumentos de planeación financiera del municipio. 2. Administrar los recursos del Sistema General de Participaciones - SGP y demás fondos, de conformidad con las disposiciones legales vigentes y directrices impartidas por el Gobierno nacional 3. Dirigir y programar la formulación del proyecto del presupuesto general del Municipio de cada vigencia, de acuerdo a la normas establecidas. 4. Gestionar el recaudo de impuestos, tasas, multas, contribuciones y otros ingresos municipales, conforme a la normatividad vigente. 5. Planificar, establecer e implementar las políticas de liquidación y fiscalización de las rentas municipales. 6. Gestionar la obtención de recursos financieros, mediante crédito interno y externo, cumpliendo las normas vigentes. 7. Direccionar y controlar la aplicación de los procedimientos contables, fiscales, presupuestales y de tesorería, conforme a las normas vigentes. 8. Financiar los gastos destinados a cubrir el déficit fiscal, el pasivo laboral y el pasivo prestacional, en cumplimiento de la normatividad vigente. 9. Establecer acciones de seguimiento y control al presupuesto municipal, de acuerdo con la normatividad vigente.
<p>Secretaría de Desarrollo Social, Comunitario y Rural</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirigir, coordinar y supervisar la prestación de los servicios de salud del primer nivel de atención en las zonas urbana y rural, en armonía con las políticas y planes de salud pública vigentes. 2. Garantizar la financiación y cofinanciación para la afiliación de la población pobre y vulnerable al régimen subsidiado, de conformidad con la normativa establecida. 3. Identificar a la población pobre y vulnerable en su jurisdicción y seleccionar a los beneficiarios del régimen subsidiado, atendiendo las disposiciones que regulan la materia. 4. Formular, ejecutar y evaluar el Plan de Atención Básica municipal, en coherencia con las políticas y planes de salud pública del orden nacional y departamental. 5. Dirigir y planificar la prestación del servicio educativo en los niveles de preescolar, básica y media, acorde con las políticas sectoriales y los criterios de calidad y equidad dispuestos. 6. Formular y proponer políticas, planes y programas educativos, en concordancia con los criterios y requerimientos establecidos por el Ministerio de Educación Nacional. 7. Suministrar la información al departamento y a la Nación con la calidad y en la oportunidad que señale el reglamento. 8. Coordinar y supervisar la prestación de los servicios públicos a cargo del municipio, bajo los principios que orientan el desarrollo de la actividad administrativa. 9. Garantizar la asignación de subsidios a los estratos subsidiables, de acuerdo con la normatividad vigente. 10. Definir y controlar el cumplimiento de las metas de cobertura, continuidad y calidad de los servicios de saneamiento básico, según los planes y normativas vigentes. 11. Formular e implementar acciones de fortalecimiento de esquemas organizacionales para la prestación de los servicios de saneamiento básico en las zonas urbana y rural, en armonía con los objetivos de eficiencia del municipio. 12. Estratificar los inmuebles residenciales de acuerdo con las metodologías trazadas por el Gobierno Nacional. 13. Formular y presentar proyectos para la participación del municipio en el Sistema Nacional de Vivienda de Interés Social, atendiendo a los requisitos y metodologías establecidas. 14. Promover y gestionar programas de vivienda de interés social urbana y rural, y asignar los subsidios correspondientes, de conformidad con los criterios de focalización y la normativa de cofinanciación vigente.

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Dependencia	Funciones propuestas
	<ol style="list-style-type: none"> 15. Promover y gestionar alianzas estratégicas con asociaciones y gremios para impulsar el desarrollo empresarial, industrial y la generación de empleo, acorde con los objetivos del plan de desarrollo. 16. Promover, participar y gestionar la financiación de proyectos de desarrollo rural, en coherencia con los planes y políticas sectoriales. 17. Fomentar y articular mecanismos de participación comunitaria, mediante la convocatoria y capacitación de la comunidad, en el marco de la normativa vigente sobre participación ciudadana. 18. Implementar programas para la generación de cadenas productivas, de acuerdo con la vocación económica del municipio y los planes de desarrollo rural. 19. Definir y formular programas agropecuarios, con sus respectivos objetivos y metas, para el mejoramiento de la calidad de vida de los productores, en concordancia con la política agropecuaria municipal y nacional. 20. Fomentar la constitución de las asociaciones campesinas y las organizaciones gremiales agropecuarias
<p>Secretaría de Planeación e Infraestructura</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderar y coordinar la formulación del plan de desarrollo municipal, de conformidad con la normativa vigente y garantizando los mecanismos de participación ciudadana. Realizar el seguimiento y controlar el cumplimiento de las metas e indicadores del plan de desarrollo. 2. Elaborar los estudios técnicos para la formulación de propuestas de ordenamiento territorial, en concordancia con la normativa urbanística y las directrices del plan de desarrollo. 3. Adelantar los estudios técnicos para la actualización catastral del municipio, siguiendo los lineamientos y metodologías de la autoridad catastral competente. 4. Diseñar, operar y evaluar el proceso de estratificación socioeconómica del municipio, de acuerdo con la metodología vigente. 5. Estructurar, formular y gestionar proyectos de desarrollo, en armonía con los planes de desarrollo de los diferentes niveles de gobierno. Implementar y administrar el Banco de Programas y Proyectos del municipio, conforme a la metodología y normativa establecida. 6. Estructurar y proponer la celebración de convenios y alianzas público-privadas, acorde con las prioridades estratégicas definidas en el plan de desarrollo municipal. 7. Diseñar y formular las políticas, planes y programas de gestión del riesgo de desastres, en concordancia con la normatividad vigente. 8. Elaborar, analizar y presentar los indicadores para el seguimiento y evaluación de la gestión municipal, atendiendo a las metodologías y directrices del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG). 9. Diseñar, implementar y evaluar el Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (PETI), con base en las políticas de Gobierno Digital y los objetivos de la entidad. 10. Dirigir y coordinar el diseño, elaboración, presentación, ejecución y evaluación del Plan de Desarrollo del Municipio. 11. Formular y adoptar el Esquema de Ordenamiento del Territorio. 12. Coordinar y dirigir las actividades administrativas relacionadas con el uso del suelo urbano y rural. 13. Prevenir y atender los desastres en su jurisdicción y adecuar las áreas urbanas y rurales en zonas de alto riesgo y reubicación de asentamientos 14. Promover y ejecutar programas y políticas nacionales, regionales y sectoriales en relación con el medio ambiente y los recursos naturales renovables; elaborar los planes, programas y proyectos ambientales municipales articulados a los planes, programas y proyectos regionales, departamentales y nacionales. 15. Diagnosticar y evaluar la situación de los recursos naturales renovables y del medio ambiente, con el fin de establecer la problemática ambiental a efectos de proponer políticas, generar estrategias y adelantar acciones tendientes a preservar y recuperar los ecosistemas estratégicos y promover el desarrollo regional dentro del concepto de sostenibilidad en armonía con las políticas y planes establecidos por las autoridades ambientales competentes. 16. Diseñar e implantar, en coordinación con las autoridades ambientales que tiene jurisdicción en el municipio y con el Instituto de Hidrología, Meteorología y

Dependencia	Funciones propuestas
	<p>Estudios Ambientales, un sistema de información ambiental que permita una eficiente y ágil administración, protección, recuperación y control del medio ambiente y de los recursos naturales.</p> <p>17. Coordinar y dirigir las actividades de control y vigilancia ambiental.</p>
<p>Secretaría de Cultura, Turismo, Recreación y Deporte</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fomentar el acceso, la innovación y la producción artística y cultural, mediante el desarrollo de programas y proyectos acordes con el plan de desarrollo cultural. 2. Suministrar la información al departamento y a la Nación con la calidad y en la oportunidad que señale el reglamento. 3. Formular y desarrollar estrategias para la conservación y promoción de las expresiones culturales del municipio, atendiendo a su diversidad étnica y patrimonio histórico. 4. Diseñar e implementar estrategias para la divulgación y conservación del patrimonio cultural tangible e intangible, en coherencia con la política nacional de patrimonio. 5. Impulsar la formación y gestión de actividades y programas artísticos, culturales, deportivos y de alto rendimiento, acorde con los planes sectoriales y con el plan de desarrollo municipal. 6. Formular las políticas y supervisar la administración y funcionamiento de la infraestructura cultural y deportiva, de acuerdo con la normativa y manuales de uso establecidos. 7. Gestionar la ejecución de las políticas, planes y proyectos culturales y artísticos, en concordancia con los objetivos de promoción de los derechos culturales establecidos. 8. Promover e implementar estrategias para el desarrollo del arte y la creación de estímulos para los artistas locales, según los programas y presupuestos definidos. 9. Adelantar el proceso de acreditación de creadores y gestores culturales, de conformidad con los requerimientos para el acceso a los Beneficios Económicos Periódicos (BEPS). 10. Formular y desarrollar la política de turismo del municipio. 11. Elaborar y ejecutar los planes y programas del sector turismo, en articulación con las entidades competentes y de acuerdo con el plan de desarrollo. 12. Promover, organizar y coordinar eventos y actividades para la difusión de la oferta turística del municipio. 13. Fomentar procesos de investigación y apropiación social del patrimonio natural y turístico, a través de programas de sensibilización y educación dirigidos a la comunidad. 14. Gestionar el mejoramiento de la infraestructura y los servicios en las áreas de interés turístico, con base en el plan de desarrollo turístico. 15. Planificar y desarrollar programas para el fomento del deporte y la recreación, acorde con las políticas del Plan Local del Deporte. 16. Gestionar la administración, mantenimiento y adecuación de los escenarios deportivos, de acuerdo con los planes de inversión y las normativas técnicas. 17. Formular y proponer el plan local del deporte, y realizar su seguimiento y evaluación, garantizando la participación comunitaria de acuerdo con la ley. 18. Promover el ejercicio del deporte en sus manifestaciones recreativas, competitivas y autóctonas, conforme a los objetivos de formación y bienestar definidos en el plan de desarrollo. 19. Diseñar y promover mecanismos que garanticen la participación ciudadana en los programas recreativos y deportivos, en el marco de las políticas de inclusión. 20. Formular e implementar estrategias para la formación y el apoyo integral de los deportistas, con base en los programas de rendimiento y el presupuesto disponible. 21. Promover e implementar actividades recreativas y deportivas de carácter formativo, con enfoque prioritario en niños, jóvenes y adultos mayores.

Fuente. Elaboración propia

La metodología utilizada para analizar y proponer nuevas funciones se basó en una reestructuración sistemática, enfocada en la acción y la mensurabilidad. Se convirtieron

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

descripciones vagas en mandatos claros y directos. La precisión en las funciones propuestas es crucial, ya que elimina cualquier subjetividad y establece responsabilidades claras para cada área. Esto no solo facilita el seguimiento y la evaluación del desempeño institucional de cada dependencia, sino que también asegura que cada acción esté alineada directamente con los objetivos de la administración municipal.

