

**FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO DEL MUNICIPIO DE IMUES –  
NARIÑO, VIGENCIA 2012 - 2015**

**JARO BURBANO CALDERÓN  
GERMAN MARCILLO CASANOVA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS FACEA  
PROGRAMA ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO  
2013**

**FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO DEL MUNICIPIO DE IMUES –  
NARIÑO, VIGENCIA 2012 - 2015**

**JARO BURBANO CALDERÓN  
GERMAN MARCILLO CASANOVA**

**Trabajo grado presentado como requisito para optar al título de Especialista  
en Alta Gerencia**

**Asesor:  
Esp. ARTURO FIDEL DIAZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS FACEA  
PROGRAMA ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO  
2013**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo son responsabilidad exclusiva del autor.

Artículo 1<sup>ro</sup> del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Presidente de tesis

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

San Juan de Pasto, Marzo de 2013

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCION .....	14
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA. ....	15
1.1.1 Formulación del Problema .....	16
1.2 JUSTIFICACION .....	16
1.3 OBJETIVOS.....	17
1.3.1 Objetivo General.....	17
1.3.2 Objetivos Específicos .....	17
1.4 MARCO DE REFERENCIA .....	17
1.4.1 Marco Teorico.....	17
1.4.1.1 Proceso de Planeación Estratégica. ....	17
1.4.1.2 Análisis Estratégico Interno. ....	18
1.4.1.3 Análisis Estratégico Externo. ....	19
1.4.1.4 Análisis de Matrices. ....	20
1.4.1.5 Formulación de Estrategias. ....	20
1.4.1.6 Planes Operativos .....	20
1.4.1.7 La Planeación Estratégica en el Sector Público.....	21
1.4.2 Marco Contextual .....	21
1.4.2.1 Antecedentes históricos y caracterización del asentamiento poblacional del Municipio de Imués. ....	21
1.4.2.2 Localización Geográfica.....	22
1.4.2.3 Limites.....	22
1.4.2.4 Extensión .....	22
1.4.2.5 Contexto Regional. ....	22
1.4.2.6 Climatología . ....	23
1.4.2.7 Temperatura. ....	23
1.4.2.8 Hidrografía. ....	24

1.4.3	Marco Legal. ....	24
1.5	DISEÑO METODOLOGICO .....	27
1.5.1	Tipo de Investigación .....	27
1.5.2	Tecnica de Investigacion. ....	27
1.5.3.1	Fuentes Secundarias. ....	27
1.5.3.2	Fuentes Primarias. ....	28
1.5.4	Tratamiento de la información .....	28
1.5.4.1	Trabajo de campo . ....	28
1.5.5	Universo Poblacional. ....	28
2.	DIAGNOSTICO ESTRATEGICO.....	30
2.1	ANALISIS ESTRATÉGICO EXTERNO.....	30
2.1.1.1	Plan decenal de educación, cultura y salud. ....	30
2.1.1.2	Programas sociales del Gobierno Nacional.....	31
2.1.1.3	Plan Departamental de Aguas. ....	33
2.1.1.4	Política nacional de vivienda propia. ....	34
2.1.1.5	Plan de Desarrollo Departamental .....	35
2.1.1.6	Inestabilidad Política. . ....	35
2.1.2.1	Apoyo técnico de instituciones departamentales. ....	36
2.1.2.2	Avance acelerado de la tecnología. ....	36
2.1.3.1	Sistema General de Regalías .....	37
2.1.3.2	Políticas crediticias .....	38
2.1.4.1	Relación con municipios vecinos. ....	38
2.1.5.1	Crisis del sistema nacional de salud. Son .....	39
2.1.5.2	Corrupción en entidades del estado .....	39
2.1.6.1	Implementación del T.L.C. Con .....	40
2.1.6.2	Elaboración De La Matriz Mefe .....	41
2.1.6.3	Análisis estratégico interno.....	42
2.1.7.1	Estructura Organizacional .....	42
2.1.7.2	Plataforma Estratégica Actual .....	44
2.1.7.3	Liderazgo . ....	45

2.1.7.4	Orientación de servicio a la comunidad. ....	45
2.1.7.5	Sistema de Gestión de la Calidad. ....	46
2.1.7.6	Sistemas de Información y comunicación. ....	47
2.1.8.1	Gestión de proyectos. ....	48
2.1.8.2	Banco de proyectos. ....	50
2.1.9.1	Selección de Personal. ....	52
2.1.9.10	Capacitación ....	53
2.1.9.11	Comunicación organizacional. ....	54
2.1.10.1	Gestión Institucional del riego. ....	54
2.1.10.2	Instalaciones físicas. : ....	55
2.1.10.3	Gerencia de servicios públicos.....	56
2.1.11	Componente Financiero.....	56
2.1.11.1	Deuda publica. ....	57
2.1.11.2	Desempeño fiscal . ....	58
2.1.11.3	Presupuesto Municipal.....	58
2.1.12.1	Servicios de salud ....	59
2.1.12.2.	Dirección Educativa. ....	61
2.1.13	Elaboracion Matriz Mefi.....	62
2.2	ELABORACION MATRIZ INTERNA EXTERNA I – E.....	64
2.3	ELABORACION MATRIZ DOFA.....	66
3.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.....	67
3.1	MISION.....	67
3.1.1	VISION.....	67
3.1.2	Objetivos Estrategicos.....	67
3.1.3	Valores Institucionales. ....	68
3.1.3.1	Equidad:.....	68
3.1.3.2	Trasparencia:.....	68
3.1.3.3	Sostenibilidad.....	68
3.1.3.4	Flexibilidad:.....	68
3.1.3.5	Asociatividad:.....	68

3.1.3.6	Respeto:.....	68
3.1.3.7	Trabajo en Equipo .....	68
3.1.3.8	Racionalidad Financiera: .....	69
3.1.3.9	Confianza: .....	69
3.1.4	Formulación de Estrategias .....	70
4.	PLAN OPERATIVO .....	72
5.	CONCLUSIONES.....	78
6.	RECOMENDACIONES .....	80
	BIBLIOGRAFIA .....	81
	NETGRAFIA.....	82
	ANEXOS.....	83



## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Recursos PDA Municipio de Imués.....	33
Tabla 2. Elaboración De La Matriz Mefe .....	41
Tabla 3. Personal Alcaldía Municipal .....	51
Tabla 4. Necesidades de Capacitación Alcaldía Municipal.....	53
Tabla 5. Servicios Prestados por el Sistema de Salud Municipal.....	60
Tabla 6. Elaboracion Matriz Mefi .....	62

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura No 1. Mapa del Municipio de Imués .....	23
Figura No 2. Organigrama.....	43
Figura No 3. Grado de Escolaridad del Personal .....	52

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo No 1. Proyecciones Financieras 2012- 215. (En miles de pesos) .....	84
Anexo No 2. Formato priorización de variables internas y externas. ....	85

## **RESUMEN**

La formulación del Plan del Estratégico del Municipio de Imués nace de la necesidad de identificar debilidades y amenazas que impiden un avance multidimensional de la comunidad, para de esta forma potencializar las oportunidades y trazar actividades que generen bienestar dentro de ella, el trabajo se orienta a diagnosticar la situación actual del Municipio y responder a los planteamientos manifestados por la comunidad, este debe convertirse en un instrumento de gestión y definición de propósitos comunes para la administración y los diferentes estamentos sociales. Además debe tener coherencia entre diagnóstico, estrategias, objetivos, metas y mecanismos de ejecución y todos los planteamientos y proyecciones de desarrollo deben ser posibles y realizables, de acuerdo con la disponibilidad de los recursos.

## **ABSTRACT**

The formulation of the Strategic Plan of the Municipality of Imués born of the need to identify weaknesses and threats that prevent a breakthrough multidimensional community, thereby strengthening social opportunities and draw welfare generating activities within it, the work is focused on diagnose the current situation of the Municipality and respond to the ideas expressed by the community, this should become a management tool and definition of common goals for management and the different social classes. Also must have consistency between diagnosis, strategies, objectives, targets and implementation mechanisms and all development proposals and projections should be possible and feasible, according to the availability of resources.

## INTRODUCCION

A partir de la década de los noventa y con el desarrollo de la Carta Política de 1991, el país inició grandes esfuerzos para modernizar el Estado, con el fin de concertar su acción en áreas y actividades prioritarias y lograr eficiencia en sus acciones. En vista de lo anterior, se ha vuelto obligatoria y necesaria la formulación de los planes estratégicos con el fin de orientar los esfuerzos de los gobiernos Municipales al fortalecimiento de todos los sectores de los entes territoriales constituidos en el país.

El propósito de los planes estratégicos es el de disponer de un instrumento de planificación que permita a las autoridades locales orientar y racionalizar acciones prioritarias en los diferentes sectores del territorio durante el periodo de gobierno de un mandatario aprovechando de la manera más eficiente posible los recursos públicos y garantizar un mayor bienestar a la población; para la formulación de dichos planes es necesario acudir a teorías administrativas como la Planeación Estratégica, replanteando el papel de la administración pública frente al desarrollo y la sociedad en general, buscando mayor eficacia, eficiencia, demostrando responsabilidad, transparencia y resultados sostenibles que generen el desarrollo integral de una comunidad.

No es desconocido que el modelo publico de Colombia y en general de muchos países, están acogiéndose a nuevas herramientas gerenciales utilizadas en las empresas privadas, esto a raíz de la necesidad de optimizar los procesos administrativos de las entidades públicas, las cuales necesitan entregar resultados, y estar sujetos a evaluación y control de sus actividades, ante lo cual, resulta muy beneficioso la implementación de estas teorías que van a repercutir en lograr avances significativos.

En el plan estratégico del Municipio de Imués se expresan los objetivos, metas, programas, subprogramas y proyectos de desarrollo, los cuales no solo son el resultado de un proceso de análisis, sino que responden a los compromisos adquiridos en el programa de gobierno y a las competencias y recursos definidos por la constitución y la legislación en diferentes temas sectoriales. Como instrumento de gestión del desarrollo local, se convierte en el punto de partida para unir esfuerzos y construir un Municipio más competitivo, social y económicamente viable.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.**

El Municipio de Imués está ubicado en la zona suroccidental del Departamento de Nariño, por su número de habitantes pertenece a la sexta categoría, es un Municipio pobre, según las proyecciones del DANE, para el 2010 su población fue de 6848 habitantes (642 cabecera y 6.206 resto), se tiene que en la cabecera municipal el 35,52% de sus habitantes tienen NBI y el resto con NBI del 57,50%, es decir, que en total el municipio presenta una población del 55,43% con NBI. De acuerdo a las estadísticas de DANE, en el año 2010, el municipio posee 1.891 hogares, de los cuales el 7,2% cuentan con actividad económica y el 92,8% sin actividad económica definida.

En vista de lo anterior, se puede afirmar que el Municipio objeto de estudio presenta serias dificultades administrativas y socioeconómicas que le han impedido desarrollarse de manera integral y generar condiciones competitivas, esto se agudiza por la deficiente infraestructura y por las condiciones geográficas que lo ubican como el segundo Municipio más seco del Departamento, situación que impide la explotación absoluta de las actividades agrícolas y pecuarias, las cuales se convierten en la principal base de sustento a pesar de su insipiente producción. El turismo en la zona baja del Municipio le ofrece un dinamismo económico que se debe potencializar aun más.

Siempre que se reconoce una necesidad social dentro de una comunidad, también se presenta la posibilidad de diseñar propuestas de planificación para brindar alternativas de solución a una problemática identificada, el Plan Estratégico, para el Municipio de Imués, se inscribe dentro del marco de priorizar proyectos encaminados a satisfacer múltiples necesidades de una comunidad, a través de la destinación y gestión de recursos por parte de la Alcaldía Municipal de forma transparente, permeable al cambio, en donde la pobreza sea disminuida de manera ostensible y el desarrollo se constituya a partir de concertaciones previas con los actores sociales.

Teniendo como directriz nacional que el desarrollo de los entes territoriales debe ser multidimensional, integral e inclusivo, este plan se convierte en una herramienta de planificación orientadora para el Alcalde Municipal, donde se identifican líneas estratégicas a partir de un diagnóstico estratégico, el cual debe evaluarse y ajustarse constantemente por los actores representativos de la comunidad con el objeto de focalizar sectores críticos y articular esfuerzos para el aprovechamiento y optimización de los recursos públicos, para que estos se inviertan en los ejes propuestos y programas relacionados.

**1.1.1 Formulación del Problema .** ¿Qué aspectos se deben considerar para formular el Plan Estratégico de la Administración Municipal de Imués - Nariño, para responder a las necesidades prioritarias de la población en el periodo 2012 - 2015?

## **1.2 JUSTIFICACION**

La formulación del Plan del Estratégico del Municipio de Imués nace de la necesidad de identificar debilidades y amenazas que impiden un avance multidimensional de la comunidad, para de esta forma potencializar las oportunidades y trazar actividades que generen bienestar dentro de ella, el trabajo se orienta a diagnosticar la situación actual del Municipio y responder a los planteamientos manifestados por la comunidad, este debe convertirse en un instrumento de gestión y definición de propósitos comunes para la administración y los diferentes estamentos sociales. Además debe tener coherencia entre diagnóstico, estrategias, objetivos, metas y mecanismos de ejecución y todos los planteamientos y proyecciones de desarrollo deben ser posibles y realizables, de acuerdo con la disponibilidad de los recursos.

Otro de los aspectos que incentiva a realizar este estudio y asegura el éxito y ejecución del proyecto es aprovechar las oportunidades que ofrece el Gobierno Nacional y Departamental para otorgar recursos del Sistema Nacional de Regalías a través de la formulación de proyectos de impacto social, los cuales se deben priorizar dentro del plan estratégico como requisito de viabilización.

Además la normatividad en Colombia exige a los entes territoriales la formulación y posterior ejecución de los planes estratégicos, debido a que a través de estos, El Departamento Nacional de Planeación realiza las evaluaciones de desempeño de cada mandatario local y asigna puntajes a los Municipios, de los cuales depende la asignación de los recursos por eficiencia administrativa y fiscal dependiendo de su posición en el Departamento y en el País.

También es necesario que la formulación de este plan sirva de herramienta teórica para fortalecer los conocimientos gerenciales impartidos en la academia y comprender como la “Planeación” se convierte en una función administrativa que pretende modificar el concepto de la dirección en los entes territoriales y en las organizaciones públicas a través de procesos creadores de valor, sintetizados en el concepto del capital intelectual y se construye colectivamente un nuevo conocimiento, que aportara al desarrollo individual y comunitario de todos los involucrados en el proceso de gerenciar los Municipios, los cuales están tan necesitados de prácticas administrativas eficientes, oportunas y transparentes, donde los beneficiados sean los sectores más vulnerables de la población.



Con base en lo anterior se vuelve de suma importancia este trabajo por la aplicabilidad de los conceptos de Planeación en un trabajo práctico para el grupo, el cual debe ser abalado por el Consejo Municipal de Imués y posteriormente convertirse en un documento de utilidad para la Alcaldía en el propósito de generar desarrollo y competitividad para el Municipio.

### **1.3 OBJETIVOS**

**1.3.1 Objetivo General.** Formular el plan estratégico para el Municipio de Imués – Nariño, vigencia 2012 - 2015, enmarcado en los lineamientos del programa de gobierno del Alcalde Municipal.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Establecer el diagnóstico estratégico del Municipio teniendo en cuenta los componentes internos y los entornos que lo rodean.
- Realizar el direccionamiento estratégico de la administración municipal de Imués, que oriente los esfuerzos de desarrollo integral del cuatrienio.
- Formular estrategias que le permitan al Municipio de Imués generar competitividad, mejorar las condiciones de vida de los habitantes y disminuir los niveles de necesidades básicas insatisfechas.
- Formular el plan operativo para la vigencia 2012 - 2015, estableciendo actividades, metas y los recursos necesarios para su ejecución.

### **1.4 MARCO DE REFERENCIA**

#### **1.4.1 Marco Teórico**

**1.4.1.1 Proceso de Planeación Estratégica.** La Planeación Estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. El propósito esencial de la planeación estratégica radica en lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. La técnica por excelencia de la

planeación estratégica es la de matrices de evaluación y planeación de los productos y mercados de la empresa

Cualquier organización que desee tener éxito y busque beneficios, debe someterse a un sistema formal de planeación estratégica, este proceso requiere un proceso continuo de toma de decisiones, esta toma de decisiones estratégicas es función y responsabilidad de directivos de todos los niveles de la organización, pero la responsabilidad final corresponde a la alta dirección. Es ésta quien establecerá la visión, la misión y la filosofía de la organización.

La visión de la empresa es el resultado de un proceso de búsqueda, un impulso intuitivo que resulta de la experiencia y la acumulación de la información. La misión es la que define la razón de ser de la empresa, que condicionará sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. Sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica. La filosofía de la empresa define el sistema de valores y creencias de una organización, cuáles son sus preceptos, compromisos y responsabilidades con nuestros clientes, tanto internos como externos.

**1.4.1.2 Análisis Estratégico Interno.** Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis DAFO corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros. El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

- **Fortalezas:** Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.
- **Debilidades:** Las Debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: Aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercado, aspectos organizacionales, aspectos de control. Las Debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

**1. 4.1.3 Análisis Estratégico Externo.** La organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización. El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización. Estos pueden ser:

**De Carácter Político:** Estabilidad política del país, sistema de gobierno, relaciones internacionales, restricciones a la importación y exportación, interés de las instituciones públicas.

**De Carácter Legal:** Tendencias fiscales: Impuestos sobre ciertos artículos o servicios, forma de pago de impuestos, impuestos sobre utilidades; legislación laboral, mantenimiento del entorno, descentralización de empresas en las zonas urbanas.

**De carácter Económico:** Deuda pública, nivel de salarios, nivel de precios, Inversión extranjera.

**De Carácter Social:** Crecimiento y distribución demográfica, empleo y desempleo, sistema de salubridad e higiene.

**De Carácter Tecnológico:** Rapidez de los avances tecnológicos, cambios en los sistemas.

Determinando cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos. Es decir, hay circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena oportunidad que la organización podría aprovechar, ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema. También puede haber situaciones que más bien representen amenazas para la organización y que puedan hacer más graves sus problemas.

- **Oportunidades:** Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.
- **Amenazas:** Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización. Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas,

colocan una seria advertencia. Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán consideración a la hora de marcar el rumbo de la organización<sup>1</sup>.

**1.4.1.4 Análisis de Matrices.** El Análisis o Matriz **DOFA**, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada, es la herramienta por excelencia para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planificar una estrategia de futuro.

La Matriz **DOFA** se alimenta de un análisis anterior realizado a través de la Matriz de Evaluación de Factores Internos **MEFI** y la Matriz de Evaluación de Factores Externos **MEFE**, que analizan cuantitativamente y por separado los entornos interno y externo. Para finalizar el análisis se tiene la matriz interna externa **I - E**, esta matriz se construye teniendo como base dos dimensiones: los totales ponderados de la matriz **MEFI** en el eje **X** y los totales ponderados de la matriz **MEFE** en el eje **Y**, ubicando a la organización en un cuadrante específico, el cual sirve como referencia para la formulación de estrategias.

**1.4.1.5 Formulación de Estrategias.** Principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos. Se pueden distinguir tres tipos de estrategias, de corto, mediano y largo plazos según el horizonte de tiempo.

**1.4.1.6 Planes Operativos.** El plan operativo es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental), enumeran los objetivos y las directrices que deben cumplir en el corto plazo. El plan operativo es la culminación del detalle de un plan estratégico. Debido a esta circunstancia, el plan operativo debe adaptar los objetivos generales de la compañía a cada departamento, y traducir la estrategia global de la misma en el día a día de sus trabajadores<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Gómez Serna, Humberto. GERENCIA ESTRATÉGICA, PLANEACIÓN Y GESTIÓN, TEORÍA Y METODOLOGÍA. Santafé de Bogotá. Quinta edición 3R Editores 1997.

<sup>2</sup> Available From Internet, URL:<http://www.marketing-xxi.com/la-direccion-estrategica-16.htm>.

**1.4.1.7 La Planeación Estratégica en el Sector Público** . La planificación pública se refiere al hecho de diseñar un plan de trabajo en un espacio geográfico y en un tiempo determinado, referente a asuntos y problemáticas que atañen a un colectivo o una comunidad, este plan debe contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida del lugar donde se planea.

El objetivo de la planeación pública es lograr la integración de las comunidades organizadas y grupos de interés en la identificación de necesidades prioritarias y posibles alternativas de solución. Esta herramienta puede convertirse en la carta de navegación que orienta el proceso de cambio progresivo de las condiciones y situación presente de un territorio hacia una situación viable, posible, competitiva y deseada según lo concertado en una visión compartida de desarrollo, basados siempre en tres conceptos orientadores básicos; las responsabilidades de las autoridades territoriales, el desarrollo integral, y la planeación para el desarrollo integral.<sup>3</sup>

## **1.4.2 Marco Contextual**

**1.4.2. 1 Antecedentes históricos y caracterización del asentamiento poblacional del Municipio de Imués.** Estudios realizados por diferentes historiadores entre los que se destaca el señor José Vicente Dueñas Narváez, en sus recopilaciones suministradas por la Casa de la Cultura del Municipio, sinopsis histórica, geografía, economía social del Departamento de Nariño y por alguna información de la comunidad, se dice respecto a la fundación de “Imués, que fue fundado en el siglo XVI, año de 1.572, de acuerdo al Plan Estadístico Departamental de 1.991 – 1.992; de ella sabemos que existió un poblado indígena en la región del actual asiento.

Las investigaciones permiten determinar que el Municipio de Imués, fue fundado por el cacique Carlos Quiscualtud de Imués, de quien se dice que llegó con su familia a ocupar este territorio, como punto estratégico por la visibilidad en caso de ser atacados por sus enemigos, así mismo, este sitio de asentamiento gozaba de todas las comodidades necesarias para la vivencia cotidiana como leña, agua, terreno apto para la agricultura.

El comercio lo realizaban a pie, con recuas de mulas entre los pueblos vecinos de Túquerres y Quillacingas de Guaitarilla, posteriormente este comercio de trueque de empaques de fique (Guangas y Telares) por sal, panela, oro y otros utensilios indispensables en el momento, se extendió hasta la ciudad de Pasto y Popayán. En el año de 1849, el Municipio de Imués, era considerado una provincia

---

<sup>3</sup> DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Guía para la gestión pública territorial, Unidad 2 - El plan de desarrollo de las entidades territoriales. 2012. Pag. 1 - 35

perteneciente al municipio de Túquerres y a partir de esa fecha fue erguido como Municipio del Departamento de Nariño. Imués significa “Agua Escondida”, de conformidad en los estudios suministrados por el archivo municipal, se puede determinar que el municipio de Imués, tiene una división Política Administrativa centrada en 2 corregimientos, 30 veredas y 9 Inspecciones de Policía.

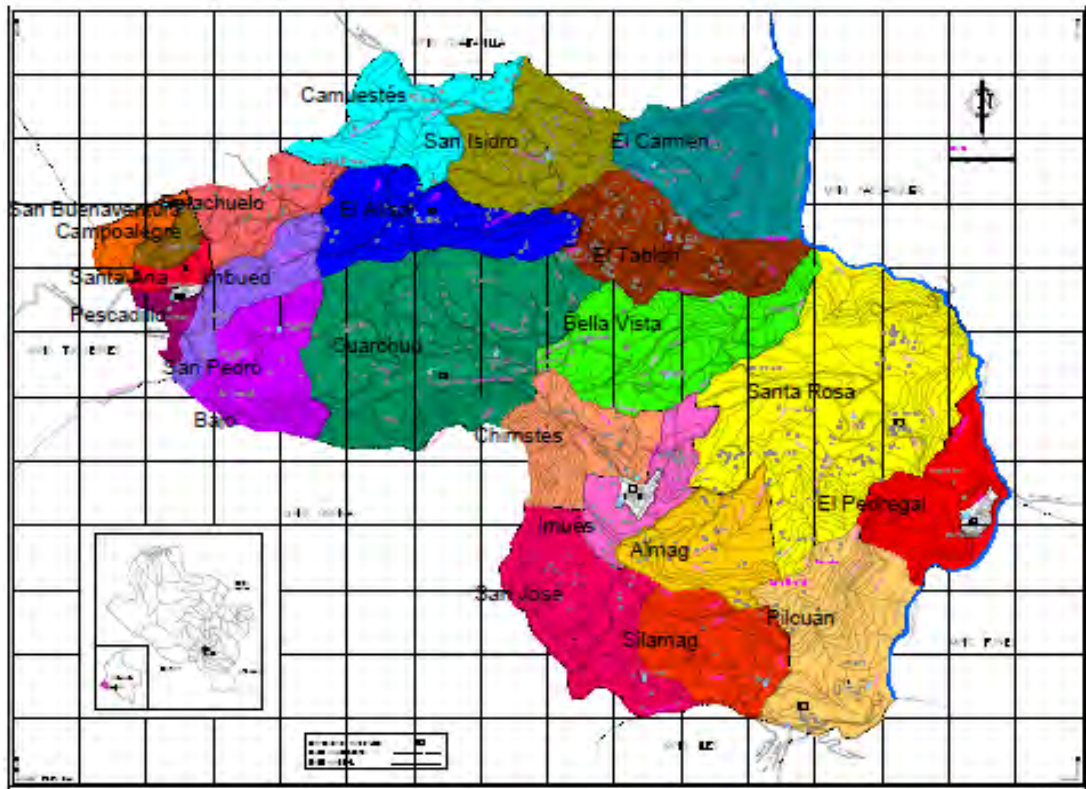
**1.4.2.2 Localización Geográfica.** El municipio de Imués, se encuentra localizado al Sur-Occidente del Departamento de Nariño, a 1 grado, 0.4 segundos de latitud Norte, 77 grados, 30 segundos de latitud Oeste, con respecto al meridiano de Greenwich. Distante 55 Km de la ciudad de Pasto, 19 Km de la ciudad de Túquerres, 13.2 Km del Municipio de Guaitarilla, a 1.300 metros de la vía pavimentada.

**1.4.2.3 Límites.** El municipio limita: Al norte con los municipios de Guaitarilla y Yacuanquer. Por el sur con los municipios de Funes, Iles, y Ospina. Por el oriente con el municipio de Yacuanquer y por el occidente con los municipios de Ospina y Túquerres.

**1.4.2.4 Extensión.** Según estudio realizados por la Gobernación del Departamento de Nariño, el Municipio de Imués, tiene una extensión sobre terreno montañoso perteneciente al sistema ortográfico andino, en 86 Km<sup>2</sup>.

**1.4.2.5 Contexto Regional.** Dadas las características económicas, sociales y geográficas, internas y de contexto regional, el municipio tiene una directa relación funcional con el centro de Túquerres y Guaitarilla, desarrollándose con estos municipios un flujo de intercambio comercial y de servicios de importancia.

**Figura No 1. Mapa del Municipio de Imués**



Fuente: Esquema de Ordenamiento Territorial - Municipio de Imués 2010.

**1.4.2.6 Climatología** . Por su situación geográfica, en el municipio se tienen alturas que van desde 1.600 metros de altura, hasta 3.000 metros de altura sobre el nivel del mar, la topografía es irregular, con relieves quebrados, pendientes, zonas planas y onduladas que se encuentran incrustadas en la cordillera occidental, en las laderas del pie del cerro Cambutes. El municipio por lo tanto posee diferentes climas, cálido, templado y frío, igualmente se puede observar en su parte limítrofe, que existen dos estribaciones formadas por los cañones del río Gaitara y Río Sapuyes. Clima Frío: 25 Kilómetros cuadrados con temperatura de 7°C a 10°C. Clima Templado: 26 Kilómetros cuadrados con temperatura de 10°C a 16°C. Clima Cálido: 25 Kilómetros cuadrados con temperatura de 16°C a 25°C.

**1.4.2.7 Temperatura.** Su temperatura máxima es de 23 °C y la mínima es de 7 °C, con un promedio de 15°C.

**1.4.2.8 Hidrografía.** En el municipio de Imués, existían diversas microcuencas, por las cuales corrían varias quebradas, las cuales han ido disminuyendo su caudal de agua por la marcada deforestación reinante en el sector; los estudios realizados por la UMATA, en 1.989 permiten identificar que solamente existían para esa época, 58 hectáreas de bosque nativo secundario; estudios realizados por en el Plan Básico de Desarrollo 1.998 - 2.000, se determinan que en el municipio de Imués, se registraron aproximadamente 7 hectáreas de ecosistemas boscosos, lo cual significa que a pesar de pequeños esfuerzos por conservar el medio ambiente, esas 58 hectáreas de bosque nativo protector de las partes más altas del municipio han desaparecido. Ante esta lamentable situación la población debe recurrir a fuentes hídricas pertenecientes a municipios circunvecinos de Túquerres (Micro cuenca Payacas), Yacuanquer (Ojo de Agua el Rosario), que corresponde a la microcuenca (Telpiz-Tasnaque), Iles (Microcuenca el Cedral y El Salado), Túquerres (Ojo de agua de la Chorrera).<sup>4</sup>

**1.4.3 Marco Legal.** En primer lugar está la **Constitución Nacional de Colombia**, que en sus **artículos 339 y 340** ordena a las entidades territoriales, formular un Plan de Desarrollo Territorial y conformar un Consejo Territorial de Planeación.

- **Ley 152 de 1994:** La ley orgánica del plan de desarrollo, es el instrumento central para elaborar y ejecutar un Plan de Desarrollo.
- **Ley 99 de 1993:** Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental - SINA.
- **Ley 131 de 1994:** Donde se establece el Voto Programático como el mecanismo de participación mediante el cual los ciudadanos que votan para elegir gobernadores y alcaldes.
- **Ley 142 de 1994:** por la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios.
- **Ley 388 de 1997:** Esta norma establece el marco general del desarrollo territorial en los municipios y distritos de Colombia.
- **Ley 715 de 2001:** que distribuye los recursos para educación y salud en un contexto de disciplina fiscal y recorte al gasto público, (re)definiendo la reasignación de recursos de la Nación a los entes territoriales.

---

<sup>4</sup> ALCALDÍA MUNICIPAL DE IMUÉS. Plan de desarrollo 2012 - 2015.



- **Ley 1145 de 2007:** Por medio de la cual se organiza el Sistema Nacional de Discapacidad-SND- como el conjunto de orientaciones, normas, actividades, recursos, programas e instituciones que permiten la puesta en marcha de los principios generales de la discapacidad contenidos en esta ley.
- **Ley 1315 de 2009:** Por medio de la cual se establecen las condiciones mínimas que dignifiquen la estadía de los adultos mayores en los centros de protección, centros de día e instituciones de atención.
- **ODM:** Los **Objetivos de Desarrollo del Milenio**, son ocho propósitos de desarrollo humano fijados en el año 2000, que los 193 países miembros de las Naciones Unidas acordaron conseguir para 2015.

#### 1.4.4 Marco Conceptual

- ✓ **Apropiaciones presupuestales:** Son las asignaciones de fondos públicos para la ejecución de proyectos de inversión.
- ✓ **Banco de Proyectos:** Sistema de información que permite, mediante el uso de criterios técnicos, definir los requisitos para la realización de proyectos de inversión y adelantar un seguimiento sistemático de cada una de las etapas de los proyectos en desarrollo. Constituye una herramienta central en la asignación eficiente de recursos y en el fortalecimiento de la programación integral de la inversión pública.
- ✓ **CAR:** Corporación Autónoma Regional, entidad rectora de las políticas ambientales
- ✓ **CLOPAD:** Comité Local de Prevención y Atención de Desastres
- ✓ **CREPAD:** Comité Regional de Prevención y Atención de Desastres
- ✓ **CMP:** Consejo Municipal de Planeación, encargado de revisar el documento del plan de desarrollo y hacer seguimiento durante la administración.
- ✓ **CMPS:** Consejo Municipal de Política Social
- ✓ **CMJ:** Consejo Municipal de Juventud
- ✓ **Cofinanciación:** Se refiere al proceso de financiar proyectos con recursos de diferentes fuentes, ya sea a través de dos o más entidades con recursos del Presupuesto General de la Nación y otros tipos de recursos.

- ✓ **Eficacia:** Para la evaluación de desempeño integral se define eficacia como el componente que mide el desempeño de la entidad territorial para cumplir con las metas de producto propuestas en el Plan de Desarrollo.
- ✓ **Eficiencia:** Para la evaluación de desempeño integral se define eficiencia como el componente que evalúa la capacidad que tiene el municipio para maximizar el nivel de producto con los insumos disponibles o para minimizar los insumos para un nivel de producto en los sectores de Educación, Salud y Agua Potable.
- ✓ **Equipamiento Público:** Espacio o edificio destinado a proveer a los ciudadanos de los servicios sociales de carácter formativo, cultural, de salud, deportivo recreativo y de bienestar social y a prestar apoyo funcional a la administración pública y a los servicios urbanos básicos del municipio.
- ✓ **Metas de producto:** Responden directamente a la cuantificación de los objetivos programáticos, los cuales se logran a través de subprogramas. Se deberá definir desde el principio una línea de base clara con el propósito de monitorear su cumplimiento. Por ejemplo, la construcción de 10 aulas educativas, la capacitación en mecanismos de riego al 20% de los agricultores del municipio.
- ✓ **Metas de Resultado:** Responden directamente a la cuantificación del objetivo específico o sectorial. En su planteamiento se requiere conocer la situación inicial o actual para poder evaluar el cambio o modificación lograda. Por ejemplo: la meta para el sector educación es reducir, durante los tres próximos años, en el 20% el nivel de deserción escolar registrado actualmente en el área rural del municipio.
- ✓ **Plan Indicativo:** Instrumento que permite resumir y organizar por anualidades los compromisos asumidos por los gobernantes en los respectivos planes de desarrollo. En éste se precisan los resultados y productos que con la ejecución del Plan se espera alcanzar en cada vigencia y al terminar el período de gobierno.
- ✓ **PLEC:** Plan Local de Emergencia y Contingencia
- ✓ **Programa:** Es la propuesta de acciones que da solución a una necesidad
- ✓ **PTAR:** Planta de Tratamiento de Aguas Residuales
- ✓ **Saneamiento Básico:** Incluye el sistema de alcantarillado sanitario y pluvial, dentro del cual se encuentran el sistema de tratamiento de aguas servidas y el sistema para la recolección, tratamiento y disposición final de residuos sólidos.

- ✓ **SGSSS:** Sistema General de Seguridad Social en Salud
- ✓ **SISBEN:** Sistema de Identificación de los Beneficiarios a los Programas Sociales
- ✓ **SGP:** Sistema General de Participaciones. Corresponde a los recursos que la Nación transfiere, por mandato de los artículos 356 y 357 de la Constitución Política a las entidades territoriales y a los resguardos indígenas, para la financiación de los servicios a su cargo, en salud, educación, agua potable y los definidos en el Artículo 76 de la Ley 715 de 2001.

## 1.5 DISEÑO METODOLOGICO

**1.5.1 Tipo de Investigación** La presente investigación es de tipo descriptivo, o denominada también estudios diagnósticos, ya que este determina características sociales. Este consiste fundamentalmente, en caracterizar fenómenos o situaciones concretas indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores. El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Se aplicara un estudio de desarrollo, para determinar no sólo las interrelaciones y el estado en que se hallan los fenómenos, sino también el cambio que experimentan las variables durante un lapso que puede abarcar meses o años.

**1.5.2 Técnica de Investigación.** La técnica de investigación utilizada es la cualitativa, debido a que se determinara la relación de una comunidad con su entorno socio cultural, económico, natural, construido y político - administrativo. A través de una investigación participativa donde se tendrá encuentros y diálogos reflexivos que permita analizar de forma integral la problemática del Municipio de Imués y definir algunas alternativas de solución; los funcionarios, la comunidad, los gremios, las organizaciones sociales serán parte activa de este estudio que pretende lograr que la formulación del presente plan sea fruto de indagar sobre situaciones reales.

### 1.5.3 Fuentes técnicas para la recolección de información.

**1.5.3.1 Fuentes Secundarias.** Para desarrollar esta investigación se utilizaran principalmente fuentes bibliográficas, especialmente guías metodológicas para la formulación de planes estratégicos, textos de planeación estratégica, metodología de la investigación y el apoyo en bases de datos y documentos propios del

Municipio como son el Plan de Ordenamiento Territorial, Plan de Desarrollo vigencia 2012 - 2015, Banco de Proyectos, Estratificación Socioeconómica, SISBEN, además de revistas de temas administrativos, técnicos y financieros, consultas en Internet.

Además, para orientar la formulación del presente plan se adopta como base el programa de gobierno actual, el Plan Nacional de Desarrollo vigente, los lineamientos del Plan de Desarrollo Departamental de Nariño y los Objetivos de Desarrollo del Milenio, adoptados por las Naciones Unidas en 2001.