2.2. Diseño del Modelo de Operación para la Entidad

Con base en los análisis realizados previamente en los numerales 1.4.2, en 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 38. Propuesta MOP – Alcaldía Municipal de Hacarí

Tipo de proceso	Proceso	Procedimiento
Estratégicos	Planeación estratégica	Formulación del Plan de Desarrollo Municipal
Estratégicos	Planeación estratégica	Elaboración del instrumento Plan Indicativo Cuatrienal
Estratégicos	Planeación estratégica	Elaboración del instrumento Plan Operativo Anual de Inversiones
Estratégicos	Planeación estratégica	Elaboración del instrumento Plan de Acciones
Estratégicos	Planeación estratégica	Seguimiento a la ejecución del Plan de Desarrollo
Estratégicos	Planeación estratégica	Elaboración del informe de gestión
Estratégicos	Planeación estratégica	Formulación del Esquema de Ordenamiento Territorial
Estratégicos	Planeación estratégica	Licencias de construcción urbanística
Estratégicos	Planeación estratégica	Registro de programas y proyectos de inversión municipal
Estratégicos	Planeación estratégica	Expedición de certificado de uso del suelo
Estratégicos	Planeación estratégica	Expedición de certificado de estratificación socioeconómica
Estratégicos	Gestión de la Comunicación Institucional	Elaboración de actos administrativos
Estratégicos	Gestión de la Comunicación Institucional	Manejo de comunicación, correspondencia Interna y externa
Estratégicos	Gestión de la Comunicación Institucional	Elaboración informe técnico de rendición de cuentas

Tipo de proceso	Proceso	Procedimiento
Misionales	Gestión Integral en Salud y Bienestar	Formulación del Plan Territorial de Salud
Misionales	Gestión Integral en Salud y Bienestar	Identificación y selección de beneficiarios al régimen subsidiado
Misionales	Gestión Integral en Salud y Bienestar	Supervisión y auditoría al régimen Subsidiado
Misionales	Gestión Social, Educación y Convivencia	Identificación de beneficiarios a la oferta social
Misionales	Gestión Social, Educación y Convivencia	Seguimiento programa de alimentación escolar
Misionales	Gestión Social, Educación y Convivencia	Atención Violencia Intrafamiliar
Misionales	Gestión Social, Educación y Convivencia	Atención de violencia de género
Misionales	Gestión Social, Educación y Convivencia	Entrega de apoyo compensatorio a los representantes de la mesa municipal de víctimas
Misionales	Gestión Social, Educación y Convivencia	Promoción y protección de derechos de los niños, niñas y adolescentes (NNA) (Restablecimiento de derechos -PARD-)
Misionales	Gestión Social, Educación y Convivencia	Restablecimiento de derechos de los niños, niñas y adolescentes infractores de la ley penal.
Misionales	Gestión Social, Educación y Convivencia	Denuncias por abuso sexual en menores de 18 años y maltrato infantil
Misionales	Gestión Social, Educación y Convivencia	Audiencias de conciliación
Misionales	Gestión Social, Educación y Convivencia	Reconocimiento de hijo Extramatrimonial extrajudicial
Misionales	Gestión Social, Educación y Convivencia	Procesos de alimentos y custodia
Misionales	Gestión Social, Educación y Convivencia	Estudio Sociofamiliar
Misionales	Gestión Social, Educación y Convivencia	Visita Psicosocial
Misionales	Gestión Social, Educación y Convivencia	Expedición de certificados de tenencia o sana posesión
Misionales	Gestión Social, Educación y Convivencia	Expedición de certificación de vecindad y residencia
Misionales	Gestión Social, Educación y Convivencia	Expedición de certificación de supervivencia
Misionales	Gestión social, educación y convivencia	Atención de Despachos Comisorios
Misionales	Gestión Social, Educación y Convivencia	Expedición De Certificación De Buena Conducta
Misionales	Gestión Social, Educación y Convivencia	Imposición de Contravenciones por Violación al Código de Convivencia
Misionales	Gestión Social, Educación y Convivencia	Recepción y Trámite de Denuncias por Pérdidas de Documentos

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Tipo de proceso	Proceso	Procedimiento
Misionales	Gestión Social, Educación y Convivencia	Despachos Comisorios
Misionales	Gestión Social, Educación y Convivencia	Proceso Verbal Abreviado
Misionales	Gestión Social, Educación y Convivencia	Exhumación de Cadáveres por Diligencias Judiciales
Misionales	Gestión Social, Educación y Convivencia	Expedición de Licencias de Trasteo de Bienes Muebles
Misionales	Gestión Social, Educación y Convivencia	Control a establecimientos de comercio
Misionales	Gestión Social, Educación y Convivencia	Control De Precios, Pesos y Medidas
Misionales	Gestión Social, Educación y Convivencia	Control al Espacio Público
Misionales	Gestión Social, Educación y Convivencia	Inspecciones Oculares
Misionales	Gestión Social, Educación y Convivencia	Permisos Especiales, Rifas, Juegos y Espectáculos
Misionales	Gestión Social, Educación y Convivencia	Levantamientos de Accidentes De Tránsito
Misionales	Gestión Social, Educación y Convivencia	Marca de Registros y Herretes
Misionales	Gestión Social, Educación y Convivencia	Permiso para Publicidad Exterior Visual
Misionales	Gestión Social, Educación y Convivencia	Permisos Por Ocupación De Vías
Misionales	Gestión Social, Educación y Convivencia	Orientación a la población víctima del conflicto armado
Misionales	Gestión Social, Educación y Convivencia	Entrega de ayudas humanitarias inmediatas
Misionales	Gestión Social, Educación y Convivencia	Entrega de apoyo compensatorio a los representantes de la mesa municipal de víctimas
Misionales	Gestión Social, Educación y Convivencia	Operación del Programa Colombia Mayor
Misionales	Gestión Social, Educación y Convivencia	Retiro de beneficiarios del programa Colombia Mayor
Misionales	Gestión Social, Educación y Convivencia	Acceso a los servicios de la Biblioteca Pública Municipal
Misionales	Servicio y atención al ciudadano	Seguimiento de respuestas a derecho de petición en interés general y/o Particular
Misionales	Servicio y atención al ciudadano	Respuesta a las PQRS
Misionales	Servicio y atención al ciudadano	Análisis encuesta de satisfacción a la ciudadanía
Misionales	Promoción de la participación ciudadana	Conformación del consejo territorial de planeación - CTP
Misionales	Promoción del desarrollo económico y ambiental	Asistencia técnica y/o extensión agropecuaria
Misionales	Promoción del desarrollo económico y ambiental	Atención y prevención de desastres

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Tipo de proceso	Proceso	Procedimiento
Misionales	Gestión de la infraestructura pública	Determinación de ejecución de la infraestructura pública
Misionales	Gestión de la infraestructura pública	Mantenimiento de la infraestructura pública existente
Misionales	Gestión de la infraestructura pública	Dirección y ejecución de nueva infraestructura pública
Misionales	Gestión de la infraestructura pública	Diagnóstico de infraestructura pública existente
Misionales	Promoción de la Cultura y el Deporte	Gestión Integral de la Agenda Cultural
Misionales	Promoción de la Cultura y el Deporte	Programación de Eventos Culturales y Deportivos
Misionales	Promoción de la Cultura y el Deporte	Promoción y Difusión de Actividades Culturales y Deportivas
Misionales	Gestión y Promoción del Turismo	Promoción Estratégica del Turismo Local
Misionales	Gestión y Promoción del Turismo	Planificación del Desarrollo Turístico Municipal
Apoyo	Gestión financiera	Elaboración del marco fiscal a mediano plazo (MFMP)
Apoyo	Gestión financiera	Elaboración del presupuesto anual y modificaciones
Apoyo	Gestión financiera	Liquidación del presupuesto anual
Apoyo	Gestión financiera	Recaudo de ingresos
Apoyo	Gestión financiera	Pagos, giros y transferencias
Apoyo	Gestión financiera	Cobro coactivo
Apoyo	Gestión financiera	Conciliaciones Bancarias
Apoyo	Gestión financiera	Elaboración de estados financieros
Apoyo	Gestión financiera	Rendición de informes presupuestales y contables
Apoyo	Plan de compras y contratación pública	Elaboración de plan anual de adquisiciones
Apoyo	Plan de compras y contratación pública	Adquisición de los bienes, servicios
Apoyo	Plan de compras y contratación pública	Selección por contratación directa
Apoyo	Plan de compras y contratación pública	Selección por contratación directa por urgencia manifiesta
Apoyo	Plan de compras y contratación pública	Selección por mínima cuantía
Apoyo	Plan de compras y contratación pública	Selección por licitación pública
Apoyo	Plan de compras y contratación pública	Selección abreviada menor cuantía
Apoyo	Plan de compras y contratación pública	Selección abreviada por subasta inversa
Apoyo	Plan de compras y contratación pública	Selección por concurso de méritos
Apoyo	Plan de compras y contratación pública	Supervisión a la ejecución contractual
Apoyo	Plan de compras y contratación pública	Interventoría a la ejecución contractual

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Tipo de proceso	Proceso	Procedimiento
Apoyo	Plan de compras y contratación pública	Gestión documental de los expedientes contractuales
Apoyo	Gestión de recursos físicos e inventarios	Entrada de almacén
Apoyo	Gestión de recursos físicos e inventarios	Salida de almacén
Apoyo	Gestión de recursos físicos e inventarios	Manejo y actualización de inventarios de bienes muebles, inmuebles y tecnológicos
Apoyo	Gestión de recursos físicos e inventarios	Baja de bienes muebles
Apoyo	Gestión del talento humano	Administración de historias laborales
Apoyo	Gestión del talento humano	Provisión de empleos (vinculación de personal)
Apoyo	Gestión del talento humano	Provisión de empleos (desvinculación de personal)
Apoyo	Gestión del talento humano	Selección, vinculación y desvinculación de personal
Apoyo	Gestión del talento humano	Evaluación del desempeño laboral
Apoyo	Gestión del talento humano	Capacitación y bienestar social
Apoyo	Gestión del talento humano	Incentivos y reconocimientos
Apoyo	Gestión del talento humano	Inducción y reinducción
Apoyo	Gestión del talento humano	Proceso de investigación disciplinaria
Apoyo	Gestión del talento humano	Medición del clima laboral
Apoyo	Gestión del talento humano	Gestión de Seguridad y salud en el trabajo
Apoyo	Gestión del talento humano	Actualización CETIL
Apoyo	Gestión del talento humano	Actualización PASIVOCOL
Apoyo	Gestión del talento humano	Selección, vinculación y desvinculación de personal
Apoyo	Archivo y gestión documental	Ventanilla única
Apoyo	Archivo y gestión documental	Actualización de tablas de retención documental
Apoyo	Archivo y gestión documental	Elaboración de tablas de valoración documental
Apoyo	Archivo y gestión documental	Disposición final de documentos
Apoyo	Archivo y gestión documental	Organización de archivos, gestión y transferencia
Apoyo	Archivo y gestión documental	Consulta de documentos archivo central
Apoyo	Archivo y gestión documental	Conservación y preservación de documentos
Apoyo	Gestión de las TIC	Publicación y actualización página web
Apoyo	Gestión de las TIC	Diligenciamiento plataformas digitales
Apoyo	Defensa jurídica	Representación judicial
Apoyo	Defensa jurídica	Respuestas a acciones de tutela
Apoyo	Defensa jurídica	Revisión jurídica de documentos Conceptos jurídicos
Control y evaluación	Evaluación independiente y mejora continua	Realización de auditorías internas
Control y evaluación	Evaluación independiente y mejora continua	Elaboración y seguimiento a planes de mejoramiento

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Tipo de proceso	Proceso	Procedimiento
Control y evaluación	Evaluación independiente y mejora continua	Seguimiento a planes de mejoramiento a hallazgos de entes de control

Fuente. Elaboración propia

El modelo de operación por procesos propuesto para la entidad se basa en un análisis exhaustivo de sus competencias y funciones inherentes. Este diseño tiene como objetivo establecer una hoja de ruta metodológica clara para la entrega eficiente de productos y servicios, organizando los procesos en cuatro categorías: estratégicos, misionales, de apoyo, y de control y evaluación. Como parte de este enfoque, se elaboró una matriz de opciones prioritarias que valida la necesidad y pertinencia de cada proceso, lo cual derivó en la modificación y reasignación estratégica de algunos, como "Gestión de la Información y Comunicación Institucional" o "Gestión Integral de Salud Pública", y el traslado de otros a dependencias más adecuadas.

En este marco, también se diseñaron nuevos procesos para la Secretaría de Cultura, Turismo, Recreación y Deporte, que previamente no contaba con procesos claramente definidos o vinculados al modelo. Esta inclusión permite una operación más optimizada y coherente, alineada con las responsabilidades y capacidades de la entidad, asegurando así el cumplimiento eficaz de sus objetivos.