**1.5.3.2 Fuentes Primarias.** Como fuente primaria principal se tiene la entrevista con los funcionarios de la administración municipal, habitantes de las diferentes veredas, corregimientos e inspecciones. También se cuenta con la información suministrada por los Secretarios de la Alcaldía Municipal para la elaboración del diagnóstico estratégico. Se utilizara la entrevista como una técnica de recopilación de información y talleres guiados donde se tiene interacción directa con la población objeto <sup>5</sup>. (Ver en Anexos. Formato priorización de variables)

**1.5.4 Tratamiento de la información .**Para el desarrollo de la investigación sobre la formulación del plan estratégico se indagara directamente con la comunidad sobre la situación actual del Municipio, de acuerdo a los factores internos y externos, de esta manera se obtienen datos fieles. Con la información recolectada se elaboro el diagnóstico estratégico, de acuerdo a priorización de variables se realizo la evaluación de las matrices MEFE y MEFI, teniendo en cuenta el impacto que cada una de ellas causa dentro de la entidad y el territorio, para esto se adelanto una jornada de trabajo con los secretarios de cada despacho, jefes de área, líderes comunitarios, representantes de los productores y comerciantes, el Consejo Municipal y los presidentes de las juntas acción comunal, con fin de hacer una evaluación objetiva y teniendo en cuenta la información recolectada y las frecuencias de repetición de cada variable.

**1.5.4.1 Trabajo de campo .** Para la identificación de las variables y proyectos prioritarios se convocara a la participación activa de fuerzas vivas de la comunidad, los funcionarios públicos y de las instituciones. Se realizaran entonces, entrevistas y talleres de diagnóstico en el sector urbano y rural, con los gremios, con los sectores de la producción, sectores sociales, grupos vulnerables entre otros.

**1.5.5 Universo Poblacional.** La población objeto de este estudio está comprendida por 49 funcionarios públicos que laboran para administración

---

<sup>5</sup> RAMIREZ, Alberto. Pontificia Universidad Javeriana. Metodología de la Investigación Científica. Pag. 1- 60.

municipal, habitantes del casco urbano y 35 localidades que conforman el territorio de Imués, representadas en una población total de 6.848 habitantes que se considera representativo para indagar sobre el Municipio<sup>6</sup>, entrevistas con líderes comunitarios, concejales, Policía Nacional, personaría, asociaciones productivas, sectores vulnerables, Centro de Salud, Párroco de la localidad etc.

---

<sup>6</sup> DANE, Boletín Estadístico 2010. Perfil de Imués Nariño. Pag. 1- 6

## 2. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

El análisis externo de la Alcaldía Municipal de Imués se realizó teniendo en cuenta los diferentes entornos que rodean a la entidad y que de alguna forma afectan positiva o negativamente su funcionamiento.

### 2.1 ANALISIS ESTRATÉGICO EXTERNO

#### 2.1.1 Entorno Político

**2.1.1.1 Plan decenal de educación, cultura y salud.** Los planes decenales de educación, cultura y salud, son propuestas, acciones y metas que expresan la voluntad del país de cara a los siguientes 10 años con el fin de invertir los recursos de tal manera que se logre un gran impacto social.

La inversión debe medirse no sólo en términos de procesos y resultados a lo interno de las instituciones, sino también, y esta es la prueba de fuego para el desarrollo integral, por sus efectos e impactos en la familia, los sectores, y la sociedad. En educación por ejemplo, para los municipios de sexta categoría como Imués ha motivado el desarrollo de temas como gratuidad, cobertura, permanencia, calidad, bilingüismo, competencias, modernización, TIC, entre otros; en cultura la adquisición de instrumentos musicales para bandas, rescate de tradiciones carnavalescas, etc., y en salud la adquisición de ambulancias, equipos hospitalarios, equipos para la población en situación de discapacidad, inversión en infraestructura, etc.

La articulación de los planes formulados en el municipio con los planes nacionales son de suma importancia a la hora de presentar los proyectos al gobierno nacional, es una gran **oportunidad** de alinear programas y actividades para obtener recursos extras en sectores tan vitales como la educación, cultura y la salud, donde la destinación se limita a actividades básicas y por ende son escasos para cubrir todas las necesidades, como infraestructura y dotación de equipos y otros elementos inherentes a cada ramo, contribuyendo de esta forma al desarrollo local en todas sus dimensiones.

### **2.1.1.2 Programas sociales del Gobierno Nacional**

#### **➤ Familias en Acción**

Es una iniciativa del Gobierno Nacional para entregar subsidios de nutrición o educación a los niños menores de edad que pertenezcan a las familias del nivel I y II del SISBEN, familias en condición de desplazamiento o familias indígenas.

El programa Familias en Acción consiste en otorgar un apoyo monetario directo a la madre beneficiaria, condicionado al cumplimiento de compromisos por parte de la familia. En educación, al garantizar la asistencia escolar de los menores y en salud, con la asistencia de los niños y niñas menores a las citas de control de crecimiento y desarrollo programadas.

La Administración Municipal de Imués ha identificado y beneficiado a 690 familias dentro de las cuales 191 menores de 7 años reciben el subsidio de nutrición y 1.180 menores son beneficiados con el subsidio educativo. Las familias beneficiadas son de escasos recursos y con esta ayuda que le otorga el gobierno se convierte en un alivio para con sus hijos ante las distintas necesidades que se padece para sacarlos adelante.

#### **➤ Adulto Mayor**

La ley 1276 de 2009 tiene por objeto la protección a las personas de la tercera edad (o adultos mayores) de los niveles I y II del SISBEN, a través de los Centros Vida, como instituciones que contribuyen a brindarles una atención integral a sus necesidades y mejorar su calidad de vida.

El Programa de Protección Social al Adulto Mayor es una iniciativa de asistencia social que consiste en un subsidio económico que es entregado en efectivo y en servicios sociales complementarios, en la modalidad directa, y en servicios sociales básicos y en efectivo, en la modalidad indirecta. Tiene como objetivo fundamental proteger al adulto mayor, que se encuentra en estado de indigencia o de extrema pobreza, contra el riesgo económico de la imposibilidad de generar ingresos y contra el riesgo derivado de la exclusión social.

La Alcaldía Municipal de Imués según censo adelantado en 2001 estima que la población de la tercera edad desde los 52 años en adelante es de 1416 considerados como adultos Mayores; este grupo poblacional requiere del apoyo institucional para satisfacer sus necesidades básicas como atención en salud, recreación y seguridad alimentaria. Se dispone de:

- ✓ Un subsidio económico, con el cual se benefician 157 adultos mayores.

- ✓ El paquete alimentario “Juan Luis Londoño de la Cuesta”, beneficiando a 226 adultos mayores.

Para la administración municipal todos estos programas son una **oportunidad** para mejorar las condiciones de vida en los diferentes grupos de población referidos, con el establecimiento de una base de datos con la población potencial para ser beneficiada con los programas y de esta manera acceder a los recursos nacionales que se pueden canalizar a través del Departamento de la Prosperidad Social en cada región del país. En el Municipio de Imués se debe ampliar la cobertura para el programa adulto mayor en 1.033 cupos y 1.166 cupos para familias en acción.

### ➤ **Otros programas**

Entre otros programas sociales con los cuales se tiene la oportunidad de beneficio para la población son: régimen subsidiado en salud, cobertura de riesgos en salud mediante beneficios de atención contenidos en el Plan Obligatorio de Salud Subsidiada (POSS); desayunos infantiles, es un programa integral de asistencia alimentaria dirigido a niños entre 6 meses y cinco años de edad, cuya entidad ejecutora es el ICBF; Computadores para Educar, es un programa de recurso tecnológico cuyo objetivo es brindar acceso a las tecnologías de información y comunicaciones a instituciones educativas públicas del país, mediante el reacondicionamiento, ensamble y mantenimiento de equipos, y promover su uso y aprovechamiento significativo en los procesos educativos; Gobierno en línea, programa responsable de coordinar en la administración pública la implementación de esta Estrategia que tiene por objeto contribuir a la construcción de un Estado más eficiente, más transparente y participativo y que preste mejores servicios mediante el aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

En Colombia, solo el 16.2% de las empresas usa computadores, y menos del 8% usa Internet. Como respuesta a la necesidad de promover el uso de TIC en las micro, pequeñas y medianas empresas colombianas para mejorar su productividad y competitividad, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones lanzó en octubre de 2008, el Programa Mipyme Digital. Este programa pretende superar el rezago que tienen las Mipymes en el uso de TIC, promoviendo la implementación de soluciones tecnológicas que soporten sus procesos operativos, integrando Hardware, Software, conectividad y capacitación; Proyecto ACCES – Acceso Con Calidad a la Educación Superior, responde a la necesidad de ampliar la cobertura de la educación superior con financiamiento sostenible, reducir las desigualdades de acceso y resultados, resolver los problemas de calidad y pertenencia y flexibilizar estructuras de gobierno y prácticas de gestión rígidas.



La Red de Protección Social para la Superación de la pobreza extrema UNIDOS, es una de las principales propuestas del gobierno, para asegurar el cumplimiento de los objetivos del milenio y las metas planteadas en la visión Colombia 2019 en cuanto a la reducción de la pobreza y promoción de la equidad.

La gestión de la oferta y acceso preferente consiste en gestionar ofertas a nivel nacional, departamental, local y municipal que beneficien y mejoren las condiciones de vida de estas familias, obteniendo acceso preferencial en diversos programas, subsidios, orientación y apoyo a las familias en todo el país y bienes y servicios que ofrece el estado. A través de un cogestor social, se genera un marco de corresponsabilidad con las familias, para que se comprometan con acciones que conduzcan a la superación de la pobreza, mejorando su calidad de vida.

La Oficina de Desarrollo Social del municipio han identificado en Imués 158 familias en condiciones de vulnerabilidad y de pobreza extrema, las cuales deben priorizarse y tenerse en cuenta para ser incluidas en los diferentes programas. Esta herramienta se convierte en una valiosa **oportunidad** de canalizar más recursos hacia el municipio y beneficiar a quienes realmente lo necesitan.

**2.1.1.3 Plan Departamental de Aguas.** El PDA, son un conjunto de estrategias de planeación y coordinación interinstitucional, formuladas y ejecutadas con el objeto de lograr la armonización integral de los recursos, y la implementación de esquemas eficientes y sostenibles en la prestación de los servicios públicos domiciliarios de agua potable y saneamiento básico. Aunados los esfuerzos de la nación, departamento y municipio, se tiene la oportunidad de lograr estos objetivos. La asignación de recursos para el municipio de Imués son los siguientes:

**Tabla 1. Recursos PDA Municipio de Imués**

RECURSOS DEPTO	CUPO INDICATIVO NACION	SUBTOTAL	RECURSOS VIG. FUTURAS	TOTAL
635.817.640	526.487.588	1.162.305.228	940.000.000	2.102.305.228

Fuente: PDA. Nariño 2010

Actualmente se está gestionando los recursos a través del PDA, el Plan Maestro de Acueducto y Alcantarillado, lo que mejoraría considerablemente la prestación del servicio y la ampliación de cobertura. De igual manera se incluye la optimización de la planta de tratamiento de agua potable y la construcción de la planta de tratamiento de aguas residuales.

En la presente vigencia el municipio cuenta con \$410 millones del SGP, con estos recursos y sin el esfuerzo anterior este tipo de proyectos no se harían realidad en el corto plazo, lo que se convierte en una gran **oportunidad** para la ejecución de estos proyectos que sin lugar a dudas traería grandes soluciones a la problemática de acueducto y alcantarillado, que es una de las más graves que tiene que atender la Secretaria de Planeación y obras del Municipio.

**2.1.1.4 Política nacional de vivienda propia.** La vivienda constituye un factor determinante de desarrollo social y económico, en la medida que posibilita la disminución de la pobreza y la miseria, la reactivación de la economía y la generación de empleo.

Con la puesta en marcha de la nueva Ley de vivienda y específicamente sobre las cien mil viviendas gratis, el municipio debe realizar un esfuerzo para acceder a este tipo de proyectos cumpliendo con los siguientes requisitos: títulos de propiedad claros, haber incorporado el lote al plan de ordenamiento territorial y disponibilidad de servicios públicos domiciliarios. Entre tanto el Ministerio de vivienda, ciudad y territorio se encargará de los estudios técnicos, de los estudios geológicos y de tierras, de la construcción del urbanismo y de las propias viviendas.

Serán beneficiarios de la vivienda gratuita: la población que esté vinculada a programas sociales del Estado que tengan por objeto la superación de la pobreza extrema o que se encuentre dentro del rango de pobreza extrema; que esté en situación de desplazamiento; que haya sido afectada por desastres naturales, calamidades públicas o emergencias y/o que se encuentre habitando en zonas de alto riesgo no mitigable. Dentro de la población en estas condiciones, se dará prioridad a las mujeres y hombres cabeza de hogar, personas en situación de discapacidad y adultos mayores.

Con la cofinanciación y ejecución de este tipo de proyectos, se va a generar empleo y se garantiza un techo a las familias más necesitadas. Según la priorización de necesidades adelantada por la Alcaldía Municipal con la comunidad en veredas, corregimientos y la cabecera, es necesario el mejoramiento de 373 viviendas las cuales se encuentran en precarias condiciones y construcción de 52 viviendas nuevas. Esta política nacional ofrece al Municipio una **oportunidad** tanto para el sector urbano como rural en sus distintas modalidades, el gobierno local no debe desaprovechar el beneficio para acceder a vivienda propia, generación de empleo y dinamización de comercio por la inclusión de diferentes materiales de construcción.

**2.1.1.5 Plan de Desarrollo Departamental .** Con la puesta en marcha del plan de desarrollo departamental se tienen firmadas las esperanzas de acceder a importantes recursos como por ejemplo inversión en la educación con el programa de conexión a internet de todos los centros e instituciones educativas; importantes recursos de cofinanciación para el proyecto bandera de la administración municipal como es la ejecución del proyecto de distrito de riego regional; la consecución de recursos para otros proyectos regionales como son el sistema de disposición final de residuos sólidos, matadero regional, entre otras obras de gran importancia.

Con la inclusión de estos proyectos en el Plan de Desarrollo del Departamento, se convierte este en una gran **oportunidad** para que con el concurso del gobierno departamental se hagan realidad muchas obras y actividades en las diferentes subregiones de Nariño, especialmente en el municipio de Imués donde los recursos del presupuesto son limitados y necesitan fuerte inversiones para dar solución a muchas necesidades e iniciativas lideradas desde la Alcaldía Municipal.

**2.1.1.6 Inestabilidad Política.** El cambio de las administraciones cada periodo constitucional ha generado en cierto modo la NO continuidad de ciertos programas y proyectos y la desaceleración en los procesos administrativos, puesto que se cambia de personal y mientras se realiza el empalme con la administración anterior, se formula un nuevo plan de capacitación y adaptación, no se producen los resultados con mayor eficiencia y obviamente se constituye en una amenaza para el desarrollo y progreso del municipio porque el clima de inestabilidad que viven muchos gobiernos municipales, más allá de una reconfiguración política, tendrá su efecto en el desarrollo de la gestión municipal y el retraso de obras en desmedro de la ciudadanía.

Se sugiere en adelante, se brinden las mejores condiciones de relaciones públicas para garantizar que durante esta transición no se produzca impactos negativos, dejando de lado cualquier diferencia partidaria o de otra índole, en beneficio de la comunidad. Si la transición es buena, se garantizarán las condiciones para continuar los proyectos pertinentes y para mejorar o cambiar los que deban ser replanteados, por el contrario, si la transición no es la adecuada y la administración cae, el municipio en general resultará perjudicado.

## 2.1.2 Entorno Tecnológico

**2.1.2.1 Apoyo técnico de instituciones departamentales.** En el Departamento de Nariño se cuenta con un sin número de entidades que prestan apoyo técnico para el desarrollo de los diferentes planes, programas y proyectos de emprendimiento liderados por la administración municipal, tal es el caso de la corporación autónoma regional de Nariño "CORPONARIÑO" que es la rectora en el departamento en materia ambiental; el Instituto Departamental de Salud de Nariño, que brinda asistencia técnica y hace vigilancia y control a todos los centros hospitalarios de la región; el Instituto Colombiano Agustín Codazzi, que presta sus servicios en procesos de avalúos catastrales, georeferenciación, cartografía y sistematización predial; el SENA, con la oferta institucional de carreras técnicas y tecnológicas; ESAP, Universidad de Nariño, entre otras.

Los jóvenes bachilleres del municipio de Imués por su precaria situación económica, no tienen acceso a los claustros universitarios y por estas circunstancias la administración municipal tiene una **oportunidad** en sus manos con miras a celebrar convenios con las instituciones educativas del orden departamental con el fin de hacer presencia institucional brindando carreras técnicas y tecnológicas que se conviertan en una oportunidad de superación para los Imueseños.

**2.1.2.2 Avance acelerado de la tecnología.** Vivimos en la era de la tecnología, las computadoras y el famoso Internet, donde la comunicación ocupa un lugar importante en el ámbito educativo; estos avances tecnológicos obligan a estar cada vez más informados de las ventajas y herramientas que ofrece este nuevo mundo virtual. La educación actual afronta múltiples retos. Uno de ellos es dar respuesta a los profundos cambios sociales, económicos y culturales que se prevén para la "sociedad de la información". Internet, la red de redes, ha generado un enorme interés en todos los ámbitos de nuestra sociedad. Su utilización con fines educativos es un campo abierto a la reflexión y a la investigación.

La tecnología está en todos los momentos de nuestras vidas y hay una necesidad de utilizarla como una opción de ayuda, para organizar, estructurar mejor los días, trabajo, estudios, modernidad y comodidad.

Este vertiginoso avance de la ciencia y la tecnología dejara rezagados aquellos municipios que no estén en condiciones de implementar nuevos avances en muchos campos de injerencia como la educación, la salud, la infraestructura y en este caso en particular la agricultura y la ganadería, actividades que sin duda necesitan nuevas formas de producir y elevar la competitividad del municipio.

Esta variable se convierte para administración en una **amenaza** que puede afectar el desarrollo y competitividad del municipio, debido al enorme costo que tiene la

implementación e innovación en tecnológica en el ámbito administrativo, económico, productivo y social, a pesar de los esfuerzos nacionales para acceder a los recursos del programa Computadores para Educar y ante la Gobernación de Nariño para la consecución de equipos de cómputo y conexión a internet para ofrecer un mejor servicio educativo tanto para estudiantes como docentes, existen muchos sectores que todavía están en un completo rezago en este ámbito.

### 2.1.3 Entorno Jurídico

**2.1.3.1 Sistema General de Regalías .** El Decreto 4923, del 26 de diciembre de 2011, por el cual se garantiza la operación del Sistema General de Regalías. Con la reforma al régimen de regalías se pretende impulsar el crecimiento regional, la equidad entre regiones, disminuir los índices de pobreza y aumentar la competitividad del país. La nueva norma permitirá que "un total de 1.089 municipios (prácticamente todos los del país) tengan traslados específicos o directos este año, la cual ayudará a reducir los índices de pobreza en toda la nación y específicamente departamentos pobres como el Chocó, Cauca y Nariño.