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 39. Clasificación de macroprocesos

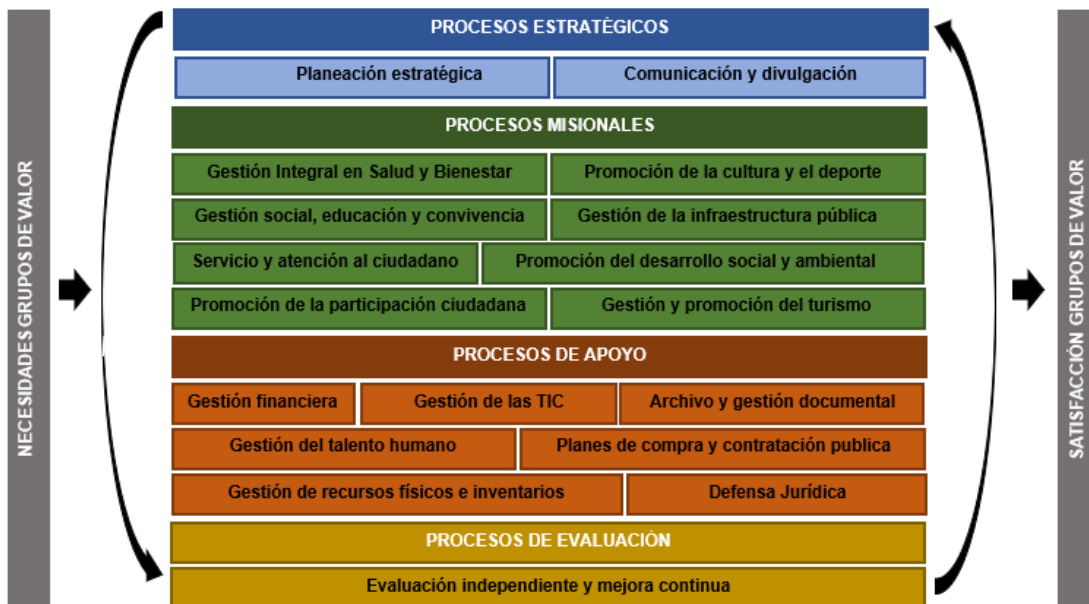
Macroproceso	Definición
Estratégicos	Incluyen los relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, comunicación, disposición de recursos necesarios y revisiones por parte de la Alta Dirección de la entidad.
Misionales	Incluyen todos aquellos que proporcionan el resultado 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
Control y Evaluación	Necesario para medir y recopilar datos para el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia en la entidad

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

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

Ilustración 26. Propuesta de mapa de procesos Alcaldía Municipal de Hacarí



Fuente. Elaboración propia

El diseño del nuevo mapa de procesos para la Alcaldía Municipal de Hacarí constituye un paso estratégico en el fortalecimiento institucional y la mejora continua. Este rediseño implicó la creación de procesos misionales fundamentales como la Gestión y Promoción del Turismo y la Promoción de la Cultura y el Deporte, los cuales anteriormente no estaban contemplados, pero responden a necesidades prioritarias del municipio. Además, se realizaron ajustes a procesos existentes, ahora denominados Gestión de la Comunicación Institucional y Gestión Integral en Salud y Bienestar, con el fin de reflejar de manera más

precisa su alcance y objetivos. Asimismo, se reubicaron algunos procesos dentro del esquema general, mejorando la coherencia y la funcionalidad del sistema.

2.2.2. Alineación del MOP con la Estructura Propuesta

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

Tabla 40. Alineación del MOP y la Estructura administrativa

Tipo de proceso	Proceso	Procedimiento	Dependencia
Estratégicos	Planeación estratégica	Elaboración del instrumento Plan Indicativo Cuatrienal	Secretaría de Hacienda y Finanzas Públicas
Estratégicos	Planeación estratégica	Elaboración del instrumento Plan Operativo Anual de Inversiones	Secretaría de Hacienda y Finanzas Públicas
Estratégicos	Planeación estratégica	Expedición de certificado de vecindad y residencia	Secretaría de Hacienda y Finanzas Públicas
Estratégicos	Planeación estratégica	Entrega de apoyo compensatorio a los representantes de la mesa municipal de víctimas	Secretaría de Hacienda y Finanzas Públicas
Estratégicos	Planeación estratégica	Formulación del Plan de Desarrollo Municipal	Secretaría de Planeación e Infraestructura
Estratégicos	Planeación estratégica	Elaboración del instrumento plan indicativo cuatrienal	Secretaría de Planeación e Infraestructura
Estratégicos	Planeación estratégica	Elaboración del instrumento plan operativo anual de inversiones	Secretaría de Planeación e Infraestructura
Estratégicos	Planeación estratégica	Elaboración del instrumento Plan de Acciones	Secretaría de Planeación e Infraestructura
Estratégicos	Planeación estratégica	Seguimiento a la ejecución del plan de desarrollo	Secretaría de Planeación e Infraestructura
Estratégicos	Planeación estratégica	Elaboración del informe de gestión	Secretaría de Planeación e Infraestructura
Estratégicos	Planeación estratégica	Formulación del Esquema de Ordenamiento Territorial	Secretaría de Planeación e Infraestructura
Estratégicos	Planeación estratégica	Registro de programas y proyectos de inversión municipal	Secretaría de Planeación e Infraestructura
Estratégicos	Planeación estratégica	Expedición de certificado de uso del suelo	Secretaría de Planeación e Infraestructura
Estratégicos	Planeación estratégica	Licencia de construcción urbanística	Secretaría de Planeación e Infraestructura
Estratégicos	Planeación estratégica	Expedición de certificado de estratificación socioeconómica.	Secretaría de Planeación e Infraestructura
Estratégicos	Gestión de la comunicación institucional	Elaboración de actos administrativos.	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana

Tipo de proceso	Proceso	Procedimiento	Dependencia
Estratégicos	Gestión de la comunicación institucional	Manejo de comunicación correspondencia interna y externa	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana
Estratégicos	Gestión de la comunicación institucional	Elaboración informe técnico de rendición de cuentas	Secretaría de Planeación e Infraestructura
Misionales	Promoción de la cultura y el deporte	Gestión integral de la agenda cultural	Secretaría de Cultura, Turismo, Recreación y Deporte
Misionales	Promoción de la cultura y el deporte	Programación de eventos culturales y deportivos	Secretaría de Cultura, Turismo, Recreación y Deporte
Misionales	Promoción de la cultura y el deporte	Promoción y difusión de actividades culturales y deportivas	Secretaría de Cultura, Turismo, Recreación y Deporte
Misionales	Gestión y promoción del turismo	Promoción Estratégica del Turismo Local	Secretaría de Cultura, Turismo, Recreación y Deporte
Misionales	Gestión y promoción del turismo	Planificación del Desarrollo Turístico Municipal	Secretaría de Cultura, Turismo, Recreación y Deporte
Misionales	Servicio y atención al ciudadano	Seguimiento de respuestas a derecho de petición en interés general y/o Particular	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración
Misionales	Servicio y atención al ciudadano	Respuesta a las PQRSD	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración
Misionales	Servicio y atención al ciudadano	Análisis encuesta de satisfacción a la ciudadanía	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración
Misionales	Promoción de la participación ciudadana	Conformación del consejo territorial de planeación - CTP	Secretaría de Planeación e Infraestructura
Misionales	Promoción del desarrollo económico y ambiental	Asistencia técnica y/o extensión agropecuaria	Secretaría de Desarrollo Social, Comunitario y Rural
Misionales	Promoción del desarrollo económico y ambiental	Atención y prevención de desastres	Secretaría de Desarrollo Social, Comunitario y Rural
Misionales	Gestión de la infraestructura pública	Determinación de ejecución de la infraestructura pública	Secretaría de Planeación e Infraestructura
Misionales	Gestión de la infraestructura pública	Dirección y ejecución de nueva infraestructura pública	Secretaría de Planeación e Infraestructura
Misionales	Gestión de la infraestructura pública	Diagnóstico de infraestructura pública existente	Secretaría de Planeación e Infraestructura
Misionales	Gestión de la infraestructura pública	Mantenimiento de la infraestructura pública existente	Secretaría de Planeación e Infraestructura

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Tipo de proceso	Proceso	Procedimiento	Dependencia
Misionales	Gestión integral en salud y bienestar	Formulación del Plan Territorial de Salud	Secretaría de Desarrollo Social, Comunitario y Rural
Misionales	Gestión integral en salud y bienestar	Identificación y selección de beneficiarios al régimen subsidiado	Secretaría de Planeación e Infraestructura
Misionales	Gestión integral en salud y bienestar	Supervisión y auditoría al régimen subsidiado	Secretaría de Planeación e Infraestructura
Misionales	Gestión social, educación y convivencia	Identificación de beneficiarios a la oferta social	Secretaría de Desarrollo Social, Comunitario y Rural
Misionales	Gestión social, educación y convivencia	Seguimiento al programa de alimentación escolar	Secretaría de Desarrollo Social, Comunitario y Rural
Misionales	Gestión social, educación y convivencia	Operación del Programa Colombia Mayor	Secretaría de Desarrollo Social, Comunitario y Rural
Misionales	Gestión social, educación y convivencia	Retiro de beneficiarios del programa Colombia Mayor	Secretaría de Desarrollo Social, Comunitario y Rural
Misionales	Gestión social, educación y convivencia	Acceso a los servicios de la Biblioteca Pública Municipal	Secretaría de Desarrollo Social, Comunitario y Rural
Misionales	Gestión Social, Educación y Convivencia	Orientación a la población víctima del conflicto armado	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana
Misionales	Gestión Social, Educación y Convivencia	Entrega de ayudas humanitarias inmediatas	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana
Misionales	Gestión Social, Educación y Convivencia	Entrega de apoyo compensatorio a los representantes de la mesa municipal de víctimas	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana
Misionales	Gestión social, educación y convivencia	Expedición De Certificación De Buena Conducta	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana (Inspección de Policía)
Misionales	Gestión social, educación y convivencia	Imposición de Contravenciones por Violación al Código de Convivencia	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana (Inspección de Policía)
Misionales	Gestión social, educación y convivencia	Recepción y Trámite de Denuncias por Pérdidas de Documentos	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana (Inspección de Policía)

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Tipo de proceso	Proceso	Procedimiento	Dependencia
Misionales	Gestión social, educación y convivencia	Despachos Comisorios	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana (Inspección de Policía)
Misionales	Gestión social, educación y convivencia	Proceso Verbal Abreviado	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana (Inspección de Policía)
Misionales	Gestión social, educación y convivencia	Exhumación de Cadáveres por Diligencias Judiciales	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana (Inspección de Policía)
Misionales	Gestión social, educación y convivencia	Expedición de Licencias de Trasteo de Bienes Muebles	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana (Inspección de Policía)
Misionales	Gestión Social, Educación y Convivencia	Control a establecimientos de comercio	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana (Inspección de Policía)
Misionales	Gestión social, educación y convivencia	Control De Precios, Pesos y Medidas	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana (Inspección de Policía)
Misionales	Gestión social, educación y convivencia	Control al Espacio Público	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana (Inspección de Policía)
Misionales	Gestión social, educación y convivencia	Inspecciones Oculares	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana (Inspección de Policía)
Misionales	Gestión social, educación y convivencia	Permisos Especiales, Rifas, Juegos y Espectáculos	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana (Inspección de Policía)
Misionales	Gestión social, educación y convivencia	Levantamientos de Accidentes De Tránsito	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana (Inspección de Policía)
Misionales	Gestión social, educación y convivencia	Marca de Registros y Herretes	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana (Inspección de Policía)
Misionales	Gestión social, educación y convivencia	Permiso para Publicidad Exterior Visual	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana (Inspección de Policía)
Misionales	Gestión social, educación y convivencia	Permisos por Ocupación De Vías	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana (Inspección de Policía)

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Tipo de proceso	Proceso	Procedimiento	Dependencia
Misionales	Gestión social, educación y convivencia	Atención Violencia Intrafamiliar	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana (Comisaría de Familia)
Misionales	Gestión social, educación y convivencia	Atención de violencia de género	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana (Comisaría de Familia)
Misionales	Gestión social, educación y convivencia	Promoción y protección de derechos de los niños, niñas y adolescentes (NNA) (Restablecimiento de derechos –PARD-)	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana (Comisaría de Familia)
Misionales	Gestión social, educación y convivencia	Restablecimiento de derechos de los niños, niñas y adolescentes infractores de la ley penal.	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana (Comisaría de Familia)
Misionales	Gestión social, educación y convivencia	Denuncias por abuso sexual en menores de 18 años y maltrato infantil	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana (Comisaría de Familia)
Misionales	Gestión social, educación y convivencia	Audiencias de conciliación	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana (Comisaría de Familia)
Misionales	Gestión social, educación y convivencia	Reconocimiento de hijo Extramatrimonial extrajudicial	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana (Comisaría de Familia)
Misionales	Gestión social, educación y convivencia	Procesos de alimentos y custodia	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana (Comisaría de Familia)
Misionales	Gestión social, educación y convivencia	Estudio Sociofamiliar	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana (Comisaría de Familia)
Misionales	Gestión social, educación y convivencia	Visita Psicosocial	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana (Comisaría de Familia)
Misionales	Gestión Social, Educación y Convivencia	Expedición de certificados de tenencia o sana posesión	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana (Comisaría de Familia)
Misionales	Gestión Social, Educación y Convivencia	Expedición de certificación de supervivencia	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana (Comisaría de Familia)
Misionales	Gestión social, educación y convivencia	Atención de Despachos Comisorios	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana (Comisaría de Familia)

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Tipo de proceso	Proceso	Procedimiento	Dependencia
Apoyo	Gestión financiera	Elaboración del marco fiscal a mediano plazo (MFMP)	Secretaría de Hacienda y Finanzas Públicas
Apoyo	Gestión financiera	Elaboración del presupuesto anual y modificaciones	Secretaría de Hacienda y Finanzas Públicas
Apoyo	Gestión financiera	Liquidación del presupuesto anual	Secretaría de Hacienda y Finanzas Públicas
Apoyo	Gestión financiera	Recaudo de ingresos	Secretaría de Hacienda y Finanzas Públicas
Apoyo	Gestión financiera	Pagos, giros y transferencias	Secretaría de Hacienda y Finanzas Públicas
Apoyo	Gestión financiera	Cobro coactivo	Secretaría de Hacienda y Finanzas Públicas
Apoyo	Gestión financiera	Conciliaciones Bancarias	Secretaría de Hacienda y Finanzas Públicas
Apoyo	Gestión financiera	Elaboración de estados financieros	Secretaría de Hacienda y Finanzas Públicas
Apoyo	Gestión financiera	Rendición de informes presupuestales y contables	Secretaría de Hacienda y Finanzas Públicas
Apoyo	Compras y contratación pública	Elaboración de plan anual de adquisiciones	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana/ Secretaría de Hacienda y Finanzas Públicas
Apoyo	Compras y contratación pública	Adquisición de los bienes, servicios	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana
Apoyo	Compras y contratación pública	Selección por contratación directa	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana
Apoyo	Compras y contratación pública	Selección por contratación directa por urgencia manifiesta	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana
Apoyo	Compras y contratación pública	Selección por mínima cuantía	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana
Apoyo	Compras y contratación pública	Selección por licitación pública	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana
Apoyo	Compras y contratación pública	Selección abreviada menor cuantía	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana
Apoyo	Compras y contratación pública	Selección abreviada por subasta inversa	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana
Apoyo	Compras y contratación pública	Selección por concurso de méritos	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana
Apoyo	Compras y contratación pública	Supervisión a la ejecución contractual	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Tipo de proceso	Proceso	Procedimiento	Dependencia
Apoyo	Compras y contratación pública	Interventoría a la ejecución contractual	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana
Apoyo	Compras y contratación pública	Gestión documental de los expedientes contractuales	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana
Apoyo	Gestión de recursos físicos e inventarios	Entradas de almacén	Secretaría de Hacienda y Finanzas Públicas
Apoyo	Gestión de recursos físicos e inventarios	Salidas de almacén	Secretaría de Hacienda y Finanzas Públicas
Apoyo	Gestión de recursos físicos e inventarios	Manejo y actualización de inventarios de bienes muebles, inmuebles y tecnológicos	Secretaría de Hacienda y Finanzas Públicas
Apoyo	Gestión de recursos físicos e inventarios	Bajas de bienes muebles	Secretaría de Hacienda y Finanzas Públicas
Apoyo	Gestión del talento humano	Administración de historias laborales	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana
Apoyo	Gestión del talento humano	Selección, vinculación y desvinculación de personal	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana
Apoyo	Gestión del talento humano	Evaluación del desempeño laboral	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana
Apoyo	Gestión del talento humano	Capacitación y bienestar social	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana
Apoyo	Gestión del talento humano	Incentivos y reconocimientos	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana
Apoyo	Gestión del talento humano	Inducción y reinducción	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana
Apoyo	Gestión del talento humano	Proceso de investigación disciplinaria	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana
Apoyo	Gestión del talento humano	Medición del clima laboral	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana
Apoyo	Gestión del talento humano	Gestión de Seguridad y salud en el trabajo	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana
Apoyo	Gestión del talento humano	Actualización CETIL	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana
Apoyo	Gestión del talento humano	Actualización PASIVOCOL	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Tipo de proceso	Proceso	Procedimiento	Dependencia
Apoyo	Archivo y gestión documental	Ventanilla única	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana
Apoyo	Archivo y gestión documental	Actualización de tablas de retención documental	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana
Apoyo	Archivo y gestión documental	Elaboración de tablas de valoración documental	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana
Apoyo	Archivo y gestión documental	Disposición final de documentos	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana
Apoyo	Archivo y gestión documental	Organización de archivos, gestión y transferencia	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana
Apoyo	Archivo y gestión documental	Consulta de documentos archivo central	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana
Apoyo	Archivo y gestión documental	Conservación y preservación de documentos	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana
Apoyo	Gestión de las tic	Publicación y actualización página web	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana
Apoyo	Gestión de las tic	Diligenciamiento plataformas digitales	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana
Apoyo	Defensa jurídica	Representación judicial	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana
Apoyo	Defensa jurídica	Respuestas a acciones de tutela	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana
Apoyo	Defensa jurídica	Revisión jurídica de documentos Conceptos jurídicos	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana
Control y evaluación	Evaluación independiente y mejora continua	Realización de auditorías internas	Control y evaluación
Control y evaluación	Evaluación independiente y mejora continua	Elaboración y seguimiento a planes de mejoramiento	Control y evaluación
Control y evaluación	Evaluación independiente y mejora continua	Seguimiento a planes de mejoramiento a hallazgos de entes de control	Control y evaluación

Fuente. Elaboración propia

Igualmente, se presenta la siguiente ilustración:

Sede principal

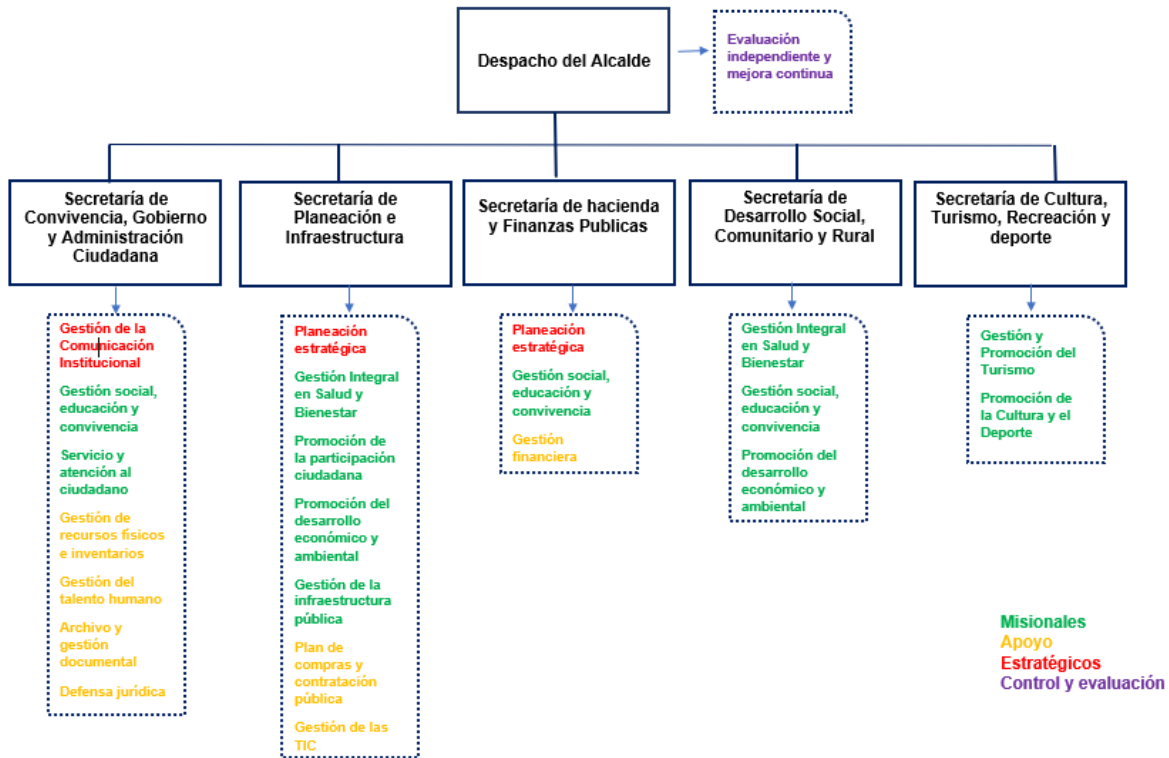
Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Ilustración 27 Alineación del MOP y la Estructura administrativa



Fuente. Elaboración propia

De acuerdo con el modelo de operación por procesos, se ha establecido una correlación clara entre las dependencias institucionales y los procesos que cada una lidera o apoya. Esta estructura permite identificar los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de control y evaluación, fortaleciendo la articulación entre las secretarías y promoviendo una gestión más eficiente y alineada con los objetivos. Además, se evidencia un esfuerzo por organizar las funciones bajo un enfoque de mejora continua, permitiendo así una administración pública más transparente, colaborativa y orientada a resultados. Este modelo sirve como una herramienta fundamental para la implementación y seguimiento de los procedimientos institucionales.

2.2.3. Inventario de Procesos y Procedimientos

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

2.2.4. Diseño de la Propuesta de la Cadena de Valor.

Ilustración 28. Propuesta de la Cadena de Valor



Fuente: Elaboración Propia

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 Hacarí 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 activa 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 41. Cadena de valor

Pregunta	Respuesta
<p>¿Quiénes son las personas a quienes se dirigen las acciones de la entidad (Grupos de valor)?</p>	<p>Las acciones de la Alcaldía de Hacarí se dirigen principalmente a los siguientes grupos de valor:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ciudadanía en general: Incluye a todos los habitantes del municipio, sin distinción de edad, género, condición social o ubicación geográfica, quienes son los principales beneficiarios de las políticas públicas, programas y servicios. 2. Comunidades organizadas y líderes sociales: Actores clave en la participación ciudadana, la veeduría y la gestión comunitaria, quienes contribuyen a la identificación de necesidades y a la formulación de soluciones colectivas. 3. Entidades del sector público: Instituciones departamentales y nacionales con las que se articulan programas, recursos y competencias, así como organismos de control como la Contraloría, la Procuraduría y la Personería. 4. Entidades del sector privado: Empresas, gremios y emprendedores locales que participan en procesos de contratación, alianzas público-privadas o desarrollo económico y social del municipio. 5. Dependencias internas de la Alcaldía: Secretarías, oficinas y unidades administrativas responsables de planear, ejecutar y hacer seguimiento a las políticas públicas y proyectos institucionales. 6. Servidores públicos y contratistas: Funcionarios que cumplen un rol clave en la implementación de las acciones institucionales, y quienes también son destinatarios de políticas internas de bienestar, formación y desarrollo laboral. 7. Otras autoridades del orden municipal y territorial: Concejo Municipal, Juntas de Acción Comunal, Policía Nacional, entre otras entidades con las que se coordina la gestión del territorio.
<p>Relacione los recursos que requiere la entidad para poder atender los requerimientos de los grupos de valor (Insumos)</p>	<p>Para atender de manera eficaz y oportuna las necesidades de sus grupos de valor, la Alcaldía de Hacarí, requiere de un conjunto integral de recursos, entre los que se destacan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recursos humanos: Talento humano competente, comprometido y con capacidades técnicas, administrativas y operativas, incluyendo servidores públicos de planta y contratistas. 2. Recursos financieros: Presupuesto propio del municipio, transferencias del Sistema General de Participaciones (SGP), recursos de cofinanciación, regalías, convenios interadministrativos, y otras fuentes de financiación pública o privada.