Los departamentos no productores, mientras en los últimos cinco años recibieron 35.000 pesos por habitante en promedio, este año recibirán 117.000 pesos por habitante. Lo novedoso del nuevo sistema de regalías es que ahora no van a ser gestionadas por los gobiernos locales, sino que tendrán un enfoque regional y se distribuirán con mayor equidad. Las regalías ya no serán para la construcción de pequeñas obras locales de bajo impacto ni mucho menos para caprichos de los gobiernos municipales o departamentales de turno, a partir de hoy tendrán un enfoque muy claro de competitividad y desarrollo regional.

En definitiva, antes, el 80 por ciento de las regalías iba únicamente a los departamentos productores y el 20 por ciento se destinaba al Fondo Nacional de Regalías al que tenían acceso las regiones. Pero con el nuevo sistema, el 50% de las regalías se destinará a las entidades productoras y el otro 50% irá a los nuevos fondos de Desarrollo Regional, de Compensación Regional y de Ciencia, Tecnología e Innovación.

Para acceder a los recursos de este nuevo sistema, obviamente deben presentarse proyectos que cumplan con las características de pertinencia, viabilidad, sostenibilidad, impacto y articulación con planes y políticas nacionales de las entidades territoriales. De todas maneras este sistema se convierte en una **oportunidad** muy grande al alcance de todas las administraciones y dependerá de la responsabilidad y gestión de sus autoridades locales para abanderar grandes proyectos de mayor impacto.

**2.1.3.2 Políticas crediticias** .Hoy en día todos los proyectos que se presenten ante entidades de cofinanciación ya sea departamentales o nacionales, deben ir con un respaldo financiero por parte del municipio. En este sentido, muchas veces el presupuesto asignado para los diferentes sectores en cada vigencia es muy reducido y no alcanzan dichos recursos para cofinanciar un proyecto, por lo que se debe recurrir al uso del crédito a través de la banca nacional o de otras entidades crediticias como FINDETER, que otorgan líneas de crédito para financiar proyectos destinados a promover el desarrollo regional, el crecimiento económico, el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades y el fortalecimiento institucional.

A nivel nacional no existen políticas crediticias blandas y los pequeños agricultores por ser minifundistas, las entidades bancarias les colocan toda clase de trabas mientras no tengan con qué respaldar dichos empréstitos. Una forma de solventar este impase sería la creación del Fondo Agropecuario Municipal de Garantías para respaldar a los pequeños agricultores y fomentar el desarrollo económico en la región. En este sentido para la administración municipal esta variable ofrece una **oportunidad** para acceder a convenios crediticios que respaldan las obras que generan impacto social y la creación de políticas locales para el desarrollo de la economía agropecuaria, educativa y empresarial.

## **2.1.4 Entorno Geográfico**

**2.1.4.1 Relación con municipios vecinos.** En la actualidad existen muy buenas relaciones de hermandad entre los municipios vecinos como Túquerres, Guaitarilla y Funes, por cuanto se debe aprovechar el momento coyuntural del Sistema General de Regalías que a través de proyectos regionales se logre canalizar importantes recursos de inversión y de esta manera promover el desarrollo de nuestros pueblos.

Para el caso de Imués se viene adelantando gestiones conjuntas para los siguientes proyectos:

- ✓ Construcción distrito de riego para los municipios de Túquerres, Guaitarilla e Imués, por valor de \$17.000 millones.
- ✓ Reforestación y construcción de letrinas en los municipios de Guaitarilla, Funes e Imués, por valor de \$3.500 millones.
- ✓ Construcción de la planta de tratamiento de residuos sólidos para los municipios de Túquerres, Sapuyes, Ospina, Guaitarilla e Imués, por valor de \$ 25.500 millones
- ✓ Construcción de la central de sacrificio para los municipios de Túquerres, Sapuyes, Ospina, Guaitarilla e Imués, por valor de \$8.000 millones.

Este tipo de proyectos se han venido gestando desde hace varios años atrás, pero los recursos para lograrlo era casi una utopía. Actualmente con la expedición de la nueva ley de regalías se constituye en una **oportunidad** única para lograr hacer realidad aquellos proyectos que generan un gran impacto regional y la solución a múltiples problemas de tipo ambiental, social y económico, esto si las gestiones se realiza de forma conjunta y articulada entre los beneficiados.

## **2.1.5 Entorno Social**

**2.1.5.1 Crisis del sistema nacional de salud.** Son muchas las denuncias y quejas sobre el actual Sistema General de Seguridad Social en Colombia, siendo lo más reciente la utilización de los dineros de la UPC (Unidad de Pago por Capitación) para actividades diferentes a la atención de servicios de salud, el no pago a las instituciones de salud y demás proveedores y la no correspondencia de los informes financieros y contables. Pero también se habla de sobornos, corrupción, negación de servicios contenidos en el plan de beneficios y en fin múltiples irregularidades dentro de las instituciones que hacen parte del sistema.

Todos los municipios se ven gravemente afectados por la situación de la salud en Colombia, por lo que se requiere de una reforma profunda que aborde integralmente los problemas de insuficiente cobertura, corrupción y oportunidad y calidad en la prestación de los servicios de salud; sumándole a ello la necesidad de establecer una estructura financiera sólida que permita ofrecer servicios de calidad a costos razonables a todos los pacientes que requieran de los servicios, un adecuado flujo de recursos y mejoramiento de las condiciones laborales de los trabajadores del sector salud.

La crisis del sistema de salud Colombiano se ha venido evidenciando desde hace varios años. Prueba de ello es el incremento acelerado de las tutelas interpuestas por los usuarios para acceder a servicios de salud. Imués no es la excepción, pues sus moradores se quejan por la ineficiente y mala atención en la prestación de los servicios de salud, lo que se convierte en una **amenaza** para el gobierno local y para los usuarios del sistema en salud del municipio, que en general son personas de escasos recursos económicos.

**2.1.5.2 Corrupción en entidades del estado.** La corrupción se entiende como “el abuso de posiciones, poder o confianza, para beneficio particular en detrimento del interés colectivo, realizado a través de ofrecer o solicitar, entregar o recibir, bienes en dinero o en especie, cambio de acciones, decisiones u omisiones”

El fenómeno de la corrupción (ya sea en forma de tráfico de influencias, o en forma de obtención de favores ilícitos a cambio de dinero u otros favores) constituye una vulneración de los derechos humanos por cuanto que

generalmente entraña una violación del derecho a la igualdad ante la ley, y en ocasiones, llega a suponer una vulneración de los principios democráticos, conduciendo a la sustitución del interés público por el interés privado de quienes se corrompen.

La corrupción en Colombia sin duda es una **amenaza** que ha permeado todo tipo de instituciones, pues esta ha generado ausencia de credibilidad de la ciudadanía en sus gobernantes y en su gestión administrativa, siendo los más afectados las clases menos favorecidas, los más pobres, los más vulnerables a quienes no les llega los recursos, donde además las obras públicas que se entregan a la ciudadanía no son las que ella espera en términos de calidad y de conveniencia. Durante el proceso de identificación de variables, las personas de las diferentes comunidades han manifestado que ojalá en este periodo administrativo se cumpla en gran parte con las necesidades más sentidas que ellos padecen y no sea “Los mismos con las mismas”, que siempre son promesas y nunca se cumplen.

## **2.1.6 Entorno Economico**

**2.1.6.1 Implementación del T.L.C.** Con la puesta en marcha del tratado de libre comercio con los Estados Unidos, los productores del sector agropecuario deben prepararse para competir con productos de calidad con las exigencias de los mercados internacionales. Al emprendedor no le queda otro camino que enfrentarse solo al problema, lo cual debe hacerlo disminuyendo costos, es decir, siendo más productivo y competitivo. Es necesario ser mucho más eficiente y agresivo, más innovador y recursivo para poder mantenerse vigente en el mercado.

Los gobernantes se convierten en interlocutores por excelencia de las políticas públicas y de ellos es el deber de buscar mecanismos prácticos para que estos fenómenos comerciales, culturales y sociales no impacten de manera dramática el desarrollo de sus comunidades y contribuir de manera decidida con programas y proyectos que beneficien al sector agropecuario de sus comunidades tales como: distritos de riego, centros de acopio, equipos y maquinaria industrial, infraestructura vial, fácil acceso al crédito, convenios comerciales, convenios para la transferencia de tecnología, fortalecimiento de la asociatividad, potenciar el desarrollo turístico de la región, etc.

Así las cosas se considera que el TLC en las actuales circunstancias se convierte en una **amenaza** para el municipio, por cuanto los productores no están preparados para asumir este reto, las condiciones de infraestructura son precarias y los recursos económicos son muy modestos.



Las PYMES, se verán afectadas debido a la baja productividad, la baja calidad y los altos costos de producción que las caracteriza, lo que les impide competir en un mercado altamente especializado, llevándolas por ende a su inminente desaparición, lo cual es muy peligroso, ya que éstas generan más del 80% del empleo en el país.

### 2.1.6.2 Elaboración De La Matriz Mefe

**Tabla 2. Elaboración De La Matriz Mefe**

VARIABLES	PONDERACION	CALIFICACION	C x P
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Plan Decenal de Educación y Cultura	0,04	3	0,12
Programas sociales del Gobierno Nacional y Departamental.	0,05	3	0,18
Plan Maestro de Acueducto y Alcantarillado	0,06	3	0,4
Política nacional de vivienda propia	0,12	4	0,32
Plan departamental de desarrollo.	0,10	4	0,36
Apoyo técnico de instituciones departamentales	0,05	3	0,15
Sistema General de Regalías	0,12	4	0,4
Relación con municipios vecinos.	0,05	3	0,15
Políticas crediticias.	0,04	3	0,12
<b>AMENAZAS</b>			
Inestabilidad política.	0,07	1	0,07
Avance acelerado de la tecnología	0,04	2	0,12
Crisis del sistema nacional de salud	0,08	1	0,8
Corrupción en entidades del estado	0,08	1	0,8
Implementación del T.L.C	0,09	2	0,18
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,61</b>

Fuente: Esta Investigación.

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados arrojados por la matriz MEFÉ; la Administración Municipal de Imúés tiene un total ponderado de **2.61**, es decir que está por encima de la posición media en su situación externa, el ambiente que rodea la entidad es favorable y debe ser aprovechado para contrarrestar las debilidades existentes, presenta una mejor condición que la situación interna.

Se identifica la existencia de grandes oportunidades como son el Plan Maestro de Acueducto y Alcantarillado, el cual por los grandes recursos asignados puede traer al municipio la solución definitiva a todos los problemas derivados por las malas condiciones del acueducto y alcantarillado.

Otra gran oportunidad que se vislumbra a nivel regional es el nuevo Sistema de Distribución de Regalías, a través del cual se asignara recursos a proyectos que tengan impacto sobre un número determinado de municipios, sin duda para Imués la gestión del proyecto financiado con dichos recursos será la implementación del distrito de riego como una solución a la crisis del sector agrícola y ganadero del municipio, este proyecto ya se encuentra priorizado dentro del Plan Departamental de Desarrollo.

La política nacional de vivienda propia, de acuerdo a las grandes ventajas que anuncia el gobierno central favorece en gran manera al municipio con la radicación y aprobación de los actuales proyectos formulados, los cuales darían solución a la problemática de muchas familias.

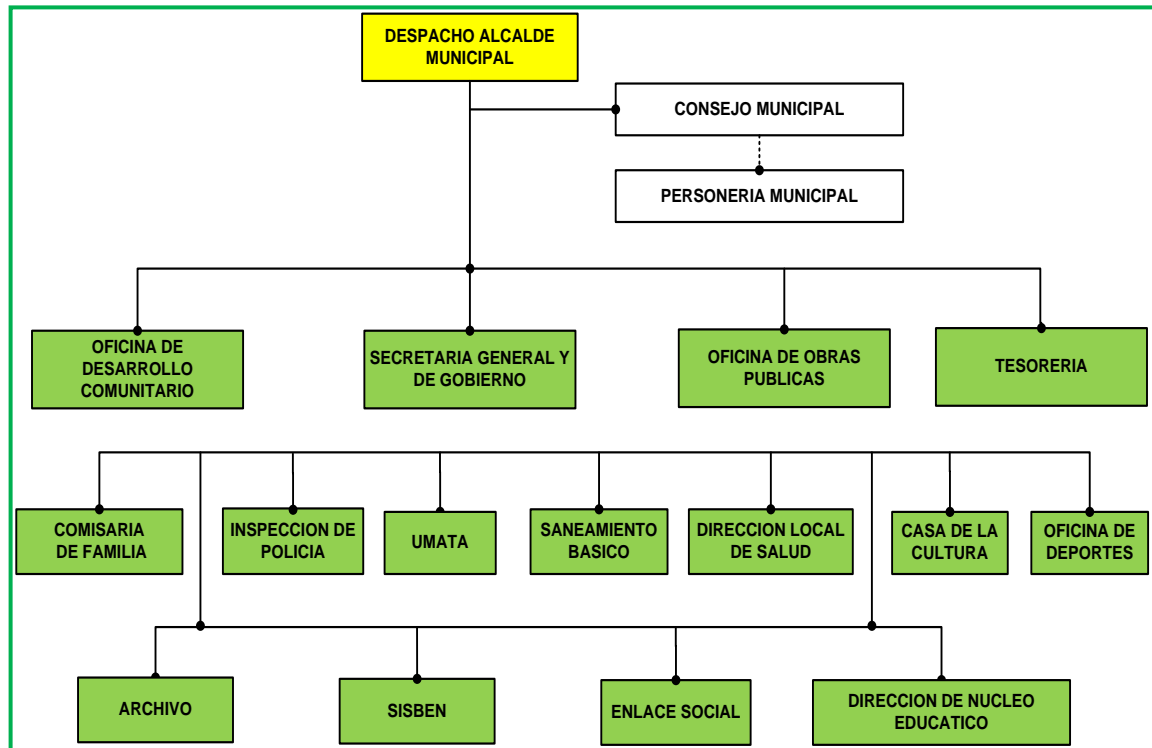
No debemos descartar que existen grandes amenazas que sin duda ponen a prueba la capacidad de gobernar los municipios y se debe tener mucho cuidado por las consecuencias que podrían generar, entre las cuales podemos mencionar la corrupción administrativa que incide en el buen manejo de los recursos públicos, la inestabilidad política, las crisis del sistema nacional de salud, la implementación del tratado de libre comercio con Estados Unidos y otros fenómenos de carácter político que se originan en el gobierno central.

**2.1.6.3 análisis estratégico interno.** De acuerdo al trabajo de campo adelantado con sectores representativos de la comunidad e información obtenida en cada una de las secretarías de la Alcaldía Municipal se realizó el siguiente análisis de estado actual de la entidad, para lo cual se tuvo como referencia cinco componentes básicos:

## **2.1.7 COMPONENTE DE DIRECCION**

**2.1.7.1 Estructura Organizacional** . La Alcaldía Municipal de Imués es una entidad oficial del orden municipal, el Municipio pertenece a la categoría 6ta, donde se encuentran ubicados la mayoría de los Municipios del departamento de Nariño, de acuerdo a los lineamientos de la Ley 617 del año 2000.

**Figura No 2. Organigrama**



Fuente. Diagnostico MECI, Secretaría de Gobierno, 2012.

Según la última reforma administrativa adelantada en el periodo de gobierno anterior, la Alcaldía Municipal de Imués se encuentra conformada por cinco secretarías que coordinan todas las actividades institucionales; Secretaría de Gobierno, Secretaría de Hacienda, Secretaría de Planeación y Obras Públicas, Dirección Local de Salud, Dirección Educativa y Desarrollo Social. Además cuenta con tres organismos que funcionan de manera independiente pero son coordinadas por las secretarías de la Alcaldía Municipal; la Unidad de Asistencia Técnica Agropecuaria (EPSAGRO) la cual depende de la Secretaría de Gobierno, la empresa de servicios públicos que trabaja de manera conjunta con la Secretaría de Planeación y Obras Públicas y la Empresa Social del Estado E.S.E, que está bajo la supervisión de la Secretaría de Salud. Como órganos legislativos y de control se encuentran el Consejo Municipal y la Personería, los cuales no tienen incidencia administrativa.

También se encuentran bajo la coordinación y supervisión de la Secretaría de Gobierno, la Inspección de Policía, Comisaría de Familia, Coordinación de Cultura y Archivo Municipal. Aseguramiento SISBEN quien realiza sus actividades en coordinación con la Dirección Local de Salud, y como unidad independiente la oficina de Control Interno.

La actual estructura organizacional de la Alcaldía Municipal se convierte en una **debilidad** debido a que es vertical, caracterizada por una línea de mando muy angosta con varios niveles jerárquicos, la toma de decisiones es centralizada y la comunicación exige conductos regulares, el organigrama esta desactualizado y no refleja la verdadera situación de la entidad. Actualmente las dependencias funcionan de manera independiente sin que haya interrelación y trabajo en equipo entre los funcionarios.

### 2.1.7.2 Plataforma Estratégica Actual

- **Misión.**

La Alcaldía de Imués tiene como propósito la búsqueda de la satisfacción de las necesidades generales de los habitantes del Municipio de Imués, de conformidad con los principios, finalidades y cometidos consagrados en la Constitución Política y mediante el planteamiento y cumplimiento de proyectos de transformación social y económica del Municipio. Garantizando la prestación de los servicios sociales, promoviendo la organización social, impulsando el desarrollo económico e institucional y protegiendo los recursos naturales como fuente de vida.

- **Visión.**

El Municipio de Imués posee un modelo de desarrollo sostenible, basado en su potencial humano, ambiental y turístico; la población goza plenamente de sus derechos fundamentales, sociales y ambientales; la niñez y la juventud viven en un espacio saludable que favorece su libre desarrollo físico y mental; existe un gobierno transparente y eficiente y un fuerte tejido humano que impulsa los procesos de desarrollo económico, político, social y cultural.

La declaración de misión y visión fue definida en el año 2000, para ello no se utilizó ningún tipo de metodología, la mayoría de los funcionarios la desconocen, al igual que el propósito institucional de estas no se ha interiorizado, la entidad carece de un conjunto de valores que oriente el actuar de los funcionarios. La plataforma estratégica actual de la forma que está planteada es una **debilidad**, porque no direcciona la entidad de acuerdo a las necesidades y potencialidades que posee, además se ha definido a nivel territorial y no institucional, sin desarrollar procesos que permitan a los colaboradores apropiarse del contenido de misión y visión, y ponerlo en práctica.