	<ol style="list-style-type: none"> 3. Infraestructura física: Espacios adecuados para la atención al ciudadano, funcionamiento de las dependencias administrativas, prestación de servicios sociales (salud, educación, cultura, recreación, etc.), obras públicas y equipamientos comunitarios. 4. Recursos tecnológicos: Plataformas digitales, sistemas de información, equipos de cómputo, conectividad, software institucional y herramientas TIC necesarias para la gestión interna, la transparencia, la atención virtual y la interoperabilidad con otras entidades. 5. Recursos logísticos y operativos: Vehículos, maquinaria, mobiliario, insumos de oficina, servicios públicos, mantenimiento de instalaciones, entre otros elementos que permiten el desarrollo cotidiano de las funciones institucionales. 6. Información y conocimiento: Datos actualizados, diagnósticos, estudios técnicos, planes, mapas sociales y económicos, así como normativas y procedimientos que sirven como base para la toma de decisiones y la formulación de políticas públicas. 7. Marco normativo e institucional: Instrumentos jurídicos, políticas, reglamentos y lineamientos de orden nacional, Departamental y local que respaldan la actuación de la administración municipal y les otorgan legitimidad y dirección a sus acciones. 										
<p>Relacione los diferentes procesos en los que se dividen las actividades en la entidad (mapa de procesos) y los productos generales que desarrolla. Relacione los productos generales que desarrolla cada uno de los procesos (Resultados)</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Proceso</th> <th>Productos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Planeación Estratégica</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Plan de Desarrollo Municipal • Plan Indicativo Cuatrienal, el Plan Operativo Anual de Inversiones (POAI) y los Planes de Acción por dependencia. • Licencias urbanísticas y certificados técnicos expedidos • Proyectos de inversión registrados y priorizados </td> </tr> <tr> <td>Gestión de la Comunicación Institucional</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación institucional gestionada • Informe técnico de rendición de cuentas elaborado • Actos administrativos elaborados y notificados </td> </tr> <tr> <td>Gestión Integral en Salud y Bienestar</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Políticas, planes y programas de salud pública • Población priorizada e incluida en el régimen subsidiado de salud • Coberturas y acciones en salud pública • Seguimiento y evaluación al acceso y calidad de los servicios de salud • Reportes y estadísticas de situación de salud del municipio • Estrategias intersectoriales e intervenciones comunitarias desarrolladas </td> </tr> <tr> <td>Gestión social, educación y convivencia</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Población vulnerable identificada, caracterizada y atendida. • Atención integral brindada a casos de violencia intrafamiliar, violencia de género y violencia contra niños, niñas y adolescentes. • Certificaciones y constancias expedidas a la ciudadanía. • Procesos de conciliación, orientación jurídica y audiencias ciudadanas gestionadas. </td> </tr> </tbody> </table>	Proceso	Productos	Planeación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Desarrollo Municipal • Plan Indicativo Cuatrienal, el Plan Operativo Anual de Inversiones (POAI) y los Planes de Acción por dependencia. • Licencias urbanísticas y certificados técnicos expedidos • Proyectos de inversión registrados y priorizados 	Gestión de la Comunicación Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación institucional gestionada • Informe técnico de rendición de cuentas elaborado • Actos administrativos elaborados y notificados 	Gestión Integral en Salud y Bienestar	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas, planes y programas de salud pública • Población priorizada e incluida en el régimen subsidiado de salud • Coberturas y acciones en salud pública • Seguimiento y evaluación al acceso y calidad de los servicios de salud • Reportes y estadísticas de situación de salud del municipio • Estrategias intersectoriales e intervenciones comunitarias desarrolladas 	Gestión social, educación y convivencia	<ul style="list-style-type: none"> • Población vulnerable identificada, caracterizada y atendida. • Atención integral brindada a casos de violencia intrafamiliar, violencia de género y violencia contra niños, niñas y adolescentes. • Certificaciones y constancias expedidas a la ciudadanía. • Procesos de conciliación, orientación jurídica y audiencias ciudadanas gestionadas.
Proceso	Productos										
Planeación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Desarrollo Municipal • Plan Indicativo Cuatrienal, el Plan Operativo Anual de Inversiones (POAI) y los Planes de Acción por dependencia. • Licencias urbanísticas y certificados técnicos expedidos • Proyectos de inversión registrados y priorizados 										
Gestión de la Comunicación Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación institucional gestionada • Informe técnico de rendición de cuentas elaborado • Actos administrativos elaborados y notificados 										
Gestión Integral en Salud y Bienestar	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas, planes y programas de salud pública • Población priorizada e incluida en el régimen subsidiado de salud • Coberturas y acciones en salud pública • Seguimiento y evaluación al acceso y calidad de los servicios de salud • Reportes y estadísticas de situación de salud del municipio • Estrategias intersectoriales e intervenciones comunitarias desarrolladas 										
Gestión social, educación y convivencia	<ul style="list-style-type: none"> • Población vulnerable identificada, caracterizada y atendida. • Atención integral brindada a casos de violencia intrafamiliar, violencia de género y violencia contra niños, niñas y adolescentes. • Certificaciones y constancias expedidas a la ciudadanía. • Procesos de conciliación, orientación jurídica y audiencias ciudadanas gestionadas. 										

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

	<ul style="list-style-type: none"> • Controles territoriales realizados en espacio público, comercio, tránsito y espectáculos. • Acciones de educación, promoción de la cultura ciudadana y fortalecimiento comunitario • Cobertura y permanencia escolar garantizadas para niños, niñas y adolescentes del municipio. • Acceso garantizado a servicios de información, consulta y promoción cultural.
Servicio y atención al ciudadano	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitudes, peticiones, quejas, reclamos y sugerencias (PQRSD) recibidas, tramitadas y respondidas oportunamente.
Promoción de la participación ciudadana	<ul style="list-style-type: none"> • Instancias y mecanismos de participación ciudadana conformados y operativos.
Promoción del desarrollo económico y ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Productores agropecuarios asesorados y fortalecidos mediante asistencia técnica y extensión rural. • Capacidades comunitarias e institucionales fortalecidas para la gestión del riesgo y la prevención de desastres.
Gestión de la infraestructura pública	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura pública planificada, ejecutada o mejorada según las necesidades del municipio • Infraestructura pública mantenida y en condiciones funcionales y seguras.
Gestión financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto público municipal formulado, aprobado, ejecutado y liquidado conforme a la normatividad vigente • Marco Fiscal de Mediano Plazo elaborado y adoptado como herramienta de sostenibilidad financiera.
Plan de compras y Contratación pública	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Anual de Adquisiciones (PAA) formulado, actualizado y publicado. • Procesos contractuales adelantados conforme a la normatividad y principios de la contratación pública. • Contratos suscritos, legalizados y en ejecución con seguimiento institucional.
Gestión de recursos físicos e inventarios	<ul style="list-style-type: none"> • Bienes muebles e inmuebles identificados, registrados y actualizados en el inventario institucional. • Recursos físicos distribuidos y controlados para el funcionamiento eficiente de las dependencias.
Gestión del talento humano	<ul style="list-style-type: none"> • Vinculación, permanencia y retiro de personal gestionados conforme al marco legal. • Planta de personal organizada y actualizada • Actividades de capacitación, bienestar y desarrollo institucional implementados. • Expedientes laborales organizados y actualizado.

	<p>Archivo y gestión documental</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de gestión documental implementado y actualizado • Transferencias documentales realizadas entre archivos de gestión, central e histórico • Consultas y solicitudes de información documental atendidas oportunamente. <hr/> <p>Gestión de las TIC</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de tecnologías de la información implementada para fortalecer la gestión institucional, la seguridad digital y la interoperabilidad. • Portal web institucional operando y actualizado como canal de información, comunicación y servicios al ciudadano. <hr/> <p>Defensa jurídica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procesos judiciales y acciones constitucionales atendidos con representación y respuesta oportuna. • Conceptos jurídicos e instrumentos contractuales revisados y emitidos para respaldo normativo de la gestión institucional. <hr/> <p>Evaluación independiente y mejora continua</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auditorías internas realizadas con hallazgos documentados y comunicados • Planes de mejoramiento formulados, ejecutados y monitoreados • Seguimiento a compromisos derivados de entes de control realizado y documentado.
<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>En el contexto de la construcción de una cadena de valor institucional, se espera que la ejecución articulada de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo de la Alcaldía de Hacarí genere un conjunto de servicios públicos que respondan efectivamente a las necesidades, expectativas y derechos de la comunidad, con niveles adecuados de cobertura, oportunidad y pertinencia, orientados al bienestar de la población. Teniendo en cuenta los productos definidos para cada proceso, los efectos esperados en términos de nivel de servicio son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mejor calidad de vida para la población vulnerable del municipio. 2. Mayor cobertura y oportunidad en los servicios administrativos ofrecidos a la ciudadanía. 3. Planificación y gestión pública más estratégica, coherente y sostenible. 4. Dependencias más transparentes, eficientes y orientadas al mejoramiento continuo. 5. Desarrollo económico local dinamizado y entorno ambiental protegido. 6. Mayor acceso y cobertura en salud pública para la población. 7. Infraestructura pública adecuada, funcional y segura. 8. Participación ciudadana fortalecida y confianza institucional consolidada. 9. Administración eficiente del talento humano y de los recursos físicos. 10. Transformación digital progresiva del municipio.
<p>Indique el impacto que han causado los programas y proyectos desarrollados (Impactos)</p>	<p>Los impactos reflejan transformaciones de mediano y largo plazo que se derivan de la acción pública y de la ejecución articulada de programas y proyectos en el marco del plan de desarrollo municipal.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reducción progresiva de la pobreza y la exclusión social. 2. Mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del municipio. 3. Fortalecimiento de la cohesión social y la cultura de convivencia. 4. Mayor legitimidad institucional y confianza ciudadana en la gestión pública.

	<p>5. Impulso al desarrollo económico local y la sostenibilidad ambiental.</p> <p>6. Aumento en la capacidad de respuesta del municipio ante emergencias y eventos críticos.</p> <p>7. Disminución de barreras en el acceso a trámites y servicios.</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia

La construcción de la cadena de valor de la Alcaldía de Hacarí permite evidenciar cómo los procesos institucionales, alineados con los principios de eficiencia, equidad y participación, generan productos orientados a satisfacer las necesidades de la comunidad y transformar su realidad. Esta articulación estratégica contribuye al fortalecimiento del desarrollo social, económico y territorial del municipio, promoviendo una gestión pública más cercana, transparente y efectiva. A partir de los servicios entregados y los resultados alcanzados, se proyectan impactos significativos como la mejora en la calidad de vida, la inclusión de poblaciones vulnerables, el fortalecimiento institucional y el desarrollo sostenible. En conjunto, la cadena de valor propuesta constituye una herramienta para orientar las decisiones públicas hacia la generación de valor social y confianza ciudadana.

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 Hacarí**.

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 llevó a cabo mediante entrevistas semiestructuradas a los servidores públicos y/o contratistas que conocen e intervienen en cada uno de los procedimientos. Adicionalmente, se complementó y contrastó 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 42. Cargas de trabajo bajo el MOP y Estructura administrativa

Dependencia	Proceso	No de empleos
Despacho del alcalde	<ul style="list-style-type: none"> Planeación Estratégica. Gestión de la Comunicación Institucional. Gestión Social, Educación y Convivencia. Gestión Financiera. Plan De Compras y Contratación Pública. Gestión del Talento Humano. 	2
Oficina de Control Interno	<ul style="list-style-type: none"> Servicio al Ciudadano. Evaluación Independiente y Mejora Continua. 	1
Secretaría General y Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> Servicio y Atención al Ciudadano. Gestión Social, Educación y Convivencia. Enlace de víctimas. Plan De Compras y Contratación Pública. Gestión de Recursos Físicos e Inventarios. Gestión del Talento Humano. Archivo y Gestión Documental. Defensa Jurídica. 	9
Comisaría de Familia	<ul style="list-style-type: none"> Gestión Social, Educación y Convivencia. 	4
Inspección de Policía	<ul style="list-style-type: none"> Gestión Social, Educación y Convivencia. 	1

Dependencia	Proceso	No de empleos
Secretaría de Planeación e infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación Estratégica. • Gestión Integral en Salud y Bienestar. • Gestión de la Comunicación Institucional. • Gestión Financiera. • Promoción de la Participación Ciudadana. • Promoción del Desarrollo Económico y Ambiental. • Plan De Compras y Contratación Pública. • Archivo y Gestión Documental. • Gestión de la Infraestructura Pública. 	8
Secretaría de Hacienda y Finanzas Públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación Estratégica. • Gestión Social, Educación y Convivencia. • Gestión Financiera. • Plan de Compras y Contratación Pública. • Gestión Catastral Municipal. 	3
Secretaría de Desarrollo Social	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión Integral en Salud y Bienestar. • Promoción De La Participación Ciudadana. • Gestión Social, Educación Y Convivencia. • Promoción Del Desarrollo Económico Y Ambiental. • Inclusión o gestión social, educación y convivencia. 	7
Secretaría de Cultura, Turismo, Recreación y Deporte	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Cultura y Deporte • Gestión Turística 	6
Total No. de empleos		41

Fuente. Elaboración propia

Los resultados de las cargas laborales modeladas permiten concluir que la Alcaldía municipal de Hacarí requiere para su funcionamiento 41 empleos, sin embargo, por aspectos financieros y buscando priorizar los cargos más relevantes se sugiere realizar los siguientes ajustes: suprimir un (1) cargo y crear nueve (9), quedando la nueva planta de personal conformada por 27 empleos. Teniendo en cuenta la propuesta de la estructura organizacional y el nuevo modelo de operación por procesos la distribución es la siguiente: seis (6) cargos de nivel directivo, incluye el empleo de elección popular del alcalde; un (1) cargo de nivel asesor; siete (7) cargos de nivel profesional; ocho (8) cargos de nivel técnico; cinco (5) cargos de nivel asistencial.

2.3.2. Propuesta de Planta de Empleos

La planta de empleos propuesta corresponde a una planta global, la cual se estructuró a partir de la integración de las necesidades identificadas en las distintas dependencias analizadas previamente. Esta planta permite su implementación progresiva, especialmente en lo relacionado con la incorporación de nuevos cargos.