**2.1.7.3 Liderazgo** . En la administración pública esta es una característica vital en un gobernante con una visión gerencial que busque el progreso de un municipio, esta es una fortaleza que acompaña a Alcalde Municipal de Imués , demostrando que su dirección no está centrada en un estilo rígido y su concepción parte del principio de que no existe un único estilo o característica de liderazgo válido para toda situación, sino que se sostiene en que el liderazgo debe adaptarse a cada situación para lograr eficacia entre los miembros que conforman su gabinete. Su experiencia en el sector privado lo hace capaz de adecuarse a su grupo de trabajo en situaciones extremadamente variadas y complejas que ofrece el municipio de acuerdo a los múltiples problemas que se deben atender diariamente.

En esta perspectiva y dentro del marco de la gestión pública, se impone el liderazgo como una gran fortaleza institucional que está por encima del rol de la autoridad decisoria, el contexto en que desempeñan su función, las potencialidades y limitaciones de su ejercicio, le permiten el diseño de un perfil de gerente público acorde a la realidad y capaz de fomentar el cambio cultural y organizacional que necesita la administración, esto se refleja en su lema de gobierno “El compromiso es mejorar”

**2.1.7.4 Orientación de servicio a la comunidad.** La sociedad civil tiene una gran importancia en los momentos políticos contemporáneos por que se ha replanteado la relación entre gobiernos y gobernados, a raíz del profundo distanciamiento de los ciudadanos respecto al Estado. Hoy en día se debe apuntar hacia un modelo democrático alternativo basado en la participación ciudadana y lograr objetivos concertados y no imponer el autoritarismo y realizar acciones que en poco o nada resultaran favorables para la comunidad.

De acuerdo al plan de gobierno para el presente periodo existe compromiso y voluntad política, aunado a fuertes relaciones parlamentarias que materializaran la gestión administrativa por parte del dirigente local, orientando todos los esfuerzos a satisfacer las grandes dificultades que atraviesa el municipio en aras de garantizar una vida digna con equidad y justicia social. De igual manera las comunidades han manifestado su interés a través de la participación directa en la construcción de políticas, planes y estrategias para lograr los objetivos y metas propuestas en esta administración. Se formulo el Plan de Desarrollo Municipal 2012 - 2015 de manera participativa con talleres de concertación con todas las veredas y corregimientos que integran el territorio con la convocatoria ejercida a través de las Juntas de Acción Comunal y es necesaria la formulación de planes de acción sectoriales al interior de la administración municipal con miras a dar cumplimiento de las metas establecidas en dicho plan.

Esta concepción de administrar con la comunidad y para la comunidad es una **fortaleza** de impacto mayor para Alcaldía Municipal de Imués en aras de transformar las antiguas formas de gobierno, dejando atrás intereses personales y centrando los esfuerzos de la entidad en solucionar la problemática social existente.

**2.1.7.5 Sistema de Gestión de la Calidad.** La Ley 872 de 2003 por la cual se crea el Sistema de Gestión de la Calidad complementario a los Sistemas de Control Interno y Desarrollo Administrativo, de manera expresa ordena la adopción de acciones correctivas y preventivas que permitan a la administración establecer mecanismos eficientes y oportunos que conlleven a hacer más eficaces los procedimientos y a mejorar el cumplimiento de sus objetivos y resultados en las entidades territoriales<sup>7</sup>.

De acuerdo al diagnóstico institucional realizado por la Oficina de Control Interno, se están formulando e implementando un conjunto de elementos de control, que consolidan las acciones de mejoramiento necesarias para corregir las desviaciones encontradas en el Sistema de Control Interno y en la gestión de operaciones que esta puesta en marcha en toda la Alcaldía Municipal, dichas acciones de mejoramiento se generan como consecuencia de los procesos de autoevaluación, de evaluación independiente y de las observaciones formales provenientes de los órganos de control y de las veedurías ciudadanas.

El objetivo primordial de las acciones de mejoramiento de la administración es promover que los procesos internos de la entidad se desarrollen en forma eficiente y transparente a través de la adopción y cumplimiento de las acciones correctivas y a la implementación de metodologías orientadas al mejoramiento continuo. Se ha detectado que procesos como los de contratación, gestión del talento humano, gestión financiera, gestión de proyectos entre otros, se encuentran totalmente desarticulados entre dependencias, sin controles efectivos y con excesivos gastos de tiempo que no permiten oportunidad ante la comunidad y los grupos de interés. En la actualidad se están ejecutando el Plan Integral de Capacitación en todas las áreas solicitadas por el personal de la Alcaldía Municipal, la Empresa prestadora de servicios públicos y la E.S.E. De igual manera se está diseñando un procedimiento específico para la vinculación del personal de tal manera que coincida en su totalidad con los perfiles existentes en cada puesto de trabajo. Se encuentran en proceso de actualización, entre otros: El manual de funciones, la estructura organizacional, el normograma y en proceso de implementación manuales específicos como el de manejo de la comunicación, atención de quejas y reclamos, actualización de los comités de apoyo al control.

La implementación rigurosa de este sistema se convierte en una gran **fortaleza** para prestar mejores servicios y adelantar todos los procesos de la entidad con

---

<sup>7</sup> DAFP, ESAP. Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública. Junio de 2008.

eficiencia y eficacia, además la iniciativa de poner en marcha este sistema es liderada directamente por el Alcalde Municipal como una herramienta de gerencia pública.

**2.1.7.6 Sistemas de Información y comunicación.** La Alcaldía Municipal de Imués cuenta con 18 equipos de cómputo, 5 portátiles, 21 impresoras láser, 1 switch de 24 puertos, conectividad de una red digital de servicios integrados, los cuales se han adquirido al empezar el presente periodo de gobierno. Las decisiones en cuanto al componente tecnológico en la entidad son tomadas por el Comité de Gobierno en Línea y por el Consejo de Gobierno Municipal, este formula, ejecuta y evalúa los planes estratégicos de desarrollo tecnológico, fomentando la innovación como base para la mejora continua de las prácticas de la administración pública. Se ha implementado el uso de aplicaciones informáticas y paquetes contables tales como:

- PASIVOCOL - Tesorería Municipal - Secretaria de Hacienda
- SIREC, Sistema de información registro de compromisos - Secretaria de Hacienda
- SICOP, Sistema integrado de contabilidad presupuestal - Secretaria de Hacienda
- SICEP, Sistema integrado de control y evaluación presupuestal - Tesorería Municipal
- SIVIGILA, Sistema de vigilancia en salud pública - Dirección Local de Salud
- SISBEN III, Sistema de identificación y clasificación de potenciales beneficiarios para programas sociales - Dirección Local de Salud
- EMAUDIBDUA, Validador de base de datos de régimen subsidiado - Dirección Local de Salud
- PISIS - CLIENTE, Plataforma de integración del SISPRO - Dirección Local de Salud
- SISA, Sistema de información ambiental - Saneamiento Básico
- Sistema de estratificación socioeconómica rural - Planeación Municipal
- SIRWEB. SIRCOFF, Aplicativos bases de datos beneficiarios familias en acción nutrición y educación - Programas Sociales
- SIFA – Sistema de información familias en acción - Oficina Programas Sociales

En cuanto a comunicaciones se cuenta con la página web institucional, la asignación de correos electrónicos por cada dependencia y la implementación de la estrategia gobierno en línea la cual permite a la Alcaldía Municipal estar en permanente contacto con la ciudadanía y con las instituciones afines al gobierno departamental y nacional. La conectividad esta soportada en una red digital de

servicios Integrados (RDSI) con enlaces inalámbricos en 2.4 y 5.8 GHZ punto a punto y la creación de una red inalámbrica interna mediante un punto de acceso, con una velocidad no menor a 1 MB. En la actualidad se está diseñando un procedimiento para adelantar medidas de seguridad al componente tecnológico de la entidad.

Dado el vertiginoso desarrollo de la tecnología y la necesidad diaria de interactuar con entidades del estado, empresas privadas y comunidad en general el componente de información y comunicación se ha convertido en una **fortaleza** y elemento estratégico que le permite a la entidad dinamizar sus actividades y brindar servicios de manera oportuna, al igual que estar en permanente contacto con su entorno permitiendo el acceso a la información pública institucional con el fin de fomentar la vigilancia y control de la ciudadanía.

## **2.1.8 Componente Programas Y Proyectos**

**2.1.8.1 Gestión de proyectos.** La planeación ocupa un lugar importante en los procesos formales de las políticas públicas de los municipios colombianos, la responsabilidad de formular objetivos, metas y prioridades de la acción estatal a mediano plazo y las estrategias y orientaciones generales de la política económica, social y ambiental son de particular importancia a la hora de desarrollar acciones contundentes dentro de los entes territoriales.

La tradición política colombiana se ha limitado simplemente en que un buen funcionario es aquel que cumple la Ley, esto ha permeado normalmente la tradición institucional. La razón de ser fundamental de la función pública es servir a los intereses generales de la sociedad y la única forma es con la gestión activa de proyectos que solucionen necesidades comunes de la población, esta es la única forma de conseguir recursos de inversión por fuera de los escasos presupuestos municipales. La administración hasta el momento ha formulado dieciocho proyectos de los cuales están radicados trece ante los diferentes ministerios, los restantes cinco ya se han viabilizado para el desembolso de los recursos e inicio de obras. Los proyectos radicados son los siguientes:

- Pavimentación de vías de la Cabecera Municipal, Santa Ana, El Pedregal y Pilcuan
- Construcción y ampliación del acueducto de la cabecera Municipal
- Construcción y ampliación del alcantarillado de la cabecera Municipal
- Remodelación de los acueductos verdales del Pedregal, Pilcuán y Santas Ana
- Dotación tecnológica del Centro Hospital de Imués.
- Mantenimiento rutinario de las vías terciarias del Municipio



- Construcción de la granja porcícola “ASOPOPE” para el corregimiento del Pedregal
- Construcción de cocina y comedor de Restaurantes Escolares en las Instituciones y los Centros Educativos (María luz - El Alisal- El Portachuelo - San Buenaventura)
- Mejoramiento de baterías sanitarias (Santa Rosa, Portachuelo, El Alizal, Cuarchud Bajo, Camuestés, Santa Ana primaria)
- Construcción de 150 viviendas nuevas en la zona rural y urbana del Municipio.
- Construcción de siete muros de contención en zonas de alto riesgo del Municipio
- Construcción de la planta de tratamiento de residuos sólidos de Municipio de acuerdo a la normatividad vigente
- Reforestación de 120 hectáreas para protección de nacimientos y de las micro cuencas en la parte alta del Municipio de Imués

Esta variable es una **fortaleza** mayor para el municipio, en vista de la gran capacidad de gestión local y las relaciones con la bancada parlamentaria del Departamento de Nariño, la cual está comprometida a impulsar la aprobación de los recursos necesarios para la ejecución de estos proyectos vitales para el Municipio ante el gobierno Nacional y Departamental. Hasta momento de han aprobado los siguientes proyectos.

- Implementación de un distrito de riego que cubra la totalidad del municipio
- Construcción del Coliseo Municipal
- Ejecución del Plan de Saneamiento y Manejo de Vertimientos
- Construcción de las instalaciones de nuevo Centro Hospital de Imués
- Adquisición de un vehículo tipo camioneta para la movilidad del personal de la Estación de Policía Imués y Subestación El Pedregal

**2.1.8.2 Banco de proyectos.** El Banco de programas y proyectos de inversión municipal es un instrumento dinámico de la planeación que registra los programas y los proyectos viables técnica, ambiental, socioeconómica y legalmente susceptibles de ser financiados con recursos públicos en el territorio municipal, permitiendo concretar y darle coherencia a los planes de desarrollo, así como realizar labores de análisis y ejecución de las inversiones públicas, y del seguimiento y evaluación de los resultados. Los proyectos se formulan utilizando una metodología establecida y son sometidos a un análisis de viabilidad antes de proceder a su registro en el sistema de información adoptado por la Secretaría de Planeación Municipal.

Este banco se convierte en una fuerte herramienta de planeación, en una alternativa para el Municipio y una **fortaleza** administrativa, la cual se ha visto impulsada por la destinación de recursos y por la contratación de de dos profesionales con experiencia en MGA, para formular los proyectos que necesita el municipio, principalmente de infraestructura que es una de las necesidades más sentidas de la comunidad.

El buen funcionamiento y operación del banco de proyectos es responsabilidad de todas las secretarías, oficinas, coordinaciones, las entidades y organismos descentralizados existentes en el Municipio de Imués, este repercutirá en la ejecución de los mismos tras una ardua gestión nacional y departamental.

## 2.1.9 Componente de talento humano

**Tabla No 3. Personal Alcaldía Municipal**

DEPENDENCIAS	ESCOLARIDAD			VINCULACION	
	Secundaria	Técnica	Universitaria	Nomina	Contrato
Despacho Alcaldía			1	1	
Secretaría de Gobierno	12		3	1	14
Secretaría de Hacienda		1	2	1	2
Dirección Local de Salud			1	1	
Aseguramiento SISBEN		1			1
Secretaría de Planeación y Obras	6		1	1	6
Dirección Educativa		1	1	1	1
Inspección de Policía	1		1	1	1
Comisaría de Familia		1	1	1	1
Desarrollo Social	2	1	1		4
Coordinación de Cultura	3				3
Archivo Municipal	1				1
Control Interno		1			1
Desarrollo Comunitario	1				1
Asistencia Técnica Agropecuaria	5				5
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>41</b>

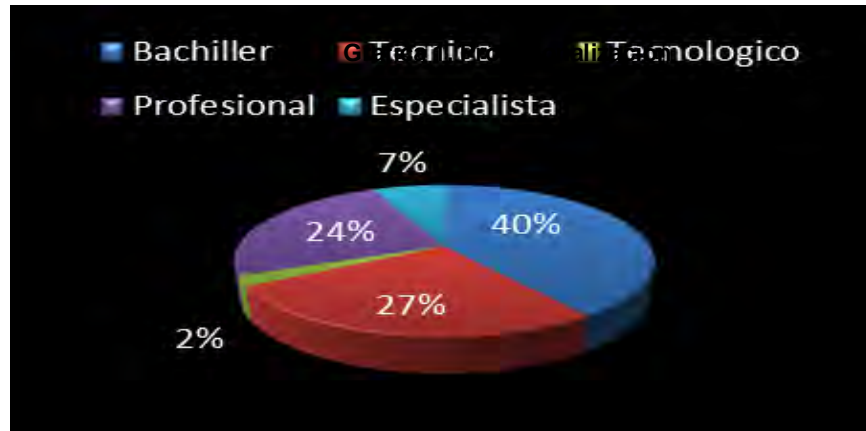
Fuente. Esta investigación.

En la anterior tabla se muestra las dependencias de la Alcaldía Municipal de Imués conformadas por los diferentes cargos, se cuenta con 15 dependencias y un total de 49 funcionarios entre el personal de planta y personal de contrato de prestación de servicios, cada dependencia está a cargo de un jefe o coordinador, cada uno de ellos está bajo la dirección del Alcalde Municipal, el área de Talento Humano es coordinada por la Secretaría de Gobierno en cabeza del Secretario de Gobierno.

La mayoría de los funcionarios de la Administración Municipal, representada en el 40% son bachilleres ya que ocupan cargos que no exigen mayor nivel de conocimientos, conformado por mensajeros, empleados de servicios generales, obreros y conductores. El siguiente grupo representativo es el técnico donde se encuentran los asistentes de oficina, coordinadores, supervisores de programas, entre otros. El nivel profesional representa el 24 % del personal que tiene a su cargo la jefatura de las secretaría y oficinas, estos en su mayoría son recién egresados de la universidades, los salarios devengados no son suficientes para tener en la entidad profesionales con amplia experiencia en el sector público, por

último se cuenta con tres especialistas que son los asesores de las áreas financiera, jurídica y contable.

**Figura No 3. Grado de Escolaridad del Personal**



Fuente: Esta Investigación

**2.1.9.1 Selección de Personal. De acuerdo a la ley 80 y sus decretos reglamentarios las formas de reclutamiento aplicables para Alcaldía Municipal de Imués son;** convocatorias públicas para proveer, cargos de carrera administrativa, invitación pública para contratistas de prestación de servicios, invitaciones privadas para vincular funcionarios de libre nombramiento y contratar asesores, concursos de méritos para consultores e interventores. En la entidad este tipo de procedimientos no se han aplicado ajustados a la normatividad vigente, no se tiene en cuenta los criterios de un Comité Evaluador que determine la pertinencia de los cargos y el cumplimiento de requisitos como son la experiencia y la formación académica, se tiene grandes falencias en la aplicación de actividades de evaluación de ofertas económicas y verificación de requisitos habilitantes según el decreto 2474 de 2008 y otros sobre las disposiciones generales para las modalidades de selección. Se apela simplemente a criterios de clientelistas desconociendo por completo las necesidades reales de la administración.

El proceso de selección del personal es una **debilidad** que impacta directamente en el desarrollo de las labores; usualmente estos procedimientos se pasan por alto, acudiendo a nombramientos y contrataciones sin ningún tipo de criterio técnico que garantice a la entidad la idoneidad de los funcionarios que ocuparan los cargos municipales, esto sin duda se refleja en una prestación de servicios deficiente, desorganización del trabajo, débil trabajo en equipo y un pobre acompañamiento al Alcalde Municipal a la hora de gestionar recursos y proyectos de impacto.

**2.1.9.10 Capacitación** . Los procesos de formación y capacitación en las entidades públicas resultan una obligación pero a la vez se convierten para institución en un elemento generador de ventaja competitiva y eficiencia administrativa. Hoy en día, con el gran alcance, velocidad y accesibilidad a la tecnología, mientras más comunicación y acceso al conocimiento exista, una organización mejor y más rápido desarrollo tendrá. Por lo tanto, es necesario siempre estar innovando, estar al día, estar mejorando y ese cambio constante es una pauta que ofrece la capacitación.

**Tabla No 4. Necesidades de Capacitación Alcaldía Municipal**

MODALIDAD	TEMATICA
Seminario Taller	Liderazgo, trabajo en equipo y clima laboral
Seminario Taller	Mecí y Sistema de Gestión de Calidad
Conferencia	Contratación Estatal
Curso de actualización a equipos de Gobierno	Finanzas Públicas, Presupuesto y Rendición de Cuentas
Seminario	Formulación de Proyectos, Metodologías y Fuentes de Financiación.
Seminario Taller	Tecnologías de la Información y la Comunicación TIC'S
Curso presencial	Actualización en Salud Publica
Seminario	Derechos Fundamentales, Derechos Humanos y principios de resolución pacífica de conflictos
Curso de Actualización	Política Nacional de Servicio al Ciudadano
Conferencia	Plan de Ordenamiento Territorial
Seminario Taller	Actualización en Legislación Deportiva
Seminario	Ley de Archivo
Conferencia	Gestión del Medio Ambiente (Política y Legislación Ambiental)
Seminario Taller	Formulación del PLECS
Conferencia	Equidad de Género, Adulto Mayor, Autonomía de la Mujer y Emprendimiento

Fuente: Encuesta de Necesidades de Capacitación, Secretaria de Gobierno - 2012.

El plan institucional de formación y capacitación del la Alcaldía Municipal de Imués se articula con los planes de capacitación de diferentes entidades públicas en el Departamento tales como la Gobernación, Planeación Departamental, el Instituto Departamental de Salud, Contraloría etc, además las capacitaciones en su mayoría son organizadas por la ESAP, con lo cual muchas temáticas son facilitadas por esta entidad educativa, se han identificado las principales necesidades de capacitación en cada una de las áreas de trabajo de la entidad y con ese insumo se ha formulado el plan de capacitación que se convierte en una

herramienta fundamental para el desarrollo del personal con el fin de prestar un servicio mejor a la comunidad.

La Secretaría de Gobierno que tiene a su cargo el manejo del personal ha destinado una partida presupuestal para este fin con el objetivo de ejecutar en su totalidad dicho plan y potencializar esta **fortaleza** que garantiza el acceso al conocimiento de la labor pública y dota de las herramienta conceptuales y prácticas que requiere la practica administrativa en la Alcaldía Municipal, para de esta manera contribuir a la disminución de la disparidad ente los funcionarios actuales y los perfiles de los cargos existentes.

**2.1.9.11 Comunicación organizacional.** Según los funcionarios entrevistados esta es una debilidad muy grave en la entidad ya que impide el trajo en equipo y la eficiencia en las actividades, las dificultades de comunicación surgen a partir de la estructura organizacional, la cual dificulta que los vínculos laborales no sean fluidos; la toma de decisiones es centralizada lo cual impide que se incentive la participación, motivación o integración. La entidad y sus funcionarios no creen que la comunicación interior de la Alcaldía sea una herramienta de gestión para mejorar la eficiencia en la prestación de servicios, razón por la cual, no se busca formas apropiadas de mejorarla. El gerente público por sus múltiples ocupaciones y compromisos no comunica, simplemente se limita a informar y en muchos casos se presentan distintas versiones sobre los hechos y nadie se ocupa de aclararlas, causando confusión y descoordinación entre áreas de trabajo.

## **2.1.10 Componente de Infraestructura**

**2.1.10.1 Gestión Institucional del riesgo.** La vulnerabilidad es el grado de exposición y fragilidad socioeconómica que tiene una población de sufrir pérdidas y daños, causados por la materialización de un fenómeno natural que actúa como una amenaza. En otras palabras, es el grado de riesgo que tiene una población de que un fenómeno natural se convierta en desastre, causándole pérdidas y daños socioeconómicos.

Los principales factores de vulnerabilidad identificados en el Municipio desde la Secretaria de Planeación y Obras son:

- Altos índices de pobreza de los habitantes
- Ausencia de contenidos educativos relacionados con la gestión del riesgo
- Falta de organización y coordinación comunitaria
- Inexistencia de un plan de gestión del riesgo en marcha
- Desgastes en los suelos causados por la sobre explotación de sus recursos

- Carencia de una estrategia eficiente, eficaz y articulada por parte de las instituciones y sus autoridades.
- Desactualización de Esquema de Ordenamiento Territorial

Este es uno de los factores que impactan de forma negativa a la administración municipal, considerado como una **debilidad** ya que no se cuenta con una política clara en cuanto a la gestión del riesgo y un plan ajustado a las necesidades reales que le permitan anticipar las acciones necesarias y establecer los protocolos de contingencia en muchos de los eventos que se presentan en el Municipio, el cual por sus condiciones geográficas es propenso a sufrir frecuentemente eventos catastróficos. El presupuesto Municipal es insuficiente para atender todos requerimientos ocasionados por los siniestros, teniendo que sacrificar recursos de otros sectores que afectan directamente el funcionamiento de la entidad y otras instituciones territoriales.

**2.1.10.2 Instalaciones físicas.** La Alcaldía Municipal de Imués está compuesta por las siguientes instalaciones:

- **Palacio Municipal.** Es una de las instalaciones más joven del Municipio, inaugurada en el año 2010, es el lugar administrativo por excelencia, cuenta con 35 oficinas, sala de juntas, un auditorio y unidad sanitaria, aquí se alberga todas las Secretarías, el Honorable Consejo Municipal y la Personería.
- **Casa de la Cultura.** Este proyecto comenzó, en el periodo de gobierno 92 - 94, se termina la construcción de esta obra en el periodo 2008 - 2011, está ubicado ente Carrera 1ra y Calle 4ta esquina aquí, se realizan eventos culturales, la parroquia la utiliza como escuela de danzas, y se utiliza también como centro de capacitaciones permanentes por parte del SENA y ESAP, y actividades de participación ciudadana y organismos comunales.
- **Biblioteca Pública Municipal.** Está ubicada en las parte posterior del Palacio Municipal, la asistencia de los niños niñas y adolescentes es concurrida para el desarrollo de sus consultas; sin embargo es necesario actualizar el material de la bibliografico y se dote de una sala de computo que tenga acceso a internet donde favorezca la consulta e información para los niños niñas y adolescentes entre 0 y 17 años.

La infraestructura es una **fortaleza** para la entidad, esta cuenta con un equipamiento público adecuado, amplio y moderno para desarrollar las labores administrativas, dotadas de un excelente componente tecnológico brinda las condiciones necesaria para la ubicación de funcionarios, desarrollo de eventos y la atención a la ciudadanía.

**2.1.10.3 Gerencia de servicios públicos.** Los servicios públicos en el municipio están a cargo de la empresa ASUAPIM, la cual es la encargada de garantizar la prestación de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo. Esta empresa funciona con recursos municipales y los subsidios transferidos por la nación, cuenta con un gerente quien tiene que atender todo lo relacionado a funcionamiento de los servicios en mención, la destinación presupuestal es mínima y las obras de infraestructura se tienen que financiar con recursos del SGP; por esta razón los niveles de cobertura del municipio están entre los más bajos del departamento.

- **Servicio de acueducto.** Para el Municipio de Imués según datos ajustados de DANE, la cobertura alcanza el 75,4%. En el sector urbano la cobertura es de 97 % y en el sector rural es de 73 %. El abastecimiento para el casco urbano proviene de la fuente la Chorrera del Municipio de Túquerres, las veredas se aprovisionan de diferentes fuentes superficiales de recursos hídricos que se ubican por lo regular en la jurisdicción de la misma vereda beneficiaria de la fuente.
- **Servicio de alcantarillado.** Con respecto al servicio de disposición de excretas, en el departamento de Nariño solo el 46% de las viviendas poseen conexión de alcantarillado, lo que demuestra una deficiente cobertura. El Municipio de Imués tiene una cobertura deficiente del 37,31%; en el sector urbano es de 87,29% y en el sector rural es del 31,69%.
- **Aseo y disposición final de residuos.** La cobertura de este servicio en el casco urbano es del 90% y en el sector rural del 30%. La disposición final de los residuos se realiza en el relleno sanitario del Municipio de Pasto, a donde son transportados de manera posterior a su recolección, esto en cumplimiento de los lineamientos de la Procuraduría Ambiental. En el Municipio un alto porcentaje de generación de basuras son de tipo orgánico, la clasificación de basuras o reciclaje no se maneja por la falta de capacitación y de elementos que permitan una separación adecuada<sup>8</sup>

La administración de los servicios públicos es una **debilidad** que impacta en alto grado a la Alcaldía Municipal, las grandes inversiones para el mejoramiento de infraestructura impiden una prestación de servicios adecuada; la ausencia de fuentes hídricas, las condiciones geográficas territoriales y el área tan extensa del municipio imposibilita la cobertura total en acueducto y alcantarillado, los residuos sólidos generados carecen de un relleno sanitario técnicamente habilitado para su disposición.

---

<sup>8</sup> DANE, Boletín. Perfil del Municipio de Imués. 2011.



## 2.1.11 Componente Financiero

**2.1.11.1 Deuda pública.** La información corresponde a los saldos de deuda pública financiera reportada por los departamentos y municipios al DNP, y a la Contraloría General de la República, esta información está en pesos corrientes y para el Municipio de Imués para el año 2010 la deuda haciende a la suma de 1.129,541 millones de pesos, siendo esta una de las más altas en el departamento de Nariño entre los municipios de sexta categoría<sup>9</sup>

**Tabla No 5. Sectores Afectados con Servicio de la Deuda**

CONCEPTO	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
<b>LIBRE INVERSION - OTROS SECTORES</b>	<b>1.129.541</b>	<b>1.174.723</b>	<b>1.215.838</b>	<b>1.252.313</b>
<b>Deuda Pública Banco Agrario 2007</b>	<b>102.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Amortización Capital	84.000	0	0	0
Intereses	18.000	0	0	0
<b>Deuda Pública Bancolombia 2009</b>	<b>371.000</b>	<b>363.400</b>	<b>335.346</b>	<b>107.686</b>
Deuda Pública - Amortización Capital	270.000	270.000	270.000	66.640
Deuda Pública – Intereses	101.000	93.400	65.346	41.046
<b>Disponible Inversión</b>	<b>656.541</b>	<b>811.323</b>	<b>880.492</b>	<b>1.144.627</b>

Fuente: Secretaría de Hacienda Municipal

La deuda pública del municipio está catalogada como una **debilidad** mayor debido a que es una variable que afecta significativamente del desempeño del Municipio para ejecutar las actividades planeadas y atender los programas básicos que necesitan financiación con recursos del presupuesto municipal, de igual manera afecta los recursos de inversión para obras públicas. El acceso al crédito se restringe por la baja capacidad de endeudamiento y por las obligaciones que se tiene que cumplir de manera inmediata, debido a los procesos judiciales que enfrenta la actual administración por este concepto que se viene acumulando de tiempo atrás.

<sup>9</sup> DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Estado de deuda pública de los Municipios, 2011.

**2.1.11.2 Desempeño fiscal .** La eficiencia en el recaudo del impuesto predial para el año 2011 fue del 18,92%, esta cifra para 2001 era de 169.105 millones de pesos, en cuanto al impuesto de industria y comercio la cifra recaudada para el mismo año fue de 169.034 millones de pesos, el recaudo de estos impuestos conforman la gran mayoría de los recursos por concepto de ingresos tributarios del municipio; teniendo en cuenta la extensión del municipio y el gran número de predios existentes, el recaudo del impuesto predial es una de las grandes debilidades del municipio debido a la baja capitación que este presenta, lo cual afecta la destinación de recursos por esfuerzo fiscal provenientes de la nación.

En cuanto al impuesto de industria y comercio la situación también es desfavorable debido a la dedicación en actividades económicas como el turismo y comercio que se presenta en algunos corregimientos los cuales cuentan con muchos establecimientos de servicios de recreación, restaurantes, discotecas, bares y no se está adelantando el recaudo efectivo por parte de la Secretaría de Hacienda municipal. Además, no se ha capacitado al personal en la aplicación del estatuto tributario con fin de mejorar el desempeño fiscal. El recaudo de estos dos conceptos tributarios le impide a la Alcaldía Municipal de Imués adelantar acciones y obras en beneficio de la comunidad con recursos propios de libre destinación que le permiten a la administración invertir en diferentes sectores, sin estar sujetos a destinaciones impuestas por el Departamento Nacional de Planeación, esta es una **debilidad** de índole financiero que repercute negativamente en el funcionamiento de la entidad y ejecución de proyectos sociales prioritarios.

**2.1.11.3 Presupuesto Municipal.** De acuerdo a las Proyecciones Financieras 2012- 215, donde se muestra la estructura presupuestal de los ingresos y egresos en el periodo comprendido entre el año 2.012 y el año 2.015, se observa que los ingresos tributarios representan en promedio el 12.82% de los ingresos corrientes, los no tributarios el 77.42% y los ingresos de capital representan el 3.71% del total. La mayor proporción de los ingresos tributarios están representados por la sobretasa a la gasolina con una participación promedio del 3.47% y seguido del impuesto predial con el 2.08%. (Ver en anexos. Proyecciones Financieras 2012-215)

En el municipio de Imués los recursos por concepto de participaciones de la Nación representan en promedio el 40.3%. Otro ingreso representativo son los recursos del sector salud, los cuales representan en promedio el 28.05% de los ingresos del municipio.

Con respecto a los egresos se tiene que los gastos de funcionamiento del Municipio representan en promedio el 11.37% de los gastos totales y dentro de este grupo el mayor rubro es el de gastos generales con el 4.22%, seguido de servicios de personal con el 2.84%. La inversión promedio en el periodo 2012 –

2.015 representa el 75.74% del total de egresos. El servicio de la deuda representa el 7.20% de los egresos

Según el documento CONPES 146, 148 y 149, las variaciones proyectadas de incremento de ingresos del presupuesto municipal entre 2012 y 2015, evidencian que las asignaciones presupuestales para el presente periodo de gobierno se convierten en una gran **debilidad**, ya que estas no son significativas teniendo en cuenta las múltiples necesidades de la población, con lo cual únicamente se puede destinar recursos a sectores básicos, con esto se evidencia la grave crisis financiera de los municipios de sexta categoría a la cual pertenece Imués, volviéndose cada día más inviables y con menos capacidad de respuesta a las problemáticas.

## **2.1.12 Desarrollo Social**

**2.1.12.1 Servicios de salud.** La Administración Municipal es la responsable de la prestación de los servicios de salud a toda la comunidad Imueseña, para esto cuenta con el Centro Hospital Santiago Apóstol E.S.E de Imués y puestos de salud satélites de las localidades de Santa Ana, El Pedregal y Pilcuán. Cuenta con una gerencia y presupuesto descentralizado aunque las políticas generales y el control y supervisión están a cargo de la Dirección Local de Salud y el presidente del Consejo de Administración es el Alcalde Municipal.

En conjunto con la Dirección Local de Salud se definen las líneas y los programas que debe desarrollar la E.S.E, adelantando acciones colectivas según los lineamientos del Instituto Departamental de Salud de Nariño, actualmente se ejecuta el Plan Local de Salud Territorial, según la normatividad vigente, el cual cumple con los siguientes ejes estratégicos:

- Eje de aseguramiento
- Eje de prestación y desarrollo de servicios
- Eje de salud pública
- Eje de promoción social
- Eje de prevención, vigilancia y control de riesgos profesionales
- Eje de emergencias y desastres

La E.S.E. de Imués presta los servicios de primer nivel, los servicios de alta complejidad son remitidos a la ciudad de Pasto e Ipiales.

**Tabla No 5. Servicios Prestados por el Sistema de Salud Municipal**

SERVICIOS	PERSONAL
Consulta externa	3 Médicos Generales
Servicio de enfermería: Control Prenatal	3 Enfermeras Jefes 8 Auxiliares de Enfermería
Control de crecimiento y desarrollo a menores de cinco años, control de hipertensión arterial.	Enfermera y Médico
Control de planificación familiar	Enfermera
Control de TBC	Médico
Vacunación	Enfermera en Salud Infantil
Toma de citología y examen de mamas	Enfermeras Jefes
Inyectología	Auxiliares de Enfermería y Enfermeras
Educación a la comunidad, Mediante charlas, videos, etc.	Promotoras, Auxiliares de Enfermería y Médico
Servicio Odontológico	1 Odontólogo
Higiene Oral	2 Odontólogos 1 Higienista Oral
Servicio de Laboratorio Clínico	1 Bacterióloga 1 Auxiliar de Laboratorio
Servicio de transporte asistencial básico	2 Conductores
Servicio de Urgencias	1 Médico General 1 Auxiliar de Enfermería 1 Enfermera Jefe
Servicio farmacéutico	1 Regente en farmacia 1 Auxiliar
Oficina de atención al Usuario	1 Psicóloga

Fuente: Dirección Local de Salud, 2012.

En entrevistas adelantadas con la comunidad para elaborar el presente diagnóstico, los habitantes identifican que la prestación del servicio de salud es **debilidad** mayor, principalmente por deficiencias en el servicio de urgencias, asignación de citas, falta de médicos y ausencia de medicamentos. El presupuesto para atender todas las necesidades cada vez es menor, limitando así la contratación de personal asistencial, la compra de medicamentos, la dotación de equipos y la inversión en infraestructura, esta problemática ha convertido al sistema de salud municipal en una de las necesidades más sentidas que tiene que solucionar la administración Municipal.

**2.1.12.2. Dirección Educativa.** La educación en Imués es liderada por la Dirección de Educación, dependencia adscrita a la Alcaldía Municipal, está en la actualidad cuenta con dos funcionarios, un jefe de núcleo y una secretaria, con los cuales no se puede atender toda la demanda de trámites y solicitudes que exigen los planteles educativos de la diferente veredas y corregimientos; además los recursos se limitan a cubrir los programas de calidad educativa y cobertura, con los cuales es insuficiente cubrir todas las necesidades.

Por lo anterior, la gestión de proyectos y consecución de recursos es nula derivando de allí deficiencias en el sistema educativo causados en primer lugar por la infraestructura que no es la más adecuada, se hace necesario la instalación de baterías sanitarias, aulas de informática, dotación de material didáctico y mobiliario, al igual que transporte para los estudiantes por las grandes distancias a los centros educativos. Además, se presentan serias deficiencias en restaurantes escolares, servicios públicos, acceso a planteles y docentes, entre otros.

Todo lo anterior hace que la red educativa se convierta en un **debilidad**, debido a que los procesos de enseñanza direccionados por la administración municipal tengan muchas deficiencias en la calidad de la educación que se imparte a niños y adolescentes, originando el desplazamiento a centros educativos de municipios vecinos, como Túquerres, Funes, Guaitarilla y Túquerres, pésimos resultados en las pruebas Saber e Icfes y mínimo acceso a la educación superior pública.

### 2.1.13 Elaboracion Matriz Mefi

**Tabla 6. Elaboracion Matriz Mefi**

VARIABLES	PONDERACION	CALIFICACION	C x P
<b>DEBILIDADES</b>			
Estructura organizacional	0,04	2	0,08
Plataforma estratégica	0,04	2	0,08
Proceso de selección de personal.	0,06	2	0,06
Comunicación organizacional	0,05	2	0,1
Deuda publica	0,06	1	0,06
Desempeño fiscal	0,05	1	0,05
Presupuesto Municipal	0,07	2	0,14
Gestión Institucional del riego	0,04	2	0,08
Gerencia de servicios públicos	0,04	1	0,04
Servicios de salud.	0,05	1	0,05
Dirección educativa.	0,04	2	0,08
<b>FORTALEZAS</b>			
Liderazgo	0,07	4	0,28
Orientación de servicio a la comunidad	0,07	4	0,28
Sistema de Gestión de la Calidad	0,06	4	0,24
Sistemas de Información y comunicación	0,05	3	0,15
Capacitación	0,05	3	0,15
Gestión de proyectos	0,07	4	0,28
Banco de proyectos	0,06	4	0,24
Instalaciones físicas	0,03	3	0,09
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,59</b>

Fuente: Esta Investigación.