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

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Tabla 43. Planta Propuesta

No de cargos	Nivel del empleo	Denominación	Código	Grado	Naturaleza del empleo
1	Directivo	Alcalde	005	N/A	Libre Nombramiento y Remoción
5	Directivo	Secretario de Despacho	020	01	Libre Nombramiento y Remoción
1	Asesor	Asesor	105	01	Periodo Fijo
1	Profesional	Comisario de Familia	202	03	Carrera Administrativa
1	Profesional	Profesional Universitario Área Salud	237	01	Carrera Administrativa
5	Profesional	Profesional Universitario	219	01	Carrera Administrativa
1	Técnico	Inspector de Policía 3ª a 6ª Categoría	303	04	Carrera Administrativa
1	Técnico	Técnico Operativo	314	04	Carrera Administrativa
1	Técnico	Técnico Operativo	314	01	Carrera Administrativa
2	Técnico	Técnico Administrativo	367	03	Carrera Administrativa
1	Técnico	Técnico Administrativo	367	02	Carrera Administrativa
2	Técnico	Técnico Administrativo	367	01	Carrera Administrativa
1	Asistencial	Auxiliar Administrativo	407	03	Carrera Administrativa
2	Asistencial	Auxiliar Administrativo	407	02	Carrera Administrativa
1	Asistencial	Auxiliar Administrativo	407	01	Carrera Administrativa

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

1	Asistencial	Secretario Ejecutivo del Despacho del Alcalde	438	04	Libre Nombramiento y Remoción
Total de empleos			27		

Fuente. Elaboración propia

La propuesta de la creación de nueve (8) cargos se distribuyen así: cuatro (4) de nivel Profesional; 1 para la Secretaría de Desarrollo Social, Comunitario y Rural, 2 para la Secretaría de Planeación e Infraestructura y 1 para la Secretaría de Hacienda y Finanzas Públicas, tres (3) de nivel técnico; 1 para la Secretaría de Desarrollo, Social, Comunitario y Rural y 2 para la Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana, un (1) asistencial para la Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana, se suprime el cargo de nivel directivo correspondiente a la Oficina de Control Interno y se crea como Asesor de Control interno.

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 44. Detalle de la planta propuesta

Empleo	Observación
Jefe de Oficina - Código 006 - Grado 03	Se suprime empleo de nivel Directivo correspondiente a la oficina de Control Interno, considerando criterios de racionalización administrativa y la dimensión operativa de la dependencia.
Asesor – Código 105 – Grado 01	Se crea el cargo Asesor de Control Interno, adscrito a la dependencia Despacho del Alcalde
Secretario de Despacho – Código 020 - Grado 01	Se realiza ajuste al grado de los Secretarios de Despacho, pasando de grado 02 al grado 01, considerando que es un municipio de sexta categoría y vale la pena dejar la posibilidad de contratar un profesional sin experiencia
Inspector de Policía 3ª a 6ª Categoría – Código 303 – Grado 04	Se realiza un ajuste al grado del empleo, pasando del grado 01 al grado 04, con base en el perfil requerido para su adecuado desempeño y en correspondiente a la asignación salarial

	establecida para funciones de mayor complejidad y responsabilidad
Profesional Universitario Área Salud – Código 237- Grado 01	Se crea el cargo de profesional para la atención en el área de salud pública en la secretaría de Desarrollo Social y Comunitario y Rural.
Profesional Universitario – Código 219- Grado 01	Se crea el cargo de profesional para la atención en el área de contratación en la Secretaría de Planeación e Infraestructura
Profesional Universitario – Código 219- Grado 01	Se crea el cargo de profesional para la atención en el área de banco de proyectos en la Secretaría de Planeación e Infraestructura.
Profesional Universitario – Código 219- Grado 01	Se crea el cargo de profesional para la atención en el área de gestión contable y presupuestal en la Secretaría de Hacienda y Finanzas Públicas.
Técnico operativo – Código 314-Grado 01	Se crea el cargo de técnico operativo para la atención en el área agropecuaria en la Secretaría de Desarrollo Social, Comunitario y Rural.
Técnico administrativo – Código 367- Grado 01	Se crea el cargo de Técnico administrativo para la atención en el área de talento humano en la Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana.
Técnico administrativo – Código 367- Grado 01	Se crea el cargo de Técnico administrativo para la atención en el área de gestión digital – TIC en la Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana.
Técnico Operativo - Código 314 – Grado 04	Se realiza ajuste al grado del empleo, pasando de grado 01 al grado 04, con base en la experiencia requerida y la asignación salarial actual
Técnico Administrativo - Código 407 – Grado 02	Se realiza ajuste al grado del empleo, pasando de grado 01 al grado 02, con base en la experiencia requerida y la asignación salarial actual
Asistencial – Código 407- Grado 01	Se crea el cargo Asistencial para la atención en el área de ventanilla única en la Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana.
Secretario Ejecutivo del Despacho del Alcalde – Código 436 - Grado 04	Se realiza ajuste al grado del empleo, pasando de grado 01 al grado 04, con base en la experiencia requerida y la asignación salarial actual

Fuente. Elaboración propia

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

En la nueva planta de personal plantea una reconfiguración estratégica orientada a optimizar la estructura administrativa, trasladando recursos de un nivel directivo a cargos técnicos, profesionales y asistenciales que fortalecen la operación y la atención al ciudadano. Este ajuste no solo busca racionalizar el gasto, sino también alinear los perfiles con las funciones misionales y las necesidades actuales del municipio, priorizando áreas clave como salud pública, contratación, gestión financiera, proyectos, agropecuaria y TIC. Con ello, se proyecta una administración más eficiente, con mayor capacidad técnica y operativa, y un enfoque más cercano a la gestión efectiva de servicios y programas públicos.

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 está correcta dentro de los procesos y procedimientos vigentes en la entidad.

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

Tabla 45. Planta propuesta por dependencia

Rol ^[1]	Dependencia	Nivel jerárquico del empleo	No de empleos	Propósito ^[2]
Alcalde	Despacho del Alcalde	Directivo	1	Direccionar y formular las políticas institucionales y adoptar los planes, programas y proyectos a través del plan de desarrollo que garantice el bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población, ejerciendo las funciones que le asigna la constitución, la ley, ordenanzas, acuerdos y demás regulaciones en las que le fueren delegadas por el presidente de la república o gobernador respectivo.

Rol ^[1]	Dependencia	Nivel jerárquico del empleo	No de empleos	Propósito ^[2]
Jefe de despacho	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana	Directivo	1	Dirigir las políticas, planes y procesos relacionados con el orden público, la convivencia, la administración del talento humano y la articulación intergubernamental del municipio, con el fin de garantizar la gobernabilidad, la seguridad ciudadana y el cumplimiento de las funciones administrativas y constitucionales.
Jefe de despacho	Secretaría de Planeación e Infraestructura	Directivo	1	Liderar la planificación y el desarrollo integral del municipio, mediante la formulación y articulación de políticas, estrategias, programas y proyectos que promuevan el crecimiento del territorio.
Jefe de despacho	Secretaría de Hacienda y Finanzas Públicas	Directivo	1	Dirigir la gestión fiscal y financiera del municipio, a través de la formulación de políticas tributarias, la administración del presupuesto, la gestión de tesorería y el manejo de la deuda pública, con el fin de garantizar la sostenibilidad fiscal y la correcta aplicación de los recursos para el cumplimiento de los planes de desarrollo.
Jefe de despacho	Secretaría de Desarrollo Social, Comunitario y Rural	Directivo	1	Liderar la formulación y ejecución de las políticas, planes y programas para el desarrollo social, comunitario y rural del municipio, a través de la articulación de los sectores de salud, educación, medio ambiente y participación ciudadana, con el fin de promover la equidad, el bienestar social y el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes.

Rol^[1]	Dependencia	Nivel jerárquico del empleo	No de empleos	Propósito^[2]
Jefe de despacho	Secretaría de Cultura, Turismo recreación y Deporte	Directivo	1	Liderar la formulación e implementación concertada de políticas públicas para la promoción y fortalecimiento del arte, la cultura, el patrimonio, el turismo, la recreación y el deporte, así como la transformación y sostenibilidad cultural, deportiva y turística del municipio.
Control Interno	Despacho del Alcalde	Asesor	1	Asesorar en la evaluación y mejoramiento del sistema de control interno y fomentar la cultura del autocontrol, autogestión y autorregulación, para la mitigación de los riesgos en los diferentes procesos y procedimientos y el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.
Comisario de Familia	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana	Profesional	1	Brindar atención especializada e interdisciplinaria para prevención, protección, restablecimiento, reparación y garantía de los derechos de quienes estén en riesgo, sean o hayan sido víctimas de violencia por razones de género en el contexto familiar y/o víctimas de otras violencias, de acuerdo con las disposiciones legales.
Trabajador Social	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana - Comisaría de Familia	Profesional	1	Realizar labores profesionales de asistencia de trabajo social a la gestión de la Comisaría de Familia, con el fin de cumplir con el objetivo de garantizar, proteger, restablecer y reparar los derechos de los niños, niñas, adolescentes y su grupo familiar, de conformidad con las prescripciones de ley, las políticas institucionales y las necesidades y requerimientos de la comunidad.
Psicólogo	Secretaría de Convivencia, Gobierno y	Profesional	1	Brindar apoyo psicológico en los casos requeridos en la Comisaría de Familia,

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Rol ^[1]	Dependencia	Nivel jerárquico del empleo	No de empleos	Propósito ^[2]
	Administración Ciudadana - Comisaría de Familia			propendiendo por la protección de los derechos humanos, la resolución de conflictos y la prevención de situaciones que vayan en contra de la población atendida según las disposiciones por ley.
Salud Publica	Secretaría de Desarrollo Social, Comunitario y Rural	Profesional	1	Gestionar las acciones en salud pública orientadas a la promoción, prevención y vigilancia en el territorio, conforme con la normatividad vigente y las directrices institucionales.
Contratación	Secretaría de Planeación e Infraestructura	Profesional	1	Ejecutar las actividades relacionadas con los procesos de contratación de bienes, obras y servicios, conforme con los lineamientos institucionales, la normatividad vigente y los procedimientos establecidos.
Banco de Proyectos	Secretaría de Planeación e Infraestructura	Profesional	1	Formular proyectos de inversión pública conforme con los lineamientos institucionales, los requisitos del banco de proyectos y la normatividad vigente.
Gestión Contable y Presupuestal	Secretaría de Hacienda y Finanzas Publicas	Profesional	1	Gestionar los procesos contables y presupuestales institucionales, en cumplimiento con los parámetros técnicos, lineamientos institucionales y la normativa vigente.
Inspector de Policía 3ª a 6ª Categoría	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana	Técnico	1	Ejecutar y controlar los programas de seguridad y convivencia ciudadana del municipio a partir del cumplimiento de las disposiciones establecidas en la ley, el código de policía y demás normativas.

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Rol ^[1]	Dependencia	Nivel jerárquico del empleo	No de empleos	Propósito ^[2]
Deporte y Recreación	Secretaría de Cultura, Turismo, Recreación y Deporte	Técnico	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.
Enlace de víctimas	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana	Técnico	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.
Sisbén	Secretaría de Planeación e Infraestructura	Técnico	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.
Gestión Documental	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana	Técnico	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.
Técnico Agropecuario	Secretaría de Desarrollo Social, Comunitario y Rural	Técnico	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.
Talento Humano	Secretaría de Convivencia, Gobierno y	Técnico	1	Brindar apoyo técnico y administrativo en la gestión del talento humano, mediante la

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Rol ^[1]	Dependencia	Nivel jerárquico del empleo	No de empleos	Propósito ^[2]
	Administración Ciudadana			formación, y ejecución de planes, programas y proyectos relacionados con la selección, vinculación, administración, seguimiento y retiro, garantizando el cumplimiento de la normatividad vigente y funcionamiento de la entidad.
Gestión Digital - TIC	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana	Técnico	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.
Auxiliar Administrativa	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana – Comisaria de Familia	Asistencial	1	Apoyar y asistir los procesos administrativos, el manejo de documentos e información, trámites, atención a usuarios, tanto internos como externos, a cargo de la dependencia, con el fin de coadyuvar en el cumplimiento de los objetivos de la dependencia.
Recaudador de impuestos	Secretaría de Hacienda y Finanzas Públicas	Asistencial	1	Realizar actividades de soporte administrativo que faciliten el eficiente desempeño de la dependencia, garantizando la atención integral a usuarios internos y externos, mediante la ejecución de los procesos de comunicación, archivo y correspondencia, manejo de agenda y generación de informes, de acuerdo con los lineamientos establecidos.
Auxiliar Administrativa	Secretaría de Planeación e Infraestructura	Asistencial	1	Asistir los procesos administrativos, el manejo de documentos e información, trámites, atención a usuarios, tanto internos como externos, a cargo de la dependencia, con el fin de coadyuvar en el cumplimiento de los objetivos de la dependencia, conforme a

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Rol ^[1]	Dependencia	Nivel jerárquico del empleo	No de empleos	Propósito ^[2]
				los procesos y procedimientos establecidos.
Auxiliar Administrativa	Despacho del Alcalde	Asistencial	1	Realizar actividades de soporte administrativo que garanticen la atención integral a usuarios internos y externos y organizar los procesos de archivo y correspondencia, manejo de agenda, atención al público e ingreso de personas al despacho del alcalde de acuerdo con los lineamientos establecidos.
Ventanilla Única	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana	Asistencial	1	Atender a los ciudadanos en la radicación, recepción y orientación de solicitudes, trámites y servicios ofrecidos a través de la Ventanilla Única, garantizando el registro oportuno de la información, el direccionamiento adecuado de los requerimientos y el cumplimiento de los procedimientos establecidos para la atención al usuario y la gestión documental en la entidad.