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados arrojados por la matriz MEFI; la Alcaldía Municipal de Imués tiene un total ponderado de **2.59**, es decir que esta levemente por encima de la posición media en su situación interna, este municipio no ha logrado manejar muy bien sus debilidades apoyándose en sus fortalezas, la situación no es la mejor en su capacidad interna se debe utilizar las fortalezas para aminorar el impacto de las debilidades y lograr de esta forma una posición fuerte.

Dentro de sus fortalezas se destacan la gestión de proyectos ante las entidades del gobierno central, el liderazgo del actual Alcalde que unido a su experiencia en el sector público y privado, permiten orientar de manera más adecuada el

municipio, la orientación del gobierno municipal por servir a la comunidad y ejecutar proyectos de gran impacto en el territorio los cuales fueron definidos en consenso con la comunidad, la implementación del Sistema de Gestión de Calidad que pretende mejorar los procesos administrativos con el fin de prestar mejores servicios, el Banco de Proyectos se convierte en una herramienta de planeación que le permita a la administración tener formulados y ajustados proyectos para la gestión Nacional y Departamental. Estas fortalezas no se están explotando de manera adecuada para el beneficio de municipio, el gobierno local debe centrar sus esfuerzos en desarrollar estas potencialidades.

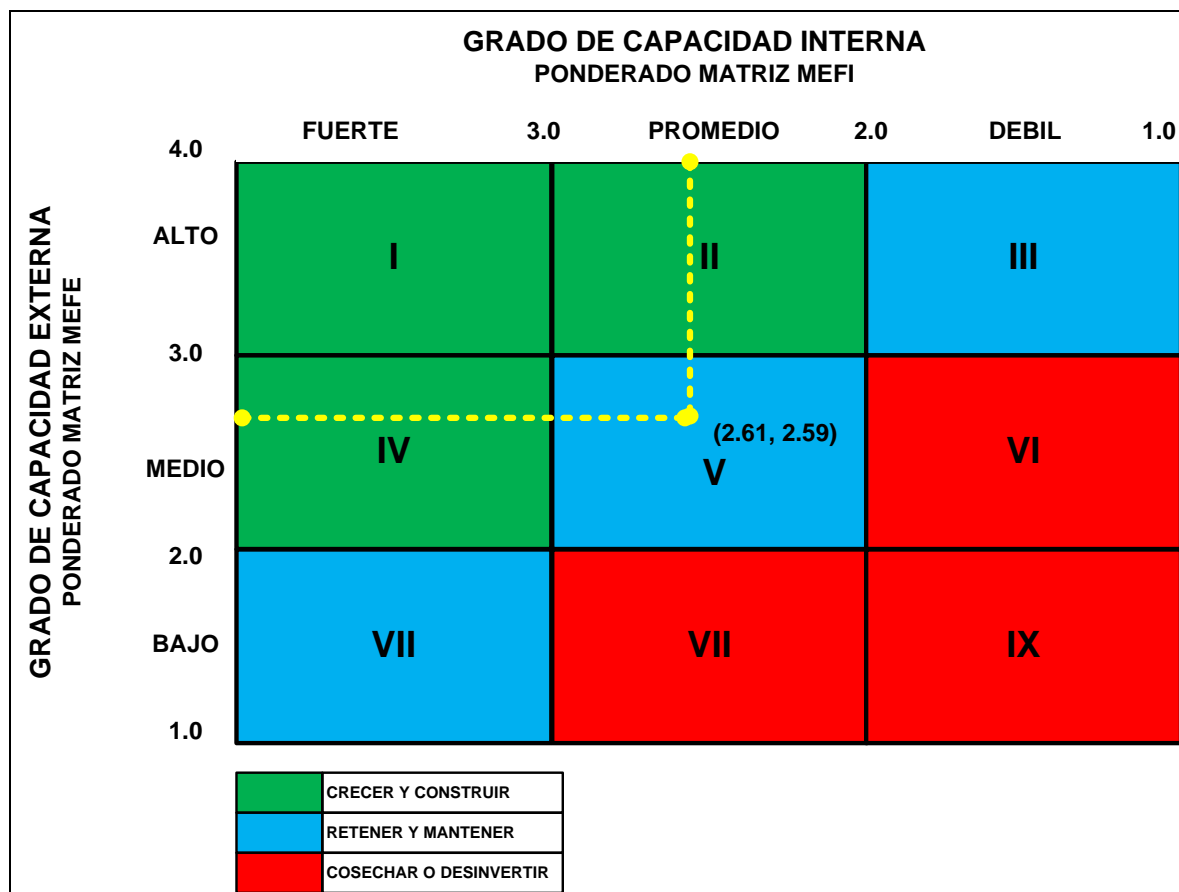
Con relación a las debilidades, la administración municipal tiene que invertir en desarrollo institucional y mejorar la situación financiera que es uno de los componentes que más afectan al municipio, se identifico las principales variables que inciden de manera negativa a nivel interno, entre la cuales tenemos; la actual estructura organizacional no permite el desarrollo de actividades y el trabajo en equipo, la comunicación no es fluida dentro de la entidad acarreando problemas de interacción entre funcionarios, las practicas de selección de personal no se apegan a las normas vigentes y obedecen a factores de amistad y no a la pertinencia con los perfiles existes, la situación financiera es precaria en cuanto a la asignación presupuestal del estado y la recaudo de impuestos de diversa índole, la deficiente prestación del servicios públicos que trae como consecuencia enfermedades a la población infantil, su precaria y obsoleta infraestructura no permite llegar en forma eficiente a todas las comunidades de la zorra rural y urbana, los servicios de salud y educación también presentan serias dificultades ocasionadas por las asignación de recursos y malas prácticas administrativas.

**NOTA:** La Alcaldía Municipal de Imués por ser una entidad pública prestadora de servicios sociales, carece de un mercado que actúe por fuerzas de oferta y demanda, por lo cual no se puede hablar de un mercado actual o potencial; por esta razón únicamente se elaboro las matrices antes anotadas. Matrices tales como la PEYEA, BDG, Matriz de la Gran Estrategia, necesitan un fuerte análisis del mercado y de los productos que una organización comercializa.

Por la naturaleza jurídica y el objeto social, la entidad sujeto de la aplicación de la Planeación Estratégica presenta algunas limitantes en cuanto al desarrollo de algunos elementos característicos de la metodología, la aplicación de matrices diseñadas con la inclusión de factores como participación en el mercado, desarrollo y evolución de productos, estadísticas históricas de ventas entre otras; al igual que la decisión de aplicar este modelo no obedece a circunstancias propias de mantenerse vigente en un sector económico, si no por la iniciativa del Alcalde Municipal por buscar alternativas nuevas que le permitan a la entidad implementar estrategias y ejecutar actividades que causen impacto en áreas críticas del municipio. Por lo anterior, en el presente plan se excluyen algunos elementos que no son pertinentes para el estudio en cuestión.

## 2.2 ELABORACION MATRIZ INTERNA EXTERNA I – E

Imagen 1. Ponderado Matriz MEFI



Fuente: Esta Investigación

**Interpretación:** Esta matriz se construye teniendo como base dos dimensiones; los totales ponderados de la matriz MEFI en el eje *x* y los totales ponderados de la matriz MEFE en el eje *y*. A nivel general el municipio, para el año 2012 podemos identificar que el ponderado de la Matriz MEFE es de 2,61 y el total ponderado de la Matriz MEFI es de 2,59. Esto sitúa al municipio en el cuadrante V “Retener y Mantener”.

Es necesario tener en cuenta, que estamos analizando una entidad pública, por lo cual los factores externos pueden afectar la situación del municipio debido a los múltiples cambios políticos, económicos y jurídicos. De acuerdo a la gráfica anterior se puede determinar que la entidad se encuentra en el cuadrante de actitud competitiva donde se debe aprovechar al máximo las fortalezas e



identificar la forma de aprovechar las oportunidades, de manera que en un horizonte de largo plazo pueda trasladarse, cruzando el cuadrante V, hacia el cuadrante IV, hacia una posición de “Crecer y Construir”, que le haya permitido lograr un liderazgo regional y el logro de sus objetivos y metas propuestas.

El gobernante actual debe mantener sus buenas prácticas gerenciales y direccionar los esfuerzos hacia la formulación y gestión proyectos de impacto, afianzar su actitud de orientación a la comunidad, captar talento humano capacitado que le permita fortalecer y desarrollar el sistema administrativo y liderar procesos innovadores de gestión pública.

## 2.3 ELABORACION MATRIZ DOFA

Cuadro 1. Elaboración matriz DOFA

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<p>D1. Estructura organizacional D2. Plataforma estratégica D3. Proceso de selección de personal. D4. Comunicación organizacional D5. <b>Deuda publica</b> D6. <b>Desempeño fiscal</b> D7. <b>Presupuesto Municipal</b> D8. Gestión Institucional del riego D9. <b>Gerencia de servicios públicos</b> D10. Servicios de salud. D11. Dirección educativa.</p>	<p>F1. <b>Liderazgo</b> F2. <b>Orientación de servicio a la comunidad</b> F3. Sistema de Gestión de la Calidad F4. Sistemas de Información y comunicación F5. Capacitación F6. <b>Gestión de proyectos</b> F7. <b>Banco de proyectos</b> F8. Instalaciones físicas</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O1. Plan Decenal de Educación y Cultura O2. Programas sociales del Gobierno Nacional y Departamental. O3. Plan Maestro de Acueducto y Alcantarillado O4. <b>Política nacional de vivienda propia</b> O5. <b>Plan departamental de desarrollo.</b> O6. <b>Apoyo técnico de instituciones departamentales</b> O7. <b>Sistema General de Regalías</b> O8. Relación con municipios vecinos. O9. Políticas crediticias.</p>	<p>A1. <b>Inestabilidad política.</b> A2. Avance acelerado de la tecnología A3. <b>Crisis del sistema nacional de salud</b> A4. <b>Corrupción en entidades del estado</b> A5. Implementación del T.L.C</p>

### **3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO**

#### **3.1 MISION**

La razón de ser de la Administración Municipal de Imués es promover la implementación adecuada de políticas públicas en beneficio de la comunidad y de un territorio posible que permita el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes, buscando el desarrollo económico, social, cultural e institucional; basados en la gestión de proyectos de impacto y la práctica de una administración eficiente, oportuna y transparente con la comunidad. Orientado su actividad hacia el respeto por los derechos humanos, de acuerdo con los principios constitucionales y legales, con fundamento en la autonomía política, fiscal y administrativa.

##### **3.1.1 VISION**

Para el año 2015, Imués será un Municipio modelo de desarrollo económico, sin deuda pública y una situación financiera solidada, con altos niveles de satisfacción de necesidades básicas de sus habitantes, sentido humano y sostenibilidad para la región y especialmente para la población más vulnerable.

##### **3.1.2 Objetivos Estrategicos**

- Desarrollar prácticas de talento humano adecuadas que le permitan a la administración prestar mejores servicios a la comunidad.
- Mejorar los procesos de planeación de la entidad con el fin de desarrollar, identificar y formular proyectos de impacto social.
- Diseñar y ejecutar programas integrales enfocados a mejorar los servicios públicos, educación salud y recreación de los Imueseños.
- Fortalecer las finanzas públicas de Municipio a través de la administración eficiente y transparente de los recursos.
- Adelantar acciones de mejoramiento orientadas a la eficiencia administrativa del Municipio y propiciar espacios de participación ciudadana.

### **3.1.3 Valores Institucionales.**

**3.1.3.1 Equidad:** La institucionalidad del Municipio de Imués formula planes, programas y proyectos que benefician de manera equitativa a hombres y mujeres en pro del desarrollo armónico e inclusivo.

**3.1.3.2 Transparencia:** Una Municipio de puertas abiertas, con el firme compromiso de aplicar acciones que erradiquen la corrupción y dispuesta a un proceso público de rendición de cuentas como mecanismo de control social.

**3.1.3.3 Sostenibilidad:** Imués se responsabiliza de las generaciones futuras incorporando las dimensiones sociales, políticas, ambientales, culturales y económicas hacia la sustentabilidad integral de la comunidad del próximo cuatrienio.

**3.1.3.4 Flexibilidad:** Un Municipio que permite el complemento de sus planes, proyectos y programas con el objeto de articular sus metas en los ámbitos local, departamental, nacional e internacional, incluyendo acciones que permiten atender situaciones de calamidad, emergencia y contingencia.

**3.1.3.5 Asociatividad:** El gobierno local fomenta la integración de los diferentes actores sociales productivos a nivel municipal y subregional que se apoyan en la innovación tecnológica mediante estrategias de cadenas productivas, diagnósticos de producción y estudios de mercados específicos en aras de generar escenarios competitivos

**3.1.3.6 Respeto:** El Municipio y sus instituciones crean un ambiente de seguridad y cordialidad; permite la aceptación de las limitaciones ajenas y el reconocimiento de las virtudes de los demás. Evita las ofensas; no deja que la violencia se convierta en el medio para imponer criterios que fácilmente se pueden adoptar bajo el consenso de la comunidad.

**3.1.3.7 Trabajo en Equipo:** Nuestro ideal es la unión de fuerzas y voluntades para el logro de un fin común, haciendo uso de las capacidades individuales para lograrlo.

**3.1.3.8 Racionalidad Financiera:** El Municipio se sustenta en una gestión transparente en cada una de sus actuaciones, racionalizando la utilización de los recursos y empleándolos únicamente para el logro de los objetivos y metas institucionales.

**3.1.3.9 Confianza:** Entendida como el interés de todo servidor público municipal por actuar de manera adecuada en una determinada situación, pensamientos, que genere un clima de claridad en las relaciones laborales y personales dentro de la entidad.

### 3.1.4 Formulación de Estrategias

**Cuadro 2. Matriz DOFA**

<b>MATRIZ DOFA</b>	<b>FORTALEZAS – F</b>	<b>DEBILIDADES – D</b>
		F1. Liderazgo F2. Orientación de servicio a la comunidad F3. Sistema de Gestión de la Calidad F4. Sistemas de Información y comunicación F5. Capacitación F6. Gestión de proyectos F7. Banco de proyectos F8. Instalaciones físicas
<b>OPORTUNIDADES – O</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
O1. Plan Decenal de Educación y Cultura O2. Programas sociales del Gobierno Nacional y Departamental. O3. Plan Maestro de Acueducto y Alcantarillado O4. Política nacional de vivienda propia O5. Plan departamental de desarrollo. O6. Apoyo técnico de instituciones departamentales O7. Sistema General de Regalías O8. Relación con municipios vecinos. O9. Políticas crediticias.	<b>F2,F6,F7,O7.</b> Formular y gestionar ante el gobierno Departamental y Nacional proyectos de impacto social para ser financiados con recursos del Sistema General de Regalías. <b>F4,F5,F7,O3,O4,O5.</b> Capacitación permanente en nuevas metodologías de formulación de proyectos y TIC's con el fin de constituir el banco de proyectos y aprovechar los planes y programas del Gobierno Nacional	<b>D1,D2,D3,D4,O6.</b> Aprovechar la asesoría técnica de instituciones departamentales con el fin de fortalecer el componente organizacional y actividades de la Administración Municipal. <b>O9, D5.</b> Buscar alternativas de refinanciación de la deuda pública del Municipio, con el acceso a créditos blandos y eliminación de cobros coactivos
<b>AMENAZAS – A</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
A1. Inestabilidad política. A2. Avance acelerado de la tecnología. A3. Crisis del sistema nacional de salud A4. Corrupción en entidades del estado	<b>F1,F3,A4.</b> El Alcalde Municipal debe liderar el fortalecimiento componente de control institucional a través de la implementación, del Sistema de Gestión de Calidad con el fin de eliminar prácticas corruptas	<b>D5,D6,D7,A1.</b> Aprovechar la transición administrativa para sanear la enorme deuda pública que tanto aqueja al Municipio, mediante el incremento del

A5. Implementación del T.L.C	dentro de la entidad territorial. <b>F1,F2,A4.</b> Adelantar procesos de capacitación con los funcionarios de la ESE, Imués que les permita desarrollar habilidades para enfrentar el manejo eficiente de los servicios de salud	desempeño fiscal.
------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------

#### 4. PLAN OPERATIVO

**Cuadro 3. Plan operativo**

ETRAATEGIAS	OBJETIVOS	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS *		CRONOGRAMA				RESPONSABLE
				Financieros	T.H	2012	2013	2014	2015	
Formular y gestionar ante el gobierno Departamental y Nacional proyectos de impacto social para ser financiados con recursos del Sistema General de Regalías	Mejorar los procesos de planeación de la entidad con el fin de desarrollar, identificar y formular proyectos de impacto social	14 proyectos formulados y gestionados ante las entidades del orden Departamental y Nacional	Gestión ante el Ministerio de Comunicaciones, programa CPE y Gobernación para la dotación de equipos para 5 salas de computo	100	Secretario de Planeación Coordinador B.P.		2	2	1	Director de Núcleo Alcalde Municipal
			Gestión de recursos ante el Ministerio de Educación o DNE para la adquisición de un bus escolar	220	Secretario de Planeación Coordinador B.P.			1		Alcalde Municipal
			Gestión ante el PDA para la optimización de la planta de tratamiento acueducto urbano	650	Secretario de Planeación Coordinador B.P.		1			Gerente ESP Alcalde Municipal
			Gestión ante el Ministerio de Ambiente para ampliación y mejoramiento de dos sistemas de alcantarillado en el sector rural	800	Secretario de Planeación Coordinador B.P.		1	1		Gerente ESP Alcalde Municipal
			Gestión ante el Ministerio de Ambiente para la construcción de 2 sistemas de acueductos rurales	1400	Secretario de Planeación Coordinador B.P.			1	1	Gerente ESP Alcalde Municipal
			Gestión ante el PDA para el cambio redes en el alcantarillado urbano	400	Secretario de Planeación Coordinador B.P.			1		Gerente ESP Alcalde Municipal
			Gestión ante el Ministerio de Ambiente, CAR, para construcción planta de tratamiento residuos sólidos municipal y/o subregional	1000	Secretario de Planeación Coordinador B.P.					1



			Gestión ante COLDEPORTES para el proyecto de construcción de la villa olímpica en el municipio	4000	Secretario de Planeación Coordinador B.P.				1	Coordinador de Deportes Alcalde Municipal
			Gestión ante COLDEPORTES para la construcción de 2 polideportivos en el área rural del municipio	700	Secretario de Planeación Coordinador B.P.			1	1	Coordinador de Deportes Alcalde Municipal
			Gestión ante el Ministerio de Vivienda para la construcción de 85 viviendas	1700	Secretario de Planeación Coordinador B.P.			40	45	Coordinador de Programas Sociales Cogestor Red Unidos Alcalde Municipal
			Gestión ante el SENA para dictar 8 cursos técnicos a jóvenes rurales y otros sectores de la población	120	Secretario de Planeación Coordinador B.P.	2	2	2	2	Coordinador Umata Alcalde Municipal
			Gestión ante el SGR, DPS, Gobernación de Nariño para la ejecución del proyecto regional de distrito de riego	17000	Secretario de Planeación Coordinador B.P.			1		Coordinador Umata Alcalde Municipal
			Gestión ante el Ministerio de Transporte y/o INVIAS para la pavimentación de 500 mts. en calles del casco urbano, El Pedregal, Santana y Pilcuan	500	Secretario de Planeación Coordinador B.P.			250	250	Secretario de Planeación Alcalde Municipal
			Gestión ante el Ministerio de Cultura para la construcción de 2 salones culturales	400	Secretario de Planeación Coordinador B.P.			1	1	Coordinador de Cultura, Alcalde Municipal
<b>SUBTOTAL</b>				<b>30630</b>						
		Estatuto tributario actualizado y aplicado en todo el Municipio	Solicitar al asesor jurídico la actualización del estatuto tributario	12.000	Asesor Jurídico					Secretario de Gobierno Asesor Jurídico
			Presentar el documento del estatuto tributario al H.C.M. para que se adopte por acuerdo			Asesor Jurídico				Secretario de Gobierno Alcalde Municipal Presidente HCM

Aprovechar la transición administrativa para sanear fiscalmente la Alcaldía y refinanciar la deuda pública que tanto aqueja al Municipio	Fortalecer las finanzas públicas de Municipio a través de la administración eficiente y transparente de los recursos									
			Aplicación del estatuto tributario como ley municipal para optimizar la gestión fiscal del municipio.		Recaudador de Impuestos					Tesorero Recaudador de Impuestos Alcalde Municipal
		Recuperar el 90 % la cartera morosa de impuesto predial (400.000.000)	Contar con un software donde se tenga la base de datos y emitir un listado de los deudores morosos de manera anual.	6.000	Técnico en Sistemas					Tesorero Recaudador de Impuestos Alcalde Municipal
			Contacto con el contribuyente y emplear la estrategia del cobro persuasivo como buena práctica, actitud y deber ciudadano	2.000	Recaudador de Impuestos					Tesorero Recaudador de Impuestos Alcalde Municipal
			Negociación con el contribuyente y pactar acuerdos de pago a través de actas	1.000	Tesorero					Tesorero Recaudador de Impuestos Alcalde Municipal
			Proceder al cobro coactivo en caso de presentarse renuencia por parte de los contribuyentes	6.000	Asesor Jurídico					Asesor Jurídico Tesorero Alcalde Municipal
		Implementación de mecanismos para aumentar en 20 % el recaudo del impuesto predial	Otorgar un porcentaje de descuento a quienes cancelen oportunamente durante los primeros 4 meses de cada vigencia fiscal		Tesorero					Concejo Municipal Alcalde Municipal Tesorero
			Realizar recaudos en los diferentes corregimientos para facilitar el desplazamiento de los contribuyentes	1.000	Tesorero Recaudador de Impuestos					Tesorero Recaudador de Impuestos
			Realizar rifas de electrodomésticos con la participación de las personas que están al día a través de una boleta	3.000	Recaudador de Impuestos					Alcalde Municipal Tesorero

			Formular y ejecutar el Plan de Acción de la Gestión Tributaria en cada vigencia	1.000	Tesorero					Tesorero
		Aumentar en un 50 % el recaudo del impuesto de industria y comercio	Adquisición de equipos y de un software que arroje el estado actual de los contribuyentes	10.000	Tesorero					Alcalde Municipal
			Realizar periódicamente eventos sociales que incentiven la dinámica económica en la entidad territorial	3.000						Alcalde Municipal Tesorero
			Diseñar un portafolio de oportunidades de inversión para motivar a los comerciantes e industriales, que muestre las potencialidades y ventajas comparativas que puede ofrecer el municipio.	2.000	Consultor					Alcalde Municipal Secretario de Planeación
<b>SUBTOTAL</b>				<b>47000</b>						
Aprovechar la asesoría técnica de instituciones departamentales con el fin de fortalecer el componente organizacional y actividades de la Administración Municipal	Desarrollar prácticas de talento humano adecuadas que le permitan a la administración prestar mejores servicios a la comunidad	Formular y ejecutar en 100 % el Plan Integral de Capacitación para los funcionarios de la Alcaldía Municipal	Identificar las necesidades de capacitación de los funcionarios con el fin de estructurar la programación de las capacitaciones y adelantar la contratación de los profesionales docentes.	5.000	Secretario de Gobierno					Secretario de Gobierno Alcalde Municipal
			Solicitar ante la ESAP, SENA, IDSN y otras entidades públicas, la inclusión de los funcionarios de la Alcaldía Municipal en los planes de capacitación, para fortalecer en diferentes temáticas.		Secretario de Gobierno					
		Realizar la actualización de los manuales de funciones, procedimientos y estructura organizacional	6.000	Consultor					Secretario de Gobierno Asesor Jurídico Asesor financiero	

	Procesos administrativos actualizados y mejorados	Socialización de dichos manuales con todos los funcionarios	300	Consultor				Asesor jurídico
		Fortalecer la implementación de los componentes del MECI y el Sistema de Gestión de las Calidad para mejorar los procesos administrativos	8.000	Consultor				Secretario de Gobierno Secretarios de Despacho
		Diseñar e implementar el proceso de evaluación de desempeño para los funcionarios de planta de personal		Secretario de Gobierno				Secretario de Gobierno Secretarios de Despacho
	Adelantar acciones de mejoramiento orientadas a la eficiencia administrativa del Municipio, propiciando la participación ciudadana	Formulación, presentación y ejecución del 95 % del PDM	Concertación, Elaboración y Socialización y del PDM con las diferentes comunidades y actores sociales del municipio	300	Consultor Secretario de Planeación			Consultor Alcalde Municipal
			Formular y Socializar los planes de acción sectoriales de cada vigencia		Secretarios de Despacho Jefes de Dependencia			Secretarios de Despacho Jefes de Dependencia
			Presentar informe de gestión de manera anual	300	Alcalde Municipal			Alcalde Municipal
		Ejecutar el 100 % de la estrategia Gobierno en Línea		Delegado MINTIC			Secretario de Gobierno Secretarios de Despacho Jefes de Dependencia	
		Organización documental del Archivo Municipal	Dotación de equipo de computo y muebles para el archivo municipal	5.000	Jefe de Archivo			Alcalde Municipal Secretario de Gobierno
	Organización documental por fechas, orden alfabético y de acuerdo a las dependencias (contratos, actos administrativos, oficios)			Jefe de Archivo			Jefe de Archivo Secretario de Gobierno	
	<b>SUBTOTAL</b>			<b>25.000</b>				

\* **RECURSOS:** En millones de pesos

## **CONVENCIONES:**

**B.P:** Banco de Proyectos

**CPE:** Computadores Para Educar

**CAR:** Corporación Autónoma Regional

**DPS:** Departamento para la Prosperidad Social

**DNP:** Departamento Nacional de Planeación

**GEL:** Gobierno en Línea

**IDSN:** Instituto Departamental de Salud de Nariño

**SGR:** Sistema General de Regalías

**PDA:** Plan Departamental de Aguas

**PDM:** Plan de Desarrollo Municipal

## 5. CONCLUSIONES

La administración pública cada día se vuelve un área donde las teorías gerenciales modernas juegan un papel importante para lograr eficiencia y eficacia dentro de los procesos adelantados en los Centros Administrativos Municipales; y la Planeación Estratégica se convierte en una herramienta útil para que los entes territoriales puedan lograr sus objetivos y materializar estrategias encaminadas a eliminar debilidades y controlar amenazas.

La ejecución del presente Plan Estratégico se debe realizar desde la Alcaldía Municipal potencializando las oportunidades presentes, teniendo en cuenta todos los factores externos expuestos debido a que estos tiene una relación muy directa con el funcionamiento administrativo del municipio y con las evaluaciones adelantadas por los entes de control y el DNP. Los factores externos le ofrecen al municipio una alternativa más amplia y sólida de fortalecer su capacidad administrativa y de gestión con el fin de lograr desarrollo y competitividad tanto para el sector urbano como rural.

De acuerdo a la metodología utilizada y a la evaluación interna y externa la Administración Municipal de Imués pretende ejecutar tres grandes estrategias para lograr los objetivos propuestos; formular y gestionar ante el gobierno Departamental y Nacional proyectos de impacto para la comunidad y ser financiados con recursos del Sistema General de Regalías, aprovechar la transición administrativa para sanear financieramente al Municipio y buscar la asesoría técnica de instituciones educativas Departamentales con el fin de fortalecer el componente organizacional de la Administración Municipal.

Según los resultados obtenidos de la evaluación interna y externa, el ponderado de la Matriz MEFE es de 2,62 y el total ponderado de la Matriz MEFI es de 2,53; esto sitúa al municipio en una posición competitiva donde se debe aprovechar al máximo las fortalezas e identificar la forma de aprovechar las oportunidades, el mandatario actual debe mantener sus buenas prácticas gerenciales y direccionar los esfuerzos hacia la formulación y gestión proyectos de impacto, afianzar su actitud de orientación a la comunidad, captar talento humano capacitado que le permita fortalecer y desarrollar el sistema administrativo y liderar procesos innovadores de gestión pública.

Dentro de la entidad se deben explotar al máximo las variables internas de Gestión de proyectos y Banco de proyectos, con el fin de aprovechar la coyuntura económica del país a través del nuevo Sistema General de Regalías, con el cual llegan a Nariño recursos significativos los cuales deben obtenerse mediante la formulación y gestión de proyectos. Además la Alcaldía Municipal de Imués, debe buscar el apoyo técnico de instituciones departamentales tales como el SENA, ESAP, IDSN, Universidades, y entes gubernamentales para fortalecer el componente organizacional, la capacitación del personal y

acompañamiento permanente en la tarea de la gerencia pública del municipio. Con la experiencia financiera del actual mandatario y el apoyo del equipo de gobierno se debe reducir al máximo la deuda pública y buscar mediante actividades innovadoras el desempeño fiscal, variables que actualmente son una gran limitante para el desarrollo del municipio y el fomento productivo que tanto se anhela en todos los sectores.

## **6. RECOMENDACIONES**

Para la correcta ejecución del presente Plan Estratégico es necesario dar a conocer la nueva plataforma estratégica con el fin de generar compromiso y unidad dentro de la entidad, así mismo propiciar un clima organizacional adecuado que le permita implementar las estrategias propuestas y lograr sinergia dentro del equipo de trabajo.

Destinar un presupuesto amplio en cada vigencia fiscal con el fin de dar cumplimiento a metas y actividades propuestas en el plan operativo, al igual que hacer un seguimiento riguroso donde los responsables realicen autoevaluaciones de la ejecución y los posteriores ajustes que sean necesarios.

Buscar el apoyo parlamentario nariñense que le garantice al municipio la asignación de recursos para la ejecución de los proyectos formulados, en vista de que el presupuesto municipal no es suficiente para lograr las metas propuestas.

La participación y cohesión del equipo de trabajo es clave en el proceso de Planeación Estratégica, es por esto que es necesario adelantar un plan de capacitación que le permitan al personal mejorar sus conocimientos y desarrollar habilidades administrativas tendientes a la ejecución del plan estratégico, así mismo implementar un sistema de incentivos que motive a los miembros de la organización a sacar adelante esta iniciativa que ya es prioridad para el Alcalde Municipal y todos sus secretarios de despacho.



## BIBLIOGRAFIA

ALCALDIA MUNICIPAL DE IMUES, Plan de Desarrollo Municipal 2012 - 2015.

ARIAS, Fidias, El proyecto de investigación – Guía para su elaboración. Tercera Edición. Editorial Episteme. Caracas. 1999.

CENTRO DE ESTUDIOS DE DESARROLLO REGIONAL Y EMPRESARIAL CEDRE, Cuentas Económicas de Nariño. Editorial Universidad de Nariño. 2008 - 2010. 175 p.

CENTRO INTERNACIONAL DE EDUCACIÓN Y DESARROLLO HUMANO, Contexto Socio-Económico de Nariño. Modulo 3.2010. p 321

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Guía para la gestión pública territorial, Unidad 2 - El plan de desarrollo de las entidades territoriales. 2012.

GOODSTEIN, Leonard D, y otros. Planeación estratégica aplicada. Editorial Mc. Graw-Hill. Santafe de Bogotá. 1999.

INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE SALUD NARIÑO Estadísticas de Salud en Nariño 2010, En Informe de Salud de Nariño, Pasto 2010. 17 p.

Ley Orgánica de Planeación 152, Resolución 5165 agosto de 1994, Decreto 2309 de 2002

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo, Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación, Editorial Nomos S.A. 2003. 220 p.

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Novena Edición. Panamericana Editorial. Bogota. 2006.

SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Editorial Norma. Bogotá, 1992

## NETGRAFIA

[www.colombialink.com/destinos/pasto.html.](http://www.colombialink.com/destinos/pasto.html)

[www.dafp.gov.co](http://www.dafp.gov.co)

[www.definicion.org/estrategia.](http://www.definicion.org/estrategia)

[www.dnp.gov.co](http://www.dnp.gov.co)

[www.es.wikipedia.org/wiki/](http://www.es.wikipedia.org/wiki/)

[www.esap.edu.co](http://www.esap.edu.co)

[www.fonade.gov.co](http://www.fonade.gov.co)

[www.minhacienda.gov.co](http://www.minhacienda.gov.co)

## **ANEXOS**

## Anexo No 1. Proyecciones Financieras 2012- 215. (En miles de pesos)

CONCEPTO	2.012	2.013	2.014	2.015
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>6.197.315</b>	<b>6.483.828</b>	<b>6.760.129</b>	<b>7.023.927</b>
<b>A. INGRESOS TRIBUTARIOS</b>	<b>1.148.647</b>	<b>1.228.184</b>	<b>1.314.087</b>	<b>1.406.858</b>
<b>Impuestos Directos</b>	<b>171.547</b>	<b>172.916</b>	<b>174.397</b>	<b>175.993</b>
Predial Unificado	168.547	169.676	170.898	172.214
Circulación y tránsito	3.000	3.240	3.499	3.779
<b>Impuestos Indirectos</b>	<b>977.100</b>	<b>1.055.268</b>	<b>1.139.689</b>	<b>1.230.865</b>
Industria y comercio	169.147	182.679	197.293	213.077
Sobretasa a la Gasolina	308.319	332.985	359.623	388.393
Otros (Estampillas)	352.792	381.015	411.497	444.416
Contribuciones 5% sobre contratos	146.842	158.589	171.277	184.979
<b>B. INGRESOS NO TRIBUTARIOS</b>	<b>5.048.668</b>	<b>5.255.644</b>	<b>5.446.043</b>	<b>5.617.070</b>
<b>Tasas, Multas y Contribuciones</b>	<b>5.102</b>	<b>5.510</b>	<b>5.951</b>	<b>6.427</b>
Acueducto y alcantarillado	0	0	0	0
Exped. Certificados y Paz y salvos	0	0	0	0
Publicaciones	3.502	3.782	4.085	4.412
Licencias de funcionamiento	0	0	0	0
Multas y sanciones	1.600	1.728	1.866	2.016
<b>Otros Ingresos No Tributarios</b>	<b>15.301</b>	<b>16.525</b>	<b>17.847</b>	<b>19.275</b>
<b>Participaciones de la Nación</b>	<b>2.953.420</b>	<b>3.075.770</b>	<b>3.188.882</b>	<b>3.291.004</b>
Educación calidad	324.070	341.246	358.649	375.864
Alimentación escolar	40.585	42.208	43.686	44.996
Agua Potable	419.598	436.382	451.655	465.205
Deporte	56.803	59.075	61.143	62.977
Cultura	42.603	44.307	45.858	47.234
Libre Inversión	1.129.541	1.174.723	1.215.838	1.252.313
Libre Destinación	940.220	977.829	1.012.053	1.042.414
<b>Ingresos Sector Salud</b>	<b>2.074.845</b>	<b>2.157.839</b>	<b>2.233.363</b>	<b>2.300.364</b>
Aseguramiento	2.034.981	2.116.380	2.190.454	2.256.167
Salud Pública	39.864	41.459	42.910	44.197
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>6.197.315</b>	<b>6.483.828</b>	<b>6.760.130</b>	<b>7.023.927</b>
<b>A. FUNCIONAMIENTO</b>	<b>808.363</b>	<b>840.698</b>	<b>870.122</b>	<b>896.226</b>
Servicios Personal	194.941	202.739	209.834	216.130
Gastos Generales	356.077	370.320	383.281	394.780
Concejo Municipal	98.023	101.944	105.512	108.677
Personería Municipal	80.340	83.554	86.478	89.072
Transferencias Corrientes	78.982	82.141	85.016	87.567
<b>B. INVERSION</b>	<b>4.915.952</b>	<b>5.151.211</b>	<b>5.380.871</b>	<b>5.603.290</b>
Otros Sectores	1.540.200	1.606.021	1.667.692	1.724.178
Recursos propios	1.300.907	1.387.351	1.479.816	1.578.748
Salud	2.074.845	2.157.839	2.233.363	2.300.364
<b>C. DEUDA</b>	<b>473.000</b>	<b>491.920</b>	<b>509.137</b>	<b>524.411</b>
Deuda Pública	473.000	491.920	509.137	524.411

Fuente: Documento CONPES 146, 148 y 149 y el presente estudio.

**Anexo No 2. Formato priorización de variables internas y externas.  
 PLAN DE ESTRATEGICO - ALCALDIA MUNICIPAL DE IMUES 2012-1015  
 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO**

**SECTOR:** \_\_\_\_\_

**DEPENDENCIA:** \_\_\_\_\_

**FECHA:** \_\_\_\_\_

Cada variable debe ser escrita en forma descendente teniendo en cuenta la importancia que significa para el municipio. La variable número 1 es la más importante.

No.	FORTALEZAS	No.	DEBILIDADES
No.	OPORTUNIDADES	No.	AMENAZAS

**OBSERVACIONES.**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_