Fuente. Elaboración propia

La planta propuesta por dependencias y perfiles evidencia una estructura balanceada y funcional, que distribuye de manera clara los niveles directivo, asesor, profesional, técnico y asistencial, fortaleciendo tanto las áreas misionales como las de apoyo. Se prioriza la incorporación de perfiles técnicos y profesionales especializados, lo que contribuye a mejorar la capacidad de respuesta y la eficiencia institucional. Además, se refuerza la atención al ciudadano mediante cargos asistenciales en puntos clave. Esta configuración permite optimizar recursos, asegurar el cumplimiento de las funciones establecidas y garantizar una prestación de servicios más cercana, oportuna y ajustada a las necesidades del municipio.

2.3.2.3. Escala Salarial Propuesta

La propuesta de escala salarial para los diferentes niveles de empleos de la planta de personal de la administración municipal se realizó considerando aspectos técnicos y

legales, como el límite máximo salarial mensual para empleados públicos de entidades territoriales, Decreto 620 de 2025 y la verificación de actos administrativos.

Para realizar el ajuste en la escala salarial se tuvieron en cuenta las siguientes inconsistencias encontradas en el municipio:

- Salarios trasladados entre niveles jerárquicos
- Grado salarial 01 repetido
- Diferentes grados con la misma asignación salarial
- Empleos del mismo nivel y grado con diferente asignación salarial
- Empleos con el mismo nivel y asignación salarial, pero con diferente grado

Para la valoración de los empleos con el método de categorías se organizan los empleos por niveles para permitir la clasificación en función de su jerarquización; los niveles jerárquicos en la entidad son: directivo, asesor, profesional, técnico y asistencial.

Tabla 46. Jerarquización de los empleos

Nivel	Denominación del Empleo	Grado	Asignación Propuesta
Directivo	Secretario de Despacho	01	\$ 3.951.843
Asesor	Asesor	01	\$ 3.799.849
Profesional	Comisario de Familia	03	\$ 3.683.810
	Profesional Universitario	02	\$ 3.377.990
	Profesional Universitario	01	\$ 3.070.900
	Profesional Universitario Área Salud	01	\$ 3.070.900
Técnico	Inspector De Policía 3ª A 6ª Categoría	04	\$ 2.886.780
	Técnico Administrativo	03	\$ 2.789.111
	Técnico Administrativo	02	\$ 2.670.740
	Técnico Administrativo	01	\$ 2.606.460
Asistencial	Auxiliar Administrativo	04	\$ 2.506.212
	Auxiliar Administrativo	03	\$ 2.302.537
	Auxiliar Administrativo	02	\$ 2.159.274
	Auxiliar Administrativo	01	\$ 1.943.346

Fuente: elaboración propia.

Los empleos por nivel jerárquico se ordenaron identificando el límite superior y el límite inferior respecto a las asignaciones salariales para visualizar la jerarquización de los empleos en la proyección de los grados a considerar pertinentes para la entidad.

La denominación de alcalde, correspondiente al nivel directivo, no aplica para el análisis, debido a que el valor salarial lo define el Concejo municipal con fundamento en la normatividad expedida por el Gobierno nacional.

Tabla 47. Escala salarial propuesta

Grado	Directivo	Asesor	Profesional	Técnico	Asistencial
01	\$ 3.951.843	\$ 3.799.849	\$ 3.070.900	\$ 2.606.460	\$ 1.943.346
02			\$ 3.377.990	\$ 2.670.740	\$ 2.159.274
03			\$ 3.683.810	\$ 2.789.111	\$ 2.302.537
04				\$ 2.886.780	\$ 2.506.212

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la tabla anterior los grados salariales por nivel jerárquico quedan así:

- Nivel directivo: grado 01 para los empleos de denominación Secretario de Despacho.
- Nivel asesor: grado 01 empleo denominación asesor, gestión de Control Interno.
- Nivel profesional: grado 01 empleo denominación profesional universitario, con 2 empleos para la Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana, 2 empleos para la Secretaría de Planeación e Infraestructura, 1 empleo para la Secretaría de Hacienda y Finanzas Públicas, 1 profesional universitario área salud para la Secretaria de Desarrollo Social, Comunitario y Rural, y 1 empleo grado 03 para la Comisaría de Familia.
- Nivel técnico: grado 01 para el técnico operativo Agropecuario de la Secretaría de Desarrollo Social, Comunitario y Rural y 2 técnicos administrativos en la Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana grado 02 para el técnico de enlace de víctimas, grado 03 para 2 técnicos administrativos de sisbén y gestión documental, grado 04 para inspector de policía 3ª a 6ª categoría.
- Nivel asistencial: grado 01 para auxiliar administrativo Ventanilla Única, grado 02 para los auxiliares administrativos de recaudador de impuestos y asistente Comisaria de Familia, grado 03 para auxiliar de la Secretaria de Planeación e Infraestructura, grado 04 para la Secretaria ejecutiva del despacho del Alcalde.

2.3.3. Estructura Detallada de Costos de la Planta de Personal

Este estudio de rediseño organizacional contempla la creación de nuevos cargos y la reclasificación de un cargo de nivel directivo al nivel asesor, estas modificaciones generan requerimientos presupuestales adicionales asociados a los gastos de personal, en este

contexto se presenta una comparación entre los costos de la planta actual (SA) y los de la situación propuesta (SP), diferenciados por niveles jerárquicos.

Tabla 48. Comparativo costo de planta actual y situación propuesta

Nivel	SITUACION ACTUAL			SITUACION PROPUESTA			DIFERENCIA SP- SA	
	No. cargos	Costo mensual	Costo anual	No. cargos	Costo mensual	Costo anual	No. cargos	Costo anual
Directivo	7	\$53.737.438	\$644.849.253	6	\$48.664.818	\$583.977.813	-1	-\$ 60.871.441
Asesor	0	\$0	\$0	1	\$6.340.775	\$76.089.300	1	\$76.089.300
Profesional	3	\$16.395.909	\$196.750.911	7	\$36.893.445	\$442.721.340	4	\$245.970.429
Técnico	5	\$24.418.629	\$293.023.554	8	\$38.774.707	\$465.296.484	3	\$172.272.930
Asistencial	4	\$16.974.568	\$203.694.817	5	\$20.653.395	\$247.840.740	1	\$44.145.923
Total	19	\$111.526.545	\$1.338.318.535	27	\$151.327.140	\$1.815.925.677	8	\$477.607.142

Fuente. Elaboración propia

La diferencia de los costos anuales de la planta de empleo actual y la planta propuesta es de \$477.607.142, este incremento se genera por la creación de ocho empleos para cubrir el déficit de personal que tiene el municipio.

La planta de empleos actual tiene un costo mensual de \$111.526.545 y un costo anual de \$1.338.318.535; de los cuales el 48% son los costos del nivel directivo, el 15% costos del nivel profesional, el 22% costos del nivel técnico y el 15% costos del nivel asistencial.

El costo de la planta de empleos propuesta tiene una participación del 32% en el nivel directivo, el nivel asesor el 4%, el nivel profesional el 24%, el nivel técnico el 26% y el nivel asistencial el 14%, para unos costos mensuales de \$151.327.140 y unos costos anuales de \$1.815.925.677.

Cabe aclarar que, si la entidad fortalece los ingresos, puede considerar la creación de otros empleos, los cuales se identificaron en el ejercicio de levantamiento de cargas laborales diagnósticas.

La proyección de los costos totales para la planta de empleos propuestos para los próximos años es:

Tabla 49. Proyección de gastos de personal y nivel de holgura

Factor	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos Corrientes de Libre Destinación (ICLD)	\$3.991.508.000	\$4.306.837.132	\$4.625.543.080	\$4.949.331.095	\$5.295.784.272
Gastos de Funcionamiento (GF)	\$2.011.125.000	\$2.151.903.750	\$2.287.473.686	\$2.422.434.634	\$2.555.668.539
Indicador Ley 617/00 (GF/ICLD)	50,4%	50,0%	49,5%	48,9%	48,3%
Limite del Gasto (-) Indicador Ley 617/00 GF/ICLD)	29,6%	30,0%	30,5%	31,1%	31,7%
Situación Actual (SA)	\$1.338.318.535	\$1.422.632.603	\$1.506.567.926	\$1.589.429.162	\$1.676.847.766
Situación Propuesta (EP1)	\$1.815.925.677	\$1.930.328.995	\$2.044.218.405	\$2.156.650.418	\$2.275.266.191
Proyección nivel de holgura Ceteris Paribus (GF/ICLD)	17,6%	18,2%	18,9%	19,6%	20,4%

Fuente: elaboración propia.

La tabla muestra la proyección de ingresos corrientes de libre destinación, gastos de funcionamiento y gastos de personal entre el año 2025 y 2028, condicionados por factores económicos externos que permiten proyectar el comportamiento del indicador Ley 617/00 y el nivel de holgura.

Los Ingresos Corrientes de Libre Destinación (ICLD) crecen de manera sostenida, pasando de \$3.991.508.000 en 2024 a \$5.295.784.272 en 2028 y en los Gastos de Funcionamiento (GF) se proyectan incrementos moderados, desde \$2.011.125.000 en 2024 hasta \$2.555.668.539 en 2028. El indicador Ley 617/00 se mantiene cercano al 50%, lo que indica un manejo prudente de los gastos de funcionamiento. Los gastos de Personal de la situación propuesta: aumentan de \$1.815.925.677 en 2024 a \$2.275.266.191 en 2028.

De acuerdo con los resultados obtenidos, la implementación de la planta de personal propuesta reduce el nivel de holgura del 29,6% al 17,6% para la vigencia 2024, en los periodos siguientes 2025-2028 presenta una tendencia similar. No obstante, la proyección demuestra que dicha planta resulta financieramente viable dentro de los límites establecidos por la Ley 617 de 2000, garantizando un crecimiento controlado del gasto y una holgura presupuestal suficiente para atender eventualidades o incrementos no previstos.

2.3.4. Formalización Laboral

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

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

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

(i) al criterio funcional, que hace alusión a “la ejecución de funciones que se refieren al ejercicio ordinario de las labores constitucional y legalmente asignadas a la entidad pública (artículo 121 de la Constitución)”;

(ii) al criterio de igualdad, esto es, cuando “las labores desarrolladas son las mismas que las de los servidores públicos vinculados en planta de personal de la entidad y, además se cumplen los tres elementos de la relación laboral”;

(iii) al criterio temporal o de habitualidad, si “las funciones contratadas se asemejan a la constancia o cotidianidad, que conlleva el cumplimiento de un horario de trabajo o la realización frecuente de la labor, surge una relación laboral y no contractual”;

(iv) al criterio de excepcionalidad, si “la tarea acordada corresponde a “actividades nuevas” y éstas no pueden ser desarrolladas con el personal de planta o se requieren conocimientos 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

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

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.

Haciendo un balance frente a los logros a corte del 30 de abril de 2024, el DAFP destacó que 22 Departamentos y 59 Municipios se comprometieron con la formalización y crearon

1.060 empleos permanentes y 699 empleos temporales, fortaleciendo de este modo la gestión institucional en el territorio. A las entidades que aún se encuentran en etapas incipientes les invita para que soliciten asesoría y acompañamiento por medio de los canales de comunicación dispuestos por la Función Pública.

2.4. Recomendaciones para la Implementación del Rediseño

Garantizar en la fase de implementación de la planta de empleos propuesta, ya sea de forma gradual o parcial, que los empleos creados cuenten con las instalaciones físicas, locativas, así como mobiliario y equipamiento de oficina para el desarrollo de sus funciones.

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 Hacarí** 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 50. Acciones para la gestión del cambio

Fases	Acción	Objetivo	Responsable	Actores Objetivo
Alistamiento	Comunicación frente a la intención de la entidad para llevar a cabo el proceso	Comunicar a los colaboradores la intención de la entidad para llevar a cabo el fortalecimiento	Alta dirección / Encargados del talento humano en la alcaldía	Talento humano de la organización
	Preparar al talento humano de la Alcaldía para el proceso	Llevar a cabo las acciones necesarias para la buena disposición del talento humano, preparando el escenario para la adaptabilidad	Alta dirección / Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana	Talento humano de la organización
Diagnóstico	Información frente a los cronogramas de trabajo para llevar a cabo todo el proceso	Comunicar a los líderes de proceso, jefes de dependencia y demás responsables, el cronograma de trabajo	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana	Líderes de proceso, jefes de dependencia
	Asignación de responsables por dependencia	Distribuir las responsabilidades para la buena gestión del cambio	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana	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 Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana	Talento humano de la organización
	Socialización de los resultados del diagnóstico	Compartir con los colaboradores en general los resultados del diagnóstico	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana	Talento humano de la organización
Propuesta	Socialización de las propuestas de cambio	socialización de la propuesta, con base en las necesidades identificadas en el diagnóstico	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana	Talento humano de la organización
	Escenario de coparticipación para la construcción de observaciones	Integrar al talento humano en el proceso, permitiendo una mayor aceptación de la propuesta	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana	Talento humano de la organización
	Socialización del impacto en el marco del proceso	Analizar y socializar los posibles impactos que generar el cambio a partir del proceso de fortalecimiento	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana	Talento humano de la organización

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Previsión	Socialización de los mecanismos de provisión	Explicar los mecanismos de la provisión (si hay lugar a esto)	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana	Talento humano de la organización
	Impacto de la implementación del proceso y provisión final	Generar estrategias que permitan sobrellevar el proceso de implantación del proceso de fortalecimiento	Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana	Talento humano de la organización
	Aseguramiento de la transición hacia el nuevo escenario		Secretaría de Convivencia, Gobierno y Administración Ciudadana	Talento humano de la organización

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.

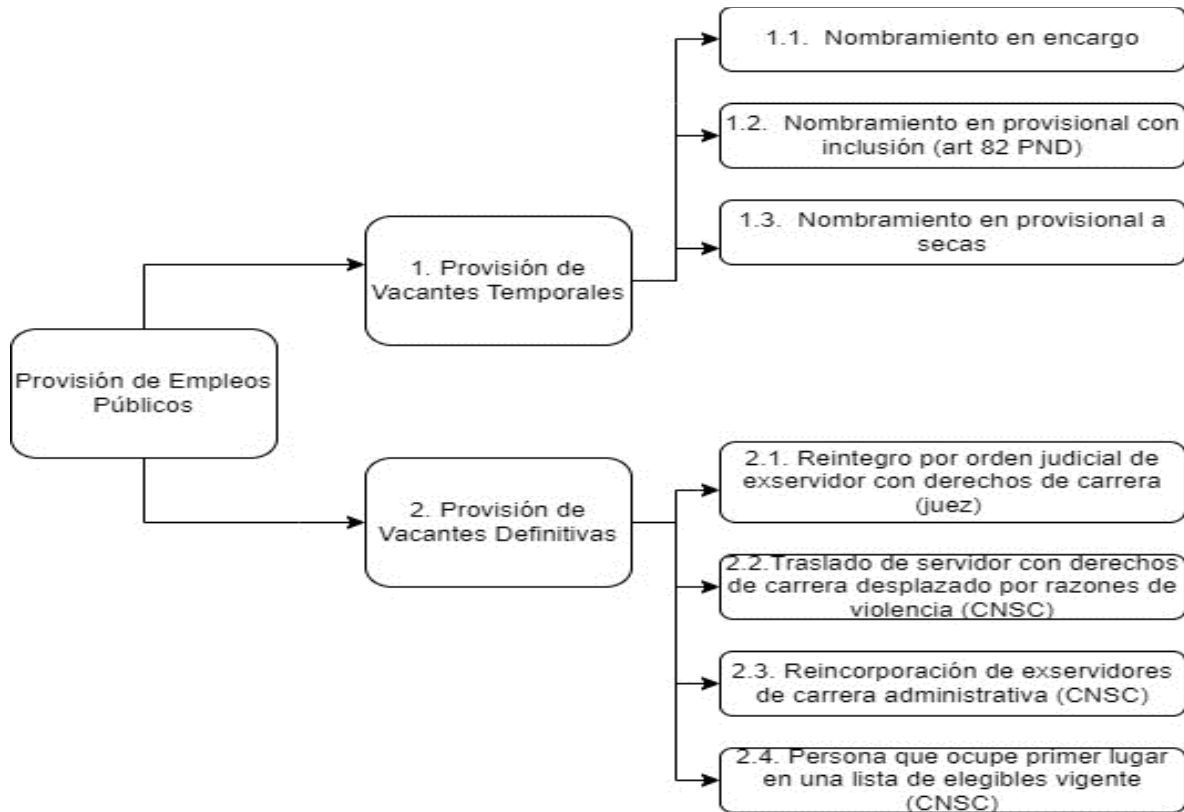
2.4.2. Provisión de Nuevos Empleos

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.

Ilustración 29. Provisión de empleos públicos



Fuente. Elaboración propia.

2.4.3. Reportes a la CNSC

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

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

3. Recomendaciones del Estudio Técnico

- La ejecución del presente estudio técnico demanda la adecuación de las instalaciones de la Alcaldía, particularmente en lo relacionado con la disposición de puestos de trabajo, la dotación de recursos tecnológicos.
- La Administración Municipal debe mantener el compromiso de avanzar en la profesionalización y especialización de la planta de personal en todas sus dependencias, promoviendo la adopción de buenas prácticas asociadas a programas del Gobierno Nacional
- Adoptar el Modelo de Operación por Procesos (MOP) mediante acto administrativo, acompañado de la caracterización de los procesos y procedimientos con la participación activa del talento humano responsable de su ejecución. Esto permitirá disponer de una hoja de ruta ajustada a la realidad institucional.
- Se sugiere optimizar la gestión de los contratos de prestación de servicios, revisando tanto su objeto como la reiterada vinculación de personas naturales en diferentes vigencias, con el fin de prevenir la configuración de contratos realidad y en consecuencia, posibles perjuicios jurídicos.
- Es necesario articular esfuerzos orientados a incrementar los ingresos propios, revisar la dependencia de las transferencias y regalías, fortalecer la capacidad de ahorro, con el propósito de garantizar prácticas financieras encaminadas a la solvencia, la sostenibilidad y la mitigación del riesgo fiscal.

4. Anexos

4.1. Marco Normativo de los Municipios

4.2. Consolidado de Cargas de Trabajo

4.3. Proyectos de Actos Administrativos

4.3.1. Acto Administrativo de Estructura Administrativa

4.3.2. Acto Administrativo de Planta de Empleos

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

4.5.4. Acto Administrativo de Escala Salarial

5. Bibliografía

- Alcaldía Hacaré. (s.f.). Obtenido de <http://www.hacari-nortedesantander.gov.co/alcaldia/organigrama>
- Alcaldía Municipal de Hacaré. (2024). *Plan de Desarrollo Municipal Hacaré 2024-2027*. Obtenido de <http://www.hacari-nortedesantander.gov.co/planes/plan-municipal-de-desarrollo-20242028>
- Alcaldía Municipal Hacaré. (2024). *Informe de PQRDS*. Obtenido de INFORME ANUAL DE PETICIONES, QUEJAS, RECLAMOS Y SOLICITUDES PQRS 2024: <http://www.hacari-nortedesantander.gov.co/informe-de-pqr/informe-aual-de-peticiones-quejas-reclamos-y-solicitudes>
- Alcaldía Municipal Hacaré. (s/f). *Página Web Alcaldía Municipal Hacaré*. Obtenido de <http://www.hacari-nortedesantander.gov.co/>
- Alcaldía Municipal Hacaré. (s/f). *Trámites y servicios*. Obtenido de <http://www.hacari-nortedesantander.gov.co/tema/tramites-y-servicios>
- Asamblea Nacional Constituyente. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4125>
- Banco Mundial. (2025). *Perspectivas económicas mundiales*. Obtenido de Economías Emergentes y en Desarrollo en el Siglo XXI: <https://www.bancomundial.org/es/publication/global-economic-prospects>
- 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-eic-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-entidad/mision-vision-funciones-y-deberes>
- Congreso de Colombia. (1997). *Ley 388*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=339>
- Contaduría General de la Nación . (s.f.). *CUIPO*. Obtenido de https://www.chip.gov.co/schip_rt/index.jsf
- DAFP. (2020). *Guía para la gestión por procesos en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (Mipg)*. Obtenido de https://www1.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2ljUBdeu/view_file/36963907DAFP

DAFP. (2023). *ABC del plan de formalización laboral para la administración pública en equidad*.
Obtenido de <https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/418537/616038/Abc-plan-formalizacion-laboral-para-la-administracion-publica-en-equidad.pdf>

DAFP. (s.f). *Estructura organizacional*. Obtenido de
https://www1.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/estructura-organizacional#:~:text=La%20estructura%20organizacional%20es%20entendida,de%20las%20necesidades%20de%20la

DAFP. (s.f.). *MIPG - Talento humano*. Obtenido de
<https://www1.funcionpublica.gov.co/web/mipg/detalle-del-modelo/tags/talento-humano#:~:text=Talento%20Humano,de%20sus%20objetivos%20y%20resultados>.

DANE. (2023). *PIB por departamento*. Obtenido de Información 2023 provisional:
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-departamentales>

Departamento Nacional de Planeación . (22 de 04 de 2025). *TerriData*. Obtenido de TerriData:
<https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/perfiles/54344>

Departamento Nacional de Planeación. (2024). *TerriData*. Obtenido de Sistema de Estadísticas Territoriales: Departamento de Norte de Santander.: <https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/perfiles/54000>

Departamento Nacional de Planeación. (2024). *TerriData*. Obtenido de Sistema de Estadísticas Territoriales: Municipio de Hacarí: <https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/perfiles/54344>

DIAN. (s.f.). *Multisectorial - ZOMAC*. Obtenido de
<https://www.dian.gov.co/impuestos/Formalizacion-Tributaria/Paginas/Multisectorial.aspx>

Función Pública . (08 de 05 de 2025). *Función Pública* . Obtenido de Función Pública:
<https://www1.funcionpublica.gov.co/web/mipg/resultados-medicion>

Función Pública . (s.f.). *Medición del desempeño institucional. Función Pública* . Obtenido de Función Pública : <https://www1.funcionpublica.gov.co/web/mipg/resultados-medicion>

Función Pública. (s/f). *SUIT*. Obtenido de Tramites SUIT:
<https://www.funcionpublica.gov.co/dafpIndexerBT/tramite/index?find=FindNext&query=Hacar%C3%AD&filtroEntidad=0644&filtroSector=&filtroDepartamento=&filtroMunicipio=&bloquearFiltroEntidad=&bloquearFiltroSector=&bloquearFiltroDepartamento=&bloquearFiltroMuni>

Gobierno de Colombia. (2025). *Decreto 62 de 2025*. Obtenido de www.funcionpublica.gov.com

Gobierno de Colombia, Ministerio del Trabajo, & Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias. (2020). *Plan Nacional de Fomento a la Economía Solidaria y Cooperativa Rural*.

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Ministerio de Salud y Protección Social. (2025). *Cifras de afiliación en salud*. Obtenido de Cifras de afiliación en salud con corte a abril 2025:

<https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/Paginas/cifras-aseguramiento-salud.aspx>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2020). *Resolución 1519 de 2020 (por la cual se definen los estándares y directrices para publicar la información señalada en la Ley 1712 del 2014 y se definen los requisitos materia de acceso a la información pública, accesibilidad web, seguridad digital, y dato*. Obtenido de Estándares de publicación y divulgación de información: <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=30044657>

Organigrama. (18 de 06 de 2025). Obtenido de Alcaldía de Hacarí: <http://www.hacari-nortedesantander.gov.co/alcaldia/organigrama>

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

SISPT Unidad para las Víctimas. (2023). *Boletines*. Obtenido de Boletín #10: Datos para La Paz.: <https://datospaz.unidadvictimas.gov.co/boletines-2023/>

Unidad para las Víctimas. (28 de Mayo de 2017). *Decreto 893 del 28 de mayo de 2017 por el cual se crean los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial – PDET*. Obtenido de https://www.unidadvictimas.gov.co/documentos_bibliotec/decreto-893-del-28-de-mayo-de-2017/

Unidad para las Víctimas. (2025). *Boletín # 23*. Obtenido de Situación del Catatumbo: <https://datospaz.unidadvictimas.gov.co/archivos/datosPaz/boletines/Catatumbo/BoletinCatatumbo-UARIV-Edicion23.pdf>

Unidad para las Víctimas. (2025). *Registro Único de Víctimas (RUV)*. Obtenido de <https://cifras.unidadvictimas.gov.co/Cifras/#!/hechos>